

Muutosjohtamisen työkalu
PHHYKY:n geriatrisen osaa-
miskeskuksen ja kuntoutuksen
tulosalueen esimiehille

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittämi-
nen ja johtaminen
Opinnäytetyö (Ylempi AMK)
Kevät 2018
Lehmusvirta Minna
Wessman Tea

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen YAMK

LEHMUSVIRTA, MINNA,
WESSMAN, TEA:

Muutosjohtamisen työkalu
PHHYKY:n geriatrisen osaamiskes-
kuksen ja kuntoutuksen tulosalueen
esimiehille

98 sivua, 5 liitesivua
Kevät 2018
TIIVISTELMÄ

Organisaation palvelurakenteen muuttuminen vaikuttaa työelämään sekä työyhteisön, että esimiestenkin kannalta. Muutosjohtaminen on haasteellista ja onnistunut muutoksen johtaminen, jossa sekä organisaation että henkilöstön tavoitteet täyttyvät, vaatii muutosjohtamisen osaamista.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Päijät-Hämeen hyvinvointi-kuntayhtymän geriatrisen osaamiskeskuksen ja kuntoutuksen tulosalueen esimiesten osaamista muutoksen johtamiseen. Tavoitteena oli kuvata mitä onnistunut muutos edellyttää tietoperustan ja kehittämistyön perusteella. Toisena tavoitteena oli luoda konkreettinen työkalu tarkistuslistan muodossa esimiehille, jonka avulla voidaan varmistaa onnistuneen muutoksen läpivieminen. Kehittämistyön tietoperusta keskittyi muutosprosessin vaiheisiin ja muutoksen onnistumisen kannalta tärkeimpiin asioihin, kuten muutosjohtamiseen ja henkilökuntaan muutoksessa.

Kehittämishankkeen työpaja pidettiin Salpausselän kuntoutussairaala Jalmariassa Learning cafe menetelmää hyödyntäen ja siihen osallistui 13 esimiestä ja 16 henkilöstön jäsentä. Tässä kehittämishankkeessa yhdistettiin toimintatutkimuksen osallistavia menetelmiä kuten Learning cafe ja ryhmätyöskentelynä tehty SWOT-analyysi. Learning cafe-tilaisuudessa tuotettua materiaalia on analysoitu teemoitellen. Muutosjohtamisen työkalu on rakennettu tietoperustasta nousseista aiheista sekä learning cafe -tilaisuudessa tuotetusta ja analysoidusta materiaalista.

Tämän kehittämishankkeen tuloksien mukaan onnistunut organisaatiomuutos on ensisijaisesti riippuvainen esimiehen toiminnasta. Esimiehen tulee kohdella alaisiaan yksilöllisesti, oikeudenmukaisesti ja hänen tulee olla esimerkillinen, viestiä tehokkaasti sekä innostaa ja kannustaa henkilöstöä mukaan muutokseen. Tärkeää on olla myös läsnä ja ylläpitää avointa ilmapiiriä.

Muutosjohtamisen työkalu on johtamisen apuväline kohdeorganisaatiomme esimiehille, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muissa sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioissa. Jatkokehittämishankkeena tulisi työkalu ottaa käyttöön ja käyttökokemusten pohjalta kehittää työkalua entistä toimivammaksi. Tämän lisäksi tulisi tehdä jatkotutkimus muutoksen johtamisen työkalun hyödynnettävyydestä.

Avainsanat: Muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, työhyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in social and health care development and
management.

LEHMUSVIRTA, MINNA
WESSMAN, TEA:

Change Management tool for
PHHYKY's geriatric expertise center
and division of rehabilitation superiors.

98 pages, 5 pages of appendices
Spring 2018
ABSTRACT

Changes in the organization's service structure affects the working life from the standpoint of the work community as well as the superiors. Change management is challenging, and successful leadership of change where the goals of both the organization and the personnel are fulfilled, requires know-how of change management.

Purpose of this development project was to develop PHHYKY's geriatric expertise center's and division of rehabilitation's superiors change management skills. Our goal was to describe what a successful change management demands based on a theory and our development project. Second goal was to create a concrete change management tool to superiors. The theoretical part of this thesis is focused on the phases of change and the essential points in the change process.

Development projects workshop was kept at Salpausselkä Rehabilitation hospital Jalmari using Learning cafe method and 16 employees and 13 superiors participated in it. The participatory research methods of activity analysis such as Learning Café and SWOT-analysis were used and combined in this research. The material produced in the Learning Café event was analyzed and organized to themes. The change management tool was built on topics that stemmed from science-based knowledge and also the material produced and analyzed in the Learning Café event.

Responses highlighted, that in organization's change situation successful change depends primarily on superior's actions. Superior must treat personnel individually, equitably and act exemplary, communicate efficiently and also inspire and encourage personnel. Also important is to be present and maintain open atmosphere.

Change management tool is management tool for our target organization's superiors, but it can be used in other social and health-care organizations also. Change management tool should be taken in use as further development project and improve it based on user's experiences. In addition, there should be research on change management tools benefits.

Keywords: change management, organizational change, work wellbeing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	2
2.1	Kohdeorganisaatio	2
2.2	Tavoitteet ja tarkoitus	4
3	ORGANISAATIOMUUTOS	6
3.1	Muutosprosessi organisaatiossa	6
3.2	Organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstöön ja johtamiseen	7
3.3	Yhteistoimintalainsäädäntö organisaatiomuutoksessa	9
3.4	Strategia ja muutos	11
4	MUUTOSJOHTAMINEN	13
4.1	Muutosjohtaminen ja muutosjohtaja	13
4.2	Muutoksen tavoitteet	15
4.3	Muutoksen johtamisen vaiheet	17
4.4	Tunteet muutoksen eri vaiheissa	18
4.5	Henkilöstön roolit ja toiminta muutoksessa	24
5	ESIMIEHEN ROOLI MUUTOKSESSA	29
5.1	Esimies muutoksen toteuttajana	29
5.2	Viestintä muutoksessa	32
5.3	Kannustaminen, tukeminen ja palkitseminen muutoksen keskellä	36
5.4	Henkilöstön osallistaminen muutoksessa	39
5.5	Työhyvinvointi muutostilanteessa	41
6	KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT	43
6.1	Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä	43
6.2	Learning cafe menetelmä	45
6.3	SWOT- analyysi	46
6.4	Aineiston analysointimenetelmät	48
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	50
7.1	Toiminnallisen kehittämishankkeen eteneminen	50
7.2	Learning cafen toteutus	51
7.3	Learning cafe aineiston analyysi ja teemoittelu	54

8	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
8.1	Työkalun rakentuminen vaihe vaiheelta	65
8.2	Valmisteluvaihe	67
8.3	Suunnitteluvaihe	69
8.4	Toteutusvaihe	70
8.5	Vakiinnuttamisvaihe	76
9	POHDINTA	77
9.1	Prosessin arviointi	77
9.2	Eettiset kysymykset ja luotettavuuden arviointia	79
9.3	Kehittämistyön tulosten arviointi ja jatkotutkimusaiheet	82
	LÄHTEET	86
	LIITTEET	98

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on luoda konkreettinen työkalu muutosjohtamiseen ja muutoksessa työskentelyn keskelle. Revon, Ravannin ja Pääkkösen (2015) mukaan muutokset työyhteisössä luovat kasvun ja kehityksen paikkoja niin esimiehille kuin henkilöstölle. Muutoksissa työyhteisön sisäisen voimavaran ja kehityshalun käyttäminen on tärkeää. Kun työntekijät ovat itse luomassa ratkaisuja ja vaikuttamassa prosessin kulkuun asioissa, jotka ovat heille tärkeitä, saadaan helpommin aikaan kaikkia tyydyttävä lopputulos. Muutosjohtamisessa työhyvinvoinnilla on merkittävä osuus lopputuloksen kannalta. (Repo, Ravantti, Pääkkönen 2015, 2.)

Sosiaali- ja terveydenhuolto on paraikaa mittavan rakennemuutoksen keskellä. Valtakunnallinen Sote-uudistus on sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palvelujen uudistus. Uudistuksen pyrkimyksenä on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä tasata kustannuksia. (Sote-uudistuksen tavoitteet 2017.) Kohdeorganisaatiomme on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän geriatrinen osaamiskeskus ja osa kuntoutuksen tulosalueesta, jotka ovat muodostuneet palvelurakennemuutoksen myötä 2016. Päijät-Hämeessä palvelurakennemuutustus on edennyt Sote-2015 toimenpidesuunnitelman mukaisesti. (Lahti 2015, 15.)

Työssä kartoitamme geriatrisen osaamiskeskuksen ja kuntoutuksen tulosalueen osastojen J41 ja J42 osastojen henkilöstön sekä esimiesten näkökulmia aikaisempien muutosjohtamis- ja organisaatiomuutoskokemusten perusteella, sekä mitä he odottavat onnistuneen muutoksen johtamiselta. Kehittämistyön ajankohtana syksy 2017 on hyvä, sillä organisaation muutoksesta on ehtinyt kulua noin puoli vuotta ja osallistujille on jo kertynyt kokemusta muutoksesta. Opinnäytetyömme rakentuu seuraavasti; alussa avaamme opinnäytetyön taustaa ja kohdeorganisaatiota. Tietoperusta muodostuu lukujen 3-6 alla olevasta sisällöstä ja tuloksia sekä johtopäätöksiä käsittelemme kohdassa kahdeksan. Tuloksia käsittelemme suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin sekä teoriapohjaan.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kohdeorganisaatio

Kehittämistyömme kohdeorganisaatio on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän alueella toimiva Geriatriinen osaamiskeskus (GOS), sekä Kuntoutuksen tulosalueen vaativan neurologisen kuntoutuksen ja jatkohoidon osasto J41 ja ortopedisen kuntoutuksen ja jatkohoidon osasto J42.

(PHHYKY 2018; Poikala 3.1.2018.)

Geriatriinen osaamiskeskus toimii geriatriksen osaamisen keskuksena Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymässä. Jalhari, Hollolan ja Orimattilan osastot kuuluvat moderniin perusterveydenhuollon akuutti- ja kuntoutussairaalakokonaisuuteen. Geriatriksen osaamiskeskuksen toiminta on asiakaslähtöistä, osallistavaa, vaikuttavaa ja uusiutuvaa. Potilaita ja henkilöstöä kohdellaan yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti. Henkilöstö sitoutuu ylläpitämään ammatillista osaamistaan, ja osallistuu toiminnan kehittämiseen. Työnantaja tukee osaamisen kehittämistä mahdollistamalla ammatillisen täydennyskoulutuksen. Geriatriksen osaamiskeskuksen johtamista kehitetään osana toimintakokonaisuuden uudistamista. Geriatriksen osaamiskeskuksen tehtävänä on tuottaa tehokkaasti ja joustavasti laadukkaita sekä asiakaslähtöisiä akuuttigeriatrian palveluja, potilaan toimintakykyä tukevia kuntouttavia palveluja, kuntouttavaa pitkäaikaishoitoa ja hyvää oireenmukaista hoitoa. Sairaالاتasoinen pitkäaikaishoito toimii Jalharissa ja kohdennetaan potilaille, joiden vointi ja toimintakyky edellyttävät toistuvia vaativia lääketieteellisiä toimenpiteitä sekä sairaalateknologiaa. Geriatriinen osaamiskeskus on turvallinen ympäristö niin asiakkaille kuin henkilöstölle, ja potilasturvallisuus on kaikkien yhteinen asia. Geriatriinen keskus, joka kuuluu osaksi Geriatriasta osaamiskeskusta (GOS), on koko Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän alueella toimiva yksikkö, jonka alaisuudessa toimii eri kunnissa Geriatrian poliklinikoita. (Poikala 3.1.2018.)

Valtakunnallisten rakennemuutoksien taustalla olevat syyt, kuten muutokset lainsäädännössä, taloustilanteessa ja tarve palveluiden uudistamiselle edellyttävät toiminnallisia muutoksia. Myös vallitsevat megatrendit, kuten

väestön ikääntyminen ovat palvelurakennemuutosten taustalla. Uusien palvelujen tulee tukea paremmin ikääntyneiden terveyttä, toimintakykyä ja osallisuutta yhteiskunnassa. Palvelurakennemuutuksen myötä myös henkilöstöön kohdentuu muutoksia ja heiltä odotetaan uudenlaista osaamista hoitotyön rinnalla. Päijät-Hämeessä palvelurakennemuutuksen taustalla on valtakunnallinen muutos kuten Sote-uudistus sekä maakunnallisia muutoksia ja maakuntien, Lahden ja Nastolan, yhdistyminen uudeksi Lahden kaupungiksi. Palvelurakenteen muutoksen myötä kohdeorganisaatio on vastikään kokenut suuren muutoksen ja edelleen sen toiminnassa on käynnissä eri laajuisia muutosprosesseja. Kuten kaikelle sosiaali- ja terveyspalveluiden toiminnalle, väestön ikääntyminen asettaa haasteita, mutta luo myös mahdollisuuksia. Toiminnan suunnittelussa on erityisesti huomioitu ikääntyvän asiakkaan toimintakyvyn, terveyden ja osallisuuden tukeminen. Strategialähtöistä muutosta ovat ohjaamassa visio, toiminta-ajatus ja arvot. Toiminnan arvoperustana ovat Lahden kaupungin arvot, vastuullisuus, yhteisöllisyys ja kestävä kehitys sekä kehittämishalukkuus. Muutosta viedään eteenpäin Lean- toimintamallia hyödyntäen. (Toimintamalli 2016, 2-4.)

Toiminta ideologina käytettävä Lean-ajattelu perustuu jatkuvaan kehittämiseen. Ideologian mukaisesti koko henkilöstö osallistuu sairaalan toimintaprosessien suunnitteluun ja kehittämiseen Lean- periaatteiden mukaisesti. Tavoitteena on dokumentoidut, mahdollisimman yhdenmukaiset ja toimivat käytännöt. Toiminnan vaikuttavuutta ja prosessien onnistumista seurataan mittareilla. Mittarit on jaettu viiteen ryhmään, joita ovat asiakastytyväisyys, toimintakyky ja kuntoutuminen, potilasturvallisuus, prosessien eteneminen sekä henkilöstö. (Toimintamalli 2016, 11-13.)

Kohdeorganisaation palvelurakennemuutoksessa vuodeosastoja henkilöstöineen on siirretty Lahden ympäristökaupungeista fyysisesti ja hallinnollisesti lähelle toisiaan, hoito on keskitetty Hollolan, Orimattilan ja Jalmarin osastoille. Vuodeosastojen toiminta on päättynyt vuoden 2017 aikana vaihteittain neljässä terveyskeskuksessa; Nastolassa, Iitissä, Asikkalassa ja Padasjoella. Terveyskeskuksen vuodeosastojen pitkäaikaishoitoa on muu-

toksen myötä korvattu Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän alueella tehostetulla palveluasumisella. Lähtökohtaisesti organisaatiomuutoksen aikana henkilöstöä ei ole irtisanottu, vaan työntekijät on uudelleensijoitettu Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän sisällä. Henkilöstölle tehtiin kartoitus ja heidät osallistettiin uudelleensijoittamisen suunnitteluun. (PHHYKY 2017.)

Palvelurakenteen uudistuminen on vaikuttanut henkilöstön työtehtäviin. Perustyön ohella henkilöstöltä vaaditaan kuntouttavaan hoitotyöhön tiiviisti liittyvää ohjaus- ja motivointitaitoja. Aktiivista otetta vaaditaan muun muassa potilaan hoidon suunnittelussa sekä yhteistyössä omaisten kanssa. Moniammatillinen henkilöstö toimii potilaan kuntouttamisen apuna potilaan itse ollessa aktiivinen toimija omassa kuntotumisprosessissaan. Eri osastoilla on erilaiset vaatimukset henkilöstön osaamiselle potilasprofiili huomioiden. Esimerkiksi Jalmarin eri osastoilla hoidetaan eri kuntoutusvaiheissa olevia potilaita, joiden sairaus ei vaadi erikoissairaanhoidoa. Osastoilla toimivan vastuuhoitajamallin mukaisesti hoito ja kuntoutus suunnitellaan moniammatillisesti, aktiivisesti potilaan ja omaisten tavoitteet sekä voimavarat huomioiden. (Toimintamalli 2016, 2, 21-22.) Lisäksi vastuuhoitajamalliin kuuluu, että potilaalle on nimetty vastuuhoitajapari hoito- ja kuntoutusjakson ajaksi sekä kuntoutuksellinen ote näkyy päivittäisessä hoidossa (Lahden kaupunki 2014, 5).

Henkilöstöltä odotetaan geriatrasta osaamista, joka on vanhuspotilaan sairauksien nopeaa diagnosoimista, kuntoutumista sekä yksilöllisesti suunniteltua kotiutumista. Pitkäaikaisessa laitoshoidossa täytyvät lääketieteelliset hoidon perusteet, asiakasturvallisuus sekä potilasturvallisuuden liittyvät perusteet. (PHHYKY 2017.)

2.2 Tavoitteet ja tarkoitus

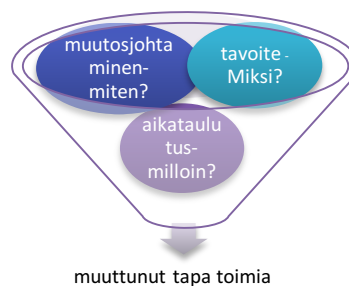
Tämän kehittämishankkeen **tarkoituksena** on kehittää kohdeorganisaation esimiesten osaamista muutoksen johtamiseen. Kehittämishankkeen **tavoitteena** on kuvata mitä onnistunut muutos edellyttää tietoperustan ja kehittämistyön perusteella. **Toisena tavoitteena** on luoda konkreettinen

työkalu kohdeorganisaation esimiehille tarkistuslistan muodossa, jonka avulla voidaan varmistaa onnistuneen muutoksen läpivieminen. Koska työn tavoitteena oli luoda työkalu johtamiseen, rajattiin työstä pois asiakasnäkökulma ja painopiste on henkilöstön sekä esimiesten näkökulmassa.

3 ORGANISAATIOMUUTOS

3.1 Muutosprosessi organisaatiossa

Organisaatiomuutos tarkoittaa työyhteisön toimintatapojen uudistamista. Se on myös oppimisprosessi, jossa on mahdollisuus oppia pois nykyisestä kohti uutta tapaa toimia ja tehdä työtä. (Työterveyslaitos 2017.) Yleisesti organisaatiomuutos tarkoittaa uutta tapaa organisoitua (Luoma 2010, 39). Muutos organisaatioissa on nykyisin lähes jatkuvaa ja olennainen osa arkea (Ponteva 2010, 9). Erilaiset organisaatiot hakevat muutoksilla parempaa kilpailukykyä, säästöjä, sopeutumista vallitsevaan toimintaympäristöön ja samalla turvaavat organisaation tulevaisuuden ja kannattavuuden (Pahkin, Mattila-Holappa & Leppänen 2013, 4). Sosiaali- ja terveysalalla organisaation ulkopuolelta johtamiseen ja organisaatioon vaikuttaa ulkoapäin tulevat, vaikeasti ennakoitavat muutokset, väestön ja työntekijöiden ikääntyminen sekä toimintatapojen uudistaminen (Suomen kuntaliitto 2014, 18). Organisaatiomuutoksen alaluokasta (fuusio, ulkoistaminen tai jokin muu) riippuen myös seuraamukset vaihtelevat ja samaan aikaan organisaatiossa voi olla meneillään erityyppisiä muutoksia (Työterveyslaitos 2013a, 4). Kuviossa 1 on kuvattu muutosprosessiin vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 1. Muutosprosessi (mukaillen Ponteva 2010, 9-11)

Usein tarve uudistumiselle lähtee siitä, että tunnistetaan tarve muutokselle tai epäkohta, johon halutaan puuttua (Ponteva 2010, 9-11). Ford ja Ford (1994) esittävät, että muutoksen tarkastelussa tulisi kiinnittää huomiota lähtö- ja lopputilanteisiin sekä niiden suhteisiin ja välissä oleviin prosesseihin (Luoma 2010, 38). Muutos usein vaikuttaa myös asioihin, joihin ei haluttu vaikuttaa tai joihin ei ajateltukaan sen vaikuttavan (Myllymäki 2017, 20-21). Luoman (2010) lisenssiaattitutkimuksen mukaan muutos aiheuttaa usein tapahtumasarjan, jossa yksi muutostapahtuma johtaa toiseen. Organisaatiomuutokset ovat prosesseja, jotka pitävät sisällään erilaisia vaiheita. (Luoma 2010, 39.) Organisaatiomuutokset vaikuttavat organisaation rakenteisiin ja nämä toiminnalliset muutokset koskettavat koko organisaatiota sekä useampaa työntekijää (Työterveyslaitos 2013b, 4-5).

3.2 Organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstöön ja johtamiseen

Organisaatiomuutos vaikuttaa aina henkilöstöön ja koko työyhteisöön. Muutos vaikuttaa eri tavoin henkilöstön kokemusten kautta työhyvinvointiin työyhteisössä. Jokainen muutos on omanlainen ja henkilöstö kokee isoja tai pieniä muutoksia hyvin yksilöllisellä tavalla. Toiset kokevat epävarmuuden ahdistavana, kun taas toiset näkevät sen mahdollisuutena esimerkiksi päivittää omaa osaamistaan. Osa ihmisistä taas suhtautuu muutokseen välinpitämättömästi ja tärkeintä on vain oman työn säilyminen. Muutokset voivat olla paikallisia ja pieniä mutta yksilön näkökulmassa mikrotasolla merkitseviä. (Ponteva 2010, 9-11.)

Peus, Frey, Gerhardt, Fischer ja Traut-Mattausch (2009, 170) esittävät, että onnistunut muutos edellyttää luottamusta johtoa kohtaan. Niinistön väitöskirjan mukaan rakenneuudistusta toteuttaessa tarvitaan paljon osapuolten välistä luottamusta. Päätöksentekijöillä tulee olla luottamus siihen, että päätöksissä pysytään. Muutoksen kohteena olevilla tulee olla luottamusta omia luottohenkilöitään kohtaan, että he toimivat luottamuksen arvoisesti. Epäluottamus muutoksen toteuttamisessa herättää muutosvastarintaa. (Niinistö 2014, 137-138.) Arvola (2012, 60) pro gradu- tutkiel-

massaan painottaa, että jos esimiehellä on luottamukselliset välit alaisiinsa, hän saa välitöntä palautetta alaisiltaan, joka osaltaan auttaa esimiestä onnistumaan. Arikoski ja Sallinen (2011, 19, 25) esittävät, että esimies voi rohkaista ihmisiä ilmaisemaan omia mielipiteitään, sekä rohkaista antamaan palautetta. Esimiehen tulee pystyä muuntamaan omaa johtamistapaansa ryhmän mukaan. Pontevan (2010, 23-24) mukaan jos esimies on onnistunut muutoksen läpiviemisessä niin hän saa luottamusta työyhteisön keskuudessa, joka auttaa myös tulevaisuudessa.

Johtamistyöhön kuuluu organisaation sisällä henkilöstövoimavarojen johtaminen ja palvelujen laadun sekä lainsäädännön toteuttaminen. Lisäksi organisaation ulkopuolella johtamistyön avulla huolehditaan, että palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja, että toiminta pysyy kunnan talouden asettamien raamien sisällä. (Suomen kuntaliitto 2014, 18, 43, 53.) Vaaranmaa (2008, 79) summaa pro gradu -tutkielmassaan, että organisaation on kyettävä sopeutumaan kiihtyvällä tahdilla tapahtuviin muutoksiin ja osattava lukea toimintaympäristöään.

Muutosvalmiutta organisaatioissa voi lisätä tekemällä pieniä uudistuksia koko ajan ja tämän myötä opettaa työntekijöitä kohtaamaan muutoksia luonnollisena osana arkea hälventäen pelkoja ja muutosvastarintaa (Pentikäinen 2009, 59). Jos johto onnistuu edistämään kokeilemistä, vuorovaikutusta ja oppimista on uudistuminen organisaatiossa luonteenomaista. Myös luottamuksellinen, avoin ja kannustava ilmapiiri, joka sallii kokeilemisen sekä virheiden tekemisen tukee yhteistyötä ja yhteistä oppimista. (Vuorinen 2013, 179, 183).

Muutostilanteessa voidaan vertailua (benchmarking) käyttää apuna kartoittaen esimerkiksi sitä, miten kilpailija on toteuttanut saman asian. Vertailussa ongelmallista on se, että organisaatiot ovat erilaisia sekä tilanteet ja tavoitteet poikkeavat toisistaan ja ratkaisut tulee kuitenkin löytää yrityksen omista lähtökohdista. (Nurmi 2012, 20-23.)

Nurmi (2012, 15) toteaa, että kaksi kolmasosaa muutoksista yleisesti epäonnistuu. Paajasen (2012,62) opinnäytetyön mukaan aiemmat muutostarpeet vaikuttavat merkittävästi henkilöstön suhtautumiseen uusiin muutoksiin. Nurmi (2012) painottaa myös, että hyvä muutossuunnitelma on onnistuneen muutoksen lähtökohta. Usein organisaatioissa on myös monia puolittien jääneitä muutoksia, jotka ovat hautautuneet uusien haasteiden tai muutostarpeiden alle. (Nurmi 2012, 17-19, 23.)

3.3 Yhteistoimintalainsäädäntö organisaatiomuutoksessa

Yhteistoimintalain (yt-lain) tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. 1. pykälän tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua toiminnan kehittämiseen, antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisönsä koskevien päätösten valmisteluun. Samalla henkilöstöllä on mahdollisuus edistää tuloksellisuutta ja työelämän laatua. 4. pykälä käsittelee asioita, jotka koskevat esimerkiksi henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa ja palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita. Samassa lakipykälässä käsitellään yhteistoiminnallisesti olennaisia henkilöstövaikutuksia. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007)

Hyvään yhteistoimintamenettelyyn kuuluu, että henkilöstön mielipiteitä kuullaan aina kun suunnitteilla on muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan, työhön tai työoloihin. Laissa määritellään asiat, joista työnantaja on tiedotusvelvollinen, sekä asiat, joista tulisi neuvotella. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 148-149.)

Yt-lain tavoitteissa avoimuus ja yhteinen halu päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen korostuvat. Yt-neuvottelut voivat olla osa henkilöstön kuulemistä. Kun neuvotellaan koko henkilöstöä koskevista asioista tai tietyn henkilöryhmän asioista käytetään yt-neuvottelukuntaa, johon kuuluu henkilöstöryhmien edustus ja työnantajan edustus. Kaksisuuntaisen keskustelun kautta työnantaja saa uusia näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia.

Monelle yt- sana merkitsee irtisanomisia ja media usein uutisoi yt-neuvotteluiden henkilöstövaikutuksista. Tämän vuoksi monet suhtautuvat yt-sanaan varauksellisesti ja pelonsekaisin tuntein. Yhteistoimintamenettely liittyy usein muutokseen ja neuvottelukäytäntöjen tulisi olla osa johtajien arkea. (Hyppänen 2013, 32-34, 36-37, 45.)

Yt-neuvottelutilanteessa olisi hyvä rakentaa ilmapiiri, jossa vallitsee keskinäinen arvostus ja kunnioitus. Neuvottelujen aika lisää epävarmuutta ja epätietoisuutta, joka rasittaa työntekijöitä ja esimiehiäkin. Esimiehen velvollisuus on huolehtia, että työlainsäädäntöä noudatetaan ja perustehtävä ei vaarannu muutostilanteessa. Työtehtävät tulee hoitaa normaaliin tapaan muutoksen keskellä. Esimiehen on lisäksi hyvä varautua henkilöstöriskeihin, jotka liittyvät työkykyongelmiin ja voimavaroihin. (Hyppänen 2013, 41, 45-46, 94-95.)

Nybergin (2016) opinnäytetyön mukaan tiedon jakamisella, kuulemisella ja aktiivisella osallistamisella on mahdollista myös vahvistaa luottamusta työnantajan ja henkilöstön välillä. Yhteistoimintamenettely mahdollistaa myös henkilöstön edustajien ja henkilöstöjärjestöjen yhteistyökumppanuuden työnantajan kanssa sekä linkittymisen työyhteisöön. Yhteistyö henkilöstöjärjestöjen ja henkilöstön edustajien kanssa voi vahvistaa työntekijän asemaa sekä osallistumisen ja vaikuttamisen tunnetta. (Nyberg 2016, 105-106.) Ryttilahden (2013, 55) pro gradu -tutkielmassa esimiesten viestinnällä koettiin olevan keskeinen rooli yt- menettelyiden aikana.

Kehittämishankkeemme kohdeorganisaatiossa yhteistoimintamenettelyssä panostettiin vuorovaikutuksellisuuteen ja henkilöstölle järjestettiin omalla paikkakunnalla kuulemiset. Jokaiselta kysyttiin kirjallisesti kiinnostusta uutta työtehtävää varten ja rekrytointiosasto haastatteli lisäksi kaikki yksilöllisesti kasvatusten tai puhelimitse. Lisäksi toimialalla oli henkilöstötyöryhmä, joka kokoontui säännöllisesti ja jossa oli mukana toimialajohtaja, tulosaluejohtajat ja -päälliköt sekä ammattijärjestöjen ja työsuojelun edustajat. Ketään ei menettelyn seurauksena irtisanottu vaan henkilöstöä uudelleen sijoitettiin kuntayhtymän sisälle. (Poikala 2017.)

3.4 Strategia ja muutos

Hyvä strategisen johtamisen sekä soveltamisen taito luo perustaa muutoksen johtamiselle. Kyky osallistaa henkilöstöä strategiseen johtamiseen omalla vastuualueellaan on osa laadukasta muutosjohtamista. (Juuti & Virtanen 2009, 160-161.) Parhaimmillaan strategiatyö on vuoropuhelua, jotta saadaan henkilöstö innostumaan ja panostamaan luovuuttaan organisaatioon. Strategian tulisikin olla johdon ja henkilöstön yhteinen "tahtotila", joka on käännetty yhteiselle kielelle niin, että kaikki ymmärtävät sen ja voivat toteuttaa menestyksellistä liiketoimintaa sen pohjalta. Strateginen suunnittelu ja analysointi ovat yhteydessä organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin ja kun muutos etenee haluttuun suuntaan, strategia toteutuu. (Organisaatiot muutoksessa 2008, 171-175, 185-186.)

Hyvä strategia tulisi olla myös selkeä, ytimekäs ja helposti omaksuttava. Hyvä strategia ottaa huomioon organisaation resurssit ja osaamisen sekä huomioi toimintaympäristön mahdollisine muutoksineen. Strategiaa tulisi uudistaa muutosvauhdin vuoksi useasti. Johtajien tulee olla sitoutuneita strategiaan ja johtaa omalla esimerkillään saadakseen henkilöstön mukaan strategian toteuttamiseen. Esimiehen tulee osata myös tulkita ja ymmärtää strategiaa voidakseen viestiä siitä tehokkaasti henkilöstölle. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 101-103, 105-106.) Hyvä strategia ohjaa Niinistön (2014, 167) väitöskirjan perusteella muutosta luonnollisesti eteenpäin. Juppon (2011, 137-138) väitöskirjan tuloksena muutosjohtaja on esimerkillinen toimija, joka osaa visioida ja muodostaa muutosstrategian sekä viestiä tehokkaasti innostaen ja kannustaen henkilöstöä mukaan muutokseen. Arvola (2012, 66) summaa, että organisaatiossa muutosvision viestimisen avulla viedään muutoksen tarpeellisuus eteenpäin ja onnistumisen edellytyksenä on henkilöstön valtuutus vision toteuttamiseen. Ihmisten johtamisessa tulee huomioida myös tunteet, jotta ihmiset saadaan osallistumaan aidosti visioiden ja strategioiden toteuttamiseen (Arikoski & Sallinen 2011, 14).

Johtamisessa visiolla on keskeinen merkitys uudistustyössä (Järvinen 2011, 47). Myllymäki (2017, 70) esittää, että positiivinen ja vastustamaton

visio vähentää muutosvastarintaa. Fernandez ja Rainey (2006) painottavat, että vision tulee tukea organisaation yleistavoitteita ja toimintaideaa sekä sen tulee nojata organisaation arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Muutoksen jälkeen vision tulisi vastata sille asetetusta mielikuvasta. (Luomala 2008, 5-6). Isolan (2008, 70) pro gradu -tutkielman mukaan muutoksen johtajalla tulee olla ymmärrys vision lisäksi tavoitteista ja muutoksen aikana visio tulee viedä yksilötasolle asti.

Riittävän houkutteleva visio luo tavoitemielikuvaa ja saa ihmiset innostumaan paremmasta tulevaisuudesta sekä haluamaan muutosta. Jos johdon visiot ovat liian hienoja sekä jäävät toteutumatta muutostilanteessa, aiheuttaa tämä pettymystä henkilöstölle ja johto menettää luottamustaan. Vastaavasti jos visiot ovat liian "latteita", eivät ne herätä innostusta tai motivoi henkilöstöä. Tulevaisuuden mielikuvat tulisi olla innostavia, mutta realistisia muutostilanteessa. (Järvinen 2011, 45-47.) Yleisesti strategia ja tavoitteet on viestitty yrityksissä hyvin, mutta muutos työntekijälle näyttäytyy ylätason visioina ja yhteys omaan työhön puuttuu (Pirinen 2014, 62). Luoman (2015, 138) väitöskirjan mukaan kommunikaation avulla voidaan varmistaa, että ihmiset ymmärtävät ja sitoutuvat visioon sekä lähtevät toteuttamaan sitä. Kommunikaation lisäksi osallistumisen avulla voidaan voimaannuttaa ihmisiä työskentelemään vision ja muutoksen eteen.

4 MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Muutosjohtaminen ja muutosjohtaja

Muutosjohtajat ovat usein ylempää johtoa tai ulkoisia konsultteja. Muutosjohtajat toteuttavat prosessin aikana omien tavoitteiden lisäksi, ammattiryhmänsä, ylimmän johdon, projektitiimin, ulkopuolisten henkilöiden ja organisaation yhteisen hyvän tavoitteita. He joutuvat usein toimimaan näiden eri ryhmien intressien ristipaineessa. (Hämäläinen 2014, 21.)

Muutosjohtaminen voi olla stressaavaa ja vaativaa työtä, sillä, taito- ja koulutustaso sekä organisaation tuki on monilla muutosjohtajilla riittämätöntä (Hämäläinen 2014, 21). Muutoksen johtaminen vaatii pitkäjänteistä ja johdonmukaista toimintaa (Pirinen 2014, 14). Nyholmin (2008) väitöskirjan mukaan kunnissa muutosten toteuttamista ja hallintaa vaikeuttaa toimintaympäristöön liittyvä kaoottisuus, heikko muutosjohtajuus sekä kuntaorganisaatioiden ominaispiirteet. Kunnissa muutoksen onnistuminen edellyttää rakenteiden ja toimintatapojen uudistamista sekä muutosjohtamisen tapojen uudistamista. (Nyholm 2008, 10-11.) Muutosjohtamiseen vaikuttaa muutoksen luonne eli millaisesta muutoksesta on kyse (Myllymäki 2017, 53).

Kaikkea ei voi muuttaa samanaikaisesti ja on pystyttävä keskittymään olennaiseen. Muutoksessa tulee säilyä realismi asioihin. Positiivisuuden kautta on helpompi saada työntekijät mukaan muutokseen. Muutoksella on paremmat mahdollisuudet onnistua, jos organisaation perusasiat ovat kunnossa ennen muutosta. (Ponteva 2010, 27-29, 70.) Salmelan (2012) väitöskirjatyön tuloksena johtavassa asemassa olevat hoitajat ottavat johtamisessaan huomioon myös kulttuurin ja tähtäävät aitoon sekä pysyvään muutokseen. Kulttuurin kautta johtamisella saadaan avoin, vahva ja näyttöön perustuva ilmapiiri, joka ottaa huomioon ydinarvot. (Salmela 2012, 45-51.) Organisaatiokulttuuri muuttuu muutosten edessä ja näiden prosessien hallinta on johtajan yksi tärkein taito (Vaaranmaa 2008, 79). Organisaatiomuutoksen keskellä arvojohtaminen ja arvokeskustelut tuovat

tukea ihmisille luoden jatkuvuuden tunteen. Arvot voivat auttaa sitoutumisessa ja arvojen tulee olla sellaisia, jotka ovat todellisia. Arvojohtaminen on johtamista, joka antaa tunteille ja ihmisten kokemuksille tilaa. (Juuti & Virtanen 2009, 157-158.)

Muutoksen johtaminen edellyttää ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan (Niinistö 2014, 3-4). Myös Vakkalan (2012, 11-12) väitöskirjan mukaan ihmisten johtamiselta edellytetään, että ihmisiä ymmärretään yksilöinä organisaatiotoiminnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen muodostamassa kontekstissa. Kolarin (2011) väitöskirjassa korostui, että johtamisessa olennaista on tunneälykyys sekä johtajan tulee osoittaa arvostavansa henkilöstöään. Tämän myötä johtaja voi vahvistamaan henkilöstön myönteisiä tunteita ja voimaannuttaa heitä. (Kolari 2011, 5-6.)

Laurilan (2017, 200-201, 208) väitöskirjatyön mukaan innostava muutosjohtaja osaa vedota alaistensa tunteisiin ja auttaa heitä näkemään muutoksen myönteisessä valossa. Muutosjohtajan tulee olla jämäkkä ja pehmeä samanaikaisesti. Hänen tulisi luoda positiivista energiaa pysyen samalla motivaattorina kohti muutoksen päämäärää ja rauhoittelijana auttaen pois negatiivisista tunteista. Myös Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 49) esittävät, että tunteiden huomiotta jättäminen eli niin sanottu tunneköyhä johtamistyyli voi vaikuttaa yhteisöllisyyteen.

Poutanen (2015, 90) havaitsi opinnäytetyössään, että organisaation on hyvä vahvistaa yhtenäistä johtajuutta, viestintää, vuorovaikutusta sekä yhteisen tavoitteen saavuttamista yhteistyön keinoin. Myös Pirisen (2014) mukaan muutoksessa tarvitaan yrityksen työntekijöitä, ylintä johtoa ja keskihoitoa, muutos voi onnistua vain ihmisten kautta. Onnistuneen muutoksen taustalla on yhteistyö ja vastuun kantaminen yhdessä. (Pirinen 2014, 21.) Pakkasen (2011, 74) pro gradu -tutkielmassa painotetaan vastuullisuuden tärkeyttä muutosjohtamisessa.

Esimies saa muutoksista usein tietoa ennen henkilöstöä ja hänelle tarjoutuu aikaa muutoksen valmisteluun. Esimiehen tulee olla valmis vastaa-

maan esiin nouseviin kysymyksiin. (Pentikäinen 2009, 60.) Vaikka esimiehet ymmärtävät muutoksen usein välttämättömäksi, silti muutostilanne on usein heille haasteellinen, heillä ei ole aina riittävästi tietoa muutoksen vaikutuksista työhön. (Ponteva 2010, 9-11.) Jotta esimies voi toimia muutostilanteessa määrätietoisesti tulee perusteluiden olla hänelle itselleen selkeitä voidakseen perustella ne ymmärrettävästi henkilöstölle. Jos esimies ei itse pidä muutosta välttämättömänä hänen saattaa olla hankala toimia riittävän määrätietoisesti ja luovuttaminen käy helpommin. (Järvinen 2011, 57, 60.)

Jos joku esimiehistä vetäytyy muutoksesta, heikkenee koko henkilöstöjohdon kyky johtaa muutosta onnistuneesti. Henkilöstö tulkitsee myös esimiesten sanattomia viestejä ja tekee niistä omia johtopäätöksiään. Johdossa kaivataan kykyä poistua omalta mukavuusalueelta. (Järvinen 2011, 57, 60.) Muutosjohtamista voi verrata projektin johtamiseen, jossa jokaisella on oma vastuualueensa ja osa-alueista on laadittu tarkat suunnitelmat (Pentikäinen 2009, 61). Vastuu tulee olla selkeästi määritelty (Niinistö 2014, 168). Puutteet muutosjohtamisessa tai sen puuttuminen kokonaan on usein syynä muutoksen epäonnistumiseen (Myllymäki 2017, 53). Muutoksen onnistumiseksi tarvitaan Alijärven (2009, 56) opinnäytetyön mukaan myös johdon sitoutuneisuutta ja motivaatiota.

Muutos organisaatiossa voi onnistua, mutta voi olla, että siitä ei tule pysyvää (Myllymäki 2017, 21). Kujalan (2008, 5) pro gradu –tutkielmassa avataan, ettei muutosta organisaatiossa voi tapahtua ilman ihmisissä tapahtuvaa muutosta. Kajamaa (2011, 137) painottaa väitöskirjassaan, että muutosten seuraamukset voidaan havaita vasta usein vuosien päästä siitä, kun muutoshankkeet ovat päättyneet.

4.2 Muutoksen tavoitteet

Muutoksilla on aina tavoitteet, jotka voivat olla esimerkiksi kustannusten säästö ja tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiossa käytetään aikaa ja resursseja. Muutos on epäonnistunut, jos lopputuloksena tavoitteet jäävät

saavuttamatta. (Nurmi 2012, 17-23.) Muutostavoitteet konkretisoivat muutoksen päämäärää (Ilmarinen 2017, 3-6). Muutosprosessin lopputuloksena tulisi olla havaittavasti muuttunut toiminta (Ponteva 2010, 9-11). Muutostilanteessa määritellään muutokselle tavoitteet ja kerrotaan perustelut (Luomala 2008, 4). Muutoksen keskeisten tavoitteiden selventäminen ja avaaminen työntekijän sekä työn lähtökohdista käsin, lievittää epävarmuuden tunnetta. Tavoitteiden avaaminen on tärkeää, jotta työntekijä ymmärtää häneen kohdistuvat odotukset. Tavoitteiden ymmärtäminen auttaa työntekijää muutokseen valmistautumisessa. (Pirinen 2014, 16.) Myös Larnen (2016, 42-44) opinnäytetyössä tavoitteiden viestinnässä tulee korostaa mitä tavoitellaan, millä keinoin, kuka tekee ja miten, sekä miten asioita seurataan.

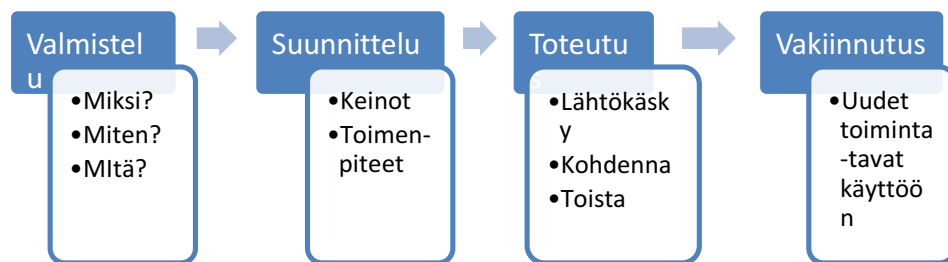
Kujalan (2008, 5) mukaan henkilöstöä motivoidaan parhaiten sellaisilla tavoitteilla, joilla on heille itselleen arvoa ja merkitystä. Kolari (2011) esittää, että jokaisen yksilön omat toiveet ja tavoitteet toimivat suunnannäyttäjinä ja voimavaroina päämäärään pääsyssä. Yksilöllisten tavoitteiden ymmärtäminen vaatii esimieheltä tunneälytaitoja; vuorovaikutuksessa tulee pyrkiä löytämään molemmille yhteisiä merkityksiä käsiteltävästä asiasta. Parhaimmillaan laadukkaan vuorovaikutuksen ansiosta yksilön ja organisaation tavoitteet voivat samansuuntaistua. (Kolari 2011, 181.) Näkyvät lyhyen aikavälin tavoitteet pitävät muutoksessa motivaatiota yllä sekä niiden avulla ihmiset saavat vahvistusta siitä, että ovat oikeilla jäljillä (Luoma 2015, 138).

Asetettujen tavoitteiden tulee olla realistisia sekä saavutettavissa olevia ja motivoivia. Tuloksia tulee mitata muutosprosessin aikana onnistumisien esiin nostamiseksi ja muutosprosessin edistymisen seuraamiseksi. Tavoitteita tulee voida muuttaa tarpeen mukaan muutoksen edetessä. (Pirinen 2014, 236.) Organisaation yleistavoitteet ja organisaation sisäisen dynamiikan vaatimukset tulee ottaa huomioon muutoksen eri vaiheissa. Hyvässä muutosjohtamisessa toiminnan päämäärä, organisaation tavoitteet ja muutoksen tavoite säilyvät kirkkaana koko prosessin ajan. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyvää johtamista sekä muutoksen erityiselementtien hallintaa. (Luomala 2008, 4-5.) Myös Dunphy ja Stace (1988)

tuovat esiin, että jos henkilöstöllä on mahdollisuus suunnitella alatavoitteita muutoksen suuren strategian sisälle, on näillä suunnitelmilla vaikutusta heidän työarkeensa. (Laurila 2017, 36.)

4.3 Muutoksen johtamisen vaiheet

Muutoksen johtamisessa on neljä vaihetta; valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen (Aarnikoivu 2008, 164-165). Kuviossa 2 kuvataan vaiheita ja niihin liittyviä kysymyksiä.



KUVIO 2. Muutoksen johtamisen vaiheet.

Valmisteluvaiheessa tulee pohtia kysymyksiä miksi, mitä ja miten? (Aarnikoivu 2008, 164-165). Valmisteluvaiheessa määritellään muutos, tiivistetään visio ja perusteet sekä pohditaan sille asetetut konkreettiset tavoitteet (Mattila 2007, 135). Työterveyslaitoksen (2010) mukaan muutosta edeltävässä vaiheessa, kun muutostarve on tunnistettu, on tärkeää, että muutosta on valmisteltu ja suunniteltu sekä toimintaympäristö on huomioitu ja asioita on ennakoitu (Ponteva 2010, 25).

Suunnitteluvaiheessa on olennaista suunnitella muutoksen keinot ja läpimeno. Olennaista on henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluun, jotta saadaan heidät sitoutettua muutokseen. **Toteutusvaiheessa** muutos saa

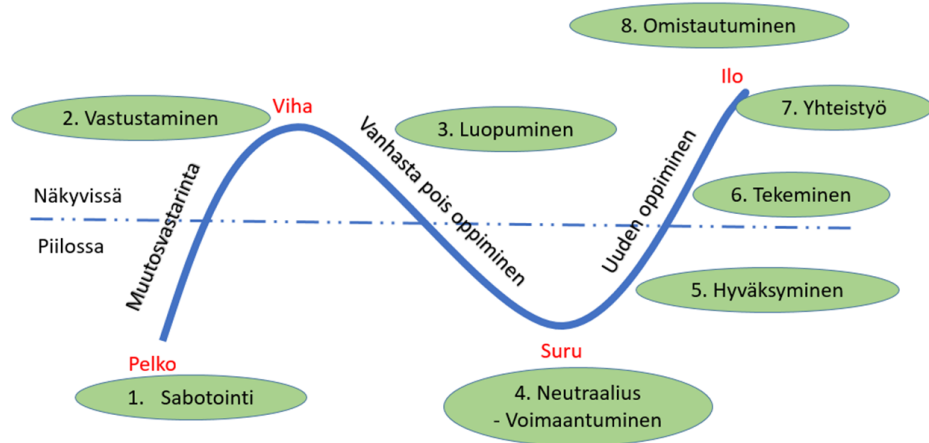
lähtökäskyn, jonka avulla vielä lisätään organisaatiossa tietoisuutta muun muassa muutoksen keskeisistä tehtävistä, toimijoista ja tavoitteista. Toteutusvaiheessa on tärkeää mitata muutoksen tavoitteisiin etenemistä ja palkita onnistumisista. Läsnäoleminen, viestien kohdentaminen ja toistaminen painottuvat tämän vaiheen johtamistyöhön. **Vakiinnuttamisvaiheessa** muutoshankkeen hyödyt konkretisoituvat. Uusien toimintatapojen käyttöönotossa roolien jalkauttaminen ja muutoksen vakiinnuttaminen vaativat runsaasti huomiota, jotta muutos saadaan juurrutettua osaksi organisaation toimintaa. (Mattila 2007, 147, 153, 164, 176-177, 184-186, 192, 199-201.)

Jupon (2011) mukaan onnistunut muutos vaatii, että kaikissa muutoksen vaiheissa huolehditaan viestinnästä, sitouttamisesta, motivoinnista, palautteen antamisesta, palkitsemisesta sekä muutoksen valvonnasta ja seurannasta (Juppo 2011,54).

4.4 Tunteet muutoksen eri vaiheissa

Muutostilanteissa tulee vastaan usein ihmisten käyttäytymistä säätelevät tekijät ja siksi esimiesten tulisi perehtyä ihmisten käyttäytymiseen, jotta lopputulos ei ole hallitsematon kaaos. Ihminen on ristiriitainen olento, haluten samaan aikaan muutosta ja muuttumattomuutta. Toivomme muutosta, mutta emme kuitenkaan halua, että mikään muuttuu. (Järvinen 2011, 44.)

Muutoksen kokemisessa on kolme perusvaihetta; 1. muutosvastarinta, 2. surutyö, joka pitää sisällään vanhasta poisoppimisen sekä 3. toteuttamisvaihe eli uuden oppimisen vaihe. Esimiehen tulee muuttaa omaa toimintaansa muutosvaiheen mukaisesti. (Arikoski& Sallinen 2011, 68.) Muutosvastarintavaiheesta siirryttäessä surutyövaiheeseen tulee surutyölle sekä luopumiselle olla varattuna aikaa (Aarnikoivu 2008, 171-172). Kuviossa 3 kuvataan muutoksen kolmea perusvaihetta ja tunteiden sekä sitoutumisen asteita muutoksessa.



KUVIO 3. Tunteiden kokeminen ja sitoutumisen asteet muutoksessa (mu-
kaillen Arikoski ja Sallinen 2011, 56, 69, 71)

Hiltusen (2011) mielestä s-käyrä kuvastaa ihmisen motivaation ja toiminta-
kyvyn tasoa eri muutoksen vaiheissa. Ensimmäistä kertaa muutoksesta
kuullessamme seuraa uhkareaktio ja koemme pelkoa. Ihmisen vastaanot-
tokyky vastaanottaa viestejä on usein hyvin heikko tässä vaiheessa. (Hiltu-
nen 2011, 108-109, 112.) Työterveyslaitoksen (2010) mukaan epävarmuu-
teen ja uhan kokemiseen saattaa liittyä lamaantuminen (Ponteva 2010,
25). Pelon kokemista ja epävarmuuden tunnetta voidaan helpottaa rau-
hoittelevalla, vakuuttavalla ja positiivis-sävyisellä viestinnällä (Hiltunen
2011, 110). Lisäksi avointa keskustelua ja kyselemistä ylläpitämällä voi-
daan lievittää epävarmuuden tunnetta (Työterveyslaitos 2013b, 6.) Epätie-
toisuuden ja epävarmuuden aika tulisi pitää mahdollisimman lyhyenä, jotta
työrauha saadaan palautettua ja, jotta ihmiset pystyvät keskittymään uu-
siin haasteisiin paremmin. (Pentikäinen 2009, 60-61).

Uusi tuntematon tilanne aiheuttaa hätää, ahdistusta ja pelkoa saavutettu-
jen etujen (myös epävirallisten etujen) menettämisen puolesta sekä työpai-
kan menettämisen puolesta (Järvinen 2011, 51-52). Granholmin (2016,

86) maisterityön mukaan esimiehen tulee järjestää koulutusta henkilöstölle lievittääkseen stressiä ja turhautuneisuutta, jota Järvisen (2011, 51) mielestä aiheuttaa pelko siitä, ettei opita uusia tehtäviä ja järjestelmiä eikä suoriuduta työstä. Pirinen (2014, 15) painottaa, että ihmiset haluavat suoriutua työstänsä mahdollisimman hyvin ja ihmisille on tärkeää itsensä toteuttaminen. Tästä syystä Aarnikoivun (2008, 171-172) mielestä on tärkeää antaa ihmisille aikaa oppia uutta sekä valmentaa ja kouluttaa heitä. Pelontunne voi muuttua vihaksi Aarnikoivun (2008, 167) mielestä, mutta tämä voidaan myös estää. Hiltusen (2011, 109) mukaan onkin tärkeää, että annetaan ihmisille aikaa päiviä tai joskus jopa viikkoja muutosten seurausten käsittelyyn ja oman pelon tunteen käsittelyyn. Pelon tunteen väistyttyä päästään muutosprosessissa eteenpäin. (Hiltunen 2011, 109.)

Muutoksen alkuvaiheeseen kuuluu kieltäminen, joka menee yleensä nopeasti ohi. Perusturvallisuuden tunteen järkkymisestä johtuen kieltämisvaihetta seuraa vastustusvaihe. Vastustamisen vaiheessa esimies saa vastaanansa kritiikkiä, jota tulee pystyä kestämaan ja hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan (Aarnikoivu 2008, 167, 171-172). Vastustuksen vaiheeseen kuuluu muutosvastarinta ja surutyö (Hiltunen 2011, 110).

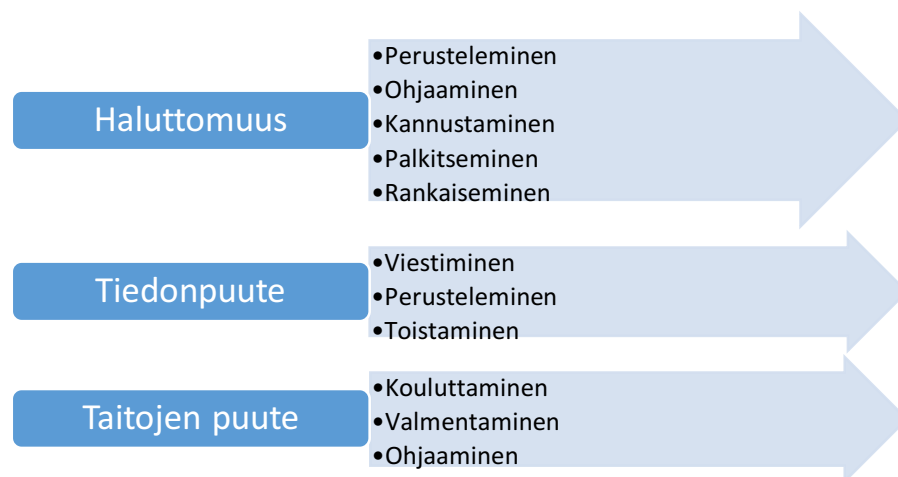
Muutosvastarinta

Pakkasen (2011, 67) mielestä muutosvastarinnan ilmentyminen kuuluu muutosprosessiin ja on osoitus siitä, että muutettava asia ei ole merkityksellinen. Muutosvastarinta liittyy tapaan puolustaa vanhoja toimintatapoja, mutta vastarinta voi hidastaa muutosta nostamalla kustannuksia (Ponteva 2012, 20). Muutosvastarinnan käsittely on kriittistä muutosprosessissa. Muutosvastarintaan suhtaudutaan yleensä negatiivisesti, mutta muutosvastarinta voi olla osoitus siitä, että työntekijä on sitoutunut ja ajattelee organisaation parasta. Siksi tärkeää onkin tiedostaa muutosvastarinnan taustalla olevat syyt. (Aarnikoivu 2008, 165-168, 172.)

Muutosvastarinnan yksi alavaiheista on sabotointi, jolloin työntekijä yrittää estää tulevan muutoksen toteutumisen (Arikoski ja Sallinen 2011, 72). Aarnikoivu (2008, 165-168, 172) esittää, että sabotointivaiheessa esimiehen

on tärkeä lisätä läsnäoloa ja jalkautua henkilöstön keskuuteen torjuakseen vääränlaisia huhuja. Muutosvastarintaa voidaan vähentää lisäämällä tiedon ja osallistumisen määrää. Muutosvastarinta voi johtua myös taitojen puutteesta. Pentikäisen (2009, 61) mielestä muutostilanteessa ihmisille tulee antaa riittävästi aikaa kypsytellä uutta.

Henkilöstön sopeutumiseen tulee olla varattuna aikaa ja siksi muutos on toteutettava asteittain (Esimiehestä johtajaksi 2014, 159). Jos muutosvastarinnan taustalla on haluttomuus, tulee esimiehen panostaa motivaation synnyttämiseen. Vastarinta muutostilanteessa voi kertoa yleisestä tyytymättömyydestä, joka voi johtua työn ulkoisista tekijöistä ja heijastuu muutostilanteessa. (Aarnikoivu 2008, 167, 172.) Pakkasen (2011, 69) mukaan muutosvastarintaa voidaan ehkäistä hyvällä suunnittelulla, johtamisella ja kattavilla perusteluilla. Kuviossa 4 kuvataan muutosvastarinnan syitä ja esitetään keinoja esimiehelle, joiden avulla sitä voidaan lieventää.



KUVIO 4. Muutosvastarinnan syyt ja esimiehen keinot vaikuttaa muutosvastarintaan (mukaillen Aarnikoivu 2008, 173)

Surutyö

Surutyö kuuluu muutokseen ja siihen liittyy kaipausta. Sitä voi helpottaa empaattinen vuorovaikutus. (Hiltunen 2011, 110.) Suruvaihe tulee saattaa loppuun, jotta muutosvastarintavaihe ei ala uudestaan (Arikoski & Sallinen 2011, 70). Ylikosken ja Ylikosken (2009) mukaan voimme sitoutua uudistuksiin, kun olemme luopuneet vanhasta. Siirtymäriitit esimerkiksi konkreettiset hautajaiset vanhalle organisaatiolle- illanvietto voi helpottaa vanhasta luopumisen tuskaa (Ponteva 2010, 24).

Vastustusvaihe hellittää, kun ihmiset saavat lisää tietoa muutoksen vaikutuksista ja perusturvallisuuden tunne palautuu. Vastustusvaihe saattaa jäädä päälle ja tästä seuraa negatiivisuuden kierre. Negatiivisuuteen joutunut ihminen katkeroituu ja myrkyttää ilmapiiriä ja levittää negatiivisuutta. Vastustamisen kroonistuessa seuraa viha ja epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset. Jotta tällainen tilanne saadaan hallintaan, tulee johdolla olla rohkeutta kohdata vihainen ihminen ja kohdella häntä äärimmäisen oikeudenmukaisesti. Vastustusvaiheen jälkeen alkaa uudelleenorientoitumisvaihe, jossa ihminen alkavat sopeutua tilanteeseen ja näkee tilanteessa myös hyviä puolia (Aarnikoivu 2008, 167-168.) Uuden oppimisen vaiheessa siirrytään surusta iloon. Tässä vaiheessa usein huomataan vasta, että muutos olikin tarpeellinen. (Arikoski & Sallinen 2011, 69-70.)

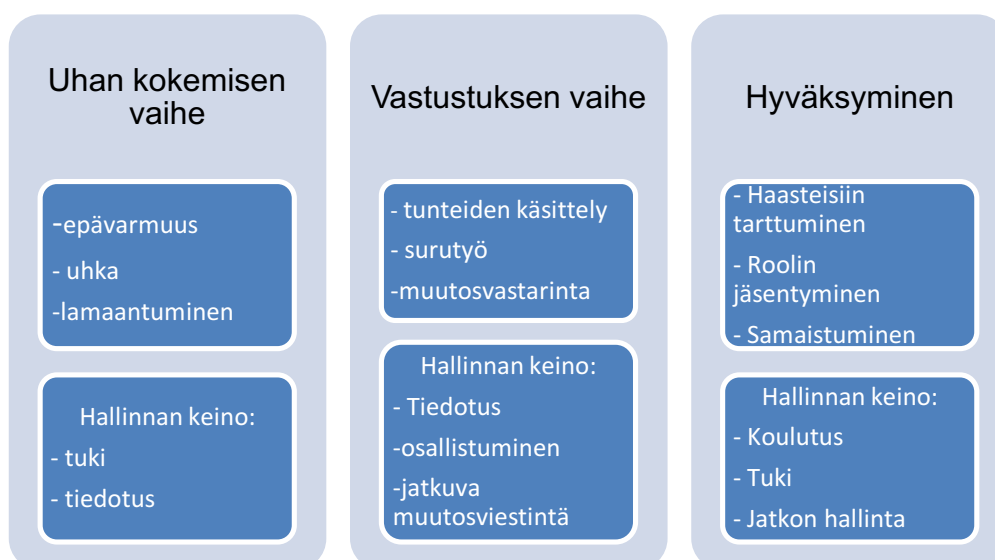
Uuteen oppiminen

Muutoksen hyväksyminen tunnetasolla näyttäytyy käyttäytymisen ja ajattelun muuttumisena ja oppiminen on aidon muutoksen perusta (Arikoski & Sallinen 2011, 7). Kun ihmiset uskaltavat poistua omalta mukavuusalueeltaan ja huomaavat oppivansa uutta, sekä huomaavat sopeutuvansa, niin heidän itsetuntonsa vahvistuu (Järvinen 2011, 61). Hyväksymisvaiheessa Paajasen (2012, 62-81) mielestä on tärkeää, että tarjotaan koulutusta ja informaatiota lisää sellaisille henkilöille, joiden toimenkuva on muuttunut. Aarnikoivu (2008) esittää, että hyväksymisvaiheessa esimies voi hyödyntää muutokseen myönteisesti suhtautuvia edistääkseen muutoksen toteutumista (Aarnikoivu 2008, 173-174). Tekemisen vaiheessa ihmiset puhuvat

muutoksesta positiiviseen sävyyn ja sanat muuttuvat teoiksi päämäärän eteen (Arikoski & Sallinen 2011, 79). Yhteistyövaiheessa on tärkeää, että esimies antaa palautetta ja palkitsee onnistumisista (Aarnikoivu 2008, 173-174). Kannustamalla ihmisiä yhteistyöhön saadaan muutoksesta yhteisesti merkityksellinen (Arikoski & Sallinen 2011, 79). Omistautumisvaiheessa esimiehen tulee itsekkin toimia esimerkillisesti (Aarnikoivu 2008, 173-174). Esimiehen tulee myös varmistaa, että jokainen työntekijä löytää oman roolinsa (Arikoski & Sallinen 2011, 79).

Onnistunut muutos päättyy iloon, jota kannattaa vaalia, jotta työntekijät kokevat, että heidän työpanoksellaan on ollut väliä. Iloon pääsemistä estää se, jos muutokset seuraavat toisiaan liian nopeasti. Ihmiset tarvitsevat päätepisteitä ja hengähdyshetkiä sekä hetkiä jolloin voivat iloita saavutuksistaan. (Arikoski & Sallinen 2011, 63.) Jatkuvat muutokset aiheuttavat stressiä ja turhautuneisuutta henkilöstössä (Granholm 2016, 86). Vihaa voi esiintyä missä muutoksen vaiheessa tahansa, jos työntekijä kokee vahvasti epäoikeudenmukaisuutta (Hiltunen 2011, 112).

Esimies voi auttaa alaisiaan käsittelemään tunteita ja henkilöstön tukemisessa auttaa muutosviestintä ja osallistaminen (Ponteva 2010, 25). Myös Vakkalan (2012) tutkimuksessa henkilöstö toivoo esimiehiltä arvostavaa, sosiaalista ja tunneperäistä tukea muutoksen eri vaiheissa (Vakkala 2012, 203.) Laurila (2017, 200-201) esittää, että esimies voi helpottaa alaistensa sopeutumista muutokseen auttamalla heitä käsittelemään negatiivisia tunteiden kokemuksia. Niinistön (2014) tutkimuksessa osallistujat kokivat vahvoja tunteita muutoksen aikana, vaikka kokivatkin muutoksen tarpeelliseksi. Koetut tunteet vaikuttivat osapuolten keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Niinistö 2014, 3-4.) Erilaisten tunteiden ja niiden hallinnan keinoja muutoksen eri vaiheissa kuvataan kuviossa 5.



KUVIO 5. Hallinnan keinot muutoksen vaiheissa (mukailien Ponteva 2010, 25.)

4.5 Henkilöstön roolit ja toiminta muutoksessa

Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen on erilainen ja tämä vaikuttaa myös muutoksessa etenemisvauhtiin. Työntekijät voivat oman roolinsa tai asenteensa kautta vaikuttaa muutokseen. 5-10 prosenttia yleisesti lukeutuu muutokseen positiivisesti suhtautuviin ja sama määrä työntekijöistä yleisesti kuuluu negatiivisesti suhtautuviin. Loput työntekijöistä kuuluvat niin sanotuksi kriittiseksi massaksi. Esimiehen tulee saada kriittinen massa vakuutettua ja puolelleen toteuttamaan muutosta. Erilaisten työntekijätyyppien tunnistaminen auttaa valmistautumisessa erilaisiin tilanteisiin. (Pirinen 2014, 191, 204.)

Positiivisesti suhtautuvia esimiehen kannattaa hyödyntää muutoksen edistämiseksi. He voivat toimia työyhteisössä esimerkiksi sparraajina ja auttaa muita työntekijöitä muutoksessa eteenpäin. (Pirinen 2014, 191.) Aktiivisilla on luontaisesti myönteinen asenne ja luottamusta omiin kykyihinsä. Heillä on yleensä myös halua oppia uutta ja heiltä esimies saa

rakentavaa palautetta. (Arikoski ja Sallinen 2008, 57.) Yrityksessä voidaan käyttää palkattuja muutosagentteja muutoksen vetureina. Positiivisesti suhtautuvat aktivistit toimivat usein muutosagenttien tavoin ilman erillistä toimeksiantoakaan. (Aarnikoivu 2008, 175.)

Kieltäjillä voi olla taustalla aikaisempia huonoja muutoskokemuksia tai oman edun tavoittelu sekä vallankäyttö. Kieltäjät vastustavat ja kritisoivat muutosta, levittävät huhuja ja levittävät negatiivista ilmapiiriä. Kieltäjät vievät paljon esimiehen aikaa ja vaikuttavat ilmapiiriin kautta koko tiimin työssä jaksamiseen. Kieltäjälle tulee sallia mahdollisuus kertoa omat mielipiteensä, mutta käytöksen jatkuessa, tulee esimiehen asettaa rajat käyttäytymiselle. Käyttäytymisen avaaminen yrityksen arvojen, etiikan ja pelisääntöjen kautta voi auttaa asenteen muuttumiseen. Parhaimmillaan kieltäjästä voi tulla muutosmyönteinen ja tärkeää onkin ymmärtää taustalla olevat syyt käyttäytymiselle. Negatiivisesti suhtautuvien varalta on hyvä tehdä etukäteen suunnitelmaa. (Pirinen 2014, 191, 204-206.) Vastustamisesta kumpuavan aktiivisuuden ja energian voi yrittää kääntää muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi (Aarnikoivu 2008, 172).

Epäilevä on epävarma omasta tulevaisuudestaan ja kokee pelkoa muutosta kohtaan. Rehellinen ja faktoihin perustuva esimiehen jämäkkä toiminta auttaa epäilijöiden kanssa. Epäilijöille tulee tarjota apua ja tukea turvallisuuden tunteen syntymiseksi. Lisäksi epäilijöille tulee tarjota mahdollisuus keskusteluun ja heidän näkemyksiään tulee kuunnella. (Pirinen 2014, 208-209.) Passiiviset ovat haluttomia näkemään muutostarvetta ja muutos aiheuttaa heille uhkakuvia (Arikoski ja Sallinen 2011, 58).

Passiiviset henkilöt jäävät muutoksessa taka-alalle ja helposti voivat jäädä ulkopuolisiksi muutoksen toteutusvaiheessa. Passiivisia tulisi aktiivoida ja innostaa sekä käydä heidän kanssaan muutosta läpi henkilökohtaisella tasolla. Passiivisuus voi johtua arvostuksen tunteen puuttumisesta ja siksi esimiehen on tärkeää osoittaa heille, että heitä ja heidän osaamistaan arvostetaan. **Haastajalla** on kykyä ajatella ratkaisukeskeisesti ja hän ajattelee muutosta pitkällä tähtäimellä. Haastaja haastaa esimiestään,

mutta voi toimia koko työyhteisön sparraajana. Yleisesti haasteet kiinnostavat haastajia ja hän voi toimia muutosten vastuuhenkilöiden kanssa yhteistyössä. (Pirinen 2014, 209-210, 214.)

Muutos henkilöstön näkökulmasta

Parhaimmillaan muutostilanne voi tarjota ihmisille kehittymisen mahdollisuuksia sekä parantaa stressinhallintaa. Johdon olisi hyvä asettautua tarkastelemaan muutostilannetta työntekijän näkökulmasta. Ristiriitatilanteissa on usein kyse johdon ja työntekijöiden välisistä asiantuntemus- ja tiedollisista eroista. Johto on usein erkaantunut työntekemisen arjesta ja suorittamisen näkökulmasta. (Järvinen 2008, 147, 152-153.)

Työntekijät ovat muutosprosessissa mukana toimijoina, ja palautteen antaminen johdolle, suunnitteluun osallistuminen ja vaikuttaminen aina kun mahdollista edesauttaa onnistuneeseen muutokseen pääsyä (Työterveyslaitos 2013b, 6). Onnistunut muutos edellyttää niin kutsuttuja alaistaitoja kuten itseohjautuvuutta ja hyvää oman työn hallintaa (Luomala 2008, 13). Jokaisen oma persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten suhtaudumme asioihin ja erilaiset persoonallisuudet näkyvät muutostilanteessa (Aarnikoivu 2008, 167). Yksilöiden suhtautumiseen vaikuttavat myös aiemmat kokemukset muutostilanteista tai kriisitilanteista. Hyvä itseluottamus ja omat selviytymiskeinot toimivat hyvänä apuna tilanteessa. Oma psyykinen ja fyysinen hyvinvointi auttaa työpaikan muutostilanteista selviämiseen. (Järvinen 2008, 145-147.)

Yksilöllisten ominaisuuksien, motivaation ja tahtotilan kautta yksilö valikoi millaisen arvon hän asettaa muutoskohteelle ja millä intensiteetillä hän ponnistelee osaamisensa kehittämiseen. Valinta voi olla organisaatiolle joko edullinen tai epäedullinen riippuen siitä, millaisia merkityksiä tai merkitys perspektiivejä muutoksesta yksilölle syntyy. Ideaalitalanne muutokselle on, kun organisaatiossa vallitsee vahva muutoshalu ja yhtenäinen käsitys tarkoituksenmukaisesta tulevaisuuden suunnasta. Tällöin organisaation jäsenet ovat taipuvaisia toimimaan itseohjautuvasti ja innovatiivisesti. (Kolari 2011, 181.)

Muutostilanteessa työnkuva voi muuttua työntekijälle tuntemattomaksi. Työntekijä ei koe välttämättä enää työssään tyydytystä, jos kokee olevansa pelkkä apukeino tai väline. Muutostilanteessa ihmiset voivat vieraantua työstään. Tiedonkulku auttaa työntekijöitä oman paikan löytymisessä. Työntekijöiden sitouttamiseksi on tärkeää, että työntekijöillä säilyy vaikuttamismahdollisuus omaan työhönsä ja työn mielekkyys säilyy. Työstä vieraantuminen voi näyttäytyä välinpitämättömyytenä omaa työtä kohtaan. (Ponteva 2010, 34-39, 43, 45.) Ihmisten on opittava työuransa aikana yhä enemmän uusia taitoja, koska työelämän vaatimukset ovat muuttuneet hyvinkin lyhyessä ajassa muun muassa atk- taitojen suhteen (Arikoski & Sallinen 2011, 9).

Kahnin (1990) mukaan työntekijät kiinnittyvät organisaatioon paremmin, jos saavat kokea merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteita. Jotta työntekijät saadaan sitoutettua organisaatioon, tulee muutoksessa huolehtia perustarpeiden tyydyttämisestä kuten kyvykkyydestä, hyvinvoinnista, itsenäisyyden kokemuksesta ja yhteydestä muihin. (Ponteva 2010, 18.)

Kreiner ja kumppanit (2006) kertovat, että olennaisinta muutoksen kannalta on yksilön hyvinvoinnin lisääminen. Yksilön hyvinvointi lisää muutosmyönteisyyttä ja jopa muutostoa. Tärkeää on, että yksilö saa vapaaehtoisesti muuttaa käyttäytymistään ja hyödyntää osaamistaan työssään. Osaamisen kehittäminen myös lisää yksilön hyvinvointia. (Ponteva 2010, 19.) Voimaannuttamisen ja positiivisten haasteiden kautta henkilöstö kokee innostusta ja kiinnostusta muutosta kohtaan (Granholm 2016, 86). Esimiehen tulee valmentaa alaisiaan kestämään jatkuvaa muutosta ja järjestää tukea ja apua tarvittaessa (Pentikäinen 2009, 59).

Ryhmän toiminta muutostilanteessa

Yksilöiden lisäksi muutostilanteessa esimiehen on johdettava ryhmää ja tulee ymmärtää ryhmän dynamiikkaa. Ryhmän johtamista helpottaa, jos ryhmä on toimiva jo ennen muutosta. Jos jäsenillä on laaja-alaista osaamista, on uudistuminen helpompaa. (Arikoski & Sallinen 2011, 3, 14-15.)

Bricksonin (2000) ja Ashfortin ja Maelin (1989) mukaan jos organisaatio kykenee vahvistamaan kollektiivista identiteettiä, tulee yksilöstä ryhmän edustaja ja hän asettaa ryhmän edun kaiken muun edelle. Ashfortin ja Maelin (1989) mielestä organisaatioon samaistuminen on tärkeää sekä yksilön hyvinvoinnin, että organisaation hyvinvoinnin kannalta. Jos työntekijä ei samaistu organisaatioon voi tästä seurata esimerkiksi organisaation kriitisoimista. Työntekijät voivat samaistua positiivisella tavalla organisaatioon, kun uudet toimintatavat on saatu osaksi organisaatiota niin, että kyseenalaistaminen ja uudistuminen ovat tasapainossa. (Ponteva 2010, 13-14, 16-17.) Yhteishenki saa ryhmän pärjäämään muutoksessa (Pirinen 2014, 15). Esimies voi tutustua muiden organisaatioiden muutostarinoihin ja ottaa niistä oppia (Ponteva 2010, 67.)

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on organisaation toiminnan perusta. Kulttuurilla on vahva voima ja se saattaa joko edistää tai jarruttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Olemassa oleva organisaatiokulttuuri tulee huomioida johtamisessa, koska se määrittelee reunaehdot keskinäiselle luottamukselle sekä yhteistyölle. (Aarnikoivu 2008, 43-45, 47, 55-57.) Hirvosen (2015) maisterityön mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa uskomuksiin, arvoihin sekä on käyttäytymistämme säätelevä tekijä. Suunnitelmallisuudella, avoimella kommunikaatiolla sekä osallistumisella voidaan kulttuuri huomioida muutostilanteessa. (Hirvonen 2015, 74.) Muutokset usein epäonnistuvat, jos organisaatiokulttuurin merkitystä ei ole huomioitu muutosprosessissa. Epäonnistuneen muutoksen taustalla on useimmiten epävirallinen organisaatiokulttuuri, joka näyttäytyy muun muassa kahvihuooneissa. Epävirallisen organisaation kulttuurin esimies voi vaikuttaa osallistumalla epävirallisiin keskusteluihin. Työyhteisön ilmapiiri juontaa juurensa organisaation kulttuurista ja tähän ilmapiiriin esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Jämäkkä, oikeudenmukainen ja johdonmukainen esimiestyö edistää hyvää ilmapiiriä. (Aarnikoivu 2008, 43-45, 47, 55-57.)

5 ESIMIEHEN ROOLI MUUTOKSESSA

5.1 Esimies muutoksen toteuttajana

Esimiehen tulee toimia useassa eri roolissa muutoksen keskellä, hän on itse muutoksen kokijana mutta samaan aikaan hänen tulisi ymmärtää ja myötäelää työntekijän mukana muutoksessa sekä valmistautua ennakoitua tulevaa. Muutostilanteessa esimiehen paineensietokykyä testataan, häneen kohdistuu odotuksia, toiveita ja vaatimuksia sekä organisaation sisältä, että ulkopuolelta. Muutoksessa johtajuus joutuu koetukselle ja tuttuja turvallisia käytänteitä tulee pystyä muuttamaan. (Arikoski & Sallinen 2011, 83-90.) Muutos vaatii johtajuuden lisäksi myös yhteistä johtajuutta (Nurmi 2012, 133). Muutoksen aikana esimiestyöskentelyssä korostuu priorisoinnin, ajanhallinnan ja delegoinnin tärkeys (Arikoski & Sallinen 2011, 101). Jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa johtaminen on valmentamista (Coaching), eli työntekijöiden parhaiden puolien esiin tuomista ja palvelemista (Juuti & Virtanen 2009, 150).

Vanharannan (2012, 27) opinnäytetyössä esimiehet kokivat muutosjohtamisvalmiuksiksi ammattitaidon, ihmissuhdetaidot sekä omalla esimerkillä johtamisen taidon. Pakkasen (2011, 74) työssä osastonhoitajat kokivat muutosjohtamistaidoiksi viestintä- ja yhteistyötaidot. Tärkeänä pidettiin myös teoriatietoa ja johtamistaitoa. Arvolan (2012, 59) työssä esimiehet nostivat keskiöön vuorovaikutustaidot. Lisäksi Hämäläisen (2014, 21) mielestä muutosjohtamisessa tarvitaan neuvottelutaitoja ja poliittista osaamista. Pirinen (2014, 14) esittää, että esimiehen taidoilla on ratkaiseva merkitys muutoksen onnistumiseen.

Organisaation kannalta on tuhoisaa, jos esimies ei kykene toimimaan muutoksen puolesta tai toimii muutoksen sabotoijana (Arikoski & Sallinen 2011, 101). Nurmi (2012, 130) painottaa, että esimiehen tulee tehdä niitä asioita, joista puhuukin ja esimerkillisyyden ja sitoutumisensa kautta esimies helpottaa työntekijöiden sitoutumista. Esimerkillinen toiminta herättää luottamusta henkilöstössä (Granholm 2016, 86). Myös Paajasen (2012,

81) ja Pussisen (2017, 48-51, 60) töissä tuli esiin, että ydinhenkilöstön sitoutuminen ja näkyminen muutosprosessissa on tärkeää johtoa myöten. Kolarin (2011, 157) mielestä esimiehen esimerkillisyyden lisäksi esimiestyöhön kuuluu vastuullisuus. Pussisen (2017) mukaan esimiehen tulee näyttää alaisilleen, että itse uskoo muutokseen ja on hyväksynyt sen. Onnistuneen muutoksen taustalla on luottamuksen rakentaminen henkilöstöön päin. (Pussinen 2017, 48-50, 60.) Alijärven (2009, 56) työssä johdon sitoutuneisuutta ja motivaatiota arvostettiin, vaikka esimiesten näkyvyyttä arjessa ei pidettykään tärkeänä.

Esimiehen tulee itse olla valmis muutokseen. Esimiehen tulee toimia muutoksessa peräänantamattomasti ja perusteellisesti. (Ponteva 2010, 98, 103-104.) Esimies on aina työnantajan edustaja ja hänen tulee viedä muutos läpi, vaikkei aina itse olisikaan sinut kaikkien muuttuvien asioiden kanssa. Esimiehen tulee kuitenkin pystyä seisomaan muutoksen takana. (Pentikäinen 2009, 59-61). Esimiehen tulee napakasti vaatia myös muilta muutoksen suuntaan toimimista (Aarnikoivu 2008, 172). Muutostilanteessa johtaminen vaatii esimieheltä ihmisten johtamisen taitoja, joka muutoksen keskellä voi olla hyvin epäjohdonmukaisesti käyttäytyvien ihmisten johtamista (Arikoski & Sallinen 2011, 3-4).

Työpaikka on ensisijaisesti työntekemistä varten ja siitä ei saa tulla paikkaa, jossa loputtomasti "vellotaan" tunnemyrskyssä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia arjen työn sujumisesta ja työn suorittamisesta normaaliin tapaan myös muutoksen keskellä. Päivittäisten rutiinien suorittaminen ja työtehtävissä suoriutuminen lisäävät turvallisuuden tunnetta, jota muutoksen keskellä tarvitaan. Esimiehellä tulee olla kykyä reagoida ja ennakoida muutoksen vaikutuksesta muuttuneisiin asioihin kuten resursointiin. (Pirinen 2014, 45, 157).

Esimiehen läsnäolo ja lähestyttävyyden

Esimies onnistuu parhaiten muutoksessa kohtelemalla ihmisiä inhimillisesti. Tärkeää on, että hän kohtelee työntekijöitä yksilöinä ja tuntee heidät

nimeltä sekä tuntee heidän taustansa. Tärkeää on kuunnella alaistensa tarinoita vähättelemättä ja kulkea ihmisten rinnalla. Hyvä kohtelu ja reiluus, auttavat onnistumaan muutoksessa. (Ponteva 2010, 91-92, 94.) Esimiestyö kärsii, jos esimies-alaissuhteet muuttuvat jatkuvasti. Jatkuvassa vaihtuvuudessa ei tunneta alaisten työhistoriaa, osaamista ja ihmisiä (Arikoski & Sallinen 2011, 95). Esimiehen tulee pystyä pysyä rauhallisena muutoksen keskellä ja hänen tulee olla varautunut kaikkeen. Hänellä tulee olla omat pärjäämisen keinot, jotta voi selvitä muutoksen aiheuttamissa ristipaineissa. Prosessin aikana tulee pystyä tunnistamaan muutoksen kriittiset käännekohdat, jotta voi reagoida ja toimia niiden vaatimalla tavalla. On hyvä muistaa kaiken keskellä säilyttää oma persoona eli olla oma itsensä (Ponteva 2010, 53-54, 65-66, 95). Esimiehen tulee antaa ihmisten tutustua itseensä. Omalla toiminnallaan ja johtamisellaan voi vaikuttaa siihen, miten henkilöstö kokee muutoksen (Arikoski ja Sallinen 2011, 4, 95).

Kolarin (2011, 163, 168, 185) mukaan johtajan tulee olla helposti lähestyttävä, välittävä ja kiinnostunut jokaisen työntekijän työtehtävistä. Aito läsnäolo tarkoittaa ihmisistä ja heidän onnistumisestaan välittämistä. Ponteva (2010) esittää, että ihmisten kohtaamiselle tulee olla varattu aikaa esimiestyössä erityisesti muutostilanteessa (Ponteva 2010, 44). Hyppänen (2013) esittää, että vaikeassa tilanteessa usein riittää tieto, että esimies on tavoitettavissa. Läsnäolemista on aito kuunteleminen, kuuleminen, keskittyminen ja ymmärtäminen. (Hyppänen 2013, 95.) Erityisesti muutostilanteessa esimiehen tulee olla läsnä ja luoda vuorovaikutteinen ilmapiiri (Aarnikoivu 2008, 176).

Savolaisen opinnäytetyössä hoitohenkilöstö piti tärkeänä kuuntelemista, keskustelemista, tiedottamista ja avointa ilmapiiriä (Savolainen 2017, 44-46). Avoin ilmapiiri on Pussisen (2017, 48-49) mielestä tärkeä elementti muutosjohtamisessa. Myös Nurmi (2012, 143) korostaa, että kuunteleminen ja arvostuksen osoittaminen edistävät työntekijöiden hyvinvointia. Esimiehen tulee luoda yhteisöllisyyttä sekä rakentaa yhteishenkeä (Arvola 2012, 59). Kolari (2011, 182) painottaa, että johtajan on ensin ansaittava työntekijöiden luottamus, jotta voidaan siirtyä avoimeen ja vastavuoroiseen vuorovaikutukseen.

5.2 Viestintä muutoksessa

Muutosviestintä on osa strategista viestintää ja pitää sisällään perusviestintää, vuorovaikutusta ja osallistamista. Viestinnässä ensisijainen pyrkimys on auttaa henkilöstöä ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse ja luoda yhteistä ymmärrystä muutoksen tavoitteista ja toimintatavoista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-21, 36.)

Pirinen (2014, 133) esittää, että muutosviestinnän perustana on muutosviestinnän suunnitelma, joka kertoo mitä halutaan saada aikaan. Suunnitelmassa tulee huomioida viestinnän tavoitteet, kohderyhmät, pääviestit, kanavat ja mittaaminen sekä arviointi. Hyvä viestintäsuunnitelma vastaa kysymyksiin, miten viestitään ja kuka viestii, sekä ottaa mahdolliset riskit ja esteet huomioon.

Esimiehen rooli muutoksessa on lisätä ymmärrystä johdon ja työntekijöiden välillä (Ponteva 2010, 53). Arvolan (2012, 9) mukaan viestinnällä luodaan edellytyksiä muutoksen toteuttamiseksi. Lunkka (2013, 61, 63) pro gradu -tutkielmassa ensisijaisena pidettiin viestinnässä avoimuutta, rehellisyyttä, vuorovaikutuksellisuutta ja ajantasaista tiedottamista. Kaksisuuntainen ja vuorovaikutuksellinen viestintä lisää muutoksen ymmärtämistä. Häkkisen (2013, 68) opinnäytetyön johtopäätöksenä muutosviestintä voi helpottaa muutoksen hallintaa. Laurilan (2017, 199) mukaan esimieheltä odotetaan aktiivista roolia viestijänä ja henkilöstö haluaa tulla johdetuksi sekä näkee itsensä passiivisessa roolissa.

Muutoksesta viestiminen tulee saada osaksi arkea, jotta viesti ei nouse esiin liian voimakkaana ja uutena asiana (Pentikäinen 2009, 59-60). Muutoksessa viestinnässä tulisi korostaa positiivisia vaikutuksia yritykseen ja työyhteisöön (Esimiehestä johtajaksi 2014, 159). Esimiehen tulee osata puhua asioista innostuneesti voidakseen innostaa muita (Ponteva 2010, 101). Alijärven (2009) summaakin, että taito viestiä muutoksen myönteisistä vaikutuksista ja paremmasta tulevaisuudesta auttaa henkilöstöä yhteisen tavoitteen suuntaan. Autoritaarisella, käskyttävällä, johtamisella ei

ole saavutettu yhtä hyviä tuloksia uudistamisen toteuttamisessa kuin visiojohtamisella. (Alijärvi 2009, 3, 39.) Ennakoivan inhimillisen ja rakentavan viestinnän avulla voidaan auttaa organisaatiota muutokseen sitoutumisessa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21).

Muutoksen johtamisessa vuorovaikutteisen viestinnän määrä ja laatu ratkaisevat sen onnistutaanko muutoksen johtamisessa vai ei (Juuti & Virtanen 2009, 150). Myös Peusin ym. (2009, 170) empiirinen tutkimus osoittaa, että viestinnän laadukkuus on yhteydessä henkilöstön suhtautumiseen muutosta kohtaan ja viestinnällä on iso rooli onnistuneessa muutoksessa. Kurkela ja Novus (2014) esittävät, että muutostarpeen viestiminen edellyttää ylimmältä johdolta monipuolista vuorovaikutteisuuutta ja työyhteisöviestintää sekä yhdessä oppimisen ilmapiirin luomista (Esimiehestä johtajaksi 2014, 159).

Tiedottaminen muutoksen vaikutuksesta työlle auttaa henkilöstöä sopeutumaan paremmin muutokseen (Työterveyslaitos 2017). Hakkaraisen (2017, 46) maisterityön mukaan sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijän toimintakykyyn, työntekemisen olosuhteisiin sekä työympäristöön joka tukee työntekemistä. Hiltunen (2011) esittää, että viestinnässä tulisi voida vakuuttaa ihmisille, että muutoksissa käy hyvin, jotta muutosprosessia voidaan edistää. Jos muutosviestinnässä voidaan antaa jo jotain lupauksia tulevaisuudesta, niin on tärkeää, että tämä viesti tulee ylimmältä johdolta. (Hiltunen 2011, 110.) Jokainen muutos vaatii aikaa ja tulee olla aikaa kuunnella, miten työyhteisö koee muutoksen onnistumiseen vaikuttavat seikat (Ponteva 2010, 17). Keskijohdon tarkoitus on viedä viestiä ylimmälle johdolle henkilöstön näkemyksistä (Pirinen 2014, 126). Muutosprosessin jälkeen uusista käytänteistä, onnistumisista ja saavutuksista tulee viestiä, jotta vanhoihin toimintamalleihin ei palata (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 97).

Tietoa on hyvä kertoa mieluummin liikaa kuin liian vähän. Asioita tulee toistaa niin paljon ja kauan, että ne ovat tavoittaneet kaikki (Pirinen 201, 135, 263). Pussininkin (2017, 46, 60) tuo esiin opinnäytetyössään, että

viestinnässä toistaminen, ymmärtäminen, rehellisyys sekä avoimuus rakentavat luottamusta. Ponteva (2010) vahvistaa, että tiedonpuute voi aiheuttaa työntekijöille ahdistusta ja ulkopuolisuuden kokemusta. Ajan tasalla pysymistä helpottaa työntekijöiden oma kiinnostus ja aktiivisuus selvittää asioita. Riittävä tiedonsaanti ja mahdollisuus käyttää tunteita työssään helpottavat organisaatioon samaistumisessa. (Ponteva 2010, 42-43.)

Heikkilä (1998) esittää, että tiedottamisen puutteellisuus voi lisätä yleistä epävarmuutta vaikuttaen näin työtehon laskuun (Ponteva 2012, 20-21). Puutteellinen tiedottaminen, epärehellisyys tiedottamisessa ja huono vuorovaikutus saa henkilöstössä aikaan negatiivisia tunteita kuten epäuskoa, turhautumista, huolta, ärtymystä, vihaa ja avuttomuutta (Granholm 2016, 86).

Esimiehen tulee puhua asioista ymmärrettävästi ja liikoja ei saa luvata (Ponteva 2010, 95). Myös Paajasen (2012, 62) mukaan on tärkeää, ettei luvata liikoja, sillä silloin uskottavuus kärsii ja suhtautuminen muuttuu negatiiviseksi. Pentikäinen (2009) esittää, että tiedonjakamisen nopeus ja avoimuus vähentävät vääränlaisia huhuja muutostilanteessa. Vääränlaiset huhut saattavat vaikeuttaa oikeanlaisen tiedon läpiviemistä. (Pentikäinen 2009, 59-61.) Hakkaraisen (2017, 47) mielestä viestinnän vähyys lisää epätietoisuutta ja huhupuheita sekä heikentää muutokseen sitoutumista ja työntekijöiden työhyvinvointia.

Tarinoita kannattaa käyttää muutosviestinnässä, jotta asioita saadaan esitettyä ymmärrettävästi ja ihmisten mielenkiinto herää helpommin. Niiden avulla voidaan vaikuttaa ajatteluun ja tunteisiin sekä saadaan ihmiset mukaan muutosmatkalle. Kertomusten kautta ihmiset voivat pohtia omia arvojaan, uskomuksiaan ja ihmisten on helpompi samaistua tarinassa esiintyviin hahmoihin. (Juuti & Virtanen 2009, 158-159.)

Viestintäkanavat ja keinot

Viestinnässä hedelmällisintä on monikanavaisuus (Aarnikoivu 2008, 169). Pussisen (2017, 46, 60) opinnäytetyössä nousi esiin, että viestinnässä tulisi huomioida erilaiset kohdeyleisöt. Kun esimies käyttää monikanavaista viestintää, tavoittaa sama tieto ihmisiä eri kanavia pitkin (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 84). Paajanen (2012, 62) esittää, että viestinnässä tulee huomioida yksilöllisyys, koska ihmiset ymmärtävät viestit eri tavalla. Myös Pussisen (2017, 46) opinnäytetyössä havaittiin, että viestinnässä tulee huomioida erilaiset kohdeyleisöt. Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 84) mielestä tasapuolisuuden huomioiminen on tärkeää viestintäkanavia pohdittaessa. Lisäksi on hyvä muodostaa jonkinlainen palautekanava henkilölle.

Työntekijöille täytyy antaa mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa ja tiedon pitää kulkea läpi koko organisaation ylhäältä alas (Paajanen 2012, 68). Vaikka teknologian myötä viestinnän nopeus on kehittynyt, niin viestinnässä edelleen esiintyy kolme perusmuotoa: kasvokkain viestintä, painettu viestintä ja sähköinen viestintä (Arvola 2012, 9). Hakkarainen (2017, 45-46) huomioi, että kasvokkain viestintä ei ole menettänyt merkitystään sähköisten kanavien ja tietotekniikan myötä vaan kasvokkain viestinnän merkitys on teknologian myötä vain vahvistunut. Pirinen (2014, 136) tuo esiin, että erilaiset ihmiset haluavat tietoa eri tavoin.

Digitalisaatio on tuonut uuden ulottuvuuden viestintään ja lähes kaikki tieto on jokaisen saatavilla koko ajan. Ihmisten välinen kommunikaatio on muuttunut digitalisaation myötä. (Nurmi 2012, 26.) Viestintäteknologian vallankumous on kuitenkin aiheuttanut sen, että arvostamme läsnäoloa ja läheisyyttä sekä henkilökohtaisia kontakteja (Heiskanen & Lehikoinen 2010 24). Sähköisen viestinnän etu on nopeus ja jos viestin sävy on positiivinen, on tämä turvallinen tapa viestiä. Hyvä on kuitenkin tunnistaa vaarat sähköisessä viestinnässä ja kiireessä tehdyt viestit tulkitaan helposti väärin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78, 80.)

Kasvokkain viestintä antaa mahdollisuuden syventää asioita ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden kysyä. Kasvokkain viestintää kannattaa hyödyntää erityisesti silloin, jos kyse on tunnereaktioita aiheuttavasta asiasta.

Kasvokkain viestinnän etu on mahdollisimman aito vuorovaikutus ja tämä onkin tehokkain viestinnän muoto. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78, 80-81.) Esimiehellä tulee olla järjestettynä aikaa henkilöstön kohtaamiseen ja keskusteluun työn tekemiseen liittyen. Keskustelut esimiehen kanssa lisäävät turvallisuuden tunnetta, joka taas puolestaan auttaa muutosprosesissa. (Aarnikoivu 2008, 169.) Savolainen (2007, 44-46.) mukaan kahdenkeskeiset keskustelut työntekijän ja esimiehen välillä ovat tärkeitä muutoksen tukemisessa.

Palavereissa etuna on vuorovaikutteisuus, mutta kaikki eivät aina pääse paikalle (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 79). Vapaamuotoiselle keskustelulle ja yhteisen ymmärryksen lisäämiselle tulee olla kokouksissa aikaa (Pirinen 2014, 143). Erilaiset dokumentit toimivat hyvin yhdessä sovittujen asioiden kirjaamiseen. Sanamuodot tulee kuitenkin tarkoin harkita kirjoitetussa viestissä. Käytäväkeskustelut ja taukuhuone kohtaamiset ovat hyviä kokemusten vaihtoon, mutta myös huhut lähtevät helposti liikkeelle näistä paikoista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 79-80.)

5.3 Kannustaminen, tukeminen ja palkitseminen muutoksen keskellä

Kannustaminen

Hyvä muutosjohtaja tietää, mitkä tekijät rajoittavat muutosta ja osaa tukea ja kannustaa henkilöstöä eteenpäin (Ponteva 2010, 11-12). Muutospaineen helpottamiseksi uusien resurssien saaminen ja esimiesten antama henkilöstön rohkaisu sekä kannustus koetaan myönteisinä ja toiveita herättävinä asioina (Alijärvi 2009, 3,38). Kolarin (2011, 121) väitöskirjan perusteella esimiehen tulee motivoida sekä kannustaa alaisiaan tekemään parhaansa. Ponteva (2010) huomioi, että esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä tekemään mielekästä ja palkitsevaa työtä muutoksen keskellä.

Työntekijöitä, joilla on vaikeuksia hyväksyä asioita, tulee tukea. Johdonmukainen, samankaltainen toiminta voi tukea henkilöstöä muutosprosessissa. (Ponteva 2010, 18, 44, 104).

Esimiehen olisi hyvä pohtia, mitkä asiat kannustavat alaisia, kaikkia ei kannusta samat asiat niin tulee olla avoin erilaisille tavoille kannustaa. Kannustimena toimii jo se, että suhtautuu työntekijöiden asioihin vakavasti. (Ponteva 2010, 107.) Kolari (2011, 118) summaa, että esimiehen kannustava palaute motivoi muutostilanteessa. Esimiehen mukanaolo työn tekemisessä sekä kiinnostuneisuus siitä, mitä ollaan tekemässä motivoi sekä kannustaa henkilöstöä. Iharvaaran (2013, 24, 25, 32-33) pro gradu -tutkielmassa hoitajat kaipasivat esimiehen tukea ja kannustusta vanhoista toimintamalleista luopumiseen. Lisäksi esimies voi kannustaa ja tukea osaamisen kautta sekä kannustaa ihmisiä kouluttautumaan. Muutoksen onnistumiseksi esimiehen tulee kannustaa, jotta henkilöstö jaksaa muutoksessa.

Tukeminen

Kolari (2011, 163, 184) tuo esiin, että heikompia suoriutujia tulee tukea ja auttaa. Tukea antava johtaja johtaa ihmisten avulla inhimillisesti. Iharvaara (2013) tähdentää, että esimies voi tukea muutoksessa vuorovaikutuksen kautta eli kuuntelemalla, keskustelemalla ja antamalla palautetta. Esimies voi tukea työskentelyä antamalla neuvoja ja fyysistä läsnäoloa. Tukeminen pitää sisällään vastuun jakamisen sekä tukemisen yhdessä oppimiseen. Esimiehen tulee tukea työntekijöitä vaikeissa tilanteissa. Esimiehen tuen puuttuessa työntekijät voivat tukea toinen toisiaan muutoksessa. (Iharvaara 2013, 28, 32.) Työnantaja voi työnhjauksella tukea yksilöitä tai ryhmää löytämään uusia näkökulmia työtehtävistään tai auttaa keventämään työn psyykkistä kuormitusta. Työnhjauksella voidaan estää työtehon laskua. Muutostilanteessa työnhjausta olisi hyvä hyödyntää jo ennen muutosprosessin alkamista. Työnhjauksen keinoin voidaan vaikeitakin asioita käsitellä yhdessä muutostilanteessa ja osallistujat voivat tukea toinen toisiaan. Yksilötyönhjausta tai coachingia voidaan hyödyntää esimiehille tuki-keinona. (Arikoski & Sallinen 2011, 114-116.)

Myös esimies tarvitsee tukea omalta esimieheltään. Merkityksellistä on mieltä eri tukimuotoja eri henkilöstöryhmille ja sitä, milloin tukea tarjotaan. Saarelma-Thiel (1994) tuo esiin, että tukea muutostilanteessa voi tarjota niin työ, kohtalotoverit, työyhteisön sisäiset auttajat sekä ammattiauttajat (Ponteva 2010, 27-29, 68, 70.)

Palkitseminen

Palkitsemiskeinoja tulee käyttää luovasti muutostilanteessa erityisesti, jos taloudellinen palkitseminen on mahdotonta. Työntekijät odottavat saavansa esimiehen kiitosta ja kehuja aina kun on sen paikka. Hyvissä sanoissa ja teoissa ei tule säästellä ja pieniä arjen asioita kannattaa "juhlistaa" kun siihen on syy. (Ponteva 2010, 74-75, 101.) Lindstènin ja Mattilan (2013, 38) opinnäytetyössä korostui, että onnistuneesta muutoksesta tulee palkita henkilöstöä. Ponteva (2010) muistuttaa, että rakentavaa palautetta tulee voida antaa, ketään ei kuitenkaan pidä lannistaa ja epäonnistumisiin ei tule jäädä. Organisaatioissa voi olla peruspalkan lisäksi aloite- ja tulospalkkioita. Muut edut, jotka liittyvät terveyteen, hyvinvointiin, eläke-etuun tai palkallisiin vapaisiin voivat olla osa palkitsemiskokonaisuutta. Palkitsemiseksi luetaan mahdollisuus kehittyä työssään, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön sekä arvostus, palaute ja työajan järjestelyt. (Ponteva 2010, 74-75, 98, 101.)

Palkitsemisessä olennaista on oikeudenmukaisuus. (Ponteva 2010, 74-75.) Aineellisia ja aineettomia palkintoja jakaessa on tärkeää, että kaikki tietävät palkkioiden jakamista säätelevät tekijät ja palkkiot ovat suhteessa työpanokseen (Arikoski ja Sallinen 2011, 18). Palkitsemisessä kannattaa tarkoin harkita palkkion saamisen kriteerit; halutaanko korostaa kokemusta, suorituksia vai lojaaliutta. Usein kriteerit ovat suhteessa organisaation kulttuuriin ja arvomaailmaan. (Nurmi 2012, 138-139.) Esimiehen tulee palkita muutoksen etenemisestä ja puuttua toimintaan joka ei tue muutoksen eteenpäin menemistä (Arikoski 2008, 172).

5.4 Henkilöstön osallistaminen muutoksessa

Osallisuus on tunne, joka syntyy, kun ihminen on osallisena yhteisön toiminnassa. Osallisuuteen liittyy vahvasti yhteisön jäsenten keskinäinen arvostus, tasavertaisuus, luottamus sekä mahdollisuus vaikuttaa yhteisön toimintaan. (THL 2017.)

Hellerin, Pusicin, Straussin ja Wilpertin (1998) mukaan osallistuminen voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, joita ovat virallinen osallistuminen, epävirallinen osallistuminen ja välttämätön osallistuminen. Välttämätöntä osallistumista esiintyy kaikilla organisaation tasoilla ja sitä tarvitaan, jotta työt saadaan tehtyä. Epävirallista osallistumista tapahtuu muun muassa käytäväkeskusteluissa, lounastauolla sekä esimerkiksi virkistyspäivässä. Suoraa virallista osallistumista tapahtuu esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa sekä epäsuoraa virallista osallistumista voi tapahtua esimerkiksi luottamusmiehen kautta. (Organisaatiot muutoksessa 2008, 148-149.)

Laaja-alainen osallistaminen lisää työtyytyväisyyttä ja ihmiset saavat tulla kuulluksi sekä kunnioitetuiksi (Organisaatiot muutoksessa 2008, 149-153). Jääskeläisen (2013, 144) mielestä osallisuus edellyttääkin kuulluksi tulemisen tunnetta, keskustelua, suunnittelua ja päätöksentekoa. Laurila (2017, 200) korostaa, että osallistava muutosjohtaja kuuntelee alaisiaan sekä neuvottelee ja keskustelee muutokseen liittyvistä asioista. Osallistaminen vaatii avointa, kaksisuuntaista viestintää. Aarnikoivun (2008, 165-166) mukaan tieto ja osallistuminen vähentävät muutokseen kohdistuvia pelkoja.

Kaufmanin (2001) mukaan osallistava muutos edellyttää usein enemmän viestinnältä, suunnittelulta sekä palkitsemiselta. Osallistaminen lisää motivaatiota ja sitoutumista sekä lisää aikaisemman vuorovaikutuksellisen viestinnän ja suunnittelun tarvetta. Henkilöstön aktiivinen mukana oleminen muutoksen suunnittelussa, toteuttamisessa sekä vallan, vapauksien, vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen henkilöstölle ovat osallistavan muutosjohtamisen elementtejä. (Laurila 2017, 36, 200.) Hellerin

(1991) mukaan ottamalla ihmisiä mukaan muutoksen suunnitteluun mahdollistetaan osallistujien kokemusten hyödyntäminen muutosprosessissa (Ponteva 2012, 24). Osallistamalla saadaan siis osaamispääomaa lisättyä, uusia näkökulmia, uusia vaihtoehtoja ja parempia päätöksiä (Organisaatiot muutoksessa 2008, 149-153).

Larne (2016, 6-7) summaa, että kaikille sopivaa osallistamisen keinoa ei ole ja sen vuoksi osallistumissuunnitelma tulee olla kattava, jotta jokaiselle löytyisi sopiva tapa osallistua. Jääskeläisen (2013, 144) väitöskirjassa todetaan, että yhteisten visioiden tulee koostua henkilöstön ajatuksista niin, että osallistuja voi nähdä oman visionsa osana työyhteisön uutta päämäärää. Henkilöstön osallistuminen vahvistaa työyhteisön päämäärää ja auttaa sen saavuttamisessa. Pussisen (2017, 50-51) opinnäytetyössä osallistumisen koettiin auttavan henkilöstöä ymmärtämään muutosta ja ymmärryksen lisääntyminen saa henkilöstön toimimaan paremmin muutoksen suuntaisesti. Kun työntekijät kokevat tullessa kuulluksi, on heidän helpompi hyväksyä muutos, kun he ovat saaneet itse vaikuttaa (Pirinen 2014, 15).

Osallistuminen oman uuden työnkuvansa päättämiseen ja suunnitteluun lisää sitoutuneisuutta. Hyvä esimies kannustaa oma-aloitteisuuteen tämän osalta. (Arikoski & Sallinen 2011, 78-79, 99.) Simolan (2015) opinnäytetyön mukaan henkilökunta on enimmäkseen halukas osallistumaan muutoksiin, jos osallistumiseen käytetty aika ei ole muusta työstä pois. Voimaannuttamisen kautta henkilöstö tuntee osallistuvansa yrityksen toimintaan. He kokevat voivansa paremmin myös vaikuttaa omaan työhönsä ja itseään koskeviin päätöksiin. (Simola 2015, 2, 78, 82.) Sairaalaorganisaatioissa hierarkinen malli voi olla osallistumisen esteenä. Oman mielipiteen ilmaiseminen vaatii rohkeutta, koska silloin joutuu perustelemaan kantansa ja tämä voikin olla syy miksi kaikki eivät halua osallistua, vaikka siihen olisi mahdollisuus. (Organisaatiot muutoksessa 2008, 149-153.)

Lahtisen (2007) pro gradu -tutkielmassa tiedottamisen tärkeys osallistumisessa korostui – ilman validia tietoa ei henkilöstöllä ole realistista mahdolli-

suutta osallistua yhteiseen päätöksentekoon ja kehittämiseen. Etenkin organisaatiomuutoksessa tiedonannon ajoituksella on erittäin suuri merkitys, sillä liian myöhäinen informointi sulkee todellisen mahdollisuuden osallistua, kun todellisia päätöksiä on jo tehty. (Lahtinen 2007, 24.) Työyhteisössä osallistumisen mahdollisuus, individuaali ajattelutapa, oikeus tulla kuulluksi sekä mielipiteen ilmaisu ovat kulttuurisidonnaisia, Suomalaiseen työkuulttuuriin kuuluvia ominaisuuksia. Työkuulttuurin tunteminen mahdollistaa osallistamisen (Laurila 2017, 214).

Osallistamisen toteuttamisen ajatuksena on käyttää erilaisia menetelmiä, jolloin henkilöstön ääni saadaan kuuluviin eri tasoilla organisaatiossa (Lahtinen 2007, 19). Erilaisia konkreettisia osallistamisen keinoja voivat olla muun muassa osallistavat tilaisuudet, helpdesk muutoshetkellä tai työyhteisön yhteiset keskustelupalstat. (Ponteva 2010, 45, 71.)

5.5 Työhyvinvointi muutostilanteessa

Työterveyslaitoksen mukaan työkyvyn perusta syntyy fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Työkykyyn vaikuttaa oma asenne työntekoon. Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä tekijöitä ovat työn lisäksi työolot, organisaatio, työyhteisö ja esimiestyö sekä johtaminen. (Ponteva 2010, 83.)

Työterveyslaitoksen määrittelemässä terveessä työyhteisössä ongelmat nostetaan esiin ja niistä uskalletaan puhua. Myös vuorovaikutus ja tiedonkulku toimivat avoimesti ja yhteistyö on sujuvaa. (Työterveyslaitos 2016.) Työhyvinvointia pitää johtaa ja esimiehellä on tässä keskeinen rooli (Esimiehestä johtajaksi 2014, 182-183). Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on hyödyllistä pohtia työhyvinvointia kokonaisuutena ja keskittyä syihin, joista työhyvinvointi rakentuu tai jotka vaarantavat työhyvinvointia työpaikalla (Repo ym. 2015, 2).

Muutokset vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja voivat vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Uusien työn vaatimusten myötä kiire ja stressi lisääntyvät. Kiireen myötä sosiaalinen tuki voi jäädä vähemmälle.

Työntekijän hyvä elämänhallinta ja hyvä toimiva työyhteisö sekä hyvä johtaminen auttavat muutostilanteessa. (Työterveyslaitos 2013b, 4-6,10.) Muutokset ja prosessien läpiviennit ovat kasvu kohtia, jolloin hyvällä johtamisella saadaan aikaan paljon hyvää tai huonoa. Hyvin johdettujen prosessien myötä henkilöstön myönteiset kokemukset lisäävät työhyvinvointia ja me-henkeä. (Repo ym. 2015, 2.) Muutoksen johtamiselle on esimiehen oma itsetuntemus, hyvinvointi ja viestintätaidot keskeinen perusta työhyvinvoinnille (Esimiehestä johtajaksi 2014, 182-183).

Työntekijän vastuulla on vastata omasta työhyvinvoinnista, osaamisestaan ja sen kehittämisestä. Hyvä ja terve työyhteisö vaikuttaa jaksamiseen ja hyvinvointiin ja luo pohjaa seuraavia muutoksia varten. (Työterveyslaitos 2013b, 4-6,10.) Ihmisten jaksamista ja työkykyä koettelevat suuret muutokset ja epävarmuus silloinkin, kun he itse ovat "selviytyjien" puolella (Valtionkonttori 2009, 14).

Jos työhyvinvointia halutaan kehittää työn tuottavuuden näkökulmasta, on hyvä ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluun ja myös seurata ideoinnin toteuttamista käytännössä läpinäkyvästi (Repo ym. 2015, 2). Työhyvinvointia tukevan muutosprosessin kulmakivinä voidaan pitää epävarmuuden minimoimista, työn määrän kohtuullistamista ja positiivisen työilmapiirin pitämistä (Työterveyslaitos 2017). Esimiehen tehtävä on vaalia työyhteisön hyvinvointia ja seurata ryhmänsä henkistä kuntoa ja valmentaa alaisiaan muutoksessa sekä järjestää apua esimerkiksi työterveyshuollosta (Pentikäinen 2009, 59). Esimieskään ei saa kokea olevansa yksin muutostilanteessa, apua pitää saada tarvittaessa työterveyshuollosta, henkilöstöhallinnosta ja omalta esimieheltä. Pelkkä tietoisuus, että voi mennä ammattilaisen kanssa juttelemaan voi auttaa. (Ponteva 2010, 68, 72.)

6 KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT

6.1 Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä

Tutkimusote tässä tutkimuksessa on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tämä kehittämishanke toteutettiin käyttäen toimintatutkimuksen menetelmiä. Hankkeessa kehitetään muutosjohtamiseen konkreettinen työkalu. Aineiston keruussa tässä tutkimuksessa on käytetty osallistavia menetelmiä kuten learning cafe menetelmää ja ryhmätyönä toteutettua SWOT-analyysi menetelmää.

Toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa ja tutkimuksen avulla haetaan käytännön ongelmiin ratkaisuja. Osallistava luonne sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Toimintatutkimukselle luonteen omaisia piirteitä on käytännönläheisyys ja ongelmakeskeisyys. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58-59, 61.)

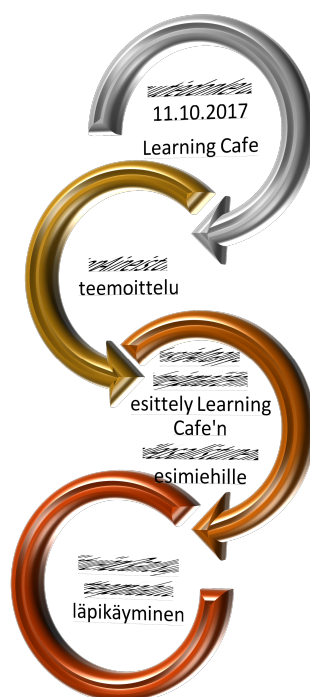
Toimintatutkimuksessa tutkimus ja työelämän kehittäminen toteutuvat samanaikaisesti. Se on osa luonnollista työelämän kehittymistä, johon on liitetty tutkimuksellinen näkökulma. Siinä on aina mukana käytännön tekijöitä työelämästä. Prosessi kehittää ammatillista oppimista ja kehittymistä. Tutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan käytännönongelmia työelämässä, tiedostamaan ja poistamaan niitä. Käytännöntyöntekijät yhteistyössä tutkijan kanssa löytävät ratkaisut ongelmiin ja sitoutuvat muutokseen sitä kautta paremmin. Yhteistyön edellytyksenä on yhteinen tavoite. Toimintatutkimus etenee prosessimaisesti vaiheittain ja eri syklin vaiheita tutkimuksessa on toiminnan suunnittelu, muutoksen toteutus, muutoksen vaiheiden seuranta ja arviointi. (Kananen 2009, 7, 9-12, 28.) Jokaista sykliä seuraa aina uusi sykli, joka lähtee siitä mihin edellisessä syklissä on päästy (Kananen 2014, 12).

Lopputuloksena aikaansaatu muutos voi olla toisenlainen, kuin mitä alun perin, on lähdetty tavoittelemaan. Sen avulla voidaan saada esiin asenteita, valtarakenteita tai muita mitkä eivät olisi muilla menetelmillä tulleet esiin. (Kuula 2017.) Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tulokset

käsittelevät vain tutkittua tapausta ja laajemmassa käytössä yleistettynä toiminta muuttuukin toiminnan teoriaksi. Tuloksien yleistettävyys ei olekaan toimintatutkimuksen ensisijainen tehtävä. Vaikka muutokseen vaikuttavat tekijät saadaankin selvitettyä, voi muutoksen aikaansaaminen olla käytännön työelämässä haastavampi tehtävä. (Kananen 2014, 11-12.)

Toimintatutkimukseen liittyy itseohjautuvuus ja hankkeen laittaakin alulle usein juuri kohdeorganisaatio, tutkijan avustaessa. Itseohjautuvan osallistavan kehittämismenetelmän avulla saatu aineisto ja ratkaisut ovat usein helpommin hyväksytyjä kuin ulkopuolelta annettu ratkaisu. Realistisista lähtökohdista tehdyt ratkaisut ja päätelmät parantavat ilmapiiriä ja motivaatiota. Ihminen odottaa työyhteisöltään autonomiaa ja omatoimisuutta myös ongelmista selviämiseen. Toimintatutkimus edesauttaa ja tukee muutokseen liittyvien tutkimusten hyväksyttävyyttä kohdeorganisaatiossa. (Routio 2015.) Sen keinoin voidaan saavuttaa pysyvää muutosta ja henkistä kasvua, koska osallistujat osallistuvat itse ongelmanratkaisuun ja toimintansa kehittämiseen (Suojanen 2014). Sen avulla voidaan saavuttaa tutkimustietoa, joka perustuu sanattomaan tietotaitoon, kokemuseräiseen tietoon sekä laajaan näkökulmaan, joka on ulkopuolisen miltei mahdoton saavuttaa. (Routio 2015). Osallistavan kehittämismenetelmän etuna on se, että yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet ulkopuolisia paremmin. Osallistamisen avulla saadaan laajempi näkökulma käyttöön, kun saadaan hyödynnettyä toimijoiden hiljaista tietoa. Tutkija tuo tutkimukseen mukaan teoreettisen osaamisen. (Ojasalo ym. 2009, 59, 62.)

Tavalliseen tutkimukseen verrattuna toimintatutkimus vaatiikin Kananen (2014, 67) mukaan toimijoilta enemmän ja heidän tulee toimia aktiivisessa roolissa toimintatutkimuksessa. Suojanen (2014) esittää, että teoreettinen analyysi ja kriittinen tarkastelu ovat kehittymisen edellytys. Toimintatutkimuksella pyritään rakenteista pois, jotka ovat esteenä kehittymiselle. (Suojanen 2014.) Kehittämishankkeen menetelmäksi valittiin toimintatutkimus, jotta voisimme saavuttaa asetetut tavoitteet ja päästä laadukkaaseen, eettisesti kestävään ja käytäntöä realistisesti kuvaavaan lopputulokseen. Kuviossa 6 on esitetty tutkimushankkeemme toimintatutkimukselle ominaiset syklit.



KUVIO 6. Toimintatutkimuksena toteutetun kehittämishankkeen syklit.

6.2 Learning cafe menetelmä

Learning cafe menetelmän tarkoituksena on muuntaa yksilön tieto kollektiiviseksi tiedoksi. Menetelmä edistää tiedon jakamista avoimesti tuomitsematta. Lähtökohtana menetelmällä on ajatus, että jokaisella ihmisellä on tarkasteltaviin tilanteisiin tietoa ja viisautta, jota jakamalla ryhmässä voidaan löytää uusia toimintamalleja ja ratkaisuja. Tavoitteisiin pääsemiseksi tulee learning cafen järjestäjien olla hyvin perehtyneitä toteutukseen ja tilaisuus tulee olla tarkasti suunniteltu. Aiheiden ja kysymyksien tulee olla stimuloivia. (Junnila, Koskinen, Stolt ja Salminen 2011, 39, 45.)

Menetelmän avulla saadaan lyhyessä ajassa paljon käytännöstä lähtöisin olevia ideoita eri näkökulmat huomioiden. (Ojasalo ym. 2014, 160-162.)

Tarkoituksena on saada aikaan vuorovaikutuksellista keskustelua mahdollisimman monesta näkökulmasta luoden samalla uusia ideoita ja lähestymistapoja. Osallistujat keskustelevat annetusta teemasta hetken aikaa yhden pöydän ääressä, jonka jälkeen he siirtyvät yhtä lukuun ottamatta toiseen pöytään. Keskustelujen aiheet vaihtelevat pöytäkohtaisesti. Yleensä pöydässä säilyy yksi keskustelija, jonka tehtävänä on pohjustaa keskustelua pöydässä vaihtuvien uusien ryhmien kanssa. Keskustelujen ideat, tuotokset, kirjoitetaan postit-lapuille tai isolle paperille esimerkiksi eri värein eriteltyinä. Tuotosten pohjalta jokainen ryhmä antaa oman näkökulmansa aiheeseen liittyen. Learning cafen vetäjä voi lopuksi tehdä jokaisesta teemasta nopean yhteenvedon osallistujille. (Kupias 2008, 93–94.)

Learning cafe menetelmän avulla tuotetaan ideoita 6-12 hengen ryhmässä. Learning cafe ryhmässä on hyvä olla riittävästi osallistujia, jotta saadaan aikaan sopivia ryhmiä ja keskusteluun on kaikkien osallistujien helpompi osallistua. Ohjaajan avulla haetaan ratkaisua tai uutta lähestymistapaa ongelmaan. Uusia näkökulmia haetaan useassa pöytäryhmässä keskustellen samasta teemasta eri näkökulmista. Learning cafen tavoitteena on luoda kahvilamainen ilmapiiri, jossa jokainen osallistuja uskaltaa pienessä ryhmässä tuoda omat näkemyksensä esiin. Aktiivisella keskustelulla saadaan osanottajien hiljainen tieto esiin. (Sydänmaalakka 2009, 206-207).

6.3 SWOT- analyysi

SWOT-analyysi on erittäin suosittu nelikenttäanalyysi, jota käytetään ympäri maailmaa analysoitaessa esimerkiksi organisaatiomuutosta. Lyhenne muodostuu englanninkielisistä sanoista Strengths (voimavarat), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysissä kohdetta tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisiä tekijöitä, joihin voidaan itse vaikuttaa, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet auttavat menestymään ja toteuttamaan tavoitteita sekä analysoitavan kohteen päämäärää. Heikkoudet vaikuttavat päinvas-

toin: ne rajoittavat menestymistä. Ulkoisia toimintaympäristössä olevia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuuksien hyödyntäminen auttaa saavuttamaan menestystä esimerkiksi muutoksessa. Uhat taas saattavat toteutuessaan vaarantaa muutoksen onnistumisen ja toteutumisen. (OAMK 2017)

SWOT-analyysia voidaan käyttää laajasti erilaisten asioiden arvioinnissa. Analyysi on parhaimmillaan hyvä tapa suunnitella päämäärään pääsemistä tai esimerkiksi muutoksen toteutumista. Johtopäätösten tekemisen apuna voidaan käyttää taulukossa 1 esitettyjä muistisääntöjä.

Taulukko 1. Swot-analyysin johtopäätösten painottaminen mukaillen (OAMK 2017.)

Vahvuudet: Käytä hyväksi, vahvista	Heikkoudet: Vältä, lievennä, poista
Mahdollisuudet: Hyödynnä tarkasti, buustaa	Uhat: Vältä, kierrä, lievennä, poista

SWOTin tarkoituksena on koota yhteen toimintaan vaikuttavat tekijät ja ryhmitellä ne tarkoituksenmukaisesti. Tärkeää on tuottaa selkeää tietoa, jotta kuka tahansa voi nähdä ja ymmärtää miksi jokin asia on uhka ja miksi toinen tekijä taas nousee esiin mahdollisuutena. (Meristö, Molarius, Lepimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 14.) SWOT-analyysillä voidaan muo-

kata edelleen jakamalla analysoitava kohde eri aihealueisiin ja näkökulmiin. Näin saadaan parhaimmillaan monipuolinen ja objektiivinen analyysi tarkasteltavasta kohteesta. (OAMK 2017)

6.4 Aineiston analysointimenetelmät

Aineistoa järjestellään ja luokitellaan ennen analyysivaihetta. Teemoja vertaillaan analyttisesti keskenään luoden perustaa kokonaisuuksien ja mallien muodostumiselle. Löydösten tulkitseminen auttaa suhteuttamaan tuloksia aiempiin tutkimustuloksiin. Jos aineistoa rajataan, on olennaista, että rajausta on perusteltu ja johdonmukainen. Aineiston käsittelyä ohjaavat tutkimuskysymysten lisäksi tutkijan tulkinta ja valinnat. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta tietoa. Aineiston rajaamisessa tulee miettiä aineiston reabiteettia ja validiteettia. Aineiston luokittelussa aineisto käydään järjestelmällisesti läpi tutkimusongelman ja keskeisten käsitteiden kautta. Tutkimustulosten sitominen teoreettiseen viitekehykseen kontekstoi asioita uudelleen. (Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen 2010, 10, 15-18, 29.)

Analyysivaiheessa selviää vastaukset tutkimusongelmiin, kysymyksiin ja tulkinta sekä johtopäätösten teko analyysistä onkin tutkimuksen ydinasioita. Analyysivaiheen jälkeen tuloksista tulee selittää aineistosta esiin nousevia merkityksiä ja tutkija tekee johtopäätöksiä tuloksista. Tutkimuksen tuloksista tulee laatia synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat. Johtopäätökset pohjaavat laadittuihin synteeseihin. Tutkijan tulee miettiä tulosten merkittävyyttä tutkimuskysymysten kannalta, mutta myös laajempaa merkitystä ajatellen. (Hirsjärvi ym 1997, 221, 229-230.)

Laadullinen analyysi etenee yleensä tiettyjen vaiheiden mukaan; ensin pitää päättää mikä aineistossa on kiinnostavaa ja käydä aineisto läpi sen pohjalta merkityksen kiinnostavat asiat. Kiinnostavat asiat jäävät yhteen erillisen muusta aineistosta, muut asiat jäävät pois tutkimuksesta. Näiden vaiheiden jälkeen aineisto tulee luokitella, teemoitella ja tyypitellä ja kirjoittaa yhteenveto. Tutkimusongelma, tehtävä ja tarkoitus määrittelevät kiinnostuksen kohteet. Laadullinen aineisto voidaan pilkkoa ja ryhmitellä erilaisten

aihepiirien mukaan ja verrata teemojen esiintymistä aineistossa. Tyypittelemällä voidaan yleistää joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä. Tutkimusaineistolla kuvataan tutkittavaa ilmiötä ja sisällönanalyysillä järjestetään aineisto tiivistettyyn muotoon. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91-93, 103, 108.)

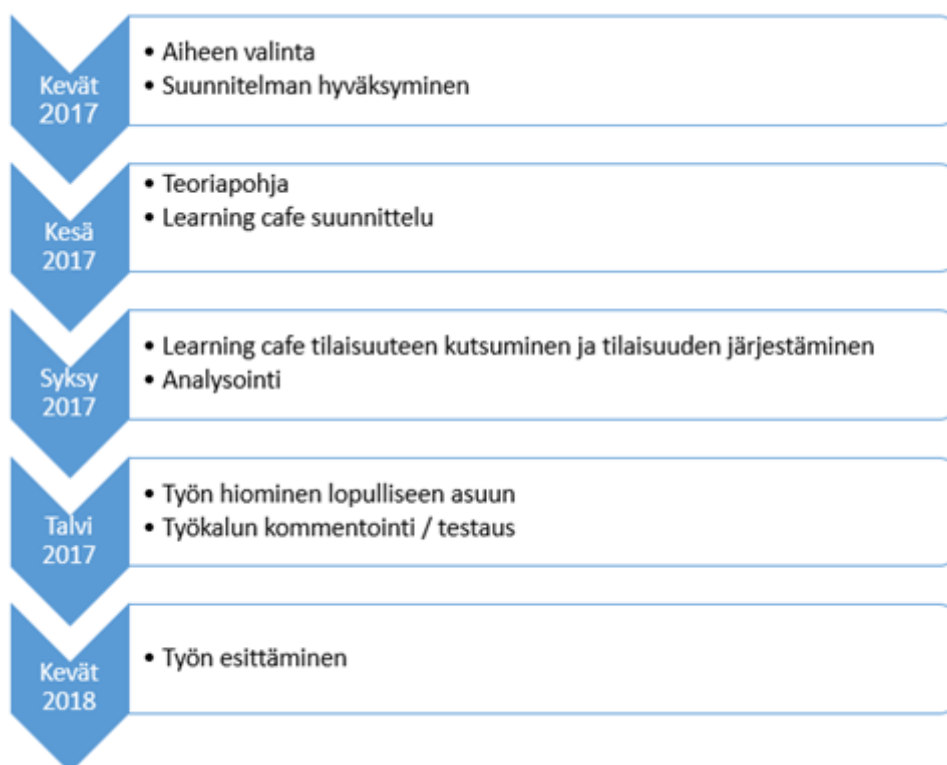
7 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

7.1 Toiminnallisen kehittämishankkeen eteneminen

Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan käytännössä esiintyneitä ongelmia ja parantamaan toimintaa (Kananen 2014, 9). Aiheen kehittämishankkeelle saimme huhtikuussa 2017 kun otimme yhteyttä ikääntyneiden palveluiden ja kuntoutuksen toimialajohtajan vinkistä Geriatrisen osaamiskeskuksen palvelupäällikköön. Kohdeorganisaatio oli organisaatiomuutoksen keskellä ja kohdeorganisaatiossa oli havaittu tarve yhtenäistää muutosjohtamisen käytänteitä ja johtamista. Muutosjohtamisen työkalulle oli selkeä tarve tarkistuslistan muodossa. Suunnitteluvaiheessa muutosjohtamisen tarkistuslistan nähtiin toimivan esimiehille oman toiminnan ja suoriutumisen arvioinnin apuvälineenä. Muutosjohtamisosaamisen lisääntymisen myötä vahvistuu koko yksikön kyky johtaa onnistuneita muutoksia jatkossa. Muutosjohtamisen laatua lisää myös yhtenäiset muutosjohtamisen käytännöt. Tarkistuslistan rakentumiseksi haluttiin hyödyntää sekä henkilöstön, että esimiesten kokemuksia aikaisemmista muutoksista. Aiheen ajankohtaisuus ja työelämälähtöinen tarve teki aiheesta mielekkään ja innostavan.

Toukokuussa 2017 opinnäytetyöntekijät paneutuivat valitun aihepiirin kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin vastaavista aiheista. Kesäkuun 2017 aikana käynnistyi opinnäytetyön suunnitelman kirjoittaminen tutkimuslupaa varten. PHHYKY:ltä tuli kirjallinen tutkimuslupa työlle elokuussa 2017, jonka jälkeen pääsimme esittämään työmme suunnitelmaseminaarissa syyskuussa 2017. Syyskuussa 2017 esittelimme hankkeen myös Geriatrisen keskuksen lähiesimiehille ja kävimme läpi vielä learning cafeen toteutukseen liittyviä yksityiskohtia. Learning cafe työpajat toteutettiin lokakuussa 2017. Lokakuusta joulukuuhun 2017 kirjoitettiin kehittämishankkeen teoriataustaa sekä rakennettiin työkalua esimiehille learning cafesta saadun aineiston analyysin perusteella. Opinnäytetyön julkaisuseminaari on tammikuussa 2018. Kehittämishanke esitellään ja jalkautetaan keväällä 2018 kohdeorganisaatiolle. Kehittämishanke toteutettiin kevään 2017 ja

vuodenvaihteen 2018 välisenä aikana. Kuviossa 7 on kuvattu toiminnallisen kehittämishankkeen etenemistä aikatauluineen.



KUVIO 7. Kehittämishankkeen aikataulu.

7.2 Learning cafen toteutus

Aineisto hankittiin oppimiskahvila eli learning cafe- menetelmää hyväksi käyttäen. Learning cafe työpajat toteutettiin 11.10.2017 Kuntoutussairaala Jalmarin kokoustilassa. Geriatrisen osaamiskeskuksen palvelupäällikkö ja osastojen esimiehet vastasivat osallistujien rekrytoinnista. Mielenkiintoista ja kokemuksia haluttiin kartoittaa sekä lähiesimiehiltä, että henkilöstöltä. Mahdollisimman vuorovaikutteisen ja avoimen keskustelun aikaansaamiseksi päädyimme järjestämään kaksi erillistä learning cafe työpajaa,

joista toinen oli kohdennettu henkilöstölle ja toinen esimiehille. Olimme etukäteen pohtineet, minkälaisilla teemoilla ja kysymyksillä saisimme kehittämishankkeen kannalta olennaista tietoa osallistujilta. Learning cafeeseen valitut teemat työhyvinvointi, esimiehen rooli sekä kannustus, tukeminen ja palkitseminen valikoituivat, kun olimme perehtyneet teorian kautta siihen, mitä onnistunut muutos edellyttää. Kehittämistyömme tavoitteenamme oli saada osallistujilta tietoa siitä, mitkä tekijät heidän kokemuksensa mukaan vaikuttavat onnistuneeseen muutokseen.

Learning cafeen teemoiksi valikoitui seuraavat otsikot:

1. Viestintä muutoksessa (SWOT)
2. Osallistaminen muutoksessa (SWOT)
3. Esimiehen rooli onnistuneessa muutoksessa
4. Kannustus, tukeminen, palkitseminen
5. Työhyvinvointi muutoksessa

Teemoja 1-2 halusimme selvittää laajemmin ja näitä aiheita päätimme tarkastella SWOT- analyysin avulla. Myös OAMK (2017) mukaan SWOT- analyysin avulla parhaillaan saadaan monipuolinen ja objektiivinen analyysi tarkasteltavasta kohteesta. SWOT- analyysin päätimme toteuttaa osallistavana ryhmätyöskentelynä pohtien ryhmässä mitä uhkia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja vahvuuksia osallistajat näkevät muutokseen osallistumisessa sekä viestinnässä. Viestinnän osuus oli teoriaan tutustumisen jälkeen ennako-oletuksemme merkittävä onnistuneen muutoksen kannalta, siksi halusimme tarkastella viestintää laajempaan kokonaisuuteen. Osallistumisen halusimme ottaa tarkasteluun laajemmin, jotta saamme näkemystä, kuinka osallistajat hahmottavat oman toimintansa muutoksen kentässä aktiivisina toimijoina. Tahdoimme selvittää, mitkä tekijät osallistujien mukaan vaikuttavat teemoihin 3-5, jotta lopputuloksena on onnistunut muutos. Halusimme selvittää myös osallistujien aikaisempia onnistuneita kokemuksia sekä odotuksia liittyen teemoihin 3-5. Sydänmaalakka (2009,

206-207) esittää, että learning cafe ryhmässä on hyvä olla riittävästi osallistujia, jotta saadaan aikaan sopivia ryhmiä ja keskusteluun on kaikkien osallistujien helpompi osallistua. Tavoitteenamme oli saada paikalle 15 osallistujaa, jotta ryhmät eivät olisi liian pieniä. Learning cafe tilaisuuksiin oli varattu aikaa kaksi tuntia. Viisi teemaa oli ajankäytöllisesti sopiva määrä ja viidellä teemalla yhden teeman käsittelyyn aikaa jäi 15 minuuttia.

Aamupäivälle oli kutsuttuna esimiehiä paikalle 16, joista tapaamiseen saapui 13. Iltapäivälle oli kutsuttuna henkilöstöä mukaan mahdollisimman monelta eri osastolta ja iltapäivän tilaisuuteen saapuikin 16 henkilöä. Tilaisuuden alussa opinnäytetyöntekijät avasivat osallistujille hankkeen tarkoitusta ja tavoitetta sekä learning cafe menetelmän toteuttamista. Osallistujille korostettiin vaikuttamisen mahdollisuutta ja osallistujia rohkaistiin omien ideoiden esiintuomiseen. Lisäksi osallistujille kerrottiin, miten saatua aineistoa hyödynnetään muutosjohtamisen kehittämiseksi. Osallistujille painotettiin sitä, että vastauksista ei pystytä tunnistamaan yksittäisen henkilön vastauksia. Tilaisuuden alussa osallistujille tarjottiin pullakahvit. Aamupäivällä osallistujat jaettiin kolmeen eri ryhmään satunnaiseen järjestykseen ottamalla luku 1-3 välillä ja iltapäivän tilaisuudessa osallistujat jaettiin neljään eri ryhmään satunnaisesti aamupäivän tavoin. Tyhjien pöytien osalta opinnäytetyöntekijät toimivat puheenjohtajina.

Tilaisuudessa käsiteltävät teemat oli kirjoitettu fläppipaperiin. Työskentelyn aluksi pöytäkunnat valitsivat keskuudestaan puheenjohtajan, joka toimi myös keskustelujen kirjaajana. Kaikissa pöydissä oli yksi tarkasteltava aihe tai kysymys, joka oli kirjoitettuna fläppipaperille. Pöydän vaihto oli sovittu 15 minuutin välein ja puheenjohtajat jäivät saman pöydän ääreen alustaen aiheen uudelle ryhmälle, sekä kävivät läpi edellisen ryhmän tuotokset. Tilaisuuden loppuun vielä kaikissa pöydissä kiersi jokainen käsiteltävä fläppipaperille kirjoitettu aihe, ja jokaisella ryhmällä oli mahdollisuus nähdä muiden ryhmien tuotokset ja tehdä vielä haluamiaan lisäyksiä. Päivän osalta opinnäytetyöntekijät kirjasivat osallistujat ylös ja osallistujille lähti yhteinen sähköposti, jossa myös pyydettiin palautetta learning cafe tilaisuuden toteuttamisesta.

Aineisto käsiteltiin loka-marraskuun 2017 aikana ja esimerkki learning cafe dokumenteista on työssä liitteenä (Liite 2). Aineiston avulla kehitettiin opinnäytetyön lopputuotoksena työkalu, tarkastuslistan muodossa, työyhteisön onnistuneen muutoksen läpiviemiseen. Kohdeorganisaation esimiehille ensimmäinen luonnos työkalusta lähti arvioitavaksi ja kommentoitavaksi marraskuussa 2017 ja työkalu käytiin esittelemässä esimiesten kokouksen yhteydessä ensimmäisen kerran joulukuussa 2017. Opinnäytetyöntekijät ovat tehneet kommenttien ja ehdotuksien pohjalta korjauksia työhön. Kohdeorganisaation edustaja, on hyväksynyt, työn lopullisen asun ennen esittämistä ja tehnyt mahdolliset huomautukset esimerkiksi salassa pidettävistä osista. Tulokset julkistetaan opinnäytetyöseminaarissa tammikuussa 2018. Lopullinen työ ja sen tuottama työkalu toimitetaan kohdeorganisaation käyttöön kevään 2018 aikana.

7.3 Learning cafe aineiston analyysi ja teemoittelu

Aloitimme aineiston analyysin kirjoittamalla puhtaaksi kaiken learning cafe saadun materiaalin. Se koostui ranskalaisin viivoin luetelluista lauseista. Tärkeäksi koettuja kohtia oli alleviivattu ja korostettu huutomerkkein, jos ne esiintyivät useasti eri ryhmien pohdinnoissa. Tässä vaiheessa tuotoksemme oli tietokoneella puhtaaksi kirjoitettuja kommentteja sanasta saan suoraan fläppipaperista kopioituna. Tämän jälkeen tulostimme ja leikkasimme teemojen 3-5 (esimiehen rooli onnistuneessa muutoksessa, kannustus, tukeminen, palkitseminen ja työhyvinvointi muutoksessa) kommentit erillisiksi liuskoiksi. Jätimme tässä vaiheessa vielä teemojen 1-2 (viestintä ja osallistaminen muutoksessa) SWOT analyyseistä saamamme aineiston käsittelemättä, sillä tarkoituksena oli hakea niillä vahvistusta saatuun aineistoon. Tyypittelimme saman aihealueen lauseet ja teemoittelimme ne viiteen eri aihepiiriin, jotka muodostuivat materiaalin sisällöstä. Teemoittelusta aineistosta on liitetty esimerkki työhön (Liite 3). Aineiston teemoittelussa on kuvion 8 mukaisesti edetty pilkkoen saatu aineisto lausetasolle ja jakaen ne sisällön mukaan teemoihin esimerkiksi seuraavat kuvitteelliset lausahdukset kuuluisivat teemoissamme:

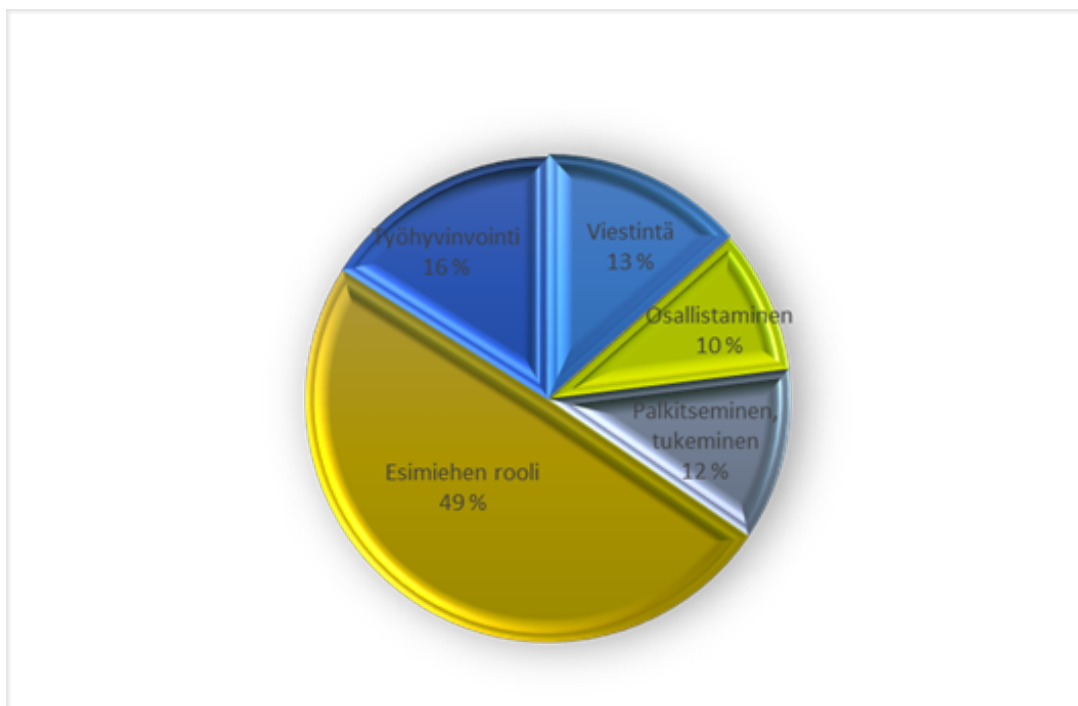
1) ”viestinnän tulee olla samansisältöistä” – tämä kuuluu viestinnän teemaan

2) ”esimiehen tulee osata viestiä luotettavasti” – tämä taas esimiehen rooli teemaan



KUVIO 8. Analyysin eteneminen

Näin edeten saimme eri teemojen alle aineistosta materiaalia, jonka avulla aloimme suunnitella työkalua. Kuviossa nro 9 on aineiston analyysin ensimmäisen vaiheen jälkeen muodostuneet teemat.



KUVIO 9. Aineiston analyysin teemat

Erillisiä kommentteja aineistoon oli kertynyt 151 kappaletta, joista kolme kommenttia jaoimme ensimmäisessä analyysivaiheessa kahteen eri teemaan kuuluvaksi niiden merkityksellisyyden takia. Lopullinen määrä kommentteja oli siis tämän takia 154 kpl. Kommenttien teemoittelun jälkeen saimme muodostuneiksi teemoiksi esimiehen roolin, työhyvinvoinnin, viestinnän, osallistamisen, palkitsemisen ja kannustuksen. Suurin osa kommentteista liittyi esimiehen rooliin muutoksessa, jopa 50%.

Ensimmäisen analyysivaiheen teemoittelun jälkeen kävimme vielä saamamme SWOT-aineistot läpi viestinnän ja osallisuuden osalta ja haimme sen sisältä vahvistuksia ja eriävyyksiä analyysin tueksi. Toisessa analyysivaiheessa kävimme vielä jokaisen saamamme teeman läpi etsien niiden sisältä työkalun kannalta olennaisia merkityksiä ja painotuksia. Alla on kuvattu auki tarkemmin analyysivaiheiden jälkeen muodostuneet teemat.

Esimiehen rooli

Toisessa analyysivaiheessa nousi esiin esimiehen toimintaan ja henkilökohtaisiin kompetensseihin liittyvät tekijät. Vastauksia aihealueeseen tuli 64 kpl. Esimieheltä odotetaan läsnäoloa, muutoksessa kuuntelijana toimimista, rohkeutta ottaa selvää asioista, joita ei ymmärrä ja luottohenkilönä toimimista. Jotta esimies herättää luottamusta tulee hänen toimia rehellisesti, kantaa vastuu ja olla helposti lähestyttävä. Hänen tulee herättää turvallisuuden tunnetta henkilöstössä ja tulee olla valmis toimimaan monessa roolissa sekä muuttamaan omaa johtamistaan tarpeen vaatiessa. Esimiehen tulee myös pystyä myöntämään tekemänsä virheet ja ottaa vastaan negatiivistakin palautetta.

Esimiehen läsnäolo ja kuuntelemisen taito nousivat esiin aineistossa useaan kertaan. Hänen tulee muistaa oma ammatillisuutensa ja se, että hän edustaa työnantajaa ja toimii muutoksen myötäisesti. Aineistossa esiin tuli esimiehen oman asenteen ja esimerkillisyyden tärkeys muutostilanteessa, sekä se, että hän seisoo sanojensa takana. Tärkeänä pidettiin myös, että hänellä on tarkat tiedot ja perusteet muutokselle. Muutoksen mahdollisuus on esimiehen ensin itse sisäistettävä, jotta voi viestiä siitä henkilöstölle. Esimies on vastuussa muutoksen läpiviennistä ja hänen on seurattava prosessin etenemistä. Muutokselle asetetut tavoitteet nousivat aineistossa esiin tulokortin yhteydessä. Tavoitteita toivottiin konkreettisiksi ja tavoitteiden koettiin lisäävän muutoksen ymmärtämistä.

Tilannetaju ja ymmärrys henkilöstön työstä sekä tilanteesta on tärkeä taito esimiehellä. Hän on henkilöstön edustaja ja viestinviejä ylöspäin omille esimiehilleen sekä viestintuoja henkilöstölleen. Muutostilanteessa yksilöiden huomioimista pidettiin todella tärkeänä. Erilaisten lähtökohtien ja osaamisten tunteminen koettiin tärkeäksi, jotta esimies voi tukea erilaisia persoonia muutoksessa. Esimiehen tulee huomata, jos joku ei voi hyvin ja ohjata hänet avun piiriin.

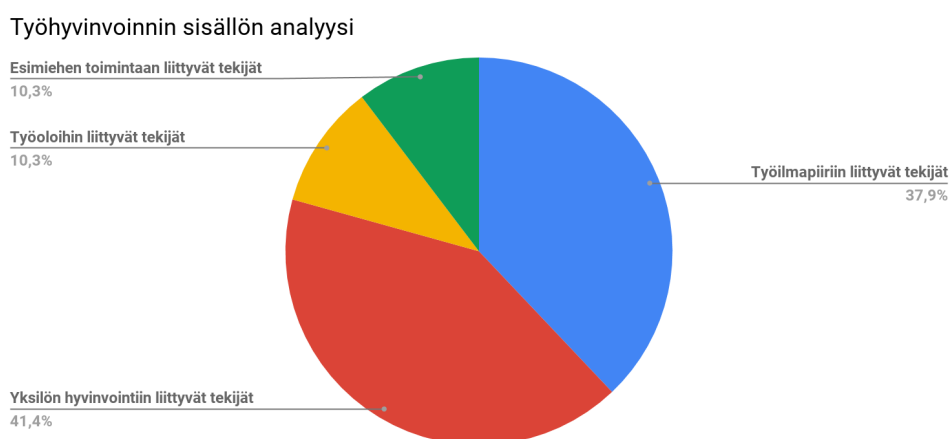
Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu korostui useasta vastauksesta. Tärkeänä pidettiin, että esimies kohtelee alaisiaan tasapuolisesti ja

jakaa työn kuormitusta kaikkien kesken. Muutokseen tulee olla varattuna riittävästi aikaa, jotta henkilöstöllä on aikaa ilmaista myös negatiiviset tunteet ja esimiehellä on tarpeeksi aikaa tunnistaa yksilölliset tuen tarpeet muutoksessa. Myös surutyöhön tulee olla varattuna aikaa, jotta prosessi voi onnistua. Esimiehen tulee muistaa antaa positiivista palautetta muutoinkin, kun kehityskeskusteluissa. Huomiota on hyvä kohdentaa positiivisiin yksilöihin sekä haastaa valtaa käyttäviä ja negatiivisia ihmisiä pohdiskelemaan muutoksen syitä ja esteitä.

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin teeman sisältä nousi esiin neljä aihealuetta toisessa analyysivaiheessa. Vastauksista nousi esiin työilmapiiriin, yksilön hyvinvointiin, työoloihin ja esimiehen toimintaan liittyviä tekijöitä.

Kommentteja tämän teeman sisällä oli yhteensä 25 ja yksilön hyvinvointiin liittyviä oli 12kpl, työilmapiiriin 11kpl, työoloihin ja esimiehen toimintaan liittyviä vastauksia oli kumpaakin 3kpl. Kuviossa 10 on toisen analyysivaiheen jälkeen muodostuneet merkitykset.



KUVIO 10. Työhyvinvoinnin sisällön analyysi

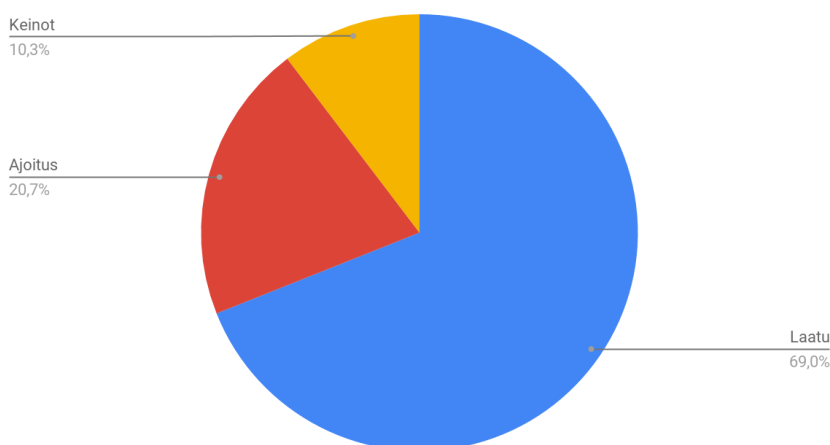
Aineiston mukaan työhyvinvointi koostuu yksilön omasta hyvinvoinnista ja työilmapiiristä. Tätä tukemassa ovat hyvä, kuunteleva, läsnä oleva esimies ja asianmukaiset, turvalliset työolot. Yksilön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä ovat kehityskeskustelut, työnohjaus, luottamus työparin osaamiseen, jakamisen huomioiminen, avun saaminen tarvittaessa ja kuormittavuus työssä. Kuormittavuuteen vaikuttavia tekijöistä nousi esiin oman työn jaksottaminen ja työmäärä. Työn jaksottamista tuotiin esiin muun muassa kesken työpäivän tapahtuvien liikuntataukojen ja ulkoilun merkeissä. Kehityskeskustelujen käyminen työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kävelyllä tai ruuan ääressä koettiin työhyvinvointia lisäävinä. Myös esimiehen kannustus taukoihin koettiin lisäävän yksilön hyvinvointia.

Työilmapiiriin liittyviksi tekijöiksi nousi työkavereiden tuki ja yhteinen tekeminen, joka korostui monessa yhteydessä esimerkiksi toiveena lisätä ei työhön liittyvää tekemistä. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, johon liittyy myös huumori, koetaan työilmapiiriä parantavana tekijänä. Esimiehen toiminnassa tärkeänä pidettiin, että hän tukee ja huomioi yksilön työssäjaksamista sekä pitää yllä avointa keskustelevaa ilmapiiriä. Läsnäolollaan esimies tarjoaa mahdollisuuden keskustella tarpeen tullen. Avoin keskusteleva ilmapiiri nousee esiin aineistomme työhyvinvoinnin jokaisessa osa-alueessa.

Viestintä muutoksessa

Viestinnän teeman alta nousi esiin kolme teemaa toisessa analyysivaiheessa; keinot, laatu ja ajoitus. Aineiston 29:stä vastauksista 21 kpl liittyi viestinnän laatuun, ajoitukseen 6 kpl ja keinoihin 3 kpl. Osa vastauksista liittyi useampaan teemaan. Kuviossa 11 on toisessa analyysivaiheessa esiin nousseet merkitykset.

Viestinnän sisällön analyysi



KUVIO 11. Viestinnän sisällön analyysi

Viestinnän laatuun vaikuttaa aineiston perusteella viestinnän selkeys, jotta ymmärretään muutoksen tavoitteet. Hyvin suunniteltu, perusteltu ja valmisteltu viestintä vastaa kysymykseen miksi ja milloin sekä puhuu asioista oikealla tavalla perustellen, nostaen esiin hyötynäkökulmaa.

Laadukkaan viestinnän tulee olla johdon toimesta yhdenmukainen eikä esittävä väärää odotuksia tai toiveita. Avoimuus ja läpinäkyvyys viestinnässä nostaa esiin useita eri näkökulmia tarkasteluun ja vuorovaikutteisuuden toteutumiseksi prosessiin on varattava aikaa. Positiivisten asioiden nostaminen esiin ylläpitää toivoa ja vähentää muutokseen kohdistuvia epärealistisiä odotuksia ja paineita.

Viestinnän ajoituksessa esiin nostettiin valmisteluiden ja suunnittelun tärkeys. Viestintä tulee suunnitella ja aikatauluttaa sekä asioiden toistamiselle on varattava aikaa, jotta kaikki saavat viestin ja ymmärtävät sen sisällön. Muutoksen etenemisen informointi nousi aineistosta esiin. Tärkeänä asiana koettiin, että asioista viestitään, vaikka asiat olisivatkin kes-

ken ja vaikka kaikkea informaatiota ei voitaisikaan heti kertoa. Viestinnässä pidettiin tärkeänä ajoitusta ja läpinäkyvyyttä. Keinoina esiin nousi osastokokouksien lisäksi digitaaliset ja vuorovaikutteiset viestintämuodot.

SWOT-analysistä saimme vahvistusta viestinnän laadun merkitykselle. Vahvuuksissa ja mahdollisuuksissa esiin tuotiin rehellisyyttä, vuorovaikutusta, jatkuvuutta ja monikanavaisuutta. Digitaalisessa viestinnässä nopeus ja reaaliaikaisuus sekä tavoitettavuus koettiin vahvuuksina. Digitaalisen viestinnän luoma mahdollisuus ajan tasalla pysymiseen mainittiin positiivisena tekijänä. Laadukkaaseen viestintään liitettiin myös kuulluksi tuleminen ja esimiehen läsnäolo sekä mahdollisuus kasvokkain viestintään. Kasvokkain tapahtuvaan viestintään liitettiin mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa. Onnistunut viestintä mahdollistaa onnistuneen muutoksen. Esimiehen tulee harkiten käyttää erilaisia viestintäkanavia ja huomioida yksilöllisesti erilaisia työntekijöitä.

Heikkouksina nähtiin ajan puute, kiire, ristiriitaisuus, epäselvyys sekä huono ajoitus. Myös sisällölliset puutteet ja tiedon epätasapuolisuus ja liian vähäinen toisto heikentävät viestinnän merkitystä. Lisäksi huono valmistelu ja keskeneräisyys mainittiin heikkouksina.

Viestinnän uhkien joukosta korostuivat laadulliset ja ajoitukseen liittyvät tekijät. Tiedon lähde, luotettavuus ja ymmärrettävyys koettiin uhkina sekä konkreettisesti 3-vuorotyön epäsäännöllisyys sekä poissaolot esimerkiksi osastokokouksissa koettiin uhkana informaatiopimennon takia. Tiedon levittäminen kuulopuheissa ns. rikkinäinen puhelin-efekti mainittiin työyhteisön sisäisessä viestinnässä suurena uhkana. Uhkana nähtiin myös ”pahan ilman linnut”, jotka ottavat vääränlaisen roolin ja puhuvat kaikkien suulla (”kaikki ovat sitä mieltä”) niin, että muut eivät uskalla sanoa mielipiteitään. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän epäjohtonmukaisuus loi uhkakuvia ja epävarmuutta. Ajoitukseen liittyvänä uhkana koettiin ajanpuute erilaisten sähköpostiviestien lukemiseen ja siten tiedon saannin puutteellisuus. Liiallinen tiedotus eli niin sanottu turha tieto kohderyhmälle, aiheutti informaatioahkyä, eikä viesteihin jaksettu asennoitua välttämättä oikein.

Osallistaminen

Osallistamisen teeman alta nousi esiin esimiehen rooli osallistajana sekä yksilön rooli osallistujana toisessa analyysivaiheessa. Vastauksia aihealueeseen valikoitui 15kpl, joista 11kpl oli esimiehen rooliin ja 7kpl yksilön rooliin liittyviä. Kolmen vastauksen katsottiin kuuluvan molempiin aihealueisiin. Esimiehen roolissa tärkeäksi esiin nousi energian kohdistaminen niihin asioihin, joihin on realistinen mahdollisuus vaikuttaa sekä esimiehen kyky ohjata henkilöstöä pohtimaan muutokseen liittyviä asioita, erityisesti siihen liittyviä myönteisiä puolia. Vastauksissa ilmeni, että tärkeäksi koetaan henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen ja vaikuttamisen mahdollisuudesta kertominen. Myös työssä kehittymisen mahdollisuuden korostaminen nousi esiin aineistoa analysoidessa. Esiin nousi termejä, kuten osaamisen kehittäminen ja työn kehittyminen.

Esimiehen tulee osata kannustaa ja innostaa kokeilevan työkuulttuurin luomiseksi, jossa on lupa epäonnistua ja ei etsitä syyllisiä. Yksilön rooli muutoksessa osallistujana mahdollistaa vaikuttamisen, ammatillisen kasvun ja oman toiminnan uudistamisen. Kuulluksi tuleminen koettiin kaikkein tärkeimpänä ja se nouseekin aineistossa esiin monessa eri kohtaa. Myös kulttuuri, joka innostaa kokeilemaan ja tarjoaa mahdollisuuden epäonnistua syyllistämättä, lisää uskallusta ideoida ja muuttaa suuntaa.

Osallistamisen SWOT-aineisto tukee osallistamis-teemassa esiin nousseita asioita. Osallistaminen mahdollistaa vaikuttamismahdollisuuksia ja kokeilukulttuurin syntymisen työyhteisössä. Tämän osallistajat kokivat tukevan työhyvinvointia, pidentävän työuraa, vähentävän sairaslomia ja lisäävän työn joustavuutta. Aineistomme perusteella tällä on positiivisia vaikutuksia yksilön urakehitykseen sekä toimintaprosessien kehittymiseen. Yhdessä toiminnan kehittäminen lisää myös me-henkeä.

Osallistamisen SWOT-analyysin uhista nousi esiin useasti asioiden muuttumattomuus ja pelko, että tehdään asioita edelleen vanhan kaavan mukaisesti. Osallistaminen ilman aitoa tarkoitusperää voi kääntyä itseään

vastaan ja henkilöstö kokee osallistamisen vain keinona hiljentää heidät sekä näennäisenä mahdollisuutena.

Uhkana nähdään vääränlainen vallankäyttö ja yhteisen päämäärän sabotoiminen eli niin sanottu piilojohtaminen, jonka vuoksi tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta. Vahvuuksina esille nousee oman mielipiteen ja ehdotusten esiintuomisen mahdollisuus. Osallistamisen perusaineistossa jo esiin nousseet tekijät yhteishengen ja työhyvinvoinnin parantamisesta sekä erityisesti kuulluksi tulemisesta esiintyvät vahvasti myös pohdittaessa osallistamisen vahvuuksia. Termit sitoutuminen ja motivoituminen koetaan vahvuutena muutoksen hyväksymisessä, prosessin nopeuttamisessa ja viestinnän kehittämisessä. Yhdessä tekeminen laajentaa vastuun jakautumista.

Heikkouksia analysoitaessa tasapuolinen kohtelu nousi esiin useammassa kohtaa. Osallistamisella hiljaisimmat saavat äänensä kuuluviin, jos osallistaminen tehdään tasapuolisuutta korostaen. Pelkona esiin tuli kuitenkin vahvojen yksilöiden mielipiteiden ja ajatusten liiallinen painottuminen. Liiallinen osallistaminen voi heikentää muutoksen prosessin etenemistä syömällä resursseja ja lisäämällä kuormittumista sekä työpaikalla voidaan jäädä vellomaan epäolennaisiin asioihin.

Palkitseminen ja kannustus

Toisessa analyysivaiheessa palkitsemisen ja kannustamisen keinoina nousi esiin 22 erilaista kommenttia. Jaoimme nämä kahteen teemaan; yhteisön antamaan kannustukseen (5kpl) ja esimiehen antamaan kannustukseen sekä palkitsemiseen (17kpl). Osa kommentteista liittyi useampaan teemaan.

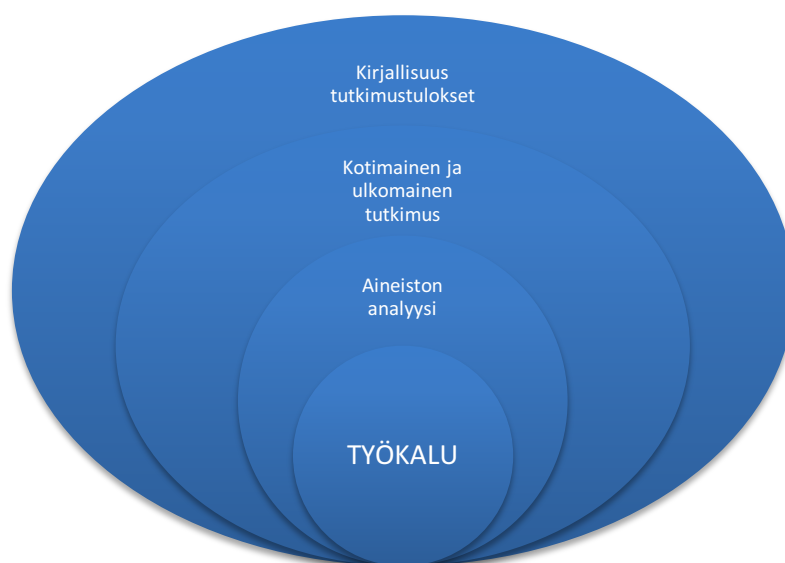
Tärkeäksi koettiin työkavereiden tuki ja kannustus sekä yksilöiden erilaisuuden huomioiminen. Onnistumisten esiin nostaminen ja syyllistämisen välttäminen koettiin tärkeäksi. Myös palkitsemiselta odotettiin yhteisöllisyyttä lisääviä keinoja esimerkiksi yhteinen palkinto hyvän ruuan äärellä.

Esimiehen rooli kannustajana, ei painostajana, ilmenee muutokseen lähtijän tukemisena, henkilökunnan puolesta puhumisena ja kanssaelämisenä. Onnistumisten esiin tuominen, kannustus ja motivointi koettiin isona tekijänä. Positiivinen palaute ja esimiehen julkinen kiitos nousivat esiin useamman kerran aineistossa. Rahalliselta palkitsemiselta odotetaan realismia ja perusteluja ja myös nykykäytännöistä on liian vähän tietoa. Yhteisöllisyyttä lisäävä palkitseminen, aineellinen tai aineeton nostettiin myös esiin vastauksissa.

8 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Työkalun rakentuminen vaihe vaiheelta

Lähestyimme työkalun rakentamista laajan ja tuoreen, alle 10 vuotta vanhan tietoperustan pohjalta. Haimme vahvistusta sen rakenteelle kotimaisista ja ulkomaisista tutkimuksista sekä kirjallisuudesta. Aineiston analyysi suoritettiin auki kirjoitetun luvun 7.3. kaltaisesti. Halusimme, että työ perustuu selkeään, eettisesti kestäväan aineistoon, joka kuvaa muutosjohtamisen vaatimuksia mahdollisimman luotettavasti. Kuviossa 12 on esitetty työkalun rakentumisen vaiheita.



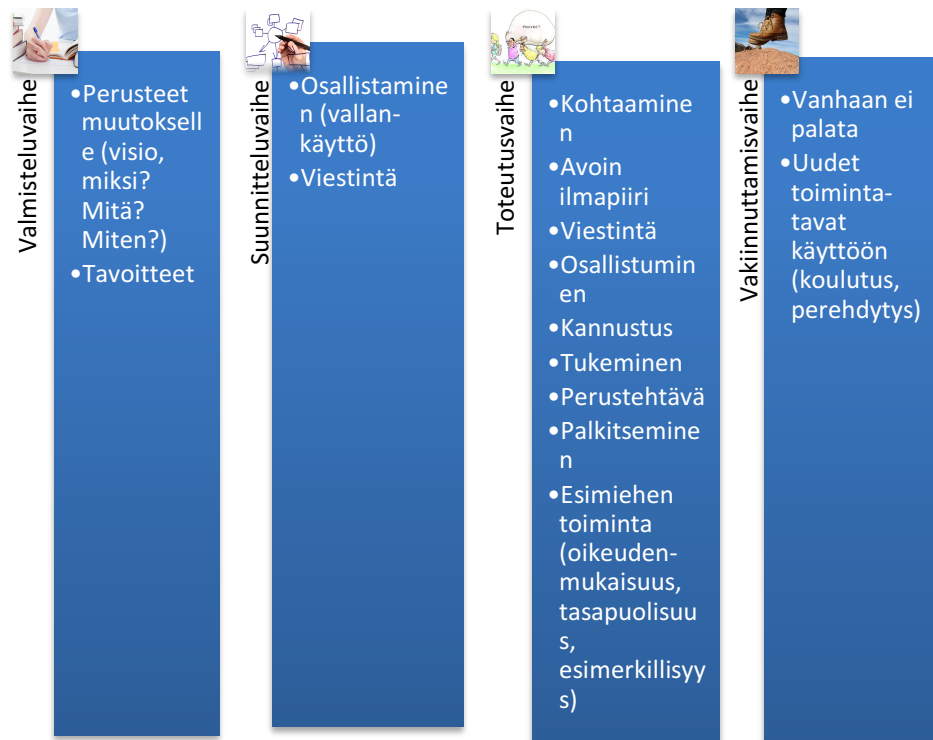
KUVIO 12. Työkalun syntyminen

Tämän kehittämishankkeen tuloksena syntyi konkreettinen työkalu kohdeorganisaation esimiehille muutosjohtamisen tueksi (Liite 4). Työkalun

avulla voidaan varmistaa kirjallisuudessa ja aineistossa esiintyvien asioiden huomioiminen, jotta lopputuloksena olisi onnistuneesti johdettu muutosprosessi. Kehittämistyön aineistosta ja kirjallisuudessa esiin nousseet ilmiöt; esimiehen rooli, viestintä, osallistaminen, kannustus, tuki ja palkitseminen ovat huomioitu työkalussa.

Tässä luvussa esittelemme työkalun niin, että peilaamme sitä suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen. Koska tämän kehittämistyön tavoitteena oli kuvata mitä onnistunut muutos edellyttää tietoperustan ja kehittämistyön perusteella, on tietoperusta linkitetty työkaluun. Alla olevissa alaluvuissa käymme läpi jokaista aineistossa esiin nousutta teemaa suhteessa aikaisempaan tietoon sekä kuvaamme, miten teemat on huomioitu muutosjohtamisen työkalussa vaihe vaiheelta.

Työkaluun syntyi muutosjohtamisen kirjallisuuden tietoperustasta neljä eri muutosjohtamisen vaihetta; valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttamis-vaiheet. Kirjallisuus tarjoaa useita erilaisia klassisia muutoksen johtamisen malleja, mutta päädyimme Mattilan (2007) kuvaamaan vaiheistuksen malliin, koska sen rakenne tuntui loogiselta työkalun rakentumisen kannalta. Valmistelu vaiheesta jätimme pois muutoksen määrittelyn, visioityön ja taustan perustelun työkalusta, koska työkalu on suunnattu keski-johdolle. Valmisteluvaihe kohdeorganisaatiossamme tapahtuu pääosin ylemmän johdon toimesta.



KUVIO 13. Muutosjohtamisen vaiheet ja niihin liittyvät merkityksellisyudet

8.2 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheessa tulee määritellä muutos, tiivistetään visio ja perusteet. (Mattila 2007, 131,135). Valmisteluvaiheessa tulee pohtia kysymyksiä miksi, mitä ja miten? Valmisteluvaiheessa tulee myös pohtia muutokselle asetetut konkreettiset tavoitteet. (Aarnikoivu 2008, 164-165.)

Perusteet muutokselle

Aineistostamme nousikin esiin, että esimiehen tulee ensin selvittää itselleen muutoksen syyt voidakseen viestiä ne henkilöstölle ja esimiehen tulee ottaa selvää asioista, joita ei itse ymmärrä. Tämä on huomioitu työkalusamme ensimmäisenä kohtana valmisteluvaiheessa.

Muutoksen perusteluiden ymmärtäminen nousi esiin myös kirjallisuudessa. Järvinen (2011, 57, 60) painottaa, että esimies voi perustella muutoksen ymmärrettävästi henkilöstölle vasta, kun on ensin itse selkeästi ymmärtänyt perustelut. Pentikäisen (2009, 59-61) mukaan esimiehen tulee olla valmis vastaamaan esiin nouseviin kysymyksiin.

Muutoksen tavoitteet

Aineistossamme tavoitteita toivottiin mahdollisimman konkreettisiksi ja koettiin, että tavoitteet lisäävät muutoksen ymmärtämistä. Tämä on huomioitu työkalussamme toisena kohtana valmisteluvaiheessa sekä kohdassa 19 toteutusvaiheessa.

Tavoitteet nousivat esiin myös osallistamisen uhkia käsiteltäessä ns. piilojohtamisen uhkana, jossa pelkona nähtiin, että tavoitteet jäävät saavuttamatta. Samoin tavoitteet tulivat esiin tulokortin muodossa esimiehen roolin teeman alta.

Kolarin (2011, 181) väitöskirjassa todettiin, että vuorovaikutteisuuden avulla voidaan lisätä tavoitteiden ymmärtämistä. Muutoksen keskeisten tavoitteiden selventäminen ja avaaminen työntekijän lähtökohdista käsin helpottaa epävarmuutta ja työntekijä ymmärtää mitä häneltä odotetaan (Pirinen 2014, 16). Larneen (2016, 42-4) opinnäytetyössä nousi esiin, että tavoitteet tulee viestiä hyvin ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Kolarin (2011, 181) mukaan yksilölliset tavoitteet auttavat päämäärään pääsemisessä.

Tavoitteissa realistisuus ja saavutettavuus motivoivat henkilöstöä. Tavoitteiden toteutumista tulee seurata muutoksen edetessä ja tavoitteisiin pääsy tulee huomioida. Tavoitteita tulee muuttaa tarvittaessa (Pirinen 2014, 236). Motivaation ylläpitämiseksi kannattaa luoda myös lyhyen aikavälin tavoitteita (Luoma 2015, 138).

8.3 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa on olennaista henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluun, jotta saadaan heidät sitoutettua muutokseen. Riskien arviointi on suunnittelussa tärkeää. Osallistavalla suunnittelulla on henkilöstöä valmentava ja perehdyttävä vaikutus. Sen avulla saadaan esiin uusia näkökulmia ja hiljaista tietoa. (Mattila 2007, 147-148, 151.)

Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun

Aineistomme perusteella esimiehen tulisi ohjata henkilöstöä pohtimaan muutoksen myönteisiä puolia sekä työssä kehittymisen mahdollisuuksia. Johtopäätöksenä aineistomme perusteella sitoutunut työntekijä hyväksyy muutoksen paremmin ja on motivoitunut. Tärkeänä pidettiin kuulluksi tuleamista. Tämä on huomioitu työkalussa kohdassa kolme.

Kuulluksi tuleminen ja keskusteleminen olivat Laurilan (2017, 200) tutkimuksen tuloksissa tärkeää. Muutokseen osallistuminen lisäsi sekä Laurilan (2017, 200) että Jääskeläisen (2013, 144) väitöskirjatöiden mukaan motivaatiota ja sai henkilöstön toimimaan yhteisen päämäärän suuntaisesti. Aarnikoivun (2008, 165-166) sekä Laurilan (2017, 200) mielestä osallistuminen lisää sitoutumista sekä vähentää muutosvastarintaa. Pirisen (2014, 15) ja Pontevan (2012, 24) mukaan osallistuminen lisää dialogisuutta ja helpottaa muutoksen hyväksymistä.

Henkilöstön vallankäyttö osallistumisessa

Osallistumisen SWOT- analyysin uhista nousi pelko ns. piilojohtamisesta ja pelko vääränlaisesta vallankäytöstä sekä sen vaikutuksista muutokseen. Tärkeänä koettiin osallistumisen aitous sekä tasapuolisuus, jotta hyväksi koettu osallistuminen ei käänny negatiiviseksi asiaksi. Viestinnän SWOT- analyysistä uhkana nousi esiin ”pahan ilman linnut”, jotka ottavat vääränlaisen roolin ja puhuvat kaikkien suulla ”kaikki ovat sitä mieltä” niin, että muut eivät uskalla sanoa mielipiteitään. Aineistosta nousi esiin negatiivisten ihmisten haastaminen pohtimaan muutoksen syitä ja esteitä, kohdassa

esimiehen rooli. Vääränlaisen vallankäytön torjuminen ja negatiivisten haastaminen ovat työkalussamme kohdassa neljä sekä viisi.

Pirisen (2014) mielestä esimiehen velvollisuus on puuttua epäasialliseen käyttäytymiseen, sillä negatiivisten ihmisen toiminta voi vahingoittaa koko työyhteisöä. Esimies voi haastaa kieltäjiä ilmaisemaan oman mielipiteensä ja yrittää saada heitä kääntymään muutosmyönteisiksi. (Pirinen 2014, 191, 204-206.) Vastustamisesta kumpuavan aktiivisuuden ja energian voi yrittää kääntää muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi. Vihainen ihminen tulee sijoittaa sellaisiin työtehtäviin, joissa hän ei pääse vahingoittamaan koko työyhteisöä, mikäli häntä ei saada hallintaan. (Aarnikoivu 2008, 167, 172).

Viestintä suunnitteluvaiheessa

Aineistossamme tuli esiin, että viestinnän tulee olla hyvin suunniteltua ja viestintäkanavia tulee monipuolisesti käyttää. Viestinnän tulee olla selkeää ja perusteltua. Esimiehen tulee viestinnässä huomioida yksilölliset tarpeet ja erilaiset työntekijät viestintää suunnitellessaan. Viestintäsuunnitelma on huomioitu työkalussa kohdassa kuusi.

Pussisen (2017, 46) opinnäytetyön mukaan viestinnässä tulee huomioida erilaiset kohdeyleisöt ja Alijärven (2009, 56) tutkimuksen mukaan myös yksilöllisyys. Pirinen (2014) esittää, että viestintäsuunnitelma kertoo, mitä halutaan saada aikaan sekä vastaa kysymyksiin kuka viestii ja miten viestitään. (Pirinen 2014, 133.)

8.4 Toteutusvaihe

Läsnäoleminen, viestien kohdentaminen ja toistaminen painottuvat tämän vaiheen johtamistyöhön (Mattila 2007, 184-186).

Kohtaaminen ja ilmapiiri

Aineistomme perusteella työilmapiiriin vaikuttaa työkavereiden tuki ja luottamuksellinen sekä avoin ilmapiiri. Omalla toiminnallaan esimies mahdol-

listaa myös avoimen keskustelevan ilmapiirin työyhteisössä. Avoin keskusteleva ilmapiiri nousi esiin työhyvinvoinnin teemassa useamman kerran ja tästä teimme johtopäätöksen, että tämä on kaikkein tärkein työhyvinvointiin vaikuttava asia. Laadukas viestintä on dialogista ja pitää sisällään kuuluksi tulemista sekä kasvokkain viestintää. Aineistomme perusteella esimies on luottohenkilö ja hänen tulee toimia kuuntelijan roolissa ja varata aikaa läsnäoloon sekä olla helposti lähestyttävä. Läsnäoleva ja kuunteleva esimies tukee henkilöstön työhyvinvointia. Avoin ilmapiiri sekä esimiehen kohtaaminen kahden kesken, on huomioitu työkalun kohdassa seitsemän.

Myös Savolaisen (2017, 44-46) ja Pussisen opinnäytetöissä on korostunut avoimen ilmapiirin merkitys. Arvostus sekä kuunteleminen edistää Nurmi (2012, 143) mukaan muutosta. Savolainen (2007, 44-46) mukaan lisäksi kahdenkeskeiset keskustelut työntekijän ja esimiehen välillä ovat tärkeitä muutoksen tukemisessa. Alijärven (2009, 56) opinnäytetyössä esimiehen läsnäoloa arjessa ei koettu tärkeäksi ja asian tärkeys arvioitiin vähäiseksi.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 78-84) suosittavat tasapuolisesti toteutettua monikanavaisuutta viestinnässä sekä kasvokkain viestintää, joka antaa henkilöstölle mahdollisuuden kysyä. Myös Aarnikoivun (2008, 169) mukaan kahdenkeskeiset keskustelut esimiehen kanssa lisäävät turvallisuudentunnetta ja auttavat muutokseen suuntautumista. Esimiehen aito läsnäolo oli myös Kolarin (2011, 163, 168, 185) väitöskirjan mukaan tärkeää. Lisäksi johtajan tulee olla helposti lähestyttävä ja välittävä. Aitoon läsnäoloon kuuluu ihmisistä ja heidän onnistumisestaan välittämistä. Lisäksi Hyppäsen (2013, 95.) mukaan aitoon läsnäoloon liittyy kuunteleminen ja kuuleminen.

Viestintä toteutusvaiheessa

Työkalun kohdat 8-13. käsittelevät viestintää. Aineistomme perusteella viestintä tulee olla selkeää, ymmärrettävää sekä perusteltua. Viestinnässä tulee korostaa hyötynäkökulmaa. Tärkeänä pidettiin, että johdolta tuleva viesti on yhdenmukainen ja realistinen sekä viestintään on varattu aikaa.

Teimme aineistosta johtopäätöksen, että avoimuus ja läpinäkyvyys viestinnässä mahdollistaa vuorovaikutteisuuden. Hyötynäkökulmaa ja positiivisia asioita tulisi korostaa viestinnässä. Aineistosta kävi ilmi, että samaa viestiä pitää toistaa, kunnes se on tavoittanut kaikki. Muutoksen etenemisestä tulee informoida ja viestiä pitää, vaikka ei olisi mitään uutta kerrottavaa. Erilaisia viestintäkanavia olisi hyvä hyödyntää viestinnässä. Esimies voi läsnäolollaan lisätä vuorovaikutteisuutta. Hänen tulee viestinnässä huomioida yksilölliset tarpeet ja erilaiset työntekijät viestintää toteuttaessaan. Lisäksi koettiin, että esimiehen tulee tuntee alaisensa sekä heidän osaamisensa ja hän toimii viestinviejänä molempiin suuntiin.

Pussisen (2017, 46, 60) opinnäytetyössä nousi esiin, että viestinnässä tärkeää on huomioida erilaiset kohderyhmät, viestin toistaminen ja ymmärrettävä viestiminen. Häkkisen (2013, 68) opinnäytetyö vahvistaa, että muutosviestintä voi helpottaa muutoksen hallintaa. Juutin ja Virtasen (2009, 150) mukaan viestin toistaminen on tärkeää, jotta viesti tavoittaa kaikki. Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 19-21) esittää, että muutosviestinnällä ensisijaisesti autetaan henkilöstöä ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse. Positiivisia vaikutuksia tulisi korostaa muutoksessa viestinnässä (Esimiehestä johtajaksi 2014, 159). Myös Alijärven (2009, 3, 39) mukaan myönteinen muutosviestintä auttaa henkilöstöä yhteisen tavoitteen suuntaan. Pirinen (2014) pitää tärkeänä, että esimies huomioi erilaiset työntekijät sekä heidän tapansa vastaanottaa ja viestiä. Keskijohdon rooli viestinviejänä oli sekä kehittämistyömme aineiston, että Pirisen (2014, 126, 149) mukaan tärkeää, että henkilöstön näkemyksistä viestitään ylimmälle johdolle.

Osallistuminen toteutusvaiheessa

Työkalun 14. kohta koskee muutokseen osallistumista. Esimiehellä on tärkeä rooli osallistajana, vaikuttamisen mahdollistajana. Esimiehellä koettiin olevan lisäksi tärkeä rooli innostavan työkuulttuurin syntymisessä, joka mahdollistaa kokeilut sekä sallii epäonnistumiset. Kuunteleva esimies mahdollistaa sen, että yksilöt kokevat tullessa kuulluiksi. Yhdessä teke-

misen koettiin lisäävän yhteisöllisyyttä. Aineistossamme osallistumisen koettiin parantavan työhyvinvointia ja yhteishenkeä. Saamastamme osallistamisen SWOT-analyysistä voi tehdä johtopäätöksen, että muutosta toivotaan, koska muutoin pelätään, että asioita tehdään aina saman kaavan mukaan.

Vastaavia tuloksia on tullut muissakin tutkimuksissa. Myös Savolainen (2017 44-46.) tutkimuksessa yhteisöllisyyttä ja yhdessä oppimista yksiköiden välillä haluttiin lisätä. Jääskeläisen (2013, 144) ja Laurilan (2017, 200) väitöskirjan tutkimuksien mukaan osallisuus edellyttää kuulluksi tulemisen tunnetta, kuuntelua, keskustelua ja neuvottelua.

Arikosken ja Sallisen (2011, 68-79) mukaan kannustamalla ihmisiä yhteistyöhön saadaan muutoksesta yhteisesti merkityksellinen. Laaja-alainen osallistaminen lisää työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä ihmiset saavat tulla kuulluksi ja kunnioitetuiksi (Organisaatiot muutoksessa 2008, 149-153). Kulttuuri, joka sallii virheet, edistää yhdessä oppimista (Pirinen 2014, 223).

Kannustus ja tukeminen

Työkalun kohdat 15-17. liittyvät kannustamiseen ja tukemiseen. Muutostilanteessa esimieheltä odotetaan myötäelämistä henkilökunnan kanssa aineistomme perusteella. Esimiehen tulee kannustaa ja tukea sekä motivoida muutokseen lähtemistä, ketään ei kuitenkaan tule painostaa.

Kolarin (2011, 13, 104-133) väitöskirjassa esimieheltä odotettiin kannustavaa esimiestoimintaa sekä kiinnostuneisuutta työn tekemistä kohtaan. Inhimillisen ja tukea antavan johtajan koettiin motivoivan ja kannustavan henkilöstöä. Arikoski ja Sallinen (2011, 84) esittävät, että esimiehen tulee myötäelää työntekijän mukana muutoksessa. Myös Iharvaaran (2013, 24, 28, 32) työssä hoitajat odottivat esimiehen kannustusta ja tukea vanhoista käytännöistä luopumiseen. Esimies voi tukea työskentelyä ohjeistamalla, antamalla neuvoja ja sekä fyysistä läsnäoloa. Tukeminen pitää sisällään vastuun jakamisen sekä tukemisen yhdessä oppimiseen.

Perustehtävän tekeminen muutoksen keskellä

Aineistostamme esiin nousi, että työntekijät olivat aidosti huolissaan perustehtävän suorittamisesta muutostilanteessa. Esimiehen tulee varmistaa, ettei perustehtävä vaarannu muutostilanteessa. Tämä on huomioitu työkalussa kohdassa 18.

Esimiehen tehtävänä on Pirisen (2014, 45,157) mukaan huolehtia, että työtä suoritetaan normaaliin tapaan, myös muutoksen keskellä. Rutiinien suorittaminen lisää hallinnan ja turvallisuuden tunnetta muutoksen keskellä. Esimiehen tulee varmistaa riittävät resurssit ja ennakoida lisäresursien tarvetta.

Palkitseminen ja onnistumisien esiin nostaminen

Työkalun 19. kohta liittyy onnistumisien esiin nostamiseen sekä palkitsemiseen muutostilanteessa. Aineistomme mukaan esimies voi palkita aineettomasti henkilöstöä nostamalla esiin onnistumisia ja antamalla positiivista palautetta myös julkisesti. Kannustimet voivat olla yhteisöllisyyttä lisääviä, esimerkiksi illanvietto työkavereiden kanssa voi toimia hyvänä palkitsemisen keinona. Jos kannustimena toimii rahalliset palkitsemisen keinot, tulee niiden olla perusteltuja ja realistisia. Rahalliset palkitsemisen keinot voivat olla myös yhteisöllisiä, esimerkiksi, että koko tiimi saa jonkin palkkion. Nykyisistä käytännöistä kaivataan lisää tietoa.

Lindstèn & Mattilan (2013, 38) opinnäytetyössä korostui, että onnistuneesta muutoksesta tulee palkita henkilöstöä. Ponteva (2010, 74-75) esittää, että työntekijät odottavat saavansa kiitosta ja kehuja aina kun on sen paikka. Palkitsemisessa olennaista on oikeudenmukaisuus. Arikosken ja Sallisen (2011, 18) mukaan olennaista on, että kaikki tietävät palkkioiden jakamista säätelevät tekijät ja palkkiot ovat suhteessa työpanokseen.

Esimiehen toiminta muutoksessa

Työkalun kohdat 21.-24. liittyvät esimiehen toimintaan muutoksessa. Esimieheltä odotetaan rehellisyyttä ja vastuunkantoa aineistomme perusteella. Esimiehen tulee olla valmis toimimaan monessa roolissa ja hänen

tulee pystyä muuttamaan omaa johtamistaan tarpeen vaatiessa. Tilan-
taju koettiin tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi. Esimiehen tulee toi-
mia esimerkillisesti muutoksessa ja seistä sanojensa takana. Esimiehellä
tulee olla kykyä vastaanottaa kritiikkiä ja negatiivista palautetta. Esimiehen
tulee pystyä myöntämään tekemänsä virheet. Muutostilanteessa esimie-
hen asenne heijastuu muuhun työyhteisöön ja hänen tulee työnantajan
edustaja toimia muutoksen myönteisesti. Esimies on vastuussa muutok-
sen läpiviennistä ja hänen tulee seurata prosessin etenemistä. Alaisten
hyvä tunteminen auttaa esimiestä yksilöiden huomioimisessa ja tukemi-
sessa muutostilanteessa. Esimieheltä odotetaan myös oikeudenmukaista
ja tasapuolista kohtelua. Positiivisiin yksilöihin ns. aktivisteihin tulee koh-
dentaa huomiota.

Myös Kolarin (2011, 157) väitöskirjassa esimieheltä odotettiin esimerkilli-
syyttä ja vastuullisuutta. Arikosken ja Sallisen (2011, 83-90) mukaan muu-
toksessa johtajan tulee pystyä muuttamaan tuttuja turvallisia käytänteitä.
Sekä Granholmin (2016, 86) että Vanharannan (2012, 27) töissä esimie-
hen esimerkillisyyttä pidettiin tärkeänä. Nurmi (2012, 130-133) painottaa,
että esimiehen tulee tehdä niitä asioita, joista puhuukin. Muutoksessa esi-
mies saa vastaanansa kritiikkiä, jota (Aarnikoivun 2008, 171-172) mukaan tu-
lee pystyä kestävänsä. Savolaisen (2017, 44-46) opinnäytetyössä joissakin
vastauksissa korostui esimiehen asenteen merkitys. Pentikäisen (2009,
59-61) mukaan esimiehen tulee työnantajan edustajana viedä muutos läpi
ja hänen tulee pystyä seisomaan muutoksen takana. Ponteva (2010, 91-
92, 94) pitää tärkeänä, että esimies kohtelee työntekijöitä yksilöinä ja tun-
tee heidät nimeltä sekä tuntee heidän taustansa. Hiltusin (2011, 112) mu-
kaan epäoikeudenmukainen kohtelu voi ilmentyä koettuna vihana missä
muutoksen vaiheessa tahansa.

Aineistossa nousi esiin, että positiivisiin tulee panostaa ja tämä on myös
Pirisen (2014, 213-215) mukaan tärkeää. Innostuneet henkilöt toimivat
parhaimmillaan esimiehen voimavarana ja muutoksen lähettiläänä. Positiivisten lisäksi esimiehen tulee panostaa kriittiseen massaun, johon suurin osa työntekijöistä kuuluu. Esimiehen tulee saada kriittinen massa vakuu-
tettua ja puolelleen toteuttamaan muutosta (Pirinen 2014, 191).

8.5 Vakiinnuttamisvaihe

Muutoshankkeen hyödyt konkretisoituvat vakiinnuttamisvaiheessa. Uusien toimintatapojen käyttöönotossa roolien jalkauttaminen ja muutoksen vakiinnuttaminen vaativat runsaasti huomiota, jotta muutos saadaan juurrutettua osaksi organisaation toimintaa. (Mattila 2007, 192, 199-201.)

Aineistosta ei noussut vakiinnuttamisvaiheeseen liittyviä esimiehen toimintaan kohdistuvia odotuksia, tämä voi kertoa siitä, että muutokset kohdeorganisaatiossa ovat vielä toteutusvaiheessa. Tästä johtuen olemme kuvanneet vakiinnuttamisvaihetta vain teorian pohjalta. Kuitenkin aineistossa esiin nousi osallistumisen uhkana, että tehdään kaikki aina vanhan kaavan mukaan.

Muutosjohtajan onkin olennaista varmistaa, että vanhaan ei palata. Esimiehen tulee varmistaa, että uudet toimintatavat otetaan käyttöön ja vanhoista luovutaan. Entisiin rutiineihin takaisin meneminen tulee estää. Esimiehen tulee rohkaista uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Lisäksi esimiehen tulee antaa aikaa oppia uusia asioita ja varmistaa työstä suoriutuminen. Erilaiset oppijat tulee huomioida sekä erilaiset tavat oppia. (Pirinen 2014, 219-223.)

9 POHDINTA

9.1 Prosessin arviointi

Tämä kehittämishanke sai alkunsa vasta opintojemme loppupuolella. Etimme aihetta pitkään ja olimme jo valinneet toisen aiheen, joka ei ollut itsellemme niin kiinnostava. Meille ehdotettiin monia aiheita ja kyselimme kontaktiemme kautta sekä päättäjiltä ja eri organisaatioilta mahdollisia ideoita käytännönläheiseen aiheeseen. Jo opiskelujen alussa tutustuimme muutosjohtamiseen tieteellisen artikkelitehtävän puitteissa ja silloin meille jo syntyi haave tehdä lopputyömme muutosjohtamiseen liittyen.

Saimme kontaktin kohdeorganisaatioomme Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän ikääntyneiden palvelujen ja kuntoutuksen toimialajohtajan vinkistä. Olimme välittömästi yhteydessä Geriatrisen osaamiskeskuksen palvelupäällikköön ja saimme sovittua tapaamisajan toukokuussa 2017. Tapaamisessa 12.5. saimme heti kopin aiheesta ja aloimme tutkia aihetta sekä hakemaan sille hyväksyntää kehittämistehtävän aiheena. Ideapaperi hyväksyttiin toukokuun aikana ja saatoimme alkaa tosissamme edetä aiheen kanssa. Muutosjohtamisen työkalu valikoitui tavoitteeksi, sillä halusimme, että työstämme jää jokin konkreettinen apu kohdeorganisaation esimiehille. Koska halusimme pohtia aihetta henkilöstön hyvinvointi huomioiden, päätimme selvittää, mitä henkilöstöllä oli mielessään muutosprosessista ja sen johtamisesta. Aineiston hankinnassa päädyimme Learning cafe menetelmään. Kuten Ojasalo ym. (2014, 160-162) kuvaavat, se on hyvä keino saada koottua lyhyessä ajassa paljon käytännöstä lähtöisin olevia ideoita eri näkökulmat huomioiden.

Opinnäytetyön työstäminen kevästä 2017 alkuvuoteen 2018 tarkoitti tiivistä työskentelyä aiheen parissa, johon oman haasteensa toi töiden, opiskeluiden ja pienten lasten sekä yhteisen ajan yhdistäminen. Keväällä kirjoitustyö sai vielä odotella muiden kiireiden alla. Kevät ja kesäkin kuuluivat enemmän kirjallisuuteen perehtymisessä sekä suunnitelman laatimisessa. Kesällä kirjoitimme lupahakemuksen Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhty-

mään, ja saimme tutkimusluvan (Liite 1) vasta elokuussa 2017. Luvan saamisen jälkeen oli suunnitelmaseminaarin vuoro ja saimmekin suunnitelma osuutemme hyväksytyttyä syyskuussa vain muutama viikko ennen sovitua Learning cafe -työpaja päivää. Samaan aikaan (15.9.) kävimme tapauksessa kohdeorganisaation esimiehiä ja esittelimme heille ideamme ja saimmekin mukavasti ilmoittautumisia aivoriiheen. Esimiehillä oli selkeästi hyvä rutiini asioiden hoitamisesta, ja aikataulutuksesta, joten työmme tulevaisuus vaikutti luontevalta ja valoisalta.

Perheenlisäys toisen opinnäytetyön tekijän elämään teki kuitenkin sopivan raon työelämän kiireisiin ja yhteisen ajan sovittaminen helpottui. Syksyllä 2017 kirjoitustyö lähti vauhdilla käyntiin. Yhteydenpito opinnäytetyön tekijöiden kesken onnistui hyvin puhelimen ja digitaalisten työkalujen sekä verkkoympäristön välityksellä. Kiitos pitkien, hiljaisten öiden työ alkoi muotoutua. Panostimme työssä laajaan tietoperustaan, sillä koko kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation esimiesten osaamista muutoksen johtamiseen. Halusimme, että lukemalla tietoperustan esimiesten on mahdollista paremmin hahmottaa ja lisätä tietoisuutta muutosjohtamisesta.

Learning cafe -päivä alkoi esimiesten kanssa heti aamusta 11.10.2017. Menetelmä oli osallistujille tuttu ja aamupäivän aikana saimme loistavaa materiaalia. Mietimme teemojen valintaa kauan ja etsimme niille perusteita kirjallisuudesta, mutta silti pelkäsimme, että olisimme valinneet teemat, joiden aineistolla ei saisi kokoon mitään. Aamupäivä osoitti kuitenkin, että olimme oikeilla jäljillä. Iltapäivällä toteutimme samoilla teemoilla learning cafe työpajan henkilöstön kanssa. Osallistajat olivat toisilleen vieraita ja vuorovaikutteinen keskustelu lähti vasta pienen "lämmittelyn" jälkeen käyntiin sekä työskentely alkoi sujua. Pohdimme aineiston luotettavuuden kannalta tätä kohtaa erityisesti, koska oli tärkeää saada aineistoa ilman johdattelua. Olimme jälleen tyytyväisiä saamaamme aineistoon ja koimme saavuttaneemme autenttisen tilanteen ja aineiston.

Mietimme, miten etenisisimme aineiston analyysin kanssa. Onneksemme koulullamme järjestettiin kahtena peräkkäisenä lauantaina mahdollisuus

opinnäytetyön intensiiviyöskentelyyn. Saimme opastusta ja vahvistusta työllemme sekä ennen kaikkea uskoa itseemme. Seuraavaksi palautimme ohjaajallemme uusimman version ja ohjauksessa saimme pientä valoa mahdollisuudesta valmistua vuoden 2017 aikana. Työ oli edistynyt hienosti ja materiaalia oli runsaasti. Tulosten ja johtopäätösten kirjoittaminen olikin hankalampaa kuin kuvittelimme. Päämääränä oli tuottaa kokonaisuus, jota olisi helppo lukea ja ymmärtää. Halusimme, että lukijalle jää luottavainen olo aineistoomme ja tuloksiimme. Tärkeää oli läpinäkyvästi kuvata, miten olemme päätyneet muutosjohtamisen tarkistuslistan eri kohtiin.

Alkuperäinen toiveemme oli julkaista työ joulukuussa 2017, mutta halusimme saada kohdeorganisaatiolta palautetta työkalusta ja aikataulut venyivät vuoden 2018 alkuun. Lisäksi kohdeorganisaation rakenneuudistukset olivat siinä vaiheessa, että sen kuvausta muutettiin vastaamaan nykytilaansa vielä työn loppumetreillä.

Työmme toimintatutkimuksen syklisyyteen kuuluen, lähetimme hahmotelman kohdeorganisaation esimiehille sähköisesti. Kaikilla oli mahdollisuus kommentoida listaa. Työmme tuloksena syntynyt muutosjohtamisen työkalu tarkastuslistan muodossa esimiehille vastaa aineistossa esiin nousseisiin teemoihin ja sen muodostamiseen on tukena käytetty aiempia tutkimuksia yhdessä kirjallisuuden kanssa. Voimme uskottavasti ja todistettavasti esittää, että se vastaa kehittämistehtävämme tavoitteeseen.

Opinnäytetyön koko työstäminen aineistonkeruusta analysointiin sekä auki kirjoittaminen tiiviissä aikataulussa toimi meidän mielestämme hyvin, koska koko ajan ajatus pysyi aiheessa ja koimme, että pitkät tauot kirjoittamisessa olisivat tehneet työhön etäisyyttä ja kirjoittamisen aloittaminen olisi ollut haastavampaa.

9.2 Eettiset kysymykset ja luotettavuuden arviointia

Tämän kehittämishankkeen aiheen valinta oli työelämälähtöinen. Learning cafe tilaisuuden käsiteltäviä teemoja koostettaessa sekä aineistoa analysoidessa pidimme mielessä kehittämishankkeen tavoitteen ja tarkoituksen

koko ajan. Analysointivaiheessa ryhmittelimme mukaan vain niitä kommentteja, jotka olivat keskeisiä kehittämistyön kannalta.

Ihmistieteiden tutkimuksen eettisiin periaatteisiin kuuluu yksityisyys ja tietosuoja, jotka tulee huomioida tutkimusaineiston keruussa, käsittelyssä ja tulosten julkaisemisessa. Tutkittaville tulee tiedottaa tutkimuksen aihe, aineiston käyttötarkoitus ja osallistumisen vapaaehtoisuus. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 4-6, 8.) Tässä tutkimuksessa ennen learning cafe työpajoja osallistujille kerrottiin edellä mainituista asioista ja vapaaehtoisuutta korostettiin.

Kehittämistyössä käyttökelpoisuutta on Toikon ja Rantasen (2009) mukaan syntyneiden tulosten hyödynnettävyys ja ratkaisevaa on tulosten siirrettävyys käytäntöön. Tulokset kehittämistoiminnassa ovat useimmiten sidoksissa tiettyyn toimintaympäristöön. Kehittämistoiminnassa syntyvä tieto tulee olla todenmukaista ja hyödyllistä. Prosessin aikana noudatetaan eettisiä periaatteita, kehittäjän on pidettävä yllä rehellisyyttä ja kriittisyyttä ja hänen tulee huomioida erityisesti kohderyhmän näkökulma. (Toikko & Rantanen 2009, 123-126, 129.) Tässä opinnäytetyössä tutkimustulokset esitetään sellaisenaan kuin ne on saatu. Muutosjohtamisen työkalu on syntynyt kaikkien toimijoiden kanssa yhteistyönä ja kerätyn tiedon avulla, eikä valmiina ratkaisuna jostakin muualta. Kehitetty johtamisen työkalu on suunniteltu vastaamaan kohdeorganisaation esimiesten tarpeita käyttäen tietoperustaa ja learning cafesta saatua aineistoa. Kohderyhmän näkökulma on huomioitu tässä tutkimuksessa, kun tutkimusaineistossa on kerrottu keskeisten toimijoiden mielipiteitä sekä työkalusta on kerätty palautetta kohdeorganisaatiosta.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan mitata arvioimalla, saataisiinko sama lopputulos toistettua. Luotettavuuden saavuttamiseksi lukijalle tulee näyttää, mistä aineiston kokonaisuus ja päähavainnot koostuvat. Tulosten tulee olla läpinäkyviä ja yleistettävissä. (Ruusuvuori ym. 2010, 26-27.) Tutkimuksen etenemisen tarkalla kuvaamisella kohennetaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Eri vaiheiden ja aineiston hankinta-

tilaisuuden olosuhteiden kuvaaminen antaa tutkimuksesta luotettavan kuvan. Aineistoa analysoitaessa keskeistä on luokittelun perusteiden ja päätelemien avaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 232-233.) Kehittämistoiminnassa vakuuttavuus syntyy prosessin valintojen ja vaiheiden läpinäkyvyydellä. Tulosten ja prosessin läpinäkyvyys auttaa kehittämistyön siirrettävyyden arvioinnissa. (Toikko & Rantanen 2009, 123-126, 129.) Tutkimuksessa opinnäytetyön tekijät ovat pyrkineet kuvaamaan läpinäkyvästi saamansa aineiston ja siitä saadut tulokset. Työkalun kohdat on avattu vaihe vaiheelta läpinäkyvyyden periaatteita noudattaen.

Tässä kehittämistyössä opinnäytetyön tekijät ovat pyrkineet hyvään tieteelliseen käytäntöön tutkimusta tehdessään. Tuomi ja Sarajärven (2013, 132) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö lisää tutkimuksen uskottavuutta ja eettisyyttä. Tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella koko prosessin ajan (Suomen Akatemia 2006, 3). Työssä ei käsitelty yksittäisten ihmisten mielipiteitä eikä aineiston perusteella ketään voida tunnistaa. Aineiston analysointi lisäsi yksilön tunnistamisen hankaluutta, sillä teemoittelemalla asiayhteydet ja aihepiirit yhdistyivät sekä loivat uusia kokonaisuuksia. Edes työn tekijöillä ei ole mahdollisuutta erottaa kommentaista yksittäistä henkilöä.

Laadulliseen tutkimuksen luonteeseen kuuluu reflektion käsite eli oman toiminnan kriittinen analysoiminen (Toikko & Rantanen 2009, 123-126, 129). Opinnäytetyön tekijät ovat tarkastelleet omaa toimintaansa kriittisesti tutkimuksen eri vaiheissa ja erityisesti aineiston keräämisen ja analysoinnin yhteydessä. Analysointivaiheessa luotettavuutta lisäsi opinnäytetyön tekijöiden kokemuksen mukaan kaksi opinnäytetyön tekijää. Aineistosta ja johtopäätöksistä pystyttiin kriittisesti keskustelemaan ja johtopäätökset ja valinnat ovat molempien opinnäytetyön tekijöiden mielestä perusteltuja.

Vastuulliseen kehittämistoimintaan liittyy epävarmuustekijöiden ja riskien arvioiminen. (Toikko & Rantanen 2009, 123-126, 129.) Suunnitelma vaiheessa opinnäytetyöntekijät laativat riskianalyysin mahdollisten riskien osalta. Nämä riskit eivät esiintyneet tässä tutkimuksessa ja opinnäytetyön

tekijät pystyivät viemään kehittämishankkeen läpi alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

9.3 Kehittämistyön tulosten arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli luoda konkreettinen työkalu esimiehille tarkistuslistan muodossa, jonka avulla voidaan varmistaa onnistuneen muutoksen läpivieminen. Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valitsimme toimintatutkimuksen ja tekemämme valinta oli oikea, koska työkalua kehitettiin keskeisten toimijoiden kanssa yhteistyössä. Toikon ja Rantasen (2009, 66-67) mukaan kehittämistoiminta on jatkuva prosessi ja toimintatutkimuksessa useat organisoinnin, toteutuksen ja arvioinnin syklit seuraavat spiraalimaisesti toisiaan. Prosessin aikana toiminta usein täsmentyy.

Tässä kehittämishankkeessa syklit syntyivät suunnitelmavaiheesta, tiedonkeruuvaiheesta, työkalun suunnitteluvaiheesta ja työkalun käyttöönottovaiheesta. Keskeiset toimijat olivat jokaisessa vaiheessa mukana. Kehittämishanke eteni pääosin hankesuunnitelman mukaan, vaikka learning cafen teemoja muutettiin vielä suunnitelman jälkeen, jotta kehittämishanke saavuttaisi mahdollisimman hyvin tavoitteensa ja tarkoituksensa. Toikko ja Rantanen (2009, 123-126, 129) esittävät, että kehittämistyön on tarkoitus olla luonteeltaan sosiaalinen prosessi, ja siihen sitoutuminen vaikuttaa tuotosten luotettavuuteen. Tässä kehittämistyössä yhteistyö kohdeorganisaation esimiesten kanssa oli riittävän tiivistä ja osallistujat olivat selvästi motivoituneita kehittämissyhteistyöhön. Prosessissa säilyi vuorovaikutteisuus opinnäytetyön tekijöiden ja kohdeorganisaation välillä. Kohdeorganisaation henkilöstön sitoutumista tässä tutkimuksessa lisättiin sillä, että opinnäytetyön tekijät korostivat vaikuttamisen mahdollisuutta muuttaa asioita parempaan suuntaan. Tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti henkilöstön tuottama aineisto sisälsikin enemmän kriittistä tarkastelua muutosjohtamisen kontekstin osalta kuin esimiesten tuottama aineisto. Rajasimme työstä pois asiakasnäkökulman toimijoiden kanssa yhteisesti keskustellen. Tämä

näkökulma olisi kuitenkin mielenkiintoinen ottaa mukaan jatkossa ja selvittää miten muutos näyttäytyy asiakasrajapinnassa asiakaskokemuksien perusteella.

Kehittämistyömme tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation esimiesten osaamista muutoksen johtamiseen, mistä syystä tietoperustaan halusimme käsitellä aihetta mahdollisimman laajasti ja kattavasti. Kehittämistyömme tavoitteena oli kuvata mitä onnistunut muutos edellyttää tietoperustan perusteella ja tätä olemme pyrkineet mahdollisimman laajasti kuvaamaan. Tietoperustan kirjoittamisessa tiedon rajaaminen osoittautui yhdeksi haasteeksi. Tiedon rajaamiseen saimme apua Lahden ammattikorkeakoulun kirjaston informaatikolta ja lähdekriittisyyden myötä pois rajautuivat myös yli 10 vuotta vanhat lähteet. Aikaisempia muutosjohtamisen aiheeseen tehtyjä töitä tarkemmin tarkasteltaessa ei tarkistuslista tyyppistä muutosjohtamisen mallia ole aikaisemmin tehty. Monet töistä käsitelivät johtamista tai jonkin osa-alueen työelämän kehittämistä.

Muutosjohtamisen johtamismalleja on eri toimialoihin liittyen tutkittu aiemmin. Nira (2016) on hankkeessaan kehittänyt muutoshallinnan toimintamallin Rajavartiolaituksen taloushallinnolle teemahaastattelun ja ryhmähaastattelun keinoin Hän kokoaa aineistostaan yhteenvedon, jossa kuvaillee muutosprosessin askelia ja huomioinnin kohteita. (Nira 2016, 4-5.) Samoin Lindstèn & Mattila (2013) ovat kehittämishankkeessaan kehittäneet muutosjohtamista Riihimäen kaupungin vanhusten hoidon yksikössä Riihikodissa sekä luoneet muutosjohtamisen toimintamallin Riihikodille (Lindstèn & Mattila 2013, 2).

Tämän kehittämistyön tulosten perusteella voidaan sanoa, että onnistunut muutos on ennen kaikkea kiinni esimiehen toiminnasta. Esimiehen läsnäolo ja kuuntelemisen taito ovat erittäin tärkeitä aineistomme mukaan muutoksessa. Läsnäolon koettiin tukevan työhyvinvointia. Läsnä oleva esimies mahdollistaa keskustelun ja tukee avointa keskustelevaa ilmapiiriä. Esimiehen läsnäolo mahdollistaa kasvokkain viestinnän sekä kuulluksi tulemisen ja on osa laadukasta viestintää. Esimiehen tulee kohdella alaisia yksilöllisesti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti sekä viestiä laadukkaasti.

Kuulluksi tuleminen mahdollistaa aineistomme mukaan aidon osallistumisen. Avoin keskusteleva ilmapiiri on aineistomme mukaan tärkein työhyvinvointiin vaikuttava asia. Esimiehen tärkeinä palkitsemisen ja kannustamisen keinoina esiin nousivat aineistostamme yksinkertaisimmillaan positiivinen palaute ja esimiehen julkinen kiitos.

Esimiehen aito läsnäolo oli Kolarin (2011, 163, 168, 185) väitöskirjatyön tuloksien mukaan tärkeää. Savolaisen (2017, 44-46) ja Pussisen opinnäytetöissä korostui vastaavasti avoimen ilmapiirin merkitys muutostilanteessa. Savolaisen (2007, 44-46) työn tuloksissa tärkeänä koettiin myös kahdenkeskiset keskustelut. Alijärvi (2009, 56) sai läsnäolon osalta päinvastaisen tuloksen opinnäytetyössään. Hänen työssään esimiehen läsnäoloa arjessa ei koettu tärkeäksi ja asian tärkeys arvioitiin vähäiseksi. Yksilöllisyyden huomioiminen oli kuitenkin hänen työnsä mukaan tärkeää muutosprosessissa. Laurilan (2017, 200) väitöskirjan tuloksissa korostui kuulluksi tulemisen ja keskustelemisen tärkeys, kuten tämänkin kehittämistyön tuloksissa. Jääskeläinen (2013, 144) ja Laurila (2017, 200) saivat väitöskirjoissaan samankaltaisia tuloksia tämän kehittämistyön kanssa osallistumisen osalta ja myös heidän töiden tuloksiensa mukaan osallisuus edellyttää kuulluksi tulemisen tunnetta ja kuuntelua sekä keskustelua.

Kehittämämme muutosjohtamisen työkalu on johtamisen apuväline kohdeorganisaatiollemme, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muissa sosiaali- ja terveys-alan organisaatioissa ja PHHKY:ssä laajemminkin. Onnistuneen muutosjohtamisen elementit eivät ole vain ala- ja paikkasidonnaisia, vaan samat asiat esiintyvät paikasta ja alasta riippumatta. Jatkokehittämishankkeena tulisi työkalu ottaa käyttöön ja seurata työkalun toimivuutta muutosjohtamisessa sekä käyttökokemusten pohjalta työkalua tulisi kehittää entistä toimivammaksi. Tämän lisäksi tulisi tehdä jatkotutkimus muutoksen johtamisen työkalun hyödynnettävyydestä.

Mielenkiintoista olisi myös kehittää Laurilan (2017) muutosjohtamisen kompassimallin ja kehittämämme työkalun yhdistämistä sekä sen luoman

sisällöllisen aineiston implementoimista pelilliseksi kokonaisuudeksi yhteistyössä muotoilualan kanssa. Myös kohdeorganisaatiosta tuli esiin ajatus tarkastuslistan muotoilusta pelikorttien muotoon.

Muutosjohtaminen on laaja kokonaisuus tämän päivän työelämää. Sen antamat ja vaatimat mahdollisuudet ovat laajasti kuvattuja sekä tutkittuja. Tieteellisestä laajuudestaan huolimatta avainsanoina kulkevat inhimilliset käsitteet; vuorovaikutus, myötäeläminen, läsnä oleminen ja perustyön arvostaminen. Aineistomme helmenä koimme sen, että kaiken muutoksen keskellä henkilöstöltä välittyi inhimillinen toive saada enemmän aikaa ja resursseja perustyölle, asiakkaille, joista koko toiminta lähtee.

Ole muutos, jota etsit. – Mahatma Gandhi

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOY

Alijärvi, P. 2009. Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä: Case Kiipulasäätiö. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittäminen. Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 29.9.2017]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4497/Alijarvi_Pirjo_1.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2011. Vastarinnasta vastarannalle. 1-2. painos. Helsinki. Johtamistaidon opisto JTO & Työterveyslaitos.

Arvola, P. 2012. Muutosjohtaminen ja sen viestintä. Vaasa: Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, johtaminen. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 17.11.2017]. Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/4931/Muutosjohtaminen+ja+sen+viestint%C3%A4>

Esimiehestä johtajaksi. Ohjeita kohtalotovereille. 2014. Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J. (toim.) Espoo. Ratkaisutoimisto Seedi Oy

Granhölm, J-E. 2016. Effects of management behavior on employee emotions. Vaasa: University of Vaasa. Faculty of business studies management. Master's Thesis in International Business Management. [Viitattu 7.12.2017]. Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/6777/EFFECTS+OF+MANAGEMENT+BEHAVIOR+ON+EMPLOYEE+EMOTIONS+-+A+case+study>

Hakkarainen, M. 2017. Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. [Viitattu 16.11.2017] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/55190/URN:NBN:fi:juu-201708283580.pdf?sequence=1>

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki. Talentum Media Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. 1.painos. Helsinki. WSOYpro Oy.

Hirvonen, E. 2015. Managing the change of organizational culture in cross-border mergers and acquisitions. Turku: University of Turku. Master's Thesis in International Business. [Viitattu 11.12. 2017]. Saatavissa: http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/113879/gradu_Hirvonen_Eve_international_business.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hyppänen, R. 2013. Tiukka tilanne. Käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Helsinki. Bonnier Business Forum Oy

Häkkinen, M. 2013. Käräjäsihteerit muutoksen pyörteissä. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus. Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 29.9.2017]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013102216252>

Hämäläinen, T. 2014. Muutosjohtaminen kehittämisotteena: tutkimus muutostoimittajien arkipäivästä. Johtamisen laitos Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. [Viitattu 18.9.2017]. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13768/hse_ethesis_13768.pdf

Iharvaara, O. 2013. Esimies tukijana ja kannustajana muutosprosessin johtamisessa – vanhusten kotihoidon hoitajien kokemukset. Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 1.12.2017]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84602/gradu06737.pdf?sequence=1>

Ilmarinen. 2017. Onnistunut muutos. – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. [Viitattu 1.12.2017]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Isola, M. 2008. Onnistunut muutos. Edellytykset ja osatekijät. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro-

gradu- tutkielma. [Viitattu 1.12.2017]. Saatavissa: <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/114178/9110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Junnila, R., Koskinen, S., Stolt, M. & Salminen, L. (toim.) 2011. Näyttöön perustuva opettaminen ja ohjaaminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:62/2011. Turun yliopisto. Turku: Uniprint.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 16.11.2017] Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki. WSOYpro

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2.painos. Helsinki. WSOYpro Oy

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla-la menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin Yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [Viitattu 16.12.2017] Saatavissa: http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Kajamaa, A. 2011. Unraveling the helix of change: an activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences. Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. [Viitattu 16.11.2017] Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/28257/unraveli.pdf?sequence=1>

- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Väitös-kirja. [Viitattu 16.11. 2017] Saatavissa: <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisu 101. Jyväskylä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kujala, N. 2008. Motivointi muutoksen johtamisessa: henkilöstön esimiesten näkemyksiä motivoinnista, motivointikeinoista ja motivoinnin kehittämisestä uudistuvissa yliopistoissa. Vaasa: Vaasan yliopisto, hallintotieteiden tiedekunta, hallintotiede. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 17.11. 2017] Saatavissa: http://www.trionia.fi/fi/kokoelmat/gradu_nayta.php?id=3344
- Kupias, P. 2008. Kouluttajana kehittyminen. 2. painos. Helsinki. Palmenia.
- Kuula, A. 2017. Toimintatutkimus. KvaliMOTV. [Viitattu 7.12.2017] Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html
- Lahden kaupunki 2014. Lahden kaupunginsairaalan jaksosisältölista. [Viitattu 24.11.2017] Saatavissa: https://www.phhyky.fi/assets/files/2016/02/LKSn_jaksosisaltolista_kayttajat.pdf
- Lahti 2015. Lahden kaupungin henkilöstösuunnitelma 2016-2018. [Viitattu 24.11.2017] Saatavissa: https://www.lahti.fi/TietoaLahdestaSite/TyonantajanaSite/Documents/Henkil%C3%B6st%C3%B6suunnitelma_2016_2018.pdf
- Lahtinen M. 2007. Henkilöstön osallistaminen palkkajärjestelmän uudistuksessa- Case Finlayson Oy. Tampere: Tampereen Yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 25.10.2017]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94221/gradu01598.pdf?sequence>

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. (449/2007) [Viitattu 10.11.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>

Larne, H. 2016. Henkilöstön osallistaminen muutokseen: case Helsingin kaupungin rakennusvirasto. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittäminen. Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 10.10.2017] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201605127408>

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan" Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja- ja. [Viitattu 16.11.2017] Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Lindstèn, M. & Mattila, P. 2012. Kohti uusia tuulia: Muutoksen johtamisen toimintamalli Riihikodille. Hämeen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 10.10.2017] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60835/Lindsten_Mari%20%20Mattila_Piritta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lunkka, S. 2013. "Onks pakko, jos ei halua?" Muutoksen johtaminen henkilöstön näkökulmasta Taysin toiminta-alueella 4. Vaasa: Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen Pro gradu- tutkielma.

Luoma, J. 2010. Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen toimintatutkimuksena. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Licensiaattitutkimus.

Luoma, J. 2015. Understanding change management through the psychological ownership framework: examination of antecedents of successful change. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics. Väitöskirja. [Viitattu 16.11.2017] Saatavissa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/45564/978-951-39-6129-9_vaitos10042015.pdf?sequence=1

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC, Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kaupakorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. [Viitattu 1.12.2017] Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/op-paat/muutoskirja.pdf>

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

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen S. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku. Åbo Akademi. [Viitattu 27.10.2017]. Saatavissa: http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. 1.painos. Vantaa. Ketterät Kirjat Oy.

Niinistö, S. 2014. Muutos Perniön rovastikunnasta Salon seurakunnaksi: kieltämisen kautta hyväksyntään. Helsinki: Helsingin yliopisto, teologinen tiedekunta, käytännöllisen teologian laitos. Väitöskirja.

Nira, S. 2016. Muutoshallinnan prosessin kehittäminen: Case: Rajavartiolaitoksen taloushallinnon keskittäminen. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 1.10.2017] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201605239355>

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Helsinki. Infor

Nyberg, T. 2016. Henkilöstön edustajien kokemuksia Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyistä vuosina 2013 - 2014. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 1.12.2017] Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104861/Nyberg_Terttu.pdf?sequence=1

Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: seutuysteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/678266>

OAMK 2017. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki-verkkojulkaisu. [Viitattu 27.10.2017]. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.painos. Helsinki. WSOY pro Oy.

Organisaatiot muutoksessa. 2008. Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.)
Kuopio. UNIpress Suomi

Paajanen, J. 2012. Organisaatiomuutoksen läpivieminen onnistuneesti: case: Lindström Oy, palvelun tuottamisen siirtäminen tulosityksikköorganisaation alaiseksi. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 1.10.2017]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205015654>

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P. & Leppänen, A. 2013. Mielekäs organisaatiomuutos- kyselyn menetelmäkäsikirja. [Viitattu 18.9.2017]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131755/Mielekäs%20organisaatiomuutos%20menetelmän%20käsikirja.pdf?sequence=1>

Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä -osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastaannasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 18.12.2017]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120019/urn_nbn_fi_uef-20120019.pdf

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki. WSOY

Peus, C., Frey, D., Gerhardt, M., Fischer, P. & Traut-Mattausch, E. 2009. Leading and Managing Organizational Change Initiatives. Management Revue. 20 (2): 158 – 175. [Viitattu 21.10. 2017]. Saatavissa:

https://www.jstor.org/stable/41783612?seq=7#page_scan_tab_contents

PHHYKY 2017. Vuodeosastojen keskittäminen ja palvelurakennemuutos etenevät [viitattu 15.9.2017]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/vuodeosastojen-keskittaminen-palvelurakennemuutos-etenevat/>

PHHYKY 2018. Jalmari Salpausselän kuntoutussairaala. [Viitattu 4.1. 2018]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/terveyspalvelut/terveysasemat/lahti/sairaalat-ja-erikoissairaanhoido/jalmari-salpausselan-kuntoutussairaala/>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum Media Oy.

Poikala, A. 2017. Palvelupäällikkö, Geriatrinen osaamiskeskus. Henkilökohtainen tiedonanto yt- menettelyistä 30.10.2017.

Poikala, A. 2018. Palvelupäällikkö, Geriatrinen osaamiskeskus. Henkilökohtainen tiedonanto organisaatiosta 3.1.2018.

Poutanen, E. 2015. Hallitun uudistamisen edistäminen valtiotyöyhteisössä. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ala. Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 10.6.2017]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90596/Poutanen_Eija.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. 1.painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki. WSOYpro Oy

Pussinen, N. 2017. Muutosjohtaminen liiketoiminnan ulkoistamisessa. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusala. Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 29.9. 2017]. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131495/Pussinen_Noora.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Repo S., Ravantti E. & Pääkkönen R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki. [Viitattu 10.6.2017]. Saatavissa: <http://docplayer.fi/3118449-Tietoa-tyosta-johda-tuottavasti-opastyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-lisaamiseksi-esimiestyon-keinoin-siinarepo-elina-ravantti-rauno-paakkonen.html>

Routio, P. 2015. Toimintatutkimus. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. [Viitattu 26.11.2017]. Saatavissa: http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/153_oh-jaava.html#toimtutk

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino.

Rytilahti, R. 2013. Viestinnän ammattilaisten käsityksiä muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 1.12.2017]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41659/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201305311866.pdf?sequence=1>

Salmela, S. 2012. Leda förändring genom relationer, processer och kultur. Åbo: Åbo Akademi, Socialvetenskapliga institutionen. Väitöskirja. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavissa: http://bibbild.abo.fi/ediss/2012/salmela_susanne.pdf

Savolainen, A. 2015. Muutosjohtamisen keinot henkilöstön tukena organisaatiomuutoksessa. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma. Ylempi AMK- opinnäytetyö. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/89094>

Simola, S. 2015. Muutosprosessin suunnittelu ja läpivienti: case Tarusto Kustannus Oy. Lahden ammattikorkeakoulu, Matkailun ala. Ylempi AMK- opinnäytetyö. [Viitattu 10.6.2017]. Saatavissa: <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201503072849>

Sote-uudistuksen tavoitteet 2017. Alueuudistus.fi. Hallituksen reformi, maakunta- ja sote-uudistus nettijulkaisu 5.5.2017. [Viitattu 19.11.2017].

Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>

Suojanen, U. 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metoditietämystä kaikille. [Viitattu 6.12.2017]. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Suomen Akatemia 2006. Tutkimuksen eettinen arviointi suomessa. [Viitattu 22.11.2017]. Saatavissa: <http://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/tutkimuksen-eettinen-arviointi-suomessa.pdf>

Suomen kuntaliitto 2014. Johtajana muutoksissa. Helsinki. [Viitattu 10.6.2017]. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3000

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna. Talentum Media Oy

THL 2017. Osallisuus verkkojulkaisu. [Viitattu 25.10.2017]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>

Toimintamalli 2016. Jalmari Salpausselän kuntoutussairaala. Julkaisematon. [Viitattu 25.10.2017].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2016. [Viitattu 8.12.2017]. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu laitos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus

eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki. [Viitattu 22.11.2017].

Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistie-teiss%C3%A4>

Työterveyslaitos. 2013a. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta.

Sähköinen verkkojulkaisu. [Viitattu 30.11.2017]. Saatavissa:

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131749/Organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>

Työterveyslaitos. 2013b. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta.

Sähköinen verkkojulkaisu. [Viitattu 30.10.2017]. Saatavissa: [https://isu-](https://isu.com/tyoterveyslaitos/docs/org_tyont_net)

[suu.com/tyoterveyslaitos/docs/org_tyont_net](https://isu.com/tyoterveyslaitos/docs/org_tyont_net)

Työterveyslaitos 2016. Työyhteisön työhyvinvointi. [Viitattu 29.5.2017].

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2017. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet.

[Viitattu 19.9.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Vaaranmaa, A. 2008. Kohti megatyöyhteisöä. Organisaatiokulttuuri ja muutoksen johtaminen Vaasan poliisitalossa. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Hallintotieteiden tiedekunta. Hallintotieteen pro gradu- tutkielma. [Viitattu 9.12.2017]. Saatavissa: [https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/2573/KOHTI+MEGATYÖYHTEISÖÄ%3A+Organisaatiokulttuuri+ja+](https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/2573/KOHTI+MEGATYÖYHTEISÖÄ%3A+Organisaatiokulttuuri+ja+muutoksen+johtaminen+Vaasan+poliisitalossa)

[muutoksen+johtaminen+Vaasan+poliisitalossa](https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/2573/KOHTI+MEGATYÖYHTEISÖÄ%3A+Organisaatiokulttuuri+ja+muutoksen+johtaminen+Vaasan+poliisitalossa)

Vanharanta, T. 2012. Tukea muutosjohtamiseen. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 29.9.2017]. Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205148005>

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa: psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavissa: shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta238_sisaltoebook.pdf

Valtionkonttori 2009. Strategia ja työhyvinvointi. Kaiku palvelut. Helsinki. [Viitattu 29.5.2017]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/no-name/%7BE3247B26-F20A-40C5-AF55-55A7CA91DAF3%7D/72565>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki. Talentum Media Oy

Ylijoki- Haavisto, M. 2011. Työyhteisötaidot muuttuvassa organisaatiossa: Läntinen verokantayksikkö. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittäminen. Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 29.9.2017]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011113016553>

LIITTEET

LIITE 1 Tutkimuslupa

LIITE 2 Esimerkki learning cafe aineistosta

LIITE 3 Esimerkki teemoitellusta toisen analyysivaiheen aineistosta

LIITE 1 Tutkimuslupa (3 sivua)

Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus Toimialajohtaja
VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

16.08.2017/68 § D/1763/13.00.00.01/2017

Muutosjohtamisen työkalu kuntoutussairaala Jalmarille, Lahden ammattikorkeakoulun YAMK kehittämistyö, M-muut opinnäytteet

Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan YAMK johtaminen ja kehittäminen suuntautumisvaihtoehdon opiskelijat Minna Lehmusvirta ja Tea Wessman ovat allekirjoittaneet lupahakemuksen opinnäytetyön tekemisestä.

Opinnäytetyön – Muutosjohtamisen työkalu kuntoutussairaala Jalmarille – tarkoituksena on kehittää organisaation esimiesten osaamista muutoksen johtamiseen sekä kehittää johtamiskulttuuria, joka edistää henkilöstön työhyvinvointia. Opinnäytetyö toteutetaan syksyn 2017 aikana aivoriihi-työskentelyn avulla.

Opinnäytetyön toimeksiantosopimus toimitetaan myöhemmin kirjaamoon.

Päätin hyväksyä Minna Lehmusvirran ja Tea Wessmanin opinnäytetyön lupahakemuksen.

Toimialajohtaja Ismo Rautiainen, puh. 044 729 7982

04.09.2017 Kirjaamo/Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, Keskussairaalankatu 7 Oikaisuvaatimus Minna Lehmusvirta, Tea Wessman Juha Roslakka/LAMK, Anu Poikala, Merja Valjakka-Heimola, Sirkku Lavonius

Ismo Rautiainen Toimialajohtaja

Asianumero Päätöslaji

Otsikko Päätösperustelut

Päätös

Lisätietojen antaja

Toimivallan peruste Nähtävänäoloaika Nähtävänäolopaikka

Muutoksenhaku Saaja Tiedoksi

Liitteet

Allekirjoitus

OIKAISUVAATIMUSOHJEET

Liitetään viranhaltijan päätökseen

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä Viranomainen: Toimialajohtaja

Oikaisuvaatimusoikeus

Kunnallisasiat

Päivämäärä: 16.08.2017

Pykälä: 68

Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.

Muutoksenhakukielto

Oikaisuvaatimusta ei saa tehdä päätöksistä, jotka koskevat virka- tai työehtosopimuksen tulkintaa tai soveltamista (KvesL 26 §).

Oikaisuvaatimusviranomainen

Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään ja sen yhteystiedot:

Toimielin: Postiosoite: Käyntiosoite: Puh.:

Faksi: Sähköpostiosoite: Aukioloaika:

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän hallitus Keskussairaalankatu 7, 15850 Lahti Keskussairaalankatu 7 (03) 819 11

(03) 819 2308 kirjaamo@phsotey.fi 9-15

Oikaisuvaatimusaika ja sen alkaminen

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista ennen viraston aukioloajan päättymistä. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, sähköistä tiedoksiantoa käytettäessä kolmantena päivänä viestin lähettämisestä ja muussa tapauksessa seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana. Oikaisuvaatimusaika taloudellisin ja tuotannollisin perustein tehdystä irtisanomisesta koskevasta päätöksestä alkaa kulua vasta irtisanomisajan päättymisestä.

Pöytäkirjan nähtäväksi asettaminen

Pvm: 04.09.2017

Kuntalain 95 §:n 1 momentin mukainen erityistiedoksianto asianosaiselle

Asianosainen: Minna Lehmusvirta, Tea Wessman

Annettu tiedoksi sähköisesti, pvm: 17.8.2017

Lähetetty tiedoksi kirjeellä, joka on annettu postin kuljettavaksi, pvm: (kuntalaki 95 §) Tiedoksiantaja:

2 (3)



Luovutettu asianosaiselle Paikka ja pvm:

Muulla tavoin, miten tweb

Oikaisuvaatimuksen sisältö

Vastaanottajan allekirjoitus

Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen sekä sen tekijä ja yhteystiedot.

Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle oikaisuvaatimusajan kuluessa ennen sen viimeisen päivän virka-ajan päättymistä riippumatta tavasta, jolla se toimitetaan. Jos oikaisuvaatimusajan viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joulukuun juhannusaatto tai arkilauantai, saa oikaisuvaatimuksen toimittaa ensimmäisenä sen jälkeisenä arkipäivänä.

3 (3)

Omalla vastuulla oikaisuvaatimuksen voi lähettää postitse tai lähetin välityksellä. Postiin oikaisuvaatimus on jätettävä niin ajoissa, että se ehtii perille oikaisuvaatimusajan viimeisenä päivänä ennen viraston aukioloajan päättymistä.

5. TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSESSA

(mm. lääkäriresurssit + moniammatillisuus)

- * riittävät resurssit muutostilanteessa
- * selkeät koulutukset
- * aikataulu realistinen muutokseen läpiviemiseen + tiedotus
→ aikaa muutokseen varattu
- * itsestä huolehtiminen, omasta hyvinvoinnista
- * hyvä / riittävä perehdytys
- * aikaa "surutyöhön" → huomioidaan se että osa muutoksista ei toivottu
- * huomioidaan työntekijät yksilöinä / yksilöllisesti. Aikaa oppia uutta.
- * erilaisuus + työntekijöiden eri lähtökohdat huomioidaan
- * työnchjans (varata) EI SAATAVUUS.
- * mahdollisuus esim. työterv. kautta päästä keskustelemaan nopeasti jos tarve ja ahdistusta TIETO MISTÄ APUA SAA! TIEDOTUS, SELKEYS
- * tasa-arvoinen kohtelu! HOITAJIEN TÖTEHTÄVÄT → MUISTA AM. RYHMIÄ.
- * erilaisten osaamisten huomiointi voimavarana + arvostetaan sitä
[työkokemuksien]
- * yhtenäiset käytännöt eri osastoilla (ne mitä voidaan yhtenäistää mm. lääkehoido)
- * kuormituksenä kun tulee uusia työtehtäviä, jotka ei kuulu hoitajalle, mutta ei ole mm. riittävästi sihtereitä ym. → tulee uusia työtehtäviä
- * kuormittavana, jos ei voi luottaa työpariin (osaaminen, koulutus)
- * työkaverien tuki tärkeää
- * avoin, hyvä ilmapiiri, jossa myönnet. jos ei osaa, uskaltaa pyytää apua
- KEMITYSKESKUSTELU EI HAVAITTAVAA HYTYÄ → NES. KOHTELUA?
- * oppiminen on erilaista / ihmiset erilaisia
- * työtä jaettu kaikkien kesken / työn kuormituksen jakaminen
- * kun apua pyytää niin tulee saada apua, ei saa jättää tunnetta, että on yksin
- * Ei syyllistytä
- * Esimiehen positiivinen palaute ja kiitos! - DIGITAALUSET APUVÄLINEET
- * tulla kuulluksi
- * huumori tulee säilyttää! Lupa nauraa.
- * työkaverien kannustus ja välittäminen - RYHMÄTÖNNOHJAUS EI AIKAA / TYÖT TEKEMÄTTÄ AHDISTUS
SITÄ SAATAVUUS JAAT
- * muistetaan, että jokaisella voi olla työpäivät erilaisia + päivät erilaisia
- * työolot kohdilleen / puhdas ilma
- * työturvallisuusasiat tulee olla kannossa. Suhtaudutaan vakavasti "ilmoituksiin" (Lyreco)
- * PERUSTEHTÄVÄN ARVOSTUS - PRIORISOINTI
- FIILIS TARTTUU - OSASTON KOLLOUS

37,9% (11) **TYÖILMAPIIRI**
 41,4% (12) **YKSILÖN HYVINVOINTI**
 10,3% (3) **TYÖ OLOT**
 10,3% (3) **ESIMIEHEN TOIMINTA**
 (29)

- yhteinen tekeminen, erilainen tapa tehdä, puhutaan hyvää selän takana-tempaus, kehityskeskustelu kävellen, poissa työpaikalla, sivuillissä
- mahdollisuus esim työterveyden kautta päästä keskustelemaan nopeasti jos tarvetta
- Kuormittavuus jos ei voi luottaa työpariin (osaaminen, koulutus)
- työkavereiden tuki tärkeää
- itsestä huolehtiminen, omasta hyvinvoinnista
- jaksamisen huomioiminen, yksilölliset keinot uupumisen ehkäisyyn
- työhyvinvointi on muutoksen mittari, missä vaiheessa mittaus tehdään???
- työolot kohdilleen/ puhdas ilma
- työnohjaus vajaata, ei saatavilla
- esimiehen hyvinvointi, työaara!
- kun apua pyytää tulee saada apua, ei saa jäädä tunnetta, että on yksin.
- yhteinen tekeminen hyvinvointi edellä, työhyvinvointi työtä varten
- ryhmätyönohjausta, aikaa kunnolla, miten menee?
- avoin, hyvä ilmapiiri, jossa myönnetään jos ei osaa uskaltaa pyytää apua
- Työturvallisuusasiat tulee olla kunnossa suhtaudutaan vakavasti ilmoituksiin
- jaksottaminen oman työn suhteen, jaksaminen-> ymmärtäminen
 - erotetaan työntekijän muu jaksaminen ja työhyvinvointi
- huumori tulee säilyttää! lupa nauraa/ryhmäohjaus sitä saat mitä jaat ei aikaa, työt tekemättä-ahdistus
- yhteisöllisyys pitää yllä työhyvinvointia

Hyvinvointi

- avoin keskustelu aina mahdollisuus keskustella
- 30 min työaikaa työntekijän liikuntaan / smartum-setelit takaisin (kerätään lista halukkaista ; ei automaattisesti kaikille)
- työssä jaksamisen huomiointi/ tukeminen
- työajalla työyhteisön yhteistä tekemistä ilma työhön liittyviä asioita
- esimies tukee ja kannustaa taukojen pitämiseen (ei työasioiden käsittelyä)

(25)