

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Riitta Orava

## **Muutosjohtaminen**

**Case: Tampereen oikeusaputoimisto yleinen edunvalvonta**

Työn ohjaaja  
Työn tilaaja  
Tampere 11/2009

Antti Klaavu  
Tampereen oikeusaputoimisto yleinen edunvalvonta

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Riitta Orava
Työn nimi	Muutosjohtaminen
Sivumäärä	32
Valmistusaika	11/2009
Työn ohjaaja	Antti Klaavu
Työn tilaaja	Tampereen oikeusaputoimisto yleinen edunvalvonta

---

## TIIVISTELMÄ

Aihe työlle nousi esiin työyhteisön tarpeista, koska Tampereen yleisessä edunvalvonnassa käytiin iso organisaatiomuutos läpi, kun edunvalvontayksikkö siirtyi kunnalta valtiolle. Muutoksesta aiheutuu edelleen paljon keskustelua ja jopa erimielisyyksiä.

Tässä työssä käydään läpi muutosjohtamiseen liittyviä asioita ja työn tarkoitus on auttaa esimiestä viemään muutos onnistuneesti läpi. Työssä on käyty läpi, mitä muutoksia siirto aiheutti ja mietitty ratkaisuja henkilöstön esiin nostamiin epäkohtiin.

Teoriaosuuden tietoja on kerätty aiheeseen liittyvistä kirjoista. Henkilöstön mielipiteitä muutoksesta hankittiin lomakehaastattelun avulla. Siirtoon liittyvät muutokset ovat tämän työn tekijän tietojen pohjalta koottu.

Tarkoitus on, että aineistoa voitaisiin hyödyntää Tampereen yleisessä edunvalvonnassa, kun tapahtuu pieniä tai isoja muutoksia. Työssä on käsitelty erilaisia muutoksia, muutostiestintää, muutosvastarintaa ja esimiehen toimenkuvaa muutoksessa.

TAMK University of Applied Sciences  
Department of business

Writer	Riitta Orava
Thesis	Change management
Pages	32
Graduation time	11/2009
Thesis Supervisor	Antti Klaavu
Co-operating Company	Tampereen oikeusaputoimisto yleinen edunvalvonta

---

## **ABSTRACT**

The subject for the final thesis came from needs of working community. There were major changes when unit was transferred from community to state. There was a lot of discussion about the transfer and problems which appeared during the process.

This finally thesis goes through the process of management of change step by step. Also it goes through example solutions which could be helpful for the process.

Theory was collected books related to the subject. There were also opinions of the staff which appear via by a form. Description of the process is based on the experiences of the writer which also works in the organization.

The writer wants to provide useful ideas how to lead different changes. In the thesis points out among others different types of changes. The text covers how to handle resistance and how to lead through process.

---

Key words: resistance of change, change management, change communication

## Sisällysluettelo

1 Johdanto .....	5
2 Muutostilanne.....	6
2.1 Siirtymisen aiheuttamat muutokset .....	6
2.1.1 Palkkaus, vuosi- ja sairauslomat.....	6
2.1.2 Työaika.....	7
2.1.3 Henkilöstörakenne.....	8
2.1.4 Tietokoneet ja järjestelmät .....	8
2.1.5 Muutoksia käytännön työssä .....	9
2.1.6 Muut muutokset.....	10
2.2 Muutoksen informointi ja toteuttaminen .....	10
3 Muutosjohtaminen .....	13
3.1 Muutostilanteita.....	13
3.2 Kahdeksan askelta onnistuneeseen muutokseen.....	14
3.3 Muutokseen suhtautuminen.....	16
3.4 Muutosviestintä .....	17
3.4.1 Muutosviestinnän tarkoitus .....	17
3.4.2 Proaktiivinen ja reaktiivinen viestintä.....	18
3.4.3 Onnistunut viestintä.....	19
3.5 Esimiestyö muutoksessa.....	20
3.5.1 Alaisten tukeminen.....	20
3.5.2 Alaisten motivointi .....	22
4 Haastattelun vastausten analysointi .....	23
4.1 Tuen tarve.....	23
4.2 Viestinnän painotus .....	24
4.3 Keskustelutilaisuudet .....	26
4.4 Vaikutusmahdollisuudet.....	28
Lähteet.....	31
Liitteet .....	32
Liite 1: Lomakehaastattelu .....	32

## 1 Johdanto

Yleinen edunvalvonta siirtyi valtion järjestettäväksi vuoden 2009 alusta. Aiemmin sen järjestämisestä olivat vastuussa kunnat. Aihe työlle tuli esiin työyhteisön tarpeista.

Muutos aiheuttaa edelleen paljon keskusteluja ja jopa hiertää työyhteisön välejä. Tämän työn tarkoitus on auttaa Tampereen yleisen edunvalvonnan esimiestä johtamaan muutoksia parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Aluksi työssä käydään läpi tähän siirtoon liittyneitä muutoksia. Tämän jälkeen tarkastellaan muutosjohtamista teoreettiselta kannalta. Kolmannessa osiossa analysoidaan lomakehaastattelun vastauksia ja etsitään ratkaisuja esiin nousseisiin epäkohtiin, jotta tulevia muutoksia olisi helpompi johtaa. Lomakehaastattelu käsitti yhden taustatiedollisen kysymyksen ja neljä muutokseen liittyvää kysymystä.

Muutosjohtaminen eroaa jokapäiväisestä johtamisesta ja tämän vuoksi on hyvä käydä läpi, millaisia asioita tarvitaan, jotta voidaan johtaa muutosta.. Muutoksia tapahtuu monista eri syistä ja niihin suhtaudutaan monella eri tapaa. Muutosvastarintaa ja takapakkeja on jokaisen muutoksen aikana. Tämän työn tarkoitus on antaa esimiehelle työkaluja muutoksen läpi vientiin onnistuneesti.

## **2 Muutostilanne**

Eduskunta hyväksyi 16.6.2008 lain, jonka mukaan oikeusaputoimistot järjestäisivät yleisen edunvalvonnan palvelut vuoden 2009 alusta alkaen. Aiemmin palvelujen tuottaminen oli kuntien vastuulla. Tämä tarkoitti sitä, että vastuu yleisen edunvalvonnan johdosta, ohjauksesta ja valvonnasta kuuluu oikeusministeriölle. (Rubanin & Tiainen-Hyrkäs, 2008)

### **2.1 Siirtymisen aiheuttamat muutokset**

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi, millaisia muutoksia Tampereen yleisessä edunvalvonnassa tapahtui siirron vuoksi. Jotkin näistä muutoksista tapahtuivat heti vuoden vaihteessa, kun taas osa muutoksista on tapahtunut pitkin vuotta.

#### **2.1.1 Palkkaus, vuosi- ja sairauslomat**

Peruspalkka määräytyi oikeuslaitoksen yleisen y-vaativuustasoluokituksen mukaisesti. Siihen päälle tuli henkilökohtainen lisä, joka oli kaikilla siirtyvillä sama prosenttiosuus peruspalkasta, sekä muut mahdolliset lisät kuten ikälisä. Laki takasi sen, että siirtyvän henkilöstön palkka oli vähintään sama, kuin siirtymähetkellä. Suurimmalla osalla palkka nousi valtiolle siirryttäessä henkilökohtaisen lisän vuoksi.

Lomat siirtyivät normaalisti valtiolle siirryttäessä. Valtiolla lomiam alettiin vuoden vaihteen jälkeen laskea eri tavalla, kuin kaupungin aikana, koska valtiolla laskettiin myös lauantai mukaan työpäiviin. Tämä kuitenkin muuttui lomamääräytymiskauden 2009–2010 alkaessa. Lauantait lähtivät laskuista pois. Tällä hetkellä joillakin voi olla kolmenlaisia lomiam: kaupungin aikaisia, joihin ei ole laskettu lauantaita ja 1.1.–31.3.2009 kertyneitä lomiam, joissa on lauantait laskuissa sekä 1.4.2009 alkaen kertyneitä lomiam, joihin

ei enää lasketa lauantaita. Lomien erilaisuudesta johtuen niitä ei voida kirjata valtion ”loma-ohjelmaan” Herttaan vaan niistä pidetään kirjaa manuaalisesti.

Kaupungin aikana yleisellä edunvalvonnalla oli yleensä kaksi kesätyöntekijää, mutta valtiolle siirtymisen jälkeen kesätyöntekijöitä ei saa enää ottaa. Valtiolla on linjaus, että sijaisia ei saa ottaa, kuin esimerkiksi äitiysloman ajaksi ja silloinkin vain sille ajalle, josta ei äidille makseta palkkaa. Tämän vuoksi oli mietittävä, miten lomiat hoidettaisiin, koska edunvalvonnan tehtäviä ei voi jättää odottamaan edes viikoksi. Päätettiin muodostaa työpareja. Edunvalvojat muodostivat keskenään ja sihteerit keskenään pareja. Lomien ja poissaolojen aikana töissä olevan työparin työmäärä on kaksinkertainen. Valtio on kuitenkin sallinut, että tilannetta helpottamaan voidaan saada työllistämistuettuja tai koulutukseensa liittyvää harjoittelua suorittavia opiskelijoita.

Sairauslomaa saa edelleenkin pitää kolme päivää esimiehen luvalla ilman lääkärintodistusta. Työterveys muuttui Koskiklinikalle ja työterveydessä käynti samoin kuin hammaslääkärikäynnit kuuluvat nyt työaikaan. Kaupungilla oli sairauskassajärjestelmä, jollaista valtiolla ei ole, mutta valtiolla taas erilaisten työnantajan maksamien työterveyspalvelujen määrä kasvoi.

### **2.1.2 Työaika**

Vastaanoton aukioloaika Tampereen kaupungin alaisuudessa oli 8.15–14.00 ja työssäoloaika oli seitsemän tuntia ja viisitoista minuuttia, johon sisältyi ruokatauko. Valtiolle siirtymisen yhteydessä toimiston aukioloajaksi muutettiin 8.00–16.15. Työaika pysyi samana, mutta ruokatauko ei enää kuulunut siihen. Ruokatauon pituus on puolesta tunnista tuntiin ja se on omaa aikaa.

Liukuma muuttui myös. Kaupungilla se oli 9.00–14.30 mutta valtiolla liukuma muuttui ensin 9.00–15.00 ja tämän jälkeen 9.00–15.15. Saldojen kertymistä rajoitettiin vasta marraskuun alussa 2009, jolloin niitä sai kertyä enää enintään kymmenen tuntia.

Toimiston uusi aukioloaika vaikutti merkittävästi vastaanottovirkailijoiden työhön, koska heidän liukuma mahdollisuutensa minimoitiin. Heidän pyynnöstä tehtiin kaikkien sihteerien kesken kiertävä iltapäivystysvuoro kello 15.15–16.15 väliseksi ajaksi. Vuoro kestää yhdellä sihteerillä viikon kerrallaan. Järjestely helpotti vastaanottovirkailijoiden tilannetta, mutta toi taas muille sihteereille lisätyötä.

### **2.1.3 Henkilöstörakenne**

Kaupungin aikana yleisen edunvalvonnan henkilöstö oli rakenteeltaan kolme edunvalvojaa ja yhdeksän sihteerä. Vielä kesäkuussa 2008 ei ollut varmuutta siitä, millainen henkilöstörakenne tulisi olemaan valtiolla mutta tässä vaiheessa toivottiin, että perutettaisiin yksi sihteerin virka. Oikeusministeriö kuitenkin laski henkilöstörakenteeksi neljä edunvalvojaa ja yhdeksän sihteerä. Siirtymään oikeutettua henkilöstöä oli toimistossa kuitenkin vain kolme edunvalvojaa ja seitsemän sihteerä, joten yksi edunvalvojan virka sekä kaksi sihteerin virkaa pistettiin hakuun.

Tämä merkitsi muun muassa sitä, että töitä oli järjesteltävä uudestaan, koska edunvalvojien lukumäärä kasvoi. Samoin oli mietittävä, miten työt jaettaisiin siihen asti, kunnes uudet kolme työntekijää saataisiin ja sitä, miten heidät koulutettaisiin. Uudet työntekijät aloittivat vasta 2.3.2009.

### **2.1.4 Tietokoneet ja järjestelmät**

Helmi-maaliskuun vaihteessa edunvalvonta sai kannettavat tietokoneet, joilla pääsi valtion verkkoon. Edelleen pääasiallisessa käytössä olivat kaupungin koneet ja ohjelmat. Valtion käyttämistä uusista ohjelmista järjestettiin kuitenkin pian koulutusta, vaikkei ohjelmia varsinaisesti käytetty. Lähinnä vain työajankirjausjärjestelmä oli käytössä tässä vaiheessa.



Oikeusministeriö päätti, että kesäkuussa 2009 kaupungin tietokoneista luovuttiin ja siirryttiin kokonaan valtion koneisiin. Aika oli siitä huono, että osa työntekijöistä oli juuri tuolloin lomalla, joten esimerkiksi tietojen siirtäminen vanhalta koneelta piti suunnitella hyvissä ajoin. Vain yksi kone jäi hetkeksi kaupungin verkkoon, jotta sähköposti, jota saattoi tulla vielä kaupungin osoitteeseen, pystyttiin lukemaan.

Valtion koneiden käyttöönoton myötä tuli lisää ohjelmia. Joitakin niitä pitää käyttää päivittäin, joitakin harvemmin. Esimerkiksi HelpNetti oli jokaisen totuttava käyttämään päivittäin, koska sinne pitää merkitä muun muassa lounastaukonsa. Vanhoissa ohjelmissa, jotka siirrettiin valtion koneisiin, havaittiin ongelmia ja yhtä ohjelmaa jouduttiin ohjelmoimaan uudestaan lähes koko kesä. Ongelmiin ei ehkä ollut osattu varautua riittävästi ja siksi niiden korjaaminen vei aikaa.

Samalla, kun vaihdettiin koneet, vaihdettiin myös puhelimet, koska puhelimet ovat yhteydessä valtion koneisiin. Uusiin puhelimiin olisi heti tarvittu koulutusta, mutta ensimmäinen mahdollinen koulutusaika saatiin vasta kesän jälkeen. Ensiopetusvastuu jäi työntekijälle, joka puhelimia oli aiemmassa työssään käyttänyt.

Ohjelmien suhteen tulee vielä muutoksia vuonna 2011, kun valtion kehittämä uusi yleisten edunvalvontojen tarpeisiin suunniteltu asiainhallintaohjelma saadaan käyttöön. Ohjelma on tällä hetkellä valmisteilla. Tarkoitus olisi, että ohjelman avulla voitaisiin helposti pitää kirjaa päämiehistä ja saada nopeasti ajankohtaisia ja tarpeellisia tilastoja esimerkiksi tulosten seuraamista varten.

### **2.1.5 Muutoksia käytännön työssä**

Aiemmin maistraatista tuli edunvalvojille suoraan suostumuspyyntö, jolla varmistettiin, ettei edunvalvoja ole esteellinen hoitamaan päämiestä. Siirtyminen oikeusaputoimiston yhteyteen tarkoitti sitä, että myös oikeusaputoimiston pitää tietää, ketkä ovat asiakkaitamme, jottei synny ristiriita tilannetta esimerkiksi siksi, että päämies haluaisi oikeudellista apua edunvalvojaa vastaan. Nyt suostumuspyynnöt kierrätetään ensin oikeusapu-

toimiston kautta, joka tarkistaa esteellisyyden ja sen jälkeen suostumuspyyntö tulee vasta edunvalvojalle.

Aiemmin edunvalvoja saattoi hoitaa kuolleen päämiehen perunkirjoituksen ja peri siitä palkkion, mutta valtio on antanut ohjeistuksen, että palkkiota tästä ei enää peritä, joten edunvalvonta on pyrkinyt luopumaan kyseisestä lisäpalvelusta. Vain niiden kuolleiden päämiesten perunkirjoitukset hoidetaan, joilla ei ole omaisia, jotka kykenisivät asiasta huolehtimaan.

### **2.1.6 Muut muutokset**

Oikeusaputoimiston johtavasta julkisesta oikeusavustajasta tuli myös johtavan yleisen edunvalvojan esimies. Esimerkiksi lomapyynnöt kierrätetään hänen kauttaan. Oikeusaputoimiston hallintosihteeristä tuli myös yleisen edunvalvonnan hallintosihteeriksi. Edunvalvonnalla on yksi henkilö, joka hoitaa myös hieman tällaisia asioita mutta ei aivan kaikkia hallintosihteerin toimeen kuuluvia tehtäviä.

Kaupungilla virkistyspäiviä oli kerran vuodessa, kun taas oikeusaputoimiston kanssa niitä on kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä. Tämän lisäksi on työpaikan rahoittamat pikku joulut. Valtio panostaa työntekijöiden hyvin vointiin myös jakamalla liikuntaseteleitä kaksi kertaa vuodessa kymmenen kappaleen erissä.

## **2.2 Muutoksen informointi ja toteuttaminen**

Muutoksesta tiedettiin jo vuoden 2007 loppupuolella, kun oikeusministeriö tiedotti, että sisäasiainministeriön asettama työryhmä oli ehdottanut yleisen edunvalvonnan siirtämistä oikeusaputoimistojen järjestettäväksi. Muutos ei siis tullut äkkiä vaan siihen oli pystytty varautumaan noin vuoden verran. Monet asiat kuitenkin selkiytyivät melko loppumetreillä tai vasta varsinaisen siirtymisen jälkeen. Yhä edelleen tapahtuu muutoksia valtiolle siirtymiseen liittyen.

Marraskuussa 2007 oikeusministeriö avasi sivuston, jonne alkoi kerätä tietoa yleisen edunvalvonnan siirtämisestä oikeusaputoimistojen tehtäväksi. Sitä kautta tiedotusta ja informaatiota saatiin paljon käyttöön. Tampereen yleisen edunvalvonnan johtava edunvalvoja teki myös usein näistä tiedotteista tiivistelmiä henkilökunnalle ja monesti lisäsi mukaan omaa pohdintaansa.

Kesäkuussa 2008 aloitettiin parempi yhteistyö Tampereen oikeusaputoimiston johtavan oikeusavustajan kanssa. Johtava edunvalvoja piti palavereita hänen kanssaan muutokseen liittyvistä asioista, joista sitten tiedotti sähköpostilla sekä palavereissa.

Lokakuussa oikeusministeriö järjesti Tampere-talossa koulutuksen / tiedotustilaisuuden siirtoon liittyen. Luennoilla kerrottiin muun muassa palkassa tapahtuvista muutoksista ja valtion tarjoamista koulutuksista. Tampereen yleisellä edunvalvonnalla oli myös mahdollisuus keskustella Tampereen oikeusaputoimiston johtavan julkisen oikeusavustajan kanssa käytännön asioista kuten työterveyspalveluista ja ruokatauosta. Oikeusaputoimistoon tehtiin joulukuussa 2008 tutustumiskäynti ennen valtiolle siirtymistä. Tarkoitus oli tutustua uusiin työtovereihin ja keskustella muutoksen tuomista mietteistä.

Ennen vuodenvaihdetta oli ilmoitettava muutoksesta päämiehille. Tässä ensimmäisessä tiedotteessa ei ollut muuta kuin ilmoitus siitä, että edunvalvonta ei enää ollut kaupungin palvelu. Toinen tiedote lähetettiin kesällä 2009, kun puhelinnumerot, sähköpostit ja postilokero osoite muuttuivat. Tällä kertaa päädyttiin yhteistyökumppanien osalta faksamaan tiedote heille. Työtä aiheutui osoitetarrojen tekemisestä sekä sen pohtimisesta, mille yhteistyökumppaneille ilmoitus lähetettäisiin. Ilmoituspohja tuli esimieheltä.

Kun itse muutos tapahtui vuoden vaihteessa, monikaan asia ei siinä vaiheessa muuttunut. Työaika, toimiston aukioloaika ja palkkaus olivat pääasialliset muutokset. Muita muutoksia on tullut tasaiseen tahtiin vuoden vaihteen jälkeen. Muun muassa liukumasaldojen kertymismäärää pienennettiin vasta marraskuun alusta.

Muutoksia myös tulee vielä olemaan. Esimerkiksi tilat, joissa edunvalvonta on, ovat kaupungilta vuokralla ja kaupunki on velvollinen ne antamaan edunvalvonnan käyttöön ajalle 2009- 2011. Viimeistään 2011 edunvalvonta muuttaa uusiin tiloihin mutta tilojen

sijainnista ei ole vielä tietoa. Muita suuria muutoksia tulee olemaan myös aiemmin mainittu uuden atk-järjestelmän käyttöönotto. Näistä ja mahdollisista muista tulevista muutoksista olisi selvittävä mahdollisimman hyvin. Siksi tässä työssä käsitellään sitä, millaista muutosjohtamista vaaditaan sekä, miten voidaan ottaa työntekijöiden esille nostamat asiat tulevaisuuden muutoksissa huomioon.

## 3 Muutosjohtaminen

### 3.1 Muutostilanteita

Muutoksia tapahtuu monista erilaisista syistä. Jotkin muutokset ovat suuria toiset pieniä. Joillakin muutoksilla on kauas kantoiset seuraukset, kun taas toiset niistä vaikuttavat vain hetken. (Hyppänen 2007, 218)

Muutosjohtamista ei tarvita vain suurissa organisaatiomuutoksia vaan myös arkipäiväisemmissä asioissa, kuten töiden uudelleen jaottelussa. Jollekin henkilölle voi kertyä työtehtäviä liikaa ja jollakin saattaa olla pulaa tehtävistä. Jos töitä on paljon, voidaan niitä yrittää purkaa ylitöillä tai tiukemmalla työtahdilla mutta, jos näyttää siltä, että työmäärästä ei silti selviydytä, on esimiehen jaettava töitä muille tai palkattava lisää henkilökuntaa. Jos taas henkilön töiden määrä vähenee, tulisi esimiehen huomioida tämä ja mahdollisesti uudelleen jaotella yrityksen työntekijöiden tehtävät. Hän voi myös kouluttaa henkilöä uusiin tehtäviin aiempien töiden vähetessä. (Hyppänen 2007, 219)

Uuden tietojärjestelmän tai tietokoneohjelman käyttöönotto aiheuttaa töiden kasaantumista. Niitä ei ehkä ehditä tehdä, koska koulutukset vievät aikaa. Koulutukset ovat kuitenkin erittäin tärkeitä, jotta järjestelmää tai ohjelmaa opitaan sujuvasti käyttämään. Monesti joudutaan myös käyttämään vanhaa ja uutta järjestelmää hetken rinnakkain, mikä merkitsee tuplasti enemmän töitä. Tällöin esimiehen tulee jo etukäteen varautua uudelleen järjestelemään töitä. Työntekijöille olisi myös hyvä hankkia henkilö, jonka puoleen he voisivat kääntyä, kun järjestelmät tai ohjelmat aiheuttavat ongelmia.. Näin vältetään siltä, että töitä alkaisi kasaantua ylipääsemättömiä määriä. (Hyppänen 2007, 219)

Organisaation on aina välillä muutettava myös tapojaan sen suhteen, miten työskennellään. Tällaista tarvitaan esimerkiksi silloin, kun henkilöstörakenne muuttuu radikaalisti. Töistä saattaa jäädä henkilö kokonaan pois, eikä hänen tilalleen saada nopeasti uutta tai joku saattaa jäädä äitiyslomalle tai sairauslomalle. Muutoksia työskentely tapoihin tarvitaan myös silloin, kun palkataan lisähenkilöstöä. Esimiehen tulee miettiä paras tapa jakaa tehtävät yrityksessä siten, että kaikki työt tulevat hoidettua. Jaon olisi oltava niin

selkeä, ettei kenenkään tarvitse käyttää paljoakaan aikaa sen miettimiseen, kenen kuuluu mikäkin työ hoitaa vaan hän voi keskittyä omaan työhönsä. Esimiehen on saatava henkilöstö ymmärtämään uudet toimintatavat ja tätä kautta sitoutumaan niihin. (Hyppänen 2007, 220)

Jos työyhteisöön otetaan uusi työntekijä, on esimiehen yritettävä edesauttaa sitä, että uuden olisi helppo sopeutua porukkaan. Asiaan vaikuttaa paljon se, miten esimies itse kohtelee uutta työntekijää sekä vanhoja työntekijöitä. On myös hyvissä ajoin suunniteltava, miten uusi tullaan kouluttamaan, jottei kenenkään työtaakkaa kuormitettaisi liiaksi ja silti pystyttäisiin hyödyntämään uuden henkilön voimavaroja mahdollisimman tehokkaasti. (Hyppänen 2007, 220–221)

Organisaatio muutos on yksi suurimpia muutoksia, joita yritys kohtaa. Näin isoon muutokseen voi vaikuttaa monikin asia, mutta esimerkiksi case tapauksessa muutoksen laittoi alulle lakimuutos, jonka mukaan edunvalvonnat siirrettäisiin valtion alaisuuteen. Prosessi tällaisessa tilanteessa on iso ja aikaa vievä ja jatkuu vielä pitkään varsinaisen fyysisen muutoksen jälkeen. Vaikka näin iso muutos ei aiheuttaisikaan työyhteisön hajauttamista, voi henkilöstö silti olla tyytymätön ja epävarmoin mielin, jos he eivät tunne kuuluvansa työyhteisöönsä esimerkiksi joidenkin toimintatapojen muuttumisen takia. Tällöin yksi suuri motivaatiotekijä on hukassa. Jos muu ei auta, voidaan pyytää ulkopuolista apua, jonka avulla vuorovaikutus kanavat kyetään avaamaan ja epäselvät asiat saavat selvyden. (Hyppänen 2007, 221)

### **3.2 Kahdeksan askelta onnistuneeseen muutokseen**

Muutoksen läpi vieni vaatii huolellista suunnittelua siinä, miten toimitaan, jotta muutos saadaan vietyä loppuun. Muutoksen aikanakin vaaditaan taitoa viedä muutos loppuun sekä vielä jälkikäteen on osattava arvioida, miten muutos onnistui. (Hyppänen 2007, 226)

Organisaatioissa tapahtuu muutoksia jatkuvasti ja nykypäivänä on välttämättömyys tehdä muutoksia, jotta yrityksen olisi mahdollisuus pysyä vahvana ja kilpailukykyisenä. Kuitenkin monet muutokset kohtaavat muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan syiksi on usein havaittu muun muassa olematon johtaminen ja sosiaalisten asioiden huomiotta jättäminen. Jotkin muutokset saattavat jäädä jopa kokonaan toteuttamatta vahvan muutosvastarinnan vuoksi. Muutoksen voi viedä läpi onnistuneesti, kunhan ottaa huomioon tietyt seikat. (Hyppänen 2007, 226)

Onnistuneeseen muutokseen on määritelty seuraavat kahdeksan vaihetta:

1. On saatava aikaan kiireen tuntua korostamalla muutoksen välttämättömyyttä. Henkilöstöä on autettava havaitsemaan muutos ja sen vaatimat toimet.
2. Muutoksen eteenpäin viejiksi on koottava vahva vetäjäjoukko. Johdon tuen on myös oltava vahva.
3. Muutoksella on oltava visio ja strategia ja siitä on luotava konkreettinen kuva. Tässä vaiheessa on hyvä keskittyä kertomaan niistä hyödyistä, joita muutos tuo.
4. Visio on selkeytettävä henkilöstölle. Viestintä on tässä kohtaa avainsana. On varmistettava, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision.
5. Henkilöstö on otettava mukaan muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tällä tavoin henkilöstö sitoutuu muutokseen ja saa siitä paljon informaatiota.
6. Muutoksesta on saatava näkyvä ja siksi on tärkeä nostaa esiin lyhyen aikavälin saavutuksia. Muutama pienikin onnistuminen kannustaa eteenpäin.
7. Tässä vaiheessa on vahvistettava uudet toimintatavat. Ensimmäisten onnistumisien jälkeen on jatkettava lujasti eteenpäin.
8. Uudet toimintatavat on vakiinnutettava ja niistä on pidettävä kiinni. On varmistettava, että kukaan ei pala vanhoihin tapoihin. (Kotter & Rathgeber 2005, 125–127)

Ensimmäiset kaksi kohtaa luovat lähtökohdan muutokselle. (Kotter ym. 2005, 125) Ensimmäisessä vaiheessa on hyvä miettiä muutoksen tielle mahdollisesti tulevia esteitä sekä muutoksen luomia mahdollisuuksia, jotta niihin osataan varautua. (Hyppänen 2007, 226) Kohta kolme korostaa, että on päätettävä miten toimitaan ja mitä tehdään. Kohdat neljästä seitsemän liittyvät suoranaiseen toteutukseen ja kohta kahdeksan korostaa uuden työkuulttuurin juurruttamista. (Kotter ym. 2005, 126–127) Kolmen viimei-

simmän kohdan avulla voidaan auttaa varsinkin niitä, jotka eivät ole olleet vakuuttuneita muutoksesta. (Hyppänen 2007, 227)

### 3.3 Muutokseen suhtautuminen

Työyhteisössä ihmiset suhtautuvat eri tavoin muutokseen. Proaktiivinen suhtautuminen ilmenee ennakoivana ajatteluna ja tulevan pohdintana. Henkilö miettii asioita jo tulevan muutoksen kautta. Jos hän kokee muutoksen pelottavana tai ei ymmärrä aivan kaikkea, syntyy vastarintaa. Reaktiivinen suhtautuminen ilmenee passiivisuutena tai aiemmista toimintatavoista kiinni pitämisenä. (Hyppänen 2007, 228)

Muutosvastarintaa kohdataan jokaisessa muutoksessa, joten sen ei pitäisi tulla yllätyksenä. Monet eivät niinkään vastusta itse muutosta vaan sitä, miten muutos toteutetaan. Onnistuneen muutoksen ensimmäisellä ja kolmannella askeleella voidaan mahdollisesti nopeuttaa yksilön siirtymistä tunnetilasta seuraavaan kohti muutoksen hyväksymistä. (Hyppänen 2007, 228–229)

Syitä muutosvastarintaan on useita. Toiset kaipaavat vakautta, tottumuksia ja aiempia normeja. Jotkut taas pelkäävät taloudellisten etujen menettämistä. Tuntemattoman pelko, uuden asian oppimisen pelko ja epäonnistumisen pelko voivat estää henkilö näkemästä muutoksen etuja. Väärinkäsitykset aiheuttavat myös paljon vastarintaa. Uudet asiat koetaan huonommiksi, koska pelätään, että muutos heikentäisi olosuhteita. Henkilöstön mielestä perusteluja ei ole ollut riittävästi tai he kokevat, että muutos tulee huonoon aikaan. (Hyppänen 2007, 229) Asiat, jotka saattavat tuntua esimiehestä yksiselitteisiltä, saattavat aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa monia kysymyksiä ja huolenaiheita. (Järvinen 2001, 100)

Muutokselle tarvitaan syyn, joka perustuu tosiasioihin. Samoin halutaan selkeitä faktoja esimerkiksi tilastoja tai asiantuntija-arvioita. (Hyppänen 2007, 230) Henkilöstön on vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joita he eivät ymmärrä. Työn mielekyys saattaa kadota, jolloin motivaatiota on vaikea löytää. Siksi esimiehen tulisi pyrkiä



kertomaan muutoksen tarkoitukset ja tavoitteet ymmärrettävästi. (Järvinen 2001, 97–98) Henkilön on nähtävä, että muutoksen tapahtumat ovat yhtenäinen ketju. On myös päättävä hakemaan uusi näkökulma, jolla pystytään muutosta lähestymään. Ihmiset haluavat nähdä, että muutoksesta on odotettavissa hyötyä ja, että siihen panostetaan. Johdon on siksi hyvä ottaa huomioon mielen luontainen vastarinta, koska, kun nämä seikat tiedostetaan, pystytään mieleen vaikuttamaan. (Hyppänen 2007, 230)

Usein henkilöstön esittämät kielteiset mielipiteet tulkitaan heti muutosvastarinnaksi. Kyse ei kuitenkaan useinkaan ole vastustuksesta vaan ihmisen halusta tutkia itse, onko muutos perusteltu ja, mitkä ovat sen tarkoitusperät. On normaalia, että ihmiset suhtautuvat varauksellisesti asioihin, joista he eivät tiedä paljoakaan. Esimiehen ei tulisi siksi jättää epäileviä kysymyksiä huomiotta ajattelemalla, että muutos herättää aina vastarintaa. Viestinnän avulla voidaan pyrkiä vastaamaan moniin henkilöstön esittämiin kysymyksiin ja epäilyihin. (Järvinen 2001, 102)

## **3.4 Muutosviestintä**

### **3.4.1 Muutosviestinnän tarkoitus**

Kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, viestinnän merkitys kasvaa, jotta työntekijät saadaan sidottua muutokseen mukaan. Yksi sisäisen viestinnän tarkoituksista on saada työntekijät sitoutumaan työhönsä ja yritykseen. Se tuo heille merkityksen siihen, miksi tehdä työtään. (Juholin 1999, 196) Muutosviestinnän tavoite on auttaa ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse. Sen avulla vastataan myös siihen, miksi muutosta tarvitaan ja mihin sillä pyritään. Ennakoiva ja rakentava viestintä auttaa hallitsemaan muutostilannetta. Esimiehen on säilytettävä työyhteisön luottamus läpi muutoksen. Viestinnän avulla voidaan luoda tällainen luottamuksellinen suhde. (Kaiku 2007, 4)

Varsinkin muutoksessa viestinnän on oltava johdonmukaista ja paikkansapitävää, jotta jopa huonoja uutisia sisältävät viestit koettaisiin hyödyllisiksi, eikä niitä tyrmättäisi heti. Työntekijä voi tuntea myös olonsa turvalliseksi, kun hän saa viestinnän avulla perusteita johdon toiminnalle. Usein muutoksessa viestintä jää kuitenkin vain tiedottamisen

tasolle, koska vedotaan siihen, ettei keskeneräisistä asioista voida puhua. (Juholin 1999, 196) Muutosviestinnän avulla voitaisiin kuitenkin luoda ilmapiiri, jossa muutoksen hyväksyminen on helppoa. On kuitenkin varottava, ettei informaatio tulvi niin paljon, että se menettää merkityksensä. (Juholin 1999, 202)

Avoimen viestinnän avulla voidaan madaltaa muutosvastarintaa sekä siirtää työntekijöiden ajatuksia muutoksen mahdollisuuksiin. Tämä vaatii myös sitä, että tiedotetaan niin muutoksen saavutuksista, kuin takaiskuista. Esimiehen tehtävä on viedä jatkuvasti tietoa alaisilleen ja saada heidät tukemaan muutosta. Muutosviestinnän kaksi päätavoitetta ovat ensinnäkin henkilöstön auttaminen ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja tarpeellisuus ja toiseksi valjastaa tätä kautta yrityksen tieto ja kokemus muutoksen johtamisen hyödyksi. (Juholin 1999, 197–198)

### **3.4.2 Proaktiivinen ja reaktiivinen viestintä**

Muutosviestintä voidaan jakaa karkeasti reaktiiviseen ja proaktiiviseen muutosviestintään. Kun asioista viestitään ja kerrotaan vasta jälkikäteen, puhutaan reaktiivisesta muutosviestinnästä. Koska viestintä tapahtuu myöhässä, on työntekijöille informaatio yleensä tullut jossakin muodossa jo puskaradion kautta. Monet ovat jo ehtineet muodostamaan mielipiteensä ja omat tulkintansa. (Juholin 1999, 199)

Tällainen viestintä on usein kirjallisessa muodossa. Työntekijät eivät voi esittää lisäkysymyksiä ja vastaväitteitä ja saattavat ehkä tehdä vääriä tulkintoja. Heidän tiedontarvettaan ei tyydytetä pelkällä ilmoituksella. Tällainen viestintä on tehotonta, koska väärinkäsityksiä ei voida korjata heti, eikä lisäinformaatiota antaa, kuten kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. (Juholin 1999, 199–200)

Reaktiivisen muutosviestinnän heikkous on myös ajoituksessa, koska ihmiset haluavat suunnitella tulevaa ja sisäistää muutoksen ennen sitä. Kyseinen viestintä vastaa vain kysymykseen mitä mutta ei perustele päätöksiä. Kun tietoa ei saada, ihmiset alkavat tuntea pelkoa muutosta kohtaan ja epäilyä muutoksen motiiveihin ja esimiestä kohtaan.

Siksi jo ennen muutosta ja jatkuvasti sen aikana olisi pidettävä viestintäkanavat avoimena työntekijöiden suuntaan. (Juholin 1999, 199–200)

Proaktiivinen viestintä on reaktiivisen viestinnän vastakohta. Tällöin viestinnästä tulee jatkuva prosessi, joka auttaa viemään muutoksen läpi ja kontrolloimaan sitä. Proaktiivisessa viestinnässä on hyvin paljon kasvokkain tapahtuvaa informoimista ja keskustelua. Asioita perustellaan ja niistä keskustellaan. Työntekijät saavat itselleen paremmin juuri sitä tietoa, jota he tarvitsevat hyväksyäkseen ja mukautuakseen prosessiin sekä löytävät oman roolinsa muutoksesta. (Juholin 1999, 200–201)

Esimies saattaa helposti piiloutua ylimmän johdon taakse odottamaan määräyksiä, vaikka muutoksessa esimiehen vastuu ottaa asioista selvää itsenäisesti korostuu. Ylimmällä johdolla ei välttämättä ole kaikkeen vastausta ja siksi esimiehen tulisi selventää monet asiat itse ja sen jälkeen tiedottaa ne muille. (Juholin 1999, 202) On myös mahdollista, että kaikista asioista ei ole lupa tiedottaa tai tietoa ei todellakaan ole. Tällöin esimiehen olisi hyvä avoimesti todeta, mistä on kyse ja luvata kertoa asioista heti, kun lisätietoa saadaan. (Kaiku 2007, 7)

### **3.4.3 Onnistunut viestintä**

Suurista muutosviestinnän linjauksista yleisessä edunvalvonnassa vastaa ministeriö, mutta esimies toimii viestinnän moottorina. Hänen on mietittävä viestinnän suunnittelua ja toteutusta omassa yksikössään. Esimiehen on asetettava tavoitteet työyhteisölle ministeriön antamien perusviestien pohjalta. Tavoitteet tulisi asettaa yhdessä henkilöstön kanssa. Perusviestien tulisi olla tavoitteiltaan sama sen kulkiessa organisaation läpi, mutta perustelut voivat muuttua. (Kaiku 2007, 6)

Jotta muutosviestinnän tavoitteissa voitaisiin onnistua, on otettava joitakin asioita huomioon. Henkilöstö tarvitsee perusteluja siihen, miksi muutos on välttämätön ja miksi toimitaan juuri näin. Viestinnän avulla on helppo perustella laajemmalle ryhmälle juuri näitä asioita. On myös selitettävä, mitkä ovat uudet toimintatavat ja – suunnitelmat ja

osoittaa, että ne tulevat toimimaan. (Juholin 1999, 203–204) Muutoksen tavoitteet, aikataulu ja välivaiheet ovat viestinnän tärkeimpiä sisältöjä. (Kaiku 2007, 7)

Muutoksessa on kerrottava avoimesti niin onnistumisista, kuin epäonnistumisista. Onnistumisten avulla saadaan henkilöstö luottamaan muutokseen. Jos epäonnistumisista ei tiedoteta, tieto menisi kuitenkin jotakin kautta henkilöstön saataville ja tällöin he saataisivat muodostaa hyvinkin kriittisiä mielipiteitä. Kun ollaan heti avoimia, voidaan samalla jo kertoa, miksi kävi näin ja miten asia voidaan korjata. (Juholin 1999, 203–204)

Viestinnän onnistumisen kannalta on kerrattava asioita useita kertoja (Juholin 1999, 204). Vaikka johdosta saattaa tuntua siltä, että asian pitäisi olla selvä, se ei sitä välttämättä henkilöstön mielestä ole. Siksi vaaditaan kasvokkain käytäviä keskusteluja, jotta henkilöstö voi esittää heti lisäkysymyksiä. Suuryhmissä ei välttämättä uskalleta kysyä kaikkea, joten pienryhmiin jakaminen ja niissä keskustelu voi auttaa henkilöstöä rohkaisemaan itsensä ja hankkimaan tietoa kysymällä. (Kaiku 2007, 8) Paras tapa saada henkilöstöä informoitua on ottaa se mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Juholin 1999, 204)

## **3.5 Esimiestyö muutoksessa**

### **3.5.1 Alaisten tukeminen**

Esimiehen on pyrittävä muutostilanteessa johtamaan alaisiaan kannustaen ja tukien, jotta muutos voisi toteutua mahdollisimman hyvin. Esimies saattaa kokea itse muutosvastarintaa ja siksi muutosjohtaminen voi tuntua hankalalta. Esimiehen on siksi hankittava mahdollisimman paljon tietoa itselleen muutoksesta ja sen tavoitteista esimerkiksi ylemmältä taholta, jotta hän voi itse puoltaa muutosta ja auttaa sen toteutumisessa. Kun muutoksen tarve tulee ilmi, hyvä suunnittelu on tärkeää, jotta muutos voidaan vielä läpi. (Hyppänen 2007, 231)

Esimiehen tulisi tukea alaisiaan jokapäiväisessä työssä ja olla kiinnostunut heidän toimistaan. Tämä vaatii tasapainoilua, ettei esimies ole liian tunkeva muttei myöskään liian etäinen. Nykyään kannustetaan itsenäiseen työskentelyyn mutta alaiset kaipaavat palautetta, jotta he voisivat olla varmoja siitä, että heidän työpanoksensa on tarpeellinen ja kiinnostaa organisaatiota. Esimies saattaa kuitenkin kokea hyvän palautteenannon pinnalliseksi imarteluksi, josta ei ole hyötyä pidemmän päälle. Kehityskeskustelut on kuitenkin luotu juuri palautteen antoa varten. (Järvinen 2001, 111–113).

Esimiehen tuki muutoksessa on tärkeä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Hän voi toiminnallaan auttaa henkilöstöä muutoksen käsittelyssä. Esimiehen täytyy olla valmis vastaamaan henkilöstön kysymyksiin ja perusteltava muutoksen eri seikkoja kuten syitä, aikataulua ja tavoitteita. Hänen on oltava henkilöstön tavoitettavissa eli läsnä tapahtuvassa muutoksessa ja yritettävä osoittaa ymmärrystä henkilöstön tunteille ja pyrkiä lisäämään uskoa muutoksesta selviytymiseen. (Järvinen 2001, 117) Kun muutoksesta ilmoitetaan etukäteen, on henkilöstöllä parempi mahdollisuus sopeutua muutostilanteeseen. Jos esimies pystyy näyttämään muutoksen laajempänä kokonaisuutena, voidaan henkilöstön hyväksyntä saada paremmin. (Hyppänen 2007, 231–232)

Organisaation sijainnin muuttaminen vaatii esimieheltä hyvää organisointia, jotta muutostarintaa voidaan vähentää. Tässäkin tapauksia perusteltu selvitys siitä, miksi muutto on tarpeellinen, lievittää vastustusta. Jos muutos koskee esimiehen siirtoa muihin tehtäviin, tulisi esimiehen huolehtia siitä, että hän hoitaa tehtävänsä kuitenkin huolella loppuun, ennen kuin innostuu uusista haasteista. Siirtymä vaiheen tulisi olla saumaton uuden esimiehen kanssa. (Hyppänen 2007, 233)

Esimiehen on muutoksen aikanakin varmistettava, että arkipäivän asiat rullaavat yrityksessä eteenpäin. Ilman tätä tukea henkilöstö voi kokea jäävänsä yksin, kun johdon aika menee muutoksessa. Epävarmuus ja stressi lisääntyvät, jos henkilöstö kohtaa vaikeita tilanteita arkipäiväisissä askareissa muutoksen vuoksi, muuta esimieheltä ei apua saa. (Hyppänen 2007, 232–233)

### 3.5.2 Alaisten motivointi

Esimies voi motivoida henkilöstöä perustelemalla muun muassa sitä, mitä parempaa muutos tuo mukanaan. Konkreettinen tapa on vastakkain asetella tämän hetkiset puutteet ja tulevan muutoksen jälkeiset paremmat toimintatavat. Henkilöstö motivoituu myös päästessään mukaan muutokseen suunnitteluun. Muutosta tukevia henkilöitä kannattaa myös palkitta motivaation lisäämiseksi. (Hyppänen 2007, 232)

Muutoksen johtaminen yhteistyössä henkilöstön kanssa on nykyaikaista muutosjohtamista. Sitoutuminen on paljon voimakkaampaa, koska muutoksen hyväksyminen on helpompaa. Muutokseen osallistuville annetaan tarvittavat tiedot ja työkalut ja näin varmistetaan heidän sitoutumisensa muutokseen vahvasti. (Juholin 1999, 204) Keskustelukanavat muutoksesta tulisi pitää jatkuvasti auki, jotta jokainen henkilöstön jäsen tuntisi, että häntä tuetaan ja hänelle annetaan aikaa sopeutua muutokseen. Ottamalla heidät mukaan varmistetaan keskustelukanavan auki pysyminen. (Hyppänen 2007, 232)

Henkilöstö ei sitoudu muutokseen vain pelkän tiedon avulla vaan siten, että se pääsee osallistumaan siihen. On keskusteltava ja vaihdettava mielipiteitä, jotta tieto muuttuu ymmärrykseksi. Tämä tapahtuu kysymyksien ja vastaväitteiden avulla. Perustelujen avulla henkilö voi rakentaa oman käsityksensä muutoksesta ja tätä kautta ymmärtää sen. (Hyppänen 2007, 232)

Esimiehen tulisi pyrkiä löytämään työyhteisöstä ne henkilöt, jotka ovat aktiivisia muutoksesta selviytymisen suhteen. He yrittävät löytää vastauksia muutoksen herättämiin kysymyksiin ja löytää tapoja selvittää muutoksesta. Kun esimies löytää tällaisen henkilön, hänen pitää uskaltaa ottaa tämä avukseen, koska näin hän saa tukea muutoksen johtamiseen. Tällainen henkilö voi saada omalla asenteellaan myös muita innostumaan muutoksesta ja ottamaan rohkeasti vastaan sen tuomia haasteita. (Järvinen 2001, 118)

## 4 Haastattelun vastausten analysointi

Yleisen edunvalvonnan henkilökunnalle lähetettiin lomakehaastattelu, jossa oli kysymyksiä menneeseen muutokseen liittyen. Haastattelun avulla pyrittiin selvittämään henkilöstön mielipidettä muutoksen onnistumisesta ja saamaan selville, miten voitaisiin toimia paremmin tulevissa muutoksissa. Kysymykset lähetettiin 12 henkilölle ja vastauksia saatiin kuusi kappaletta. Taustatietona kysyttiin, kauanko on ollut töissä Tampereen yleisessä edunvalvonnassa, koska haluttiin tarkastella, vaikuttaako työssäoloaika mielipiteisiin. Johtuen ehkä vastausten vähyydestä, tällä seikalla ei huomattu olevan merkitystä.

### 4.1 Tuen tarve

#### Vastaukset

Ensimmäinen kysymys kysyi: ”Millaista tukea olisit kaivannut muutoksessa?”. Tiedusteltiin myös saiko tukea, jota kaipasi.

Monessa vastauksessa kävi ilmi, että olisi kaivattu enemmän tietoa tapahtuvista muutoksista kuten muutoksen aikataulusta, vaikutuksista omiin työtehtäviin sekä lomiin, lisiin ynnä muihin samankaltaisiin asioihin. Vastanneiden mielestä informointi oli liian arveluja siitä, mitä tulisi tapahtumaan ja pääasialliset tiedot tulivat vasta jälkikäteen. Tietoa ei siis saatu tarpeeksi. Toivottiin, että työntekijöillä olisi ollut parempi mahdollisuus päästä mukaan päättämään uusista toimintatavoista. Tällaista mahdollisuutta ei vastaajien mielestä ollut.

Jotkin vastaajat olivat sitä mieltä, että muutostilannetta ei ollut otettu huomioon millään tavalla johtamisessa. Tukea ja kannustusta oman työn jatkamiseen ei saatu tarpeeksi mutta vastaajien mielestä sitä ei saada muutenkaan. Mahdollisuutta henkilökohtaiseen ohjaukseen olisi kaivattu. Myös luottamus pulaa koettiin, koska vastaajien mielestä työpaikalla lähdetään herkästi siitä, että henkilökunta toimii väärin ja epäammattimaisesti.

## **Päätelmät**

Esimieheltä odotetaan tukea, oli kyseessä muutostilanne tai ei. Vastauksista kävi ilmi, että eniten olisi kaivattu tiedollista tukea. Vastaajien mielestä epäselväksi jäi monia asioita tai tiedot tulivat vasta, kun muutos oli jo käyty läpi. Esimiehen olisi luultavasti ollut hyvä pyrkiä olemaan enemmän käytettävissä ja valmiina vastaamaan muutokseen liittyviin kysymyksiin, kun niitä heräsi työyhteisössä. Jos hän ei olisi tiennyt vastausta, olisi ollut tärkeää, että hän olisi selvittänyt asian. On tietenkin mahdollista, ettei kaikkiin kysymyksiin löytynyt vastausta tai tiedot tulivat myös esimiehelle myöhässä. Mutta, jos muutoksista tiedettiin hyvissä ajoin, niistä olisi ollut hyvä tiedottaa useampaan otteeseen ennen niiden tapahtumista, jotta henkilöstö olisi voinut sopeutua tapahtumiin etukäteen. Yksi kerta tiedottamisessa ei yleensä riitä.

Luottamuspuolan esiin tuleminen on tärkeä huomioida ja se vaatii korjauksia heti. Muutoshetkellä tällaiselta ilmapiiriltä olisi voitu säästyä ottamalla henkilöstöä enemmän mukaan asioista päättämiseen. Sitoutuminen ja muutoksen hyväksyminen sekä sen onnistumiseen luottaminen olisivat olleet paljon vahvemman pohjalla. Myös positiivisen palautteen anto olisi saattanut korjata tilannetta ja saada henkilöstön tuntemaan, että heitä halutaan tukea ja, että juuri heidän työpanoksensa on tärkeä muutoksessakin.

## **4.2 Viestinnän painotus**

### **Vastaukset**

Toinen kysymys tarkasteli sitä, mihin asioihin informoinnin / viestinnän olisi pitänyt vastaajien mielestä painottua.

Lähes kaikissa vastauksissa oltiin sitä mieltä, että viestinnän olisi pitänyt painottua niihin muutoksen asioihin, jotka tulivat toteutumaan varmasti ja vaikuttivat omaan toimiston käytännön asioihin. Ensisijaisesti viestinnän painotuksen olisi pitänyt olla niissä asioissa, jotka muuttuvat heti muutoksen myötä. Epäselvyyttä oli muun muassa uuden



viran säännöistä, muutoksen vaikutuksesta omaan työhön, muutoksen aikatauluista ja siitä miten muutos etenee.

Vastaajien mielestä informoinnissa keskityttiin liiaksi joko tietoihin, jotka eivät olleet varmoja tai pidempiaikaisiin yhtenäistämistavoitteisiin. Pidempiaikaisista muutoksista toivottiin, että ne olisi jätetty toissijaiseksi ja niistä olisi informoitu erikseen, kuin heti tapahtuvista muutoksista. Viestinnältä olisi kaivattu vastauksia siihen, mikä muuttuu, miten, miksi ja millä aikataululla. Toivottiin myös, että viestinnässä olisi korostettu enemmän positiivisiin asioihin. Nyt koettiin, että painotus oli negatiivisissa asioissa. Ajateltiin, että viestinnän positiivinen painotus olisi saattanut helpottaa niitä, jotka kokivat muutoksen hankalana.

Oltiin myös sitä mieltä, että teknisen muutoksen osalta ei ollut riittävästi informointia toteutuksen ajankohdasta ja tavoista. Tässä kohtaa nousi myös esille se, että käyttöopas esimerkiksi uuden puhelimen suhteen jäi taka-alalle, vaikka sitä olisi tarvittu heti.

### **Päätelmät**

Vaikka muutoksen yhteydessä on varottava, ettei merkityksetöntä informaatiota tule liika, liian vähäinenkin tiedottaminen on pahasta. Vastauksista voidaan päätellä, että tiedotusta ei ollut ehkä tarpeeksi tai oleelliset asiat hukkuivat liiallisen tiedotuksen alle. Koska vastauksissa mainitaan, että informoitiin liiaksi epävarmoista asioista joiden toteutumisesta ei ollut varmuutta, voidaan olettaa, että oleellinen tieto jäi siksi huomioimatta. On hyvä, jos tiedotusta on ollut, mutta varmuudella tapahtuvista asioista olisi ollut hyvä tehdä oma aikataulunsa, jossa olisi selkeästi kerrottu, mitä tulee tapahtumaan ja milloin.

Vaikka esimiehestä on saattanut tuntua, että asian pitäisi olla jo selvä, saattaa henkilöstö ajatella toisin. Siksi esimiehen tulisi jaksaa tiedottaa samoista asioista useita kertoja ja perustella viestejään. Hänen tulisi myös varmistaa, että viesti on varmasti ymmärretty. Kasvokkain annetulla viestinnällä olisi saatu parhaimpia tuloksia, jos henkilöstölle olisi myös annettu mahdollisuus lisäkysymysten esittämiseen. Koska kaikkiin kysymyksiin

ei varmastikaan voi olla vastauksia valmiiksi mietittynä, esimiehen tulisi selvittää nämä asiat ja tiedottaa niistä muille mahdollisimman nopeasti.

Parhaiten muutoksen aikataulu ja vaikutukset työnkuvaan olisivat auenneet henkilöstölle, jos heidät olisi otettu mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tällöin muutoksen hyväksyminen olisi ollut myös helpompaa, eikä se ehkä aiheuttaisi niin suuria ristiriitoja kuin tällä hetkellä. Asioita olisi luultavasti keskusteltu paljon enemmän kasvokkain ja avoimemmin.

On hyvä, että henkilöstöä informoitiin myös negatiivisista asioista, mutta viestinnän olisi myös pitänyt ilmeisestikin keskittyä positiivisiin asioihin. Onnistumisista ja positiivisista asioista tiedottamalla olisi ollut helpompi saada henkilöstö luottamaan muutokseen. Negatiivistenkin asioiden tiedottaminen pitäisi pystyä muuttamaan positiiviseksi esimerkiksi kertomalla, miten mahdollinen notkahdus muutoksen etenemisessä korjataan ja miten jatkossa pyritään samankaltaiset tilanteet huomioimaan.

### **4.3 Keskustelutilaisuudet**

#### **Vastaukset**

Kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajilta sitä, mitä asioita he olisivat halunneet muutokseen liittyvissä keskustelutilaisuuksissa käytävän läpi.

Tilaisuuksissa olisi kaivattu keskustelua käytännönasioista. Vastauksista nousivat esiin palkka-asiat, työajat, liukumat ja tehtävänjako. Näistä olisi kaivattu keskustelua siltä osin, kuin ne tulisivat muuttumaan. Kaivattiin sitä, että keskusteluissa olisi annettu enemmän tietoa siitä, miksi toimitaan jollakin tietyllä tavalla. Nyt perustelut jäivät vastaajien mielestä liian vähäisiksi tai niitä ei ollut ollenkaan.

Tilaisuuksissa olisi haluttu enemmän keskustelua vastuun ja tehtävien jaosta ja keskustelujen tueksi olisi kaivattu raportteja siitä, miten muutos eteni ja etenisi. Avointa kes-

kustelua muutoksen tuomista asioista, niin positiivisista kuin negatiivisistakin, olisi haluttu enemmän.

## **Päätelmät**

Jälleen vastauksista nousee esille tiedon puutteellisuus. Näissä vastauksissa korostuu enemmän se, että perustelut, miksi toimitaan jollakin tietyllä tavalla, jäivät olemattomiksi. Jotta henkilöstö olisi saanut sisäistettyä tiedon itselleen, heidän olisi pitänyt saada enemmän perusteluja. Perustelujen avulla he olisivat kyenneet rakentamaan oman käsityksensä muutoksesta ja ymmärtämään sen. Jotta henkilöstö olisi saanut perusteluja, olisi esimiehen pitänyt olla valmis vaihtamaan enemmän mielipiteitä ja vastaamaan vastaväitteisiin.

Keskusteluihin kaivattiin raportteja muutoksen etenemisestä. Tämä on ymmärrettävää, koska halutaan faktatietoa siitä, meneekö muutos oikeaan suuntaan. Tällöin voidaan löytää muutoksen tärkeydelle syitä, jotka perustuvat tosiasioihin. Esimies olisi voinut esimerkiksi laatia aikataulun, johon olisi merkitty millaisia muutoksia on tulossa ja miten niihin valmistaudutaan. Tämän aikataulun pohjalta olisi myös voitu käydä läpi, miten jo muuttuneissa asioissa onnistuttiin ja jäikö jotain epäselväksi.

Avoimella keskustelulla muutoksen tuomista positiivisista ja negatiivisista asioista olisi voitu vastakkain asetella myös puutteet, joita aiemmin oli ja muutoksen tuomia parempia asioita. Koska henkilöstö ei sitoudu pelkän tiedon avulla, olisi keskusteluissa ollut ehkä tärkeä kysyä henkilöstön mielipidettä muutoksesta. Keskusteluiden avulla henkilöstö olisi voitu ottaa myös enemmän mukaan suunnittelemaan tulevia asioita. Avoimien keskustelujen avulla olisi voitu löytää parhaat ratkaisut moniin asioihin ja selkeyttää muun muassa vastuita ja tehtäviä.

Jos avointa keskustelua ei esimiehen yrityksistä huolimatta syntynyt, olisi esimiehen mietittävä, mikä olisi saattanut vaikuttaa asiaan. Taustalla saattaa olla aiemmin mainittu luottamuspula. Tällöin vaaditaan nopeita toimia, jotta luottamus saataisiin palautettua. Esimiehen olisi hyvä esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla pyrkiä saavuttamaan työn-

tekijöiden luottamus. Saattaa myös olla, että olisi tarvittu pienryhmäkeskusteluja, jotta hiljaisinkin työntekijä olisi uskaltanut avautua.

#### **4.4 Vaikutusmahdollisuudet**

##### **Vastaukset**

Viimeinen kysymys koski muutokseen liittyviä toimia. Kysyttiin, että minkälaisissa muutokseen (suunnitteluun ja toteutukseen) liittyvissä toimissa olisi halunnut olla tai oli vaikuttamassa.

Vastaajien mielestä vaikuttamismahdollisuudet olivat hyvin pienet. Vastauksissa oltiin sitä mieltä, että asiat tuotiin heidän tietoonsa vasta, kun ne olivat valmiiksi sovittu jollakin muulla taholla. Suuriin muutoksiin, kuten atk- ja puhelinjärjestelmien vaihtumiseen, olisi haluttu vaikuttaa esimerkiksi ajankohdan suhteen. Myös työaikojen, liukumien ja työnjaon suunnittelussa olisi haluttu olla enemmän mukana. Vain yhdestä vastauksesta kävi ilmi, että vastaaja oli saanut olla mukana toteuttamassa yhtä muutokseen liittyvää asiaa siten, että hän oli antanut apua opastuksessa ja käyttöönotossa.

##### **Päätelmät**

Aiemmin on jo useaan kerran tullut ilmi, että henkilöstön tulisi päästä mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta, jotta se voisi sitoutua siihen täysin. Vastauksista kuitenkin käy ilmi, että vastaajien mielestä vaikutusmahdollisuudet muutoksen suhteen olivat hyvin pienet. On ymmärrettävää, että kaikissa siirtymiseen liittyvissä muutoksissa ei voitu ottaa jokaisen henkilön mielipidettä huomioon, mutta pelkkä keskustelu tulevasta muutoksesta olisi saattanut auttaa. Henkilöstö olisi voinut tuoda esiin omia mielipiteitään ja tätä kautta se olisi voinut yrittää vaikuttaa tapahtumiin. Esimiehen olisi ollut tärkeä huomioida nuo mielipiteet ja punnita ratkaisuja niiden avulla. Joissakin tapauksissa käskyt tulivat ylempää, mutta tällöin esimies olisi voinut yrittää vaikuttaa ylempään tahoön, kertomalla henkilöstön esiin tuomia mielipiteitä ja ehdotuksia.

## 5 Yhteenveto

Muutosjohtaminen vaatii esimieheltä paljon. Esimiehen odotetaan olevan jatkuvasti hyvin perillä asioista, pystyvän tukemaan henkilöstö muutoksen keskellä ja silti johtamaan toimiston jokapäiväisiä asioita. Työtä ei helpota se, että hän tulee varmasti kokemaan muutosvastarintaa jokaisen muutoksen yhteydessä. Onneksi on kuitenkin luotu monia hyviä keinoja selviytyä muutoksen tuomista haasteista.

Lomakehaastattelun avulla pyrittiin nostamaan esiin niitä muutokseen liittyviä asioita, joita valtiolle siirtyminen toi eteen. Tarkoitus on, että esiin nousseita asioita pohtimalla, voidaan löytää tuleviin muutoksiin tapa, jolla asiat saataisiin vietyä läpi parhaimmalla mahdollisella tavalla. Vastausten analysoinnissa on pyritty löytämään tapoja, joiden avulla asioita olisi voitu hoitaa toisella tavalla.

Oli yllättävää, että lomakehaastattelun vastaukset olivat poikkeuksetta negatiivisia. Muutoksesta saattaa olla niin vähän aikaa, ettei positiivisia asioita osata huomioida. Saattaa myös olla, että monia muutokseen liittyviä asioita ei ole pystytty käsittelemään täysin ja siksi ne nousevat negatiivisina asioina esiin.

Vastauksista kävi ilmi, että muutoksen tapahtumiin olisi kaivattu lisää perusteluja ja syytä, miksi tehdään näin. Vaikutti siltä, että perusteluja ei ollut annettu ainakaan riittävästi. Tämä saattaa johtua siitä, että asiat ovat täysin selkeinä esimiehen ajatuksissa, joten hän ei osaa huomioida työntekijöiden tarpeita. Perustelujen avulla henkilöstö olisi voitu saada hyväksymään jotkin negatiiviset asiat paremmin, eikä niitä enää pohdittaisi yhä uudelleen.

Muutoksen aikataulun tiedottaminen oli selvästi jäänyt puutteelliseksi tai epäoleellisten asioiden peittoon. Aikataulun tiedostaminen kuitenkin on oleellinen osa muutokseen valmistautumista ja sen hyväksymistä. Ihmiset tarvitsevat aikaa sopeutua muutokseen myös ennen, kuin se varsinaisesti tapahtuu, jotta he voivat sisäistää sen tuomat uudet asiat. Nyt tätä mahdollisuutta ei ollut annettu. Pahimmassa tapauksessa ilmoitus muutoksesta tuli vasta, kun se oli jo tapahtunut. Esimies ei ehkä itse kokenut joitakin muutoksia niin isoiksi, että niistä olisi hänen mielestään pitänyt tiedottaa hyvissä ajoin. Hä-

nellä saattoi olla mielessä jo tulevia suurempia muutoksia. Näin ei kuitenkaan saisi käydä, vaan jokaisesta asiasta, joka vaikuttaa jotenkin henkilöstön työhön, tulisi ilmoittaa selkeästi ja varmistaa, että viesti on ymmärretty.

Henkilöstö koki vaikutusmahdollisuutensa tapahtuneisiin muutoksiin olemattomaksi. Heidä ei juuri otettu mukaan asioiden päättämiseen vaan ratkaisut tuotiin heille valmiina, ilman enempiä perusteluja. Tämä malli ei ollut paras mahdollinen, koska henkilöstö olisi halunnut päästä vaikuttamaan. Jo se, että heidät olisi otettu mukaan suunnittelemaan edes pieniä muutokseen liittyviä asioita, olisi voinut vaikuttaa asenteisiin huomattavasti. Myös mielipiteiden kuunteleminen olisi voinut auttaa muutoksen hyväksynnässä. Jos esimies ei voinut jollekin ristiriitaisia tunteita herättävälle muutokselle mitään, hän olisi voinut yrittää pehmentää muutosta antamalla arvoa henkilöstön mielipiteille ja ottamalla ne huomioon perustellessaan muutoksen syitä.

Tehokkaan viestinnän avulla olisi luultavasti voitu välttää monet henkilöstön mieltä painavat seikat. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutteinen viestintä olisi ollut paras tapa. Keskustelutilaisuuksia oli ollut, mutta vastauksista päätelleen niissä ei vuorovaikutusmahdollisuutta ollut. Kysymyksiä varmasti esitettiin, mutta vastauksia tai perusteluja ei annettu. Tämä saattoi johtua tiedon puutteesta tai siitä, että esimies ei ymmärtänyt perustelujen tärkeyttä. Olisi kuitenkin ollut hyvä, että hän olisi pyrkinyt selvittämään asiat henkilöstölle mahdollisimman selkeästi ja tarpeeksi syvällisesti, jos he sitä kaipasivat.

Muutoksen johtaminen ei tule olemaan helppoa, vaikka saatavilla olisikin monia työkaluja. Toivottavaa kuitenkin on, että työkaluja yritetään käyttää. Lomakehaastattelun vastauksia analysoimalla pyrittiin tuomaan esiin niitä työkaluja, joita käyttämällä asiat olisi voitu ratkaista toisin. Toivottavaa olisi, että näitä työkaluja pyrittäisiin hyödyntämään tulevissa muutoksissa, jotta niistä voitaisiin selvittää tyytyväisinä, eivätkä ne aiheuttaisi niin paljon vastarintaa kuin mennyt muutos.

## Lähteet

- Hyppänen, Riitta. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Juholin Elisa. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: WSOY
- Järvinen, Pekka. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY
- Kaiku-työhyvinvointipalvelut. 2007. Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehelle. Helsinki: Valtionkonttori, Kaiku-palvelut
- Kotter, John; Rathgeber, Holger. 2005. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestys kaikissa olosuhteissa. 2. painos. Lusting, Elina. Helsinki: Wsoy
- Rubanin, Maaria; Tiainen-Hyrkäs, Päivi. 2008. Laki holhustoimen edunvalvontapalveluiden järjestämisestä valmis. [viitattu 19.11.09] <http://www.om.fi/Oikeapalsta/Haku/1213368426453>

## **Liitteet**

### **Liite 1: Lomakehaastattelu**

#### **Kysely tapahtuneesta muutoksesta**

Teen opinnäytetyötä muutosjohtamisesta. Oheinen kysely liittyy siihen ja toivon, että kaikki vastaisitte, jotta saisin tarpeeksi materiaalia työhöni. Vastaukset käsitellään anonyymisti eikä niistä oteta suoria lainauksia työhön.

#### **Taustatiedot**

Miten kauan olet ollut töissä Tampereen yleisessä edunvalvonnassa? Vastaus tasavuosi-na.

#### **Kysymykset**

Millaista tukea olisit kaivannut muutoksessa? Saitko sellaista?

Mihin asioihin informaation / viestinnän olisi mielestäsi pitänyt painottua?

Mitä asioita olisit halunnut muutokseen liittyvissä keskustelutilaisuuksissa käytävän läpi?

Minkälaisissa muutokseen (suunnitteluun ja toteutukseen) liittyvissä toimitissa olisit halunnut olla tai olit vaikuttamassa?

Kiitos, että vastasit kyselyyn!