Muutosjohtaminen hakemus- ja päätös-prosessissa Äänekosken kaupungin ope-tuspalveluissa

Sini Savolainen

Opinnäytetyö, ylempi AMK
Toukokuu 2023
Liiketalouden ala
Organisaation ja talouden johtaminen

jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

jamk

Kuvailulehti

Savolainen, Sini

Muutosjohtaminen hakemus- ja päätösprosessissa Äänekosken kaupungin opetuspalveluissa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 67 sivua.

Liiketalouden ala, Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma, opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda tilannekuva muutoksen kohteena olleesta Äänekosken kaupungin perusopetuksen hakemus- ja päätösprosessin kehityskohteista. Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää, millaisia käyttäjäkokemuksia opetustoimen hallinnolla sekä koulujen rehtoreilla ja sihteereillä oli uudesta hakemus- ja päätösprosessista. Lisäksi selvitettiin, millaista johtamista uudistuksen kohteena oleva hakemus- ja päätösprosessi sekä muutosprosessit yleensä Äänekosken kaupungin opetuspalveluissa edellyttävät.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimukseen haastateltiin 11 opetustoimiston ja koulujen hallinnossa työskentelevää henkilöä. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2023 ja tulokset kuvaavat hakemus- ja päätösprosessin tilannetta maaliskuun 2023 tilanteen valossa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hakemus- ja päätösprosessin muutos oli lähtenyt pääosin hyvin käyntiin. Tutkimuksen tulosten perusteella pystyttiin nostamaan esille hakemus- ja päätösprosessin kehityskohteet. Tärkeimpiä kehityskohteita olivat huoltaja- ja opettajanäkökulman kartoittaminen, viestinnän riittävyyden varmistaminen ja allekirjoitusprosessin kehittäminen sekä muut tekniset kehittämiskohteet.

Tulosten mukaan opetustoimen muutoksissa koettiin tärkeäksi kuulluksi tuleminen, sitoutuminen muutokseen ja osallisuus prosessissa. Muutoksessa tuli olla myös selkeä konkreettinen tavoite, jonka hyödyt ja haitat on mietitty. Merkittäväksi koettiin, että jokainen ymmärtäisi, miksi muutos tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. Muutoksella tulisi olla myös selkeä aikataulu ja muutoksen juurtumiselle pitäisi antaa aikaa. Johtamisessa tärkeäksi koettiin kokemus siitä, että saa hoitaa tehtäviään riittävän vapaasti eikä johtaminen ole autoritääristä. Ratkaiseviksi hyvässä muutosjohtamisessa koettiin esimiehen tuki ja luottamus tehtävien hoitamiseen. Itseä toivottiin johdettavan kuunnellen ja rehellisen sekä avoimen kohtaamisen keinoin.

Työn tuloksena saatua tietoa käyttäjäkokemusta ja kehitysideoita voidaan käyttää hakemus- ja päätösprossin lisäkehityksessä ja muutosjohtamisen kehittämisessä Äänekosken kaupungin opetuspalveluissa. Työn tuloksia voidaan hyödyntää muutosjohtamisen ja vastaavan tyyppisen prossin läpiviennin näkökulmasta.

Avainsanat (asiasanat)

Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen, ketterä kehittäminen, muutosvastarinta

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

jamk

Description

Savolainen, Sini

Change management in the application and decision process in the education services of the city of Äänekoski

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 67 pages.

Business Administration. Master's Degree Programme in Business and Financial Management. Master's thesis

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The goal of the study was to create a situational awareness of the development points in the application and decision process of the education services in the city of Äänekoski, which was the subject of change. The task of the thesis was to find out what kind of user experiences the administration of teaching services, school principals and secretaries had with the new application and decision process. In addition, it was clarified what kind of management the application and decision process, the subject of the reform, as well as the change processes in general in the education services of the city of Äänekoski, require.

The research was carried out as qualitative research. The empirical material of the study was collected through thematic interviews. 11 people working in education office and school administration were interviewed for the study. The interviews were conducted in March 2023, and the results describe the situation of the process in light of the situation in March 2023.

The results of the study show that the change process had mostly started well. Based on the results of the study, it was possible to highlight areas for development in the application and decision process. The most important development targets were mapping the guardian's and teacher's perspective, ensuring the adequacy of communication and developing the signature process, as well as other technical development targets. Being heard, committing to the change and being involved in the process were felt to be important in changes to education services. The change also had to have a clear and concrete goal. It was perceived to be important that everyone would understand why the change is being made and what it is aiming for. The change should also have a clear schedule, and time should be given for the change to take root. The supervisor's support and trust in handling tasks were perceived to be decisive in good change management.

The information, user experience and development ideas obtained as a result of the work can be used in the further development of the application and decision process and in the development of change management in the educational services of the city of Äänekoski. The results can be used from the point of view of change management and the implementation of a similar type of process.

Keywords/tags (subjects)

Change management, competence management, agile development, resistance for change

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1 Johdanto ... 2
2 Muutosjohtaminen ... 5
2.1 Organisaatiomuutos ja johtaminen muutoksessa ... 5
2.2 Muutosprosessin vaiheet ... 9
2.3 Ketterä muutos ... 15
2.4 Osaamisen johtaminen ... 17
2.5 Hyvä paha muutos ... 19
3 Tutkimuksen toteuttaminen ... 22
3.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen tausta ... 22
3.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ... 24
3.3 Aineiston keruu ... 25
3.4 Aineiston analyysi ... 28
4 Tutkimustulokset ... 32
4.1 Muutoskokemukset ... 32
4.2 Suhtautuminen muutoksiin ... 39
4.3 Viestintä muutoksessa ... 42
5 Pohdinta ja johtopäätökset ... 46
5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ... 46
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys ... 56
5.3 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet ... 58
Lähteet ... 61
Liitteet ... 66
Liite 1. Haastattelurunko ... 66

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teorian keskeiset käsitteet ... 21
Kuvio 2. Tavoitteena onnistunut muutos ... 45
Kuvio 3. Onnistumiset uudessa hakemus- ja päätösprosessissa ... 55
Kuvio 4. Hakemus- ja päätösprosessin tärkeimmät kehityskohteet ... 59

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysista ... 30

1 Johdanto

Organisaatioiden johtaminen on entistä haastavampaa, kun päätöksenteossa joudutaan huomioimaan yhä enemmän sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja toimintaympäristö on entistä arvaamattomampi sekä muutos on entistä nopeampaa (Kauhanen 2018, 13-14). Pandemian jälkeisessä työelämässä korostuu keskeisinä muutoksina pandemian nopeuttama digitalisoituminen ja digitalisoitumisen myötä jatkuva oppiminen työssä on kiihtynyt (Helaskoski, Koivula & Ranki 2023). Muutoksen onnistumisessa tärkeää on muutokseen sitoutettu henkilökunta, onnistunut johtajuus ja muutoksen suunnitelmallisuus. Kaikkiin muutoksiin liittyy tavoitteita, mutta tutkimusten mukaan suuri osa muutoksista ei saavuta muutoksille asetettuja tavoitteita organisaatioissa. Inhimilliset tekijät kuten luottamus, motivaatio ja työntekijöiden tunteet liittyvät oleellisesti onnistuneisiin muutoksiin. Johdon ei tulisi yrittää viedä muutoksia yksin läpi, vaan muutokseen tulisi osallistaa koko organisaation henkilöstö. Muutoksen taustalla tulisi olla selkeä tavoite, johon muutoksella pyritään. Koko prosessin tulisi olla koko organisaatiolle selkeä ja suunnitelmallisuuden tulee näkyä. Koko muutosprosessin läpi viestinnän tulee olla selkeää ja viestintää muutoksesta tulee olla riittävästi. Organisaatiossa voi muutostilanteessa tulla vastaan myös selkeää muutosvastarintaa. (Muutosjohtaminen n.d.)

Tämä tutkimus tarkastelee opetuspalvelujen vastuualueella muutosjohtamista ja perusopetuksen hakemus- ja päätösprosessin muutosta. Äänekosken kaupungin opetuspalveluissa perusopetuksen oppilaspäätösten hakemus- ja päätösprosessi on ollut muutosprossin keskellä. Oppilaspäätöksiä koskevien hakemusten ja päätösten tekeminen on siirtynyt uuteen ohjelmaan ja samalla on otettu käyttöön myös sähköinen allekirjoitus. Kyseessä on toimialalle merkityksellinen päätösprosessi, joka liittyy oleellisesti henkilöstöresurssin hallintaan ja lopulta asiakkaan saaman palvelun nopeuteen ja lainmukaisuuteen. Muutosprosessi on suuri ja vaatii käyttäjät huomioon ottavaa muutosjohtamista, osaamisen johtamista ja ketterän kehityksen keinoja. Muutoksen tavoitteena oli hyvin toimiva, vaikuttava, tehokas, säännösten ja ohjeiden näkökulmasta oikea, läpinäkyvä ja avoin päätöstentekoprosessi, joka myös vastaa paremmin työntekijöiden tarpeisiin ja lisää avoimuutta sekä prosessin nopeutta huoltajien suuntaan. Muutosjohtaminen on tutkijan oma mielenkiinnon kohde ja näin muutosjohtaminen ja muutoksena toimialalle merkityksellinen hakemus- ja päätösprosessin muutos oli luonteva valinta tutkimuksen kohteeksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda tilannekuva muutoksen kohteena olevasta perusopetuksen hakemus- ja päätösprosessin kehityskohteista. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää millaisia käyttäjäkokemuksia opetustoimen hallinnolla sekä koulujen rehtoreilla ja sihteereillä on uudesta hakemus- ja päätösprosessista ja millaista johtamista uudistuksen kohteena oleva hakemus- ja päätösprosessi sekä muutosprosessit yleensä opetuspalveluissa edellyttää.

Tärkeimmät kysymykset, joihin vastauksia haettiin olivat:

- Millaisia käyttäjäkokemuksia opetustoimiston hallinnolla, koulujen rehtoreilla ja sihteereillä on uudesta hakemus ja päätösprosessista.
- Millaista johtamista uudistuksen kohteena oleva hakemus- ja päätösprosessi sekä muutosprosessit yleensä opetuspalveluissa edellyttää.

Tutkimuksen teoria keskittyy muutosjohtamisen ja muutosprosessin läpiviemiseen, osaamisen johtamisen ja ketterän kehittämisen tarkasteluun. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto koostuu yhdestätoista (11) teemahaastattelusta. Haastateltavat koostuivat opetustoimiston työntekijöistä (opetus- ja kasvatusjohtaja, opetuksen ja kasvatuksen palvelukoordinaattori sekä päätöksiä valmisteleva toimistosihteeri). Perusopetuksen kouluilta haastateltiin rehtorit (5 rehtoria) ja yhtenäiskouluilta koulusihteerit (3 koulusihteeriä). Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysin keinoin.

Tässä tutkimuksessa muutosjohtamisen tarkastelu on kytketty tutkimuksen kohteena olevaan muutosprosessiin, mutta muutosjohtamista tarkastellaan myös opetuspalvelujen muutosjohtamisen tarpeiden näkökulmasta. Tarkastelu keskittyy hallinnolliseen näkökulmaan, jossa vastaajat kuuluvat opetuspalvelujen hallintoon opetustoimistossa ja kouluilla. Tutkimuksessa haluttiin selvittää laaja hallinnollinen näkökulma ja näin mukana oli opetus- ja kasvatusjohtajan, opetuksen ja kasvatuksen koordinaattorin ja rehtoreiden lisäksi opetustoimiston ja koulujen sihteerit. Tutkimus ei myöskään keskittynyt vain opetustoimiston näkökulmaan tai koulujen näkökulmaan vaan näitä tutkittiin yhdessä hallinnollisesta näkökulmasta. Näin myös muutosjohtamisessa ja esimiestyössä vastaajilla on eri esimiehiä ja muutosjohtamista ja esimiestyötä tarkasteltiin tarkoituksellisesti ko-

konaisnäkökulmasta. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu huoltajien ja opettajien käyttäjänäkökulma. Tutkimuksen tulokset kuvaavat kokemuksia hakemus- ja päätösprosessisin osalta maalikuun vuoden 2023 tilanteen valossa.

2 Muutosjohtaminen

2.1 Organisaatiomuutos ja johtaminen muutoksessa

Työelämä ja johtaminen ovat nykypäivänä kiihtyvän ja jatkuvan muutoksen keskellä. Organisaatioiden johtaminen on entistä haastavampaa, kun päätöksenteossa joudutaan huomioimaan yhä enemmän sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja toimintaympäristö on entistä arvaamattomampi ja muutos entistä nopeampaa (Kauhanen 2018, 13-14). Organisaatioiden täytyy pystyä muuttumaan pysyäkseen taloudellisten, geopoliittisten, lakien ja säädösten, tekniikan, asiakkaiden vaatimusten ja kilpailijoiden muutosten tahdissa. Epäonnistuminen nopean muutoksen mukana pysymisessä on uhka organisaatiolle selviytymiselle ja yksilön tasolla epäonnistumisen muutoksen tahdissa pysymiseen on uhka yksilön uralle ja työtilanteelle. Kuitenkin tutkimusten mukaan jopa 70 prosenttia organisaatiomuutoksista epäonnistuu. (Buchanan & Huczynski 2017, 634-638.)

Tulevaisuudessa johtamisessa tulee olla entistä enemmän mukana ymmärrys työntekijöiden motivaatiotekijöistä ja vuorovaikutuksen merkityksellisyydestä, jotta organisaatio pysyy mukana joustavuutta ja nopeaa reagointikykyä vaativassa maailmassa. Digitaalinen murros on jo arkipäivää yritysten päätöstenteossa. Tulevaisuudessa johtajan asema hyvässä johtamisessa korostuu rohkaisijana ja viestinnässä korostuu entistä enemmän viestinnän laatu sekä viestinnän vaikuttavuus. Työntekijöiden motivaatiota voidaan nostaa ja heitä inspiroida muun muassa jakamalla visiota. Työntekijöiden on tärkeää tietää, mihin ollaan menossa, millä keinoin tilanteeseen päästään ja mitä toimenpiteitä tämä vaatii. Tärkeää olisi myös saada työntekijät näkemään iso kuva päätösten takana. Motivaation noston ja inspiroinnin keinona on myös niin yksinkertainen asia, kuin päivittäinen kommunikaatio työntekijöiden kanssa. Uskon luominen ja ylläpitäminen tulevaan on myös motivaatiossa ja inspiraatiossa tärkeää. (Kilpinen 2017, 9-45.)

Muutoksen esteenä voi olla se, että innostavaa muutosvisioita ei ole (Salminen 2021). Koko organisaation henkilöstö on saatava mukaan organisaation kehittämiseen (Kauhanen 2018, 13-14). On oleellista ymmärtää, ettei pelkistä johdon näkökulmista asetettu tavoite muutokseen motivoi henkilöstöä välttämättä sitoutumaan prosessiin ja ymmärtämään sen merkitystä (Salminen 2021). Merkittävä osa johtajuutta on olla tulevaisuuteen orientoitunut. Johtajan tulee pystyä näkemään tulevaisuuden visiot mahdollisuuksineen ja uhkineen sekä viestimään niistä uskottavasti. (Rehn 2018, 172-173.)

Muutokseen lähtiessä on olennaista, että muutoksen suuntaviivat ovat selkeät ja muutoksen kaikki vaiheet ovat harkittuja. Muutoksella tulee tavoitella aina parempaa ja tavoiteltavampaa, kuin se tilanne missä sillä hetkellä ollaan. Muutoksessa tulisi nähdä selkeäasti muutoksen kokonaisuus. Tarve muutokseen voi lähteä siitä, että mietitään nykytilan muutostarpeita ja ongelmia ja lähdetään tämän tarpeen pohjalta rakentamaan ajatusta siihen, mihin halutaan päästä. Usein muutoksissa mietitään myös menneen kokemuksia, ennen lähtöä toteuttamaan uutta. Vanhaa kokemusta muutoksista ei voi pyyhkiä pois, vaan opittu ja koettu vaikuttaa myös muutoksen toteutuksen taustalla. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa siis nykytilanne ja menneisyys, koko muutoksen aikainen matka sekä se, mitä muutoksella tavoitellaan ja koko tämän prosessin tulisi olla selkää ja suunniteltu, jotta muutos onnistuisi parhaiten. (Ranta 2019, 22-23.)

Muutosjohtamisen ei tulisi myöskään olla vain yksi projekti, vaan nykypäivänä organisaation tulee mukautua toimintaympäristöön ja pystyä hyväksikäyttämään uusia mahdollisuuksia yhä nopeammassa tahdissa. (Salminen 2021.) Muutokseen tulisi lähteä silloin, kun sille on todellinen tarve, ei vain muutoksen vuoksi. On siis harkittava, onko muutos todella tarpeen ennen etenemistä. (Ranta 2019, 22-23.)

Muutoksen onnistumisessa tärkeää on muutokseen sitoutettu henkilökunta, onnistunut johtajuus ja muutoksen suunnitelmallisuus. Kaikkiin muutoksiin liittyy tavoitteita, mutta tutkimusten mukaan suuri osa muutoksista ei saavuta muutoksille asetettuja tavoitteita organisaatioissa. Erityisesti onnistunut johtajuus on onnistuneen muutoksen takana. Inhimilliset tekijät kuten luottamus, motivaatio ja työntekijöiden tunteet liittyvät oleellisesti onnistuneisiin muutoksiin. Johdon ei tulisi yrittää viedä muutoksia yksin läpi, vaan muutokseen tulisi osallistaa koko organisaation henkilöstö. (Muutosjohtaminen, n.d.)

Muutoksen taustalla tulisi olla selkeä tavoite, johon muutoksella pyritään. Koko prosessin tulisi olla koko organisaatiolle selkeä ja suunnitelmallisuuden tulee näkyä. Tavoitteen tulisi olla konkreettinen ja läpinäkyvä ja tavoitteelle tulee määritellä tavoitetila ja määritellä keinot, joilla tavoitteeseen pyritään. Koko muutosprosessin läpi viestinnän tulee olla selkeää ja viestintää muutoksesta tulee olla riittävästi. Jos muutoksen tavoitteet ja viestintä muutoksesta ei ole selkeää ja riittävää voi muutoksen läpivienti organisaatiossa olla haastavaa. Samoin on, jos henkilöstö ei ole sitoutunutta ja motivoitunutta tai henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen. Tärkeää on kuulla

työntekijöiden mielipiteitä ja huolia koskien käsillä olevaa muutosta. Organisaatiossa voi muutostilanteessa tulla vastaan myös selkeää muutosvastarintaa, joka täytyy saada selvitettyä muutoksen onnistumiseksi. (Muutosjohtaminen, n.d.) Hyvin toimivassa johtajuusprosessissa kehittyy toivo, luottamus, joustavuus, ja optimismi. Nämä voivat vaikuttaa seuraajien sitoutumiseen muutokseen ja vähentää kärkevyyttä muutosta kohtaan sekä edistää näin muutosvalmiutta. (Alavi & Gill 2017.)

Toimintatapojen uudistaminen on organisaatiomuutoksen keskiössä työpaikoilla. Muutosviestinnän tulisi kulkea organisaatiossa kahteen suuntaan. Muutosviestinnän tulisi toimia niin, että kaikki, joita muutos koskee ymmärtävät, miksi muutos tehdään, mihin sillä pyritään ja miksi muutos on ajankohtainen kyseisellä hetkellä. (Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. n.d.) Tulisi tuoda esille myös mitä muutos ei koske (Kauhanen 2018, 54).

Muutosviestinnän tulisi tuoda ilmi, miten muutos vaikuttaa työntekijän työtehtävään ja työympäristöön sekä mitä muutos työntekijältä vaatii. Keskustelu muutoksesta on tärkeää pitää tulevaisuussuuntautuneena ja keskustelu tulee hoitaa rakentavassa hengessä, jotta työntekijöiltä saadaan palautetta ja ideoita muutoksen läpiviemiseen. Muutosviestinnässä on muistettava, että osasta asioista on tiedotettava useaan otteeseen ja vaikka asioiden kertomisessa tulee olla avoimia, niin tietoa tulee pilkkoa myös osiin ja tiedottaa järkevissä määrin. Kasvokkain tapahtuvat tiedottamiset ja tilaisuudet, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus kysyä omia kysymyksiä ovat tärkeitä, jotta viestintä ei muutostilanteessa ole vain ylimmältä johdolta tulevia tiedotteita asiasta. (Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. n.d.) Muutosviestinnän tärkeys työntekijöiden sitoutumisessa muutokseen on huomattu tutkimuksissa jo 1950-luvulla. Tänä päivänä on keskityttävä keskusteluihin ja perusteluihin määräysten ja käskyjen sijaan. Viestinnän tulee olla avointa ja siihen tulee käyttää useita kanavia. (Kauhanen 2018, 54-55.)

Työntekijän tulisi olla mahdollista vaikuttaa muutosprosessiin. Osallistaminen on esimerkiksi sitä, että henkilöstöä kuullaan ja heidän ideoillaan ja mielipiteillään on merkitys prosessin läpiviennissä. Jos kokemus muutosprosessista on oikeudenmukainen, niin silloin hyväksytään helpommin myös muutokset, jotka yksilön kannalta voivat olla kielteisiäkin. Osallistuva henkilökunta on sitoutuvaa henkilökuntaa. Henkilöstön kuulemista voidaan toteuttaa monella tavalla riippuen organisaation ja muutoksen suuruusluokasta. Kuulemisessa voi käyttää keskustelun lisäksi esimerkiksi verkkokyselyjä. Organisaatio voi koota myös ryhmän tukemaan muutoksessa suunnittelun ja muutoksen

toteuttamisen ajan. (Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. n.d.) Kun kaikki ovat mukana muutosta kehittämässä, välittyy myös hiljainen tieto ja muutokseen voidaan suhtautua myös omaehtoiden kehitystyön kautta (Heilman & Taipale 2019).

Muutosten suunnittelussa tulisi ottaa huomioon myös käyttäjien kokemus. Sana käyttäjäkokemus sisältää sekä tuotteen tai palvelun käytettävyyden sekä käytettävän ohjelman. Käyttäjäkokemukseen liittyy kaikki se mitä käyttäjä kokee, tuntee ja ajattelee käyttäessään palvelua tai tuotetta. (Viljanen 2020.) Hyvä käyttäjäkokemus on ohjelmistojen ostamisen ja käyttämisen kannalta keskeistä ja käyttäjäkokemus on tänä päivänä tärkeimpiä ominaisuuksia eri järjestelmissä. Käyttäjäkokemukseen vaikuttaa käyttäjien perehdytys, käyttöliittymän suunnittelu ja käyttäjien sitouttaminen. (Matihaldi & Sinisalo 2020.) Käyttäjäkokemus ei välttämättä ole hyvä, vaikka ohjelma olisi suunniteltu juuri käyttäjän tarpeisiin. Käyttäjäkokemukseen vaikuttaa muun muassa organisaation koko, organisaation erilaiset käytännöt ja työnkulku. Kehitystyössä täytyy aina myös huomioida ohjelmien käyttöön vaikuttavat erilaiset lait, asetukset ja ohjeet. Toimialan tuntemus on tärkeää järjestelmien kehittämisessä. (Martikainen 2019.)

Organisaatioissa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen millaista esimerkkiä ylin johto antaa johtamisesta, koska esimiesten johtamistapaan vaikuttaa se, miten heitä organisaatiossa johdetaan ja millaista esimerkkiä heille näytetään. Avoin keskustelu on tärkeää, kun kehitetään hyviä johtamisen keinoja. (Juuti 2018, 217-219.) On tärkeää viestiä, että muutos onnistuu, kun tehdään yhdessä ja muutoksen keskiössä on minän sijaan me (Jabe 2017, 205-206). Johtamisen ei tulisi olla autoritääristä, vilpillistä, epäoikeudenmukaista tai itsekeskeistä. Yksi yleisimmistä huonon johtamisen tavoista on autoritäärinen johtaminen, jossa työntekijälle syntyy tunne ylhäältä päin sanelusta ja siitä, ettei asioihin voi vaikuttaa. (Juuti 2016, 86-90.) Onnistunut muutos sisältää monimutkaisemman prossin kuin pelkkä, muutosprosessi tai muutoskäyttäytyminen vaan siihen sisältyy myös kehittyvä vuorovaikutus muutosprosessin ja johtamisvalintojen välillä (Hastings & Schwarz 2022.)

Liian nopea muutos voi aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia henkilökunnassa. Vaikka taloudellisesta näkökulmasta voisi ajatella, että sillä mitä ajatuksia muutos henkilökunnassa herättää ei ole väliä, niin tosiasiassa henkilökunnalla ja heidän tunteillaan voi olla merkittävä vaikutus organisaation suorituskykyyn ja näin muutoksen toteuttamiseen. Esimerkiksi oppimiskyky voi hidastua, sairaus-

poissaolot voivat lisääntyä ja tehtäviä hoidetaan hitaammin ja huonompilaatuisemmin. Pahimmillaan vastassa voi olla aktiivinen muutoksen vastustaminen. Jos henkilökunta näkee muutoksen mahdollisuutena ja kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja heitä tuetaan, muutoksessa syntyy motivaatiota, sitoutumista ja intoa. (Ritakallio & Vuori 2018, 95-97.) Kun organisaatio on innovatiivinen niin organisaation jäsenet ovat aktiivisia muutosten toteuttamisessa ja muutos on myös asia, jota edellytetään organisaatiolta (Jabe 2017, 196).

Se tahti millä muutosta lähdetään viemään, liittyy organisaation riskinottohalukkuuteen ja riskinottokykyyn. Täytyy harkita, halutaanko muutoksessa nopeita harppauksia vai eteneekö muutos kuitenkin parhaiten asteittain. Muutoksen alkuun tarvitaankin nopeita pieniä eteenpäin menemisestä kertovia onnistumisen kokemuksia, jotta muutosvastarinta lähtee lievenemään. Usein kuitenkin liian nopeassa etenemisessä tulee vastaan vastoinkäymisiä varsinkin, jos muutoksen vaatimat resurssit on aliarvioitu suunnittelussa. (Salminen 2021.)

Projektijohtamisen lisäksi muutosjohtamiseen kuuluu aina myös inhimillisten näkökulmien huomioiminen, eikä onnistunut muutosjohtaminen voi keskittyä vain teknisten näkökulmien huomiointiin. Muutosjohtamisen projekteissa yleensä juuri ihmisten käytöksen muuttaminen on haastavin osio. Muutosprojektin kaikissa vaiheissa onkin muutoksen onnistumiseksi huomioitava sekä tekninen, että inhimillinen näkökulma. Parhaiten onnistuneissa muutosprojekteissa projektin tekninen toteutus, sekä henkilöstön sitouttaminen ja koulutus tapahtuvat rinnakkain projektin edistymisen tahdissa. (Salminen 2021.)

Organisaation missiot, visiot ja arvot tulisivat näkyä organisaation arjessa. Arvot ovat tärkeässä osassa myös muutosprosesseissa. Yritysten arvojen ei tulisia olla ristiriidassa ihmisten omien arvojen kanssa. Usein henkilökunnalta ei kysytä toteutuvatko organisaation arvot organisaation toiminnassa. Yrityksen arvojen asettamisessa on tärkeää määritellä arvot niin, että näitä arvoja noudattamalla mennään kohti haluttua toimintaa. Kun arvot ovat todella osa organisaatiokulttuuria, arvot näkyvät viestinnän lisäksi teoissa. (Jabe 2017, 261-269.)

2.2 Muutosprosessin vaiheet

Muutosjohtamisen teoriaa on löydettävissä laajasti. Erilaiset mallit helpottavat ymmärtämään muutosjohtamisen teorioiden pääkohtia. Muutosjohtamisen malleja on tutkinut muun muassa Olli

Yrjänä (2021). Yrjänä on kirjallisuuskatsauksessaan tutkinut Lewinin kolmiportainen prosessia, Beerin kuusiportainen muutosjohtamisen mallia, Appreciative Inquirya, Judsonin viittä porrasta, Kanterin, Steinin ja Jicksin kymmentä käskyä, Kotterin kahdesanportaista mallia, Hiattin ADKAR mallia ja Jensen Calytonin ketterää muutosjohtamismallia. (Yrjänä 2021, 2-15.)

Tässä kappaleessa käsitellään Kotterin muutosjohtamisen mallia. Muun muassa Yrjänän (2021, 3-17) mukaan Kotterin mallia voidaan käyttää hyvin monipuolisesti erilaisten muutosprosessien tekemiseen ja Kotterin malli on yksi käytetyimpiä muutosmalleja tänä päivänä.

Kotterin kahdeksan porrasta onnistuneen muutoksen luomiseen ovat:

1. Muutostarpeen luominen, 2. Vahvan tiimin muodostaminen muutoksen läpiviemiseen, 3.Vision ja strategian luominen, 4. Viestiminen muutosvisioista, 5. Muiden valtuuttaminen muutokseen, 6. Lyhyen aikavälin voittojen ja onnistumisten luominen, 7. Saavutettujen muutosvoittojen ylläpitäminen ja uudet muutokset, 8. Uusien menettelytapojen vakiinnuttaminen. (Kotter 1995, 16.)

Muutostarpeen luomisen portaalla (porras 1) korostetaan muutoksen välttämättömyyttä ja kiireellisyyttä. Jos nykytilaan ollaan tyytyväisiä, ei muutokseen olla valmiita lähtemään. Myös kriisitilanne voi olla potku kohti muutosta. (Kotter 1995, 13-43.)

Portaalla kaksi, tarvitsee muodostaa vahva tiimi muutosten läpiviemiseksi. Tiimin kokoonpanoon tulee panostaa, jota kokoonpano on oikea muutoksen toteuttamiseksi. Tiimin jäsenillä tulee olla selkeä yhteinen tavoite ja luottamussuhde toisiinsa ja heidän tulee olla sitoutuneita muutokseen. (Kotter 1995, 45-58.)

Portaalla kolme luodaan visiota ja strategiaa. Selkeä visio on erittäin tärkeä, koska se näyttää muutokselle suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään oikeita asioita muutoksen eteen ja visio auttaa kokoamaan yksittäisiä toimenpiteitä yhteen muutoksen edistymiseksi. Selkeä visio kertoo, miksi muutoksia toteutetaan ja antaa pohjaa päätöksenteolle. Visio tulisi määritellä arkipäiväiselle, yksinkertaiselle tasolla, ettei se jää liian abstraktiksi. Ilman visioita strategian tekeminen muutokselle on vaikeaa. Hyvä visio on sellainen, että sen pystyy ymmärtämään, se on vetoava, toteutettavissa oleva, oikein rajattu, visio joustaa ja se on myös viestittävissä. Huono visio voi olla esimerkiksi liian

epämääräinen visio, mutta vision ei kuitenkaan tule olla liian yksityiskohtainen. (Kotter 1995, 59-72.)

Portaalla neljä on keskiössä viestintä muutosvisiosta. Visio pitää tuoda koko organisaation henkilöstön tietoon, joita muutos koskee. Yhteinen visio auttaa viemään muutosta maaliin ja on tärkeää saada ihmiset ymmärtämään visio ja sitoutumaan siihen. Visiosta viestitään tehokkaasti yksinkertaisella viestinnällä, käyttämällä sanallisia vertauskuvia, toistamalla viestiä ja usealla forumilla, johtamalla esimerkillä, selvittämällä esille tulevia ristiriitoja sekä viestimällä kaksisuuntaisesti. On tärkeää kuulla ja tulla kuulluksi. (Kotter 1995, 73-85.)

Portaalla viisi valtuutetaan muita muutokseen. Muutos voidaan estää organisaation sisällä olevilla esteillä, visio ja resurssit eivät kohtaa. Vision vastaiset organisaatiorakenteet estävät muutosta. Ihmisiä tulee myös valmentaa, että heillä on taitoja ja kokemus siitä, että heillä on valtaa toteuttaa vision mukaisia muutoksia. Järjestelmien tulisi myös olla sovitun vision mukaiset. Huonoon esimiestyöhön on tärkeää puuttua, jottei muutos esty. (Kotter 1995, 87-99.)

Portaalla kuusi juhlitaan Kotterin (1995) mukaan lyhyen aikavälin onnistumisia. Lyhyen aikavälin onnistumisissa yhdistyy konkretia eli voidaan konkreettisesti nähdä tulos, onnistuminen on myös todenperäinen ja siitä ei voi kiistellä onko se todella totta ja onnistuminen on selvästi liitettävissä muutosprosessiin. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeitä muutosprosessin kokonaisuuden onnistumisen kannalta. Ne auttavat muun muassa myös vision ja strategian hienosäännössä ja pitävät esimiehet ja työntekijät sitoutuneina muutokseen sekä vie pohjaa muutosprosessin epäilijöiltä. (Kotter 1995, 101-113.)

Portaalla 7 ylläpidetään saavutettuja muutosvoittoja ja luodaan uusia muutoksia. Muutosten määrä ei tässä kohtaa vähene, vaan tartutaan uusiin muutosprojekteihin. Tässä vaiheessa mukaan olisi tarkoitus saada entistä enemmän ihmisiä ja heitä valmennetaan auttamaan muutoksen toteuttamisessa. Ylimmän johdon on tärkeää pitää visioita selkeänä ja viestiä selkeästi muutoksen tärkeydestä. Esteitä muutosprosessissa poistetaan, eikä jäädä paikalleen. Johtaminen on tärkeässä asemassa, jotta muutosprosessi etenee, eikä tyrehdy nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Kotter 1995, 115-126.)

Lopuksi portaalla 8 vakiinnutetaan uusia menettelytapoja. Vaikka muutokset olisivat jo huomattaviakin, on tärkeää, että muutos juurtuu organisaation kulttuuriin. Uudet menettelytavat juurtuvat kulttuurin vasta, kun koetaan, että ne ovat parempia kuin edelliset tavat. Juurtuminen tapahtuu, kun työntekijät ovat alkaneet toimia uudella tavalla ja uusi toiminta tuottaa hyötyä organisaatiossa sekä työntekijät näkevät yhteyden uuden toimintamallin ja saadun hyödyn välillä. (Kotter 1995, 127-137.)

Kotterin (1995) mukaan kaikissa onnistuneissa muutoksissa yhteistä on se, että on ymmärretty, että suuria muutoksia ei tapahdu helposti. Kotterin mukaan kaikissa onnistuneissa suuremmissa muutosprosesseissa käydään läpi Kotterin kahdeksan porrasta ja ongelmia syntyy helposti, jos yhdenkin portaan ohittaa kokonaan tai liian nopeasti. Usein muutoksia yritetään toteuttaa vain portaiden 5, 6 ja 7 kautta. Jos vaiheet 1-4 jätetään käymättä, on pohja muutokselle heikko. Jos taas muutos jätetään portaalle 7, ei pysyvää muutosta pääse syntymään. (Kotter 1995, 17-22.) Portaiden väliin jättäminen näyttäytyy muutoksen nopeutena, mutta tosiasiassa portaita väliin jättämällä ei koskaan päästä haluttuun lopputulokseen muutoksessa (Kotter, 2007, 97).

Kotter (1995) korostaa, että 70-90 prosenttia onnistuneista muutosprosesseista on ihmisten johtamista ja vain 10-30% asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen on suunnan näyttämistä, ihmisvoimavarojen koordinointia ja ihmisten kannustamista ja varsinkin inspiroimista. (Kotter 1995, 22-27.)

Kotterin (1995) mukaan usein käy myös niin, ettei muutoshankkeet tuo mukanaan haluttuja ja odotettuja tuloksia. Tärkeimpinä virheinä Kotler kuvaa, ettei muutosta pidetä tärkeänä vaan ollaan tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Voi myös olla, että organisaatiosta puuttuu tiimi, joka ohjaisi tarpeeksi vahvasti kohti haluttua muutosta. Muutos visio voi olla niin heikko, ettei se riitä viemään muutosta läpi organisaation tai organisaatiossa viestitään muutosvisioista aivan liian vähän ja koko idea jää hämäräksi organisaatiossa. Suuri muutos on mahdoton, jos suurin osa yrityksen työntekijöistä eivät ole sitoutuneet muutokseen. Tärkeää on myös poistaa muutosvision toteutumista estävät asiat. On hyvä huomata, että joskus nämä esteet ovat kuvitteellisia, mutta usein myös todellisia esteitä liittyen esimerkiksi vähäisiin resursseihin organisaatiossa. Muutoksen esteenä voi olla myös, että ei huomioida onnistumisia muutosprosessissa lyhyellä aikavälillä. On siis tärkeää huomata pienet onnistumiset muutosprosessin varrella. Muutos voi epäonnistua myös, jos ajatellaan, että ollaan jo valmiita ja näin kehitys estyy. Muutos tulisi siis juurruttaa organisaation kulttuuriin ja

näin muutoksesta tulisi pysyvää. Mahdollisia ongelmakohtia voi ennakoida muutosprosessissa ja välttyä näin ongelmilta useassa kohtaa. (Kotter 1995, 3-14.) Muutosta ei tulisi julistaa onnistuneeksi liian aikaisin, ennen kuin sen nähdään oikeasti ottaneen paikkansa organisaatiossa (Kotter 2007, 102).

Puska (2022) esittää, että muutoksen onnistumiseksi on tärkeää varmistaa henkilöstön tietoisuus ja ymmärrys muutoksesta. Esimerkiksi tunne siitä, että ammattiosaamista arvostetaan organisaatiossa auttaa omaksumaan uusia muutoksen vaatimia taitoja. Puskan (2022) mukaan on hyvä, myös huomioida, että muutoksen vaatima työ ja uusien toimintatapojen omaksuminen tulee tavallaan normaalin työn päälle ja on tärkeää suunnitella muutoksen vaatima työ niin, että uuden omaksumiselle ja muutoksen eteenpäin viemiselle on varattu resurssia. Itseohjautuvuus on nykypäivää työelämässä, tästä huolimatta johtamisella on merkitystä muutoksen onnistuneeseen toteutumiseen. Johdon tulee myös olla sitoutunutta muutokseen ja keskustelua muutoksesta tulisi käydä avoimesti. (Puska 2022.)

Puska (2022) huomauttaa, että muutos on tosiaankin maraton, eikä sprintti. Muutosprosessin edetessä tulisi huomata pienetkin edistymiset ja hyväksyä se, että joskus voidaan joutua ottamaan myös takapakkia. Myös Kivimäki (2022) korostaa pienten muutosten juhlimisen tärkeyttä. Vanhaan palaaminen tulisi kuitenkin tehdä mahdottomaksi, jotta vanhoihin käytäntöihin ei palata. Tämä voi olla esimerkiksi sitä, että vanhoja järjestelmiä poistetaan käytöstä (Puska 2022.) Kivimäki (2022) kertoo, että usein muutosta toivotaan nopeasti, mutta muutoksen juurruttaminen organisaatioon vie oman aikansa. Kivimäki (2022) esittää, että voidaan sanoa, että muutoksen juurtuminen organisaatioon on tapahtunut, kun ei enää palata vanhaan toimintatapaan, vaikka uuden toimintatavan kanssa tulisikin vastaan ongelmia.

Myös Kriik (2022) korostaa pienten, lyhyen aikavälin onnistumisen esiin nostamista, koska tämä tuo esille muutosprosessin eteenpäin menemistä ja sen toimimista ja tämän tyyppinen onnistumisen korostaminen poistaa näin osaltaan muutosvastarintaa. Jotta muutos ei pysähdy alkuprojektin innostukseen, on tärkeää nostaa esille onnistumisia ja toteuttaa lisää muutoksia. Muutoksen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin on avainasemaassa muutoksen onnistumisessa. Juurruttamisessa auttaa avoin viestintä ja toimintakulttuuri. (Kriik 2022.)

Organisaatiossa voidaan lisätä muutoskyvykkyyttä ja onnistumista muutoksissa muun muassa seuraavin keinoin. Ymmärretään muuttuvaa maailmaa ja muutostarvetta jatkuvassa muutoksessa, kaikelle toiminnalle esitetään selkeät perusteet sekä myös lähtökohdat muutostarpeelle, yrityksen hyvin toimiva viestintäkulttuuri on avainasemassa sujuvasti etenevälle muutokselle samoin kuin toimiva vuorovaikutus organisaatiossa. Organisaatiossa panostetaan henkilöstön sitouttamiseen ja toimintakulttuuri koko organisaatiossa on motivoivaa ja innostavaa. Onnistumisista palkitaan ja myös pieniä välietappien onnistumisia nostetaan esille. (Inertia ja organisaation muutoskyvykkyys 2018.)

Ihmisten on tärkeää saada tietoa siitä mitä on tapahtumassa, millä aikataululla ja miksi muutos on tapahtumassa. Tietoa tulisi tarjota mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja on tärkeää, että tiedonkulku on kaksisuuntaista. Kuulluksi tulemisen tunne on onnistuneen viestinnän keskiössä. (Kivimäki 2022.) Muutokseen sitoutumisessa ovat tärkeitä kysymyksiä, miten ja miksi. Muutokset olisivat tärkeää viestiä niin, että jokaiselle selviää konkreettisesti, mitä muutos tarkoittaa omassa työnkuvassa. Joskus jopa pieni muutos voi olla vaikea toteuttaa, jos ei ymmärrä sen sisältöä ja tavoitteita (Kriik 2022.) Piha (2019) kritisoikin Kotterin mallia vanhentuneeksi viestinnän osalta sen tullessa vastaan vasta portaalla neljä. Pihan mukaan viestintää ei voi ajatella yhtenä vaiheena, vaan se menee läpi koko muutoksen ja ratkaisee muutoksen onnistumisen vuoropuhelu keskiössään.

Perinteisten muutosjohtamisen mallien rinnalle on viime vuosien pandemia maailmassa noussut ketterän kehittämisen malleja. Malleissa otetaan käyttöön lähestymistavaksi virheistä oppiminen eli testataan ja tehdään muutoksia testien mukaan. Palautetta myös kerätään tiheämmin ja näin muutosta päästään ohjaamaan oikeaan suuntaan ketterästi ja nopeasti. Palautetta myös annetaan reaaliaikaisesti. Ketterän kehittämisen malleja kehitettiin aiemmin kriisijohtamiseen, mutta hyvin arkeen jalkautettuna ketterä kehittäminen sopii myös organisaatioiden arkeen muuttaen yrityskulttuuria ketterään suuntaan. (Yrjänä 2021, 2-19.)

Jo muutosta suunnitellessa tulisi määritellä miten muutoksen onnistumista arvioidaan. Usein kuvataan alkutilanne ja lopputilanne. Usein myös verrataan kriittisesti lopputulosta asetettuihin tavoitteisiin. Voidaan tehdä myös kyselyjä ja haastatteluja keskeisille henkilöille. Lopputulosta voidaan arvioida myös itsearvioinnein tai ulkopuolisin auditoinnein. (Kauhanen 2018, 58-59.)

2.3 Ketterä muutos

Kun jotain tehdään niin, samalla myös opitaan ja kokeilu on yksi tärkeä oppimisen keinoista. Näiden kokeilujen kautta saadaan uutta tietoa ja uutta osaamista. Erilaisia kokeiluja voidaan kutsua ketteräksi kehittämiseksi ja ketterä kehittäminen on myös muutoksen toteuttamisen keinoja. Kun kehitetään ketterästi ei muutosta johdeta ja suunnitella ylhäältä päin, vaan kokeiluja ovat suunnittelemassa ja toteuttamassa muutoksen tekijät. Kokeilujen avulla päästään testaamaan mikä toimii ja mikä taas ei. Ketterää kehittämistä on usein hyvä toteuttaa pala kerrallaan kohti päämäärää. Kokeiluja on myös hyvä tehdä tiiviillä aikataululla, koska jos kokeilu kestää pitkään esimerkiksi viikkoja, niin helposti päämäärä pääsee unohtumaan ja palataan vanhaan. Kokeilun lopuksi on tärkeää arvioida mitä kokeilusta opittiin. Useilla aloilla kokeiluihin liittyy pelkoa ja kokeiluja rajoittaa myös esimerkiksi lainsäädäntö eli kaikkea ei voi ryhtyä vain kokeilemaan, vaan kokeilulla täytyy olla puitteet. Ketterä kehittäminen on kuitenkin uutta aikaa, jossa pyritään hyväksymään myös epäonnistumiset ja korjataan virheitä kannustaen ja kannustetaan kokeilemaan uusia asioita ennakkoluulottomasti. (Otala 2018, 204-211.) Ketterä kehittäminen on niin nopeaa uusien asioiden oppimista, kuin vanhojen asioiden pois oppimista (Heilman & Taipale 2019).

Joustavuutta ja sopeutumiskykyä painottamalla sekä toimimalla itsenäisesti ja läpinäkyvästi palautetta keräten syntyy ketteryys. Ketteryyden voidaan sanoa olevan myös ajattelutapa, jolla organisaatioiden tulisi nykypäivänä suhtautua jatkuvaan muutokseen. Jotta voidaan toimia ketterästi, tulee palautteen myötä tapahtua oppimista. Ketterässä oppimisessa päämäärä saattaa muuttua sen mukaan millaista palautetta saadaan. Ketterään oppimiseen kuuluu keskeisesti kokeilut ja oivallukset ja palautteen myötä siirtymät edestakaisin. Ketterä oppiminen kytkeytyy suoritukseen tai sen kehittämiseen. (Otala 2018, 25-30.)

Ketterää oppimista tarvitsee jokainen tämän päivän muuttuvassa työympäristössä. Osaamistaan voi kasvattaa pikkuhiljaa tai syöksyin ja oppimista voi tapahtua, joko omista kokemuksista tai palautteen kautta. Vuorovaikutus muiden kanssa on avainasemassa oleva tie ketterään oppimiseen. Jotta voidaan oppia ketterästi, niin ihmisen toimintaympäristön ja ympäristön toimintatapojen pitää olla sellaiset, että ne tukee ketterää oppimista. Ketterä oppiminen tapahtuu usein organisaatiossa silloin, kun osaaminen ja oppiminen koetaan tärkeiksi arvoiksi organisaatiossa. (Otala 2018, 29-30.)

Yksi ketterän oppimisen tavoista on palautteesta oppiminen. Palautteen perusteella voidaan selvittää, mitä tulee kehittää ja mihin suuntaan tulevaisuudessa olisi mentävä. Saadun palautteen perusteella voidaan kokeilla uusia asioita ja muuttaa toimintaa nopeastikin. (Otala & Meklin 2021, 86-104.) Ketterässä kehittämisessä palautesykli on lyhyt ja näin prosesseja pystytään kehittämään nopeasti saadun palautteen ansioista. Tässä toimintatavassa tehdään esimerkiksi kerrallaan vain vähän eteenpäin ja katsotaan sitten palaute, miten kehittämisessä on käynyt ja mihin suuntaan seuraavaksi edetään. Olennaista on juuri nopeat lyhyet kokeilut, ei viikkojen tai kuukusien suunnittelu ennen toimintaa. (Merenmies 2019.)

Ketterä kehittäminen on toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Tiimeissä, jossa työntekijät pystyvät vaikuttamaan siihen, kuinka asetettuihin tavoitteisiin päästään ketterän kehityksen keinon omaavat korkeamman työtyytyväisyyden ja oma työ koetaan myös mielekkäämmäksi. Ketterän kehittämisen mallin käyttäminen vaikuttaa olennaisesti työkokemukseen. Niiden käyttäminen vaikuttaa myös työn tehokkuuteen ja laatuun positiivisesti. (Merenmies 2019.) Ketterät kehittämismallit vaikuttavat myös työntekijän työkuormaan tasoittaen (Lekman 2021). Ketteriä toimintamalleja käyttäen organisaatio voi saada käyttöönsä paremmin kaiken mahdollisen osaamisen ja tiedon mitä työntekijöillä on. Ketterillä malleilla pystytään tukemaan myös työntekijöiden roolia ja kehitystä. Ketterän kehittämisen mallit näkyvät organisaatiossa isojen muutosten ohella arjen pienissä käytännönläheisissä ja arkisissa asioissa. (Merenmies 2019.)

Ketterät toimintamallit voivat tuoda työn johtamiseen joustavuutta. Kaiken päätöksenteon ei tarvitse kulkea johtajien kautta, kun tiimeillä on valtuudet viedä asioita eteenpäin. Organisaatioissa, joissa käytetään ketterän kehittämisen malleja, vaaditaan johtajalta kykyä inspiroida ja luoda visioita. Johtajan tehtävä on myös toimia kehityksen esteiden poistajana. Ketterä kehittäminen on uuden ajan johtamista. (Merenmies 2019.)

Ketteriä toimintamalleja käytettäessä organisaatioissa on tärkeää, että ajattelu on silloin oikeasti ketterää. Prosessit ja toimintatavat muodostuvat helpommin ketterästi, jos ajattelu on jo ketterää. Ajattelu toisaalta ketteröityy oppimisen kautta arjessa ketterien toimintamallien ja prossien mukana. Ketteriä malleja voidaan käyttää perinteisten mallien rinnalla. (German 2019.)

2.4 Osaamisen johtaminen

Sydänmaanlakan (2012) mukaan kaikki organisaatiot oppivat ja hän kutsuu älykkäiksi organisaatioita, jotka pystyvät havaitsemaan tarpeen muutokselle aikaisessa vaiheessa, pystyvät oppimaan muita organisaatioita nopeammin ja pystyvät laittamaan opitun käytäntöön nopeammin kuin muut organisaatiot. Älykkäällä organisaatiolla on myös selkeä visio ja sen toimintaa ohjaavat organisaation arvot. Älykäs organisaatio huolehtii henkilökunnastaan huomioiden sitoutumisen, hyvinvoinnin ja henkilöstön osaamisen sekä kannustaa oppimaan uutta. Älykkäässä organisaatiossa uudistuminen on jatkuvaa ja myös nopeaa. Osaaminen tulee päivä päivältä tärkeämmäksi jatkuvasti muuttuvassa työelämässä ja näin osaamisen johtaminen tulee koko ajan tärkeämmäksi organisaatioiden johtamisessa. Osaamisen johtamisen tulee perustua yrityksen visioille ja strategialle ja osaamistarpeet tulisi olla määritelty jo strategiassa. (Sydänmaanlakka 2012, 53-131.)

Organisaatioita, kuten koko maailmaa muuttavat megatrendit, joista keskeisimpiä ovat teknologian kehittyminen ja digitalisaatio sekä tiedon lisääntyminen. Jatkuvasti muuttuvat teknologina kehitys, ja digitalisaatio vaikuttavat siihen, kuinka nopeasti organisaatioiden on mahdollista kerätä dataa ja tehdä strategisia muutoksia. (Ritakallio & Vuori, 2018, 11-15.) Maailma muuttuu kiihtyvällä vauhdilla ja organisaatioiden täytyy huolehtia siitä, että niiden työntekijöiden osaaminen pysyy ajan tasalla. Osaamisen kehittämisen organisaatiossa voi ajatella olevan investointia tulevaisuuteen. Valmistautumalla osaamisen kehittämiseen tulevaisuuden haasteiden mukaisesti lisätään organisaation muutosvalmiutta. Organisaatiot sekä yksilöt joutuvat tottumaan muutokseen jatkuvasti muuttuvassa maailmassa sietämällä epävarmuutta. Muutoksiin tulee varautua ja sopeutuva asenne on olennainen osa tätä. (Mannermaa 2022.)

Osaava henkilökunta on yksi organisaation tärkeimmistä resursseista. Osaamisen johtamisella rakennetaan tulevaisuutta ja osaamisen johtaminen on osa henkilöstöjohtamista. Työelämä muuttuu yhä kiihtyvässä vauhdissa ja muutos vaatii organisaatioilta sekä työntekijöiltä jatkuvaa uuden omaksumista ja oppimista. Tulevaisuuden osaamistarpeita tulee ennakoida. Kunta-alalla toiminta- ja työympäristössä huomioon otettavia asioita ennakoinnissa ovat muun muassa erilaiset rakenneuudistukset, uudistukset palveluiden tuottamisen tavoissa, kehitys teknologiassa ja pitenevät työurat. Muutosten myötä osa olevasta osaamisesta muuttuu tarpeettomaksi ja tilalle tarvitaan uudenlaista osaamista. Osaamista voidaan kehittää monin menetelmin. Menetelmiä ovat muun

muassa perehdytys, työnkierto, kehityskeskustelut ja palautteen antaminen, opintomatkat, koulutus, valmennus ja kehityshankkeet. (Sivonen 2017.) Hyvä työhön perehdytys takaa työntekijän osaamisen ja sitouttaa työtehtävään (Tainio-Keinonen 2019). Perehdytyksen olisi tärkeää olla tasapuolista ja saatavana kaikille tasapuolisesti. Organisaation kulttuuria voidaan kehittää oppimista arvostavaksi arvioimalla ja ennakoimalla organisaation osaamisen kehittymistä (Sivonen 2017).

Parhaassa tapauksessa osaamisen kehittäminen on osa organisaation visiota ja tavoitteita. Organisaation johdon tuella on oleellinen vaikutus henkilöstön kehittämisessä. Yrityksen johdon tulisi siis itse olla valmiita kehittymään ja kehittymiselle tulee organisaatiossa varata aikaa ja resursseja. Osaamisen kehittäminen vaatii myös avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä. Osaamisen nykytilan selvityksessä auttavat kehityskeskustelut ja osaamis- sekä työilmapiiri selvitykset. Osaamisen kehittäminen ei palvele ainoastaan organisaation tarpeita ja tavoitteita, vaan yksilö pystyy kehittämään itseään ja mielekkäällä kehityksellä säilyttämään työkyvyn pitkään. (Tainio-Keinonen 2019.)

Osaamisen kehittämisen keinoja valitessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että niille järjestetään aikaa työntekijän arjessa. Jos oppimiselle ei ole aikaa, käy pahimmillaan niin, että asetetut tehtävät jäävät arjen jaloissa tekemättä ja osaamisen kehittyminen näin tapahtumatta. Keinoja kehittää osaamista on lukemattomia ja keinot kehittyvät myös jatkuvasti. Yksilön tasolla osaamisen kehittymiseksi tarvitaan halua oppia uutta ja sen hyväksymistä, että jokainen voi aina oppia uutta. Jokainen tarvitsee uusia taitoja, eikä valmiiksi niin sanotusti tulla. (Mannermaa 2022.)

Joskus osaamisen esteenä ja hidasteena voi olla organisaation esimiehet ja toiset työntekijät. Osaamista saatetaan piilotella, ettei työntekijä kilpaile osaamisellaan esimiehen kanssa. Organisaatioissa voi olla osaamattomuutta kehittää työntekijöidensä osaamista tai toisaalta ongelmana voi olla, ettei organisaatio tunne henkilöstönsä osaamista, eikä näin osaa nostaa esiin parasta potentiaalia osaamisesta. Tällainen toiminta heikentää työntekijöiden motivaatioita ja toisaalta heikentää myös organisaation kykyä pysyä mukana kilpailussa muuttuvassa maailmassa. Tutkimuksissa on selvinnyt, että jopa 75% prosenttia työntekijöistä kokee, ettei organisaatio tunne heidän työnsä vaativaa osaamista. Puolen työntekijöistä sanotaan tutkimusten mukaan olevan sitä mieltä, että työpaikoilla suositaan ja syrjitään ja puolet kokee myös, ettei esimies arvosta työtä, jota tehdään. Myös johtamisen ennakoitavuuteen uskoi vain pieni osa vastaajista. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 89-90.)

2.5 Hyvä paha muutos

Tiivistetysti muutosvastarinta on muutoksen ja muutoksen suunnittelun vastustamista ja kritisointia (Kauhanen 2018, 56). Ihmiset kokevat muutokset hyvin eri tavoin ja usein työpaikkaan suhtaudutaan hyvinkin tunteella. Pieni muutos voi olla merkityksellisempi työntekijälle, kuin jokin iso koko organisaatiota koskeva muutos. Suhtautumistapoja muutoksiin on useita, työntekijöistä osa pystyvät omaksumaan uuden helposti ja tarttumaan uusiin asioihin innolla. Toisilla muutokset aiheuttavat kyseenalaistamista, mutta parannukset kuitenkin nähdään ja uudistuksiin pystytään mukautumaan. Osa työntekijöistä taas tarvitsevat erittäin vahvaa tukea selvitäkseen muutoksista työssään tai toisaalta he saattavat suhtautua muutokseen täysin välinpitämättömästi. (Ponteva 2010, 9-11.)

Joskus on haastavaa lähteä muutokseen mukaan, koska nykyinen toimintamalli koetaan tutuksi ja turvalliseksi ja vanhaa toimintamallia on käytetty pitkään. Tällaista muutosvastaisuutta tulee usein esiin varsinkin tietojärjestelmä muutoksissa. Voi olla, että vanhaa järjestelmään ollaan kovinkin tyytymättömiä, mutta kun uutta järjestelmää aletaan tuoda kuvioon, niin vanha järjestelmä tuntuukin yhtäkkiä hyvältä ja tämä on juuri sitä, että vanha tuntuu tutulta ja turvalliselta ja uusi aiheuttaa epävarmuutta. (Salminen 2021.)

Muutosvastarinta herää usein silloin kun ei voi itse olla osallinen ja aidosti vaikuttaa itseä koskevaan päätöksentekoon. Hiljaisuus on yksi ongelma, mikä voi olla syvällä organisaatiokulttuurissa. Tällöin pelätään tuoda esille omia huolia ja kyselyä ja kritisointia ei tule koska pelätään tulevan leimatuksi kielteiseksi. Ei uskalleta ilmaista omaa huolta, koska itsellä ei ole esimerkiksi ehdottaa ratkaisua. Tällainen hiljaisuuden toimintakulttuuri on omiaan aiheuttamaan muutosprosessin epäonnistumista, kun ongelmakohtiin ei päästä kiinni. Kokemus kuuntelun ja vaikuttamismahdollisuuksien puuttumisesta tulevat nostamaan muutosvastarintaa eikä voimaa muutokseen synny. (Piha & Sutinen 2020, 36-42.) Esimiesten työntekijöiden tunteita huomioiva käytös voi auttaa työntekijöitä hallitsemaan negatiivisia tunteita, jotka nousevat esille organisaatiomuutoksissa (Rafferty & Jimmyeson 2017, 260).

Perusteltua kritiikkiä ei tule leimata muutosvastarinnaksi. Tällöin menetetään helposti mahdollisuus oppimiseen ja muutokseen. Asioiden kyseenalaistaminen kuuluu muutosprosessiin ja kyseenalaistamisen avulla voidaan tarkastella muutosprosessia ja sen toimivuutta. Tärkeää muutoksen

onnistumisessa on, että ihmiset pääsevät sanoittamaan tunteitaan aidosti, jotta kokemus aidosta vaikuttamisesta syntyy. Parhaimmillaan esille tuodut negatiiviseksi koetut tunteet eivät ole muutosvastarintaa vaan muutosvoimaa, jonka avulla saadaankin tuotua esille uutta innovatiivisuutta ja uusia ideoita. Toimiva kommunikaatio on yksi tärkeimpiä asioita muutoksen onnistumisessa. (Pihlajaniemi 2021.)

On esitetty, että muutosvastarinta termiä käytetään myös negatiivisessa mielessä silloin, kuin muutos ei ole onnistunut syyttämään ruohonjuuritasoa muutoksen epäonnistumisesta. Usein muutosvastarintaa sanotaan esiintyvän työntekijöissä ja esimiehissä, mutta arvioinnit ovat osoittaneet, että usein este muutokselle löytyykin johdosta ja sen toiminnasta. Suurin osa muutosvastarinnasta esiintyy kuitenkin työntekijöissä ja esimiehissä, jotka toisaalta eivät ole olleen muutosta valmistelemassa. Muutosvastarinnan lähteitä ovat esimerkiksi vakauden kaipuu, tottumukset, työyhteisön vakiintuneet normit, työntekijän pelko työpaikan tai etujen ja aseman menettämisestä, väärinkäsitykset muutoksesta ja väärinkäsitykset tiedottamisessa, näkemyserot, pelko tuntemattomasta muutoksen kynnyksellä, pelko siitä, ettei pärjää, muutostarve ei vakuuta tai vaivan ei arvella tuovan mukanaan hyötyä. (Mattila 2007, 18-24.) Lähteenä voi olla myös se, että muutoksen tarvetta ei ole ymmärretty, pelko siitä, että oma osaamattomuus paljastuu tai pelko, ettei pysy muutoksessa mukana (Kauhanen 2018, 56-57). Varsinkin muutoksen alkuvaiheessa, kun rutiineja uuteen toimintatapaan ei ole vielä syntynyt muodostuu helposti ahdistusta siitä, ettei aika ja energia riitä siihen, mitä muutoksen koetaan itseltä vaativan (Salminen 2021). Organisaation väliportailla muutosvastarinnan syynä korostuu toisaalta myös se, että omat kyvyt muutosjohtamiseen ovat puutteelliset (Mattila 2007, 18-24).

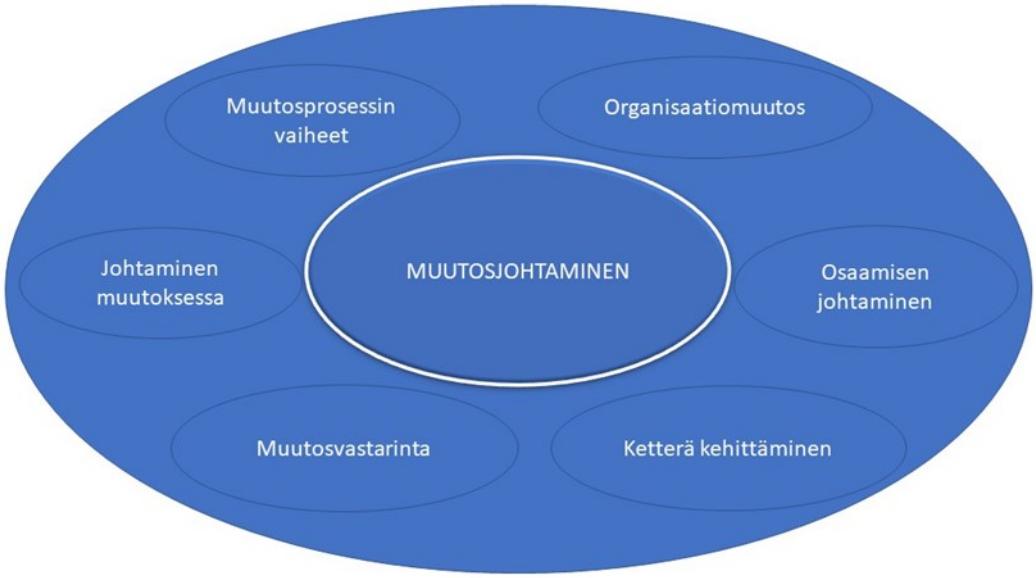
Sanomalla jotakin muutosvastarintaiseksi leimataan helposti myös perusteltua kritiikkiä ja kyseenalaistamista muutosvastarinnaksi. Johto voi pahimmillaan kääntää perusteltua ahdistusta muutoksesta muutosvastarinnan piikkiin. Kriittisyys muutoksia kohtaan on kuitenkin perustava osa ajattelua ja kriittinen ajattelu voidaan nähdä myös taitona työelämässä. Täytyy myös huomioida, että on normaalia muutosprosessissa, että sama ihminen usein suhtautuu muutokseen välillä positiivisesti ja välillä negatiivisella asenteella. (Palmolahti 2018.)

Monien johtajien suhtautuminen muutoksiin ei myöskään ole usein toivotulla tasolla. Johtaja voi suhtautua muutosvastarintaan niin, että kokee muutoksia aina joka tapauksessa vastustettavan tai

johtajalla voi tuoda esille sellaista kuvaa, että pitää itsekin muutosta turhana. Johtaja voi omalla käytöksellään luoda kuvaa, ettei ymmärrä muutosprossin syitä ja tavoitteita tai ei ymmärrä muutosvastarinnan takana olevia syitä. (Lehtinen 2018.) Johtajan työhön kuuluu kuitenkin keskeisesti myös muutoksen johtaminen. Johtajan tehtävänä on myös viestiä siitä, että kun tavoitteena on organisaation kehittäminen, niin muutos ei ole silloin negatiivinen asia lähtökohtaisesti ajateltuna. (Jääskeläinen 2020.) On tärkeää huomata, että muutosvastarintaa saattaa tosiaan kokea myös johtaja itse. Johtajan olisikin itse tärkeää havainnoida muutosvastarintaan liittyviä piirteitä omassa toiminnassaan. (Kuhmonen 2022.)

Muutosvastarintaan liittyvät esille tulleet asiat tulee käsitellä, koska muuten uhkana on, että samat asiat voivat nousta esille myöhemmissä muutosprosesseissa (Kauhanen 2018, 56-57).

Kuviossa 1 kootaan yhteen tutkimuksen teorian keskeisimmät käsitteet. Teoria keskittyi siis muutosjohtamiseen ja muutosprosessin läpiviemiseen, osaamisen johtamiseen, ketterän kehittämiseen ja muutosvastarintaan.



Kuvio 1. Tutkimuksen teorian keskeiset käsitteet.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen tausta

Äänekosken kaupunki on noin 18 000 asukkaan kaupunki pohjoisessa Keski-Suomessa. Väestöstä alle 15-vuotiaita on 15,6 %, 15-64-vuotiaita 61,7% ja 65 vuotta täyttäneitä 22,7%. (Äänekosken kaupungin perusinfo, 2023). Vuoden 2022 lopussa Äänekosken kaupungilla töissä oli päätoimisesti 1434 henkeä, josta 537 henkeä kuuluu opetus- ja kasvatustoimen henkilöstöön. Opetus- ja kasvatustoimen henkilöstöstä vuoden 2022 lopussa 378 oli vakituisia ja loput määräaikaisia sekä sijaisia. Vakituisista 176 henkeä kuului opetuspalvelujen henkilöstöön ja loput lasten, nuorten ja perheiden palveluihin. Opetus- ja kasvatustoimessa henkilöstön keski-ikä oli 45,7 vuotta. (Äänekosken kaupungin henkilöstöraportti 2022, 2023, 7-11.)

Opetus- ja kasvatustoimiala vastaa kaupungin lasten ja perheiden palveluista ja opetuspalveluista. Opetus- ja kasvatustoimialaa johtaa opetus- ja kasvatusjohtaja toimialajohtajana. (Opetus- ja kasvatustoimi 2023.) Opetus- ja kasvatusjohtaja toimii lasten ja perheiden sekä opetuspalveluista vastaavan opetus- ja kasvatuslautakunnan esittelijänä (Opetus- ja kasvatuslautakunta 2022).

Äänekosken kaupunkiin kuuluu seitsemän perusopetuksen koulua. Perusopetuksen alakouluja ovat Hietaman koulu, Honkolan koulu, Koiviston koulu, Konginkankaan koulu ja Sumiaisten koulu. Yhtenäiskouluja ovat Koulunmäen yhtenäiskoulu ja Suolahden yhtenäiskoulu. Kouluja johtavat rehtorit. Honkolan ja Hietaman koulut kuuluvat saman rehtorin vastuualueelle. Kouluissa on keväällä 2023 yhteensä 1881 oppilasta. (Perusopetus ja koulut 2023.) Suolahden yhtenäiskoululla työskentelee yksi koulusihteeri ja Koulunmäen koululla kaksi koulusihteeriä. Hietaman koululla, Honkolan koululla, Koiviston koululla, Konginkankaan koululla ja Sumiaisten koululla ei ole omaa koulusihteeriä.

Tämä tutkimus keskittyy opetuspalvelujen vastuualueella perusopetuksen hakemus- ja päätösprosessin muutokseen. Äänekosken kaupungin opetuspalveluissa perusopetuksen oppilaspäätösten hakemus- ja päätösprosessi on ollut muutosprossin keskellä. Oppilaspäätöksiä koskevien päätösten tekeminen on siirtynyt Dynastyn sijaan Wilmaan ja hakemuksissa on siirrytty suureksi osaksi sähköiseen hakemiseen Wilman kautta. Samalla on otettu käyttöön myös sähköinen allekirjoitus.

Muutos koskee kaikkia perusopetuksen hakemuksia ja päätöksiä, joita ovat muun muassa poissaolopäätökset alle seitsemän päivän ja yli seitsemän päivän poissaoloihin, ensimmäiselle luokalle tulevan oppilaan päätökset, kuljetuspäätökset, erityisen tuen päätökset, aamu- ja iltapäivätoiminnan päätökset, koululaisten kesän päivätoiminnan päätökset, JOPO-luokka päätökset, liikuntaluokkapäätökset, oppiaineesta vapauttamisen päätökset, muuttavan oppilaan ilmoittautumisen päätökset ja päätökset oppilaaksiottoalueen ulkopuoliseen kouluun. Osa päätöksistä tehdään massapäätöksinä.

Kyseessä on toimialalle merkityksellinen päätösprosessi, joka liittyy oleellisesti henkilöstöresurssin hallintaan ja lopulta asiakkaan saaman palvelun nopeuteen ja lainmukaisuuteen. Muutosprosessi on suuri ja vaatii käyttäjät huomioon ottavaa muutosjohtamista, osaamisen johtamista ja ketterän kehityksen keinoja. Muutoksen tavoitteena oli hyvin toimiva, vaikuttava, tehokas, säännösten ja ohjeiden näkökulmasta oikea, läpinäkyvä ja avoin päätöstentekoprosessi, joka myös vastaa paremmin työntekijöiden tarpeisiin ja lisää avoimuutta ja prosessin nopeutta huoltajien suuntaan.

Muutoksen taustalla on pyrkimys päätöksenteon läpinäkyvyyteen asiakkaan suuntaan. Muutos nopeuttaa tiedoksiantoa ja tiedoksisaantia. Muutoksella pyritään myös päätöksenteon paperittomuuteen. Hakemukset ja päätökset tehdään sähköisesti Wilmassa, eikä paperien käsittelylle ole näin tarvetta. Idea muutokseen oli tullut jo vuosia sitten, mutta oikea ajankohta muutoksen toteuttamiselle tuli sähköisen allekirjoitusmahdollisuuden myötä. Prosessia suunnitellessa oli kysytty ja tutkittu malleja muista kunnista toteuttaa prosessia. Prosessia vietiin eteenpäin kuitenkin omanlaisesti, eikä käytössä ollut esimerkiksi valmista mallia muista kunnista. (Tarvainen 2023.) Muutoksen taustalla oli myös tarve varmistaa hakemus- ja päätösprossin laillisuus, laadullisuus ja vähentää inhimillisten erehdysten mahdollisuutta prosessissa (Härtsiä 2023).

Hakemuksia tekevät pääasiassa huoltajat ja opettajat ja päätöksiä tekevät opetus- ja kasvatusjohtaja, koulujen rehtorit ja poissaolopäätöksien osalta myös opettajat. Päätöksiä valmistelevat itse päättäjät ja opetustoimiston sihteerit sekä opetuksen ja kasvatuksen palvelukoordinaattori. Koulusihteerien työhön muutos vaikuttaa suoraan lähinnä arkistoinnin osalta. Muutosprosessi koskee siis suurimmaksi osaksi opetuspalveluiden henkilöstöä päätösten osalta ja lasten huoltajia hakemusprossin osalta.

Tässä tutkimuksessa tarkastelu keskittyy hallinnolliseen näkökulmaan, jossa vastaajat kuuluvat opetuspalvelujen hallintoon opetustoimistossa ja kouluilla. Tutkimuksessa haluttiin selvittää laaja hallinnollinen näkökulma ja näin mukana oli opetus- ja kasvatusjohtajan, opetuksen ja kasvatuksen koordinaattorin ja rehtoreiden lisäksi opetustoimiston ja koulujen sihteerit. Tutkimus ei myöskään keskittynyt vain opetustoimiston näkökulmaan tai koulujen näkökulmaan vaan näitä tutkittiin yhdessä hallinnollisesta näkökulmasta. Näin myös muutosjohtamisessa ja esimiestyössä vastaajilla on eri esimiehiä ja muutosjohtamista ja esimiestyötä tarkasteltiin tarkoituksellisesti kokonaisnäkökulmasta. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu huoltajien ja opettajien käyttäjänäkökulma. Hakemus- ja päätösprosessi on jatkuvasti kehittyvä ja eteenpäin menevä prosessi ja näin tutkimuksen tulokset kuvaavat kokemuksia hakemus- ja päätösprosessisin osalta maalikuun vuoden 2023 tilanteen valossa.

3.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda tilannekuva muutoksen kohteena olevasta perusopetuksen hakemus- ja päätösprosessin kehityskohteista. Tutkimuksen tehtävä oli selvittää millaisia käyttäjäkokemuksia opetustoimen hallinnolla sekä koulujen rehtoreilla ja sihteereillä on uudesta hakemus- ja päätösprosessista ja millaista johtamista uudistuksen kohteena oleva hakemus- ja päätösprosessi sekä muutosprosessit yleensä opetuspalveluissa edellyttää.

Tutkimuksen tuloksena opetuspalvelujen hallinto saa tietoa hakemus- ja päätösprosessin edelleen kehittämiseen ja muutoksista voidaan tiedottaa entistä paremmin työntekijöiden ja huoltajien suuntaan lisäten avoimuutta ja prosessin nopeutta.

Tutkimuskysymyksenä on:

- Millaisia käyttäjäkokemuksia opetustoimiston hallinnolla, koulujen rehtoreilla ja sihteereillä on uudesta hakemus ja päätösprosessista.

- Millaista johtamista uudistuksen kohteena oleva hakemus- ja päätösprosessi sekä muutosprosessit yleensä opetuspalveluissa edellyttää.

3.3 Aineiston keruu

Haastattelut ovat hyvin yleisesti käytetty tapa kerätä aineistoa ihmisten kokemuksista ja käsityksistä laadullisessa tutkimuksessa (Puusa & Juuti 2020, 117). Haastattelun etuna on joustavuus, kun haastattelija voi käydä keskustelua, kysyä kysymyksen tarvittaessa uudelleen tai korjata sitä, toisin kuin esimerkiksi lomaketutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tutkimushaastattelun avulla tuotetaan aineistoa tutkimuksen ongelmiin vastaamista varten. Varsinaista tutkimuskysymystä tai kysymyksiä ei kuitenkaan kysytä haastateltavalta tutkimuskysymyksen muodossa ja tutkimuskysymykseen tulee tutkijan saada vastattua keräämänsä aineiston perusteella. Jotta tutkimuskysymykseen saadaan vastattua, on tärkeää pystyä rajaamaan, muotoilemaan ja kohdentamaan haastateltavalta haastattelussa kysyttävät kysymykset niin, että vastaus tutkimusongelmaan saadaan. Haastattelutyyppejä ovat esimerkiksi teemahaastattelu, asiantuntijahaastattelu ja ryhmähaastattelu ja haastattelut luokitellaan yleisesti strukturoituihon ja puolistrukturoituihin haastatteluihin. (Vuori n.d.) Tutkijan tulee perustella tekemänsä valinnat, eikä haastattelutavan valinta voi perustua vain tutkijan omaan mieltymykseen (Puusa & Juuti 2020, 117). Yksi käytetyimmistä tutkimushaastattelun muodoista on juurikin teemahaastattelu (Vitikka 2021, 124).

Teemahaastattelua käytettäessä ajatellaan, että haastateltava on käynyt läpi tietyn prosessin tai hänellä on kokemus jostakin tietystä asiasta. Tutkijalla on taas selkeä käsitys tutkittavasta asiasta ja sen teoriapohjasta. Teemahaastattelu sopii hyvin monenlaisten asioiden tutkimiseen. Teemahaastatteluun kuuluu se, että osa teemoista on etukäteen päätetty ja haastattelija ohjaa haastattelua näiden mukaan, mutta ei kontrolloi sitä kokonaan, vaan haastattelu etenee valittujen teemojen ja niihin esitettyjen lisäkysymyksien tahtiin. Tutkittavaa kannustetaan puhumaan vapaasti aiheesta. Teemahaastattelussa aineistonhankintamenetelmänä tulee esiin haastateltavien tulkinnat asioista, haastateltavien antamat merkitykset ja vuorovaikutus. Teemahaastattelun tärkeimpiä vaiheita on teemojen suunnittelu. Yksi teema on laajempi kokonaisuus kuin yksittäinen haastattelukysymys. Kaikissa tutkimuksen haastatteluissa käydään läpi kaikki teemat, mutta järjestys, laajuus ja kysymysten sanamuoto voivat vaihdella vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. On tärkeää varmistaa, että haastattelija ja haastateltava ovat samassa käsityksessä siitä, mistä puhutaan ja käytetyt käsitteet tarkoittavat samaa molemmille. Teemojen avulla kyselyistä saadun tiedon tulisi olla sellaista, että tutkija pystyy tulkitsemaan tietoa peilaten teoriaan. (Puusa & Juuti 2020, 112-113.)

Haastattelijan on tärkeää olla hyvin valmistautunut haastatteluun. Yleinen virhe aloittelevilla tutkijoilla on myös, että kysymyksiä on liikaa. Haastattelu kannattaa aloittaa helpoimmin vastattavilla kysymyksillä, jotka ovat sopivan avoimia jättäen haastateltavalle tilaa vastaamiseen, ja vaikeammat alueet jättää loppupuolelle, samoin kuin tekniset taustakysymykset. Haastattelijan olisi tärkeää pystyä ilmaisemaan, että kuuntelee haastateltavaa. Hyvä haastattelija kuuntee ja poimii vastauksista jatkokysymyksiä. Hyvä haastattelija varmistaa haastateltavalta mitä haastateltava tarkoittaa, jos tulee eteen ilmauksia, joita haastattelija ei ymmärrä. Jos haastateltava toteaa esimerkiksi ”sinähän tiedät miten, asia on”, on hyvä sanoa, ettei voi tietää toisen ajatuksia ja kokemuksia ja pyytää kertomaan ne. Haastattelu ei saa jäädä haastattelijan tulkinnan varaan sanomattoman osalta. Haastateltavalle on jätettävä tilaa vastata niin, ettei haastattelija puhu päälle tai kysy kysymyksiä niin, että vastataan jo useampaan asiaan yhtä aikaa. (Vuori, n.d.)

Haastattelussa on aina läsnä vuorovaikutus ja luottamus on hyvin tärkeä osa haastattelututkimusta. Haastattelijan onkin tärkeää saada aikaan haastattelutilanne, jossa luottamus on läsnä. Haastattelun onnistumiselle on olennaista, että haastattelija onnistuu motivoimaan haastateltavan vastaamaan kysymyksiin. Haastattelun luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida tulkintavirheet, joissa vastaaja ei ymmärrä kysymyksiä ja reaktiivisuus vastauksissa eli haastattelija on vaikuttanut toiminnallaan vastauksiin. Tutkija tekee aina tulkinnan haastateltavien esittämistä ajatuksista ja havainnoimastaan käytöksestä. (Puusa & Juuti,2020, 103-110.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Ennen haastattelukysymysten luomista tutkija oli perehtynyt teoriaan ja haastattelun teeman nostettiin tutkimukseen teorian pohjalta. Teoriatiedon keruuta varten tehtiin tiedonhankintasuunnitelma. Tietoa haettiin muun muassa Janetin kirjaston kokoelmista ja kansainvälisten artikkelien hausta, Keski-kirjastoista ja Google-haun avulla. Haussa käytettiin muun muassa käsitteitä muutosjohtaminen, muutosvastarinta, osaamisen johtaminen ja ketterä kehittäminen sekä näiden englanninkielisiä vastineita. Hauissa käytettiin erilaisia rajauksia sopivan aineiston löytymiseksi. Tietolähteeksi pyrittiin valitsemaan tutkimuksen aiheen kannalta keskeisiä ja soveltuvia lähteitä. Löydetyn tiedon luotettavuus pyrittiin varmistamaan ennen lisäämistä tutkimuksen tietolähteisiin. Lähteisiin pyrittiin valitsemaan myös mahdollisimman ajantasaista tietoa.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 21.-31.3.2023. Haastattelukutsut lähettiin sähköpostilla ja haastatteluajat sovittiin sähköpostitse tai puhelimitse. Haastattelukutsussa kerrottiin, tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuksen teemat: muutoskokemukset, suhtautuminen muutoksiin ja viestintä muutoksessa. Kutsussa korostettiin, että osallistuminen haastatteluun olisi tärkeää hakemus- ja päätösprosessin kehittämisen kannalta sekä tulevaisuuden opetuspalvelujen muutosprosesseja ajatellen.

Hakemus- ja päätösprosessi on nopeasti eteenpäin kehittyvä prosessi ja näin haastattelujen aikaväli pidettiin lyhyenä, jotta vastaukset kohdistuvat hakemus- ja päätösprosessia kuvatessa mahdollisimman samaan prossin tilanteeseen ajallisesti. Haastattelut suoritettiin kasvotusten. Haastattelu paikka oli joko tutkijan työpaikalla tai haastateltavien toiveiden mukaan haastateltavan työpaikalla. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Haastattelun aluksi haasteltava allekirjoitti tietosuojaselostaan sisältävän suostumuslomakkeen, jolla vahvisti osallistuvansa haastatteluun, sallivansa haastattelun nauhoittamisen sekä aineiston käytettävän tutkijan opinnäytetyöhön ja ymmärtävänsä aineiston käsittely- ja säilytystavat. Tutkimukseen haastateltiin 11 henkilöä. Tutkimukseen haastateltiin opetustoimiston työntekijöistä opetus- ja kasvatusjohtaja, opetuksen ja kasvatuksen palvelukoordinaattori sekä päätöksiä valmisteleva toimistosihteeri. Perusopetuksen kouluilta haastateltiin rehtorit (5 rehtoria) ja yhtenäiskouluilta koulusihteerit (3 koulusihteeriä). Yhden rehtorin haastattelusta jouduttiin luopumaa aikataulullisten syiden vuoksi. Rehtorinäkökulmaa saatiin tutkimukseen kuitenkin viideltä rehtorilta. Aineistossa näkyi jo aineiston kylläänytyminen, joten tästäkin syystä yhdestä haastattelusta voitiin luopua aikataulullisten syiden lisäksi. Haastattelut kestivät maksimissaan 48 minuuttia, keskimääräinen kesto oli noin 30 minuuttia. Haastattelut litteroitiin ja litteroitua aineistoa tuli yhteensä 78 sivua.

Tutkija valmistautui haastatteluihin huolellisesti ja haastattelujen aikana pyrki kuuntelemaan tarkasti ja esittämään tarvittaessa jatkokysymyksiä. Haastattelun alussa tutkija kertoi haastateltavalle, että haastateltava saattaa tuntea jonkun kysymyksen outona, että kyllähän tutkija työnsä puolesta asian tietää miten asia on. Asia pyydettiin kuitenkin kertomaan haastattelussa, jotta haastattelu ei jäisi haastattelijan tulkinnan varaan sen osalta mitä ei sanota ääneen. Tutkija pyrki varmistamaan mahdollisimman hyvin, että haastateltava ymmärtää kysymykset halutulla tavalla eikä väärinkäsityksiä kysymysten merkityksestä pääsisi syntymään. Haastateltavalle pyrittiin antamaan tilaa vastata niin, ettei haastattelija kiirehdi tai puhu päälle. Kaikissa haastatteluissa käytiin

läpi kaikki teemat, mutta järjestys ja kysymysten tarkka sanamuoto vaihtelivat vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa.

Huolella tehty litterointi on aineiston järjestelyssä ja luokittelussa avainasemassa. Liian tarkasti tehty litterointi tekee aineistosta hankalasti luettavaa ja aiheen kannalta tärkeä voi näin jäädä peittoon epäoleellisten yksityiskohtien alle. Toisaalta myös liian lavealla kädelle litteroitu aineisto taas saattaa jättää oleellista tietoa pois. Litteroida voi tutkimuksen kannalta tärkeitä kohtia tarkemmin ja osaa laveammin. On hyvä kuitenkin huomioida, että jos litteroidaan vain suoraan teemaan liittyvät lauseet, voi jäädä tutkimatta teemoja ja näin tutkimuksen kannalta oleellista materiaalia analysoimatta. Tärkeintä litteroinnissa on, että sanottu tulee ymmärretyksi. Litterointia tutkimalla voidaan tehdä uusia havaintoja, löytää eroja ja samankaltaisuuksia sekä löytää kokonaisuuksia. Tulosten raportoinnissa on kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein käytetty aineistosta tehtyjä suoria lainauksia tukemaan tehtyjä päätelmiä. Selkeä aineisto-ote auttaa lukijaa näkemään, miten tutkija on päätelmiinsä tullut ja lukija voi näin muodostaa myös oman käsityksensä. Näin tutkimuksen validiteetti paranee. (Kallio, n.d.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin mahdollisimman sanatarkasti, mutta pois jätettiin täytesanoja eikä litteroitu ”hmmm”, ”tota” tai muita tämän kaltaisia sanoja tai ääntelyjä. Yhden haastattelun osalta jätettiin litteroimatta osa ääninauhasta, joka sisälsi henkilökohtaisia asioita, joilla ei ollut liitosta suoraan tutkittavaan asiaan. Aineiston raportoinnissa käytettiin suoria lainauksia haastatteluista. Lainaukset merkittiin raporttiin merkeillä H1-H11.

3.4 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysia, joka on kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysi jaetaan aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-120.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun teemat ohjasivat koodausta ja näin käytetyn sisällönanalyysin voi sanoa olevan teorialähtöinen.

Tärkeää on tehdä päätös siitä mikä aineistossa kiinnostaa, jonka jälkeen käydään nämä asiat läpi merkiten ne. Merkityt asiat kerätään erilleen muusta aineistosta, joka jälkeen ne esimerkiksi teemoitellaan. Lopuksi esitetään yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92).

Koodauksessa merkitään esimerkiksi värikoodein samansuuntaisia lauseita ja sanoja ja ryhmitellään aineistoa näin. Koodaus voi olla hyvä pohja aineiston teemoittelulle. (Puusa & Juuti 2020, 152.) Koodausmerkintöjen tehtävänä on muun muassa toimia apuna tekstin kuvailulle ja olla testausväline jäsennykselle sekä poimia se, mitä tutkijan mielestä aineistosta nostetaan tutkimukseen ja toisaalta poissulkea se, mikä jää tutkimuksen ulkopuolelle. Kaikkea mielenkiintoista ei voi yhteen tutkimukseen ottaa tutkittavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93.)

Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin tarkasti läpi useaan kertaan ja koodattiin värikoodein haastattelun teemojen mukaisesti Wordissa.

Teemoitellusta aineistosta kaivetaan esiin tutkimusongelmaa ajatellen oleelliset asiakokonaisuudet ja tyypilliset piirteet eli teemat. Yleensä raportissa nostetaan esille sitaatteja haastatteluista, jotka havainnollistavat teemoittelua ja tutkijantekemiä ratkaisuja. (Juhila n.d.) Yksittäinen sitaatti ei kuitenkaan voi todentaa koko kerätyn aineiston sisältöä, eikä se voi yksinään olla perustana esitetyille johtopäätöksille (Puusa & Juuti 2020, 154). Tärkeää on huomata, että analyysin teemat eivät välttämättä ole samoja kuin teemahaastattelun teemat. Tutkijan tulee jättää tilaa tutkimukselleen uusien teemojen mahdolliseksi esiintuomiseksi ja teemat tulee nostaa esiin juurikin tutkijan tekemän analyysin pohjalta, ei sen perusteella mitä haastatteluissa kysyttiin. (Juhila n.d.)

Teemoitteluun tulee varata riittävästi aikaa ja tutkijan tulee analyysinsa perusteella varmistua siitä, että hän keskittyy tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Myös teemojen suhteet toisiinsa tulee ottaa huomioon. Samaa asiaa tai samankaltaista asiaa tarkoittavat teemat yhdistetään kategoriaksi. Kategorioita yhdistellään tarpeen mukaan ala- ja yläkategorioihin. Aineiston analyysin jälkeen tulee esittää tulkinnat ja selittää ne. Aineiston analyysista esitetään tulkintoja, nostetaan esiin merkityksiä ja tehdään pohdintaa. Analyysin pohjalta tehdään synteesi, jonka avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Johtopäätösten tulee perustua näihin synteeseihin. On hyvä huomata, että kaksi tutkijaa ei päätyisi saman aineiston perusteella täysin samaan tulkintaan vaan tosi asioitakin voidaan tulkita eri tavoin (Puusa & Juuti 2020, 154-155.) Analyysin kulkua havainnollistetaan taulukossa 1. Taulukkoon koottiin alkuperäinen ilmaus, josta tehtiin pelkistetty ilmaus. Tämän jälkeen tehtiin jaottelu ala- ja yläluokkiin.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Se sitoutuminen ja se osallisuus siinä prosessissa tai siis näin päin se menee että kun oot osallinen niin myös sitoudutut."	Sitoutuminen, osallisuus, osallinen sitoutuu	Muutokseen sitouttaminen/ osallistaminen	Muutoskokemukset - muutosjohtaminen
"Ylipäänsä muutoksessa mää näkisin varmaan niin että tietenkin se tavoite miks se muutos tehään,. että se että sillä on selkee konkreettinen tavoite, sit tietenkin miettiä hyödyt, haitat ja nimenomaan ne hyödyt isompana kun haitat."	Muutoksen selkeä ja konkreettinen tavoite, analysoiduta hyödyt ja haitat	Muutoksen konkreettiset tavoitteet/ hyödyt	Muutoskokemukset - muutosjohtaminen
"Varmaan kuuleminen, kaikkia osapuolia ja varmaan semmonen ajan luominen keskustelulle ja tota varmaan myös se prossin läpikäyminen kaikkien kanssa mahdollisimman tarkasti."	Kuuleminen, aika, keskustelu	Vuoropuhe, kuuleminen	Muutoskokemukset - muutosjohtaminen
"Jokainen ymmärtää sen, että miksi muutos tehdään se on ehkä se asia mun mielestä kanssa myös että tiedetään miksi tämä muutos tehdään ja mitä tällä tavoitellaan"	Ymmärrys muutoksen syistä	Muutoksen selkeä syy ja tavoite	Muutoskokemukset - muutosjohtaminen
"Eli kun muutosta ruvetaan tekee niin monta kertaa kun meillä on selkeitä aikatauluja ja selkee raami missä mennään niin se helpottaa mutta kun ei oikein semmosta oo että ”otetaan käyttöön kevään aikana” tai ”nyt meillä on käytössä” niin sitten osa käyttää osa ei niin se on se semmonen eli selkee aikataulu jossa on raamitus että se on hyvissä ajoin tiedossa ja sit siihen osataan valmistautua etä se ois ainakin."	Selkeä aikataulu, selkeä viestintä aikataulusta	Muutoksen selkeä aikataulu, selkeä viestintä	Muutoskokemukset, viestintä muutoksessa - muutosjohtaminen
"No muutoksen ylipäätänsä sen tietenkin täytyy tehä muutoksia sen takia, että joku lainsäädäntö muuttuu, et sithän ne on pakko muuttaa ja sillon vaan meidän pitää kattoo mikä on se järkevä tapa millä tehdä se asia niin että siitä on sekä hyötyä että se toteutuu se mitä sillä tavotellaan se on tärkee. Sitten se että kun lähdetään jotakin muuttamaan niin pitää tarkasti miettiä että jos se on tämmönen oma juttu tai kehittämis juttu, että onko siitä hyötyä, mitkä sen tavoitteet on ja kannattaako sitä lähteä ajamaan elikkä aina miettiä ensin, että kannattaako lähteä jotakin muuttaa sitten muuten vaan. Kolmas asia pitää aina kattoo sitä muutosta aina sekä organisaation että henkilöstön näkökulmasta."	Selkeä muutoksen syy, muutoksen hyöty, organisaatio- ja henkilöstönäkökulman huomioonottaminen muutoksessa	Muutoksen selkeä syy, selkeä aikataulu, muutoksen hyödyt, henkilöstönäkö-kulman huomioon ottaminen	Muutoskokemukset - muutosjohtaminen, muutosvastarinta

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysista.

Aineistosta tehdystä analyysista tulee tehdä synteesejä, eikä näin pelkkä aineiston analyysi riitä tutkimuksen tulosten esiintuomiseksi. Synteesi on sitä, että kootaan yhteen se, mitä tutkimuksesta jäi käteen ja vastataan tutkimusongelmaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2018, 229-230.)

Tutkimuksen raportoinnissa nostettiin esille sitaatteja haastatteluista havainnollistamaan valittua teemoittelua ja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Samaa asiaa koskevat teemat kerättiin yhteen. Tässä tutkimuksessa aineiston teemat sopivat yhteen haastattelun teemojen kanssa, eikä

materiaalista noussut esiin uusia teemoja. Lopuksi aineiston analyysistä tehtiin pohdintaa ja nostettiin esiin keskeisiä asioita, vastattiin tutkimusongelmaan sekä vastattiin siihen mitä tutkimuksesta jää lopulta käteen.

4 Tutkimustulokset

4.1 Muutoskokemukset

Hakemus- ja päätösprosessin muutoksessa koettiin hyvänä ja onnistuneena, että muutoksen myötä hakemus- ja päätösprosesseja on jouduttu miettimään, miten ne oikeasti menevät ja samalla on tarkastettu prosessit muutoksenhakuohjeita myöten. Prosessista ollaan pystytty poistamaan ylimääräisiä polkuja ja näin nopeuttamaan prosessia asiakkaan suuntaa. Huoltaja saa tiedon Wilmaan samalla kun päätös on tehty ja näin poistuu muun muassa postin viemä aika tiedoksisaannissa. Asiakas löytää myös hakemukset ja päätökset samasta järjestelmästä ja tehdyt päätökset löytyvät aina Wilmasta, toisin kuin paperit, jotka voivat hukkua helposti. Samalla on dokumentoitu prosesseja kuvallisten ohjeiden muotoon, jolla on poistettu järjestelmän haavoittuvuutta niin, ettei osaaminen hakemusten ja varsinkin päätösten teossa ole vain yhden tai harvojen käsissä.

Hyvänä ja onnistuneena koettiin myös se, että perusopetuksen oppilaspäätökset ovat nyt yhden ohjelman alla Wilmassa. Samalla oppilaspäätöksissä on siirrytty pois käyttämästä päätöksenteossa Dynastya, joka koettiin varsinkin heillä, jotka päätöksiä tekevät harvoin vaikeaksi käyttää. Samoin Dynastyn haku- ominaisuus koettiin huonoksi ja uudella järjestelmällä uskottiin päätöksien olevan helpommin löydettävissä ja hallittavissa. Päätöksenteko Wilmassa koettiin käteväksi ja helpoksi, päätöksen vahvistamista lukuun ottamatta. Allekirjoitusprosessi koettiin hieman kankeaksi. Yhtenäiskouluilla koulusihteerit ovat aiemmin valmistelleet Dynastyssa päätökset allekirjoitettavaksi rehtoreille, mutta Wilmassa ei tarvitse päätösten valmistelijaa, vaan rehtori tekee päätöksen itse ja kokemus oli, ettei tästä muutoksesta ole haittaa, vaan koettiin oikeastaan helpommaksi, ettei valmistelijaa tarvita.

Koettiin, että muutosprosessi on lähtenyt hyvin käyntiin ja opetustoimiston päässä on ollut hiljaista. Hiljaisuus koettiin sen merkkinä, että kaikki on lähtenyt toimimaan prosentuaalisesti hyvin. Hyvänä ja onnistuneena koettiin myös yhtenäisyys, kun kaikki hakemukset- ja päätökset tehdään samoin kaikilla kouluilla.

> *Mun mielestä se on, kuitenkin se muutos tavallaan tekee meistä yhdenvertaisia, että me ollaan isot ja pienet rehtorit samalla viivalla.* (H11)

Prosessin kehityskohteita ja parannettavia asioita tutkittaessa nousi esiin, että prosessi oli vielä suhteellisen alkuvaiheessa ja kehityskohteena erottui se, että jokainen päätöstyyppi tulee käydä vielä lävitse ja prosessi tarkastaa niin, että myös kaikki lomakkeet ja tulosteet ovat toimivia, mahdollisimman yksiselitteisiä ja, että niissä on mahdollisimman vähän erehtymisen varaa. Muun muassa päätöslomakeluettelo on suuri ja lomakkeet tulee olla nimettynä niin, että lomakenimet ovat yksiselitteisiä. Asioiden tulee olla selkeitä niin, ettei myöskään uuden henkilöstön perehdyttämiseen mene tolkuttoman paljon aikaa.

Kehityskohteina nousi esiin myös, että olisi tärkeää kartoittaa huoltajanäkökulma prosessin toimivuuteen. Vaikka pääosin kaikki on toiminut näkemyksen mukaan hyvin, niin välillä huoltajilta on tullut kysymyksiä hakemusten tekemisestä. Koettiin, että huoltajille on mennyt selkeät ohjeet, mutta koettiin kuitenkin, että lisäohjeistukselle olisi paikkansa. Samoin esille nousi ajatus opettajanäkökulman kartoittamisesta. Varsinkin koulusihteereillä oli kokemus havainnoimansa perustella, ettei kaikilla opettajilla ollut vielä selvää, miksi poissaolopäätöksien tekemiseen on tullut muutos tai oli epäselvää, miten päätöksiä tehdään ja tähän haettiin apua myös koulusihteereiltä. Koulusihteereillä hakemus- ja päätösprosessin muutos vaikutti niin, että Dynasty päätösten valmistelu jäi pois ja arkistointiin tuli muutoksia. Kokemus kuitenkin oli, että heillä olisi hyvä olla ohjeet hakemusten- ja päätösten tekemiseen, jotta pystyvät ohjeistamaan huoltajia ja opettajia tarvittaessa.

Allekirjoitusprosessiin toivottiin kehitystä. Allekirjoitusprosessi koettiin osin hitaaksi ja teennäiseksi sen osalta, että jokaisesta päätöksestä lähetetään omaan sähköpostiin allekirjoituspyyntö. Vahva tunnistautuminen joka kerta aiheutti myös turhaantumista. Päätöslomakkeisiin toivottiin, että kentät, jotka ovat käytännössä aina samat olisivat jo valmiiksi täydennettynä lomakkeella eikä niitä tarvitsisi erikseen täyttää joka kerta. Sähköinen arkistointi ei ole vielä kaupungilla käytössä ja näin arkistointi aiheuttaa vielä ylimääräistä työtä tulosteiden arkistoinnin muodossa ennen sähköisen arkistoinnin käyttöön saamista kaupungin tasolla.

Jonkin verran sekaannusta on aiheuttanut se, kun opettajilla ja rehtoreille on näkynyt myös hakemukset, jotka ei ole tarkoitettu itselle päätettäväksi, vaikka ovatkin opettajan tai rehtorin omia oppilaita. Toivottiin myös, että itselle tarkoitetuista hakemuksista lähtisi päättäjällä jonkinlainen heräteviesti, että Wilmassa on hakemuksia, jotka odottavat toimenpiteitä.

> *Tuota järjestelmää vois kehittää vähän, että siellä vois olla vaikka jotain ohjetekstejä, vaikka että ”tämä sinulle tiedoksi” tai ”toimenpiteitäsi ei tarvita” tai sitten just, että kenelle kaikille tämä viesti on lähtenyt. Että tämmösiä käyttäjäystävällisempiä sillei, että ei ois niin sekava olo kun näkee näitä. Kyllähän sitä tietysti pikku hiljaa huomaa, ettei mun tartte tehdä tolle mitään.* (H10)

Hakemus- ja päätösprosessi muutoksessa ja muutoksissa yleensä nousi esille toive siitä, että käyttäjänäkökulmaa otettaisiin enemmän huomioon.

> *Enemmänkin kun tommosta tehään niin sitä, että otetaan huomioon sitä käyttäjänäkökulmaa, että se tekniikka on oma elämänsä, mutta se että useammin käytäs läpi se, että se käyttäjä ois mukana eli itse olisin ollut mielellään itse tunkemassa siihen suunniteluun sillä tavalla mukana.* (H2*)*

Koettiin, että hakemus- ja päätösprosessi on pääosin toiminut ja epäselviin kohtiin on saatu apua. Koettiin kuitenkin myös, että osa prosessista heränneistä kysymyksistä ohitettiin, niitä ei otettu vastaan tai niihin ei reagoitu. Arvioitiin kyllä, että voi olla, että kysymyksiin on reagoitu ja korjausliikkeitä tehty, mutta toivottiin, että asiasta viestittäisiin, että asia on hoidettu tai selvitystyön alla. Samoin toivottiin, tietoa mistä johtui esimerkiksi, että joku ei toiminut ajatellen henkilön omaa oppimista niin, että pystyisi jatkossa hoitamaan asian itse. Toivottiin, että huolenaiheisiin reagoitaisiin myös silloin kuin huolta ei oikeasti ole viestimällä, että asia on kunnossa ja ei ole syytä huoleen.

Yleensä muutoksissa tärkeiksi huomioon otettavaksi asioiksi nousivat kuulluksi tuleminen, sitoutuminen ja osallisuus prosessissa, muutoksen selkeä konkreettinen tavoite, jonka hyödyt ja haitat on mietitty, se että jokainen ymmärtää miksi muutos tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. Ajateltiin, että muutoksen tulee yksinkertaistaa ja helpottaa jotain sekä muutosprosessin olisi oltava riittävän yksinkertainen. Muutoksien tulisi olla selkeitä ja hallittuja.

> *Jokaisessa muutoksessa mun mielestä tärkeetä on ottaa huomioon se, että kun muutetaan jotain niin asian pitäisi aina yksinkertaistua ja helpottua se on se. Muutosta ei pidä tehdä muutoksen takia vaan muutoksella pitää olla tavote, että joku helpottuu se on se ensimmäinen asia, että sen muutoksen tekeminen pitää helpottaa jotakin asiaa mun mielestä. Toinen muutoksen tekemisessä sen prosessin ei pidä olla liian vaikea koska silloin ajatus kuolee matkalla, muutosprosessin pitää niinku olla riittävän simppeli eli yksinkertaisilla stepeillä, niitä voi olla monta, mutta jokaisen niitten askeleessa mitä tehdään muutoksessa pitää olla riittävän yksinkertainen, että sillä päästään järkevään lopputulokseen.* (H6)

> *Toivois, että se ois semmosta kun on mikä tahansa muutos niin se ois semmosta hallittua ja suunniteltua ja semmosta, että oikeesti, että ne jotka on sitä olleet viemässä eteenpäin niin ne olisivat ottaneet selvää asioista eikä lähdettäis niinku säkki päässä liikenteeseen kuhan nyt tehään muutoksia.* (H8)

Muutoksella tulisi olla myös selkeä aikataulu ja muutoksen juurtumiselle pitää antaa aikaa.

> *Eli kun muutosta ruvetaan tekee niin monta kertaa kun meillä on selkeitä aikatauluja ja selkee raami missä mennään niin se helpottaa, mutta kun ei oikein semmosta oo että "otetaan käyttöön kevään aikana" tai "nyt meillä on käytössä" niin sitten osa käyttää osa ei niin se on se semmonen eli selkee aikataulu, jossa on raamitus, että se on hyvissä ajoin tiedossa ja sit siihen osataan valmistautua.* (H6)

Informointi ja tiedottaminen muutoksista koettiin hyvin tärkeiksi ja muutoksista tulisi informoida kaikkia, joita se koskee miettien kaikkia tasoja. Hyvä ohjeistus ja koulutus ovat myös tärkeitä asioita muutoksessa.

> *No semmonen ennakoiva ajatus siitä, että mihin kaikkialle asiat niinku vaikuttaa, ketä mun pitää informoida, missä asioissa pitää informoida? Ja ylipäätään vähän miettiä semmosta check listiä, että huolehditaan että ne asiat ois hoidettu. Aika useinkin törmää siihen, että on hyvin epäselvää, että kuka, kenen tehtävissä, hoitaako joku muu, pitikö mun hoitaa?* (H9)

Esimiehen tuki koettiin tärkeäksi muutosprosesseissa. Koettiin, että on tärkeää, että esimies antaa mahdollisuuden kehittää ja on kannustava ja innostava. Koettiin myös tärkeänä, että esimies kuuntelee ja ottaa vastaan mahdolliset turhautumisen tunteet ja pystyy kestämään kritiikkiä. Olennaista on, että esimies sisäistää muutoksen itse ensin ja pystyy näin myymään muutosta eteenpäin. Esimies koettiin muutoksen aikaan panevana voimana. Esimiehen tehtävänä on perustella, miksi joku muutos tehdään ja selvittää taustoja. Vaikka muutos olisi lakisääteinenkin, niin on tärkeää perustella, miksi näin tehdään. Esimiehen toivottiin olevan tavoitettavissa, silloin kun muutoksia ollaan tekemässä.

> *Mutta kyllä mun mielestä johtaja on se, joka vie sen sinne käytäntöön ja se, että sen osaa perustella ja osaa sen esitellä sillä tavalla, että se ei aiheuta sitten vastareaktioita vaan päinvastoin se niinku otetaan, että sen pystyy markkinoimaan sillä tavalla, että se on hyvä juttu ja siihen saa porukan sitoutumaan.* (H 11)

Suurin osa vastaajista koki, että hakemus- ja päätösprosessin muutoksen syy ja tavoite olivat selkeät ja esille nousi varsinkin pyrkimys paperittomuuteen ja hakemus- ja päätösprosessi helpottaminen sekä yhtenäistäminen. Hieman aiheutti kuitenkin kysymysmerkkejä, miksi muutokseen on päädytty ja mitä sillä tavoitellaan, kuitenkin kaikki vastaajat löysivät haastattelussa pohdinnassaan syitä ja tavoitteita tapahtuneelle muutokselle.

Lähes kaikki vastaajat kokivat, että heille on selkeää mitä muutos itseltä vaatii. Kaikkia päätöstyyppejä ei välttämättä oltu ehditty itse vielä tekemään ja niissä oli vielä epäselvyyttä mitä ne vaativat, mutta pääosin oli selkeää mitä muutos itseltä vaatii. Opetustoimiston puolella muutos on vaatinut muun muassa perusteiden ja lainsäädännön näkökulmien selvittämistä esimerkiksi hallintosäännöstä ja hallintolaista sekä tietosuoja-asioiden läpikäymistä. Kouluilla muutos vaatii pitkäjänteisyyttä ja aikaa muutoksen sisäistämiseen muun muassa poissaolopäätösten muutoksessa.

> *Aina ihannoidaan vanhoja asioita missä tahansa tilanteessa mun mielestä, aika monet asiat aika vaan kultaa muistoja. Kukaan meistä ei palaa enää aikaan ennen kännyköitä todennäköisesti, vaikka kännyköistä sanotaan mitä tahansa, jolloin käytännössä siis moni muutos vie oikeesti aina hyvään suuntaan, jokaiselle muutokselle pitää vaan aina antaa aikaa, että se nähdään, että se muutos oli hyvästä. Ja siihen tarvitaan ymmärtämistä eli siihen menee kolme vuotta, että sen jälkeen se on taas sitten jo hyväksyttykin taas se muutos. Mun mielestä aikaa tarvitaan kaikkiin tämmösiin, että muutos saadaan hyväksytyks ja että se menee niinku jokainen sisäistää sen asian. Ainakin niin minä aattelen.* (H6)

Suurin osa vastaajista koki muutoksen tahdin sopivaksi. Koettiin, että aina muutos täytyy jossain kohdassa laittaa käytäntöön eikä ole väliä onko se heti vai puolen vuoden päästä, koska jossain vaiheessa se kuitenkin toteutuu. Osa kuitenkin koki tahdin osittain kiivaaksi ja, että muutos vaan tuli yhtenä aamuna eikä asiaan ehditty saada tarpeeksi koulutustakaan. Suurin osa kuitenkin koki tahdin sopivaksi.

Lähes kaikkien vastaajien mielestä opetuspalveluiden muutosprosesseissa yleensä näkyy joustavuus ja sopeutuvuus. Ihmisten koettiin olevan halukkaita soputumaan ja joustamaan. Esille nousi, että toivottiin että loppukäyttäjiä käytettäisiin enemmän asioiden valmistelussa. Esiintyi myös negatiivista kokemusta siitä, että kokemusta asioista ei haluta käyttää valmistelussa ja jos nostaa omaa mielipidettään esille niin se voidaan kokea myös niin sanotusti pään aukomisena.

> *Jos mun mielestä joku menee metsään ja mä siitä sanon, niin valitettavasti semmonen ongelma on, että mua ei uskota tai jopa epäillään, että mä vittuilen.* (H4)

Kuitenkin pääsääntöisesti koettiin, että sopeutuvuus ja joustavuus näkyy ja ollaan ajanhermolla ja linjaa pystytään tarkentamaan ja suuntaamaan tilanteen mukaan. Koettiin, että johtamisprosessit henkilöityvät esimiehiin ja, kun esimies on kuunteleva niin silloin prosessit ovat joustavia. Kohtalaisen pieni organisaatio koettiin myös joustavaksi. Joustavuuden suhteen nousi esiin nousi kuitenkin kokemus joustamattomuudesta, sillä tavalla, että esimerkiksi tiettyjen järjestelmien käyttöongelmiin ei tahdo saada apua lukemattomista pyynnöistä huolimatta ja sen ajateltiin olevan tavallaan riski työntekijälle olla saamatta apua ja tietoa.

> *Et se miten se esitellään niin kyllä se, siinä annetaan mahdollisuus keskusteluun esim kun rehtorikokouksissa tuodaan joku uus muutos niin siinä käydään keskustelua, mielipiteitä ja mietitään sitä, että millä tavalla, mitä se aiheuttaa ja mitä se aiheuttaa henkilökunnalle ja millä tavalla se sitten markkinoidaan siellä, että kyllä mää pitäisin joustavana kaikin puolin, että oon kyllä tyytyväinen siihen.* (H11)

Kaikki vastaajat näkivät oppimisen ja osaamisen arvostamisen näkyvän opetuspalvelujen muutosprosesseissa.

> *Meillä ollaan siitä oppimisesta Äänekoskella, niin meillä ollaan kyllä niinku tosi kiinnostuneita ja musta tuntuu, että me ollaan siellä koko ajan eturintamassa kehityksessä. Ja sit kun se lähtee siitä, että se oppilas on se mistä se lähtee se ajattelu ja ne muutosprosessit, että mitä se tekee sille oppilaalle ja sille luokalle ja niinku sitä kautta musta se lähtökohta on oikein.* (H11)

Kuitenkin oppimisen ja osaamisen arvostamista arvioidessa nousi esille myös se, että joissakin kohdin koettiin, että osaaminen haluttiin pitää yhden tai hyvin pienen ryhmän käsissä eikä antaa toisten oppia asiaa, vaikka tarvetta asian osaamiselle olisi sekä halua oppia. Näin osaaminen nähtiin tietyissä kohdin hauraana, jos poissaoloja sattuu. Osaamista ja oppimista pidettiin myös sellaisena, että henkilöstöllä on hyvä kyky oppia ja ottaa asiat haltuun nopeasti.

Opetustoimiston arvoja ovat joustavuuden lisäksi innovatiivisuus ja yhdenvartaisuus. Vastaajat kokivat, että innovatiivisuus on ehdottomasti asia, joka näkyy opetuspalvelujen muutosprosesseissa niin hyvässä kuin pahassakin kun ajatellaan nopeita muutoksia.

> *Tuota niin siellä varmaan innostutaan, siellä on semmoset ihmiset siellä yläpäässä, että ne innostuu jostakin ja sitten ne sitten vetää kahtasataa ja sitten me yritetään että excuse me? Jäätiin jalkoihin, että vähän ehkä semmosta… mutta en mä tiiä miten niitä hellävarasemmin, elämä on ja kaikki menee eteenpäin ja ainahan siinä joku idea on, kun tulee joku uus loistava idea, joka sitten ajetaan tännepäin, mutta tota niin toisaalta, jos ruvetaan joustamaan hirveesti ei ehkä päästä mihinkään.* (H4)

Yhdenvertaisuuden koettiin myös pääosin toteutuvan.

> *Kyllä yhdenvertaisuus mun mielestä se onkin tärkeetä, että kaikki on samalla viivalla ja se on ehkä opetuspalveluitten niinku kun miettii näitä opetuspalvelujen päällikkötasolla tehtäviä juttuja niin on vaikeeta kun koulut ja yksiköt on niin erilaisia niin ne on äärimmäisen hankala pitää samalla viivalla niitä niin, että se yhdenvertaisuus toteutuu, mutta mun mielestä se toteutuu oikein hyvin ja se näkyy vaikka kaikissa tämmösissä resurssien jaossa tai muuta, että pitkällä aika vinkkelillä kun tehdään niin se on hyvin tasapuolista kuitenkin.* (H11)

> *Yhdenvertaisuus näkyy just siinä, kun on sähköinen päätöksen teko niin se on kaikille sama systeemi. Onhan se toki innovatiivinenkin.* (H5)

Kaikki vastaajat kokivat hakemus- ja päätösprosessin muutoksesta olleen jo tässä vaiheessa hyötyä tai koituvan hyötyä tulevaisuudessa. Koettiin, että on jo saatu käyttöön yhteinen yhdenvertainen ja turvallinen työkalu ja prosessia on selkeytetty. Huoltajat saavat päätökset paperittomasti. Nyt pystytään operoimaan yhdessä järjestelmässä ja jatkossa päätösten odotettiin myös löytyvän helpommin edeltävään järjestelmään verrattuna. Poissaolopäätöksissä nähtiin myös helpottumista.

> *Omalta osalta pystyn vastaamaan vaan niistä poissaolopäätöksistä ja näkisin että, niistä on hyötyä. Ihan käytännössä ei tarvii oppilaille enää jakaa niitä lappuja ja sitten ettiä sieltä repuista tai soitella huoltajien perään, että voitteko palauttaa. Että tää on selkee, kun ne tehdään siellä verkossa. Ja toiseks se on yhdenmukainen kaikilla kouluilla kaupungin alla, niin se on myös hyvä.* (H5)

Samoin koko päätöksenteko prosessissa koettiin helpottumista.

> *On ollu hyötyä ja tulee olemaan hyötyä. Eli kyllä se ajansäästö tässä asiassa on ehkä se suurin hyöty, koska sitten taas jotenkin muuten tuntuu, että rehtoreitten työ, koko ajan siihen tulee niinku enemmän jotakin niinku lisää. Että moni muutos on semmonen, että se tuo nimenomaan lisää. Että tässähän se tavallaan se muutos pysyy toisaalta samana, se asia pysyy samana, mutta se toteutus niin siinä tuli helpotusta. Niin tavallaan sen helpotuksen ottaa mielellään vastaan ja sen ajan.* (H11)

Kaikki vastaajat uskoivat, että hakemus- ja päätösprosessi muutos tulee onnistumaan. Hakemuksia ja päätöksiä on jo tehty, samoin kuin suuria massapäätöksiäkin ja sähköiset allekirjoitukset on saatu otettua käyttöön.

> *Mun mielestä se on semmonen asia, joka on jo tapahtunut. Se on tossa ja käytössä.* (H7)

> *Mutta uskon, uskon ja uskon että tää on hyvä ite tää sähköinen hakemus päätös juttu koska se on niin selkee, koska se on sitten tuolla, tarkastettavissa joka puolella.* (H4)

4.2 Suhtautuminen muutoksiin

Vaikuttamismahdollisuuksia muutokseen ja muutoksen jalkauttamiseen pidettiin erittäin tärkeinä kaikissa muutoksissa, jotka vaikuttavat itseen. Pidettiin tärkeänä, että muutosta ei vaan määrätä vaan siihen pääsee osallistumaan, jolloin myös sitoutuminen muutokseen tapahtuu. Toivottiin, että muutoksesta kerrotaan suoraan, eikä tieto tule asianosaisille esimerkiksi kiertotietä. Muutoksiin haluttiin osallistua esimerkiksi osallistumalla palavereihin, joissa muutosta käsitellään kuunnellen käyttäjiä. Muutoksiin haluttiin osallistua myös tukemalla ihmisiä muutoksessa.

> *No sehän on ihan keskeinen asia, että jos muutosta tehtäisiin vaan niin, että se määrätään, että nyt tehdään näin eikä sitä selitetä eikä siihen ihmettelyyn osallisteta niin silloin ne henkilöt jää ikään kuin ulkokehälle siinä ja sitoutumista siihen muutokseen ei tapahdu ja se kestää pidempään, että se juttu saadaan, ennen kuin se saadaan toimimaan ja niinku universaaliksi, että siinä toteutuu kaikki.* (H3)

Haluttiin mahdollisuutta tulla kuulluksi ja mahdollisuutta vaikuttaa siihen, milloin muutos tuodaan, miten se tuodaan ja mikä oma rooli muutoksessa on. Kuulluksi tulemisen todettiin helpottavan muutoksen läpivientiä, vaikka se ei vaikuttaisikaan lopputulokseen. Toivottiin mahdollisuutta esittää omia mielipiteitä ja ideoita sekä toivottiin, että muutoksen vaikutuksia käydään yhdessä läpi. Haastatteluissa nousi esille kokemusta siitä, että näkemyksiä ei saanut tuoda esille, vaikka kokemusta ja asiantuntemusta olisi vastaajan kokemuksen mukaan ollut. Toivottiin myös, että ne muutokset, jotka eivät ole esimerkiksi lain sanelemia, käytettäisiin aina rehtoreiden kautta ennen sitoutumista muutokseen. Näin myös yleensä koettiin, että asia toimiikin.

> *Jokaisella ihmisellä meillä on tarve tulla kuulluksi. Mun mielestä ihmisen perustarve sillä on tulla kuulluksi ja kun ihminen kokee, että hän on tullut kuulluksi niin hänen on helpompi hyväksyä kaikki maholliset muutokset. Jalkauttamisessa kun ihminen tulee kuulluksi niin kyllä yleensä sitä kautta, vaikka se ei välttämättä aiheuta se kuulluksi tuleminen ees niinku, että toimitaan niin kun se ihminen toivoisi niin sekin kuitenkin, että hänen hyväksytään ja ymmärretään ja kuunnellaan hänen toiveitaan, niin vaikka ehkä se kuuntelu ei aiheutakaan mitään muutosta prosessiin niin silti se on hyvästä ja mennään eteenpäin.* (H6)

Muutosvastarinta koettiin tärkeänä, että sitä on olemassa ja koettiin vähän huolestuttavanakin, jos kritiikkiä ei jostain tulisi, koska muutoksen järkevyys on hyvä myös kyseenalaistaa. Muutosvastarinnan ajateltiin estävän muutosten läpiviennin kevyin perustein.

> *Muutosvastarinta mun mielestä on tosi tärkeetä, että sitä on olemassa. Se vähentää huonojen päätösten tekemistä, huonojen siirtymien tekemistä ja sen takia mun mielestä sitä pitää olla olemassa aina ja sitä pitää sitten vaan sietää. Niinku mä sanoin niin aikaa pitää olla ja mihin tahansa muutokseen aikaa tarvitaan, jolloin se aalto ehtii edetä sopivasti se massa siinä keskellä lisääntyy eli sitä kautta muutoksissa mun mielestä niinku muutosvastarinta lievenee ajan kanssa, jos se muutos koetaan hyväksi ja nimenomaan muutosta ei pidä tehdä muutoksen takia vaan sen takia, että ne on järkeviä ja muutosvastarinta aika nopeesti vaimenee, jos se muutos on järkevä.* (H6)

> *Muutosvastarinta on periaatteen tasolla hyvä asia koska se tekee sen että muutoksia ei viedä lävitse kevyillä perusteilla, ei esimerkiksi sillä, että on nyt kiva tehdä toisella tavalla että on viihdyttävämpää. Se joudutaan perustelemaan ja se tekee siitä muutoksesta niin kuin laadukkaamman. Sit kun se jos se muutosvastarinta on tuommoista periaatteellista ja ihan niin kuin lyödään, niin kuin takapuoli penkkiin niin se tietysti on hankalaa, mutta jotenkin mää ajattelisin niin, että aina kun niitä muutoksia päästään tekemään niin jokainen henkilö on osallinen omalla tavallaan siinä muutoksessa tai muutoksen valmistelussa tai suunnittelussa niin silloinhan hänelle itseasiassa sen suunnitellun tai sen valmisteluprosessin aikana niin kuin selkiää se, että miksi.* (H3)

Koettiin, että muutosvastarinta vaimenee nopeasti silloin kun muutoksen syy ja tavoite ovat selkeät ja muutos koetaan järkeväksi. Keskeinen tuki henkilöstöltä saavutetaan silloin kun riittävän suuri määrä henkilöstöä saadaan osallistettua ja tätä kautta sitoutettua muutokseen. Muutosvastarintaa voi lievittää selkeällä viestinnällä muutoksen syistä ja tavoitteista sekä hyvillä ohjeilla ja tarvitaan tukea, jolta apua voi kysyä ja joka on tavoitettavissa kohtuullisessa aikaikkunassa. Koettiin, että muutosvastarinta lähtee silloin nousemaan, kun ei saa perehdytystä ja opetusta uuteen,

vaikka yrittäisi kaikin keinoin saada apua, mutta sitä ei ole saatavissa. Nähtiin, että eniten vastustetaan sellaisia asioita, joista ollaan epävarmoja. Koettiin, että periaatteellinen vastarinta on yleensä vähäistä opetuspalveluissa. Yksi haastateltava kuvasi muutosprosessia osuvasti aallon muodossa.

> *…mä kuvaan sitä prosessia semmosella aallon harjalla eli missä eteenpäin kaatuva aalto on sellanen, missä aallon harjalla tapahtuu aina hirveesti kuohuntaa ja se on se porukka mikä aiheuttaa aina muutosta missä tahansa asiassa ja jotta aalto etenee niin siinä pitää olla tarpeeks massaa siinä aallossa mukana ja aallon muodon pitää taas, sitten se osasto joka on sanotaan, että jarruvaunu osasto, joka pitää, että se aalto on semmonen pitkä niin kaikilla on rooli missä tahansa muutoksessa jolloin se tarkoittaa, että pitää olla niitä jotka saa harkitsee, että kannattaako poukkoilla eli tehdäänkö muutos ihan sen takia, että se on järkevä muutos ja niin edelleen, mutta tarvitaan myös niitä, jotka niinku kuohuttaa ja saa sitä muutosta aikaseks yleisesti aina.* (H6)

Tukena muutokseen toivottiin sitä, että nähdään muutos eri näkökulmista ja osataan ja uskalletaan sanoa esimerkiksi, että tämä ei toimi näin. Muutoksen koosta riippuen tukea saatetaan tarvita esimerkiksi eri asiantuntijoilta kuten hakemus- ja päätösprossissa tukea ja apua saatiin hallintojohtajalta ja esimerkiksi tietohallintopäälliköltä. Isommissa päätöksissä tarvitaan apua tukipalveluluilta ja taloudellista apua ja henkilöstöresurssiapua. Keskeinen tuki syntyy henkilöstön sitoutumisen kautta.

> *Oon vahvasti sitä mieltä, että se keskeisin tuki syntyy sitä kautta, kun me pystytään osallistamaan riittävän laajasti henkilöstöä sen muutoksen valmisteluun. Se on varmaan se keskeisin asia, sieltä kautta se tuki tulee ja se hyväksytään ja siihen sitoudutaan, kyllä se siitä lähtee.* (H3)

Myös selkeät ohjeet, selkeä aikataulu ja selkeä jako mikä kenellekin kuuluu, on tärkeä tuki muutoksessa. Koettiin tärkeäksi tueksi myös, että jos jotakin muutoksesta kysyy, niin siihen vastataan. Muutosten läpiviennissä koettiin esimiestasolla kuuntelija ja kollegiaalinen tuki ensiarvoisen tärkeänä ja samalla tavalla olla tuki itse henkilöstölle muutoksessa.

> *No mä oon aika semmonen kollegiaalinen ihminen, että mää jos mä aattelen, että mitenkä mää haluan, että asioita niinku pohditaan ja mitä tukea mä niinku tarviin niin varmaan sitä, että mä pääsen keskustelemaan vertaisryhmässä, rehtoreitten kanssa tai oman esimiehen kanssa tai. Että se tukee niinku minua muutoksessa ja näissä tehtävissä. Ja sitten minun tehtävä on, ehkä samalla tavalla sitten yrittää olla tuolla seuraavalla asteella se tuki.* (H7)

Kun puhuttiin siitä, miten haastateltavat toivoivat, että itseä johdettaisiin, niin esiin nousi kokemus siitä, että saa hoitaa tehtäviään riittävän vapaasti eikä johtaminen oli autoritääristä. Se miten asiat itselle tuodaan, koettiin oleelliseksi eli ei niin, että teet tämän seuraavaksi vaan, että mitäpä olet mieltä tästä. Ratkaisevana koettiin esimiehen tuki ja luottamus tehtävien hoitamiseen.

> *Luotetaan siihen, että sillä ammattitaidolla saadaan hyvä lopputulos. Mä toivon. Nyt oon ainakin toistaseks saanu toimii tällä tavalla. Musta on Äänekoskella ollut hyvää ainakin se, että opetuspalveluissa meihin on luotettu, jokainen on saanut varmaan esimies johtaa omaa kouluaan niinku on halunnut ja tehdä myös muutoksia semmosia kun on halunnut. Ei olla pakotettuna samaan muottiin kouluilla, vaan koulut saavat olla hyvinkin erilaisia ja yksilöllisine piirteineen, niin se on mun mielestä hyvä asia.* (H6)

Kuunteleminen myös tässä kohtaa oli arvossaan ja rehellinen sekä avoin kohtaaminen. Keskustelu oli yksi painotetuimmista asioita, se että voidaan käydä avointa keskustelua eikä ole tyhmiä ajatuksia vaan ajatukset ja ideat aina punnitaan, onko ne eteenpäin viemisen arvoisia vai ei. Yhtenä hyvänä esimerkkinä hyväksi koetusta toimintatavasta kommunikoida oli eräällä kouluista käydyt aamun keskustelut, joita kuvattiin kehityskeskustelu nimellä. Aamun keskustelussa käytiin läpi, miten menee ja mitä päivän odotetaan tuovan tullessaan ja mitä kaikkea on tekeillä.

Tunnettiin, että hyvä johtaminen lähtee niinkin yksinkertaisesta asiasta kuin tervehtimisestä aamulla, jonka tässä organisaatiossa koettiin toimivan hyvin ja asia oli hämmästyttänyt vastaajaa ajatellen hänen aiempaa työhistoriaansa.

Koettiin, että asiantuntijaorganisaatiossa on keskeisen tarpeellista, että asiantuntemusta arvostetaan ja muutoksien läpi viedään haastamalla, pohtimalla ja yhdessä prosessoimalla. Merkityksellisenä pidettiin sitä, että ajatuksia sparrataan ja myös kyseenalaistetaan oikeanlaisella argumentaatiolla.

4.3 Viestintä muutoksessa

Opetustoimiston päässä toisaalta nähtiin, että ohjesivut ovat olleet hyvät ja ohjeet riittävän selkeät ja niiden markkinoinnissa on onnistuttu, koska kysymyksiä opetustoimiston päähän oli tullut vain vähän. Kuvalliset ohjeet koettiin pääosin selkeiksi, yksinkertaisiksi ja käytännönläheisiksi. Löy-

tyi myös tunnetta siitä, että ohjeita oli tehnyt prosessia tuntematon henkilö ja ohjeet olivat sekavia. Ohjeita kuitenkin oli myös päivitetty projektin etenemisen mukana. Ohjeet olivat löydettävissä Peda.netissä. Peda.net koettiin, hieman sekavaksi paikaksi löytää ohjeita, mutta se koettiin kuitenkin parhaaksi paikaksi ohjeiden säilytykselle.

Näin muutosprossin alkuvaiheessa nähtiin vielä kysymysmerkkinä, onko huoltajien suuntaan viestitty riittävästi, koska toimitaan tilanteessa, jossa on isot asiakasmäärät ja monen tasoisia teknisiä käyttäjiä. Viestintää ei voi myöskään jättää siihen, että asiasta on kerran viestitty vaan siitä täytyy viestiä säännöllisesti ja vuosikellon mukaan, kun uusia oppilaita ja huoltajia tulee prosessin piiriin. Wilmattomien huoltajien osalta prosessin kulku koettiin myös huomattavan tärkeäksi varmistaa.

> *Aina kun tehdään tällaisia hallinnon prosesseja niin vielä haluan niinku korostaa, että meidän pitää tässä varmistaa sitä, et se asiakas oikeesti löytää, tietää, osaa hakea sen. Sen korostaminen, sen rautalangasta vääntäminen on tosi merkityksellistä.* (H3)

Haastateltavien kokemukset jakautuivat tasaisesti, kun kysyttiin, onko viestitty selkeästi siitä, missä kohtaa muutosprosessi on menossa. Koulujen päässä viesti oli pääsääntöisesti kulkenut, mutta asiassa oli myös sekavuutta. Toisaalta ajateltiin myös, että viestiä asiasta onkin voinut tulla, mutta se on voinut hukkua viestien runsauteen. Pidettiin olennaisena myös, että viestintä olisi oikeanaikaista, ei liian aikaisin, mutta ei toisaalta liian myöhäänkään. Ja toisaalta tätä hakemus- ja päätösprosessia ei ajateltu prosessina, vaan asiana, jolla on alku, josta viestintä lähtee eteenpäin.

> *Kyllähän siitä tuli, mutta se tuli vasta vähän ennen, ihan niinku tosi liian vähän että, voishan siitä vaikka parikin kertaa tulla että ”vuoden alusta tulemme sitten siirtymään tällaiseen” tai voihan se olla, että on tullukkin mutta mää en oo sitä vaan hoksannut, mutta jos ajatellaan vaikka kuvitteellista vastaavaa tilannetta, että semmonen tiedottaminen vois olla vaikka kahessakin pumpsissa ja tavallaan sitten se, että ”nyt se on alkanut ihan oikeesti” että huomaa ite että aijaa että toisella koululla ne vielä tekeekin niinku perinteiseen tapaan, että eiks ne nyt tiennytkään tästä vai pitikö meidän tehdä vielä. Että sitten tulee tämmösiä aukkoja välillä, että what?* (H9)

Toivottiin tavallaan rautalankamallia, että mihin kaikkeen muutos vaikuttaa ja mitä käytännössä tarkoittaa koulujen arjessa. Nähtiin myös, että tekniselle puolelle esitettyihin kysymyksiin ei välttämättä saanut vastausta. Koettiin, että alkuun olisi voinut pitää yhteistä briifausta tai ruusuja risuja keskustelua, jossa olisi voinut kysyä miten menee.

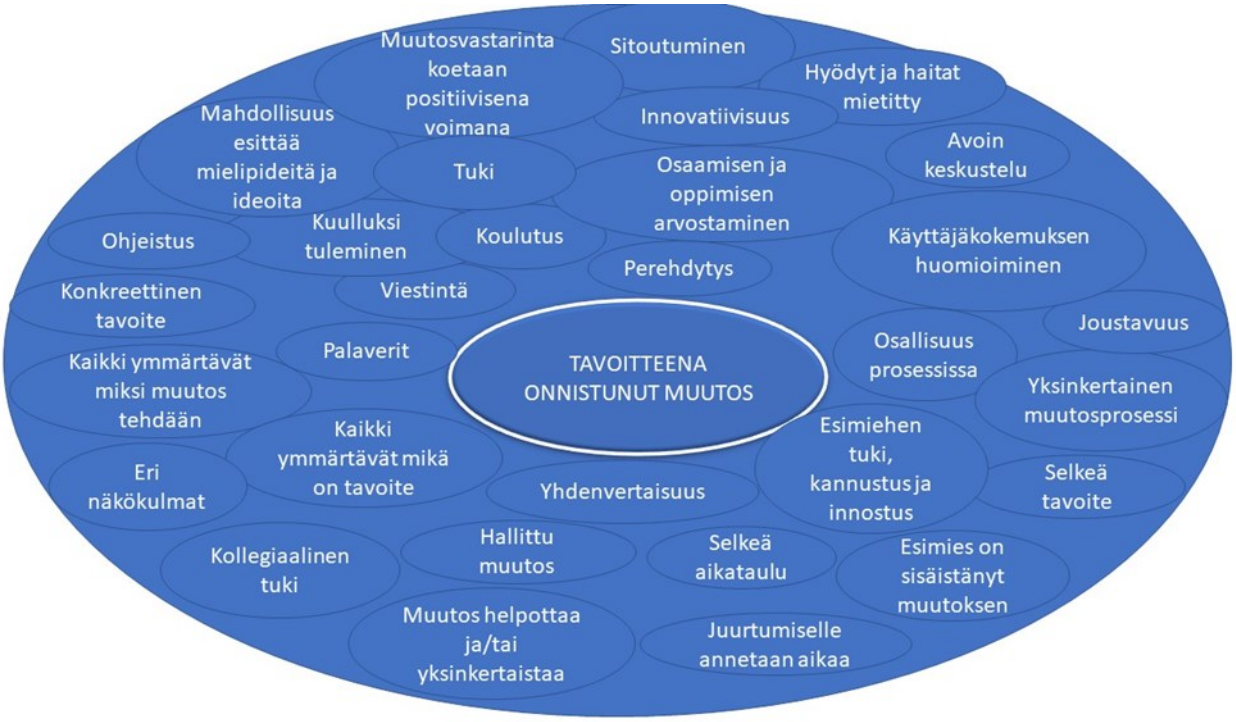
Viestinnän yleisellä tasolla koettiin toimivan parhaiten huoltajien ja opettajien suuntaan Wilman kautta. Wilmaan ei pysty lisäämään liitteitä ja liitteellisiä viestejä jouduttiin laittamaan näin myös sähköpostilla. Opetustoimiston ja koulujen hallinnon suuntaan sähköposti koettiin hyvänä viestintävälineenä Wilman lisäksi. Rehtorikokoukset nähtiin merkityksellisenä viestinnänvälineenä rehtoreille. Akuuteissa asioissa puhelin, kasvotusten tapaaminen ja Teams olivat toivotuimmat tavat viestiä.

Konkreettisina ehdotuksina viestinnän parantamiseen ehdotettiin esimerkiksi sitä, että kun viestitään tietystä asiasta esimerkiksi yhtä oppilasta koskevasta asiasta, niin valittaisiin yksi viestintäkanava sen sijaan, että samasta asiasta tulee viestejä Wilmassa, sähköpostitse, puhelimitse ja niin edelleen. Osassa viestinnässä koettiin, että oli haastavaa selvittää, oliko tullut viesti itselle tiedoksi vai vaatiiko se toimenpiteitä. Osassa viestinnässä koettiin, että viesti ei tavoittanut kaikki ketä kuuluisi, koska viestin saaja oli olettanut, että oli totta kai mennyt myös asiaa koskevalle henkilölle ja ei näin esimerkiksi ollut huomannut välittää viestiä eteenpäin.

Kaikesta sellaisesta mikä muuttaa jotain tai koskee itseä jollain tavalla, toivottiin saatavan viestiä luonnollisesti. Kehitysehdotuksena toivottiin esimerkiksi kuukausittaista infokirjettä, jossa olisi opetuspalveluissa nyt asiat ja tulevat asiat aikataulutuksineen vuosikellon tapaan. Olennaista viestinnässä olisi myös, että viestintä toimenpiteitä vaativista asioista tapahtuisi ajoissa niin, että niihin jää aikaa reagoida. Samoin, että tutuistakin asioista välillä muistutellaan, ettei asia jää muistin varaan.

Kuviossa 2 esitellään aineiston mukainen yhteenveto asioista, jotka vaikuttavat muutokseen ja ovat onnistuneen muutoksen oleellisia osia. Onnistuneen muutoksen osia ovat se, että muutosvastarinta koetaan positiivisena voimana, saadaan tukea ja kollegiaalista tukea, ohjeistusta, koulutusta ja perehdytystä ja viestintä toimii. On mahdollista tulla kuulluksi ja esittää omia mielipiteitä ja ideoita. Muutoksella on konkreettinen tavoite ja kaikki ymmärtävät miksi muutos tehdään sekä mikä on tavoite. Muutos on hallittu ja sillä on selkeä aikataulu. Muutoksessa otetaan huomioon yhdenvertaisuus ja eri näkökulmat. Käyttäjäkokemus huomioidaan muutoksen valmistelussa. Muutos helpottaa ja/tai yksinkertaistaa jotain ja sen juurtumiselle organisaatioon annetaan aikaa. Esimies itse on sisäistänyt muutoksen ja tukee, kannustaa ja innostaa muita. Muutosprosessi on

yksinkertainen ja kaikki osallistetaan prosessiin mukaan. Muutosprossiin liittyy oleellisesti myös avoin keskustelu.



Kuvio 2. Tavoitteena onnistunut muutos.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksessa tarkasteltiin julkishallinnon organisaation, Äänekosken kaupungin opetuspalvelujen perusopetuksen hakemus- ja päätösprossissa tapahtunutta muutosta ja muutosjohtamista opetuspalveluissa yleisellä tasolla. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda tilannekuva muutoksen kohteena olevasta perusopetuksen hakemus- ja päätösprosessin kehityskohteista. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää millaisia käyttäjäkokemuksia opetustoimen hallinnolla sekä koulujen rehtoreilla ja sihteereillä on uudesta hakemus- ja päätösprosessista ja millaista johtamista uudistuksen kohteena oleva hakemus- ja päätösprosessi sekä muutosprosessit yleensä opetuspalveluissa edellyttää. Tutkimuksen tulokset kuvaavat tutkittua asiaa maalikuun lopun tilanteen 2023 valossa.

Työelämä ja johtaminen ovat nykypäivänä kiihtyvän ja jatkuvan muutoksen keskellä. Organisaatioiden johtaminen on entistä haastavampaa, kun päätöksenteossa joudutaan huomioimaan yhä enemmän sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja toimintaympäristö on entistä arvaamattomampi ja muutos on entistä nopeampaa. (Kauhanen 2018, 13-14). Epäonnistuminen nopean muutoksen mukana pysymisessä on uhka organisaatiolle. Kuitenkin tutkimusten mukaan jopa 70 prosenttia organisaatiomuutoksista epäonnistuu. (Buchanan & Huczynski 2017, 634-638.)

Sydänmaanlakan (2012) mukaan kaikki organisaatiot oppivat ja hän kutsuu älykkäiksi organisaatioita, jotka pystyvät havaitsemaan tarpeen muutokselle aikaisessa vaiheessa, pystyvät oppimaan muita organisaatioita nopeammin ja pystyvät laittamaan opitun käytäntöön nopeammin kuin, muut organisaatiot. Älykkäällä organisaatiolla on myös selkeä visio ja sen toimintaa ohjaavat organisaation arvot. Älykäs organisaatio huolehtii henkilökunnastaan huomioiden sitoutumisen, hyvinvoinnin ja henkilöstön osaamisen sekä kannustaa oppimaan uutta. Älykkäässä organisaatiossa uudistuminen on jatkuvaa ja myös nopeaa. Osaaminen tulee päivä päivältä tärkeämmäksi jatkuvasti muuttuvassa työelämässä ja näin osaamisen johtaminen tulee koko ajan tärkeämmäksi organisaatioiden johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2012, 53-131.)

Tutkimustulosten perusteella voi todeta, että hakemus- ja päätösprossin muutos kokonaisuudessaan oli lähtenyt pääosin hyvin käyntiin. Onnistuneena koettiin, että hakemusten ja päätösten tekoon liittyvät prosessit oli mietitty läpi ja niitä oli yksinkertaistettu. Prosessit on myös kuvattu ja

samalla poistettu prossin haavoittuvuutta siltä osin, että osaaminen olisi useampien saatavilla tarvittaessa. Uuden toimintatavan myötä päätösten tiedoksisaanti aika on lyhentynyt merkittävästi. Päätökset ovat myös löydettävissä yhdessä samassa järjestelmässä. Tärkeäksi koettiin, että huoltajat saavat päätökset paperittomasti. Samalla koko päätöksenteko prosessi on helpottunut siirryttäessä Dynasty päätöksenteosta Wilman päätöksentekoon. Päätösten uskottiin olevan myös helpommin löydettävissä uudessa järjestelmässä. Tulosten mukaan koettiin, että muutos tuo yhtenäisyyttä kouluille, kun kaikilla kouluilla hakemukset ja päätökset tehdään samalla tavalla. Koettiin, että oli saatu käyttöön yhdenvertainen ja turvallinen työkalu ja prosessia oli selkiytetty.

Tutkimuksen perusteella koettiin, että muutoksesta oli ollut jo hyötyä ja toisaalta uskottiin ja toisaalta toivottiin olevan hyötyä myös tulevaisuudessa. Kaikki haastateltavat uskoivat, että hakemus- ja päätösprosessi muutos tulee onnistumaan. Toisaalta muutos koettiin asiana, joka oli jo onnistuneesti tapahtunut.

Tulevaisuudessa johtamisessa tulee olla entistä enemmän mukana ymmärrys työntekijöiden motivaatiotekijöistä ja vuorovaikutuksen merkityksellisyydestä. Työntekijöiden motivaatiota voidaan nostaa ja heitä inspiroida muun muassa jakamalla visiota. Työntekijöiden on tärkeää tietää, mihin ollaan menossa, millä keinoin tilanteeseen päätään ja mitä toimenpiteitä tämä vaatii. (Kilpinen 2017, 9-45.) Koko organisaation henkilöstö on saatava mukaan organisaation kehittämiseen (Kauhanen 2018, 13-14). Muutoksen esteenä voi olla se, että innostavaa muutosvisioita ei ole (Salminen 2021). Työntekijän tulisi olla mahdollista vaikuttaa muutosprosessiin. Osallistaminen on esimerkiksi sitä, että henkilöstöä kuullaan ja heidän ideoillaan ja mielipiteillään on merkitys prosessin läpiviennissä. Jos kokemus muutosprosessista on oikeudenmukainen, niin silloin hyväksytään helpommin myös muutokset, jotka yksilön kannalta voivat olla kielteisiäkin. Osallistuva henkilökunta on sitoutuvaa henkilökuntaa. Henkilöstön kuulemista voidaan toteuttaa monella tavalla riippuen organisaation ja muutoksen suuruusluokasta. (Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. n.d.)

Tutkimuksen mukaan opetustoimen muutoksissa yleensä koettiin tärkeäksi otettavan huomioon kuuluksi tuleminen, sitoutuminen muutokseen ja osallisuus prosessissa. Muutoksessa tuli olla myös selkeä konkreettinen tavoite, jonka hyödyt ja haitat on mietitty. Merkittäväksi koettiin, että

jokainen ymmärtäisi miksi muutos tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. Muutosprossin tulisi olla riittävän yksinkertainen ja hyvä muutos yksinkertaistaa ja/tai helpottaa jotakin. Muutosten yleensä tulisi olla selkeitä ja hallittuja. Muutoksella tulisi olla myös selkeä aikataulu ja muutoksen juurtumiselle pitäisi antaa aikaa.

Johtamisessa tärkeäksi koettiin kokemus siitä, että saa hoitaa tehtäviään riittävän vapaasti eikä johtaminen ole autoritääristä. Se miten asiat itselle tuodaan, koettiin oleelliseksi. Ratkaisevana hyvässä johtamisessa koettiin esimiehen tuki ja luottamus tehtävien hoitamiseen. Itseä toivottiin johdettavan kuunnellen ja rehellisen sekä avoimen kohtaamisen keinoin. Tärkeänä pidettiin sitä, ettei ole olemassa tyhmiä kysymyksiä, vaan kaikkia ideoita voidaan punnita onko ne eteenpäin viemisen arvoisia. Asiantuntijaorganisaatiossa on keskeisen tarpeellista, että asiantuntijan asiantuntemusta arvostetaan ja muutoksia läpi viedään haastamalla, pohtimalla ja yhdessä prosessoimalla. Merkityksellisenä pidettiin, että ajatuksia sparrataan ja kyseenalaistetaan oikeanlaisella argumentaatiolla.

Suurin osa haastateltavista koki, että hakemus- ja päätösprosessin syy ja tavoite olivat selkeät ja esille vastuksissa nousi varsinkin pyrkimys paperittomuuteen ja hakemus- ja päätösprossin helpottaminen ja yhtenäistäminen. Hieman nousi myös epäselvyyttä siitä, miksi muutokseen oli lähdetty ja mikä on sen tavoite. Kuitenkin kaikki löysivät pohdinnassaan syitä tapahtuneelle muutokselle ja tavoitteita, joihin muutoksella uskottiin pyrittävän.

Tutkimuksen mukaan lähes kaikki vastaajat kokivat, että heille oli selkeää mitä muutos itseltä vaatii. Kaikkia itselle kuuluvia päätöstyyppejä ei välttämättä ollut vielä ehditty tekemään ja näin niiden osalta oli vielä epäselvyyttä, miten niiden kanssa toimitaan sekä mitä nämä päätökset mahdollisesti itseltä vaativat. Kouluilla prosessi vaati muun muassa pitkäjänteisyyttä ja aikaa muutoksen sisäistämiseen varsinkin poissaolopäätösten osalta ajateltuna. Opetustoimiston puolella muutos on vaatinut muun muassa perusteiden ja lainsäädännön näkökulmien selvittämistä esimerkiksi hallintosäännöstä ja hallintolaista sekä tietosuoja-asioiden läpikäyntiä.

Tulokset kertovat, että suurin osa vastaajista koki muutoksen tahdin olleen sopiva. Koettiin, että muutos täytyy aina jossain vaiheessa laittaa eteenpäin eikä ollut väliä onko aika nyt vai puolen

vuoden päästä, jos muutos on kuitenkin edessä. Osa kuitenkin toisaalta koki, että muutos tapahtui osin kiivaalla tahdilla ja muutos vaan tuli ilman koulutuksiakaan.

Muutosten suunnittelussa tulisi ottaa huomioon myös käyttäjien kokemus. Käyttäjäkokemukseen liittyy kaikki se mitä käyttäjä kokee, tuntee ja ajattelee käyttäessään palvelua tai tuotetta. (Viljanen 2020.) Myös tämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi toive siitä, että käyttäjänäkökulmaa otettaisiin enemmän huomioon, niin hakemus- ja päätösprossin muutoksessa kuin yhtäältä muutosprosesseissa yleensä. Koettiin, että toiveena olisi se, että loppukäyttäjiä käytettäisiin enemmän asioiden valmistelussa. Esimerkiksi tutkimuksessa nousi hieman esille sellainen kokemus, että kokemusta asioista ei haluta käyttää valmistelussa ja annetut mielipiteet asiasta voidaan kokea esimerkiksi pään aukomisena, vaikka haluna on vain vaikuttaa asiaan, josta itsellä olisi kokemusta ja tietoa.

Organisaatioissa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen millaista esimerkkiä ylin johto antaa johtamisesta, koska esimiesten johtamistapaan vaikuttaa se, miten heitä organisaatiossa johdetaan ja millaista esimerkkiä heille näytetään. Avoin keskustelu on tärkeää, kun kehitetään hyviä johtamisen keinoja. (Juuti 2018, 217-219.) On tärkeää viestiä, että muutos onnistuu, kun tehdään yhdessä ja muutoksen keskiössä on minän sijaan me (Jabe 2017, 205-206). Projektijohtamisen lisäksi muutosjohtamiseen kuuluu aina myös inhimillisten näkökulmien huomioiminen, eikä onnistunut muutosjohtaminen voi keskittyä vain teknisten näkökulmien huomiointiin. Muutosjohtamisen projekteissa yleensä juuri ihmisten käytöksen muuttaminen on haastavin osio. Muutosprojektin kaikissa vaiheissa onkin muutoksen onnistumiseksi huomioitava sekä tekninen, että inhimillinen näkökulma. Parhaiten onnistuneissa muutosprojekteissa projektin tekninen toteutus sekä henkilöstön sitouttaminen ja koulutus tapahtuvat rinnakkain projektin edistymisen tahdissa. (Salminen 2021.)

Esimiehen tuki koettiin oleelliseksi muutoksissa. Koettiin, että on tärkeää, että esimies antaa mahdollisuuden kehittää, kannustaa ja on innostava. Esimiehen kyky kuunnella ja kyky kestää kritiikkiä sekä ottaa vastaan turhautumisen tunteita nähtiin myös ratkaisevana. Olennaista on, että esimies sisäistää muutoksen ensin itse, jotta pystyy uskottavasti viemään muutosta läpi. Esimies koettiin muutoksen aikaan panevana voimana. Esimiehen tehtäväksi koettiin antaa perustelu sille, miksi joku muutos tehdään ja selvittää muutoksen taustoja. Esimiehen toivottiin olevan tavoitettavissa hyvin silloin, kun muutosta ollaan aktiivisesti tekemässä.

Vaikuttamismahdollisuuksia muutoksiin ja muutoksen jalkauttamiseen pidettiin huomattavan tärkeänä kaikissa muutoksissa, jotka vaikuttavat itseen. Pidettiin tärkeänä, että muutosta ei vaan määrätä ylhäältä päin, vaan muutokseen pääsee osallistumaan ja näin tapahtuu myös muutokseen sitoutuminen. Toivottiin, että mahdollisista muutoksista viestitään suoraan, eikä tieto tule kiertoteitse asianosaisille. Muutoksiin haluttiin osallistua esimerkiksi palaverien muodossa, joissa muutosta käsitellään kuunnellen käyttäjiä. Muutoksiin haluttiin osallistua tukemalla muita ihmisiä muutoksessa. Haluttiin mahdollisuutta tulla kuulluksi ja mahdollisuutta vaikuttaa siihen, milloin ja miten muutos tuodaan ja omaan rooliin muutoksessa. Kuulluksi tulemisen ajateltiin helpottavan muutoksen läpivientiä, vaikka se ei vaikuttaisikaan muutoksen lopputulokseen. Toivottiin mahdollisuutta esittää omia mielipiteitä ja ideoita sekä toivottiin, että muutoksen vaikutuksia käytäisiin yhdessä läpi. Haastatteluissa nousi esille kokemusta siitä, ettei näkemyksiä saanut tuoda esille, vaikka itsellä olisi kokemusta ja asiantuntemusta. Koettiin, että muutokset, jotka eivät ole lainsanelemia käytiin yleensä läpi rehtorikokouksissa ennen sitoutumista, mutta toivottiin että näin olisi ihan aina. Tukena muutoksissa toivottiin, että nähdään muutos eri näkökulmista ja osataan sekä uskalletaan sanoa, jos joku ei toimi. Keskeinen tuki muutoksissa syntyy henkilöstön osallistamisen kautta.

Organisaation missiot, visiot ja arvot tulisivat näkyä organisaation arjessa. Arvot ovat tärkeässäosassa myös muutosprosesseissa. Yrityksen arvojen asettamisessa on tärkeää määritellä arvot niin, että näitä arvoja noudattamalla mennään kohti haluttua toimintaa. Kun arvot ovat todella osa organisaatiokulttuuria, arvot näkyvät viestinnän lisäksi teoissa. (Jabe 2017, 261-269.)

Tutkimuksessa selvisi, että organisaation arvojen koettiin näkyvän opetustoimen arjen toiminnassa. Lähes kaikkien vastaajien mielestä pääsääntöisesti opetuspalvelujen muutosprosesseissa yleensä näkyi joustavuus ja sopeutuvuus sekä oltiin ajanhermolla. Muutosten linjaa koettiin pystyttävän suuntamaan ja tarkentamaan tarpeen mukaan pääsääntöisesti. Ihmisten koettiin olevan halukkaita soputumaan ja joustamaan. Koettiin, että kun esimies on joustava, niin myös prosessit ovat joustavia. Joustamattomuudeksi toisaalta kuitenkin koettiin se, ettei esimerkiksi tiettyjen järjestelmien käyttöongelmiin tahtonut saada apua yrityksestä huolimatta. Joustamattomuutta ajateltiin olevan myös sen, jos käyttäjän kokemusta ei oteta muutosprossissa huomioon.

Yhtäältä oppimisen ja osaamisen arvostamisen kohdalla nousi kokemus siitä, että jossain tapauksissa koettiin, että osaaminen haluttiin pitää yhden tai pienen ryhmän ihmisiä käsissä ja näissä kohdin osaaminen nähtiin organisaatiossa hauraana ja haavoittuvana. Kuitenkin kokonaisuudessaan kaikki vastaajat kokivat oppimisen ja osaamisen arvostamisen näkyvän opetuspalvelujen muutosprosesseissa. Osaaminen ja oppiminen nähtiin niin, että henkilöstöllä on hyvä kyky oppia ja ottaa asiat nopeasti haltuun.

Opetustoimiston arvoja ovat joustavuuden lisäksi innovatiivisuus ja yhdenvertaisuus. Innovatiivisuuden koettiin olevan arvo, joka todellakin näkyy opetuspalvelujen muutosprosesseissa niin hyvässä kuin pahassa. Yhdenvertaisuuden koettiin, myös pääosin toteutuvan ja kokemuksena oli, että kaikki ovat samalla viivalla.

Innovatiivisuutta ja innostumista koettiin olevan paljon, mikä välillä johtaa kokemuksiin liian nopeasta etenemisestä. Tämän voisi ajatella käyvän ilmi esimerkiksi kokemuksessa siitä, ettei asioihin olisi perehdytty kunnolla ja muutosta harkittu, jos koetaan, että muutos tulee hyvin nopealla tahdilla. Voisi päätellä, että osa kokemuksesta, ettei asiaan ole perehdytty kunnolla tai muutosta harkittu voi johtua osaltaan myös erilaisista kehittämistyyleistä.

Ketterässä kehittämisessä kokeilujen avulla päästään testaamaan mikä toimii ja mikä taas ei. Ketterää kehittämistä on usein hyvä toteuttaa pala kerrallaan kohti päämäärää. Kokeiluja on myös hyvä tehdä tiiviillä aikataululla. Useilla aloilla kokeiluihin liittyy pelkoa. Ketterä kehittäminen on kuitenkin uutta aikaa, jossa pyritään hyväksymään myös epäonnistumiset ja korjataan virheitä kannustaen ja kannustetaan kokeilemaan uusia asioita ennakkoluulottomasti. (Otala 2018, 204-211.) Ketterän kehittämisen mallissa testataan siis helposti uutta ennakkoluulottomasti ja hyväksytään myös epäonnistumiset. Tämän voisi ajatella näyttäytyvän myös niin, että mennään eteenpäin liian kovalla vauhdilla tietämättä mihin pyritään.

Muutosviestinnän tulisi tuoda ilmi, miten muutos vaikuttaa työntekijän työtehtävään ja työympäristöön sekä mitä muutos työntekijältä vaatii. Keskustelu muutoksesta on tärkeää pitää tulevaisuussuuntautuneena ja keskustelu tulee hoitaa rakentavassa hengessä, jotta työntekijöiltä saadaan palautetta ja ideoita muutoksen läpiviemiseen. Muutosviestinnässä on muistettava, että

osasta asioista on tiedotettava useaan otteeseen ja vaikka asioiden kertomisessa tulee olla avoimia, niin tietoa tulee pilkkoa myös osiin ja tiedottaa järkevissä määrin. Kasvokkain tapahtuvat tiedottamiset ja tilaisuudet, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus kysyä omia kysymyksiä ovat tärkeitä, jotta viestintä ei muutostilanteessa ole vain ylimmältä johdolta tulevia tiedotteita asiasta. (Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. n.d.) Tänä päivänä on keskityttävä keskusteluihin ja perusteluihin, määräysten ja käskyjen sijaan. Viestinnän tulee olla avointa ja siihen tulee käyttää useita kanavia. (Kauhanen 2018, 54-55.)

Muutosprosessi oli vasta hyvin alkuvaiheessa, joten koettiin vielä epäselväksi, onko huoltajien suuntaan viestitty riittävästi uudesta toimintamallista. Viestintää ei myöskään voi jättää siihen, että on kerran viestitty asiasta vaan viestiä tulee säännönmukaisesti. Prosessin tarkastus Wilmattomien huoltajien osalta nousi esille useassa kohtaa tutkimusta.

Haastateltavien kokemukset jakautuivat, kun tutkittiin onko viestitty selkeästi, missä kohtaa muutosprosessi on menossa. Koulujen päässä viesti oli pääsääntöisesti kulkenut, mutta asiassa oli myös sekavuutta. Toisaalta ajateltiin myös, että asiasta on voitu viestiä, mutta viestit ovat mahdollisesti hukkuneet viestien runsauteen. Pidettiin olennaisena, että viestintä asioista on oikea-aikaista. Toisaalta hakemus- ja päätösprosessia ei ajateltu prosessina vaan asiana, jolla oli alku josta viestintä lähti käyntiin.

Opetustoimiston päässä nähtiin, että ohjesivut ovat olleet hyvät ja ohjeet riittävän selkeät ja niistä on viestitty onnistuneesti, koska opetustoimiston päähän oli tullut vain vähän viestejä. Kuvalliset ohjeet koettiin pääosin selkeiksi, yksinkertaisiksi ja käytännönläheisiksi. Löytyi kuitenkin myös tunnetta siitä, että ohjeita on tehnyt prosessia tuntematon henkilö ja ohjeet ovat sekavia. Peda.net koettiin parhaaksi paikaksi yhteisten ohjeiden säilytykseen vaikkakin Peda.net koettiin myös hieman sekavaksi paikaksi ohjeiden löytämiseen. Prosessista toivottiin tavallaan rautalankamallia eli mihin kaikkeen muutos vaikuttaa ja mitä muutos tarkoittaa koulujen arjessa.

Tutkimuksen mukaan viestinnän yleisellä tasolla koettiin toimivan parhaiten huoltajien ja opettajien suuntaan Wilman kautta. Wilmaan ei pysty lisäämään liitteitä ja liitteellisiä viestejä jouduttiin laittamaan näin myös sähköpostilla. Opetustoimiston ja koulujen hallinnon suuntaan sähköposti

koettiin hyvänä viestintävälineenä Wilman lisäksi. Rehtorikokoukset nähtiin merkityksellisenä viestinnänvälineenä rehtoreille. Akuuteissa asioissa puhelin, kasvotusten tapaaminen ja Teams koettiin tarpeellisiksi.

Konkreettisina ehdotuksina viestinnän parantamiseen ehdotettiin esimerkiksi sitä, että kun viestitään tietystä asiasta esimerkiksi yhtä oppilasta koskevasta asiasta, niin valittaisiin yksi viestintäkanava sen sijaan, että samasta asiasta tulee viestejä Wilmassa, sähköpostitse, puhelimitse ja niin edelleen. Osassa viestinnässä koettiin, että oli haastavaa selvittää, oliko tullut viesti itselle tiedoksi vai vaatiiko se toimenpiteitä. Koettiin myös, että aina viestit ei tavoittanut kaikkia ketä kuuluisi, koska viestinsaaja oli olettanut, että oli totta kai mennyt myös asiaa koskevalle henkilölle ja ei näin esimerkiksi ollut huomannut välittää viestiä eteenpäin.

Kaikesta sellaisesta mikä muuttaa jotain tai koskee itseä jollain tavalla, toivottiin saatavan viestiä. Kehitysehdotuksena toivottiin esimerkiksi kuukausittaista infokirjettä, jossa olisi opetuspalveluissa nyt asiat ja tulevat asiat aikataulutuksineen vuosikellon tapaan. Olennaista viestinnässä olisi myös, että viestintä toimenpiteitä vaativista asioista tapahtuisi ajoissa niin, että niihin jää aikaa reagoida. Samoin, että tutuistakin asioista välillä muistutellaan, ettei asia jää muistin varaan.

Organisaatiossa voi muutostilanteessa tulla vastaan myös selkeää muutosvastarintaa, joka täytyy saada selvitettyä muutoksen onnistumiseksi. Tärkeää on kuulla työntekijöiden mielipiteitä ja huolia koskien käsillä olevaa muutosta. (Muutosjohtaminen, n.d.)

Tutkimuksen perusteella koettiin, että muutosvastarinta on tärkeää ja on huolestuttavaakin, jos kritiikkiä ei ilmene. Muutoksen järkevyyttä koettiin hyväksi myös kyseenalaistaa. Muutosvastarinnan voi pitää estävän muutoksen läpiviennin kevyin perustein. Koettiin, että muutosvastarinta vaimenee nopeasti, kun muutoksen tavoite ja syy ovat selkeät ja muutos koetaan järkeväksi. Keskeinen tuki saavutetaan henkilöstöltä silloin, kun riittävän suuri määrä henkilöstöä saadaan osallistettua ja tätä kautta sitoutettua muutokseen. Voisi todeta, että muutosvastarintaa voi lievittää selkeällä viestinnällä muutoksen syistä ja tavoitteista sekä hyvällä ohjeistuksella. Tarvitaan myös tukea, jolta voi kysyä apua ja joka on tavoitettavissa kohtuullisessa aikaikkunassa. Toisaalta koettiin, että muutosvastarinta lähtee nousemaan silloin, kun ei saa perehdytystä tai koulutusta yrityksistä huolimatta. Selkeät ohjeet, selkeä aikataulu ja selkeä jako mikä kenellekin kuuluu ovat

tärkeä tuki muutoksessa. Kokemus oli, että eniten vastustettiin asioita, joista oltiin epävarmoja. Periaatteellisen vastarinnan koettiin olevan vähäistä yleensä opetuspalvelujen muutoksissa. Muutosten läpiviennissä esimiestasolla koettiin kollegiaalinen tuki ja esimiestason kuuntelija ensiarvoisen tärkeänä ja samalla tavalla esimiehet itse tahtoivat olla itse tuki henkilöstölle muutoksissa.

Kotterin (1995) mukaan kaikissa onnistuneissa muutoksissa yhteistä on se, että on ymmärretty, että suuria muutoksia ei tapahdu helposti. Kotterin mukaan kaikissa onnistuneissa suuremmissa muutosprosesseissa käydään läpi Kotterin kahdeksan porrasta ja ongelmia syntyy helposti, jos yhdenkin portaan ohittaa kokonaan tai liian nopeasti. Kotterin kahdeksan porrasta onnistuneen muutoksen luomiseen ovat: 1. Muutostarpeen luominen, 2. Vahvan tiimin muodostaminen muutoksen läpiviemiseen, 3.Vision ja strategian luominen, 4. Viestiminen muutosvisioista, 5. Muiden valtuuttaminen muutokseen, 6. Lyhyen aikavälin voittojen ja onnistumisten luominen, 7. Saavutettujen muutosvoittojen ylläpitäminen ja uudet muutokset, 8. Uusien menettelytapojen vakiinnuttaminen. (Kotter 1995, 17-22.)

Tämän tutkimuksen mukaan prosessi eteni hyvin pitkälti Kotterin portaiden mukaisesti. Ensin luotiin muutostarve, jonka jälkeen muodostettiin tiimi viemään muutosta eteenpäin. Muutokselle luotiin visio ja strategia ja visiosta viestittiin läpi prosessin. Rehtorit valtuutettiin viemään muutosta eteenpäin kouluillaan. Lyhyen aikavälin voittoja ja onnistumisen luomista saatiin prosessin mukaan, kun työntekijät oppivat uuden prosessin ja ensimmäiset hakemukset tulivat läpi sekä päätökset saatiin onnistuneesti maailmalle. Tämän tutkimuksen lopussa ollaan portaalla seitsemän, jossa ylläpidetään saavutettua ja tehdään vielä paljon uusia muutoksia. Tämä porras jatkaa elämistään ja voisi ajatella, että onnistunut muutos ei koskaan oikeastaan saavuta porrasta kahdeksan kokonaan vaan jatkaa jatkuvasti kehittymistään myös portaalla seitsemän.

Tässä hakemus- ja päätösprosessissa oli mukana myös aktiivinen kokeilu, jonka voisi ajatella näkyvän siinä, että muutos osin koettiin harkitsemattomaksi ja, että kaikkea ei oltu testattu ennen käyttöönottoa. Kun jotain tehdään niin samalla myös opitaan ja kokeilu on yksi tärkeä oppimisen keinoista. Näiden kokeilujen kautta saadaan uutta tietoa ja uutta osaamista. Erilaisia kokeiluja voidaan kutsua ketteräksi kehittämiseksi ja ketterä kehittäminen on myös muutoksen toteuttamisen keinoja. Kun kehitetään ketterästi ei muutosta johdeta ja suunnitella ylhäältä päin vaan kokeiluja ovat suunnittelemassa ja toteuttamassa muutoksen tekijät. Kokeilujen avulla päästään testaamaan

mikä toimii ja mikä taas ei. Ketterää kehittämistä on usein hyvä toteuttaa pala kerrallaan kohti päämäärää. Kokeilun lopuksi on tärkeää arvioida, mitä kokeilusta opittiin. Ketterä kehittäminen on uutta aikaa, jossa pyritään hyväksymään myös epäonnistumiset ja korjataan virheitä kannustaen ja kannustetaan kokeilemaan uusia asioita ennakkoluulottomasti (Otala 2018, 204-211.) Voidaan todeta, että hakemus- ja päätösprosessissa sekä opetuspalvelujen muutosprosesseissa on aktiivisesti mukana ketterän kehityksen keinot, jossa kokeilu ja oppiminen on olennainen osa muutoksen etenemistä.

Voidaan todeta, että tutkimuksen tavoite ja tehtävä täyttyivät ja tutkimusongelmaan saatiin vastattua. Muutoksen kohteena olevasta perusopetuksen hakemus- ja päätösprosessin kehityskohteet saatiin nostettua esille ja niistä luotua tilannekuva maaliskuun 2023 tilanteen valossa. Opetustoimen hallinnon ja koulujen rehtorien ja sihteerin käyttäjäkokemukset uudesta hakemus- ja päätösprosessista saatiin selvitettyä. Samoin saatiin kartoitettua millaista johtamista uudistuksen kohteena oleva hakemus- ja päätösprosessi sekä muutosprosessit yleensä opetuspalveluissa edellyttää.

Kuviossa 3 esitellään hakemus- ja päätösprosessin onnistumiset tutkimuksen tulosten mukaisesti.

Kuvio 3. Onnistumiset uudessa hakemus- ja päätösprosessissa.

Kuvion 3 mukaisesti tärkeimpiä onnistumisia hakemus- ja päätösprossissa tähän asti tutkimuksen perustella ovat asiakkaan nopeampi palvelu. Hakemukset ja päätökset ovat saatavissa huoltajalle Wilmassa. Tiedoksiantoaika on lyhentynyt. Päätöksenteko on yksinkertaisempaa. Päätökset ovat yhdessä järjestelmässä ja on päästy pois raskaasta Dynasty-päätöksenteosta. Päätökset ovat helpommin löydettävissä tulevaisuudessa. Päätöksille ei enää tarvita erillistä valmistelijaa kouluilla. Prosessi on myös yhdenmukainen kouluilla. Prossessit on tarkastettu ja läpikäyty ja polut ovat yksinkertaisemmat. Uusi järjestelmä lisää turvallisuutta. Prossiin on tehty kuvalliset ohjeet.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta pystytään lisäämään tutkijan mahdollisimman tarkalla kuvauksella siitä, miten kyseinen tutkimus on tehty. Tutkijan on oleellista luottavuuden saavuttamiksi kertoa, mitä on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päästy. Tässä apukeinona laadullisessa tutkimuksessa on esimerkiksi suorat lainaukset. Haastatteluista tulee esimerkiksi kertoa missä ja miten ne on tehty, paljonko niihin on käytetty aikaa, onko haastatteluissa ollut häiriötekijöitä, onko haastatteluista voitu tehdä virhearviointeja ja tutkijan tulee arvioida myös itseään. Tutkimuksen validius tarkoittaa kuvauksen ja selitysten yhteensopivuutta ja reliaabelius kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2018, 231-233.)

Teemahaastattelu valittiin aineiston keruutavaksi, koska teemahaastattelua käytettäessä ajatellaan, että haastateltava on käynyt läpi tietyn prosessin tai hänellä on kokemus jostakin tietystä asiasta (Puusa & Juuti 2020, 112-113.) Ennen teemahaastattelukysymysten päättämistä tutkija tutustui muutosjohtamisen teoriaan. Tässä tutkimuksessa keskityttiin hallinnolliseen näkökulmaan, joten tutkimuksen ulkopuolelle jäivät huoltajat ja opettajat. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin laaja näkemys, joten tutkimuksessa ei haastateltu esimerkiksi vain rehtoreita vaan haastateltiin lisäksi koulusihteerit ja opetustoimen hallinnon väki. Kaikilla tutkimukseen osallistuneista 11 haastattelusta oli kokemusta muutosjohtamisesta opetustoimen erilaisissa muutoksissa ja kokemusta tutkittavasta hakemus- ja päätösprosessin muutoksesta. Haastateltaville kerrottiin haastattelukutsussa tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä teemat joihin tutkimus kohdistui. Haastattelujen määrää voi pitää riittävänä ja aineistossa oli havaittavissa kyllääntymistä.

Tutkimuksen tulosten tulkinnassa on samaistumisen mahdollisuus, koska tutkija itse työskentelee kohdeorganisaatiossa. Tutkijan työskentelyssä organisaatiossa saattaa olla myös merkitystä haastateltavien kokemukseen puhumisen vapaudesta. Tutkimuskohteen ollessa tutkijalle ennestään tuttu pääsee tutkija kuitenkin helpommin tutkimaan aineistoa ja tulkitsemaan tuloksia syvällisemmin, kuin tutkija jolle aihe on vieras. Tutkija pääsi työnsä puolesta tutustumaan hakemus- ja päätösprossin sisältöön läheisesti olleessaan mukana tekemässä kuvallisia ohjeita hakemusten ja päätösten tekemiseen.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jättämällä pois vain täytesanoja. Yhdestä haastattelusta jätettiin litteroimatta hyvin henkilökohtaisia kuvauksia, joita ei voinut käyttää tutkimuksen aineistona. Litteroinnin jälkeen aineistoon perehdyttiin huolella ja se koodattiin ja teemoiteltiin varmistaen tutkijan tulkinta aineistosta ja pyrkien sulkemaan pois tutkijan omia käsityksiä asioiden kulusta. Tutkimuksen tulokset esitellään niin, ettei yksittäistä vastaajaa tuoda esille. Tämä huomioidaan myös suorissaa lainauksissa. Suorilla lainauksilla pyritään lisäämään tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Tulokset esitetään myös niin, ettei niissä tuoda esille yksitäisen työntekijän työpanokseen liittyviä asioita.

Eettiset kysymykset ovat koko prosessin ajan mukana, kun on kyseessä laadullinen tutkimus. Yksiselitteisiä vastauksia ei ole, mutta eettiset asiat ovat aina puntarissa, kun tutkitaan ihmisiä ja raportoidaan heihin liittyviä asioita. Tutkijan tekemät ratkaisut eettisissä kysymyksissä ovat olennaisen tärkeitä. Eettisiin periaatteisiin kuuluu, että ihmisellä on yksityisyys ja itsemääräämisoikeus. Myös ihmisen muita oikeuksia tulee noudattaa. Yleinen periaate on, ettei tutkimuksella saa aiheuttaa haittaa ihmiselle. Tutkittavia tulee kohdella kunnioituksella ja pitää korkealla heidän ihmisarvonsa. Tutkija ei saa myöskään käyttää tutkimuksen tuloksia tai omaa asemaansa siihen, että toisten ihmisten elämä mahdollisesti hankaloituisi. Tutkija ei saa omalla toiminnallaan aiheuttaa haittaa tieteelle. Tutkimuksen eettisyyttä on myös uuden tiedon tuottaminen. Eettisien arvojen mukaan toimiva tutkija raportoi tekemistään valinnoista ja raportoi myös mahdollisista virheistään. Tutkijan tulee pystyä määrittelemään, kuinka herkkiä asioita hän on tutkimassa, ja tehdä valintoja tämän puitteissa. Tutkijan tulee myös sitoutua tekemiinsä valintoihin. (Vuori n.d.)

Tutkimus voi olla luotettava ja uskottava sekä eettisesti hyväksyttävä ainoastaan, jos tutkimuksessa on noudatettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkimuksissa tulee noudattaa huolellisuutta ja

rehellisyyttä kautta koko prosessin. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2018.) Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu asianmukainen aineistohallinta, sopimus- ja lupa asioiden huomioiminen sekä tietosuojaan liittyvien periaatteiden noudattaminen. Tutkimusta varten tehtiin aineistonhallintasuunnitelma ja tiedonhankintasuunnitelma sekä tutkimusta varten pyydettiin organisaation tutkimuslupa.

Haastateltavien itsemääräämisoikeus otettiin huomioon ja haastateltavat allekirjoittivat haastattelutilanteessa suostumuksen haastatteluun ja haastattelun nauhoittamiseen sekä siihen, että aineistoa saa käyttää opinnäytetyön aineistona. Suostumuslomakkeen liitteenä oli tietosuojaselosta. Aineistoa säilytetään asianmukaisesti ja aineisto tuhotaan asianmukaisesti tutkimuksen valmistumisen jälkeen (YAMK-opinnäytetöissä säilytysaika on 2 vuotta). Vastaajan yksityisyyttä suojeltiin niin, ettei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan tutkimuksen raportoinnista. Tulokset raportoitiin myös niin, ettei tulokset kohdistu suoraan yksittäisen ihmisen työpanokseen. Raportoidut tulokset perustuvat haastatteluista saatuun aineistoon.

5.3 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Tutkimuksen tulokset perustuvat vain opetuspalvelujen opetustoimen hallinnon ja koulujen hallintoon kuuluvien näkökulmaan ja hakemus- ja päätösprosessin kehittämisen tueksi tulisi jatkotoimenpiteenä kartoittaa huoltajanäkökulmaa hakemus- ja päätösprossissa. Myös poissaolopäätöksiä tekevien opettajien näkökulma hakemus- ja päätösprosessiin olisi merkityksellistä selvittää.

Tutkimuksen tulokset kuvaavat tutkittua asiaa maalikuun lopun 2023 valossa, eivätkä tutkimuksen tulokset olettavasti olisi samanlaiset toisessa ajankohdassa tutkittaessa. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin käytettävissä kyseisen organisaation ja muiden samantyyppisten asiantuntijaorganisaatioiden muutosprosesseja tarkastellessa ja tutkimuksen tulokset antavat tietoa siitä, minkälaisiin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota muutoksien suunnittelussa ja läpiviennissä.

Kuviossa 4 esitellään hakemus- ja päätösprossin tärkeimmät kehityskohteet tutkimuksen tulosten mukaisesti maaliskuun 2023 valossa.

Kuvio 4. Hakemus- ja päätösprosessin tärkeimmät kehityskohteet

Kuvion 4 mukaisesti tärkeimmät kehityskohteet ovat huoltajanäkökulman ja opettajanäkökulman kartoittaminen. Huoltajien lisäohjeistustarpeen huomioiminen, opettajien mahdollinen lisäohjeistus ja ohjeiden toimittaminen koulusihteereille, jotta he voivat tarvittaessa avustaa huoltajia ja opettajia. Viestinnän riittävyydestä yleensä ja varsinkin huoltajien suuntaan on hyvä varmistua. Käyttäjien näkökulma tulisi ottaa huomioon jatkokehityksessä. Käyttäjien huomioihin reagointiin olisi myös hyvä kiinnittää lisää huomiota. Teknisellä puolella kehitettävien asioiden ykköset ovat allekirjoitusprosessi ja herätteet päättäjille uusista hakemuksista, jotka vaativat reagointia päättäjiltä. Muita teknisiä kehityskohteita on lomakkeiden ja tulosteiden toimivuus, päätöslomakkeiden kenttien valmis täyttö sekä se, että kaikkien päätöstyyppien toimivuus tulee vielä varmistaa. Yksi kehitystyötä vaativa olisi myös selkeys siinä, mitkä hakemukset ovat itselle päätettäväksi ja mitkä näkyvät itsellä siksi, koska ovat omia oppilaita, mutta toimenpiteitä ei itseltä kuitenkaan vaadita. Ohjetekstejä olisi hyvä lisätä ohjelmaan ja otsikoiden tulisi olla yksiselitteisiä. Sähköisen arkistoinnin käyttöön saaminen kaupungin tasolla on myös yksi kehityskohteista.

Aiemmin esitetyn kuvion 2 mukaisesti onnistuneen muutoksen ja muutoksen johtamisen osia ovat se, että muutosvastarinta koetaan positiivisena voimana, saadaan tukea ja kollegiaalista tukea, ohjeistusta, koulutusta sekä perehdytystä. Viestinnän muutoksesta tulee olla toimivaa. On mahdollista tulla kuulluksi ja esittää omia mielipiteitä ja ideoita. Muutoksella on konkreettinen tavoite ja kaikki ymmärtävät, miksi muutos tehdään sekä mikä on tavoite. Muutos on hallittu ja sillä on selkeä aikataulu. Muutoksessa otetaan huomioon yhdenvertaisuus ja eri näkökulmat. Käyttäjäkokemus huomioidaan muutoksen valmistelussa. Muutos helpottaa ja/tai yksinkertaistaa jotain ja sen juurtumiselle organisaatioon annetaan aikaa. Esimies itse on sisäistänyt muutoksen ja tukee, kannustaa ja innostaa muita. Muutosprosessi on yksinkertainen ja kaikki osallistetaan prosessiin mukaan. Muutosprossiin liittyy oleellisesti myös avoin keskustelu

Työn tuloksena saatua tietoa käyttäjäkokemusta ja kehitysideoita voidaan käyttää hakemus- ja päätösprossin lisäkehityksessä ja muutosjohtamisen kehittämisessä Äänekosken kaupungin opetuspalveluissa. Tutkimuksen tuloksena opetuspalvelujen hallinto sai tietoa hakemus- ja päätösprosessin edelleen kehittämiseen ja muutoksista voidaan tiedottaa entistä paremmin työntekijöiden ja huoltajien suuntaan lisäten avoimuutta ja prosessin nopeutta. Työn tuloksia voi hyödyntää myös toiset kunnat muutosjohtamisen ja kyseisen kaltaisen prossin läpiviennin näkökulmasta. Aihe on merkityksellinen työelämän uudistamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Lähteet

Alavi, S.B. & Gill, C. 2017. Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Complex Change. Journal of leadership & organizational studies 2017, 24, 2), 157-171. Viitattu 22.4.2023. https://janet.finna.fi/, SAGE Journals Premier 2022.

Buchanan, D. & Huczynski A. 2017. Organizational Behaviour. 9.p. Slimbach Std by Lumina Datamatics, Inc.

German, N. 2019. Ketterä organisaatio tavoitteena? Nämä muutokset voisivat olla tarpeen. Viitattu 22.4.2023. https://traveldeep.pro/kettera-organisaatio-muutokset/.

Hastings, B. & Schwarz, G. 2022. Leading Change Processes for Success: A Dynamic Application of Diagnostic and Dialogic Organization Development. The Journal of applied behavioral science 2022, 58, 1, 120-148. Viitattu 22.4.2023. https://janet.finna.fi/, SAGE Journals Premier 2022.

Heilman, P. & Taipale. T. 2019. Koulutusta vai jatkuvaa kehittymistä? – Oppivan pienyrityksen askelmerkit. Työterveyslaitos. Blogi. Viitattu 22.4.2023. https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/koulutusta-vai-jatkuvaa-kehittymista-oppivan-pienyrityksen-askelmerkit.

Helaskoski, E., Koivula, A. & Ranki, S. 2023. Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin. Mediatiedote. Työterveyslaitos. Viitattu 19.4.2023. https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. p. Helsinki: Tammi.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2018. Vastuullinen tiede-toimitus. Viitattu 13.4.2023. https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimustyo/hyva-tieteellinen-kaytanto.

Härtsiä, V. 2023. Opetus- ja kasvatusjohtaja. Äänekosken kaupunki. Haastattelu 23.3.2023.

Inertia ja organisaation muutoskyvykkyys. 2018. Blogi. Viitattu 3.3.2023. https://projektipomo.com/tag/muutosvastarinta/.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Juhila, K. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.2.2023. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen – tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus.

Jääskeläinen, H. 2020. Muutoksen johtaminen kuuluu lähijohtajan arkeen – Aiheuttaako muutosvastarinta päänvaivaa? Brik. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Viitattu 23.4.2023. https://brik.fi/brik-lehti/aiheuttaako-muutosvastarinta-paanvaivaa/.

Kallio, A. N.d. Litterointi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatie-teellinen tietoarkisto viitattu 28.1.2023. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari ja tekijä.

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut – miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: Decendo.

Kivimäki, M. 2022. Muutoksessa ei ole oikotietä onneen. Viitattu 2.3.2023. https://ccea.fi/2022/08/18/minna-kivimaki-muutoksessa-ei-ole-oikotieta-onneen/.

Kotter, J.P. 2007. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard business review, 85, 1,92-103. Viitattu 2.12.2022. https://janet.finna.fi/, EBSCOhost Business Source Elite.

Kotter, J.P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard business review, 73, 59-67. Viitattu 2.12.2022. https://janet.finna.fi/, EBSCOhost Business Source Elite .

Kotter, J.P. 1995. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kriik, G. 2022. Muutosjohtaminen – mitä, miten, miksi? Blogi. Arter. Viitattu 3.3.2023. https://www.arter.fi/muutosjohtaminen-mita-miten-ja-miksi/.

Kuhmonen, A. 2022. Pelottaako muutos työpaikalla? Taustalla usein inhimillinen syy – kysy itseltäsi 8 tärkeää kysymystä. Duunitori. Viitattu 23.4.2023. https://duunitori.fi/tyoelama/johtajan-muutosvastarinta.

Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Saarijärvi: Suomen liikekirjat.

Lehtinen, E. 2018. Kampita muutosvastarinta mahdollisimman tehokkaasti! Viitattu 23.4.2023. http://esalehtinen.blogijanne.fi/2018/03/19/kampita-muutosvastarinta-mahdollisimman-tehokkaasti/.

Lekman, L. 2021. Ketteryys on terveellistä. Viitattu 22.4.2023. https://www.lekman.fi/post/ketteryys-on-terveellista

Mannermaa, E. 2022. Osaamisen kehittäminen kasvattaa ja ylläpitää organisaation kilpailukykyä. Vuolearning. Viitattu 16.4.2023. https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen-oikeat-menetelmat.

Martikainen, S. 2019. Tietojärjestelmän käyttäjäkokemus on monen tekijän summa. Tietoevry. Viitattu 16.4.2023. https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedoteet/blogi/2019/tietojarjestelman-kayttajakokemus-on-kokonaisvaltainen-monen-tekijan-summa/.

Matihaldi, K. & Sinisalo, J. 2020. Käyttäjäkokemus on ohjelmiston tärkein ominaisuus. Artikkeli, eP-Pooki 38/2020. Viitattu 16.4.2023. https://www.oamk.fi/epooki/2020/kayttajakokemus-ohjelmiston-tarkein-ominaisuus/.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Merenmies, M. 2019. Tiimeissä, joissa käytetään ketteriä toimintamalleja, työtyytyväisyys on korkeampi ja oma työ koetaan merkitykselliseksi. OP Media. Viitattu 22.4.2023. https://www.op-media.fi/johtaminen/tiimeissa-joissa-kaytetaan-ketteria-toimintamalleja-tyotyytyvaisyys-on-korkeampi-ja-oma-tyo-koetaan-merkitykselliseksi/.

Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 2.1.2023. https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet.

Muutosjohtaminen. N.d. Terveystalo. Viitattu 5.1.2023. https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/johtamisen-ja-tyoyhteison-kehittaminen/muutosjohtaminen.

Opetus- ja kasvatuslautakunta. 2022. Viitattu 6.2.2023. https://www.aanekoski.fi/kaupunki-ja-hallinto/paatoksenteko/lautakunnat/opetus-ja-kasvatuslautakunta.

Opetus- ja kasvatustoimi. 2023. Viitattu 6.2.2023. https://www.aanekoski.fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto-ja-talous/johtamisjarjestelma-ja-konsernirakenne/toimialat/opetus-ja-kasvatustoimi.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 - strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Palmolahti, H. 2018. Mihin katosi ihmisten muutosvastarinta? Yritykset palkkaavat itsenäisiä ajattelijoita, mutta haluavat heidän muuttuvan heti lampaiksi. Yle. Viitattu 23.4.2023. https://yle.fi/a/3-10181675.

Perusopetus ja koulut. 2023. Viitattu 6.2.2023. https://www.aanekoski.fi/kasvatus-ja-koulutus/perusopetus/perusopetus-ja-koulut.

Piha, K. 2019. Kotter oli ehkä oikeassa – mutta ei ole enää. Ellun kanat, blogi. Viitattu 3.3.2023. https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kotter-oli-ehka-oikeassa-mutta-ei-ole-enaa/.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa-tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Pihlajaniemi, P. 2021. Muutosvastarintaa vai tervettä kriittisyyttä. Psycon Oy, blogi. Viitattu 3.3.2023. https://psycon.fi/muutosvastarintaa-vai-tervetta-kriittisyytta/.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Puska, P. 2022. Viisi tekijää, joihin muutoksen eteneminen voi pysähtyä. Viitattu 3.3.2023. https://ccea.fi/2022/12/19/piia-puska-viisi-tekijaa-joihin-muutoksen-eteneminen-voi-pysahtya/.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rafferty, A.E. & Jimmyeson, N.L. 2017. Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being. British journal of management 2017, 28, 2, 248-264. Viitattu 22.4.2023. https://janet.finna.fi/, EBSCOhost Business Source Elite.

Ranta, T. 2019. Pieni kirja johtamisesta. Helsinki: Alma Talent.

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo.

Ritakallio, T. & Vuori,T. O.2018. Elävä strategia – kyky nähdä, taitoa tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.

Salminen, J. 2021. Onnistunut organisaatiomuutos – oman muutospolun löytäminen. Brik – johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Viitattu 16.4.2023. https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-organisaatiomuutos/.

Sivonen, S. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. KT. Viitattu 16.4.2023. https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tainio-Keinonen, K. 2019. Osaamisen kehittäminen – parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut. Vuolearning. Viitattu 16.4.2023. https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen.

Tarvainen, S. 2023. Opetuksen ja kasvatuksen palvelukoordinaattori. Äänekosken kaupunki. Haastateltu 21.3.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Viljanen, V. 2020. Käytettävyys ja käyttökokemus. Artikkeli. Valkohattu. Viitattu 16.4.2023. https://valkohattu.fi/artikkeli/kayttokokemus.

Vitikka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. N.d. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.1.2023. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/.

Vuori, J. N.d. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.4.2023. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/.

Yrjänä, O. 2021. Muutosjohtamisen erilaisten mallien vertailu. Kandidaatin työ. Oulun yliopisto, teknillinen tiedekunta. Viitattu 4.1.2023. http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202105137841.pdf.

Äänekosken kaupungin henkilöstöraportti 2022. 2023. Viitattu 4.4.2023. https://web28.aanekoski.fi/dynasty10/kokous/2023381-4-22664.PDF.

Äänekosken kaupungin perusinfo. 2023. Viitattu 6.2.2023. https://www.aanekoski.fi/kaupunki-ja-hallinto/kaupungin-info-ja-yhteystiedot/perusinfo.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

TAUSTATIEDOT

- Mikä on työnkuvasi?
- Työkokemus alalta vuosina?
- Työkokemus kohde organisaatiossa vuosina?
- Syntymävuosi?

MUUTOSKOKEMUKSET

- Miten olet kokenut opetuspalvelujen hakemus- ja päätösprosessissa tapahtuneen muutoksen? Kuvaile omin sanoin.
- Onko muutoksen syy ja tavoite mielestäsi selkeät?
- Mitä hyvää muutoksessa mielestäsi on, mikä muutoksessa oli mielestäsi onnistunutta?
- Entä parannettavaa? Mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet?
- Mainitse kolme tärkeintä asiaa mitä haluaisit, että muutoksessa otetaan huomioon.
- Miten olet kokenut esimiehen roolin ja toiminnan muutosprosessissa? Onko sinulle selkeää mitä muutos itseltäsi vaatii?
- Onko muutoksen tahti ollut mielestäsi sopiva?
- Onko muutosprosessista kerätty palautetta ja onko palautteeseen reagoitu? Miten mahdolliseen kritiikkiin on suhtauduttu?
- Näkyykö opetuspalvelujen muutosprosesseissa sopeutuvuus ja joustavuus?
- Onko muutoksesta ollut/tuleeko olemaan hyötyä?
- Näkyykö oppimisen ja osaamisen arvostaminen opetuspalvelujen muutosprosesseissa?
- Opetustoimiston arvoja ovat innovatiivisuus, yhdenvertaisuus ja joustavuus. Näkyykö arvot opetustoimen muutoksissa?

SUHTAUTUMINEN MUUTOKSIIN

- Miten tärkeäksi koet vaikuttamismahdollisuuden muutokseen ja sen jalkauttamiseen?
- Miten haluaisit osallistua muutoksen läpivientiin?
- Miten koet muutosvastarinnan ja miten sitä voi lievittää?

- Millaista tukea toivot muutoksessa?
- Miten toivot, että sinua johdettaisiin
- Uskotko, että kyseinen muutos tulee onnistumaan?

VIESTINTÄ MUUTOKSESSA

- Miten olen kokenut viestinnän ja tiedottamisen muutoksesta?
- Miten koet saamasi ohjeet? Ovatko ohjeet selkeät ja onko ohjeet löydettävissä tarvittaessa?
- Mitä tietoa toivot saavasi ja kuinka usein?
- Mitä kautta viestinnän tulisi tapahtua, jotta se toimisi parhaiten?
- Onko mielestäsi viestitty selkeästi siitä, missä kohtaa muutosprosessi on menossa?

MUUTA AIHEESTA

- Olisiko vielä jotain muuta mitä haluaisit sanoa aiheesta? Onko mieleesi tullut aiheeseen liittyvää, johon haluaisit vielä tarttua tai jota haluaisit korostaa?