



Heli Mönttinen

**MUUTOSJOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ: TOIMINTAMALLI HENKILÖSTÖN
TUKEMISEEN TYÖYHTEISÖN TYÖN PÄÄTTYESSÄ**



Heli Mönttinen

MUUTOSJOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ: TOIMINTAMALLI HENKILÖSTÖN TUKEMISEEN TYÖYHTEISÖN TYÖN PÄÄTTYESSÄ

Heli Mönttinen
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
ja johtaminen
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Heli Mönttinen

Opinnäytetyön nimi: Muutosjohtaminen esimiestyössä: toimintamalli henkilöstön tukemiseen työyhteisön työn päättyessä

Työn ohjaajat: YTT Helena Siira

Työn valmistumislukukausi ja – vuosi: Kevät 2013

Sivumäärä: 61

Tämä opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä, jonka tavoitteena oli kehittää johtamista muutostilanteessa. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa toimintamalli työyhteisön tukemiseen tilanteessa, jossa päiväkodin toiminta päättyy ostopalvelusopimuksen päätyttyä. Kehittämistyöhön osallistui päiväkodin 15 henkilöstä kahdeksan, yrityksen toimitusjohtaja sekä toisen yksityisen päiväkodin johtaja.

Kehittämistyön teoriaosuus koostuu muutosjohtamisesta osana esimiestyötä ja työyhteisön tukemisesta. Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen aineisto koostuu kesäkuu 2010-toukokuu 2011 välisenä aikana kerätyistä asiakirja-aineistoista, jotka analysoitiin sisällön analyysillä, työyhteisön ryhmäkeskusteluista sekä toisen päiväkodin johtajan toimintamallin arviosta. Kehittämistyön eteneminen kuvataan raportissa vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin kirjallisuuskatsaus, jonka tuloksena saatiin taustatietoa kehittämistehtävälle. Toisen vaiheen tavoitteena oli sekä saada tietoa työyhteisön haluamista tukitoimista että saada tietoa työnantajan jo toteuttamista tukitoimista. Toisessa vaiheessa työyhteisön ryhmäkeskustelun aineisto sekä palaverimuistiot analysoitiin sisällönanalyysillä ja tuloksena saatiin kuvaus työyhteisön haluamista tukitoimista sekä työnantajan jo tekemistä tukitoimista. Työyhteisön tukitoiveet kohdistuivat työllistämiseen, koulutukseen, taloudelliseen tukemiseen, tiedottamiseen ja henkilökohtaiseen tukemiseen. Kolmannessa vaiheessa tehtiin työyhteisön ryhmäkeskustelusta saadun aineiston pohjalta toimenpidesuunnitelma tukitoimista, joita työnantaja voi toteuttaa. Neljännessä vaiheessa tehtiin toimintamalliehdotus työyhteisön arvioitavaksi. Viidennen vaiheen tuloksena saatiin työyhteisön ryhmäkeskustelussa arvio toimintamallista sekä työyhteisön arvio toteutuneista tukitoimista ja kehittämisprosessista. Kuudennessa vaiheessa toimintamallin arvioi toisen päiväkodin johtaja, jolloin tuloksena saatiin toteuttamiskelpoinen toimintamalli.

Kehittämistehtävä osoitti sen, että työyhteisö haluaa tukea ja sitä voidaan tukea irtisanomistilanteessa. Tutkimustulosten mukaan työnantaja voi tukea työyhteisöä antamalla tukea työllistymiseen ja koulutukseen, tukemalla taloudellisesti sekä kiinnittämällä huomiota tiedottamiseen ja työntekijän henkilökohtaiseen tukemiseen. Toimintamallia voidaan hyödyntää soveltuvin osin vastaavassa tilanteessa olevissa työpaikoissa.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, työyhteisön tukeminen, toimintamalli

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Author: Heli Mönntinen

Title of thesis: The Operational Model for Support Employees When Their Jobs Are Ending

Supervisors: Ph.D. Helena Siira

Spring 2013

Number of pages: 61

The purpose of the thesis was to develop change situation management and produce knowledge of how management can support work community when jobs are ending. Layoffs are big change and every company should have some kind of system to take care of the employees support in layoffs situations. The reason for jobs ending was purchasing service contract expiration.

The aim of this study was to produce the operational model for support daycare center work community in layoff situation.

The study was carried out as action research. The survey is described in six phases. The survey material was collected by group conversations, meeting memos and the other daycare center manager's assessment of the operational model. Answers were analyzed by using the method of content analysis.

The survey proved that workers want support and they can be supported in layoff situation. According to the results the employer can support employees by giving support for employment and education, give a financial support, pay attention to communication and personal support. At the result of this study was a model, which can be used to support employees in situation, where their jobs are ending. The operational model is insofar possible to use also in other work communities which are in similar situation.

Keywords: Management of change, support to the work community, operational model

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	MUUTOSJOHTAMINEN OSANA ESIMIESTYÖTÄ	12
2.1	Muutosjohtajan ja esimiehen merkitys työyhteisön muutostilanteessa	12
2.2	Vuorovaikutus työyhteisön muutostilanteessa	17
3	TYÖNANTAJAN MAHDOLLISUUDET TUKEA TYÖNTEKIJÖITÄ IRTISANOMISTILANTEESSA	21
3.1	Irtisanomistilannetta koskeva lainsäädäntö ja sopimukset.....	21
3.2	Työyhteisön keskinäinen tuki työn päättyessä	23
3.3	Työnantajan tukemisen keinot ja mahdollisuudet työntekijöiden irtisanomistilanteessa ...	24
4	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS	30
4.1	Kehittämistyön toimintaympäristö ja tutkimukseen osallistujat.....	30
4.2	Tavoite ja tarkoitus	30
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	32
5.1	Toimintatutkimus	32
5.2	Aineiston keruu.....	37
5.3	Aineiston analyysi.....	38
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TUOTOS	40
6.1	Tutkimuksen tulokset vaiheittain.....	40
6.2	Toimintamalli	43
6.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	47
7	KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI	49
8	POHDINTA	53
	LÄHTEET	55

1 JOHDANTO

Lasten päivähoito on varhaiskasvatuspalvelua, jossa yhdistyy vanhempien oikeus saada lapselleen päivähoitopaikka sekä lapsen oikeus päivähoitoon ja varhaiskasvatukseen, jolloin kunnat ovat velvollisia järjestämään hoidon perheen tarpeiden mukaisesti. Päivähoitoa ohjataan sekä valtakunnallisella että kunnallisella tasolla. Kunnallisella tasolla päivähoitoa määrittävät kunnan strategiset linjaukset. Strategisia linjauksia voivat olla esimerkiksi kunnan talous, ratkaisut päivähoiton hallinnon alasta, palvelujärjestelmästä ja resursoinnista (Kurki 2011, 53.) 2000-luvun ajan yksityisiä sosiaalipalveluja tuottavien toimintayksiköiden määrä on kasvanut tasaisesti. Vuonna 2004 yksityisiä lasten päiväkotipalvelujen tarjoajia oli 603 yksikköä, joista 348 yksikköä oli järjestöjen ylläpitämiä, 252 yrityksen ylläpitämiä ja 3 muun toimijan ylläpitämiä (Yksityiset sosiaalipalvelut 2004, 3). Vuonna 2010 yksityisiä päiväkoteja oli 615 yksikköä, joista järjestöjen ylläpitämiä oli 302 ja yritysten ylläpitämiä 313. Yksityisiä sosiaalipalveluja tuottavista toimintayksiköistä noin 73 % myi vähintään puolet palveluistaan kunnille joko ostopalvelusopimusten perusteella tai maksusitoumuksilla. Lasten päivähoitossa ja kotipalveluissa kuntien ostopalveluiden osuus oli pieni. Vuonna 2010 noin 41 700 henkilöä työskenteli yksityisissä sosiaalipalveluissa, mukaan on laskettu palkatut työntekijät, yrittäjät ja työllistetyt. Eniten asiakkaita oli päivähoitossa, asumispalveluissa ja kodinhoitoavussa. Yksityisissä päiväkodeissa oli hoidossa noin 19 300 lasta vuoden 2010 lopussa. (Yksityiset sosiaalipalvelut 2010, 1-2.)

Päivähoidon hallinnollinen paikka kunnassa on ollut pitkään keskustelun alaisena, keskustelu on käynnistynyt jo vapaakuntakokeilun aikana 1980-luvun lopulla. Vapaakuntakokeilun aikana taloudelliset säästöt eivät olleet kehittämistyön ytimenä, mutta oletettiin, että palveluita kehittämällä syntyisi myös taloudellista säästöä. Vuosille 2003–2008 säädettiin väliaikainen Sosiaalihuoltolain kokeilu, jonka mukaan kunta voi itse päättää mikä monijäseninen toimielin huolehtii lasten päivähoitosta annetuissa laissa sekä lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta annetussa laissa kunnalle säädetyistä tehtävistä. Kokeilu keskeytyi vuoden 2006 lopussa ja se muuttui pysyväksi vuoden 2007 alusta lähtien. Vuonna 2007 voimaan astunut palvelurakennemuutos ja sitä säätelevä puitelaki antaa kunnille puitteet kunta- ja palvelurakenteita muutettaessa. Kunnilla on laajat mahdollisuudet kehittää palveluidensa tuotantotapoja ja niiden organisointia. Stakesin Manner-Suomen kunnille tehdyllä Päivähoidon kuntahallinnon – kyselyllä kesällä 2006 selvitettiin päivähoiton hallinnollista tilannetta ja toimivuutta kunnissa, vastaajina olivat pääosin kuntien päivähoiton johtajat. 2000-luvulla on kunnissa toteutettu joitakin päivähoitoon, kotihoidon ja yksityisen

hoidon tukeen liittyviä palveluntarjonnan muutoksia. Kunnissa, joiden päivähoidon hallinto oli sosiaalitoimen alaisuudessa tai joiden hallinto oli muutettu, muutoksista suurin osa kohdistui palveluntarjonnan laatuun tai määrään. Kunnissa oli perustettu ryhmäperhepäiväkoteja, kehitetty vuoro- hoitoa ja erityispäivähoitoa sekä perustettu perhekeskuksia. Joissakin kunnissa päiväkoteja tai ryhmäperhepäiväkoteja oli myös lakkautettu. Hallinnon muutoksen tehneiden kuntien edustajien vastauksista 75 %:ssa sanottiin, että henkilöstö oli suhtautunut hyvin tai erittäin hyvin hallinnon muutokseen, suhtautumiseen oli vaikuttanut hyvä valmistelu sekä keskustelut henkilöstön kesken. Hallinnon muutoksen tehneiden kuntien edustajista puolet vastasi kyselyssä, ettei hallinnon muutos ole vaikuttanut päivähoidon organisaatioon ja puolet vastasi, että muutos on vaikuttanut päivähoidon organisaatioon. Hallinnon muutoksen tehneistä kunnista kahdella kolmesta muutoksella ei ollut vaikutusta henkilöstöpolitiikkaan. Yhdellä kolmesta muutoksen tehneistä kunnista muutoksella oli vaikutusta päivähoidon henkilöstöpolitiikkaan, muutoksia tuli esimerkiksi johtajuuteen, työaikajärjestelyihin ja henkilöstökoulutuksiin. (Harju, Lindberg & Välimäki 2007, 5-32.)

Viime vuosina kunnat ovat ulkoistaneet entistä enemmän palvelujaan, ja kuntien rooli on muuttunut palvelujen tuottajasta enemmän palvelujen järjestäjäksi. Monia kunnan ydin- ja tukitoimintoja on siirtynyt kunnan ulkopuolisen toimijan tuotettavaksi. Kun julkinen organisaatio luovuttaa palvelujen tuotantovastuun osittain tai kokonaan toiselle organisaatiolle, on kyse toimintojen ulkoistamisesta (Lukkarinen 2007, 40). Kokonaisuudessaan ulkoistamiset voidaan jakaa osittaisulkoistamisiin ja kokonaisulkoistamisiin. Kokonaisulkoistamisessa tietty toiminta annetaan kokonaisuudessaan ulkopuolisen toimijan tuotettavaksi. Osa-alueen ulkoistamisessa on kyseessä toiminnallisesti ja oikeudellisesti erotettavan kokonaisuuden antaminen ulkopuolisen toimijan tehtäväksi ja osittaisessa ulkoistamisessa kunta tuottaa palvelua yhdessä yksityisen kanssa. (2010, 9, 22. Hakupäivä 17.4.2011.) Esimerkiksi päivähoito voi olla osittain ulkoistettua toimintaa.

Myös Merilän mukaan kuntien rakenteiden muuttaminen menojen vähentämisen jälkeen tarkoittaa usein toimintojen ulkoistamista tai ainakin palvelujen tuottamista yhteistyössä eri tahojen kanssa. UJJ (uusi julkisjohtaminen, englanniksi NPM) on ollut taustamallina useimpien kuntauudistusten innoittajana tai ainakin osatekijänä niihin. Mallissa pyritään julkisen sektorin pienentämiseen ja menojen kasvun hillitsemiseen lisäämällä tehokkuutta kilpailuttamisella sekä yksityisen sektorin osuutta kasvattamalla (2008, 17, 82–83, hakupäivä 17.4.2011.) Sopin ja Volkin mukaan kilpailuttamisen hyödyn katsotaan syntyvän pääasiassa toiminnan kustannussäästöistä, joiden taustalla on toiminnan uudelleen organisointi ja toiminnan ohjaus yleensä. Tutkimustuloksia kilpailuttamisen pitkän aikavälin vaikutuksista on vähän, sillä uuden kilpailukierroksen tulossa ajan-

kohtaiseksi olosuhteet ovat saattaneet muuttua tai kilpailutuksen sisältöä muutetaan edellisen kierroksen kokemusten mukaan, jolloin vertailu yli ajan vaikeutuu. (2007, 17–18.)

Mikkolan mukaan useissa verorahoitteisissa sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmissä ryhdyttiin kokeilemaan vaihtoehtoisia palvelujen järjestämistapoja ja rahoitusmalleja 1990-luvun alussa. Tavoitteena oli lähinnä palvelujen tehostaminen, parempi vaikuttavuus ja kustannussäästöt sekä lisätä myös asiakkaan tarpeiden mukaista palvelutuotantoa. Tilaaja-tuottaja-malli, palvelusetelisovellutukset sekä keskushallinnon ylläpitämät järjestelmät, joiden resurssien jaon perustaksi on otettu käyttöön uusia informaatiojärjestelmiä, ovat olleet useimmissa tapauksissa vaihtoehtoiset rahoitusmallit. Erityisesti Ruotsissa ja Englannissa on otettu käyttöön tilaaja-tuottaja-malleja ja useissa EU-maissa on käytetty palvelusetelisovellutuksia lähinnä sosiaalipalvelujen rahoittamiseen ja sovellusten tavoitteet ovat olleet aina työllistämistavoitteista palvelutuottajien kilpailuttamiseen. (2003, 11.)

Uotisen mukaan kuntia velvoittaa lainsäädäntö järjestämään sosiaali- ja terveyspalveluja asukkailleen. Se ei kuitenkaan sääntele yksityiskohtaisesti toiminnan laajuutta, sisältöä tai järjestämistapaa, vaan niistä päättää kunta itse. Palvelut voidaan järjestää itsenäisesti omana toimintana, olemalla jäsenenä kuntayhtymässä tai ostamalla palvelut muilta kunnilta tai yksityisiltä palvelujen tuottajilta ja palveluja voidaan järjestää myös palvelusetelin avulla. Kunnan velvollisuutena on varata riittävä määräraha palveluja varten ja kuntalaisella on oikeus saada palveluja kunnan varoimien määrärahojen puitteissa. Kunnallisten luottamushenkilöiden on päätettävä, miten sovitaan yhteen kuntalaisten tarpeet ja käytettävissä olevat resurssit. Palveluja voidaan kohdentaa esimerkiksi eniten tarvitsevalle, jolloin tarve on aina arvioitava yksilöllisesti eikä palvelua voida evätä pelkästään määrärahojen puutteeseen vedoten (2004, 14–15.) Vuonna 2009 sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannon kokonaiskustannukset olivat 21,2 miljardia euroa, josta yksityisen sektorin osuus oli 27 %. Sosiaalipalveluiden menot olivat 8,6 miljardia euroa, josta yksityisten palvelujen osuus oli 30 %. (Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa 2009, 1.)

Niirasen mukaan sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttamista koskevan keskustelun vauhdittajana 2000-luvun alkupuolella olivat lisääntynyt managerialistinen ajattelu julkisella sektorilla, siihen liittyvä yksityisen ja julkisen palvelutuotannon vertailu, kuntien uusien palvelutuottamismallien kokeilu, samanaikaiset kuntien talouden vaikeudet ja toisaalla hallitusohjelmaan liittyvä yrittäjyysuhanke ja vielä Euroopan unionin kilpailuttamisesta ja hankintadirektiiveistä käyty keskustelu. Kilpailuttamisen ja siihen liittyvän markkinaohjautuvuuden odotetaan ratkaisevan sekä eräitä jul-

kisen sektorin sisäisiä ongelmia että joitain laajempia yhteiskunnallisia ongelmia. Kuntien sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttamiseen liittyvän markkinaohjautuvuuden sanotaan parantavan myös julkisesti tuotettujen palveluiden laatua, alentavan niiden kustannuksia ja vahvistavan palvelujen käyttäjien asemaa, parantavan yrittäjyyden edellytyksiä sekä lisäävän työmahdollisuuksia. Markkinaohjautuvuuden odotetaan myös purkavan julkisen sektorin monopoliasemaa palvelujen tuottajana. Sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttamisessa on kyse muustakin kuin pelkästään palvelujen teknisestä tuottamisesta tai kustannusten hillitsemisestä. Siinä on kysymys myös linjavalinnoista, neutralisoiduista tai näkyvistä ideologisista ratkaisuista. Kunnat tarvitsevat yrittäjiä ja veronmaksajia alueelleen, joten markkinat ovat jatkossakin sosiaalipolitiikan rahoituksen lähde. (2003, 69–77.)

Myös Mönkäreen mukaan kilpailun lisäämistä on ehdotettu yhdeksi keinoksi tehostaa sosiaali- ja terveyspalveluja. Hänen mukaansa kuitenkin kilpailun tarpeellisuutta tulee julkisissa palveluissa arvioida kilpailun välinearvon mukaan ja sitä tulee edistää vain, jos sillä on saavutettavissa jotain uutta hyötyä verrattuna perinteisiin toimintatapoihin. Julkisten palveluiden kilpailun lisääminen ei saa olla itse tarkoitus, niin kuin ei sekään että julkinen sektori tuottaa kaikki palvelut itse. Mönkäreen mielestä julkisella sektorilla on säilytettävä täydellinen kontrolli siitä, millaisia palveluja tuotetaan ja kuka niitä voi käyttää. Kilpailun toimivuutta tai toimimattomuutta on arvioitava tapauskohtaisesti, kaikki tavat eivät välttämättä sovi sosiaali- ja terveyspalveluihin. Julkisella sektorilla on keskeinen rooli hyvinvointipalvelujen tuottajana ja järjestäjänä, jolloin sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta järjestämisvastuu on kunnilla. Kunnilla on oikeus päättää tuottavatko ne palvelut itse vai hankitaanko ne ulkopuolelta sekä mitä palveluita kilpailutetaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluiden rungon tulee vastaisuudessaakin muodostua kuntien ja julkisyhteisöjen omasta tuotannosta. (2003, 18–20.)

Lehdon mukaan yksikön menestyminen kilpailussa vaikuttaa usein heikosti tai vain välillisesti työntekijöiden asemaan. Kilpailuvaikutus hyvinvointipalvelujen kohdalla on ilmeisen heikko, sillä asiantuntijan asema työmarkkinoilla on useimmiten vahva eivätkä kilpailun aineelliset kannustimet välttämättä välity työntekijäportaaseen. Sen sijaan kilpailuvaikutus välittyy suuremmin organisaatioiden johtoon. Lehdon mielestä voidaan ajatella, että kun kilpailu saa aikaan myönteisiä vaikutuksia, se johtuu tehokkaammasta johdosta, hallintokäytäntöjen uudistamisesta ja organisaation tehostamisesta, eikä niinkään siitä, että asiantuntijat ja muut työntekijät tehostaisivat omia toimiaan. Kilpailun paineessa johto voi tosin soveltaa työntekijöihinsä entistä tehokkaampia kannustimia, mutta samat keinot ovat yhtäläillä hierarkkisten, ei kilpailun piirissä olevien organisaati-

oiden ulottuvilla (2003, 61.) Santamäki-Vuori taas toteaa, että kilpailuttamisella voidaan tehostaa kuntien järjestämistä vastuulla olevien palvelujen tuotantoa, parantaa palveluiden laatua ja palvelujen käyttäjien valintamahdollisuuksia. Hänen mukaansa pitäisi kuitenkin pohtia myös, kenen hyödyksi kilpailuttamisen mahdollisesti mukanaan tuomat tehokkuushyödyt koituvat. Myös henkilöstön näkökulmasta olisi keskeistä pohtia, miten kilpailuttaminen ja mahdollisesti sitä seuraava ulkoistaminen vaikuttavat henkilöstön asemaan ja palvelussuhteen ehtoihin. (2003, 89. Hakupäivä 17.4.2011.)

Tämä kehittämistyö on tehty yrityksen käytännön kehittämistarpeesta. Päiväkodin työyhteisön toiminta päättyi kunnan päivähoiton ostopalvelusopimuksen päättymisen vuoksi. Henkilöstöllä oli ollut tieto oman työsuhteen päättymisestä ostopalvelusopimuksen päättymisen myötä jo työsuopimusta tehdessä. Vaikka päivähoitohenkilöstön työllisyystilanne on yleisesti ottaen erinomainen eikä alalla ei juuri ilmene työttömyyttä, yrityksen johto halusi tukea työyhteisöä tässä työyhteisön muutosprosessissa. Oma mielenkiintoni asiaan alkoi kiinnostuksesta muutosjohtamiseen. Halusin selvittää, millaisia mahdollisuuksia johdolla on tukea työyhteisöä muutostilanteissa ja kohtaavatko tukitoimet työyhteisön tuentarpeet. Toimin työyhteisössä myös johtajana ja siten koen, että minulla on myös mahdollisuus vaikuttaa tehtäviin tukitoimiin ja kehitettävään toimintamalliin. Lisäksi halusin kehittää omaa johtamistaitoani osallistumalla kehittämistehtävään.

Kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksena, joka kuvataan raportissa kuudessa vaiheessa. Kehittämistyön muutosprosessiin osallistuivat sekä työntekijät että yritysjohto. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuin aikaisempaan kirjallisuuteen, tavoitteenani oli saada tietoa palveluiden kilpailuttamisesta, muutosjohtamisesta ja esimiestyöstä, muutoksista sosiaali- ja terveystalalla sekä työnantajien mahdollisista tukitoimista vastaavissa tilanteissa. Toisessa vaiheessa tavoitteenani oli saada tietoa niistä tukitoimista, joita työntekijät tahtovat sekä niistä tukitoimista, joita työnantaja on jo tehnyt. Kolmannen vaiheen tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä tukitoimia työnantaja voi työyhteisölle tarjota. Neljännessä vaiheessa muodostettiin toimintamalliehdotus, jolla työyhteisöltä voidaan selvittää tukitoimintoiveita. Viidennessä vaiheessa tavoitteena oli saada työyhteisön arvio toimintamallista ja koko prosessista ja kuudennessä vaiheessa tavoitteena oli saada toimintamallista arvio vielä toisesta työyhteisöstä.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää johtamista muutostilanteessa. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa toimintamalli tilanteeseen, jossa päiväkodin toiminta päättyy. Aikaisempaa toimintamallia tämänkaltaisiin tilanteisiin ei tiettävästi ole. Henkilöstön tukemista toiminnan päät-

tyessä johtamisen näkökulmasta näyttäisi olevan tutkittu vähän, enemmän tutkimuksia on tehty henkilöstön näkökulmasta. Esimerkiksi Rouvinen (2003, hakupäivä 18.4.2011) on tutkinut Merita Pankin fuusiota ja saneerauksessa käytettyjä henkilöstön sopeutumisen keinoja työntekijän näkökulmasta ja Rotko, Palosuo, Sihto ja Husman (2010, hakupäivä 19.3.2011) ovat arvioineet Kaajanin paperitehtaan lakkauttamisen ja siihen liittyvien tukitoimien terveys- ja hyvinvointivaikutuksia.

Sosiaali- ja terveysalalla kilpailuttamisen myötä väistämättä tulee tilanteita, jolloin toinen yritys valitaan toteuttamaan palvelua tai ostopalvelusopimuksen tarve päättyy ja palveluntuottajayrityksen toiminta siltä osin päättyy. Sen lisäksi, että henkilöstöllä voi kilpailuttamisen ja ulkoistamisen myötä vaihtua työnantaja, sillä voi loppua työ myös kokonaan. Sen vuoksi olisi hyvä, että näihin henkilöstöön vaikuttaviin tilanteisiin yrityksellä olisi valmis ja toimiva toimintamalli. Myös Poijulan mukaan työyhteisöissä pitäisi olla valmiussuunnitelma irtisanomisten kielteisten vaikutusten vähentämiseksi, samalla tavalla kuin on kriisivalmiussuunnitelma onnettomuuksien varalle (2003, 11). Myös Kurtén ja Salmisen mukaan yrityksillä olisi hyvä olla exit policy eli toimintaperiaatteet eritilanteiden hoitamiseen. Kun näiden tilanteiden hoitamiselle on yrityksissä olemassa selkeät periaatteet ja jopa säännöt, niin se vähentää epävarmuutta, rauhoittaa kaikkien tunteita ja henkilöstö ymmärtää, että kaikkia kohdellaan samojen periaatteiden mukaisesti (2004, 139.) Kaikki työsuhteet loppuvat aikanaan, joten lopettamisrituaalit tulisi suunnitella sellaisiksi, että ne arvostavat henkilöä ja näin auttavat hänen elämäänsä jatkossa. (Grönfors & Pietilä 2005, 21).

2 MUUTOSJOHTAMINEN OSANA ESIMIESTYÖTÄ

2.1 Muutosjohtajan ja esimiehen merkitys työyhteisön muutostilanteessa

Toimintojen kilpailuttaminen ja ulkoistaminen lisää muutoksia työyhteisöissä. Järvisen mukaan muutos on ainoa pysyvä asia tämän päivän työelämässä. Muutos horjuttaa henkilön suhdetta työhön, työpaikkaan ja mahdollisesti koko elämään ja tulevaisuuteen (2009, 143.) Merilän mukaan jatkuvan liikkeen ajatuksen sisällyttäminen muutoksen käsitteen perustaksi on oleellista, ja itse muutoksen käsitettä on tarpeellista tutkia ja eritellä monipuolisesti. Tutkimus on tarpeellista, jotta voitaisiin selviytyä paremmin jatkuvista, mutta eri syistä johtuvista muutoksista ja muutospaineista. Yhtä muutoksia selittävää teoriaa tai mallia ei ole esitetty, vaan monet koulukunnat ja lähestymistavat antavat yhdessä yhä täydentyvän kehikon muutoksen paremmalle ymmärtämiselle. (2008, 71, hakupäivä 17.4.2011.) Jupon mukaan organisaation muutoksessa on kyse rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen järjestämisestä. Siinä on kyse myös ihmisten välisten vuorovaikutuksen, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien tavoitteiden, toiveiden, tarpeiden ja suhtautumisten muutoksista. Organisaation muutos ei toteudu pelkästään kirjaamalla se virallisiin papereihin, vaan muutos tapahtuu vasta, kun työyhteisö siirtyy vähitellen uuteen toimintatapaan. Jotta tämä toteutuu, vaaditaan johtamista (2005, 103–105, hakupäivä 4.12.2010.)

Myös Ylikosken ja Ylikosken mukaan muutoksen tulos riippuu toteutustavasta eli johtamisesta. Esimiestoiminnan lisäksi johtaminen tarkoittaa työyhteisöön kuuluvien asennoitumista johtamistehtävään yhteisenä haasteena. Muutoksessa on kysymys vuorovaikutuksesta, jossa jokaisen vastuu tilanteesta toimimisesta on peruskivenä. Johtajuus näkyy päätöksissä, tiedottamisessa, keskinäisessä vuorovaikutuksessa sekä henkilöstön todellisissa vaikuttamismahdollisuuksissa. Arvostuksen kokeminen ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin määrittävät eniten sitä, kuinka henkilöstö sitoutuu muutokseen (2009, 16.) Johtajan odotetaan edistävän organisaation perustehtävän toteutumista ja noudattavan työssään organisaatiossa hyväksytyjä arvoja. Sosiaalialalla johtaminen edellyttää kykyä valita, sillä kaikkia työhön kohdistuvia tavoitteita ei ole mahdollista toteuttaa. Johtaja joutuu toimimaan ympäristössä, jossa sekä nopeat että hitaat muutokset ovat jatkuvasti läsnä. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 15–19.)

Mönkkösen mukaan muutostyön ensimmäinen lähtökohta on se, että muutostyön alussa ei kiihdi tai sovita asioita ennen kuin mahdollisimman moni työyhteisöstä ymmärtää, mitä asioita lähdetään tavoittelemaan (2007, 171). Stenvallin ja Virtasen mukaan muutosjohtajien pitäisi ymmärtää millaisesta muutoksesta on kysymys, missä muutoksen toteutuksessa mennään ja muutostoimijoiden pitäisi pystyä arvioimaan kriittisesti omaa toimintaansa eli reflektoida. Reflektioprosessi mahdollistaa yksilöiden, tiimien ja koko organisaation ideoiden ja kokemusten kriittisen tarkastelun ja sitä varten muutoskehittäjällä pitää olla reflektiivinen toimintamalli (2007, 12.) Johtamisen vaikein alue on itsensä johtaminen, se on kuitenkin myös muutoksen johtamisen perusta. (Juuti & Virtanen 2009, 155). Muutoksesta suoriudutaan sitä laadukkaammin, mitä paremmin esimiestaso jaksaa kantaa työyhteisönsä tunteet, selventää muutoksen vaikutuksia ja auttaa yhteisöään selviytymään uhasta, epävarmuudesta, menetyksistä, kaipauksesta ja yhteisön mahdollisesta kriisiytymisestä ja klikkiytymisestä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 106).

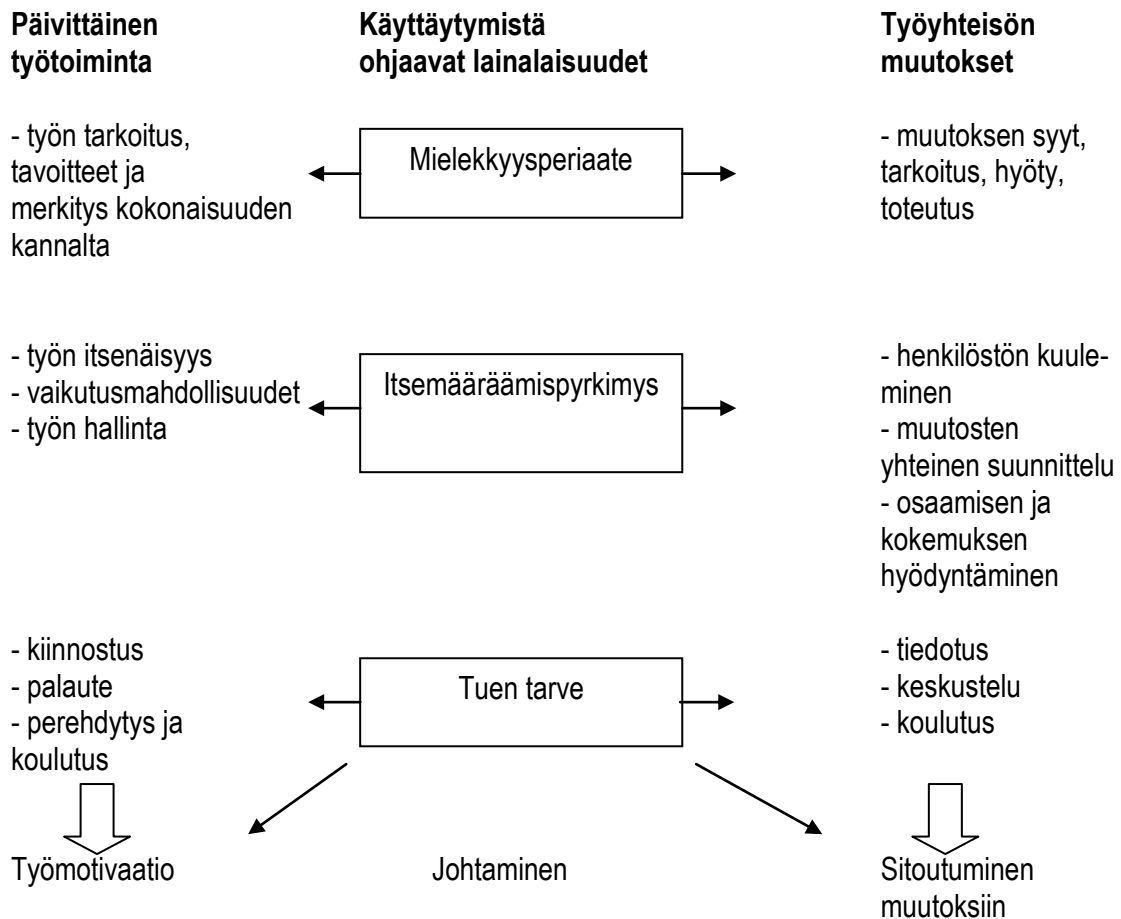
Järvisen mukaan muutosjohtaminen kysyy ylimmän johdon keskinäistä sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen edellyttämiin yhteisiin strategioihin (2006, 135). Vuorisen tutkimuksessa (2008) tulee ilmi viisi erilaista johtamistoimintaa, jotka edellyttävät yhteistyötä työntekijä- ja johtotasolta. Ylikosken ja Ylikosken mukaan muutosjohtamiseen kuuluvat aktiivista tunteiden kohtaamista helpottavia toimia, kuten mahdollisten muutosta koskevien väärinkäsitysten ehkäiseminen huolellisella tiedottamisella ja riittävästä siirtymäajasta huolehtiminen. Siihen kuuluvat myös tapahtumien ja tiedottamisen oikea-aikaisuus, henkilöstön arvostamisen osoittaminen sekä kannustaminen, samoin kuin yhteisöllisen tuen antaminen ja tukipalvelujen järjestäminen. Muutosjohtaminen on kaikkien yhteistä ponnistelua ja muutosvaiheiden läpikäyntiä. Tätä määrittävät yksilöiden tulkinnat tilanteesta, yhteisön vuorovaikutusilmiöt sekä johtamisen ratkaisut ja toimintaa koskevat päätökset. Johtajan tehtäväksi nähdään henkilöstön tukeminen, jotta yksikön perustehtävä tulisi hoidettua eli johtaja auttaa henkilöstöä. Johtaminen on esimiehen ja alaisten välistä vuorovaikutusta, josta esimies kantaa suurimman vastuun. Muutosjohtamisessa on kyse sekä johtamiskyvystä että kyvystä olla johdettavana, kyvystä johtaa itseään. Yksi muutosjohtajan perustehtävistä on myös olla henkisesti koko ajan läsnä työyhteisössään. (2009, 72–73.)

Kurtén ja Salmisen mukaan muutoksen johtamisessa ja esimiestyössä korostuvat suunnan näyttäminen (visio, mielikuva tulevasta), tavoitteet, suunnitelmat, organisointi, seuranta, esimerkkinä oleminen, näkyvyys, läsnäolo, kommunikointi, viestintä, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus, solidaarisuus, palautteen antaminen sekä motivaation vahvistaminen (2004, 76). Johtajat joutuvat neuvottelemaan, politikoimaan ja vaikuttamaan monin eri tavoin alaistensa toimintaan saadak-

seen haluamansa muutokset aikaan. Jotta johtajasta tulisi toimintaa hallitseva hahmo, hänen tulee osata organisoida ja vaikuttaa (Peltonen 2008, 29.) Työyhteisötasolla esimies voi olla sekä muutoksen että sen suunnittelun ja toteutuksen moottori. Hänen tehtävä on kertoa, mitä strategia tarkoittaa oman yksikön, tiimin ja ennen kaikkea henkilön itsensä kannalta. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 65.) Pontevan mukaan esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on ihmisten kohtaaminen, esimiehellä tulisi olla aikaa alaisilleen, säännölliset tapaamiset ovat sekä esimiehen että alaisen oikeus. (2010, 27).

Järvisen mukaan työpaikalla tehtävien muutosten perusongelma on siinä, miten esimiehet onnistuvat kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tavoitteet ja tarkoituksen. Ihmisen on vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. Esimiehen tehtävänä on tukea ja auttaa henkilöstöään eri tavoin muutoksen käsittelyssä. Muutoksen perusteista, tavoitteista ja aikatauluista asiallisen tiedon kertominen helpottaa henkilöstön ymmärtämistä. (2001, 97–117.) Viitalan mukaan tärkeitä muutoksen onnistumista edistäviä asioita ovat keskustelu, koulutus sekä yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Haasteellisissa muutostilanteissa tarvitaan usein kykyä paikata kommunikaatiokatkoksia, menetettyä turvallisuuden tunnetta ja luottamusta sekä umpikujassa olevia yhteistyösuhteita. (2007, 277–278.)

Jos työn tai elämän mielekkyyden kadottaa pitkäaikaisesti, ihminen on suurissa vaikeuksissa. Hänen on vaikea olla innostunut työstä, jota hän ei koe hyödylliseksi, kiinnostavaksi, tärkeäksi tai muulla tavoin mielekkääksi. Työmotivaatio on kiinteässä yhteydessä työn mielekkyyteen. Työn mielekkyyden ja motivaation hyväksi joutuu tekemään jatkuvasti töitä. Joillekin työn mielekkyyden voi tarkoittaa sitä, että työstä saa palkkaa, jolla voi elättää perheensä. Toisille se voi tarkoittaa sitä, että työ tuntuu kiinnostavalta ja haastavalta. Muita työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä voivat olla työtoverit, työpaikan imago ja henki, työolosuhteet, sosiaaliset edut ja kehittymismahdollisuudet. Työpaikan muutostilanteissa tulee esille se, että henkilöstö tulkitsee ja suodattaa asioita ja tapahtumia aina omien kokemustensa ja käsitystensä kautta. Oheisessa kuviossa Järvinen kuvaa ihmisen käyttäytymistä ohjaavia lainalaisuuksia. (2001, 97–99.)



KUVIO 1. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2001, 98.)

Henkilöstön muutosdynamiikan tunnistaminen on keskeinen osa muutosprosessin hallintaa, koska muutostarvetta perustellaan lähes poikkeuksetta tekijöillä, joilla on välitön tai välillinen yhteys muutosta läpikäyviin ihmisiin. Johtamisessa korostuu konkreettisesti esimies-alaisuudet, ihmisten kohtaaminen arjen työtoiminnan tasolla. Esimiehen olisi kyettävä myös huomioimaan jokaisen työntekijän yksilöllinen ainutlaatuisuus. (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala 2007, 3-4, hakupäivä 4.12.2010.) Tavoitteen asettaminen, tiedonkeruu, strategian luominen, prosessin suunnittelu, toteutus, seuranta sekä korjaustoimenpiteiden tekeminen palautteen pohjalta kuuluvat muutoksen hallintaan. Ennen muutoksen toteuttamista johtajien ja esimiesten on selvennettävä itselleen tavoitteet, ja vasta tämän jälkeen voidaan edetä systemaattisesti ja odottaa tavoitteita vastaavia tuloksia. (Grönfors & Pietilä 2005, 132.)

Rankin mukaan irtisanotuksi tuleminen on kriisi, joka koettelee taloudellisen toimeentulon lisäksi itsetuntoa, ja monet kokevatkin sen myös sosiaalisena häpeänä (2001, 89). Myös Peltosen mukaan huomattava organisatorinen tai rakenteellinen muutos, kuten yksikön lakkauttaminen, rasit-

taa työyhteisön kaikkia jäseniä emotionaalisesti ja psyykkisesti. Muutos on verrattavissa henkilökohtaiseen kriisiin, jossa yksilö joutuu työstämään tunteitaan ennen kuin voi jatkaa elämäänsä työyhteisön toimintakykyisenä jäsenenä (2008, 138.)

Henkilöstöleikkaukset tekevät ihmisiin syvät haavat, joten irtisanomisten hoitaminen suunnitellusti ja arvostavasti auttaa paljon. Se, miten esimies kykenee omalla toiminnallaan ja persoonallaan elämään muutoksessa, on hänen tärkein työkalu. Muutososaava esimies tiedostaa muutoksen edistämiseen ja läpiviemiseen liittyvät perusasiat. Hän on myös selvillä siitä, mitkä tekijät pysäyttävät muutoksen (Aarnikoivu 2008, 171.) Työn päätyminen voi olla myös kriisi. Saarelma-Thielin mukaan kriisi etenee vaiheittain. Ensimmäinen reaktio on sokki, jopa muutoksen kieltäminen, joka kestää muutamasta tunnista muutamaan päivään. Sitten seuraa sisäinen epäjärjestys, hätkähtäminen, kiihtymyksen ja vihan vaihe, joka kestää noin yhdestä neljään viikkoa. Henkilöstö alkaa silloin vähitellen aktivoitua, puolustautua, tehdä vastarintaa sekä janota lisää tietoa ja perusteluja. Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua ja se vaatii usein surutyöskentelyä. Uuden rakentamisessa ja jäsentämisessä mukana oleminen helpottaa luopumista. Vähitellen muutos hyväksytään tapahtuneeksi ja arviointivaiheessa ollaan valmiita näkemään uusia valintoja ja mahdollisuuksia, ratkaisemaan ongelmia ja ottamaan läpikäyty oppimisen kannalta. Silloin ollaan myös valmiita sopeutumaan ja kasvamaan uusiin rooleihin ja vastuisiin. (2009, 23.)

Alaiset odottavat lähiesimieheltään virallisia tiedotteita tarkempia tietoja ja perusteluja toimenpiteille sekä henkistä tukea. Jos esimies ei ole itse ensin saanut riittävästi tietoa ja aikaa läpikäydä omia tunteitaan ja mahdollisuutta ymmärtää mitä on tapahtumassa, on hänen vaikea ottaa vastaan alaistensa tilanteen aiheuttamaa ahdistusta, mahdollisia vihan purkauksia tai syytöksiä (Ranki 2001, 94.) Muutoksen herättämiin kysymyksiin tulee hakea vastauksia esimiesten johdolla työyhteisön yhteisissä keskustelutilaisuuksissa, jotta vältetään uudistusten tai kehityshankkeiden kariutuminen epäilyihin, pelkoihin tai vastarintaa synnyttäviin huhumyllyihin (Järvelä 2001, 101). Juutin ja Virtasen mukaan muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta, avointa viestintää ihmisten kanssa. Viestinnän määrä ja laatu ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen, pahinta mitä esimies voi muutostilanteissa tehdä, on olla viestimättä. (2009, 151.)

Luukkalan mukaan on useita tekijöitä, jotka auttavat muutostilanteissa. Elämänkokemus ja suhteellisuuden taju edistävät käytännönläheistä ja kokonaisvaltaista ajattelua. Mahdollisuuksien näkeminen muutostilanteessa edellyttää luovuutta, vaihtoehtojen hahmottamista sekä ratkaisujen hakemista. Kyky ja halu oppia uutta auttavat muutoksen haltuun otossa, samoin tosiasioiden hy-

väksyminen sekä turhan murehtimisen välttäminen. Asioiden käsittely yhdessä muiden kanssa, luottamus esimiehiin sekä oman elämän tasapaino auttavat käsittelemään muutosta. Muutostilanteessa tulee keskittyä niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa. (2011, 196–198.)

2.2 Vuorovaikutus työyhteisön muutostilanteessa

Haapalaisen mukaan muutosjohtamisen perusidea on se, että saadaan säännöllisesti paljon tietoa, jolloin seuraava muutos ei ole pelottava, sen sietää tai parhaillaan jopa hyväksyy. Muutoksesta annetaan ymmärrettävällä tavalla mahdollisimman paljon tietoa mahdollisimman ajoissa mahdollisimman monelle (2005, 240.) Rautjärven mukaan henkilöstöhallinnon muutoksen osaanminen on keskeistä, jotta työyhteisön ja yksilöiden työkyky säilyy. Työpaikan maine hyvänä työnantajana vaikeuksista huolimatta tulisi säilyä ja myös kriisitiedottamiseen tulisi kiinnittää huomiota eli pitäisi olla sovittuna, kuka tiedottaa ja mitä, mieluiten ennen huhuja ja huhuja karsien (2010, 2, hakupäivä 8.10.2011.) Myös Ylikosken ja Ylikosken mukaan yksi muutostiedottamisen vaikeuksista ovat perusteettomat uskomukset. Mitä ongelmallisemmasta tilanteesta on kysymys, sitä aikaisemmin ja selkeämmin siitä tulee saada realistinen ja tarkka tieto niille, joita muutos koskee. Saadun tiedon avulla ihminen jäsentää kokemuksiaan ja tuntemuksiaan. ”Kypsissä organisaatioissa tiedottamista ei nähdä vain tiedon saannin oikeutena vaan koko organisaatiolle uutta luovana energialähteenä.” (2009, 40–42.) Viestintä on organisaation ydintoimintaa, osa johtamista ja kriittinen tekijä organisaation koko olemassaololle ja menestykselle. Viestinnän rooli kasvaa entisestään muutostilanteissa. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset vaativat perusviestinnän, vuorovaikutuksen ja osallistamisen tehostamista ja syventämistä. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 17–19.)

Viitalan mukaan viestintä on se keino, jolla vahvistetaan yrityksen henkilöstön tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksen antoa sekä levitetään tietoa henkilöstöä koskevista asioista. Se myös kehittää työyhteisön jäsenten ajatusmalleja yrityksen toiminnalle ja tulevaisuudelle tärkeissä asioissa. (2007, 203.) Pitkäsen mukaan kuuntelu on usein parasta viestintää, kuuntelemalla vaikuttaa enemmän kuin puhumalla. Johtajan tulisi osata kuunnella, jos hän haluaa, että häntä kuunnellaan. Johtaminen on viestintää ja viestintä on vaikuttamista, ei asioiden ilmoittamista. (2010, 210–213.)

Muutosmurroksessa on hyvä miettiä, millaiset asiat voidaan hoitaa tiedonvälityksen keinoin ja missä taas osallistavat, henkilökohtaisiin kannanottoihin, kuulluksi tulemiseen ja yhteisen näke-

myksen tai ymmärryksen etsintään perustuvat menettelytavat ovat tarpeen. Muutostilanteessa keskeistä yksilön kannalta on, millaiseksi hänen tilanteensa muuttuu. Hän käy sisäistä keskustelua siitä, haluaako ja voiko hän mukautua muutokseen toisten tai järjestelmän vaatimuksesta. Muutoksen henkilökohtaisen merkityksen arviointia tekee jokainen muutoksessa mukana oleva. Muutoksen aiheuttamista omista reaktioista keskustelu on tunnetilojen kohtaamisen kannalta tärkeää. Tärkeää olisi tehdä selkeästi tilaa tunteiden ilmaisemiselle ja niistä keskustelemiselle. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 9, 28–29.) Heiskasen ja Lehikoisen mukaan huolimatta siitä, että muutoksiin kuuluvat pelko, epävarmuus ja keskeneräisyys, ne antavat myös loistavan tilaisuuden kasvaa, oppia uutta, laajentaa reviiriä ja nostaa omaa roolia. Jatkuvat ja osittain yllättävätkin muutokset haastavat viestijöiden arjen, kaaoksen sietokyvyn ja osaamisen. Muutoksissa viestintä ei ole mikään oma viestinnän lajinsa, vaan se on ammattimaista perusviestintää, jossa kaikki hyvät vuorovaikutuksen ja osallistamisen keinot ovat tarpeen. Viestinnän ei tarvitse olla vain tiedon ja tiedotteiden jakamista, vaan pyrkimystä luoda yhteistä ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista. (2010, 9, 36.)

Myös Stenvall ja Virtanen toteavat, että muutoksen tekeminen ei onnistu ilman avointa kommunikaatiota ja luottamusta. Tieto mahdollistaa muutoksen, se edistää ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta ja toteuttamisen onnistumisesta sekä sen avulla tullaan tietoisiksi muutoksen tarpeesta. Pelkkä tiedottaminen muutoksesta ei riitä, vaan siihen liittyvää tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävämpää. Tämän jälkeen voidaan pohtia ja jäsentää muutostilanteeseen liittyviä epäselvyyksiä ja epätietoisuutta. Muutostilanteissa pyritään huomioimaan niitä asioita, jotka ovat tärkeitä henkilöstölle, kuten miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, työn jatkuvuuteen, työpaikan tarjoamiin etenemismahdollisuuksiin sekä omaan työyhteisöön ja sen sosiaalisiin suhteisiin. Muutosjohtajan tulisi pystyä viestittämään myös näihin liittyvistä asioista siinäkin tapauksessa, ettei niissä tapahdu mitään tai niistä ei ole vielä tietoa. Viestinnällä ei vaikuteta pelkästään muutoksen toteutukseen, vaan sillä luodaan ja rakennetaan myös organisaatiokulttuuria. (2007, 13–65.)

Samoin Ylikosken ja Ylikosken mukaan dialogi on muutostilanteissa tiedottamisen avainsana, silloin on mahdollisuus keskusteluun, kokemusten jakamiseen, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemiseen sanoin ja teoin sekä osallistumiseen ja arvostukseen (2009, 111). Mönkkösen mukaan dialogin yksi tärkeä elementti on vastavuoroisuus. Silloin jokainen osapuolista pääsee luomaan tilannetta ja vaikuttamaan yhteisiin asioihin. Dialogissa molemmat oppivat ja voivat muuttaa mieltä pidettään tai asenteitaan. (2007, 87–88.)

Mönkkösen mukaan vuorovaikutus on käsite, joka sisältää yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja kulttuurien välistä vuorovaikutusta (2007, 15). Suora ja avoin tiedottaminen ja vuorovaikutus vähentävät huhujen määrää. Jos pystytään välittämään ajantasaista ja ymmärrettävää tietoa siitä, mitä työyhteisölle on tapahtumassa ja miten yhteisöjen ja yksilöiden arjen työ muuttuu, ovat viestintäratkaisut onnistuneet. Johdolla ei välttämättä ole vastauksia yhteisöjen ja yksilöiden konkreettisiin kysymyksiin, siksi heille on luotava tilanteita ja rakenteita, joissa asianosaiset voivat kohdata toinen toisensa ja käydä vuorovaikutteista keskustelua (Ylikoski & Ylikoksi 2009, 94–95.) Avoimuus kuitenkin tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Toiselle se tarkoittaa sitä, että tiedonkulku organisaatioissa toimii, henkilöstö voi luottaa siihen, että tulossa olevista muutoksista kerrotaan ajoissa ja suoraan. Jollekin avoimuus voi tarkoittaa sitä, että yrityksessä noudatettavat pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa, kuten tulospalkkauksen määräytyminen ja päätösten tekeminen, kun taas kolmannelle avoimuus voi tarkoittaa esimiehen ja työkaverin rakentavan palautteen antamista suoraan ilman selän takana puhumista. (Ranki 2001, 60.)

Heiskasen ja Lehikoisen mukaan yksi muutosviestinnän perusvaatimuksista on jatkuvuus ja prosessimaisuus. Muutoksista viestittäessä tavoitteena on auttaa työyhteisöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätön ja mihin muutoksella tähdätään. Tavoitteena on myös se, että henkilöstö ja heidän asiantuntemuksensa voidaan osallistaa muutoksen toteuttamiseen. Kasvokkainviestintä, kuten erilaiset info- ja keskustelutilaisuudet toimivat parhaiten tilanteissa, jotka vaativat ymmärryksen syventämistä. Niissä henkilöstö saa mahdollisuuden kysyä kysymyksiä ja saada vastauksia epäselviin asioihin. Onnistunutta muutosta ja hyvää lopputulosta ei takaa taitavakaan viestintä, jos oma motivaatio ja into työyhteisön kehittämiseen ja yhteistoimintaan puuttuu. Ketään ei voi pakottaa muuttumaan, mutta toisaalta taas mikään ei muutu, ellei asioita tehdä toisin (2010, 20–78.) Yhteistoiminnallisuus edistää dialogisuutta ja dialogisen vuorovaikutuksen olemukseen kuuluu se, että vuorovaikutuksen osapuolet ovat kiinnostuneita tutki-
maan toistensa esittämiä näkökulmia. Lisäksi osapuolilla tulisi olla rohkeutta uusien ideoiden yhteiseen kehittelyyn. (Mönkkönen 2007, 185.)

Vaikeissa muutostilanteissa esimiehet tarvitsevat erityisesti tukea sekä ylimmältä johdolta että henkilöstöammattilaisilta. Alaiset odottavat, että esimiehet muiden puolesta auttavat selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä sekavaan tilanteeseen. Tämän onnistumiseksi esimies itsekin tarvitsee riittävästi tietoa tilanteesta ja siitä miten heidän oletetaan toimivan. Haasteellisissa muutostilanteissa, kuten irtisanomistilanteissa, johtajan ja esimiehen tu-

lisi olla mahdollisimman lähellä henkilöstöä myös fyysisesti. Heidän pitäisi puhua, kuunnella ja olla läsnä niin paljon kuin mahdollista. Tehokkaita esimiehen viestintää tukevia rakenteita ovat viikko- ja kuukausipalaverit, suunnittelupalaverit, epämuodolliset lounas- ja kahvipaussit sekä muut keskustelutuokiot, esimies-alaiskeskustelut, kehityskeskustelut ja jonkinlainen esimiehen oma infokanava, kuten sähköposti tai intranet. Hyvä viestintä tarvitsee myös tuekseen yhteisiä sopimuksia ja systematiikkaa. (Viitala 2007, 276–279.)

3 TYÖNANTAJAN MAHDOLLISUUDET TUKEA TYÖNTEKIJÖITÄ IRTISANOMISTILANTEESSA

Puntari ja Roosin mukaan lyhyet työsopimukset, lomautukset ja irtisanomiset ovat ajan ilmiöitä. Vakituinen työpaikka on vielä normin mukaan työntekijän laatumittari ja osa elämän perusturvallisuutta. Kun työntekijä on riittävän hyvä, hän saa vakituisen työpaikan. Kuitenkaan työsopimuksissa ei tunneta vakituista työsopimusta, vaan se on joko määräaikainen tai toistaiseksi voimassaoleva. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus on voimassa niin kauan, kunnes organisaation tilanne muuttuu riittävästi omistajuuden, perusfilosofian tai tuotannon alan suhteen, jotta irtisanomisperusteet täyttyvät (2007, 112.) Työnantajan vastuulliseen irtisanomiseen kuuluvat huolellinen valmistelu sekä selkeät pelisäännöt (Jabe 2010, 1-2, hakupäivä 8.10.2011.).

3.1 Irtisanomistilannetta koskeva lainsäädäntö ja sopimukset

Työsopimuslain mukaan työntekijän työsopimuksen työnantaja saa irtisanoa, jos tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Jos työntekijä on sijoitettavissa tai koulutettavissa toisiin tehtäviin 4 §:ssä säädetyllä tavalla, ei työsopimusta saa irtisanoa. Irtisanomisperusteita ei myöskään ole, jos työnantaja on joko ennen irtisanomista tai sen jälkeen ottanut uuden työntekijän samankaltaisiin tehtäviin, vaikka hänen toimintaedellytyksensä eivät ole vastaavana aikana muuttuneet tai töiden uudelleenjärjestelyistä ei ole aiheutunut työn tosiasiallista vähentymistä. (TSL 55/2001 7:3 §, hakupäivä 6.4.2012.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan on tarjottava työntekijälle ensisijaisesti hänen työsopimuksensa mukaista työtä vastaavaa työtä. Jos sellaista mahdollisuutta ei ole, on työntekijälle tarjottava muuta hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan vastaavaa työtä. Työnantajan on myös järjestettävä työntekijälle sellaista koulutusta, jota uudet työtehtävät edellyttävät ja jota molemmat sopijapuolet pitävät tarkoituksenmukaisena ja kohtuullisena. Jos työnantajalla on henkilöstöasioissa määräysvaltaa toisessa yrityksessä tai yhteisössä omistuksen, sopimuksen tai muun järjestelyn perusteella eikä hänellä ole tarjota työntekijälle 1 momentissa tarkoitettua työtä, on hänen selvitettävä, voiko hän täyttää työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuutensa tarjoamalla

työntekijälle työtä muista määräysvallassaan olevista yrityksistä tai yhteisöistä. (TSL 55/2001 7:4 §, hakupäivä 6.4.2012.)

Yhteistoimintalain (YT) tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Lain tavoitteena on kehittää yhteisymmärryksessä toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Lain tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 30.3.2007/334, 1:1 §, hakupäivä 6.4.2012.)

Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksiin, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 30. Osaa laista sovelletaan yrityksissä, joissa työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Alle 20 työntekijää olevissa yrityksissä noudatetaan työsopimuslain 55/2001 9 luvun 2 ja 3 §:n säännöksiä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 30.3.2007/334, 1: 2 §, hakupäivä 6.4.2012).

Yhteistoimintalain mukaan yhteistoiminnan osapuolina ovat työnantaja ja yrityksen henkilöstö. Osallisina neuvotteluissa ovat työntekijä, jota käsiteltävä asia koskee ja hänen esimiehensä taikka henkilöstöryhmän tai sen osan edustaja tai asianomaisten henkilöstöryhmien edustajat sekä kulloinkin käsiteltävässä asiassa toimivaltainen työnantajan edustaja (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 2:7 §, hakupäivä 6.4.2012) Henkilöstöryhmien edustajina voi olla työehtosopimuksen perusteella valittu luottamusmies tai työsopimuslain 13 luvun 3§:n nojalla valittu luottamusvaltuutettu. Jos henkilöstöryhmän työntekijät eivät ole valinneet edustajaa, työnantaja voi täyttää yhteistoimintavelvoitteensa kaikkien tähän henkilöstöryhmään kuuluvien työntekijöiden kanssa yhdessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 2:8 §, hakupäivä 6.4.2012.)

Hietalan ja Kaivannon mukaan yt-menettely on onnistunut kaikkien osapuolien kannalta ja yt-lain tarkoituksen mukaisena vain silloin, kun keskustelu ja asioiden käsittely on aitoa, eikä yt-menettelyä järjestetä vain lain muotovaatimuksen täyttämiseksi. Neuvottelun päätteeksi työnantaja tekee ratkaisut, mutta tietoisena henkilöstön näkemyksistä ja eri vaihtoehdoista, kovia ja pehmeitä arvoja on pystyttävä käsittelemään samanaikaisesti (2009, 34.) Henkilöstölle on annettava todellinen mahdollisuus vaikuttaa tehtävään päätökseen tietojaan, kokemuksiin ja näkökanto-

jaan esittämällä. Heidän edustajien on voitava tehdä vastaehdotuksia neuvoteltavista asioista ja tehtyjä esityksiä tulee neuvotteluissa käsitellä. (Fudut vai? Yhteistoiminta-neuvotteluopas 2011, 11, hakupäivä 21.4.2012.) Kehittämistehtävään osallistuvassa työyhteisössä noudatetaan Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimusta. Sen mukaan työnantajan irtisanoessa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen noudatetaan työsuhteen kestoajasta riippuvia irtisanomisaikoja. Mikäli työsuhde on kestänyt 0-1 vuotta, on irtisanomisaika 14 vrk. Jos työsuhteen kesto on 1-4 vuotta, irtisanomisaika on yksi kuukausi, yli 4-8 vuotta kestänyt työsuhde, niin irtisanomisaika on kaksi kuukautta, yli 8-12 vuotta kestänyt työsuhde, niin irtisanomisaika on neljä kuukautta ja yli 12 vuotta kestänyt työsuhde, jolloin irtisanomisaika on kuusi kuukautta (Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 2010, 5.) Tähän kehittämistehtävään osallistuva työyhteisö sai tiedon työsopimusten päättymisestä noin vuotta ennen ostopalvelusopimuksen päättymistä.

3.2 Työyhteisön keskinäinen tuki työn päättyessä

Eräs perustarpeistamme on tarve kuulua johonkin sosiaaliseen ryhmään, laumaan, ja tätä tarvetta voimme tyydyttää työpaikan avulla. Pelko työpaikan menetyksestä uhkaa tätä perustarpeen tyydytystä. Tässä muutosten maailmassa eläminen koskee kaikkia, niin työntekijöitä kuin työnantajiakin. Taloudellinen turvallisuus ja työkykyisyys ovat tärkeitä selittäviä tekijöitä, kun mitataan sekä miesten että naisten kokemaa onnellisuutta. Työ on tärkeä osa aikuisen minuutta. (Poijula 2003, 16–18.)

Niirasen, Seppänen-Järvelän, Sinkkosen ja Vartiaisen mukaan yhteisöllisyys perustuu ihmisten väliselle kommunikaatiolle sekä yhteiselle näkemykselle työstä ja työyhteisöstä. Työyhteisö muokkaa sitä ymmärrystä, joka työyhteisöön kuuluville on omasta työstään ja organisaatiostaan (2010, 130.) Jalavan ja Matilaisen mukaan työyhteisö ei ole sen paremmin strategisesti, toiminnallisesti kuin moraalisesti terveellä pohjalla, jos siltä puuttuu sen jäsenten keskinäistä yhteisöllisyyttä ylläpitävä yhteisöllinen ja strateginen vuoropuhelu. Vuoropuhelu kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, eikä sitä voi korvata strategisen suunnittelun specialistien analyyseilla ja strategiakirjauksilla (2010, 71–72.) Ylikosken ja Ylikosken mukaan yhteisöllisyys perustuu huolenpitoon ja jakamiseen, jäsenistä välitetään ja pidetään huolta. Jokainen tekee oman osansa, sen minkä osaa ja ehtii. Yhteisöllisyys edistää hyvinvointia ja terveyttä. Organisaatioita, yksin elämistä ja erikseen olemista, pidetään yhteisöllisyyden vastakohtana. Yhteisöllisyyden tarve on muutostilanteissa erityisen suuri, koska se suojaa ja auttaa kestämaan paineita. (2009, 59–60.) Heiskasen ja Lehiköisen mukaan yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen ja yhteistyö nousevat yhä keskeisempään rooliin

työyhteisössä ja se tulee näkymään myös entistä enemmän viestijöiden arjessa ja tavoissa toimia (2010, 15).

Ylikoski ja Ylikoski ovat määritelleet työyhteisön sosiaalisen tuen muotoja. **Tunnetuki** tarkoittaa tunnetta myötätunnosta ja vaikeuksien yhteisestä kohtaamisesta, kuten myös onnistumisten ja ilojen jakamisesta. Tunnetuki ilmenee työyhteisön jäsenten keskinäisenä toisistaan huolehtimisena ja luottamuksena. Työyhteisössä hyväksytään toisten puutteet, heikkouksissa autetaan, ei haavoiteta. Molemmiin puolinen avoimuus ja vuorovaikutus esimiehen ja muun työyhteisön välillä kuuluu tunnetukeen, palautteen anto on jokaisen velvollisuus, ei vain esimiehen. **Vahvistava tuki** tarkoittaa sitä, että työyhteisössä annetaan kannustavaa ja arvostavaa palautetta. Vahvistava tuki antaa kokemuksen yhteisestä vastuunotosta yksin jäämisen sijaan. Työyhteisössä on yhdenvertaisuuden ilmapiiri. **Informaatiotuki** tarkoittaa sitä, että työyhteisössä on toimiva ja rajoittamaton tiedon saanti, opastus selvistä asiatiedoista ja laajemmistakin taustoista. Työyhteisössä opetetaan korjaavan palautteen avulla toisia työsuorituksissa ja keskitytään näin yhteisen kokemuksen kautta. **Välinetuki** tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä on riittävät työvälineet ja toiminnan muut voimavarat. Siihen kuuluvat ajankäytöstä, teknisistä välineistä aina kaikkien osallistumismahdollisuuksiin, toimivaan organisaatioon sekä ammattitaidon kehittämiseen ja koulutukseen saakka olevat asiat. **Toimiva yhteistyö** tarkoittaa sitä, että työyhteisön yhteistyö perustuu kykyyn nähdä jokaisen oma erityisyys, jolloin voidaan mahdollistaa kokonaisuutta rikastuttava työnjako ja tehtävien hoitamisessa tarvittavasta vastavuoroisuudesta voidaan sopia. (2009, 62–63.)

Lähiesimies on muutostilanteessa tärkeä keskinäisen tuen turvaaja. Esimiehen pitäisi seurata kaikkien tukimuotojen toimivuutta. Hänen pitäisi huolehtia siitä, että yhteisön keskinäinen tuki toimii ja työyhteisön jäsenten tulisi tukea esimiestä tässä tehtävässä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 62.)

3.3 Työnantajan tukemisen keinot ja mahdollisuudet työntekijöiden irtisanomistilanteessa

Ylikosken ja Ylikosken mukaan useimmat muutoshankkeet voidaan jakaa neljään päätyyppiin: 1. toimintojen ja organisaation osien yhdistely ja fuusiot, 2. strategioiden ja palvelujen uudelleen arvioinnit, 3. kustannusten säästöohjelmat entinen palveluvalikoima säilyttäen ja 4. alasajo/saneeraus. (2009, 94.)

Alasajo/saneeraukseen voi liittyä toimintojen supistuksia, yhtiöittämiä, myymistä ja lakkauttamista. Kun muutosta suunnitellaan, on tärkeä nähdä muutos prosessina, jossa kaikkia sopeuttamisratkaisuja voidaan toteuttaa rinnakkain. Muutoksen suunnitteluvaihe tulisi toteuttaa nopeasti, koska mitä pidempään epävarmuus ratkaisuista vallitsee, sitä enemmän hämmentävät piirteet alkavat sitoa työyhteisöjen energiaa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 94.)

Ylikosken ja Ylikosken mukaan monen alan perinteiset pitkäaikaiset työsuhteet ovat rapistuneet ja henkilöstö on uuden tilanteen edessä. He tarvitsevat tukea sekä yksilökohtaisen tunnetilojensa käsittelyyn että työmarkkinavalmiutensa parantamiseen. Henkilöstölle tarjottavia tukitoimia voivat olla taloudellisia tukitoimia, kuten yrityksen mahdollisesti tarjoamat taloudelliset sopeutusavustukset ja erorahat, tukitakaukset, lainojen korko- tai takaisinmaksuhelpotukset, yrittäjä- ja opintolainat sekä koulutuksen rahoittamiset. Myös uudelleensijoituspalvelu voi olla tukitoimi, jolloin yrityksen henkilöstön uudelleen sijoittumisen mahdollisuudet selvitetään. Yrityksessä voi olla esimerkiksi uudelleensijoitusorganisaatio, joka valmistelee sopivia ratkaisuja uudelleensijoitettaville. Neuvontapalvelu neuvoo erilaisista yhteiskunnan ja järjestöjen taloudellisista tukimahdollisuuksista, rahoitusvaihtoehtoista, sosiaaliturvajärjestelmään liittyvistä eduista, koulutusmahdollisuuksista ja työnsaantimahdollisuuksista. Työvoimaviranomaisten, aikuis- ja täydennyskoulutustahojen, sosiaali- ja terveystalouksista vastaavien sekä kuntien elinkeino- ja työllisyyspalveluista vastaavien tahojen kanssa tehtävä yhteistyö on myös tärkeä osa neuvontapalvelua. (2009, 96–99.)

Myös yrityksen omat asiantuntijat sekä ulkopuoliset asiantuntijat voivat järjestää neuvontapalveluja työpaikalla. Yrityksen henkilökunnalle voidaan tarjota räätälöityjä tutkintoja, koulutus-, kuntoutus-, tai työvoimavalmennusohjelmia, yrityksen perustamisvalmennusta tai työmarkkinoilla toimimisen valmennusta yhteistyönä työvoimaviranomaisten, koulutustahojen, kuntien ym. kanssa. Yrityksessä voidaan käynnistää henkilöstövalmennusta ammattitaitotason korottamiseksi, terveydentilan ylläpitämiseksi, työhön sijoittumiseksi joko yrityksessä kasvaville aloille tai muualle. Myös esimerkiksi muutokseen liittyvien vaikeiden asioiden kohtaamiseksi ja käsittelemiseksi voidaan käynnistää henkilöstövalmennusta. Yrityksessä voidaan tarjota pienryhmätyyppistä työnohjausta esimerkiksi esimiehille ja luottamusmiehille. Pienryhmässä he voivat keskinäiseen kokemusten vaihtoon perustuen ohjatusti oppia toimintatapoja toinen toisiltaan sekä tuntemaan itseään toisten avulla. Yritys voi perustaa muutoksen toteutumista varten seurantaryhmän. Ryhmä seuraa liiketaloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös muita muuttujia, kuten henkilöstön hyvinvoinnista ja sairastavuudesta, työyhteisöjen ilmapiiristä ja kokemasta stressistä sekä yrityskulttuurista saatuja

kokemuksia. On arvioitava koko ajan saatuja hyötyjä ja haittoja sekä tuettava muutoksen yhteistä arviointia pienten erillisryhmien irrottautumisen ehkäisemiseksi. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 96–99.)

Myös Saarelma-Thielin mukaan organisaation tarjoama tuki voi olla tiedollista, osallistavaa, tunteita käsittelevää, taloudellista tai verkostotukea. Tiedollisen tuen psykologinen merkitys on se, että se helpottaa älyllistä ymmärtämistä, tilanteen ennakkointia ja hallintaa sekä vähentää väärinkäsityksiä. Tiedollista tukea voivat organisaatiossa antaa yrityksen johto, esimiehet sekä henkilöstön kehittäjät. Osallistavaa tukea antavat esimies, työyhteisö ja yksilöt ja sen psykologinen merkitys on lisätä elämänhallinnan tunnetta ja mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin. Tunteita käsittelevän tuen psykologinen merkitys on edistää vastoinkäymisten psyykkistä käsittelyä, myötäelämistä ja ylläpitää jaksamista. Tunteita käsittelevän tuen antajia ovat kohtalotoverit, työterveyshuolto ja asiantuntijat. Taloudellista, välitöntä ja välillistä, tukea antavat johto, henkilöstöhallinto, konsultit sekä työvoimapalvelut. Tuen psykologisena merkityksenä on turvata ylimenovaiheen toimeentulo ja auttaa sijoittumaan. Verkostotuen psykologinen merkitys on auttaa sosiaalisessa selviytymisessä, olla moraalisenä tukena. Tuen antajia ovat henkilöstöhallinto, johto sekä työterveyshuolto. (2009, 86.)

Tukipaketilla, irtisanomispaketilla ja sosiaalipaketilla tarkoitetaan samaa asiaa, jolloin kyseessä on irtisanomistilanteissa työnantajan työntekijöilleen jakama etuus, joka ylittää lakisääteisten etuuksien tason. Tukipaketti-käsite kattaa kaiken sen, mitä erikseen sopimalla maksetaan irtisanomisajan palkan ja työehtosopimuksen tai lainsäädäntöön perustuvan lopputilin päälle. Tukipaketteja maksetaan useimmiten irtisanomistilanteissa, jotka perustuvat tuotannollisiin ja taloudellisiin syihin. Ne eivät perustu lakiin, vaan niiden maksaminen on työnantajalle vapaaehtoista. Tukipaketit ovat yksi keino lieventää irtisanomisen seurauksia. (Fudut vai? Yhteistoimintaneuvotteluopas 2011, 16, hakupäivä 21.4.2012.) Puntari ja Roosin mukaan irtisanotuille on tarjottu sosiaalipakettia, jonka sisältö vaihtelee paljon riippuen yt-neuvottelujen syystä, yrityksen toimialasta, tuotannon laadusta, henkilöstön määrästä, ikärakenteesta sekä työtehtävien luonteesta. Sosiaalipaketissa on sovittu esimerkiksi ylimääräisestä rahallisesta korvauksesta, joka on suhteutettu työsuhteen ja irtisanomisajan pituuteen, lomien ja lomarahojen käytöstä, työajan lyhennysvapaista ja irtisanomisajan työvelvoitteesta. Paketissa voidaan sopia myös erilaisten tuotantokorvausten ja bonusten maksamisesta, sijoittumisesta yrityksen muille toimipaikoille, muuttokorvauksista, perehdytyksestä sekä uudelleen koulutuksesta. Sosiaalipaketissa voidaan sopia myös oikeudesta käyttää työterveyspalveluja, vuokra-asunnon käyttöoikeudesta ja eläkkeelle jäävien eduista. (2007, 70.)

Aareskosken mukaan työnantajan tarjoama tuki irtosanoituille vaihtelee paljon ja tärkein tuki työsuhteen päättyessä tulee perheeltä ja läheisiltä ystäviltä (2010, 68, hakupäivä 2.10.2011). Kun vuonna 2003 Rautaruukin terästehdas Raahessa joutui vähentämään työvoimaansa, siellä oli valmiutta nähdä työpaikan menetykset traumaattisena tapahtumana. Johdon lähtökohtana oli päätöksen toimeenpaneminen työntekijöitä kunnioittavalla ja inhimillisellä tavalla. Tehtaalta irtisannottiin 40 henkilöä ja 400 luopui työpaikastaan varhaiseläkejärjestelyin. Lähtevien työntekijöiden tukipaketin suunnitteluun osallistuivat johdon lisäksi työntekijöiden luottamusmiesedustajat sekä työsuojelu- ja terveydenhuoltohenkilöstön edustajat. Tukipakettiin haluttiin myös psyykkisen tuen osuus, johon kuului valmennustilaisuus, selviytymiskartoitus ja psykologista valmennusmallia hyödyntävät selviytymistä tukevat vertaisryhmät, joita kokeneet kriisityöntekijät ohjasivat. Työnsä menettäville jaettiin kirjallinen opas ”Selviytyminen työpaikan muutostilanteessa”, joka sisältää tietoa muutoksen psykologiasta, irtisanomisen aiheuttamisesta tunteista, tunteiden käsittelystä ja selviytymisestä. (Poijula 2003, 14–15.)

Jolkkonen ja Kurvinen ovat tehneet tapaustutkimuksen Perlos Oyj:n tuotannon lopettamisesta Joensuun seudulla. Joensuun merkittävin teollinen työllistäjä ja elektroniikkateollisuuden alihankkija Perlos Oyj lopetti tuotannollisen toimintansa alueella 2007, joka tarkoitti 2000 työpaikan katoamista maakunnasta. Jo vuonna 2006 Perlos aloitti toimintonsa rationalisointiohjelman, joka merkitsi henkilöstövähennyksiä ja YT-neuvottelujen alkamista ja yritys päätyi vähentämään 573 työntekijää. (2009, 53.)

Kevään ja syksyn 2006 aikana Joensuun työvoimatoimisto järjesti 11 informaatiotilaisuutta työhallinnon palveluista ja muutosturvasta ja tehtailla tarjottiin aikavarauksella työvoimaneuvojan palveluita. TE-keskus asetti Perlos-työryhmän, jonka tehtäväksi määriteltiin suunnitella toimenpiteitä korvaavien työpaikkojen luomiseksi irtisanottaville. Työryhmän tulisi tunnistaa Perlokselta ja sen alihankkijoilta irtisanottavan henkilöstön uudelleensijoittumismahdollisuuksia, seurata irtisanomisten vaikutuksia sekä tarvittaessa tehdä esityksiä tai jäsentahojensa toimivallan puitteissa sopia työryhmässä alueella tarvittavista elinkeino- ja työllisyyspoliittisista tai muista vastaavista toimenpiteistä. Samoin vuonna 2006 Perloksen paikallisen johdon aloitteesta perustettiin yhteistyöryhmä pohtimaan ja järjestämään toimia perloslaisten yrittäjyysideoiden tukemiseksi sekä uusien työpaikkojen luomiseksi alueelle ja Perloksen eri yksiköissä järjestettiin velkaneuvontaa. Myös seurakunnan diakoniatyö aloitti työpaikkapappitoimintaa Pohjois-Karjalan tehtailla. Vuoden 2007 alussa Perlos ilmoitti aloittavansa YT-neuvottelut koko tuotannollisen toiminnan lopettamisesta

Suomessa, jolloin Joensuun kaupungin johdolla perustettiin rakennemuutoksen johtoryhmä koordinoimaan irtisanomistilanteen hoitoa. (2009, 53–55.)

Perlos Oyj:n irtisanottuja varten perustettiin tukitoimena virallisia yhteistyöryhmiä, joiden tärkeimmäksi ansioksi nähtiin eri toimijoiden välinen tiedonvälitys ja tukitoimien koordinointi. Irtisanotuille työntekijöille tarjottiin tiedollista tukemista, joka tarkoitti tehtailla pidettäviä informaatiotilaisuuksia. Osa työntekijöistä kuitenkin koki, että heille luvattiin enemmän palveluja ja vaihtoehtoja kuin mitä todellisuudessa oli mahdollista saada. Työntekijöille tarjottiin työllistymisen tukemiseen työvoimatoimiston palveluja tehtailla, tukitoimia yrittäjyyden edistämiseksi, kuten yrittäjyysiltojen järjestämistä ja yritysneuvojan tapaamisia, mutta uusien yritysten perustamista tapahtui vähemmän kuin oli odotettu. Ammattiliittojen tukitoimena tarjottiin irtisanotuille puhelin- ja nettipalveluja sekä neuvontapisteiden palveluja. Rekrytointitapahtumissa markkinoitiin vapautunutta työvoimaa, henkistä tukea irtisanotut saivat seurakunnan työpaikkatyöstä, henkisen tuen tarjoamisen painopiste oli työpaikan menettämisen kriisin käsittelyssä, se merkitsi läsnäoloa ihmisten arjessa ja tarjosi keskustelumahdollisuutta. Työvoimatoimistoon perustettiin muutosturvayksikkö, josta sai myös ammatinvalinnanohjausta, yksikkö perustettiin palvelemaan työnsä menettäneitä perloslaisia sekä heidän alihankkijoiden työntekijöitä, jotka olivat menettäneet työnsä myös. Irtisanottuja tuettiin taloudellisesti erorahalla ja pankkien myöntämällä lainojen lykkäyksellä. (Jolkkonen & Kurvinen 2009, 60–101.)

Kajaanissa UPM:n paperitehtaan lakkauttamisen vuoksi vuonna 2008 tehtiin monenlaisia tukitoimia niin työnantajan kuin yhteiskunnankin toimesta. Kajaanin tehtaan lakkauttamisessa otettiin oppia Voikkaan paperitehtaan lakkauttamisesta saaduista kokemuksista. Työntekijöiden uudelleen työllistymistä tuettiin mm. koulutuksen kautta tai etsittiin muu henkilökohtainen toimeentuloratkaisu, ja toisaalta etsittiin ja luotiin uusia tehtaan menetystä korvaavia työpaikkoja. Lakkauttamisen käynnistämisessä keskeistä oli myös tiedottaminen, johon panostettiin. Tiedottaminen oli asiallista, kattavaa ja tehokasta ja yrityksen johdon mielestä tiedotus onnistui hyvin. Työntekijöiden mielestä tiedotuksen olisi pitänyt toimia vielä paremmin. Kajaanin tehtaan lakkauttamisen tukitoimia ihmisille olivat kriisiryhmä, kaikille avoimia muutostuki-, muutosturva- ja tiedotustilaisuuksia, työpaikkaesittelyjä, koulutustilaisuuksia, vakuutusyhtiön kustantamia työkykyä ylläpitäviä kuntoremontteja sekä työvoimatoimiston julkaisemia työpaikkailmoituksia tehtaan intranetissä. Tehtaalla oli seurakunnan oma päivystyspiste ja toimihenkilöunionin oma infopiste, kaupunginteatterilla järjestettiin keskustelutilaisuus sekä tehtaan päättäjäisjuhlat. Tukitoimiin kuului myös työterveyshuollon palvelut vuoden ajan irtisanomisen jälkeen sekä UPM:n Työstä työhön – ohjelma.

Myös työvoimatoimistosta tuli tehtaan toimipisteeseen muutosturva-asiamies ja kaksi työvoima-neuvojaa. (Rotko, Palosuo, Sihto & Husman 2010, 35–42. Hakupäivä 19.3.2011.)

Porvoon kaupungin tuli vähentää henkilöstömenoja 3,2 miljoonan euron edestä vuonna 2011. Tämä tarkoitti sitä, että henkilöstösuunnitelmissa vähennettiin yhteensä 150 henkilötyövuotta hyödyntämällä eläköitymisiä, vähentämällä määräaikaisia työsuhteita, jättämällä täyttämättä avoimia tehtäviä ja irtisanomalla 40 henkilöä sekä esittämällä eläkkeelle siirtymistä 20 henkilölle. Irtisanottujen työllistymistä pyrittiin edistämään tarjoamalla sijaisuuksia ja avoimia tehtäviä kau-pungin sisällä, järjestämällä työnhaku- ja uudelleensijoitusvalmennusta, järjestämällä infotilai-suuksia TE-toimiston, Kevan, ammattijärjestöjen ja työnantajan kanssa. Irtisanottujen jaksamista tuettiin sopimalla työterveyshuollon kanssa vastaanotosta sekä tarjoamalla työpsykologin palvelu-ja. (Kalliosaari 2011, 2-6. Hakupäivä 8.10.2011.)

Viitalan mukaan huonosti hoidettu irtisanomistilanne on yksi tehokkaimpia tapoja pilata yrityksen maine. Useat yritykset ovatkin ryhtyneet tarjoamaan irtisanottaville työntekijöilleen uudelleensijoit-tumisohjausta. Siihen liittyvä asiantuntijan tekemä konsultaatio on havaittu hyödylliseksi, monet irtisanotut työllistyvät sen varassa tai löytävät opiskelun tai muun mielekkään vaihtoehdon elä-määnsä. Uudelleensijoittumisohjaus nähdään myös luonnollisena keinona kantaa yhteiskuntavas-tuuta, jossa yksi osa-alue on sosiaalinen vastuu. (2007, 124–125.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

4.1 Kehittämistyön toimintaympäristö ja tutkimukseen osallistujat

Kehittämistyöhön osallistuva työyhteisö oli yksityisen päiväkodin työyhteisö, jonka henkilöstön työsuhteet päättyivät kunnan ostopalvelusopimuksen päättyttyä. Työntekijöillä oli tiedossa oman työsuhteen päättyminen, jos päiväkodin ostopalvelusopimus päättyy kunnan kanssa. Päiväkoti toimi kunnan kiinteistössä ja ostopalvelusopimus optiovuosineen kesti viisi vuotta. Henkilökuntaa päiväkodissa oli 15 työntekijää, joista kaksi työntekijää oli äitiyslomalla/hoitovapaalla. Näistä työntekijöistä vakituinen työsuhde oli seitsemällä, muilla määräaikainen. Kehittämistyöhön osallistuminen oli vapaaehtoista, siihen osallistui yhteensä 8 eri työntekijää ja yrityksen toimitusjohtaja. Lisäksi toimintamallin arviointiin osallistui toisesta yksityisestä ostopalvelusopimuksella toimivasta päiväkodista päiväkodinjohtaja.

4.2 Tavoite ja tarkoitus

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää johtamista muutostilanteessa. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa toimintamalli työyhteisön tukemiseen tilanteessa, jossa päiväkodin toiminta päättyy.

Tutkimuskysymykset olivat

- millaista tukea työyhteisö toivoo saavansa toiminnan päättyessä
- miten yrityksen johto voi tukea työyhteisöä toiminnan päättyessä

Kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksena. Taulukossa 1. ovat toimintatutkimuksen vaiheittaiset tavoitteet ja tutkimusongelmat.

TAULUKKO 1. Toimintatutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat vaiheittain.

TAVOITE	TUTKIMUS-ONGELMA
<p>1 vaihe. Tavoitteena oli saada tietoa palveluiden kilpailutuksesta sosiaali- ja terveystoimessa ja päivähoitoon kohdistuneista muutoksista.</p> <p>Saada tietoa millaisia tukitoimia työyhteisölle on toteutettu työyhteisön muutostilanteissa</p> <p>Saada tietoa johtamisesta ja esimiestyöstä muutostilanteissa</p>	<p>Mistä syystä palveluja on kilpailutettu? Mikä on muutosten vaikutus päivähoitoon ja sen johtamiseen?</p> <p>Millaisia tukitoimia on tarjottu työyhteisölle muutostilanteissa?</p> <p>Miten johtaminen vaikuttaa muutokseen ja sen toteutumiseen?</p>
<p>2. vaihe. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä tukitoimia työyhteisö toivoo saavansa työnantajalta</p> <p>Saada tietoa siitä, mitä tukitoimia työnantaja on jo tehnyt</p>	<p>Mitä tukitoimia työyhteisö toivoo saavansa työnantajalta?</p> <p>Mitä tukitoimia työnantaja on jo tehnyt?</p>
<p>3. vaihe. Tavoitteena oli saada tietoa miten ja mitä tukitoimia työnantaja voi toteuttaa</p>	<p>Mitä ja miten toivottuja tukitoimia työnantaja voi toteuttaa?</p>
<p>4. vaihe. Tavoitteena oli muodostaa toimintamalliehdotus</p>	<p>Mitä tukitoimia työnantaja voi käyttää työyhteisön tukemiseen?</p>
<p>5. vaihe. Tavoitteena oli saada työyhteisön arvio toteutetuista tukitoimista, toimintamalliehdotuksesta sekä arvioida koko kehitystyöprosessia</p>	<p>Vastasivatko toteutetut tukitoimet työyhteisön toiveita? Mitä hyvää ja mitä kehitettävää oli toimintamalliehdotuksessa? Mitä mieltä työyhteisö oli kehitystehtävän toteutustavasta: työyhteisö ja johto yhdessä sekä Learning Café -menetelmästä?</p>
<p>6. vaihe. Tavoitteena oli saada arvio toimintamallista toisessa työyhteisössä</p>	<p>Arvioi toimintamallin toimivuutta vastaavassa tilanteessa toisessa päiväkodissa?</p>

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Toimintatutkimus

Tämä kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksena. Heikkisen mukaan toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan pikemminkin tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka voi käyttää välineenään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimukselle ovat tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Sen päämääränä on tutkimisen lisäksi toiminnan samanaikainen kehittäminen. Toimintatutkimuksessa toiminnan käsitteellä tarkoitetaan ennen kaikkea sosiaalista toimintaa ja ensisijaisena tarkoituksena on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa (2010, 214–215.) Kanasen mukaan toimintatutkimus nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina, joka liittyy oleellisesti käytännön työelämään, siellä oleviin käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. (2009, 9).

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kirjoittavat, että toimintatutkimus on laadullinen lähestymistapa, jossa voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Toimintatutkimus etenee spiraalimaisesti suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Usein yhdessä kehitetty ratkaisu ongelmaan on parempi kuin vain ulkopuolelta tulevat ratkaisut. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta, muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Sen lisäksi on varauduttava siihen, että muutos voi olla toisenlainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on toimintojen tai käytänteiden muuttaminen ja sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimus ei ole kiinnostunut vain siitä, miten asiat ovat, vaan erityisesti siitä, miten niiden tulisi olla. (2009, 59–61.)

Winterin ja Munn-Giddingsin mukaan toimintatutkimuksen tekijöiden päätarkoitus ei ole ainoastaan parantaa tietämystä tilanteesta, jossa he ovat tiiviisti mukana, vaan myös sitoutua yrittämään muuttaa asioita, pieniäkin, ja kuvailla mitä on opittu muutosprosessin aikana (2001, 19). Myös Kanasen mukaan toimintatutkimuksessa tavoitteena on muutos, sen kokeilu ja läpivieminen (2009, 23–24). Syväsen mukaan toimintatutkimuksessa ei yleensä ole tarkkaa etukäteen tehtyä suunnitelmaa, vaan sen eri vaiheet, sisällöt ja kehittämisen kohteet määritellään aina edellisessä

vaiheessa käydyissä keskusteluissa. Syväsen mukaan tämä tukee luovuutta ja opettaa osallistujia suhtautumaan tulevaisuuteen ennakkoluulottomasti ja uteliaasti. (2004, 90.)

Uuden kehittäminen perustuu aikaisemman toiminnan arviointiin, joka käynnistää tutkimuksen seuraavan syklin ja tuottaa ymmärrystä, jonka pohjalta suunnitellaan uusia toiminta- ja tutkimustapoja. Ideoita syntyy sekä toiminnassa että tutkimuksessa ja myös menetelmät, ajattelutavat ja teoriat kehittyvät. Tutkimushankkeen pohjalta voi syntyä myös uusi tutkimuskysymys (Heikkinen & Syrjälä 2007, 154.) Toimintatutkimuksessa myös tiedonhankintamenetelmien on oltava osallistavia. Aineistoa voidaan kerätä kyselyillä, ryhmäkeskusteluilla, haastatteluilla ja havainnoimalla. Myös asiakirja-aineistoa ja muuta kirjallista aineistoa voidaan hyödyntää tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2009, 62.)

Toimintatutkimusta on kritisoitu siitä, että se antaa toiminnasta progressiivisen, eteenpäin menevän ja kehittyvän kuvan, kun todellisuudessa työyhteisössä tapahtuu monenlaisia prosesseja, joita ei voi tiivistää yhteen, ajassa etenevään spiraaliin. Monesti prosessin aikana jostain pienestä ongelmasta tai sivukysymyksestä alkaa kasvaa merkittävä, uusi suunnanavaus koko tutkimukselle (Heikkinen 2010, 222.) Metsämuurosen mukaan toimintatutkimusta on kritisoitu siitä, että tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu ja spesifi, otos on rajattu eikä ole edustava, siinä ei pystytä kontrolloimaan muuttujia eikä tuloksia voida yleistää (2008, 32). Tähänkin kehittämistyöhön kritiikki osuu, aiemmin vaiheittain kuvattu tutkimuksen kulku ei ole niin mustavalkoinen käytännössä, vaan kehittäjänä ja työyhteisön jäsenenä voin tehdä interventioita, joita vielä ei edes tiedä prosessin alkuvaiheessa. Kehittämistehtävän tutkimuskohde eli työyhteisö oli tilanteeseen sidottu, rajattu ja sellaisenaan spesifi, muuttujia ei pystytä kontrolloimaan eikä tuloksia sellaisenaan voida yleistää. Nämä kritiikit huomioon ottaen toimintamallista oli kehitettävä sellainen, että se on sovellettavissa vastaavissa tilanteissa erilaisissa työyhteisöissä.

Johtajana toimiminen osana työyhteisön arkea sitoutti myös minut kehittämistehtävän muutosprosessiin. Tässä kehittämistehtävässä toimin tehtävään osallistuvan työyhteisön johtajana, lähiesimiehenä. Heikkisen mukaan toimintatutkimuksessa tutkija on mukana työyhteisössä, jota hän tutkii. Tutkija tekee itse aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössään (2010, 223.) Heikkisen mukaan toimintatutkimuksessa tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän omalta kannaltaan paremmaksi (2007, 20). Olin kehittämistehtävään osallistuvan työyhteisön esimies, joten pystyin olemaan mukana työyhteisössä, joten

tutkin. Osallistuin kehittämistyöhön tutkijakehittäjänä, keräsin aineistoja ja tuotin toimintamallin niiden pohjalta.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää johtamista muutostilanteessa ja tarkoituksena oli tuottaa toimintamalli työyhteisön tukemiselle toiminnan päättyessä, aikaisempaa mallia siihen ei tiettävästi ole. Tämä kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena kuudessa vaiheessa. (ks. Taulukko 2. Toimintatutkimuksen toteutus s. 36)

Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli saada tietoa kilpailutuksesta sosiaali- ja terveyspalveluissa ja päivähoitoon kohdistuneista muutoksista. Tavoitteena oli myös saada tietoa millaisia tukitoimia työyhteisöille oli toteutettu työyhteisön muutostilanteissa aikaisemmin sekä saada tietoa johtamisesta ja esimiestyöstä muutostilanteissa. Tutustuin alan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin.

Toinen vaihe alkoi tammikuussa 2011 työyhteisön ryhmäkeskustelun, Learning Cafén sisällön suunnittelulla, työyhteisön tiedottamisella ja asiakirja-aineiston keräämisellä, asiakirjat ovat kesäkuusta 2010 alkaen. Tavoitteena oli saada tietoa työyhteisön toivomista tukitoimista ja työnantajan aloittamista tukitoimista. Työyhteisössä järjestettiin yhteistoimintapalaveri, jolla varmistettiin, että kaikki asianosaiset saavat tiedon työn päättymisestä. Tilaisuuden jälkeen vapaaehtoisilla vakituisen työsopimuksen omaavilla oli mahdollisuus osallistua Learning Caféeseen. Learning Caféeseen osallistui 5 vakituista työntekijää, joista muodostettiin yksi kahden hengen ja yksi kolmen hengen ryhmä.

Learning Caféssa osallistujat vastasivat kysymyksiin 1. Mitä ajatuksia lopetuksen varmistuminen herätti? 2. Millaisia ajatuksia asiasta on nyt? 3. Millaista tukea toivoisit työnantajaltasi? Käytännössä kysymykset oli jaoteltu siten, että kaksi ensimmäistä kysymystä oli samalla pöydällä ja kolmas erikseen. Yhteenveto ja keskusteluosuus kestivät 27 minuuttia. Yksi osallistujista joutui poistumaan 25 minuutin jälkeen, Learning Café kesti kokonaisuudessaan 55 minuuttia. Osallistuin Learning Caféisiin tutkijakehittäjänä ja kirjasin ylös havaintoja keskusteluosuuksista.

Kolmannen vaiheen tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaisia työyhteisön haluamia tukitoimia työnantaja voi toteuttaa sekä miten työnantaja niitä voi toteuttaa. Edellisestä vaiheesta tuloksena saatu kuvaus halutuista tukitoimista analysoitiin, tulos esiteltiin toimitusjohtajalle. Hänen kanssa

tuloksia tarkasteltiin ja tehtiin toimenpidesuunnitelma, joka käsiteltiin yhdessä henkilöstön kanssa palaverissa helmikuussa 2011.

Neljännän vaiheen tavoitteena oli muodostaa toimintamalliehdotus. Työyhteisön tukitoimia toteutettiin työyhteisössä helmi-toukokuun 2011 aikana, toteutuneista tukitoimista kerrottiin työyhteisön viikkopalavereissa ja palavereista tehdyissä muistioissa, joiden sisältö analysoitiin. Analyysin pohjalta toukokuussa 2011 muodostettiin toimintamalliehdotus.

Viidennen vaiheen tavoitteena oli saada työyhteisön arvio toteutuneista tukitoimista, arvio toimintamallista sekä kehittämisprosessista. Tehtyjä tukitoimia ja muodostettua toimintamallia arvioitiin toukokuussa 2011 työyhteisölle pidetyssä toisessa Learning Caféssa, johon osallistuivat kaikki halukkaat riippumatta työsuhteen kestosta. Tuloksena saatiin työyhteisön arvio tukitoimista ja kehittämisprosessista sekä toimintamalli.

Toiseen Learning Caféseeseen osallistui 6 työntekijää, joista tehtiin kolmen kahden hengen ryhmää. Osallistujista kolme oli vakituista työntekijää ja kolme määräaikaista. Osallistujista kolme oli osallistunut myös tammikuussa pidettyyn Learning Caféseeseen. Tilaisuuden aluksi kaikille jaettiin kuvaus tehdyistä tukitoimista sekä toimintamalliehdotus. Niihin tutustumiseen käytettiin aikaa 15 minuuttia, jonka jälkeen osallistujat menivät pöytien ääreen pohtimaan vastauksia kysymyksiin:

Arvioi tehtyjä tukitoimia, vastasivatko ne toiveita, olisiko jotain voitu tehdä toisin?

Arvioi toimintamallia, mitä hyvää, mitä kehitettävää?

Arvioi kehitystehtävän työyhteisön osuutta, mitä mieltä olet toteutustavasta: työyhteisö ja johto yhdessä, LC-menetelmästä? Tilaisuus kesti yhteenvetoiheen 45 minuuttia.

Kuudennen vaiheen tavoitteena oli saada arvio tuotetun toimintamallin toimivuudesta toisessa työyhteisössä. Lokakuussa 2011 pyysin sähköpostitse myös kahdelta yksityiseltä päiväkodin johtajalta asiantuntija-arvion toimintamallin toimivuudesta heidän yksikössään, jotka olivat myös os-topalveluyksiköitä. Sain vastauksen heistä toiselta. Tämä arvio on otettu huomioon lopullisen mallin muodostuksessa.

TAULUKKO 2. Toimintatutkimuksen toteutus.

TAVOITE	TUTKIMUS-ONGELMA	TOIMIJAT	TUTKIMUS-AINEISTO	AINEIS-NEISTON ANALYYSI	TULOS
<p>1 vaihe. Tavoitteena oli saada tietoa palveluiden kilpailutuksesta sosiaali- ja terveystoimessa ja päivähoitoon kohdistuneista muutoksista.</p> <p>Saada tietoa millaisia tukitoimia työyhteisölle on toteutettu työyhteisön muutostilanteissa</p> <p>Saada tietoa johtamisesta ja esimiestyöstä muutostilanteissa</p>	<p>Mistä syystä palveluja on kilpailutettu? Mikä on muutosten vaikutus päivähoitoon ja sen johtamiseen?</p> <p>Millaisia tukitoimia on tarjottu työyhteisölle muutostilanteissa?</p> <p>Miten johtaminen vaikuttaa muutokseen ja sen toteutumiseen?</p>	Tutkijakehit-täjä	Kirjallisuus, aikaisemmat tutkimukset	Kirjallisuus-katsaus	Teoria- ja taustatieto kehittämistehtävään
<p>2. vaihe. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä tukitoimia työyhteisö toivoo saavansa työnantajalta</p> <p>Saada tietoa siitä, mitä tukitoimia työnantaja on jo tehnyt</p>	<p>Mitä tukitoimia työyhteisö toivoo saavansa työnantajalta?</p> <p>Mitä tukitoimia työnantaja on jo tehnyt?</p>	Työyhteisöstä tutkimukseen osallistuvat vakituiset työntekijät, tutkijakehit-täjä	Työyhteisön Learning Café, palaverimuistiot	Sisällön analyysi	Kuvaus työyhteisön haluamista tukitoimista sekä työnantajan jo tekemistä tukitoimista
<p>3. vaihe. Tavoitteena oli saada tietoa miten ja mitä tukitoimia työnantaja voi toteuttaa</p>	<p>Mitä ja miten toivottuja tukitoimia työnantaja voi toteuttaa?</p>	Tutkijakehit-täjä ja toimitusjohtaja	Työyhteisön Learning Cafén aineisto, palaverimuistiot	Sisällön analyysi	Toimenpidesuunnitelma toteutettavista tukitoimista työyhteisölle
<p>4. vaihe. Tavoitteena oli muodostaa toimintamalliehdotus</p>	<p>Mitä tukitoimia työnantaja voi käyttää työyhteisön tukemiseen?</p>	Tutkijakehit-täjä	Learning Cafén aineisto, palaverimuistiot	Sisällön analyysi	Toimintamalliehdotus
<p>5. vaihe. Tavoitteena oli saada työyhteisön arvio toteutetuista tukitoimista, toimintamalliehdotuksesta sekä arvioida koko kehitystyöprosessia</p>	<p>Vastasivatko toteutetut tukitoimet työyhteisön toiveita? Mitä hyvää ja mitä kehitettävää oli toimintamalliehdotuksessa? Mitä mieltä työyhteisö oli kehitystehtävän toteutustavasta: työyhteisö ja johto yhdessä sekä Learning Café -menetelmästä?</p>	Työyhteisön kaikki hakukkaat työntekijät, tutkijakehit-täjä	Työyhteisön toinen Learning Café	Sisällön analyysi	Työyhteisön arvio tukitoimien toteutumisesta, toimintamalli

6. vaihe. Tavoitteena oli saada arvio toimintamallista toisessa työyhteisössä	Arvioi toimintamallin toimivuutta vastaavassa tilanteessa toisessa päiväkodissa?	Toisen yksityisen päiväkodin johtaja	Sähköisesti lähetetty toimintamallin kuvaus ja sähköpostilla saatu arvio	Sisällön analyysi	Tarkennettu toimintamalli
---	--	--------------------------------------	--	-------------------	---------------------------

5.2 Aineiston keruu

Tähän kehittämistyöhön kerättiin aineisto palaverimuistioista ja työyhteisön ryhmäkeskustelutilaisuuksista, jotka tehtiin Learning Café -menetelmällä. Rähän mukaan Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin kehittämän tietoteorian pohjalta kehitetty Learning Café on metafora luonnolliselle keskusteluympäristölle, tieto ja kokemukset virtaavat vapaasti osallistujalta toiselle ja sen tarkoituksena on saada esille yhteisön kollektiivinen älykkyys vuoropuhelun kautta. Learning Café on metodi, jolla voidaan luoda yhteistä keskustelua organisaation ja yhteisön todellisten tilanteiden pohjalta tehtyjen kysymysten avustuksella. Se perustuu ajatukselle, että ihmisillä on jo valmiiksi sisällään se viisaus ja luovuus, jonka avulla he voivat kohdata vaikeimmatkin haasteet. (2004, 69. Hakupäivä 19.3.2011.)

Koska kehittämistyöhön osallistuvassa työyhteisössä on työn- ja toiminnan kehittämistä tehty yhteisesti viikoittaisissa palavereissa työntekijä- ja johtotasolla, niin oman kokemuksen perusteella valitsin yhdeksi aineiston keruumenetelmäksi Learning Cafén. Se on menetelmä, jossa ryhmässä mietitään eri pöytäkunnissa paperille valmiiksi otsikoituja asioita. Esille tulleet asiat kirjataan ylös tietyssä ajassa ja siirrytään seuraavaan pöytään. Jokaisesta ryhmästä jää yksi, puheenjohtaja, kertomaan seuraavalle ryhmälle, mitä asioita he olivat jo ehtineet miettiä ja sitten hän siirtyy oman ryhmän pöytään. Ajatuksena on, että seuraava ryhmä jatkaa edellisen ryhmän asioista eikä niin, että kaikki kävisivät samat asiat uudelleen läpi. Lopuksi papereille kirjatuihin asioihin tehdään yhteenveto, joka käsitellään kaikkien kanssa yhteisesti. Markkasen mukaan ”Learning Café on metafora luonnolliselle ajatustenvaihdolle, paikka ”ristipölytykselle” eli ajatusten vaihdolle, sekä paikka kollektiivisen älykyyden esiin tuomiselle, yhteisen ymmärryksen synnyttämiselle ja ratkaisujen etsimiselle hankaliin kysymyksiin.”(2004, 63, hakupäivä 19.3.2011).

Tässä kehittämistyössä Learning Café – menetelmällä oli tavoitteena saada tietoa henkilökunnan ajatuksista tukitoimista, joita työnantaja voisi tarjota uudelleen työllistymisen mahdollistamiseksi, työnantajan tukitoimien toimivuudesta sekä tukea henkilöstön ajatustyötä muutosprosessissa.

Learning Caféiden lisäksi kerättiin asiakirja-aineistoa kesäkuun 2010- toukokuun 2011 välisenä aikana. Asiakirja-aineisto koostuu kymmenestä palaverimuistioista, joiden sisältö liittyy kehittämistehtävään.

5.3 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina että myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.)

Kyngäksen ja Vanhasen mukaan sisällön analyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti ja sitä kutsuaan myös dokumenttien analyysimenetelmäksi. Siinä pyritään rakentamaan malleja, jotka esittävät tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa ja joiden avulla tutkittava ilmiö voidaan käsitteellistää, lopputuloksena tuotetaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita. Induktiivisessa (aineistolähtöisessä) sisällönanalyysissä ensin pelkistetään aineisto esimerkiksi kysymällä tutkimustehtävän mukainen kysymys ja aineistosta löytyvät vastaukset kirjataan ylös mahdollisimman tarkkaan samoilla termeillä. Vastaukset kerätään listaksi, jotka ryhmitellään erilaisuuksien ja yhtäläisyyksien mukaan, samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan, kategorialle annetaan sitä hyvin kuvaava nimi (käsitteellistäminen). Analyysi jatkuu yhdistämällä saman sisältöiset kategoriat toisiinsa muodostaen niistä yläkategorioita. Yläkategoriat nimetään niiden sisältöä vastaavilla nimillä ja kategorioiden yhdistämistä jatketaan niin kauan kuin se on sisällön kannalta mielekästä ja mahdollista. (1999, 3-7.)

Kanasen mukaan sisällön analyysilla on tarkoitus tuottaa ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus siitä, mitä aineisto tarkoittaa (2009, 84). Tuomen ja Vanhasen mukaan sisällönanalyysi on tekstianalyysia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimustehtävään saadaan vastaus yhdistämällä käsitteitä. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä, ei aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. (2002, 97–115.)

Tämän kehittämistyön aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä asiakirja-aineistoina olleista palaverimuistioista sekä Learning Caféiden tuotoksista. Analyysivaiheessa kerätyille asiakirja-aineistolle esitettiin kysymys ” Mitä työyhteisön tukitoimitoiveita työnantaja voi tai on voinut toteuttaa ja miten?”. Palaverimuistioista kymmenessä saatiin tulokseksi 16 kohtaa, jotka ovat kategorioitavissa kolmeen kategoriaan työllistymisen tukeminen, koulutus ja tiedottaminen.

Työyhteisön ensimmäisen Learning Cafén tuotoksista muodostettiin viisi kategoriaa työllistymisen tukeminen, koulutus, taloudellinen tukeminen, tiedottaminen ja henkilökohtainen tukeminen. Saaduista työyhteisön tukitoimitoiveista muodostettiin toimenpidesuunnitelma yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Saaduista aineistoista tehtiin ensimmäinen ehdotus toimintamalliksi, joka oli materiaalina työyhteisön toisessa Learning Caféssa. Toisesta työyhteisön Learning Cafésta saatu aineisto analysoitiin sisällön analyysillä, ja sen tulosten pohjalta tehtiin tarkennuksia toimintamalliin. Tarkennettu toimintamalli lähetettiin toiselle päiväkodin johtajalle kommentoitavaksi. Hänen vastauksensa on otettu huomioon lopullisessa toimintamallissa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TUOTOS

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää johtamista muutostilanteessa. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa toimintamalli tilanteeseen, jossa päiväkodin toiminta päättyy.

6.1 Tutkimuksen tulokset vaiheittain

Ensimmäisessä vaiheessa tein kirjallisuuskatsauksen, jonka avulla sain teoria- ja taustatietoa kehittämistehtävään kilpailuttamisen ja ulkoistamisen taustoista sosiaali- ja terveysalalla sekä muutoksista päivähoitossa, työyhteisön tukemisesta, muutosten johtamisesta ja niihin vaikuttavista asioista. Kirjallisuuskatsauksesta saatu tieto on käsitelty raportin luvuissa 1-3.

Toisen vaiheen tuloksena muodostettiin kuvaus siitä, mitä ajatuksia työn päättymisen oli herättänyt työyhteisössä ja mitä ajatuksia heillä oli asiasta nyt sekä millaista tukea työyhteisö haluaa työnantajalta. Työyhteisölle järjestetystä ensimmäisestä Learning Caféstä saatiin tulokseksi kuvaus siitä, mitä ajatuksia tieto työn päättymisestä herätti (esimerkiksi *”huoli tulevaisuudesta”*), millaisia ajatuksia heillä asiasta oli puoli vuotta myöhemmin (esimerkiksi *”harmittaa hyvän työporukan hajoaminen”*) sekä millaisia tukitoimitoiveita heillä oli (esimerkiksi *”vinkkiä työmahdollisuuksista”*). Tukitoimitoiveet voitiin jakaa viiteen kategoriaan **työllistymisen tukeminen, koulutus, taloudellinen tukeminen, tiedottaminen ja henkilökohtainen tukeminen**. Vastaukset olivat lyhyitä ja yhteenvetokeskusteluissa tunteet työporukan hajoamisesta ja huoli tulevaisuudesta nousivat esille. Ajatus työn päättymisestä realisoitui ja mieltä askarrutti millaista työtä on tarjolla jatkossa.

Työllistymisen tukemisessa haluttiin tietoa työllistymismahdollisuuksista nykyiselle työnantajalle ja yhteistyökumppaneille. **Koulutuksessa** haluttiin tietoa koulutusmahdollisuuksista, **taloudellisessa tukemisessa** haluttiin rahallista bonusta tehdystä työstä, **henkilökohtaisessa tukemisessa** haluttiin sanallista palautetta työntekijälle henkilökohtaisesti sekä lähiesimieheltä että toimitusjohtajalta. **Tiedottamisessa** haluttiin sanallista palautetta tehdystä työstä koko työyhteisölle ja tiedottamisen haluttiin olevan avointa ja faktoihin perustuvaa.

Osallistujien välitön palaute pidetystä Learning Caféstä oli ”*Kiva antaa palaute suoraan, puhua suu puhtaaksi*”. Osallistujat toivoivat saavansa vastineen annetuille palautteille sekä kokivat tilanteen tarpeelliseksi, ”*ei jää kaunoja eikä vääriä luuloja*”.

Toisessa vaiheessa analysoitiin myös palaverimuistioita, tuloksia hyödynnettiin kolmannen vaiheen toimenpidesuunnitelman muodostamisessa.

Kolmannen vaiheen tuloksena muodostettiin toimenpidesuunnitelma työnantajan toteuttamista tukitoimista. Toimenpidesuunnitelma esiteltiin koko työyhteisölle palaverissa. Palaverimuistioista saatiin tuloksena kuvaus toteutetuista tukitoimista (esimerkiksi muistioissa *ilmoitetut työpaikat, kehityskeskustelut, koulutukset*), tukitoimet vastasivat kategorioita työllistymisen tukeminen, koulutus, tiedottaminen ja henkilökohtainen tukeminen. Tulosten pohjalta voitiin tuottaa toimintamalliehdotus.

Työnantajan tukitoimet kategoriassa työllistymisen tukeminen

Yksi työntekijä siirtyi yrityksen toiseen päiväkotiin äitiysloman sijaiseksi elokuun alusta. Yhteistyökumppanin palvelukseen siirtyi 4 työntekijää. Yksi työntekijä siirtyi toisen kunnan palvelukseen. Työyhteisössä tehtiin työvuoromuutoksia työhaastattelujen toteutumiseksi. Kunnalta tuli pyyntö ilmoittaa mahdollisia henkilöitä sijaisiksi, halukkaiden nimet ilmoitettiin kunnalle suoraan ja kaksi työntekijää siirtyi kunnalle töihin.

Työnantajan tukitoimet kategoriassa koulutus

Kauden 2010–2011 aikana kaksi työntekijää suoritti oppisopimuskoulutuksen vakituisen lastenhoitajan paikan saamisen mahdollistamiseksi. Yhdelle työntekijälle mahdollistettiin ylemmän AMK-tutkinnon suorittaminen työn ohessa sekä tulevan uuden työnantajan esimieskoulutukseen osallistuminen. Kahdelle työntekijälle mahdollistettiin lyhyt lisäkoulutus. Koko työyhteisölle tarjottiin osallistumismahdollisuus lasten musiikkikoulutukseen, koulutusta pystyy hyödyntämään päiväkotityössä jatkossa.

Työnantajan tukitoimet kategoriassa taloudellinen tukeminen

Rahallista bonusta ei voitu jakaa, koska ei ollut etukäteen sovittuja tavoitteita bonuksen toteuttamiseksi. Henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus osallistua virkistysmatkaan Riikaan osittain työnantajan kustantamana.

Työnantajan tukitoimet kategoriassa henkilökohtainen tukeminen

Koko työyhteisölle pidettiin henkilökohtaiset keskustelut päiväkodinjohtajan kanssa. Neljän työntekijän kanssa käytiin henkilökohtainen keskustelu toimitusjohtajan kanssa.

Työnantajan tukitoimet kategoriassa tiedottaminen

Koko työyhteisöä koskevat asiat ja palautteet käytiin läpi talon palavereissa ja palavereista jaettiin kirjalliset muistiot, joissa oli mm. kunnan päivähoiton johtajan kiitokset hyvästä työstä sekä tietoja yhteistyökumppanien avoimista työpaikoista.

Neljännessä vaiheen tuloksena syntyi toimintamalliehdotus työyhteisön arviointia varten. Viidennessä vaiheessa tuloksena saatiin työyhteisön arvio toteutuneista tukitoimista, kehittämisprosesseista ja toimintamallista. Tutkimukseen osallistujien mielestä työllistymismahdollisuuksista ja koulutusmahdollisuuksista oli tiedotettu riittävästi, mutta tarjotun koulutuksen olisi pitänyt olla palkallista aikaa ja kaikille mahdollista. Myös vinkkejä avoimista työpaikoista olisi voinut olla enemmän. Palaute henkilökohtaisen keskustelun muodossa oli ollut hyvä ja tarpeellinen. Työntekijät kaipasivat kuitenkin vielä enemmän suoraa henkilökohtaista palautetta työnantajalta. Toimitusjohtajalta toivottiin enemmän läsnäoloa, vaikkakin uuden juuri perustetun yrityksen tuomat kiireet ymmärrettiin. Yhteenvetokeskustelussa tuli esille se, että kun lähiesimies hoitaa työnsä hyvin, se mahdollistaa ylemmälle johdolle sen, ettei päättävällä toimipisteellä tarvinnut käydä usein.

Tutkimustuloksissa oli havaittavissa myös yhtymäkohtia käytettyyn teoriaan. Työyhteisön toivomat tukitoimet liittyivät työllistymiseen, koulutukseen, tiedottamiseen, taloudelliseen ja henkilökohtaiseen tukeen. Työnantajalle esitetyt tukitoiveet tukevat myös Ylikosken ja Ylikosken (2009) esittämiä tukitoimia tunnetuksi, vahvistava tuki, informaatiotuki sekä välinetuki.

Tutkimukseen osallistujat arvioivat muodostetun toimintamallin hyväksi ja kattavaksi kokonaisuudeksi. Avoimessa tiedotustilaisuudessa henkilöstölle tulee antaa tietoa asiaan liittyvistä faktoista heti, kun se on mahdollista. Myös tietoa tarjottavista tukitoimista tulisi antaa mahdollisimman pian. Avoimessa tiedotustilaisuudessa työntekijöillä on mahdollisuus purkaa tilanteeseen liittyviä tuntemuksia ja ajatuksia. Aikataulua ryhmäkeskustelun järjestämiselle pidettiin sopivana, koska työntekijöiden mieleen alkaa tulla erilaisia kysymyksiä aika pian sen jälkeen, kun tieto työn päättymisestä on varmistunut. Jos työ päättyminen tulisikin työyhteisölle yllättäen, ryhmäkeskustelu tulisi olla aikaisemmin. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä työyhteisön mielipiteet kysyttiin tarkasti ja tukitoimia oli toteutettu. Learning Café oli menetelmä, jossa osallistujilla oli mahdollisuus purkaa ajatuksia yhdessä ja ”*paperilla voi sanoa asioita, joita ei välttämättä sanota ääneen*”.

Kuudennessa vaiheessa saatiin arvio toimintamallin toimivuudesta toiselta yksityisen päiväkodin johtajalta. Arvion perusteella toimintamalliin lisättiin ensimmäiseen tiedotustilaisuuteen kohta ”*Kerrotaan, mitä työntekijän pitää tehdä työttömyyden uhatessa*”. Tämä siksi, että arvion mukaan työyhteisöissä saattaa olla henkilöitä, joille työttömäksi jääminen on tilanteena uusi. Päiväkodin johtajan yleisarvio toimintamallista oli ”*selkee ja toimiva strategia*”.

6.2 Toimintamalli

Tämä toimintamalli on muodostettu yhdessä työyhteisöstä tutkimukseen osallistuvien jäsenten kanssa. Kootessani ensimmäistä toimintamalliehdotusta työyhteisön arvioitavaksi tein sisällön analyysin palaverimuistioista kerätylle asiakirja-aineistolle, esitin aineistolle kysymykset ” Mitä työyhteisön tukitoimintoja työnantaja voi tai on voinut toteuttaa ja miten?” sekä ”Millaista tukea työyhteisö haluaa johdolta?” Lopullisessa mallissa on otettu huomioon tutkimuksen aikana saatu palaute. Tutkimustulosten pohjalta tuotettua toimintamallia käyttämällä voidaan tukea työyhteisöä vastaavanlaisessa tilanteessa. Tutkimukseen osallistuneet pitivät mallia toimivana ja kattavana kokonaisuutena. Tärkeää on, että vastaavassa tilanteessa olevalle työyhteisölle annetaan mahdollisuus purkaa tilanteeseen liittyviä tuntemuksia ja ajatuksia, heitä kuunnellaan sekä heille annetaan riittävästi tietoa tilanteeseen liittyvistä asioista ja työnantajan tarjoamasta tuesta. Muutostilanteissa olisi hyvä miettiä etukäteen, millaisia asioita voidaan hoitaa yleisesti tiedottamalla ja millaiset asiat tulisi hoitaa osallistamalla, henkilökohtaisesti kuulemalla tai yhteistä näkemystä ja ymmärtämistä etsimällä. Muutos on tärkeä nähdä prosessina, jossa erilaisia ratkaisuja voidaan toteuttaa rinnakkain.

Kuten esimerkiksi Poijula on todennut, työyhteisöissä pitäisi olla valmiussuunnitelma irtisanomisten kielteisten vaikutusten vähentämiseksi (2003,11). Tämän kehittämistyön toimintamallin **ensimmäinen vaihe** on se, että työntekijöille kerrotaan työsuhteen päättymisestä faktoihin perustuva tietoa. Ylikosken ja Ylikosken mukaan dialogi on muutostilanteissa tiedottamisen avainsana, silloin on mahdollisuus keskusteluun, kokemusten jakamiseen, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemiseen sanoin ja teoin sekä osallistumiseen ja arvostukseen (2009, 111). Tilaisuudessa on tärkeää, että sille on annettu aikaa tarpeeksi, jotta siinä on aikaa syntyville kysymyksille ja keskustelulle. Työn päätyminen on muutos. Ylikosken ja Ylikosken mukaan muutoksesta suoriudutaan sitä laadukkaammin, mitä paremmin esimiestaso jaksaa kantaa työyhteisönsä tunteet, selventää muutoksen vaikutuksia ja auttaa työyhteisöään selviytymään uhasta ja epävarmuudesta (2009, 116). Tiedon työn päättymisestä tulee tavoittaa kaikki ne, joita asia koskee, sillä tavoin myös vältetään turhia huhuja ja väärän tiedon leviämistä. Joillekin henkilöille työn päätyminen ja työttömäksi jääminen voi olla ensimmäinen kerta, joten he voivat tarvita myös tietoa siitä, mitä heidän tulee tehdä siinä tilanteessa. Työn päätyminen voi tulla myös niin yllättäen, että työntekijöillä ei tule mieleen kysymyksiä tai halua edes keskustella asiasta, joten heille tulee antaa tieto seuraavasta tapaamisesta, jossa he voivat saada lisää tietoa. Tähän kehittämistehtävään osallistuvalla työyhteisöllä oli töitä tarjolla vielä yhdeksi kokonaiseksi toimintakaudeksi ja tarkoituksena oli, että työyhteisö tekisi yhtä laadukasta työtä kuin se oli tehnyt tähänkin asti, joten keskustelutilaisuudessa on myös mahdollisuus motivoida työyhteisöä jatkamaan ja jaksamaan työssään loppuun asti.

Toimintamallin **toisessa vaiheessa** pidetään viralliset YT-neuvottelut. Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksiin, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 30. Osaa laista sovelletaan yrityksissä, joissa työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Alle 20 työntekijää olevissa yrityksissä noudatetaan työsopimuslain 55/2001 9 luvun 2 ja 3 §:n säännöksiä. Yhteistoimintalain mukaan yhteistoiminnan osapuolina ovat työnantaja ja yrityksen henkilöstö. Osallisina neuvotteluissa ovat työntekijä, jota käsiteltävä asia koskee ja hänen esimiehensä taikka henkilöstöryhmän tai sen osan edustaja tai asianomaisen henkilöstöryhmien edustajat sekä kulloinkin käsiteltävässä asiassa toimivaltainen työnantajan edustaja (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 30.3.2007/334, 1: 2 §, 2:7 §, hakupäivä 6.4.2012) Kehittämistehtävään osallistuvassa työyhteisössä pidettiin palaveri, jossa kaikille työntekijöille tiedotettiin, ettei kilpailutusta uusita ja ostopalvelusopimus päättyy.

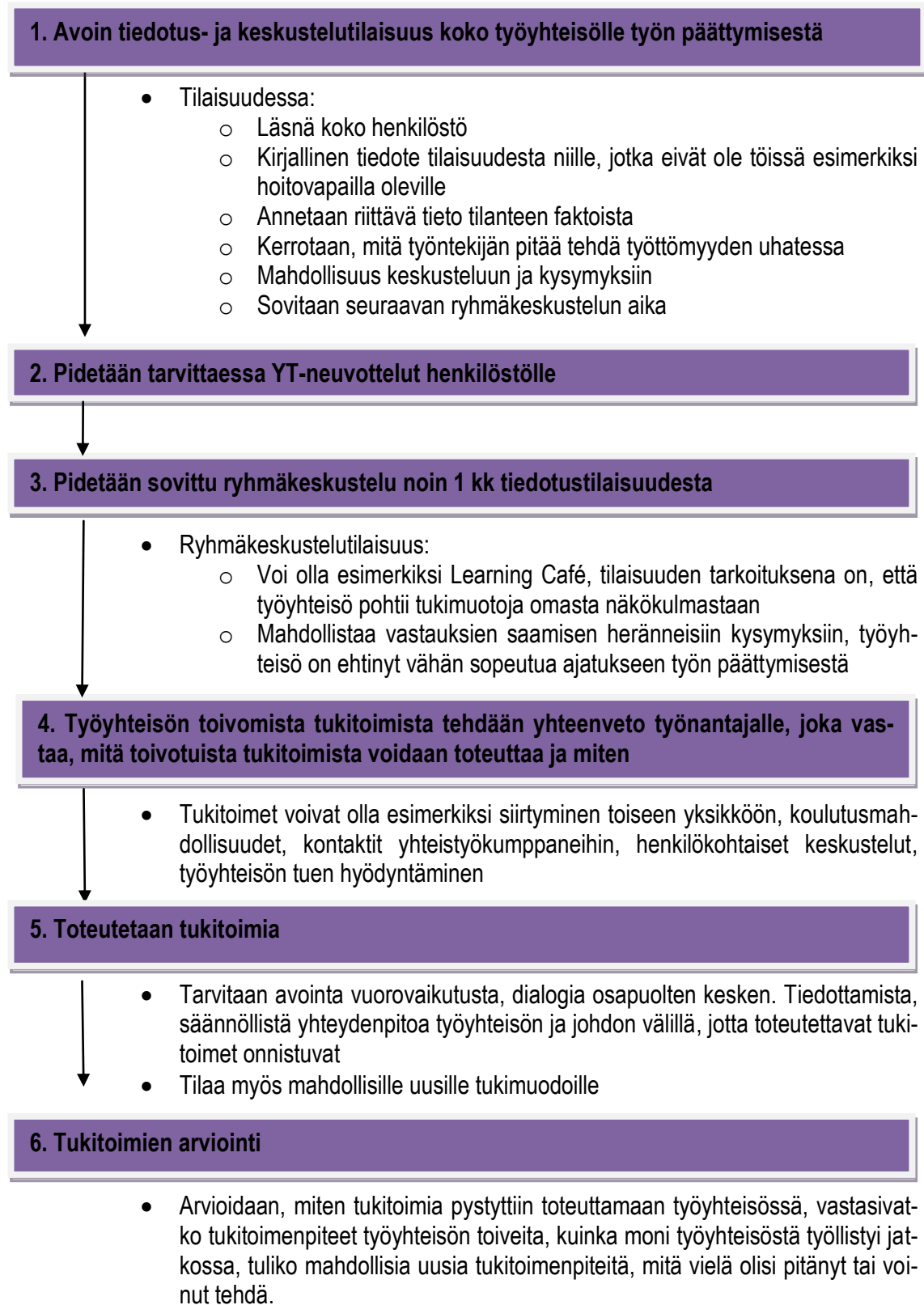
Toimintamallin **kolmannessa vaiheessa** pidetään tilaisuus, jossa selvitetään millaista tukea työyhteisö toivoo työnantajaltaan. Tilaisuus tulee järjestää siten, että työntekijöillä on mahdollisuus

kysyä mieltä askarruttavia kysymyksiä ja saada niihin myös vastauksia. Tilaisuudessa työyhteisöllä on myös mahdollisuus saada tukea toisiltaan, sillä he eivät ole tilanteessa yksin. Tilaisuudessa voi tulla esille asioita, joita yksin ei ole tullut edes ajatelleeksi. Saarelma-Thielin mukaan organisaation tarjoama tuki voi olla tiedollista, osallistavaa, tunteita käsittelevää, taloudellista tai verkostotukea (2009, 86). Kehittämistehtävään osallistuneessa työyhteisössä järjestettiin Learning Café, jossa työntekijöillä oli mahdollisuus keskustella yhdessä työyhteisönä sekä tuoda esille työnantajalle haluamia tukitoiveita.

Toimintamallin **neljännessä vaiheessa** tehdään yhteenveto työyhteisön toivomista tukitoimista ja työnantaja kertoo työyhteisölle mahdollisuuksistaan tukea työyhteisöä työn päättymisessä. Tukitoimet voivat olla esimerkiksi taloudellisia tukitoimia, uudelleensijoitus- ja neuvontapalvelua. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 96–99).

Viidennessä vaiheessa toteutetaan tukitoimia. Tämä vaatii vuorovaikutusta työnantajan ja työyhteisön välillä, avointa tiedottamista ja säännöllistä yhteydenpitoa palaverien ja henkilökohtaisiin keskusteluihin. Myös uusille tukitoimille annetaan mahdollisuus. Jos pystytään välittämään ajantasaista ja ymmärrettävää tietoa siitä, mitä työyhteisölle on tapahtumassa ja miten yhteisöjen ja yksilöiden arjen työ muuttuu, on onnistuttu viestintäratkaisuisissa. Johdolla ei välttämättä ole vastauksia yhteisöjen ja yksilöiden konkreettisiin kysymyksiin, siksi heille on luotava tilanteita ja rakenteita, joissa asianosaiset voivat kohdata toinen toisensa ja käydä vuorovaikutteista keskustelua. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 94–95.)

Kuudennessa vaiheessa arvioidaan tukitoimia ja niiden vaikuttavuutta. Arvioidaan erilaisin seurantamenetelmin, joilla arvioidaan vastasivatko tukitoimet työyhteisön toiveita, nousiko esiin uusia tukimuotoja, mitä vielä olisi voinut tehdä tai mitä olisi pitänyt tehdä toisin. Arviointi tehdään yhdessä työyhteisön kanssa sekä tarvittaessa arviointia voidaan tehdä erilaisin tilastoseurannoin.



KUVIO 2. Toimintamalli työyhteisön tukemiseksi työn päättyessä.

6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Etiikka on sidoksissa ympäristöönsä ja aikaansa heijastaen sen yhteiskunnan ajattelua ja normeja, jossa keskustelu käydään. Säännöt ja niiden yksityiskohdat voivat vähitellen muuttua, mutta tutkijan vastuu harkita tutkimuksen aiheita etiikan valossa ei muutu (Mäkelä 1998, 62.) Tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin ja toisaalta eettiset kannat vaikuttavat tutkijan tieteellisessä työssään tekemiin ratkaisuihinsa. Tieteen etiikkaan kuuluvat kysymykset: Millaista on hyvä tutkimus? Onko tiedonjano hyväksyttävää? Miten tutkimusaiheet valitaan ja mitä pidetään tärkeänä? Millaisia tutkimustuloksia tutkija saa tavoitella? Millaisia keinoja tutkija saa käyttää edetäkseen työssään? (Haaparanta & Niiniluoto 1991, 85–87.)

Tuomen ja Sarajärven mukaan hyvän tutkimuksen kriteerejä ovat tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus, joka konkretisoituu tutkimusraportissa argumentaatiossa sekä tutkimuksen eettinen kestävyys. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita, vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Jotta tutkimuksen lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia, on raportista löydyttävä tiedot tutkimuksen kohteesta ja tarkoituksesta, tutkijan omat sitoumukset tutkijana, aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysitavat, tutkimuksen tiedonantajat ja tutkimuksen kesto, tutkija-tiedonantaja-suhde sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi (2002, 122–138). Virtasen mukaan tutkimuksen tekijällä on omat ennakkokäsityksensä, mielenkiinnot, jonkinlaiset ennakkotulkinnat ja situaatio ryhtyessään tutkimaan valitsemaansa kohdetta. Tutkimuksessa tulee kuvata avoimesti ja läpinäkyvästi kaikki ne asiat, joita lukija tarvitsee luodessaan arvion tutkijan tiedekäsityksestä, maailman käsityksestä sekä tieteen hallintaan liittyvistä kysymyksistä. (2006, 198–199.)

Tästä raportista löytyvät tiedot tutkimuksen kohteesta, joka oli päiväkodin henkilöstö ja tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa toimintamalli siihen, miten työyhteisössä toimitaan työn päättyessä. Omat sitoumukseni käsittelin johdannossa, työyhteisön esimiehenä koin, että minulla oli mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja työyhteisön tukemiseen sekä kehittää samalla johtamista. Tämä tarkoittaa myös sitä, että minulla tutkijana oli jo jonkinlainen ennako-oletus siitä, että voin hyödyntää rooliani kehittämistyössä. Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmät olivat kirjallisuuskatsaus, työyhteisön ryhmäkeskustelut Learning Caféina ja asiakirjat, aineisto analysoitiin sisälönanalyysillä. Toimin myös tutkimuksen tiedonantajana, tulokset julkaistiin työyhteisölle kirjallisesti ja tutkimuksen kestoksi määriteltiin opintoaikani, joka tosin viivästyi suunnitellusta.

Tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio on tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana. Muutoin ulkopuolisen arvioijan on mahdoton päätellä tutkimuksen luotettavuudesta mitään. Toimintatutkimuksen tutkimustulosten siirrettävyyttä voidaan tarkastella tutkimuksen lähtökohtatilanteen ja kuvauksen pohjalta. Mikäli lähtökohtaoletukset vastaavat uutta tilannetta, voidaan tulosten olettaa olevan siirrettävissä. Tämä edellyttää myös sitä, että tutkimuksen validiteetti on kunnossa. (Kananen 2009, 96.) Vikan mukaan luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan, tutkija suhteuttaa tietojaan teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmitelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Hänen pitää pystyä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimustekstissään mistä valintojen joukosta valinnat tehdään, mitä ratkaisut olivat ja miten tutkija on päätenyt lopullisiin ratkaisuihin. Tutkijan tulee myös arvioida ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta. (2005, 159.)

Tässä kehittämistyössä kaikille työyhteisön jäsenille kerrottiin, että tähän kehittämistehtävään osallistuminen oli vapaaehtoista. Myös tutkimuksen alussa osallistujille kerrottiin, ettei siinä havainnoitu kenenkään yksittäisiä vastauksia, jotta jokainen voi luottamuksellisesti kirjata omat ajatuksensa. Silloin ei myöskään havainnoitu sitä, että vastasivatko kaikki osallistujat. Tutkimukseen osallistunut työyhteisö on ainutkertainen eikä sen tuottamia tuloksia voida sellaisenaan siirtää toiseen työyhteisöön. Tutkimusaineisto oli osin suppeaa, lyhyitä vastauksia, mutta toimintamallin muodostaminen tutkimustuloksista kuitenkin onnistui ja varsinainen toimintamalli on siirrettävissä toisen työyhteisön käyttöön. Myös aineistonkeruumenetelmänä ryhmäkeskustelu, joka toteutettiin Learning Caféna voi tuottaa erilaisia tuloksia tukitoiveista osallistujista ja työyhteisöistä riippuen, vastaukset voitaisiin luokitella erilaisiin kategorioihin kuin tähän osallistuneen työyhteisön tulokset jaoteltiin, mutta tulokset eivät muuttaisi toimintamallin rakennetta.

7 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää johtamista muutostilanteessa. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa toimintamalli tilanteeseen, jossa päiväkodin toiminta päättyi ostopalvelusopimuksen päätyttyä. Kiinteistössä jatkui päiväkotitoiminta kunnan omana toimintana. Muutosprosessissa olivat mukana sekä työntekijät että yritysjohto. Kehittämistyössä muodostettiin toimintamalli työyhteisön tukemiseksi työn päättyessä. Työyhteisö osallistui toimintamallin muodostamiseen ja työyhteisö arvioi sekä toimintamallin että prosessin. Työyhteisön arvio hyödynnettiin lopullisen toimintamallin muodostamisessa. Toimintamallin arvioi myös toisen päiväkodin johtaja ja arvio on huomioitu myös lopullisessa toimintamallissa.

Tämä kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksena, jossa tutkimusaineisto kerättiin ryhmäkeskusteluilla, jotka toteutettiin Learning Café – menetelmällä sekä asiakirja-aineistoista, jotka analysoitiin sisällön analyysillä. Heikkisen mukaan toimintatutkimukselle ovat tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Sen päämääränä on tutkimisen lisäksi toiminnan samanaikainen kehittäminen. Toimintatutkimuksessa toiminnan käsitteellä tarkoitetaan ennen kaikkea sosiaalista toimintaa ja ensisijaisena tarkoituksena on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa (2010, 214–215.) Kanasen mukaan toimintatutkimus nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina, joka liittyy oleellisesti käytännön työelämään, siellä oleviin käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. (2009, 9).

Toimintatutkimus menetelmänä sopi tähän kehitystyöhön hyvin, koska se oli osallistava, sen tuoksena voi syntyä uusia innovaatioita ja sitä havainnoimalla voidaan arvioida ja tarkentaa saatua tietoa. Toimintatutkimus etenee spiraalimaisesti, mutta sen vaiheita tehtiin myös kehittämistyössä limittäin, esimerkiksi tein asiakirja-analyysiä jo samalla kun työyhteisölle järjestettiin tukitoimia. Learning Café oli myös käytänteenä tässä työyhteisössä uusi, joten siitä voidaan omaksua uusi tapa ajatella, keskustella ja kehittää toimintaa. Tutkimustulosten pohjalta tuotettiin toimintamalli, josta saatiin vielä toisen päiväkodin johtajan arvio mallin toimivuudesta toisessa yksikössä. Tällä kehittämistyöllä saatiin konkreettinen hyöty toteuttamiskelpoisen toimintamallin muodossa ja mallia voidaan hyödyntää jatkossa muiden yksiköiden muutoksissa.

Työyhteisön toiveet tukemisesta liittyivät työllistymiseen, koulutukseen, taloudelliseen tukemiseen, tiedottamiseen ja henkilökohtaiseen tukemiseen. Tutkimustulosten pohjalta voitiin tuottaa toimintamalli. Toimintamallia voidaan hyödyntää vastaavassa tilanteessa olevassa työyhteisössä soveltuvin osin, sillä toimintatutkimusta on kritisoitu siitä, että tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu ja spesifi, otos on rajattu eikä ole edustava, siinä ei pystytä kontrolloimaan muuttujia eikä tuloksia voida yleistää (Metsämuuronen 2008, 32). Tämä toimintamalli on tehty juuri tähän työyhteisöön eikä välttämättä ole suoraan sellaisenaan sovellettavissa toiseen yritykseen.

Poijulan mukaan eräs perustarpeistamme on tarve kuulua johonkin sosiaaliseen ryhmään, laumaan, ja tätä tarvetta voimme tyydyttää työpaikan avulla. Pelko työpaikan menetyksestä uhkaa tätä perustarpeen tyydytystä (2003, 16–18.) Muutos on verrattavissa henkilökohtaiseen kriisiin, jossa yksilö joutuu työstämään tunteitaan ennen kuin voi jatkaa elämäänsä työyhteisön toimintakykyisenä jäsenenä (Peltonen 2008, 138). Kehittämistyöhön osallistuvalla työyhteisöllä oli aikaa valmistautua työn päättymiseen noin vuosi. Sen aikana heille järjestettiin mahdollisuuksia saada tukea sekä työyhteisöltään että henkilökohtaisesti erilaisten tukitoimien muodossa. Kehittämistyön aineistosta löytyy myös kriisin vaiheita ja surutyöskentelyä, joista Saarelma-Thiel on kirjoittanut (2009, 123). Hyvän työyhteisön hajoaminen harmittaa, vaikka ajatukset suuntaavat jo tulevaisuuden työnäkymiin. Ylikoski ja Ylikoski määrittivät muutosjohtamiseen kuuluvia aktiivisia tunteiden kohtaamista helpottavia toimia, kuten muutosta koskevien väärinkäsitysten ehkäisemistä huolellisella tiedottamisella, tiedottamisen ja tapahtumien oikea-aikaisuudella sekä huolehtimalla riittävästä siirtymäajasta, yhteisöllisen tuen antamisella sekä tukipalvelujen järjestämisellä (2009, 72). Samoja tukitoimia tarjottiin myös tähän kehitystyöhön osallistuvalla työyhteisöllä, kuten säännöllisiä palaverieita ja henkilökohtaisia keskusteluja.

Kehittämistyöhön osallistujat kokivat saaneensa riittävästi tietoa työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksista. Heiskasen ja Lehikoisen mukaan viestinnän rooli kasvaa entisestään muutostilanteissa (2010, 17–19). ja juuri tähän viestintään ja vuorovaikutukseen kehittämistyön tukitoimissa kiinnitettiin huomiota. Yrityksen johdon tekemät tukitoimet vastasivat suurelta osin työyhteisön toivomia tukitoimia ja toisen päiväkodin johtajan mukaan toimintamalli on toimiva ja sitä voitaisiin soveltaa vastaavaan tilanteeseen toisessa päiväkodissa. Päivähoitohenkilöstön työllisyystilanne on hyvä, joten tukitoimena esimerkiksi kirjallista opasta työpaikkansa menettäneille, kuten Rautaruukin työntekijöille oli tehty (Poijula 2003, 15), ei katsottu tarpeelliseksi.

Tutkimusaineisto osoittautui tässä kehittämistyössä suppeaksi, mutta sen pohjalta saatiin kuitenkin muodostettua toimiva toimintamalli. Aineistoa olisi voinut kerätä lisäksi kyselyllä tai haastattelulla, mutta aikataulu kehittämistyön toteuttamiseen oli siihen liian haasteellinen, sillä työyhteisön toiminta päättyi puolessa välin opintojani. Kehittämistyöhön osallistui noin puolet työyhteisön työntekijöistä. Työyhteisön jäsenenä ja johtajana minulla oli mahdollisuus vaikuttaa toteutettaviin tukitoimiin. Olisiko näin ollut, jos johtaja olisikin ollut pääsääntöisesti toisessa yksikössä töissä? Aikaisempien tutkimusten valossa uskon, että jos kysyttäisiin jokin toisen työyhteisön tukitoiminto-veita vastaavassa tilanteessa, tulokset olisivat suunnilleen samat ja niiden pohjalta suunniteltu toimintamalli samoin, jos käytettävissä oleva aika olisi sama eli noin vuosi. Jos työyhteisön lopettaminen tehtäisiinkin nopeammalla aikataululla, voisi tukitoimien toteuttaminen samassa laajuudessa olla vaikeaa.

Tutkimustuloksista voi päätellä sen, että työnantajalla on mahdollisuus tukea työyhteisön jäseniä monin tavoin irtisanomistilanteessa. Monen toiveen toteuttamiseen liittyy esimies. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys yksipuolisesta tiedottamisesta dialogiseen keskusteluun nousi tuloksista esille. Avointa, henkilökohtaista asioista tiedottamista ja palautteenantamista olisi voinut olla enemmän eli sitä ei voi tehdä liikaa, sama asia ilmeni myös muun muassa Rotko ym. tekemässä tutkimuksessa. (2010, 35–42. Hakupäivä 19.3.2011). Ylikoski ja Ylikoski (2009, 62–63.) ovat määritelleet työyhteisön sosiaalisen tuen muodoiksi tunnetuen, vahvistavan tuen, informaatiotuen, välinetuen sekä toimivan työyhteisön, samoja tukimuotoja tämänkin tutkimuksen tuloksista löytyy. Muutoksesta suoriudutaan sitä laadukkaammin, mitä paremmin esimiestaso jaksaa kantaa työyhteisönsä tunteet, selventää muutoksen vaikutuksia ja auttaa yhteisöään selviytymään uhasta, epävarmuudesta, menetyksistä, kaipauksesta ja yhteisön mahdollisesta kriisiytymisestä ja klikkiytymisestä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 106).

Kuntia velvoittaa lainsäädäntö järjestämään sosiaali- ja terveystalvuuja asukkailleen, palveluuja voidaan järjestää itsenäisesti, olemalla jäsenenä kuntayhtymässä tai ostamalla palvelut muilta kunnilta tai yksityisiltä palvelujen tuottajilta (Uotinen 2004, 14–15). Erilaiset muutokset ovat olleet läsnä myös lasten varhaiskasvatuksen järjestämisessä, päivähoidon hallinnossa on tapahtunut muutoksia, samoin palvelutarjonnan laadussa ja määrässä (Harju, Lindberg & Välimäki 2007). Sosiaali- ja terveysalan palvelutuotannossa tapahtuu muutoksia kilpailutusten ja ostopalveluiden vuoksi, joten tämän kehittämistyön aihe oli ajankohtainen. Irtisanomiset vaikuttavat yrityksen maineeseen ja huonosti hoidetut irtisanomiset saattavat vaikuttaa siihen, että kun yritys tarvitseekin työntekijöitä, niin hakijoita ei välttämättä ole. Kehittämistyöhön osallistuvalla yrityksellä on työnte-

kijöistä välittävä toimintatapa, jolloin työntekijät tietävät, että vaikeatkin asiat hoidetaan reilusti. Heti saatuaan tiedon ostopalvelusopimuksen päättymisestä yrityksen johto ryhtyi suunnittelemaan henkilöstölle suunnattavia tukitoimia työllistymisen mahdollistamiseksi sen sijaan, että olisi vain tiedottanut työn päättymisestä yksipuolisesti.

8 POHDINTA

Heiskasen ja Lehikoisen mukaan aidon muutoksen perusta on oppiminen, jolloin oleellista on se, että henkilön täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla. Kun tunnistaa, miten henkilö suhtautuu uuteen tietoon ja niihin havaintoihin, jotka eivät pidäkään yhtä odotusten ja vanhojen olettamusten kanssa, voi vasta ymmärtää koko muutosprosessin. Muutosprosessi lähtee liikkeelle, kun henkilöstö todella oivaltaa, että nykytilan mukaisesti ei voi enää jatkaa. Kun he ymmärtävät muutoksen tuomat mahdollisuudet, on heidän helpompi sitoutua ja olla aktiivisemmin mukana (2010, 50.)

Työhön liittyy aina sekä tyydytystä tuottavia että myös vaikeita ja epämiellyttäviä puolia (Järvinen 2009, 17). Muutosten johtaminen on esimiehelle erittäin raskasta. Esimies on itsekin muutoksen kohteena ja joutuu samoin kuin alaisensa tekemään työtä muutoksen ymmärtämiseksi ja hyväksymiseksi sekä sietämään sen tuottamaa epävarmuutta. Tämän lisäksi esimiehen pitää saada työyhteisö ymmärtämään muutoksen tarkoitus sekä tukea alaisiaan muutoksen psyykkisessä työstämisessä ja käytännön toteuttamisessa (Järvinen 2009, 156.) Kuten Ylikoski ja Ylikoski ilmaisevat, muutosjohtajan yksi perustehtävä on olla henkisesti läsnä koko ajan työyhteisössään (2009, 73). Olin yksikköni esimies ja työn päättymisen koski myös minua. Sain varsin aikaisessa vaiheessa tietää, että minulla olisi uusi työ, niin se tieto mahdollisti myös sen, että pystyin olemaan tukena työyhteisölle ja olemaan esimiehenä läsnä myös henkisesti. Pystyin myös järjestämään aikaa ja säännöllisiä tapaamisia työyhteisön jäsenille sekä huolehtimaan tiedottamiseen liittyvistä asioista. Esimiehen tehtävä on kertoa työyhteisössään, mitä muutos tarkoittaa oma yksikön, tiimin ja henkilön itsensä kannalta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 65).

Muutos tapahtuu ihmisillä sydämellä ja aivoilla, jolloin kokemusten ja tilanteiden hallinta luovat perusedellytyksiä muutoksen haltuun ottamiseksi. (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakala 2007, 4, hakupäivä 4.12.2010). Isot muutokset ja kriisit ovat ihmiselle sekä mahdollisuus että vaara. Parhaimmillaan ne tarjoavat mahdollisuuden kehittyä työssä ja elämässä sekä parantaa elämän- ja stressinhallintataitoja. Osa ihmisistä hakeutuu aktiivisesti uusiin haasteisiin työssään muutoksiin liittyvien oppimismahdollisuuksien vuoksi, he ovat havainneet muutoksien kehittävän vaikutuksen (Järvinen 2009, 147.) Opin tämän muutosprosessin aikana todella paljon. Erilaisista tutkimuksista saaduista tiedoista oli hyvin paljon hyötyä käytännön esimiestyössä, johon liittyy jatkuvia muutoksia. Tämän kehittämistehtävän aikana omat johtajan taitoni varmasti kasvoivat ja tästä kokemuksesta oli hyvin paljon hyötyä myös omassa työssäni perustaessani täysin uutta

työyhteisöä sekä ottaessani haltuun johtajana toisen jo valmiin työyhteisön. Johtajan ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta johtaja kantaa suurimman vastuun, mutta johtajankin pitää osata olla johdettavana.

Mäkelän mukaan toimintatutkimuksessa tutkija ei tyydy keräämään havaintoja ja raportoimaan niitä tiedeyhteisölle tai vallankäyttäjille, vaan tutkijan tehtävänä on yhdessä tutkittavien kanssa jäsentää heille uusi toimintastrategia (1987, 183). Jatkotutkimuksena saataisiin tietoa mallin toimivuudesta, kun sitä voitaisiin toteuttaa käytännössä päiväkodissa, jossa ostopalvelusopimus päättyy tai työ päättyy muusta syystä. Mielestäni toimintamallia voisi soveltaa myös muissa laajoissa muutostilanteissa, ei vain työn päättymisessä. Tämän kehittämistyön perusteella voi ainakin sanoa sen, että muutos on prosessi, jossa esimiehen ja yrityksen johdon tulisi olla läsnä ja muutosprosessin aikana tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen tulee kiinnittää aina erityistä huomiota.

LÄHTEET

Aareskoski, M. 2010. Lomautettujen ja irtisanottujen kokemuksia. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 2.10.2011,

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOYpro Oy.

Fudut vai? Yhteistoiminta-neuvotteluopas 2011. Hakupäivä 21.4.2012.
http://www.ykl.fi/files/823_Fudut_Vai_2011_netti.pdf

Grönfors, T. & Pietilä, M. 2005. Ihmisyyttä irtisanomiseen. Parempia loppuja ja uusia alkuja työelämään. Vantaa: Dark Oy.

Haapalainen, I. 2005. Jämällä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita.

Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1991. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsinki: Hakapaino Oy.

Harju, H., Lindberg, P. & Välimäki, A-L. 2007. Päivähoidon hallinto kunnissa 2006. Stakesin raportteja 9/2007. Helsinki: Valopaino Oy.

Heikkinen, H., L.T. 2010. Toimintatutkimus- toiminnan ja ajattelun taitoa. Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. Uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus, 214–229.

Heikkinen, H., L.T., & Syrjälä, L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Heikkinen, H., L.T., Roivio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutoksen voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2009. Yt-opas. Työvoiman vähentäminen. CD-rom. Helsinki: Talentum.

Jabe, M. 2010. Irtisanomisenkin voi hoitaa fiksusti. Hakupäivä 8.10.2011, <http://www.fitpoint.fi/fp1.pdf>

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Hämeenlinna: Tammi.

Jolkkonen, A. & Kurvinen, A. 2009. Joustavuus ja turvallisuus irtisanomistilanteessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 72/2009.

Juppo, Virpi. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Hakupäivä 4.12.2010, <http://elektra.helsinki.fi.ezp.oamk.fi:2048/se/k/03563669/33/2/organisa.pdf>

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kalliosaari, A. 2011. Miten rakentaa luottamusta ja työhyvinvointia vaikeiden päätösten jälkeen. Hakupäivä 8.10.2011, http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Henkilostojohdon_seminaari_2011/Anu_Kalliosaaari.pdf

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa: oikeudellinen tutkimus ulkoistamisen ilmenemis-
muodoista ja vaikutuksista sekä ulkoistamisen rajoituksista ja sille asetettavista vaatimuksista yh-
tenä kunnallisten palvelujen tuottamismuotona. Hakupäivä 17.4.2011, <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8254-0.pdf>

Koski, S. 2006. Osastonhoitajien toiminta laadun- ja muutoksen johtajana ennen organisaa-
tiomuutosta ja organisaatiomuutoksen jälkeen. Pro Gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto. Hoi-
totieteenlaitos. Hakupäivä 4.12.2010,

<http://elektra.helsinki.fi.ezp.oamk.fi:2048/se/k/0356-3669/35/1/systeemi.pdf>

Kurki, A-L. 2011. Opetusta, kasvatusta ja hoivaa. Teoksessa Mäkitalo, J. & Paso, E. (toim.) Muutostyössä. Oulu: Kalevaprint Oy. 50–57.

Kurtén, S. & Salminen, E. O. 2004. Kun joudut irtisanomaan. Helsinki: WSOY.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol 11 no 1/99, 3-6.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Hakupäivä 6.4.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Lehto, E. 2003. Hyvinvointipalveluiden kilpailuttaminen keinona – oletukset, tavoitteet ja käytäntö. Teoksessa Ollila, E. Ilva, M. & Koivusalo, M. (toim.) Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveystalouden näkökulmasta. Stakesin raportteja 276. Saarijärvi: Gummerus, 50–68.

Lukkarinen, S. 2007. Julkiset hankinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Talentum.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi.

Markkanen, M. 2004. Tasa-arvosta lisäarvoa alueiden hyvinvointiin – seminaarina herättämiä ajatuksia. Tasa-arvosta lisäarvoa alueiden hyvinvointiin. Hakupäivä 19.3.2011,
[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/77F199303CC7DAC3C2256EB3004639A3/\\$file/tasa_arvo_tyokirja_2painos.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/77F199303CC7DAC3C2256EB3004639A3/$file/tasa_arvo_tyokirja_2painos.pdf)

Merilä, A. 2008. Muutoskyky ja laatu perustaisen kunnan tuloksellisuus: tapaus Utajärvi. Hakupäivä 17.4.2011,
http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/66749/Asko_Meril%C3%A4_v%C3%A4it%C3%B6skirja.pdf?sequence=1

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. Uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Mikkola, H. 2003. Kansainväliset kokemukset palvelusetelien käytöstä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen monistuksia 2003:15.

Mäkelä, K. 1987. Yhteiskuntatieteellisen tiedonhankinnan eettiset säännöt ja tietosuojat. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka. Helsinki: Tammi: 180–195.

Mäkelä, P. H. 1998. Tutkijan vastuu. Teoksessa Saarnilehto, A. (toim.) Tutkijan oikeudet ja velvollisuudet. Juva: Werner Söderström Lakitieto Oy, 57–101.

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus – Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.

Mönkkönen, S. 2003. Kilpailuttaminen on hyvä renki, mutta huono isäntä – kilpailuttamisen soveltuvuus sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Teoksessa Ollila, E. Ilva, M. & Koivusalo, M. (toim.) Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyspolitiikan näkökulmasta. Stakesin raportteja 276. Saarijärvi: Gummerus, 17–21.

Niiranen, V. 2003. Kunnallisten sosiaalipalvelujen kilpailuttamisen sosiaalipoliittinen näkökulma. Teoksessa Ollila, E. Ilva, M. & Koivusalo, M. (toim.) Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyspolitiikan näkökulmasta. Stakesin raportteja 276. Saarijärvi: Gummerus, 69–79.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa: Hansaprint Oy.

Pojjula, S. 2003. Miten selviytyä työpaikan menetyksestä. Helsinki: Kirjapaja.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOYpro Oy.

Puntari, I. & Roos, S. 2007. Numeroita ja ihmisiä. Yt-neuvottelut, irtisanotut ja työyhteisön tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

Ranki, A. 2001. Saneeraus ja työyhteisön tukeminen. Jyväskylä: Gummerus.

Rautjärvi, L. 2010. Työterveyshuolto tukena kriisitilanteissa. Hakupäivä 8.10.2011, <http://www.ttl.fi/fi/koulutus/ajankohtaista/Documents/Ty%C3%B6hyvinvointifoorumi/TreRautj%C3%A4rvi%20Leila.pdf>

Rotko, T., Palosuo, H., Sihto, M. & Husman, P. 2010. Paperitehtaan varjossa. Kajaanin paperitehtaan lakkauttamisen ja siihen liittyvien tukitoimien terveys- ja hyvinvointivaikutusten arviointi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti: 27/2010. Hakupäivä 19.3.2011, <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/a1d69a85-457f-4666-afc4-478405eff498>

Rouvinen, M. 2003. Elämää pankkityön jälkeen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Hakupäivä 18.4.2011, <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5802-8.pdf>

Räihä, K. 2004. Learning Café uuden tiedon synnyttämisen työkaluna. Tasa-arvosta lisäarvoa alueiden hyvinvointiin. Hakupäivä 19.3.2011, [http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/77F199303CC7DAC3C2256EB3004639A3/\\$file/tasa_arvo_tyokirja_2painos.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/77F199303CC7DAC3C2256EB3004639A3/$file/tasa_arvo_tyokirja_2painos.pdf).

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Santamäki-Vuori, T. 2003. Kilpailuttaminen työntekijöiden näkökulmasta. Teoksessa Ilva, M., Koivusalo, M. & Ollila, E. (toim.) Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyspolitiikan näkökulmasta. Hakupäivä 17.4.2011, <http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/muut/Raportteja276.pdf>

Soppi, P. & Volk, R. 2007. Julkisen palvelutuotannon kilpailuttaminen taloudellisesta näkökulmasta – katsaus kansainvälisiin kokemuksiin. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita no:92. Helsinki.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Syvjäjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K., & Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa.

Hakupäivä 4.12.2010, <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/26/3/psykolog.pdf>

Syvänen, S. 2004. Käytännön ja teorian yhdistävä toimintatutkimus: oppimisen dialogit. Teoksessa Lehtonen J. (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Työturvallisuuskeskus: Edita Prima Oy. s. 89–100.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Hakupäivä 6.4.2012.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Uotinen, S. 2004. Kunnan sosiaali- ja terveystoimen rakenne ja tehtävät. Teoksessa Kunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vikka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.

Winter, R. & Munn-Giddings, C. 2001. A Handbook for action research in health and social care. London: Routledge.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämurtonen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus. s.149-213.

Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 2010.

Yksityiset sosiaalipalvelut 2004. Tilastotiedote 15/2005. Stakes.

Yksityiset sosiaalipalvelut 2010. Hakupäivä 8.12.2012,
http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2011/Tr25_11.pdf

Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa 2009. Hakupäivä 8.12.2012,
http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2011/Tr33_11.pdf

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK.