

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sari Hyttinen

MUUTOSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN YKSIKKÖTASOLLA

Opinnäytetyö
Helmikuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2017
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
Puh. (013) 260 600

Tekijä
Hyttinen Sari Hannele

Nimeke
Muutosjohtamisen kehittäminen yksikkötasolla

Toimeksiantaja
Opiskelijan oma hanke

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Juuan vankilan muutosjohtamista. Jatkuvassa muutostilassa työskentely on haastavaa henkilöstölle. Muutos on osa organisaatioiden arkipäivää ja nykytyöelämän normaaliutta. Muutoksen toteuttamiseksi onnistuneesti tarvitaan muutosjohtamista ja muutosviestintää.

Työssä selvitettiin kyselyn avulla, miten virkamiehet ovat kokeneet muutokset ja muutosjohtamisen. Kyselyn tavoitteena oli saada kehittämissuunnitelmia ja löytää kehittämiskohteita muutostilanteiden hallitsemiseksi.

Kehittämistyön tuotoksena on kehittämissuunnitelma Juuan vankilan muutosjohtamiseen. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuuden muutostilanteissa.

Kieli
suomi

Sivuja 60
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
muutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä, muutosvastarinta



THESIS
February 2017
Master's Degree in Business
Management and Leadership

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
Tel. (013) 260 600

Author
Hyttinen Sari Hannele

Title
Developing Management of Change at Unit Level

Commissioned by
The author's own project

Abstract

The purpose of this study was to develop the management of change in Juuka prison. Constantly changing work is challenging for the staff. Change is a part of everyday life in organizations and normality in the modern working life. To implement the change successfully, management and communication of change are required.

In this thesis it was studied by means of a questionnaire, how the officials are experience the changes and change management. The aim of the survey was to obtain development proposals and find areas for development to manage change in situations.

This development work resulted in a plan of Change Management in Juuka prison. The results of the investigation can be utilized in change management situations in the future.

Language
Finnish

Pages 60
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords
change, management of change, communication of change, resistance of change

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 1.1 | Tavoite | 6 |
| 1.2 | Rakenne | 9 |
| 2 | Muutos ja muutoksen hallitseminen | 10 |
| 2.1 | Muutos | 10 |
| 2.2 | Muutosjohtaminen | 13 |
| 2.3 | Muutoksen johtamisen vaiheet | 18 |
| 2.4 | Muutosviestintä | 20 |
| 2.5 | Muutoksen elinkaaren mukainen viestintä | 22 |
| 2.6 | Sisäisen muutosviestinnän välineet ja niiden tehtävät | 24 |
| 2.7 | Muutosvastarinta ja muutoksen jalkauttaminen | 25 |
| 3 | Opinnäytetyön kehittämis- ja tutkimusmenetelmät | 30 |
| 3.1 | Tiedonhankintamenetelmän valinta | 31 |
| 3.2 | Yleistettävyyys ja siirrettävyyys ja hyödynnettävyyys | 32 |
| 3.3 | Luotettavuus ja eettisyys | 33 |
| 4 | Tutkimus- ja kehittämistyön toteuttaminen | 34 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset | 36 |
| 5.1 | Muutosten kokeminen | 36 |
| 5.2 | Muutosjohtaminen | 37 |
| 5.3 | Muutosviestintä | 39 |
| 5.4 | Muutoksiin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet | 41 |
| 5.5 | Muutoksen toteutuminen ja seuranta | 42 |
| 6 | Tulosten analysointi | 43 |
| 6.1 | Muutosten kokeminen | 43 |
| 6.2 | Muutosjohtaminen | 44 |
| 6.3 | Muutosviestintä | 45 |
| 6.4 | Muutoksiin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet | 46 |
| 6.5 | Muutoksen toteutuminen ja seuranta | 47 |
| 6.6 | Yhteenvetoa ja perusteluita kehittämiselle | 48 |
| 7 | Kehittämissuunnitelma | 51 |
| 7.1 | Muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma | 51 |
| 7.2 | Muutosjohtamista tukevia kysymyksiä | 53 |
| 8 | Johtopäätökset ja pohdinta | 59 |
| | Lähteet | 61 |

Liitteet

| | |
|---------|--------------------|
| Liite 1 | Saatekirje |
| Liite 2 | Lomakekysely runko |

1 Johdanto

Muutos on osa organisaatioiden arkipäivää ja nykytyöelämän normaaliutta, joka vaatii tilannekohtaista johtamistyylin mukauttamista. Muutoksen toteuttamiseksi onnistuneesti tarvitaan muutosjohtamista ja muutosviestintää. Muutos edellyttää siirtymistä vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista uusiin ja ihmisten on saatava surra ja luopua rauhassa, jotta uutta voi syntyä tilalle. Muutosvastarinta on vanhasta luopumisen suruprosessi.

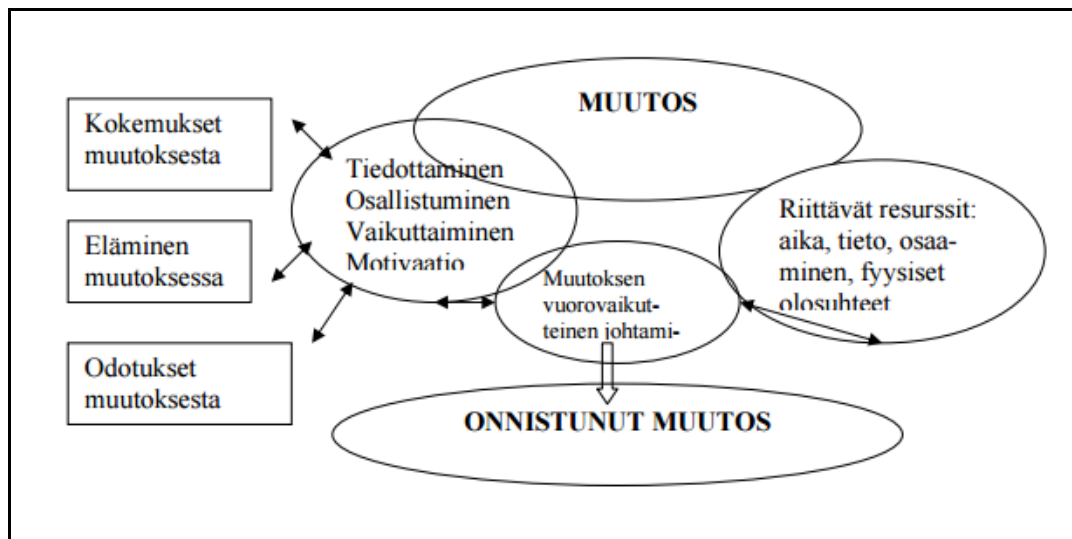
Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi Muutosjohtamisen kehittäminen yksikkötasolla. Jatkuva muutostila, erilaisten hankkeiden ja henkilöstöresurssien muutokset ja vähillä ja vaihtuvilla henkilöstöresursseilla työskentely on haastavaa henkilöstölle. Jatkuvan muutostilan vuoksi muutoksen kokeminen ja muutosjohtaminen ovat aiheita, jotka kiinnostavat ja joita haluan tutkia.

Olen ollut Juuan vankilan virastosihteerin virassa vuodesta 2001 lähtien ja ajatus opinnäytetyön tekemiseen lähti jatkuvassa muutostilassa osallisena olemisesta. Lakkautusuhan aikana työskennellessä oli havaittavissa Yliskosken ja Yliskosken (2009, 34–35) nimeämiä muutosta ennakoivia signaaleja. Työyhteisön kielenkäyttö muuttui, ilmapiirissä esiintyi kiristymisen merkkejä, levottomuus ja turvattomuus lisääntyivät, ammattiryhmien väliset erot korostuivat ja huhut ja mielikuvat hallitsivat ilmapiiriä. Kieku-järjestelmän tulo aiheutti samanlaisia reaktioita ja voimakasta kommentointia Kieku-järjestelmän käyttöön oton jälkeen. Nämä kokemukset kasvattivat mielenkiintoa muutosjohtamisen teoriaan. Teoriaan perehtymisen ja omien havaintojeni ja hypoteesieni kautta kasvoi halu antaa yksikön henkilöstölle mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja kokemuksensa muutoksista ja muutoksien hallinnasta ja vaikuttaa muutosjohtamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyöni on kehittämistutkimus, kehittämiskohteena on Juuan vankilan muutosjohtaminen. Kehittämistutkimuksessa tutkija on keskeisessä roolissa muutoksen organisoinnissa ja siten osa tutkimuksen kohdetta (Kananen 2012, 28). Tutkimus on rajattu koskemaan selvitystä Juuan vankilan virkamiehien kokemuksista jatkuvassa muutostilassa ja heiltä saatuja kehittämissuhteita ja -kohteita ja näihin liittyvään kirjallisuudesta saatavaan teoriatietoon.

1.1 Tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten Juuan vankilan virkamiehet kokevat jatkuvan muutostilan ja mitä muutosjohtamisen osa-alueita olisi hyvä kehittää. Tavoitteena on löytää kehittämiskohteita ja saada kehittämissuunnitelmaa muutostilanteiden hallitsemiseksi tulevaisuudessa. Tavoitteena on koota henkilöstöltä saatavien kehittämissuunnitelmien, kehittämiskohteiden ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma. Tavoitteena on löydettyjen kehittämiskohteiden esiintymisen minimoiminen tulevaisuuden muutostilanteissa. Tavoitteena on siis toimiva muutosten johtaminen tulevaisuuden muutostilanteissa ja onnistunut jatkuva muutostila. Kuviossa 1 onnistuneen muutoksen elementtejä Luomalan (2008, 14) mukaan ovat tiedottaminen, osallistuminen, vaikuttaminen, motivaatio, muutoksen vuorovaikutteinen johtaminen, riittävät aika-, tieto- ja osaamisresurssit ja fyysiset olosuhteet.



Kuvio 1 . Onnistuneen muutoksen elementtejä (Luomala 2008, 14).

Opinnäytetyön toisena tarkoituksena on pysäyttää henkilöstö ajattelemaan muutoksia syvällisemmin ja laajentaa näkökulmia muutoksista, muutosjohtamisesta, muutosviestinnästä ja vaikuttamismahdollisuuksista muutoksissa. Yliskosken ja Yliskosken (2009, 122) mukaan yhteisen ymmärryksen ja kokemusten jakamisen turvin kestämmme muutosta paremmin kuin yksin. Opinnäytetyön

tarkoituksena on siis auttaa yksikön sisäisen keskustelun käynnistymisessä ja helpottaa muutostodellisuuden yhteistä hahmottamista sekä tukea muutoksen valmistelua, johtamista ja toteutusta tulevaisuuden muutostilanteissa.

Aihe on työelämän kehittämisen kannalta tärkeä ja ajankohtainen. Muutos on nykytyöelämän normaaliutta ja vaatii tilannekohtaista johtamistyylin mukauttamista. Organisaatiot ovat moniportaisia ja asiat laajoja kokonaisuuksia. Muutoksen hallinta julkisessa organisaatiossa on monimutkainen prosessi, jonka ulkoiset vaateet, toiminnan laaja-alaisuus ja sisäinen dynamiikka haastavat. Organisaatioiden moniportaisuuden vuoksi on tärkeää, että muutosjohtamisen tärkeys on tiedostettu ja on hallittua yksikkötasolla. Aihe on ajankohtainen siksi, että Rikosseuraamuslaitoksella on menossa useita eri hankkeita, jotka aiheuttavat muutoksia yksikön työtehtävissä, (ks. taulukko 1: Rikosseuraamuslaitoksen projektisalkku). Muutoksia aiheuttavat mm. Kieku-, Roti ja lähityön hankkeet, henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstövaje.

Taulukko 1. Rikosseuraamuslaitoksen projektisalkku (Rikosseuraamuslaitos 18.2.2016, 1)

| Rikosseuraamuslaitoksen projektisalkku | | |
|---|-------------------------------------|---------------------|
| | | 18.2.2016 |
| Risen Keskushallintoyksikön hallinnoimat projektit | | |
| Projektin nimi | Projektipäällikkö tai vastuuhenkilö | Projektin aikataulu |
| Sopeuttamissuunnitelma | Tuula Asikainen | 1/12-12/16 |
| Roti - Toiminnan kehittämis- ja asiakastietojärjestelmähanke | Mikko Levämäki | |
| Muodollisen täytäntöönpanon kehittäminen | Juha Hiiska | |
| Vankitilojen luokittelun jatkotoimet | Ari Juuti | |
| Talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen: | Heli Herna | |
| Maksukorttiprojekti | Maria-Kaisa Nordström | |
| Kassajärjestelmien uusiminen | Maria-Kaisa Nordström | |
| Vankirahauudistus | Marjatta Kajjalainen | |
| Sähköinen asianhallinta | Maria Majanen | |
| Toimitilojen käytön tehostaminen: | Kauko Niemela | |
| Kiinteistöhuollon ja kunnossapidon kehittäminen | | |
| Henkilökunnan asuntojen määrän vähentäminen ja kustannusvastaavuuden parantaminen | | |
| Energiankulutuksen vähentäminen | | |
| Yks-toimistojen toimitilojen käytön tehostaminen | | |
| Toimintojen kehittäminen rikosseuraamusalueilla | Aluejohtajat | |
| Työtoiminnan tuottojen ja kustannusvastaavuuden parantaminen | Aluejohtajat | |
| Hankintatoimen kehittäminen | Marko Oresmaa | |
| Rikosseuraamusten täytäntöönpano | | |
| Arvioivan ja suunnitelmallisen työn kehittäminen | Päivi Hannula ja Pia Andersson | 2016-2019 |
| AUNE -hanke, pitkäaikaisasunnottomuuden vähentäminen | Heidi Lind | 2016-2017 |
| Lähityöhanke | Kati Seitti | 2015-2017 |
| JR-Exit-ohjelma | Sami Peltovuoma | 2016- |
| YKS-hanke | Pia Andersson | 2013-2016 |
| Risen laatukysely | Henrik Linderborg | 2016 |
| Mittariuudistus | Ilppo Alatalo | 2016 |
| Vankien sähköinen asiointi | Tuuli Siiskonen | 2015-2016 |
| Toimitilat | | |
| Vankilakonseptin käyttöönotto | Kauko Niemela | 2016-2017 |
| Helsingin vankilan pohjois- ja länsiosien rakennusten perusparannushanke | Tapio Hiltunen | 2015-2018 |
| Hämeenlinnan naisvankilan uudisrakennushanke | Kauko Niemela | 2016-2018 |
| Keravan vankilan avolaitosvankilan peruskorjaushanke | Tapio Hiltunen | 2016-2018 |
| Jyväskylän kampushanke | Kauko Niemela | 2015-2018 |
| Ohjaus- ja tukitoiminnot | | |
| Kehan palveluajatus -projekti | Tuula Asikainen | 2016 |
| Kiekun käyttöönotto | Heli Herna ja Mika Ulmanen | 2016 |
| Projektiopetus | Marko Oresmaa | 2016 |
| Risen strategian toimeenpano | Pauli Nieminen | 2016 |
| Valmentava johtaminen | Juha Lavikainen | 2016 |
| Viestinnän linjaukset | Piivi Isotalus | 2016 |

Henkilöstön vaihtuvuutta ja henkilöstövajetta on ollut yksiköissä erilaisten poissaolojen ja virkavapauksien vuoksi paljon, ja tulevien eläköitymisten vuoksi henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstövaje kasvaa. Taustalla ovat rikosseuraamusalan toimintaympäristön muutokset, kuten mm. valtion sopeuttamisohjelma, jonka myötä alalta on vähennetty runsaasti henkilötyövuosia. Valtion sopeuttamisohjelma vaikuttaa siten, ettei lyhyille alle kuukauden poissaoloille oteta sijaisia eikä henkilöstöresursseja lisätä päinvastoin pyritään vähentämään.

Valtiontalouden menoleikkaukset merkitsevät Rikosseuraamuslaitokselle vuotuisia noin viiden miljoonan euromääräisiä menotason sopeuttamistoimia vuosille 2013–2016. Sopeutustoimilla pyritään varmistamaan laitoksen toimintamahdollisuudet myös tulevaisuudessa. Eläköitymisen ja luonnollisen poistuman kautta avoimiksi tulevat työtehtävät pyritään hoitamaan ensisijaisesti nykyisellä henkilöstöllä työprosessien tuottavuutta kehittämällä, henkilöstön työnkuvia laajentamalla sekä tukipalvelutehtäviä keskittämällä. (Rikosseuraamuslaitos 2.3.2012.)

1.2 Rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosasta, tutkimusmenetelmistä, kehittämistyön toteuttamisesta, tutkimustuloksista ja analyysistä, kehittämissuunnitelmasta, johtopäätöksistä ja pohdinnasta. Johdannossa käyn läpi opinnäytetyön taustaa, tavoitetta ja rakennetta. Teoriaosassa avaan muutosta, muutosjohtamista, muutosviestintää ja muutosvastarintaa koskevaa teoriaa.

Tutkimusmenetelmäosassa esittelen tutkimusmenetelmät, pohdin tutkimuksen yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä, luotettavuutta ja eettisyyttä. Kehittämistyön toteutusosassa avaan kehittämistyön toteutusprosessia, esitän tulokset sellaisenaan ja lopuksi analysoin tulokset. Kehittämissuunnitelmassa esitän tutkimustuloksien ja kirjallisuuden pohjalta muutosjohtamisen kehittämissuunnitelman Juuan vankilalle. Lopuksi esitän johtopäätöksiä ja pohdintaa.

2 Muutos ja muutoksen hallitseminen

2.1 Muutos

Taloustieteilijä Joseph Schumpeter (1883 - 1950) ennusti elinaikanaan, että innovaatiot ja teknologian kehitys rikkovat vallitsevan tasapainotilan ja talous pääsee kehittymään (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari ja Wallin 2015, 7). Ahosen ym. (2015, 7) mukaan kysymys on ”luovasta tuhosta”, innovaatiot ja uusi teknologia luovat työpaikkoja, samalla ne tuhoavat niitä kiihtyvällä vauhdilla. Tästä seuraa, että muutoksen ja kestävyuden tasapaino on vaikea saavuttaa. Muutos on tullut jäädäkseen ja se on osa organisaatioiden arkipäivää. (Ahonen ym. 2015, 11; ks. Juuti 2013, 179.)

Laamasen, Räsäsen ja Juutilaisen (2016, 312) mukaan muutos tarkoittaa muutosta yksilön toimintatavassa ja käyttäytymisessä. Vepsäläisen (1994, 70) mukaan muutos ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan kysymyksessä on jatkuva tarve muuttua, kehittyä ja omaksua uusia asioita. Sanonta: ”Mikään ei ole niin pysyvä kuin muutos” pitää paikkansa, koska pyrkimys uusiutumiseen on jatkuvuuden ehto. Sen sijaan muutosten toteutustavoille voidaan tehdä jotakin. Yliskosken ja Yliskosken (2009, 19) mukaan on tärkeää kiinnittää huomiota muutoksen inhimilliseen ulottuvuuteen ja varata voimavaroja tukemaan niitä toimintoja, joilla tuotetaan hallinnan tunnetta, mielekkyyttä ja ymmärrettävyyttä, suojataan itse-tuntoa, ylläpidetään luottamusta sekä tuotetaan yhteisöllisyyttä ja yhteisymmärryksen tuomaa pääomaa kriisistä selviämiseen. Ahosen ym. (2015) mukaan muutos haastaa organisaatiossa luottamuksen, yhteistyön, motivaation, työilmapiirin, sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen, perustehtävien hoidon ja viime kädessä turvallisuuden tunteen.

Muutoksessa siirrytään vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista uusiin ja muutos voi olla äkillinen tai vähittäinen, se voi olla mittakaavaltaan suuri tai pieni. Muutostyyppejä ovat ennakoiva, reaktiivinen, vähittäinen tai strateginen. Ennakoidussa eli proaktiivisessa muutoksessa toimintaa kehitetään siten, että varaudutaan tuleviin muutoksiin. Reagoivassa eli reaktiivisessa muutoksessa reagoidaan jo tapahtuneeseen asiaan. Vähittäisessä muutoksessa toimintaa

kehitetään vähitellen ja tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen tehostamalla toimintaa ja kehittämällä henkilöstön osaamista ja teknologiaa. (Lämsä & Hautala 2004, 184–185.)

Lämsän ja Hautalan (2004, 28) mukaan muutosten taustalla olevat syyt jaotellaan ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset muutoslähteet ovat organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia, esimerkiksi kansainvälistyminen ja muuttoliike. Sisäiset muutoksen lähteet ovat organisaation omaan sosiokulttuuriseen, tekniseen ja poliittiseen järjestelmään ja toimintaa liittyviä tekijöitä, kuten henkilöstön ikääntyminen, uuden teknologian käyttöönotto, johdon vaihtuminen ja organisaatorakenteen muuttaminen. Organisaation kriittisiä menestystekijöitä muutoksissa ovat ihmisten joustavuus, luovuus ja nopeus. ”Muutokset sisältävät mahdollisuuksia ja ongelmia, joiden tiedostaminen ja ennakointi yhdessä nopean reagoitakyvyn kanssa auttavat varautumaan uusiin tilanteisiin.” (Lämsä & Hautala 2004, 28–30.)

Yliskosken ja Yliskosken (2009, 13) mukaan muutos herättää hämmentäviä mielikuvia ja tunteita, jotka ilmenevät muutoksia koskevin suhtautumisina ja ajatuksina. Muutokset koskevat ihmisen peruskokemusta ja tunnemaailmaa, toiveita ja tavoitteita sekä keskinäisiä suhteita. Työyhteisön ja työryhmän ilma-
piiri heijastaa muutokseen liittyviä tunnevasteita. Tunnelmat vaihtelevat innostuksesta ja uteliaisuudesta jännittyneisyyteen ja lamaannuttavaan huoleen tulevasta. Työyhteisössä voi muutoksessa näkyä voimakas tunnemyrskyjen sävyttämä sekaannus ja tunteiden ylivalta klikkeineen ja pelisäännöistä luopumisineen. (Yliskoski & Yliskoski 2009, 13, 17.)

Muutosta edeltävässä vaiheessa eli sulatusvaiheessa tutkijat ovat todenneet muutosta ennakoivia signaaleja. Ruotsalaiset tutkijat ovat nostaneet esiin muutosta ennakoivia signaaleja (ks. kuvio 2). Muutosta ennakoivia signaaleja ovat työyhteisön kielenkäyttö alkaa muuttua, ilmapiirissä on havaittavia kiristymisen merkkejä, levottomuus ja turvattomuus lisääntyvät, yksiköiden ja ammattiryhmien väliset erot korostuvat, huhut ja mielikuvat alkavat vallita, epämieluisia päätöksiä siirretään ja vältellään ja joidenkin kuormittuneisuus kasvaa. (Yliskoski & Yliskoski 2009, 34–35.)

Työyhteisön kielenkäyttö alkaa muuttua

- Aletaan toistaa sanoja, kuten "liikaa väkeä, löysät pois, synergiaetuja" ja "tarvitaan oleelliseen keskittymistä, kilpailukyky vaatii, työsuhteturva, irtisanomisen ehdot, vastapuoli, tehostamistarpeet, tiimiorganisaatioiden tarve".

Ilmapiiressä on havaittavia kiristymisen merkkejä

- Avoimuus vähenee ja moni varmistaa asemaansa sekä toimii ikään kuin kilpailisi muiden kanssa.
- Reviirit ja yksiköiden rajat sekä nk. omiin töihin keskittyminen lisääntyvät.
- Toimenkuvia aletaan varjella. Poikkeavina pidettyjen syrjintä ja esille nostaminen yleistyvät. Johdon tasoilla yleistyvät johtamisfilosofioiden erot sekä tavoiteristriidat.

Levottomuus ja turvattomuus lisääntyvät

- Kiinnostus työn tuloksia kohtaan vähenee, touhuaminen sen sijaan voi lisääntyä.
- Yhteistyöhalu vähenee.
- Byrokratia ja kaavamaisuus voivat lisääntyä.
- Poissaolot vähenevät. Pätevimmat alkavat hakeutua muualle turvatakseen tulevaisuuttaan.

Yksiöiden ja ammattiryhmien väliset erot korostuvat

- Tavoitteet hämärtyvät ja valta- sekä olemassaolotaistelut lisääntyvät ja voivat jopa voittaa kokonaisedun tavoittelun.

Huhut ja mielikuvat alkavat vallita

- Huhut muodostuvat "ainoaksi luotettavaksi tiedoksi". Mielikuviin perustuvat kinastelu yleistyy. "Ainoita oikeassa olevia ja (ainakin omasta mielestään) todellisia asiantuntijoita" esiintyy korostuneesti ja muita väheksyvinä. Virallinen tieto kertoo vähän ja peittelevin sanakäntein. Tiedottamisen vastuu on epäselvä ja tiedolla "pallotellaan." Tietoa voi olla paljon, mutta se on hyvin epävarmaa eikä koske oleellisia asioita.

Epämieluisia päätöksiä siirrettään ja vältellään

- Päätösvalmistelu on huolimatonta. Päätösvastuut ja -rajat ovat yhä hämäämpämpiä.
- Epävarmuus oikeasta päätöksentekotasosta yleistyy, ja ylin johto kuormittuu pienillä asioilla, eikä aikaa löydy perusratkaisujen pohdintaan.

Joidenkin kuormittuneisuus kasvaa

- Erityisesti esimiehet, luottamusmiehet sekä henkilöstöhallintoon kuuluvat alkavat kokea painetta ja riittämättömyyden tunteita. Esimiehiä syyllistetään.

Kuvio 2. Muutosta ennakoivia signaaleja (Yliskoski & Yliskoski 2009, 34–35).

2.2 Muutosjohtaminen

Laamasen ym. (2016, 312) mukaan muutosjohtaminen tarkoittaa ihmisen toimintatavan tai käyttäytymisen muutoksen aikaansaamista uudistamisen kohteena olevassa systeemissä. Sydänmaanlakan (2015, 158) mukaan muutosjohtaminen tarkoittaa kykyä systemaattisesti mahdollistaa muutoksia, sitouttaa ihmiset muutoksiin ja johtaa tehokkaasti muutoksia organisaatiossa. Hyppäsen (2013, 318) mukaan muutosjohtaminen on johtamisen suuntaus, jossa korostetaan muutosten läpiviemistä onnistuneesti. Siinä panostetaan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin sekä huomioidaan liiketoiminnalliset tarpeet ja muutoksen kohteena olevan henkilöstön tunteet. Ahosen ym. (2015, 183) mukaan huonosti johdettu muutos haastaa johdon uskottavuuden ja tämän vuoksi muutosta usein pidetään uhkana eikä mahdollisuutena.

Yliskosken ja Yliskosken (2009, 16) mukaan muutosjohtajuus näkyy suuntia koskevissa päätöksissä, tiedottamisessa, keskinäisessä vuorovaikutuksessa sekä henkilöstön todellisissa vaikuttamisen mahdollisuuksissa. ”Kokemus arvostuksesta ja asioihin vaikuttamisesta määrittävät eniten sitä, kuinka henkilöstö sitoutuu muutoksiin” (Yliskoski & Yliskoski 2009, 16).

Hellbomin (2006, 65) mukaan nopeutuva muutostahti ja lisääntyvä monitahoisuus asettavat johtamiselle uusia haasteita. Tarvitaan johtamista, jossa samanaikaisesti nähdään pidemmälle ja ollaan lähempänä ihmistä ja johtamista joka vapauttaa organisaation resurssit luovuuteen ja hyvään tehokkuuteen. Hyvä johtaminen on innostamista, tukemista ja sparraamista - valmentamista. Tavoitteena on auttaa ja tukea ihmisten vastuunkantokyvyn kehittymistä. (Hellbom 2006, 65.)

Pirisen (2014, 14) mukaan esimiesten taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti organisaatio pystyy viemään läpi jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. Pärjätäkseen muutoksissa työelämässä, esimies tarvitsee erilaista osaamista riippuen muutoksen vaiheista, työntekijöistä, tiimin dynamiikasta ja yrityksen elinkaaresta. (Pirinen 2014, 14.) Yliskosken ja Yliskosken (2009, 56) mukaan esimieheltä vaaditaan laajaa näkemystä, kykyä olla ”maalitauluna ja imupaperina” ja silti vahvana, horjumattomana ja rajansa pitävänä. Esimies on muutostilanteissa tärkeä keskinäisen tuen turvaaja. Esimie-

hen tulisi huolehtia siitä, että yhteisön keskinäinen tuki toimii, työyhteisön jäsenet tukevat vuorostaan esimiestä tässä tehtävässä. (Yliskoski & Yliskoski 2009, 56.)

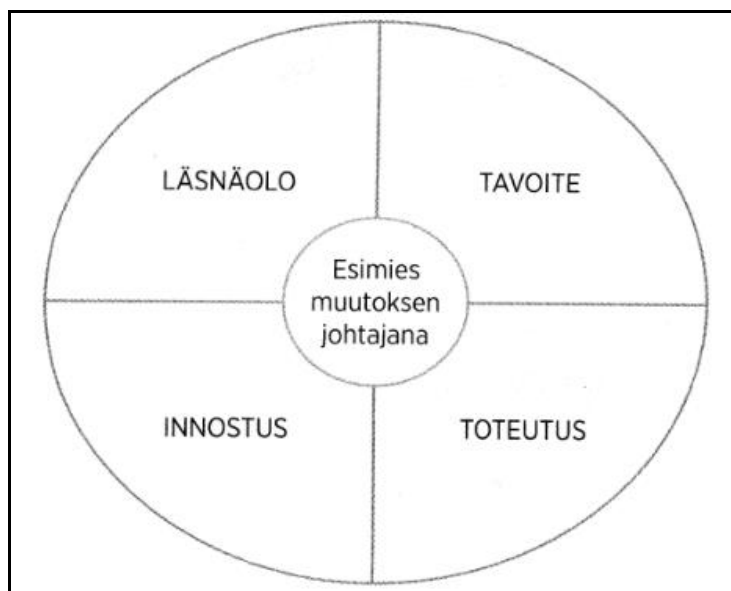
Pirisen (2014, 61) mukaan esimiehellä on vastuu muutosprosessin toteutuksesta yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiehen tehtävä on käydä yhdessä työntekijöiden kanssa läpi muutostavoitteita heti muutoksen alussa. Muutosjohtaminen ei ole yksisuuntaista muutoksen ylätasoon muutosviestien toistoa tai ”jalkauttamista”, vaan keskusteluiden ja ideoiden läpikäymistä työntekijöiden kanssa muutoksen tavoitteiden näkökulmasta. Esimiehen on johdettava muutosta jäməkästi ja johdonmukaisesti ja oltava läsnä työntekijän arjessa ja käytävissä tarvittaessa. Esimiehen tehtävänä on innostaa ja kannustaa työntekijöitään muutoksessa eteenpäin. (Pirinen 2014, 61–63.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 104–106) mukaan muutosjohtajan kompetenssiin kuuluvat:

- kokonaisvastuun ottaminen
- itsehillintä ja -hallinta,
- läsnäolo työyhteisössä,
- nopea reagointi ongelmiin ja mahdollisuuksiin,
- itsensä likoon laittaminen,
- valmentajan rooli,
- leadership eli ihmisten johtamisen henki,
- herkkyyttä lukea sanottuja ja sanomattomia viestejä,
- kykyä muuttaa omaa viestintää kunkin tilanteen vaatimalle aaltopituudelle.

Muutosjohtaja ei ole vain puhuva pää vaan kuunteleva ja jäməkä johtaja.

Kuviossa 3. kuvataan esimiehen muutosjohtamisen neljä tärkeää tehtävää, joista mielestäni tärkein on läsnäolo, jonka kautta ja avulla saadaan innostus muutokseen ja tavoitteen kautta muutoksen toteuttaminen.



Kuvio 3. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä (Pirinen 2014, 62).

Ahosen ym. (2015, 10) mukaan muutoksessa korostuu johdon rooli. Muutos on aina johtamisen haaste, muutos tuo epävarmuutta. Ahosen ym. (2015, 185) mukaan muutosprosessissa keskijohto on tärkeässä asemassa. Keskijohto välittää viestejä ylimmän johdon ja alaisten välillä. Keskijohtoa ei pidä jättää pimentoon, koska silloin hukataan suuri voimavara, jolla voi olla tärkeä rooli muutoksen onnistumisessa. (Ahonen ym. 2015, 185.)

Muutos on nykytyöelämän normaaliutta ja vaatii tilannekohtaista johtamistyylin mukauttamista. Esimiestyön arki on muuttunut monimutkaiseksi ja esimiestyön hajoaminen on ongelma julkisella sektorilla. Organisaatiot ovat moniportaisia ja asiat laajoja kokonaisuuksia. Muutoksen hallinta julkisessa organisaatiossa on monimutkainen prosessi, jonka ulkoiset vaateet, toiminnan laaja-alaisuus ja sisäinen dynamiikka haastavat. (Ahonen 2015, 10–11, 43.) ”Tällaisissa olosuhteissa johtaminen ja esimiestyö saatetaan helposti kokea riittämättömäksi ja toiminnan ohjaus puutteelliseksi” (Ahonen ym. 206–207, 230).

Ahosen ym. (2015, 43) mukaan muutosjohtaminen nostaa yhteiset tavoitteet, yhteistyön ja erityisesti vuorovaikutuksen johtamisen keskiöön.

Jokaisen henkilön organisaatiossa on osattava muutosjohtamisen perusteet ja muutosdynamiikka, jotta jatkuva muutos voidaan muuttaa positiiviseksi energiaksi ja toivoksi. Muutosjohtaminen nostaa yhteiset tavoitteet, yhteistyön ja erityisesti vuorovaikutuksen johtamisen keskiöön.

Ei vuorovaikutusta itseisarvona vaan tavoitteellisen toiminnan ja tuloksen aikaansaamista varten sekä ryhmien ja yksilöiden motivaatiota varten. Se pakottaa myös organisaation sisäisten ja ulkoisten rajapintojen käsittelyyn ja niiden uudelleenlaiseen hyödyntämiseen johtamisessa. (Ahonen ym. 2015, 43.)

Vastuunoton on oltava näkyvää ja vuorovaikutusta on lisättävä moninkertaisesti. Ihmiset odottavat johdon astuvan esiin ja näyttävän suuntaa. Muutokselle tarvitaan siis kasvot ja ääni. Muutoksessa tärkein tiedon lähde on oma lähiesimies. Johdon on tärkeää sitouttaa lähiesimiehet ja antaa heille tukea vuorovaikutustilanteiden hoitamisessa. Vuorovaikutusta tarvitaan tavoitteellisen toiminnan ja tuloksen aikaansaamista varten sekä ryhmien ja yksilöiden motivaatiota varten. (Ahonen ym. 2015, 183.)

Ahosen ym. (2015, 243) mukaan organisaatorakenteiden sijaan muutoksen johtamisessa on kiinnitettävä huomiota toiminnan itsejohtoisuuteen ja ihmisten joustavuuteen. Rakenteelliset mallit jäävät nopeiden muutosten oloissa vanhentuneiksi, mutta kykenevät asiaansa vihkiytyneet ja päämäärähakuiset ihmiset toimivat joustavasti niin halutessaan. Muutos voi olla uusia ratkaisumalleja etsivälle ihmiselle innostava haaste, kun taas asemansa menettämistä tai osittais-takin kaventamista pelkäävälle on kauhistus. (Ahonen ym. 2015, 243.)

Ahosen ym. (2015, 247) mukaan valmentavan johtajuuden, mahdollistavan ja voimaannuttavan sekä ratkaisukeskeisille keskusteluille perustuvan johtamistyylin trendi lisääntyy. Johtamisesta tulee ammatti, joka on opeteltava, sillä vain oikealla tavalla toisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa ollen ihminen kykenee samaan aikaan voimaantumista, sujuvaa yhteistoimintaa sekä ammatillista kehittymistä. (Ahonen ym. 2015, 247.)

Yliskosken ja Yliskosken (2009, 72) mukaan muutosjohtaminen vaatii paneutumista henkilöstön tilanteeseen muutosasioiden rinnalla. Muutosjohtamisen yhtenä perustehtävänä on tunnistaa yksilöiden tunnereaktiot ja toimia aktiivisesti tunteiden kohtaamisen helpottamiseksi. Kuviossa 4 esitellään tunteiden kohtaamista helpottavia toimia.

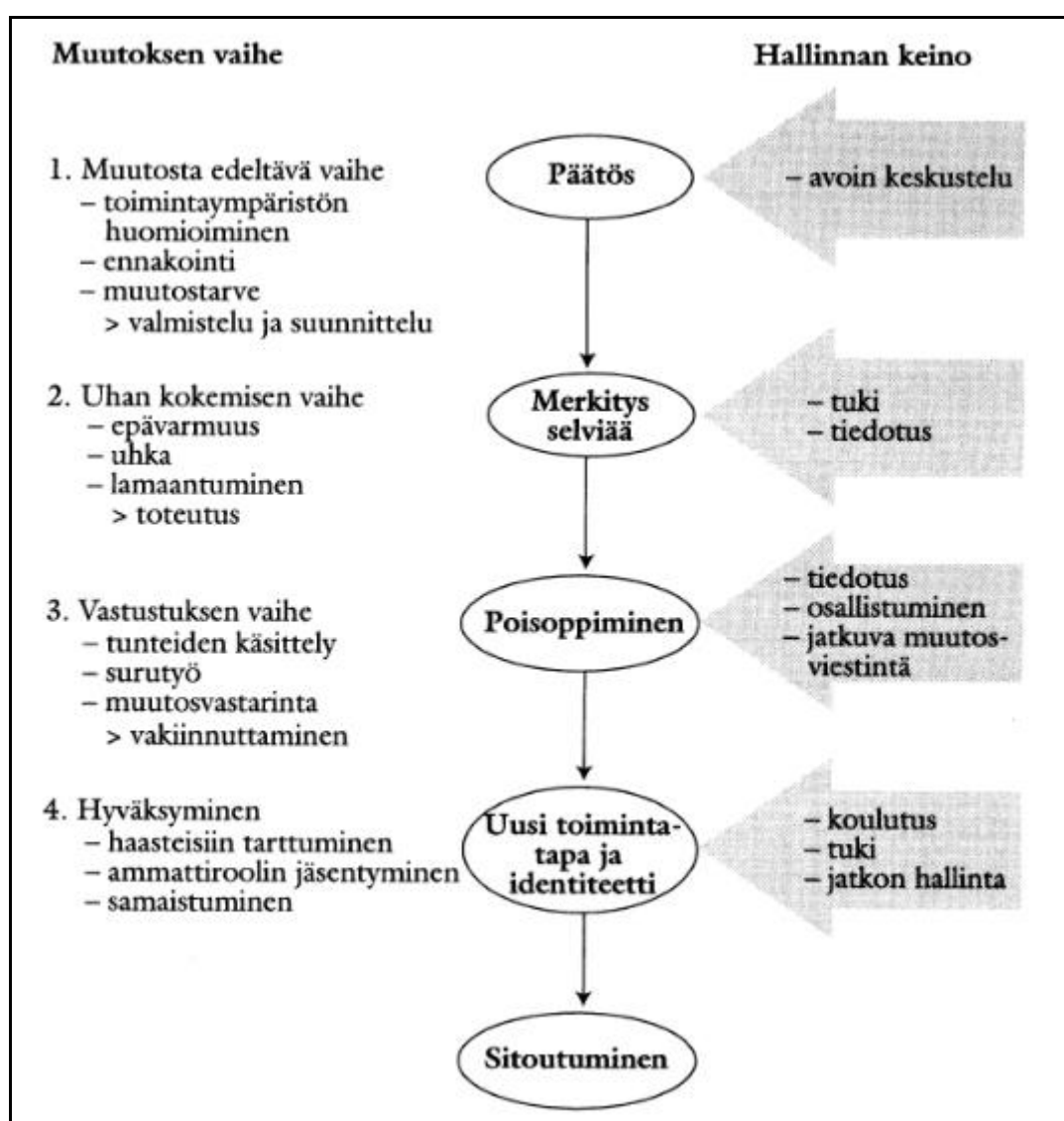
- Ehkäistään mahdolliset muutosta koskevat väärinkäsitykset huolellisella tiedottamisella.
 - Tiedon avulla uhan ja epävarmuuden kokemukset kääntyvät aktiivisuudeksi.
 - Huolehditaan riittävästä muutoksen siirtymäajasta ja ajoitetaan tapahtumat ja tiedotus oikein.
 - Työstämisaika mahdollistaa luopumisen, sitoutumisen ja uuteen kiinnittymisen.
 - Osoitetaan arvostusta ja kannustetaan henkilöstöä.
 - Itsetunnon järkkymisiltä vältytään ja uuden ammattiroolin omaksuminen nopeutuu.
 - Annetaan yhteisöllistä tukea.
 - Sosiaalinen tuki vähentää eristymistä ja työyhteisöjen yhteistointia tehostuu.
 - Järjestetään tukipalvelua.
 - Tukea järjestetään niille, joiden on vaikea kohdata tunnereaktiotaan.
- Muutosjohtamien on näin kaikkien yhteistä ponnistelua ja muutosvaiheiden läpikäyntiä, jota määrittävät
- yksilöiden tulkinnat tilanteesta
 - yhteisön vuorovaikutusilmiöt
 - johtamisen ratkaisut ja toimintaa koskevat päätökset.

Kuvio 4. Tunteiden kohtaamista helpottavia toimia (Yliskoski & Yliskoski 2009, 72.)

Tuominen (1997, 263) korostaa erilaisten muutosprosessien tunnistamisen tärkeyttä ja kykyä johtaa oikein kussakin muutostilanteessa. Muutosta johdetaan eri tavalla, muutosta ei johdeta samoilla menetelmillä kuin päivittäistä liiketoimintaa. Tuominen (1997, 264) mukaan merkittävässä muutoksissa johtamisen välineet ovat jatkuvan muutoksen alaisina. Eri muutostilanteet vaativat omat tapansa johtaa, suuria kehityshyppyjä johdetaan eri tavalla kuin laatuohjelmaa, paikallisia muutoksia johdetaan eri tavalla kuin globaaleja muutoksia. ”Johtajan on tunnistettava, mistä muutoksesta on kysymys ja johdettava muutosta sen mukaisesti” (Tuominen 1997, 265).

2.3 Muutoksen johtamisen vaiheet

Pontevan (2010, 24) mukaan muutoksen johtamisen vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu (ks. kuvio 6 muutossuunnitelma esimerkki), toteutus ja vakiinnuttaminen (ks. kuvio 5). Muutosta edeltävässä vaiheessa on avoin keskustelu tärkeä hallinnan keino, uhan kokemisen vaiheessa on hallinta keinona tuki ja tiedottaminen, vastustuksen vaiheessa tiedotus, osallistuminen ja jatkuva muutosviestintä ovat tärkeitä hallinnan keinoja, hyväksymisvaiheessa ovat koulutus, tuki ja jatkon hallinta tärkeässä osassa. (Ponteva 2010, 24–25.)



Kuvio 5. Muutoksen vaiheet ja sen hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25).

Kuviossa 6 muutossuunnitelma esimerkki, jossa käydään läpi jokaisen sarakkeen asiakokonaisuus kussakin muutoksen neljässä vaiheessa: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Sarakkeita on viisi: tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulu ja seuranta. (Ponteva 2010, 126–127.)

| Muutoksen vaiheet | Tavoitteet | Toimenpiteet | Vastuuhenkilöt | Aikataulu | Seuranta |
|--|---|--|---|-------------------------------|--|
| Mieti jokaisen sarakkeen asiakokonaisuus kussakin muutoksen neljässä vaiheessa erikseen! | Mitä muutoksella tavoitellaan? <ul style="list-style-type: none"> • • Mitkä ovat muutoksen perusteet ja lähtökohdat? <ul style="list-style-type: none"> • • Mitkä ovat muutoksen hyödyt? <ul style="list-style-type: none"> • • | Mitä konkreettisia asioita tehdään? <ul style="list-style-type: none"> • tee erillinen tiedottamissuunnitelma* • mieti, tarvitaanko muutosvalmennusta? ** Mitä ennakoitavissa olevaa ”tiedostamattomaa” on odotettavissa? <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat muutoksen mahdolliset vaarat? <ul style="list-style-type: none"> • | Mistä otetaan ”muutoksenteijät”? Mitkä ovat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet? Miten henkilöstö osallistetaan muutokseen? Mistä irrotetaan rahat muutosasioiden toteuttamiseen? Tarvitaanko ulkopuolista tukea ja jos, niin mitä? (esim. työterveyshuolto, konsultit) | Mihin mennessä asiat tehdään? | Miten mm. tavoitteet ovat toteutuneet ja keskeiset toimenpiteet onnistuneet? |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 1. Muutosta edeltävä vaihe: suunnittelu | | | | | |
| 2. Uhan kokemisen vaihe | | | | | |
| 3. Vastustamisen vaihe | | | | | |
| 4. Hyväksymisen vaihe | | | | | |

Kuvio 6. Muutossuunnitelma esimerkki (Ponteva 2010, 126–127.)

2.4 Muutosviestintä

Muutoksen toteuttamisessa on viestintä tärkeässä roolissa; informaation tarjoaminen on tärkeää koko muutosprosessin ajan eri muutoksen elinkaaren vaiheissa. Koko henkilöstölle suunnatut tiedotustilaisuudet ja tietoisuudet antavat hyvän yleiskuvan, lisäksi muutosta on tulkittava jokaisella organisaation tasolla ja jokaisessa ryhmässä erikseen. Tärkeää ei ole viestinnän määrä vaan keskijohdon ja lähiesimiesten olisi kyettävä esittelemään muutoksen kokonaisuus omalle henkilöstölleen uskottavasti heidän tehtäviensä ja vastuidensa kannalta tulkiten. Tärkeintä on vastata henkilöstön henkilökohtaiseen avainkysymykseen: “Mitä muutos tarkoittaa minun ja työni kannalta?” (Mattila 2007, 162.)

Laamasen, Räsäsen ja Juutilaisen (2016, 48) mukaan muutoshankkeiden viestinnän puutteet näkyvät huhuina, väärinymmärryksinä ja jopa vääristelyinä. Muutosviestintä luo parhaimmillaan luottamusta, turvallisuutta, yhteenkuuluvuutta, selkeyttä, tehokkuutta, motivaatiota, innostusta, tahtoa, uskoa ja ylpeyttä (Pirinen 2014, 117). Hyviä muutosviestinnän käytänteitä ovat resurssien ja ajan järjestäminen, viestinnän kohdentaminen, toistaminen, yhteisen ymmärryksen aikaansaaminen, työntekijöiden mukaan ottaminen, osallistaminen, kannustaminen, esimerkkinä toimiminen ja elinkaaren vaiheen mukainen viestintä.

Ahosen ym. (2015, 175) mukaan hyvässä muutosviestinnässä on oltava kirkkaana mielessä ydinviesti, kohderyhmien tarpeet sekä kanavat, joita viestinnässä käytetään. Ahonen ym. (2015, 175) korostavat, että lähiesimiehen on osattava tulkita, mitä muutos merkitsee omille alaisille sekä perustella muutoksen taustat ja tarpeellisuus ja kertoa, miten muutosprosessi etenee. Muutoksen tavoitetta kannattaa toistaa ja alaiset on pidettävä ajan tasalla siitä, milloin muutoksesta seuraavan kerran kerrotaan ja mitä. (Ahonen ym. 2015, 175.)

Ahonen ym. (2015, 184, 190) korostavat ennakoivan viestinnän hyödyntämistä, joka säästää resursseja ja kanavoi energian työntekoon. Ennakoiva viestintä on suunnitelmallinen prosessi ja vastaa kysymyksiin mitä ja miksi. Ennakoiva viestintä on vuorovaikutteista, kasvokkain tapahtuvaa ja tarkoituksena on saavuttaa organisaatiossa yhteisymmärrys siitä, mitä se pyrkii saavuttamaan. Tarkoituk-

senä on keskustella vuorovaikutteisesti ja antaa jokaiselle mahdollisuus ymmärtää oma roolinsa muutoksen läpiviemisessä. Tärkeä tavoite on rohkaista ihmisiä kohtaamaan muutos, saada ihmiset keskustelemaan muutoksesta ja sitoutumaan siihen, ja sen jälkeen viemään muutosviestiä eteenpäin. (Ahonen ym. 184, 190.)

Muutokset tuovat aina mukanaan paljon kysymyksiä. Muutoksen vaatimia toimenpiteitä ja niiden herättämiä kysymyksiä on hyvä käsitellä organisaatiossa ja tiimeissä. Tieto ei lisää tuskaa, vaan katkaisee siivet huhuilta. Jos viestintä epäonnistuu, huhut korvaavat puutteellisen tiedon. Pahinta on, että johdon on mahdotonta saada oikeita viestejä läpi. Sen vuoksi muutoksen hallintaan ja muutosviestintään pitää ymmärtää laittaa resursseja suunnitelmallisesti ja johdon ohjauksessa. (Ahonen ym. 2015, 184.)

Muutoksen sisäistäminen ja tietoisuuden luominen vaatii toistoa ja esimerkkien käyttöä. Viestejä on toistettava eri tutkimuksien mukaan 6 - 7, 12 tai jopa 17 kertaa ennen kuin ne sisäistetään. "Tärkeää on pitää erillään se, mikä johdosta on olennaista ja toisaalta se, mikä henkilöstöstä on tärkeää" (Mattila 2007, 163).

2.5 Muutoksen elinkaaren mukainen viestintä

Muutoshankkeen johtaminen ja viestintä voidaan toteuttaa nelivaiheisen mallin mukaan, jossa on neljä vaihetta: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen (ks. kuvio 7). (Mattila 2007, 204).



Kuvio 7. Muutosjohtamisen nelivaiheinen malli tehtävineen (Mattila 2007, 204).

Mattilan (2007, 136) mukaan muutoksen tarpeen täsmentäminen on muutosjohtamisen tehtävistä ensimmäinen ja sääntelee seuraavien vaiheiden keinovalikoimaa. Kun muutoksen tarve on täsmennetty, on visio tulevaisuuden kuvan merkityksessä välttämätön. Visio on perusteltava ja viestittävä uskottavasti. (Mattila 2007, 139.) John Kotter pitää muutoksen onnistumisen kriittisenä edellytyksenä johdon luomaa visiota, jonka tarkoitus on selvä, joka on houkutteleva organisaation jäsenille ja sidosryhmille ja joka on kunnianhimoinen, mutta silti realistisesti saavutettavissa (Kotter 1998, Mattilan 2007, 140 mukaan).

Vision tarpeellisuuden, tarkoituksen selvyyden lisäksi, hyvän vision vaatimukseen kuuluu erityisyys, poikkeuksellisuus ja houkuttelevuus. Vision olisi tarjottava kaikille kohderyhmille tarina, joka erottaa organisaation kilpailijoistaan. Mattila (2007, 143) korostaa, että taito luoda vision avulla henkilökohtainen merkitys mahdollisimman monille organisaation jäsenille synnyttää itseohjautuvuutta. Hyvin muotoiltu visio lieventää muutosvastarintaa, luo aidosti motivaatiota ja kannustaa organisaation jäseniä parempiin suorituksiin (Mattila 2007, 143; Pirinen 2014, 61).

Kun muutoksen visio on selvillä ja viestitty, on muodostettava konkreettiset tavoitteet. Muutoshankkeen tavoitteet on hyvä pilkkoa muotoon, josta organisaation eri toiminnot, ryhmät ja yksittäiset henkilöt osaavat poimia omansa. (Mattila 2007, 148.) Tavoitteiden asettamisen jälkeen on siirryttävä muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Mattilan (2007, 147) mukaan osallistavan suunnittelun ja toteutuksen vahvuus on sen myötä syntyvä laaja sitoutuminen. Vahvuuksina on myös osallistamisen perehdyttävät ja valmentavat vaikutukset, mahdollisuus huomioida useita näkökohtia sekä mahdollisuus hyödyntää arjen operatiivista tuntemusta ja hiljaista tietoa. (Ks. Pirinen 2014, 66.)

Mattilan (2007, 184) ja Pirisen (2014, 61) mukaan esimiehen läsnäolo ja säännöllisten viikkopalaverien pitäminen on muutostilanteessa erityisen tärkeää. Nopeasti koolle kutsutut pikapalaverit tuoreimman tilannetiedon välittämisessä ovat myös tärkeässä osassa informaation välittämisessä. Läsnä oleva ja keskusteleva esimies ja kriittinen keskustelu auttavat muutoksen tarpeen, sisällön ja tavoitteiden omaksumista ja lopulta sisäistämistä. Rutiineista kiinnipitäminen on muutostilanteissa tärkeää, sillä monilla rutiineilla on rauhoittava, turvallisuuden ja hallinnan tunnetta luova vaikutus. (Mattila 2007, 185.)

2.6 Sisäisen muutosviestinnän välineet ja niiden tehtävät

Kuviossa 8 luetellaan sisäisen muutosviestinnän välineet ja niiden tehtävät.

| Väline | Tehtävät |
|--|---|
| Johdon tiedotustilaisuudet | Lähtökäskey ja lanseeraus Vision, tavoitteiden ja päälinjojen esittely sekä tilannekatsaukset Nopeiden tulosten esittely Mitä tämä tarkoittaa meille? |
| Oman toiminnon kokoukset ja muut foorumit | Syventävä tieto tavoitteista ja tehtävistä sekä tilanteesta Tulkinta oman työn kannalta Nopeiden tulosten esittely Mitä tämä tarkoittaa sinulle ja minulle? |
| Intranet-palvelun uutiset ja sähköposti | Muutoksen uutisaiheet Päätökset Ohjeet Linkit lisätietoihin Mitä minulta vaaditaan? |
| Intranet-palvelun muut sisällöt ja ryhmätyötilat | Taustatiedot Itseopiskelumateriaalit Ohjeet Verkkokoulutus Projektien sisäinen viestintä Miten teen osuuteni? |
| Henkilöstölehdet | Tieto taustailmiöistä Muutokseen osallistujien esimerkit ja tarinat Saavutusten ja tulosten esittely Keventävä huumori Miltä meistä tuntuu? |
| Keskustelu- ja kysymyspalstat, blogit | Usein kysytyt kysymykset Henkilöstö- ja työsuuhdevaikutukset Kritiikki ja kanavoitu vastarinta Projektien sisäinen viestintä Miltä minusta tuntuu? Mikä meitä askarruttaa? |

Kuvio 8. Sisäisen muutosviestinnän välineet ja niiden tehtävät (Mattila 2007, 191).

Pirinen (2014, 137) lisää edelliseen taulukkoon muutosviestinnän kanaviksi ja työkaluiksi tiimikokoukset, muutosvarti-keskustelut, tietoiskut, mobiiliviestit, parikeskustelun, pikatiedotteet ja sosiaalisen median. Ahonen ym. (2015, 185) muistuttavat, että vaikka sähköposti ja internet ovat helpottaneet tiedonkulkua, riskit viestien väärinymmärrykseen ovat varsinkin sähköposteissa suuret jokaisen alaisen tulkitessa viestejä omalla tavallaan. Ahonen ym. korostavat, että vaikeat viestit pitäisi kertoa kasvokkain, niin että työntekijällä on mahdollisuus kysymysten esittämiseen ja johdon pitää osoittaa olevansa läsnä. Tärkeintä on, että viesti kulkee tasapuolisesti kaikille työntekijöille yhtä aikaa. (Ahonen ym. 2015,185.)

Ahosen ym. (2015, 186) mukaan muutoksen edessä pitää osata hyödyntää työntekijöistä kaikkein vastaanottavaisimmat, joita voi kutsua muutosagenteiksi. Muutosviestinnässä voidaan hyödyntää näitä muutosagentteja puolestapuhujina, jotka uskovat muutoksen tarpeellisuuteen tai jotka jo toimivat uudella tavalla. Muutosagentit ovat taitavia taistelemaan muutosvastarintaa vastaan omalla myönteisellä esimerkillään. Muutosagentit on hyvä löytää heti muutosprosessin alkuvaiheessa. Uudistuksessa innostunut työkaveri otetaan usein vakavammin kuin pomo, joka yrittää suoltaa uusia tehtäviä ylhäältä päin. (Ahonen ym. 2015, 175, 185.)

2.7 Muutosvastarinta ja muutoksen jalkauttaminen

Pontevan (2012, 20) mukaan muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia, joka ilmenee välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna. Lämsän ja Hautalan (2004, 190) mukaan muutosvastarinta on vanhasta luopumisen suruprosessi. Muutos edellyttää vanhasta maailmakuvasta ja toimintatavoista irrottautumista ja ihmisten on saatava surra ja luopua rauhassa, jotta uutta voi syntyä tilalle. Muutosvastarinnan hyväksymiseksi, luvalliseksi ja oikeutetuksi ja normaaliksi toteamiseksi organisaatiossa voidaan kehittää symbolinen riitti, joka mahdollistaa suremisen ja vanhan poisheittämisen. Muutoksen kieltäminen, vihaisuus, masentuminen tai henkilökohtaisen hyödyn tavoittelu ovat normaaleita ilmiöitä muutoksessa. Kun nämä edellä mainitut seikat tiedostetaan ja ymmärretään organisaatiossa, muodostuu ymmärrys laajemmaksi ja monitasoisemmaksi. (Lämsä & Hautala 2004, 190.) Kuviossa 9 luetellaan muutosvastarinnan lähteitä ja syitä.

| Vastarinnan lähde | Vastarinnan syy |
|---------------------------------------|--|
| Vakauden kaipuu | Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastusreaktion. |
| Tottumukset | Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua. |
| Yhteisön vakiintuneet normit | Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta. |
| Pelko työpaikan menettämisestä | Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka. |
| Pelko etujen ja aseman menettämisestä | Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua. |
| Väärinkäsitykset ja tietämättömyys | Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty. |
| Näkemyserot | Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa. |
| Tuntemattoman pelko | Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta. |
| Pelko pärjäämättömyydestä | Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat. |
| Tarpeen epävakuuttavuus | Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa. |
| Palkitsemisen puuttuminen | Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä. |

Kuvio 9. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila 2007, 22).

Pirisen (2014, 13) mukaan muutos-sana tuo monelle mieleen jonkin negatiivisen muutoskokemuksen, muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan tunteella. Muutos aiheuttaa suuria tunnekokemuksia, koska muutoksessa koetaan ristiriitaisia tunteita, jossa pitää luopua menneestä ja samalla oppia ja sopeutua uuteen. Muutos on tuntematon, jota ei voida kontrolloida ja tuntematon pelottaa, joten muutosta vastustetaan. Pirisen (2014, 15) mukaan muutoksessa työn hallinnan tunne heikkenee ja aiheuttaa työntekijälle epävarmuutta. Muutos vaatii uusien työtehtävien tai työskentelytapojen omaksumista nopeasti ja vähäisellä perehdytyksellä ja samaan aikaan vanhasta poisoppiminen vaatii työntekijältä aikaa. (Pirinen 2014, 13 – 15.)

Pirisen (2014, 99) mukaan muutosvastarinnan syitä ovat tietämättömyys, ymmärtämättömyys, luopumisen pelko, haluttomuus muuttua epäselvä suunta, vaikuttamismahdollisuuksien puute, huono johtaminen, tuntemattoman pelko, pelko työpaikan menettämisestä, osaamattomuus, edellisen muutoksen huonot kokemukset, pelko oppiiko enää uutta, epävarmuus, luottamuksen puute, välinpitämättömyys, tyytymättömyys, mukavuuden halu, väärinymmärrykset, ennakkoluulot, uskomukset, kriittisyyden ihannoiti, uupumus, oman edun tavoittelu, hylätyksi tulemisen pelko, arvojen ristiriita ja kyynisyys, ks. kuvio 10.

- Muutosvastarinnan syitä**
- tietämättömyys
 - ymmärtämättömyys
 - luopumisen pelko
 - haluttomuus muuttua
 - epäselvä suunta
 - vaikuttamismahdollisuuksien puute
 - huono johtaminen
 - tuntemattoman pelko
 - pelko työpaikan menettämisestä
 - osaamattomuus
 - edellisen muutoksen huonot kokemukset
 - pelko oppiiko enää uutta
 - epävarmuus
 - luottamuksen puute
 - välinpitämättömyys
 - tyytymättömyys
 - mukavuuden halu
 - väärinymmärrykset
 - ennakkoluulot
 - uskomukset
 - kriittisyyden ihannointi
 - uupumus
 - oman edun tavoittelu
 - hylätyksi tulemisen pelko
 - arvojen ristiriita
 - kyynisyys

Kuvio 10. Muutosvastarinnan syitä (Pirinen 2014, 99.)

Kansainvälisesti tunnetut muutosjohtamisen tutkijat ovat tunnistaneet neljä tekijää, jotka pysäyttävät muutoksen tai haittaavat muutoksen etenemistä. Ensimmäisenä on vallitseva itsetyytyväisyys, joka estää näkemästä muutoksen tarvetta ja syytä. Toisena on paikallaan pysyminen, välttely ja itsesuojelu muutosta toteutettaessa. Kolmantena on pessimistinen asenne, joka vaikuttaa myös muun yhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen. Neljäntenä on avoin kieltäytyminen muuttumasta. (Mattila 2007, 24.)

Mattilan (2006, 3) mukaan keskeiseksi syyksi muutoshankkeiden kariutumiselle on tarjottu erityisesti työntekijöiden ja keskijohdon suunnalta koettua muutosvastarintaa. ”Uudistuksia on vastustettu suoraan ja epäsuorasti: kieltäytymällä yhteistyöstä, sabotoimalla tai vain suhtautumalla asiaan passiivisesti ja haluttomasti, vaikenemalla” (Mattilan, 2006, 3). Pekka Huuhtanen, muutoksiin perehtynyt ja niitä paljon tutkinut, puhuu muutosvastarinnan sijaan muutosvasteista

ihmisen normaaleina, joskus aiheellisinakin kyseenalaistamisina (Yliskoski & Yliskoski 2009, 29).

Ahosen ym. (2015, 183) mukaan muutokset koetaan kielteisinä, koska ihmisillä on taipumus säilyttää tutuksi ja turvalliseksi koettu.

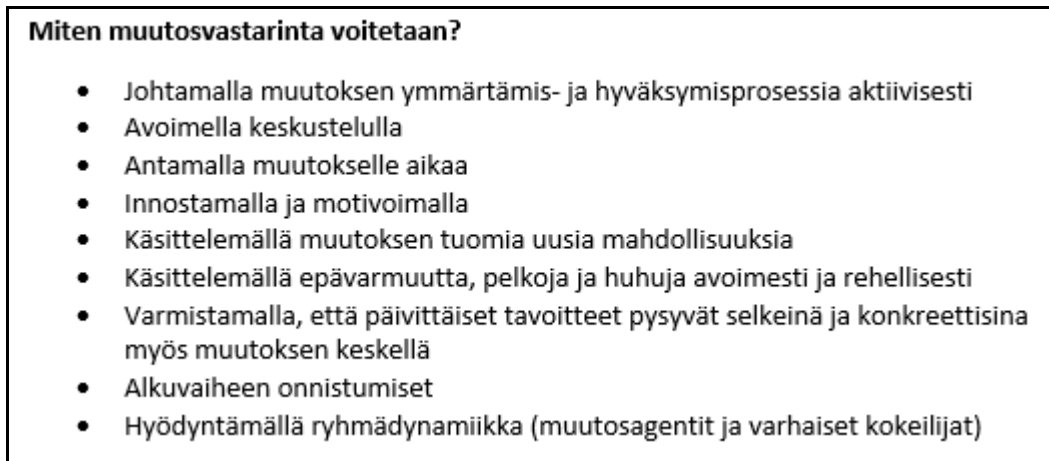
Muutoksen hyväksyminen on prosessi, joka vie aikaa ja jota voi tukea hyvällä vuorovaikutuksella ja suunnitelmallisella viestinnällä. Työntekijöiden on voitava osallistua muutoksen tekemiseen. Pienet signaalit kehitysprosessista valmentavat työntekijöitä tulevaan. Esimies voi teettää tiimilleen kyselyn, jossa jäseniä pyydetään kertomaan muutosta koskevista ajatuksistaan. Se toimii ensisignaalina siitä, että muutoksia kenties on tulossa. (Ahonen ym. 2015, 185.)

Ahosen ym. (2015, 186) mukaan onnistuneen muutoksen läpivientiin tarvitaan hyvä jalkautusprosessi. Jalkautusprosessi sallii ihmisten rauhassa huolestua muutoksesta sekä keskustella sen hyvistä ja huonoista puolista. Muutoksessa pitää työyhteisöviestintä suunnitella ja aikatauluttaa, laatia strategia, mitä kerrotaan, koska, milloin, millä välineellä ja kenelle. Muutosviestinnälle on valmisteltava periaatteet, päätettävä viestintästrategiasta ja panoksista sisäiseen ja ulkoiseen vaikuttamiseen. Sisäiselle viestinnälle voi asettaa tavoitteita ja mittareita ja arvioida sen onnistumista, näin viestintä integroituu toimintaan. (Ahonen ym. 2015, 186–187 .)

Ahosen ym. (2015, 231) mukaan jokaisen työyhteisön jäsenen pitäisi osallistua kehittämistyöhön ja oman työpaikan johtamisen kehittämiseen.

Johtamisen kehittämistyön teoreettisen ja menetelmällisen aineiston on oltava avointa ja vapaassa käytössä olevaa aineistoa, jonka arvon jokainen voi tarvittaessa asioihin paneutumalla punnita. Tällaisista elementeistä voisi piirtyä yhtenäinen pitkän linjan toiminta ”hyvään johtamisjärjestelmään” ja hyviin kehittämishankkeisiin sen edistämiseksi. Uusi ja uusiutuminen ovat sekä väistämättömyys että välttämättömyys. Paradokseista, asioiden erittelemisestä ja sovittamisesta yhteen on hyvässä johtamisessa kysymys. (Ahonen ym. 2015, 231.)

Kuviossa 11 on vinkkejä siihen, miten muutosvastarinta voitetaan.



Kuvio 11. Miten muutosvastarinta voitetaan? (Salminen 2014, 319.)

Salmisen (2014, 313) mukaan tehokas tapa työstää muutosta ja sen aiheuttama vastarintaa, on käsitellä muutoshanketta avoimesti yhdessä henkilöstön kanssa.

Muutoksen kohtaaminen yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa helpottaa yleensä sekä muutoksen ja sen perusteluiden ymmärtämistä että muutoksen vaikutusten arviointia. Erilaiset näkökulmat ja tiimiäly auttavat monimutkaisten asioiden hahmottamisesta ja tiimissä on myös mahdollisuus käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita. (Salminen 2014, 313.)

3 Opinnäytetyön kehittämis- ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa pyrin ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia ja uudistamaan toimintatapoja ja -käytäntöjä. Kananen (2012, 19) mukaan kehittämistutkimus tuottaa toimivia käytännön ratkaisuja ja kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä on perinteistä tutkimusta vaativampi tutkimuksen muoto, pelkkä asiantilojen toteaminen, kuvaaminen ja syy-seuraussuhteiden selvittäminen ei riitä. (Kananen 2012, 20.) Opinnäytetyöni tavoitteeseen pääsemiseksi kehittämistyön näkökulmia ja lähestymistapoja ovat tapaustutkimus ja toimintatutkimus.

Tapaustutkimuksessa on tarkoitus tutkia syvällisesti valittua kohdetta ja pyrkiä kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Tutkimus tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa, joka on toteavaa ja kuvaavaa ja jonka avulla voidaan löytää kehittämiskohteita. Tapaustutkimuksen lisäksi tarvitsen toimintatutkimuksen lähestymistavan, joka on syvällisempi ja edellyttää, että kehittämiskohteet on jo löydetty. Toimintatutkimuksessa on kyse tutkijan tiedollisen pääoman tuottamasta reflektiosta, joka auttaa jäsentämään sosiaalisten ryhmien ja organisaation tilannetta, suunnittelemaan toimintaa, ja toteuttamaan sitä uudella tavalla. Tutkimuksella selvitetään, mikä organisaation tilanne on, miten sitä on järkevä kehittää eteenpäin ja millaiset toimintavaihtoehdot ovat toimivia. Kyse on soveltavasta tutkimuksesta, joka tuottaa tietoa toiminnasta ja joka pyrkii sosiaalisten käytäntöjen kehittämiseen. (Kuusela 2005, 57.) Toimintatutkimusta ohjaa käytännöllinen intressi, jolloin halutaan tietää, miten asiat voisi tehdä paremmin, pyritään löytämään tietoa, joka palvelee käytänteiden kehittämistä. (Heikkinen 2015, 205.)

Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. Tapaustutkimuksen tiedonhankintamenetelmä on sähköinen strukturoitu kysely ja toimintatutkimuksen aineisto kerätään tietokannoista, sekä google-hauilla ja manuaalisesti. Kyselyn avulla haetaan vahvistusta tutkijan hypoteeseille, kehittämisehdotuksia ja -kohteita. Aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä ja aineistosta haetaan kehityskohteita muutosten hallitse-

miseksi tulevaisuudessa. Aineiston tulkinta päättyy tutkimustuloksiin, aineisto käsitteellistetään, tiivistetään, käsitteelliset yhteydet verbalisoidaan ja kuvataan. Aineiston pohjalta tehdään yksikölle muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma.

Tutkimuksen tekemisestä sovittiin johtaja Juha Pitkäsen kanssa ja lisäksi haettiin tutkimuslupa Rikosseuraamuslaitokselta kyselytutkimuksen tekemiseen ja Risen Intranet aineiston käyttämiseen opinnäytetyössäni. Tutkimusluvista päättävä Rikosseuraamuslaitoksen, keskushallintoyksikön erikoistutkija Peter Blomster ilmoitti, ettei hakemukseni sisällä sellaista aineistoa, johon tarvittaisiin Risen keskushallinnon lupa. Myöskään henkilöstön haastatteluihin ei tarvita Risen keskushallinnon lupaa.

3.1 Tiedonhankintamenetelmän valinta

Tapaustutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi valitsin sähköisen strukturoidun kysely. Valli ja Perkkilä (2015, 109) korostavat kohderyhmän huomioimista. Sähköisen kyselyn etuna on nopeus, taloudellisuus ja tavoitettavuus, tutkijan vaikutus eliminoituu eli vastaaja tuntee henkilöllisyytensä paremmin suojatuksi ja voi vastata arkaluontoisiin kysymyksiin kuin haastattelussa. Kysymykset ovat yhdenmukaisia kaikille vastaajille. Kysely antaa vastaajalle mahdollisuuden pohtia ja tarkistaa vastauksiaan, mikä lisää vastaamisen luotettavuutta. Lisäksi vastaaja voi käyttää lähteitä vastaamisen tueksi. Sähköisesti tehdyissä aineistonkeruissa tutkijan omat työvaiheet vähenevät, koska aineisto on valmiiksi sähköisessä muodossa ja siinä muodossa kuin vastaaja on siihen vastannut. Aineiston syöttö- tai litterointivaiheessa tehdyt lyöntivirheet tai vastaavat jäävät pois ja aineisto on entistäkin luotettavampi. (Valli & Perkkilä 2015, 110; Jyrinki 1977, 25.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 74) mukaan lomakekyselyllä voidaan testata hypoteeseja ja kerätty aineisto voidaan helposti kvantifioida. Kyselyssä kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Suurin heikkous on vastaamattomuus. (Jyrinki 1977, 27.)

Kyselyssä käytettiin neliportaista Likertin-asteikkoa. Asteikon vastausvaihtoehdot olivat:

- täysin samaa mieltä = 1
- osittain samaa mieltä = 2
- osittain eri mieltä = 3
- täysin eri mieltä = 4

Likertin asteikko on mielipideväittämissä käytetty järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Vastaajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto. (Vilkka 2014, 46.)

3.2 Yleistettävyys ja siirrettävyys ja hyödynnettävyys

Kanasen (2012, 43, 55) mukaan kehittämistutkimus ei pyri yleistämään, koska tulokset pitävät paikkansa vain tutkimuksen kohteena olevissa tapauksissa. Tuloksia voi kuitenkin soveltaa vastaavanlaisissa tapauksissa, tosin vastuu on aina siirtäjällä. Kanasen mukaan tulosten yleistettävyyden puutteesta aiheutuu haasteita tutkimuksen luotettavuudelle.

Tutkimustuloksena saadaan muutos entiseen, joka koskee vain kehittämisen kohteena ollutta ilmiötä. Muutosprosessin toteuttaminen voidaan siirtää vastaavaan kontekstiin, mutta tulosta ei sellaisenaan, koska tulos edellyttää muutosprosessia. Tulosta voidaan hyödyntää muuallakin ottamalla huomioon muutoksen vaatimat toimenpiteet ja konteksti. Yleistettynä: ”Ei tehdä samoja virheitä.” (Kananen 2012, 43.) Jotta muutkin hyötyisivät tehdystä kehittämistyöstä, on työ dokumentoitava ja tehtävä julkiseksi (Kananen 2012, 44.)

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittäminen, jossa pyrin ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia ja uudistamaan toimintatapoja ja -käytäntöjä. Tavoitteena on tehdä muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma Juuan vankilalle. Muutos on tullut jäädäkseen ja se on osa organisaatioiden arkipäivää, tavoitteena on, että tämä työ olisi yleistettävissä ja siirrettävissä eli hyödynnettävissä tulevaisuuden muutostilanteissa sekä meidän omassa yksikössä että muissa yksiköissä.

3.3 Luotettavuus ja eettisyys

Kanasen (2014, 152) mukaan tutkimustulosten luotettavuuden osoittamiskeino on hyödyntää monilähteisyyttä, jolloin eri lähteistä haetaan tukea väitteille/tulkinnalle, monilähteisyys viittaa triangulaatioon. Opinnäytetyössä käytetään luotettavia, tunnettujen kustantajien tuotantoa ja mahdollisimman tuoreita alle kymmenvuotta vanhoja lähteitä, jolloin lähteiden luotettavuus paranee. (Viskari 2009, 57.) Lähdekirjoista ei kopioida suoraan tekstiä ja kaikki käytetyt lähteet merkitään ohjeiden mukaisesti. Toisen käden lähteitä pyritään välttämään ja esittää alkuperäinen teos ja kunnioitetaan alkuperäisen tekijän tekstiä ja työtä. Opinnäytetyössä käytetään tutkimuksellista otetta noudattamalla kriittisyyttä ja lähdekritiikkiä. (Kinnunen 2002, 179.) Lisäksi pyritään riittävään dokumentaatioon, joka on yksi tärkeimmistä asioista, joka luo työlle uskottavuutta ja mahdollistaa lukijalle tutkijan ratkaisupolun tarkistamisen. (Kananen 2014, 153; Kananen 2012, 165.)

Kehittämistyön eettisissä kysymyksissä on otettu selville kohdeorganisaation mahdolliset eettiset säännöt ja käytännöt ja varmistettu tiedonhankinta- ja arviointimenetelmien eettisyys (Ojasalo 2009, 49–50.) Ojasalon ym. (2009,48) mukaan tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa yrityksen toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa. Kohderyhmältä saadaan todellisia ja rehellisiä vastauksia silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. Vastaajien on tiedettävä, että heidän ei-tunnistettavuutensa on taattu ja jokaisen kohderyhmässä on ymmärrettävä oma osansa tutkimuksessa tai kehittämisessä ja pystyttävä tekemään järkeviä ja kypsiä arviointeja. (Ojasalo 2009, 48–49.)

4 Tutkimus- ja kehittämistyön toteuttaminen

Tutkimus on toteutettu Juuan vankilassa. Oikeusministeriön alaisella Rikosseuraamuslaitoksella on 26 vankilaa, joista 15 on suljettuja laitoksia ja 11 on avovankiloita (Rikosseuraamuslaitos 2016a). Juuan vankila on avovankila ja kuuluu Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueeseen. Juuan vankila, entinen Juuan avovankilaosasto, perustettiin entisiin meijeri ja mylly -toimitiloihin vuonna 1978 suljettuna vankilaosastona, joka toimi Sukevan keskusvankilan alaisuudessa. Vuonna 1990 vankilaosasto siirtyi Pyhäselän vankilan, entinen Pohjois-Karjalan lääninvankila, alaisuuteen muuttuen samalla avovankilaosastoksi. Juuan vankila on 40-paikkainen miesvangeille tarkoitettu työtoimintaan ja siihen liittyvälle koulutukselle perustuva avolaitos, keskivankiluku vuonna 2015 oli 33. Juuan vankilassa työskentelee noin 20 henkilöä, henkilöstöä työskentelee hallinnossa, työtoiminnassa, valvonnassa ja sosiaali- ja päihdetyössä. Eniten henkilökuntaa työskentelee valvonta-sektorilla. (Rikosseuraamuslaitos 2016b.) Tutkimushetkellä henkilöstöä oli seuraavasti: ½ johtaja, 1 apulaisjohtaja, 1 rikosseuraamusesimies, 2 erityisohjaajaa, 1 sihteeri, 7 vartijaa, 1 ylityönjohtaja ja 4 työnjohtajaa. Johtaja on apulaisjohtajan lähiesimies ja apulaisjohtaja on sihteerin, rikosseuraamusesimiehen ja erityisohjaajien lähiesimies. Rikosseuraamusesimies on vartijoiden lähiesimies ja ylityönjohtaja työnjohtajien lähiesimies.

Kanasen (2012, 53) mukaan kehittämistyön vaiheet ovat ongelman määrittely, ongelman tutkiminen, ongelman syiden ja seurausten analysointi, ratkaisun esittäminen, ratkaisun testaaminen, ratkaisun muokkaus testauksen pohjalta, uuden ratkaisun testaaminen/kokeilu ja johtopäätökset. Kehittämistyön aikataulullisten rajoitteiden vuoksi ratkaisun testaamista ja muokkausta ja uuden ratkaisun testaamista ja kokeilua ei suoritettu.

Kehittämistyö alkoi perehtymisellä itse tutkittavaan aiheeseen eli muutosjohtamiseen ja siihen, mitä muutosjohtamisesta on aikaisemmin kirjoitettu, aikaisempiin tutkimuksiin ja lisäksi tutkimuksen tekemisen kirjallisuuteen eli menetelmäkirjallisuuteen. Seuraavaksi keräsin kirjallisuudesta aihetta sivuavia raportteja, tutkimuksia, malleja ja teorioita. Kirjallisuuteen perehtyminen auttoi ymmärtämään aihetta ja löytämään tutkimusaiheeseen liittyviä osaratkaisuja. Ennakko-

valmistelujen, suunnittelun ja teorian kirjoittamisen ja menetelmien kuvaamisen ja valintojen perustelujen jälkeen aloitin kenttätyövaiheen.

Kenttätyövaiheen toteutin sähköisen kyselylomakkeen avulla, koska pyrin ottamaan huomioon kohderyhmän ja tutkijan eli oman tilanteen. Elämme jatkuvassa muutostilassa, käyttöön otettiin uusi Kieku-järjestelmä, joka vaatii aikaa ja uuden oppimista. Sähköisen kyselyn etuna olivat nopeus ja taloudellisuus, lisäksi tutkijan omat työvaiheet vähenivät, koska aineisto on valmiiksi sähköisessä muodossa ja siinä muodossa kuin vastaaja on siihen vastannut. Aineiston syötö- tai litterointivaiheessa tehdyt lyöntivirheet tai vastaavat jäävät pois ja aineisto on entistäkin luotettavampi. Aineiston analysoimisen helpottamiseksi käytin excel-ohjelmaa taulukoimalla vastaukset.

Sähköisen kyselylomakkeen kysymysten sisältö muodostui muutosjohtamisen teorian pohjalta ja rakensin kysymykset tutkimuksen tavoitteen mukaisesti. Kysymykset käsittelivät muutosta, muutosjohtamista, muutosviestintää ja muutoksen toteutumista ja seuranta. Taustatietoja ei kysytty vastaajien identiteetin salassa pysymisen varmistamiseksi. Ohjaajani Kim Wrange testasi kyselylomakkeen toimivuuden ja hyväksyi lomakkeen käyttämisen. Kysely oli strukturoitukysely, joka sisälsi myös muutamia avoimia kysymyksiä, kysymyksiä oli yhteensä 75 kappaletta. Lomake sisälsi avoimena osuutena vapaaehtoisen mahdollisuuden perustella vastauksia. Lähetin kyselyn virkasähköpostinkautta 14 virkamiehelle ja vastauksia palautui viideltä virkamieheltä. Kenttätyön tuloksena syntyi kehittämistyöstä aineisto, johon kehittämistyö eli muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma perustuu.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä kuvaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkimustulokset ovat tutkimuksen ydin ja tutkimuksen todellinen arvo riippuu esitettävistä tutkimustuloksista, niiden merkityksellisyydestä ja luotettavuudesta. Tutkimustulosten tulee palvella tutkimushankkeelle asetettua tavoitetta. (Kauranen ym. 2006, 39–40.) Tuloso-
sassa esitellään opinnäytetyön tulokset sellaisinaan, eli niitä ei yleensä vielä tulkita eikä verrata muihin aikaisempiin tutkimuksiin. ”Tulososa toimii tekstissä seuraavana olevan tarkastelu- ja päätelmäosan taustana. Tulosten esittämisjärjestys tulee suunnitella niin, että lukija löytää esityksestä työn keskeiset tulokset.” (Karelia-ammattikorkeakoulu 2015, 17.)

5.1 Muutosten kokeminen

Mitä muutoksia olet kokenut työssäsi viimeisen vuoden aikana vastaukset:

Olen siirtynyt toisiin tehtäviin, työn sisältöä on muokattu. Lähin kollega on vaihtunut, työyhteisön jäsenissä on ollut muitakin muutoksia. Lakkaustusuhan alla ollut vankila säästyi. Toimintaa on alettu kehittämään. Kieku. Kurssitoimintojen laajentuminen: atk, Martta, Sovatek, Arjen hallinta (Liekki), salivuoro. Perhetyön nouseminen keskeisemmäksi, uusi pt-tila. Uudet järjestelmät M2, Kieku. Työaika kohdentuu / jakaantuu toisiin - Koulutusten monipuolistuminen. Lakkaustusuhka, Kieku-järjestelmä, työkavereiden vaihtumista. Palkan saanti epävarmaa. Työpaikkaa on lakkautettu ja jatkettu. Kieku- ja muut ohjelmat. Lomien lyhentäminen. Eläkeiän nostaminen.

Taulukko 2. Muutosten kokeminen vastaajien mukaan.

| | Liikaa | Sopivasti | Liian vähän | Ei lainkaan |
|---|----------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Muutoksia on ollut | 60 % | 40 % | 0 % | 0 % |
| Muutokset ovat osa nykypäivää | 60 % | 20 % | 0 % | 20 % |
| Muutokset tulevat valmiiksi organisoituina ns. annettuina | 60 % | 0 % | 40 % | 0 % |
| Muutokset ovat hyvin perusteltuja | 0 % | 40 % | 0 % | 60 % |
| Muutokset ovat suunniteltuja | 20 % | 60 % | 0 % | 20 % |
| Muutokset ovat realistisia | 20 % | 20 % | 0 % | 60 % |
| Muutoksien tavoitteet ovat selkeitä | 40 % | 0 % | 0 % | 60 % |
| Muutoksien hyötyjä on käyty läpi | 0 % | 20 % | 60 % | 20 % |
| Koen muutokset mahdollisuutena kehittyä ja kehittää | 40 % | 0 % | 60 % | 0 % |
| Koen muutokset ahdistavina | 0 % | 60 % | 20 % | 20 % |

Muutokset ovat realistisia vastausten perusteluja:

Muutosvastarinta estää kehittämistä. Aikataulut ovat joskus utopistisia vrt. Kieku. Ei voi olettaa, että takautuvalla aikataululla saadaan järjestelmät toimintaan sujuvasti. Koulutusten osalta nopeat kurssivalinnat luovat paineen muiden toimintojen suunnittelulle. Tämä heijastuu osaltaan työyhteisöön vastuiden siirtymisinä.

5.2 Muutosjohtaminen

Taulukko 3. Muutosjohtaminen vastaajien mukaan.

| | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|----------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Muutosjohtaminen on toteutunut hyvin | 0 % | 20 % | 20 % | 60 % |
| Luotan johdon muutosjohtamiskykyihin | 0 % | 40 % | 20 % | 40 % |
| Olen tyytyväinen muutosjohtamiseen | 0 % | 40 % | 0 % | 60 % |
| Luotan esimieheni muutosjohtamiskykyihin | 20 % | 40 % | 0 % | 40 % |
| Olen tyytyväinen esimieheni muutosjohtamiseen | 0 % | 60 % | 0 % | 40 % |
| Esimies on mielestäni hyvin läsnä | 60 % | 40 % | 0 % | 0 % |
| Esimieheni tukee minua | 40 % | 20 % | 40 % | 0 % |
| Esimies kuuntelee minua | 80 % | 0 % | 0 % | 20 % |
| Esimies antaa rakentavaa ja kannustavaa palautetta työskentelystä | 40 % | 20 % | 20 % | 20 % |
| Esimies on taho, jolta voin halutessani saada lisätietoa muutoksesta | 20 % | 20 % | 20 % | 40 % |
| Jos esimieheni ei osaa vastata kysymyksiini, hän ottaa selvää | 20 % | 40 % | 0 % | 40 % |

Muutosjohtaminen on toteutunut hyvin vastausten perusteluja:

Epäselvyyttä ainakin vastuissa. Kuka tai mikä organisaation taso vastaa minkäkin asian jalkauttamisesta. Esim. Kieku, ei minkäänlaista koulutusta koko hommaan. Koulutusta huomattavasti enemmän tärkeisiin ohjelmiin.

Olen tyytyväinen muutosjohtamiseen vastausten perusteluja:

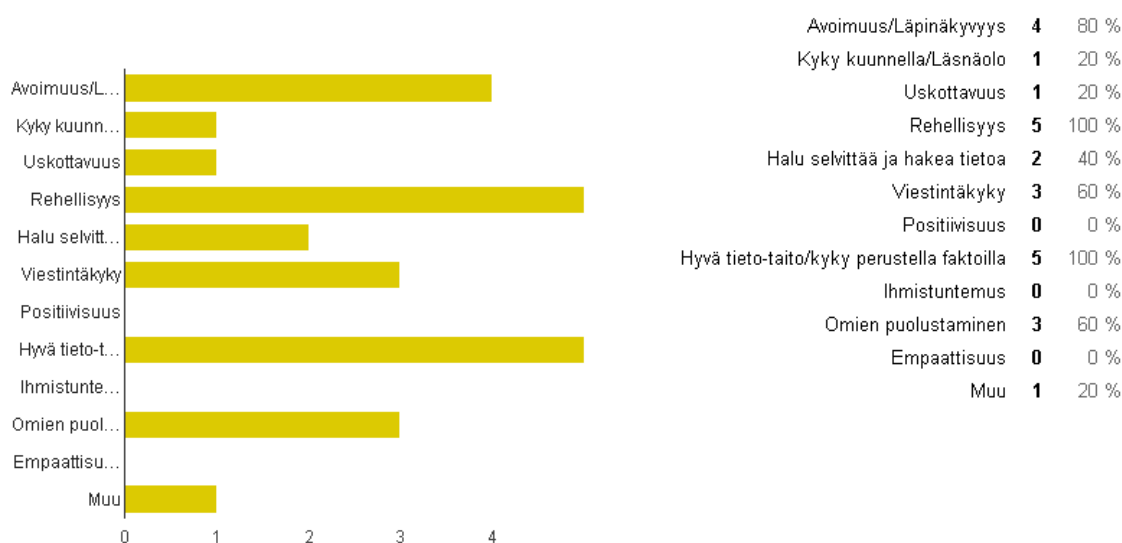
Kts edellä. Aikataulutus, vastuut, informaation jakaminen ennen määräaikaa. Koulutusta lisää.

Olen tyytyväinen esimieheni muutosjohtamiseen vastausten perusteluja:

Aikataulutuksesta johtuen esimiehet poissa vahvuudesta, kun suurimpia asioita käytiin läpi ja tuotiin tietoon. Ei keskustelumahdollisuutta. Lähiesimieheni on kyllä yrittänyt opettaa asioita, niin paljon kuin itse tietää.

Vastaajien mukaan viisi tärkeintä ominaisuutta muutoksen johtajalla ovat rehellisyys (100 %), Hyvä tieto-taito/kyky perustella faktoilla (100 %), avoimuus/läpinäkyvyys (80 %), viestintäkyky (60 %) ja omien puolustaminen (60 %), (ks. kuvio 12).

Valitse viisi (5) mielestäsi tärkeintä ominaisuutta muutoksen johtajalla



Kuvio 12. Viisi tärkeintä ominaisuutta muutoksen johtajalla vastaajien mukaan.

5.3 Muutosviestintä

Taulukko 4. Muutosviestintä vastaajien mukaan.

| | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------|
| Muutoksien tavoitteet tai päämäärät on hyvin selitetty ja perusteltu | 20 % | 20 % | 20 % | 40 % |
| Muutoksista muutoksen eri vaiheissa saatiin riittävästi tietoa | 0 % | 20 % | 0 % | 80 % |
| Muutoksista saatiin tietoa riittävän ajoissa | 0 % | 0 % | 60 % | 40 % |
| Muutoksiin liittyvistä tehtävistä saatiin riittävästi tietoa | 0 % | 20 % | 20 % | 60 % |
| Käytetyt muutosviestintäkanavat oli hyvin valittu | 0 % | 20 % | 60 % | 20 % |
| Esimies huolehtii sisäisen viestinnän toimivuudesta ja ajantasaisuudesta | 0 % | 60 % | 40 % | 0 % |
| Esimieheni muutosviestintä on onnistunut | 0 % | 60 % | 40 % | 0 % |
| Esimieheni muutosviestintä on riittävää | 0 % | 60 % | 40 % | 0 % |
| Muutosviestintä onnistuu parhaiten kasvotusten esimiehen kanssa | 40 % | 20 % | 0 % | 40 % |
| Koko organisaation (Risen) muutosviestintä on onnistunut | 0 % | 20 % | 20 % | 60 % |
| Koen, että korkeammassa asemassa olevat henkilöt saavat paremmin tietoa muutoksesta | 60 % | 20 % | 20 % | 0 % |
| Minulla on verkostoja, joiden kautta saan epävirallista tietoa muutoksesta | 20 % | 60 % | 0 % | 20 % |
| Mitä enemmän saan tietoa muutoksista, sen paremmin suhtaudun siihen | 80 % | 20 % | 0 % | 0 % |

Muutoksista saatiin tietoa riittävän ajoissa vastausten perusteluja:

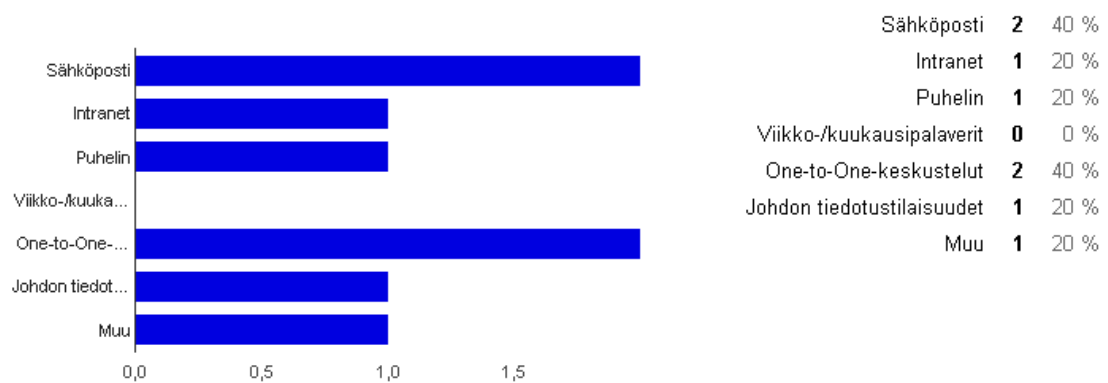
Esim. Kieku tuli todella nopeasti. Jotkin muut muutokset on ollut helpommin ennakoitavissa. 3. Muutosten jalkautus tapahtui alueittain ja käyttäjätunnukset mm. Kiekuun tulivat tipoittain. Parhaat saivat tunnukset 2 viikkoa muita myöhemmin. Esim. vankilan lakkauttamisasiassa oli tiin lähes koko aika arvailujen ja huhujen varassa. Ylimmät johtajat Rissä puhuivat mitä sattuu ja oikeaa tietoa ei saanut mistään.

Esimies huolehtii sisäisen viestinnän toimivuudesta ja ajantasaisuudesta vastauksen perusteluja:

Luotetaan, että Intrasta löytyy vastaukset. Huolehtii, mikäli saa itsekään tietoa.

Vastaajien mukaan ensisijaisesti tietoa muutoksista saadaan sähköpostitse (40 %), One-to-One-keskustelut (40 %), Intranetista (20 %) ja puhelimitse (20 %), johdon tiedotustilaisuuksista (20 %) (ks. kuvio 13).

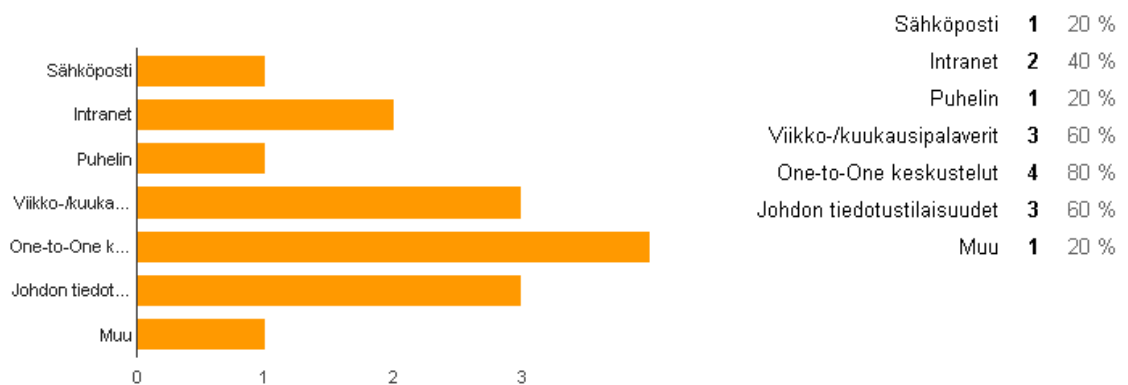
Mistä saat ensisijaisesti tietoa muutoksista? Valitse yksi (1)



Kuvio 13. Ensisijaisesti tietoa muutoksista saadaan vastaajien mukaan.

Vastaajien mielestä parhaimmat kolme muutosviestintäkanavaa ovat One-to-One-keskustelut (80 %), Johdon tiedotustilaisuudet (60 %) ja viikko-/kuukausipalaverit (60 %), (ks. kuvio 14).

Mikä ovat mielestäsi parhaimmat muutosviestintäkanavat? Valitse kolme (3) tärkeintä



Kuvio 14. 3 parasta muutosviestintäkanavaa vastaajien mukaan.

5.4 Muutoksiin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Taulukko 5. Muutoksiin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet vastaajien mukaan.

| | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------|
| Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin | 20 % | 20 % | 0 % | 60 % |
| Uskallan tuoda esille oman mielipiteeni | 80 % | 0 % | 20 % | 0 % |
| Sain vaikuttaa riittävästi muutoksen jälkeisiin tehtäviini | 40 % | 0 % | 0 % | 60 % |
| Esimies ottaa minut huomioon muutoksissa | 20 % | 40 % | 0 % | 40 % |
| Esimies hyödyntää osaamistani muutoksia johtaessaan | 20 % | 40 % | 0 % | 40 % |
| Mielestäni oli riittävästi mahdollisuuksia antaa palautetta ja esittää muutokseen liittyviä kysymyksiä | 0 % | 20 % | 0 % | 80 % |
| Henkilöstö otetaan mukaan päätöksen tekoon ja henkilöstön kanta huomioidaan | 0 % | 20 % | 60 % | 20 % |
| Esimies huomioi töiden organisoinnissa ja osaamisen kehittämisessä työntekijöiden yksilölliset vahvuudet, haasteet, mielipiteet ja työkyvyn | 20 % | 40 % | 0 % | 40 % |

Mielestäni oli riittävästi mahdollisuuksia antaa palautetta ja esittää muutokseen liittyviä kysymyksiä vastausten perusteluja:

Osaan muutoksista olen voinut vaikuttaa, osaan en. Kaikkiin muuttuviin asioihin ei välttämättä ole tarvetta antaa palautetta tai esittää kysymyksiä. Kun toiminnot aloitetaan lähtöpisteestä, tulisi ennen sitä olla käytyinä laaja keskustelu. Nyt keskustelu oikeastaan aukeaa vasta muutoksen realisoiduttua työhön. Vaatii valtavaa joustoa ja uuden omaksumisen kykyä päästä eteenpäin kehittämisen osalta. Vaihtaisin koko risen porukan siis johtajat. Muutokset tulevat kuin Manulle illallinen, valmiina, ilman mahdollisuutta vaikuttaa mitenkään.

Esimies hyödyntää osaamistani muutoksia tehdessään vastausten perusteluja:

Tulisi havainnoida se, mikä on todellinen muutos esim. työtehtävään. Jos vaikuttavaa keskustelua käydään puolivuositain ei ole nopeaa reagointia. Välillä esim. koulutustarpeiden havainnointi ja koulutustarjonta ei kohtaa.

Sain vaikuttaa riittävästi muutoksen jälkeisiin tehtäviini vastausten perusteluja:

Kiekun tullessa minulle ilmoitettiin, että olen vuorosuunnittelija. En voinut mitenkään vaikuttaa asioihin.

5.5 Muutoksen toteutuminen ja seuranta

Taulukko 6. Muutoksen toteutuminen ja seuranta vastaajien mukaan.

| | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------|
| Muutoksen jälkeen henkilöstö on sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin | 20 % | 60 % | 0 % | 20 % |
| Muutoksen jälkeen roolit ja vastuut ovat selkeät. | 20 % | 60 % | 0 % | 20 % |
| Muutoksen jälkeen toimenkuvani on selkeä | 60 % | 0 % | 20 % | 20 % |
| Muutoksien toteutumista seurataan | 20 % | 40 % | 0 % | 40 % |
| Saan tietoa muutoksien onnistumisesta tai epäonnistumisesta | 20 % | 20 % | 0 % | 60 % |
| Työtehtävien määrä on sopiva käytettävissä olevaan aikaan nähden. | 40 % | 40 % | 0 % | 20 % |
| Minulle annetaan aikaa ja rauhaa sopeutua muutoksiin | 40 % | 0 % | 40 % | 20 % |
| Nykyisissä työtehtävissäni minua uhkaa työuupumus. | 20 % | 0 % | 40 % | 40 % |

Muutoksen jälkeen henkilöstö on sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin vastausten perusteluja:

Hankala hahmottaa kokonaisuutta, kun ei edes oman yksikön toiminnot ole täysin tiedossa. Muutoksen jälkeen roolit ja vastuut ovat selkeät vastauksen perustelu: Kts edellä. Kieku asiassa roolit ja vastuut on kyllä ihan sekaisin.

Työtehtävien määrä on sopiva käytettävissä olevaan aikaan nähden vastauksen perustelu: ”Työmäärä vaihtelee välillä liiasta sopivaan.”

Nykyisissä työtehtävissäni minua uhkaa työuupumus vastauksen perusteluja:

Liikkumatilaa on, voi muokata aikatauluja. Ei varsinaisia aikaan sidottuja määräaikoja. Koen viihtyvänä hyvin. Enpä usko uupuvani seuraavan parin vuoden kuluessa.

Saan tietoa muutoksien onnistumisesta tai epäonnistumisesta vastauksen perustelu: ” Arvioinnit lienevät tekemättä ja laaja-alainen tutkimus?”

Miten koet palvelukeskuksen vaikuttavan työtehtäviisi? Koetko muutokset positiivisina vai negatiivisina, miksi? Vastaukset:

Ei vaikuta millään tavalla. Ei voi vielä havaita uudistusmuutosta ja sen mukanaan tuomaa kokonaisuuden muuttumista. Täysin turhaa porukkaa. Eipä vaikuta minun työtehtäviini paljon mitenkään.

6 Tulosten analysointi

Tässä analysoin tutkimuksesta saatuja tuloksia. Kaurasen (2006, 39–40.) mukaan tutkimustulokset ovat tutkimuksen ydin ja tutkimuksen todellinen arvo riippuu esitettävistä tutkimustuloksista, niiden merkityksellisyydestä ja luotettavuudesta. Tutkimustulosten tulee palvella tutkimushankkeelle asetettua tavoitetta. Tuloksia tulee pyrkiä tulkitsemaan ja arvioimaan kriittisesti. Karelia-ammattikorkeakoulun (2015, 17) opinnäytetyön ohjeen mukaan kaikkia alussa esitettyjä kysymyksiä ja tavoitteenasetteluja tulee tarkastella kriittisesti. On myös tarkasteltava kohtia, joihin ratkaisua ei löytynyt ja pohdittava tähän vaikuttaneita syitä.

6.1 Muutosten kokeminen

Tulosten mukaan vastaajat olivat kokeneet muutoksia työtehtävissä, työn sisällössä, Kieku ym. järjestelmissä ja ohjelmissa. Työkavereita on vaihtunut ja välillä on tehty työtä lakkautusuhan alla, joka on nyt toistaiseksi ohi. Muutoksia aiheuttavat työajan kohdentaminen ja jakaantuminen toisiin, koulutusten monipuolistuminen, lomien lyhentäminen, palkan saannin epävarmuus ja eläkeiän nostaminen. Vastaajien kommentteja uudesta Kieku-järjestelmästä:

Työnantaja haluaa saada tietysti faktaa toiminnoista, työajan käytöstä ja kohdentamisesta. Työntekijälle on kuitenkin tärkeää järjestelmien sujuva toiminta, turhan jäykkyyden ja moneen kertaan tekemisen poistaminen. Nyt nämä kaksi asiaa ei vain kulje käsikkäin.

Enemmistö vastaajista (60 %) kokevat muutoksia olleen liikaa. 60 % on täysin samaa mieltä siitä, että muutokset ovat osa nykypäivää ja muutokset tulevat valmiiksi organisoituina ns. annettuina. Täysin eri mieltä enemmistö (60 %) vastaajista on siitä, että muutokset olivat hyvin perusteltuja, perusteltuja tai että muutoksien tavoitteet olivat selkeitä. 60 % vastaajista ovat osittain eri mieltä siitä, että muutoksien hyötyjä olisi käyty läpi tai että kokivat muutokset mahdollisuutena kehittyä ja kehittää. 60 % vastaajista on osittain samaa mieltä siitä, että muutokset ovat suunniteltuja ja kokevat muutokset ahdistavina. Muutosten ei koeta olevan realistisia, koska muutosaikataulu on liian nopea.

Takautuvalla aikataululla ei voida saada järjestelmiä toimimaan sujuvasti. Koulutusten nopea toteuttaminen aiheuttaa painetta toimintojen suunnittelussa ja vastuiden siirtymistä.

6.2 Muutosjohtaminen

Enemmistö (60 %) vastaajista on täysin eri mieltä siitä, että muutosjohtaminen olisi toteutunut hyvin ja 20 % osittain eri mieltä. Vastauksia on perusteltu sillä, että koettiin epäselvyyttä vastuissa, kuka tai mikä organisaation taso vastaa minkäkin asian jalkauttamisesta. Kieku-järjestelmän käyttöön ei oltu saatu minäkäänlaista koulutusta ja koulutusta tarvittaisiin huomattavasti enemmän tärkeisiin ohjelmiin.

60 % oli täysin eri mieltä siitä, että on tyytyväinen muutosjohtamiseen, 20 % oli osittain eri mieltä ja 40 % osittain samaa mieltä. Vastauksia oli perusteltu viitaten edellisiin perusteluihin: aikataulut, vastuiden epäselvyys, informaation jakamisen vähyyden ennen määräaikaan ja lisä koulutuksen tarve. Enemmistö (60 %) vastaajista on osittain samaa mieltä siitä ja 40 % täysin eri mieltä, että on tyytyväinen esimiehensä muutosjohtamiseen. Vastauksia oli perusteltu sillä, että aikataulutuksesta johtuen esimiehet olivat poissa vahvuudesta, kun suurimpia asioita käytiin läpi ja tuotiin tietoon. Ei ollut keskustelumahdollisuutta. Todettiin myös esimiestä puolustaen, että ”lähiesimieheni on kyllä yrittänyt opettaa asioita, niin paljon kuin itse tietää.”

60 % on täysin samaa mieltä ja 40 % osittain eri mieltä siitä, että esimies on hyvin läsnä. 40 % on täysin samaa mieltä, 20 % osittain samaa mieltä ja 40 % osittain eri mieltä esimieheltä saamasta tuesta. 80 % on täysin samaa mieltä, ja 20 % täysin eri mieltä siitä, että esimies kuuntelee. 40 % on täysin samaa mieltä, 20 % osittain samaa mieltä, 20 % osittain eri mieltä ja 20 % täysin eri mieltä siitä, että esimies antaa rakentavaa ja kannustavaa palautetta työskentelystä.

Vastaajien mukaan viisi tärkeintä ominaisuutta muutoksen johtajalla ovat rehellisyys (100 %), Hyvä tieto-taito/kyky perustella faktoilla (100 %), avoimuus/läpinäkyvyys (80 %), viestintäkyky (60 %) ja omien puolustaminen (60 %).

6.3 Muutosviestintä

Enemmistö (80 %) oli täysin eri mieltä siitä, että muutoksista muutoksen eri vaiheissa saatiin riittävästi tietoa. Perusteluna vastaukselle olivat, että

Kieku tuli todella nopeasti. Jotkin muut muutokset on ollut helpommin ennakoitavissa. Muutosten jalkautus tapahtui alueittain ja käyttäjätunnukset mm. Kiekuun tulivat tipoittain. Parhaat saivat tunnukset 2 viikkoa muita myöhemmin. Esim. vankilan lakkauttamisasiassa oltiin lähes koko aika arvailujen ja huhujen varassa. Ylimmät johtajat Risessä puhuivat mitä sattuu ja oikeaa tietoa ei saanut mistään.

Enemmistö (60 %) oli täysin eri mieltä siitä että, muutoksiin liittyvistä tehtävistä saatiin riittävästi tietoa ja siitä, että koko organisaation (Risen) muutosviestintä on onnistunut. Enemmistö (40 %) oli täysin eri mieltä siitä, että muutoksien tavoitteet ja päämäärät on hyvin selitetty ja perusteltu. Enemmistö (60 %) oli osittain eri mieltä siitä, että muutoksista saatiin tietoa riittävän ajoissa ja että käytetyt muutosviestintäkanavat oli hyvin valittu. 40 % oli täysin eri mieltä siitä, että muutoksista saatiin tietoa riittävän ajoissa.

Enemmistö (60 %) oli osittain eri mieltä siitä, että esimies huolehtii sisäisen viestinnän toimivuudesta ja ajantasaisuudesta ja siitä, että esimieheni muutosviestintä on onnistunut ja riittävää. Vastauksia oli perusteltu seuraavasti:

Luotetaan, että Intrasta löytyy vastaukset. Huolehtii, mikäli saa itsekään tietoa.

Enemmistö (80 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että mitä enemmän saan tietoa muutoksista, sen paremmin suhtaudun siihen ja (60 %) siitä, että koen, että korkeammassa asemassa olevat henkilöt saavat paremmin tietoa muutoksesta. Enemmistön (60 %) mukaan heillä on verkostoja, joiden kautta saa epävirallista tietoa muutoksesta. Vastaaajien mukaan ensisijaisesti tietoa muutoksista saadaan sähköpostitse (40 %), One-to-One-keskustelut (40 %), Intranetista (20 %) ja puhelimitse (20 %), johdon tiedotustilaisuuksista (20 %)

6.4 Muutoksiin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Enemmistö (60 %) oli täysin eri mieltä siitä, että kokee voivansa vaikuttaa muutoksiin ja muutoksen jälkeisiin tehtäviin. Vastauksia on perusteltu seuraavasti:

Kiekun tullessa minulle ilmoitettiin, että olen vuorosuunnittelija. En voinut mitenkään vaikuttaa asioihin.

Enemmistön (80 %) mukaan ei ollut riittävästi mahdollisuuksia antaa palautetta ja esittää muutokseen liittyviä kysymyksiä. Vastauksia on perusteltu seuraavasti:

Osaan muutoksista olen voinut vaikuttaa, osaan en. Kaikkiin muuttuviin asioihin ei välttämättä ole tarvetta antaa palautetta tai esittää kysymyksiä. Kun toiminnot aloitetaan lähtöpisteestä, tulisi ennen sitä olla käytyinä laaja keskustelu. Nyt keskustelu oikeastaan aukeaa vasta muutoksen realisoiduttua työhön. Vaatii valtavaa joustoa ja uuden omaksumisen kykyä päästä eteenpäin kehittämisen osalta. Vaihtaisin koko risen porukan siis johtajat. Muutokset tulevat kuin Manulle illallinen, valmiina, ilman mahdollisuutta vaikuttaa mitenkään.

Enemmistö (60 %) on osittain eri mieltä siitä, että henkilöstö otetaan mukaan päätöksen tekoon ja henkilöstön kanta huomioidaan. 40 % on täysin eri mieltä siitä, että esimies ottaa huomioon muutoksissa, esimies hyödyntää osaamista muutoksia johtaessaan ja huomioi töiden organisoinnissa ja osaamisen kehittämisessä työntekijöiden yksilölliset vahvuudet, haasteet, mielipiteet ja työkyvyn. 40 % on osittain samaa mieltä siitä, että esimies ottaa huomioon muutoksissa, esimies hyödyntää osaamista muutoksia johtaessaan ja huomioi töiden organisoinnissa ja osaamisen kehittämisessä työntekijöiden yksilölliset vahvuudet, haasteet, mielipiteet ja työkyvyn. Vastauksia on perusteltu seuraavasti:

Tulisi havainnoida se, mikä on todellinen muutos esim. työtehtävään. Jos vaikuttavaa keskustelua käydään puolivuositain, se ei ole nopeaa reagointia. Välillä esim. koulutustarpeiden havainnointi ja koulutustarjonta ei kohtaa.

Erittäin positiivista on, että enemmistö (80 %) on täysin samaa mieltä siitä, että uskaltaa tuoda esille oman mielipiteensä.

6.5 Muutoksen toteutuminen ja seuranta

Enemmistö (60 %) on täysin eri mieltä siitä, että saa tietoa muutoksien onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Vastausta on perusteltu seuraavasti:

Arvioinnit lienevät tekemättä ja laaja-alainen tutkimus?

Enemmistö (60 %) on osittain samaa mieltä siitä, että muutoksen jälkeen henkilöstö on sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin ja roolit ja vastuut ovat selkeät. Vastauksia on perusteltu seuraavasti:

Hankala hahmottaa kokonaisuutta, kun ei edes oman yksikön toiminnot ole täysin tiedossa. Kts edellä. Kieku asiassa roolit ja vastuut on kyllä ihan sekaisin.

Enemmistö (60 %) on täysin samaa mieltä siitä, että muutoksen jälkeen toimenkuvani on selkeä, ja 20 % osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. 40 % on täysin samaa mieltä, 40 % osittain samaa mieltä ja 20 % täysin eri mieltä siitä, että työtehtävien määrä on sopiva käytettävissä olevaan aikaan nähden. Vastauksen perustelu on seuraava: ”Työmäärä vaihtelee välillä liiasta sopivaan.”

40 % on täysin eri mieltä ja osittain eri mieltä ja 20 % täysin samaa mieltä siitä, että nykyisissä työtehtävissä uhkaa työuupumus. Vastauksen perusteluja:

Liikkumatilaa on, voi muokata aikatauluja. Ei varsinaisia aikaan sidottuja määrääaikoja. Koen viihtyvänä hyvin. Enpä usko uupuvani seuraavan parin vuoden kuluessa.

Miten koet palvelukeskuksen vaikuttavan työtehtäviisi? Koetko muutokset positiivisina vai negatiivisina, miksi? Vastaukset:

Ei vaikuta millään tavalla. Ei voi vielä havaita uudistusmuutosta ja sen mukanaan tuomaa kokonaisuuden muuttumista. Täysin turhaa porukkaa. Eipä vaikuta minun työtehtäviini paljon mitenkään.

6.6 Yhteenvetoa ja perusteluita kehittämislle

Kyselyn tulokset osoittavat, että muutosjohtamisen kehittäminen on tarpeellista. Enemmistö (60 %) koki, ettei muutosjohtaminen ole toteutunut hyvin eikä ollut tyytyväisiä muutosjohtamiseen. Tukea esimieheltä kaipasi 40 %, rakentavaa ja kannustavaa palautetta kaipasi 60 %. 20 % kaipasi kuuntelevaa esimiestä ja 40 % oli osittain eri mieltä siitä, että esimies on hyvin läsnä.

Tulokset osoittavat myös sen, että eri ihmiset kokevat asiat eri tavalla. 60 % koki, että muutoksia on ollut liikaa ja 40 %, että muutoksia on ollut sopivasti. Muutosten koettiin olevan osa nykypäivää ja 60 % koki muutokset ahdistavina, 20 % oli osittain eri mieltä ja 20 % täysin eri mieltä siitä, että muutokset koetaan ahdistavina.

Muutosviestintä onnistuu parhaiten kasvotusten esimiehen kanssa 40 % mielestä, osittain eri mieltä on 20 % ja täysin erimieltä on 40 %. Kolmeksi parhaimmaksi muutosviestintäkanavaksi koetaan One-To-One-keskustelut (80 %), johdon tiedotustilaisuudet (60 %) ja viikkopalaverit. Ensisijaisesti tietoa muutoksista on saatu One-to-One-keskustelut (40 %), Intranetista (20 %) ja puhelimitse (20 %), johdon tiedotustilaisuuksista (20 %). 80 % kokee, ettei ole riittävästi mahdollisuuksia antaa palautetta ja esittää muutokseen liittyviä kysymyksiä. 60 % kokee, ettei saa tietoa muutoksien onnistumisesta tai epäonnistumisesta.

Kehittämiskohteita löytyy muutosten perustelemisessa, tavoitteiden selkeydessä, hyötyjen läpi käymisessä, suunnittelussa, aikatauluttamisessa, kouluttamisessa ja vastuiden määrittämisessä. Ahosen ym. (2015, 183) mukaan muutoksessa tärkein tiedon lähde on oma lähiesimies. Johdon on tärkeää sitouttaa lähiesimiehet ja antaa heille tukea vuorovaikutustilanteiden hoitamisessa. Vuorovaikutusta tarvitaan tavoitteellisen toiminnan ja tuloksen aikaansaamiseksi varten sekä ryhmien ja yksilöiden motivaatiota varten. Lähiesimiehen on osattava tulkita, mitä muutos merkitsee omille alaisille sekä perustella muutoksen taustat ja tarpeellisuus ja kertoa, miten muutosprosessi etenee. Muutoksen tavoitetta kannattaa toistaa ja alaiset on pidettävä ajan tasalla siitä, milloin muutoksesta seuraavan kerran kerrotaan ja mitä. (Ahonen ym. 2015, 175.)

Pirinen (2014, 61–63) korostaa, ettei muutosjohtaminen ole yksisuuntaista muutoksen ylätasoon muutosviestien toistoa tai ”jalkauttamista”, vaan keskusteluiden ja ideoiden läpikäymistä työntekijöiden kanssa muutoksen tavoitteiden näkökulmasta. Pirinen (2014, 61–63) korostaa, että esimiehellä on vastuu muutosprosessin toteutuksesta yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiehen tehtävä on käydä yhdessä työntekijöiden kanssa läpi muutostavoitteita heti muutoksen alussa. Vepsäläisen (1994, 69–70) mukaan perusteltu muutos on helpompi hyväksyä, joten avoimuus ja tiedotuksen merkitys korostuu muutostilanteessa. Hyppäsen (2013, 318) mukaan muutosjohtamisessa panostetaan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin sekä huomioidaan muutoksen kohteena olevan henkilöstön tunteet. Mattilan (2007, 162) mukaan tärkeää ei ole viestinnän määrä vaan keskijohdon ja lähiesimiesten olisi kyettävä esittelemään muutoksen kokonaisuus omalle henkilöstölleen uskottavasti heidän tehtäviensä ja vastuidensa kannalta tulkiten. Tärkeintä on vastata henkilöstön henkilökohtaiseen avainkysymykseen: ”Mitä muutos tarkoittaa minun ja työni kannalta?”

Lisäksi tutkimustulosten perusteella kaivataan esimiehen tukea, rakentavaa ja kannustavaa palautetta ja lisätietoa muutoksista muutoksen eri vaiheissa ajallaan. Myös muutoksiin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia ja osaamisen, vahvuuksien, mielipiteiden ja työkyvyn huomioimista toivotaan lisää. Pirinen (2014, 61–63) korostaa esimiehen on johdettava muutosta jämäkästi ja johdonmukaisesti ja oltava läsnä työntekijän arjessa ja käytettävissä tarvittaessa. Esimiehen tehtävänä on innostaa ja kannustaa työntekijöitään muutoksessa eteenpäin. Vepsäläinen (1994, 69–70) korostaa, että henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen auttaa paitsi ymmärtämään muutostilannetta myös sitoutumaan tehtyihin ratkaisuihin. Yliskosken ja Yliskosken (2009, 16) mukaan kokemus arvostuksesta ja asioihin vaikuttamisesta määrittävät eniten sitä, kuinka henkilöstö sitoutuu muutoksiin.

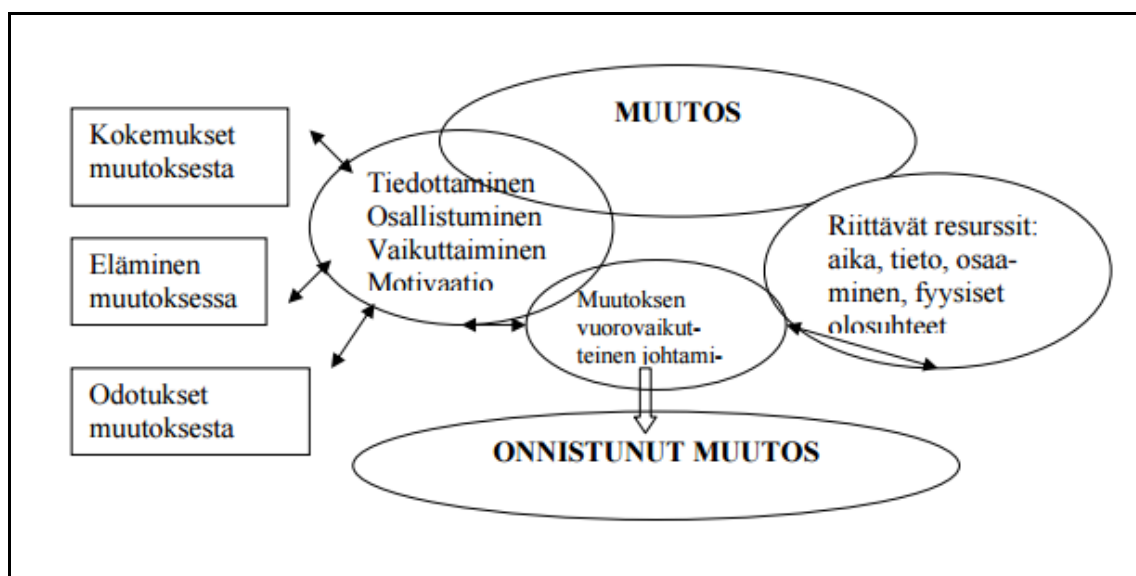
Ahonen ym. (2015, 184, 190) korostavat ennakoivan viestinnän hyödyntämistä, joka säästää resursseja ja kanavoi energian työntekoon. Ennakoiva viestintä on suunnitelmallinen prosessi ja vastaa kysymyksiin mitä ja miksi. Ennakoiva viestintä on vuorovaikutteista, kasvokkain tapahtuvaa ja tarkoituksena on saavuttaa organisaatiossa yhteisymmärrys siitä, mitä se pyrkii saavuttamaan. Tarkoituksena on keskustella vuorovaikutteisesti ja antaa jokaiselle mahdollisuus ymmär-

tää oma roolinsa muutoksen läpiviemisessä. Tärkeä tavoite on rohkaista ihmisiä kohtaamaan muutos, saada ihmiset keskustelemaan muutoksesta ja sitoutumaan siihen, ja sen jälkeen viemään muutosviestiä eteenpäin. (Ahonen ym. 184, 190.)

Tutkimuksen tulosten perusteella muutoksen jälkeen toivotaan muutosten läpikäymistä: onnistumiset ja epäonnistumiset, roolien ja vastuiden selkeyttämistä ja muutoksen toteutumisen seuranta. Järvisen (2014, 70) mukaan kaikkien ryhmän jäsenten vastuut, tehtävät ja roolit on oltava selkeästi määritelty ja jaettu. Työntekijöiden on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän pitää saada aikaan. Roolilla tarkoitetaan ennalta määriteltyjä tehtäviä ja monia rooleja voidaan tarvittaessa ja tilanteen mukaan vaihtaa henkilöiden kesken. Poissaolijien varalta on tärkeää sopia ja tietää, kuka toimii poissaolijan roolissa ja hoitaa rooliin kuuluvat keskeiset tehtävät. Työyhteisön kiire- ja kuormitustilanteet saattavat suuresti vaihdella ja edellyttää työnjaon ja roolituksen jatkuvaa seuranta, uudelleenmäärittelyä ja sopimista. Roolien tapaus- ja tilannekohtainen jakaminen edellyttää henkilöstöltä joustavuutta ja monitaitoisuutta. Usein organisatiomuutoksissa ihmisten käsitykset tehtävistään ja vastuistaan heikkenevät. (Järvinen 2014, 70–72.) Yliskoski ja Yliskoski (2009, 56) korostavat, että esimiehen tulisi huolehtia siitä, että yhteisön keskinäinen tuki toimii, työyhteisön jäsenet tukevat vuorostaan esimiestä tässä tehtävässä.

7 Kehittämissuunnitelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa kehittämissuunnitelma siitä, kuinka muutosjohtamista voidaan parantaa Juuan vankilassa. Kehittämissuunnitelma perustuu kyselyn tulosten pohjalta saatujen tietojen analyysiin, mitä pitää kehittää, jotta muutosjohtamisesta tulee toimiva työkalu jatkuvassa muutostilassa toimimisessa. Kuten jo johdannossa esitin, tavoitteena on toimiva muutosten johtaminen tulevaisuuden muutostilanteissa. Tavoitteena on onnistunut jatkuva muutostila. Kuviossa 15 kuvataan onnistuneen muutoksen elementtejä, jotka ovat tiedottaminen, osallistuminen, vaikuttaminen, motivaatio, muutoksen vuorovaikutteinen johtaminen, riittävät aika-, tieto- ja osaamisresurssit ja fyysiset olosuhteet (Luomala 2008, 14).



Kuvio 15 . Onnistuneen muutoksen elementtejä (Luomala 2008, 14)

7.1 Muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma

Suunnitelma ohjeistaa muutoksen johtamisen eri vaiheissa ja on näin hyödyksi tulevien muutoksien suunnittelussa ja toteutuksessa. Muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma perustuu kehittämistehtävän myötä ilmenneisiin muutosjohtamisen kehittämiskohteisiin ja opinnäytetyön teoriaperustassa olevaan Ponte-

van (2010, 126–127) muutoksen neljään vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutoksen neljässä vaiheessa käydään läpi tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulu ja seuranta. (Ponteva 2010, 126–127.)

Muutosjohtaminen on keskusteluiden ja ideoiden läpikäymistä henkilöstön kanssa muutoksen tavoitteiden näkökulmasta. Perusteltu muutos on helpompi hyväksyä, joten avoimuus ja tiedotuksen merkitys korostuu muutostilanteessa. Muutoksen kokonaisuus on esiteltävä henkilöstölle uskottavasti heidän tehtäviensä ja vastuidensa kannalta tulkiten. Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen auttaa paitsi ymmärtämään muutostilannetta myös sitoutumaan tehtyihin ratkaisuihin.

Henkilöstön on keskityttävä työjärjestyksessä lueteltuihin työtehtäviinsä, joten onnistuneen muutosprosessin toteuttamiseksi kalenterista varataan yhteinen aika muutospalaverille viikoittain. (Ryhmä) kehityskeskusteluja pidetään ennen muutosta ja muutoksen jälkeen vastuiden ja roolien selkiyttämiseksi.

- Henkilöstö osallistetaan muutokseen heti muutosprosessin alussa pitämällä muutospalavereita viikottain. Valvontahenkilöstön osallistamisen mahdollistamiseksi palaverit järjestään viikoittain eri viikonpäivinä esim. 1. viikko ma, 2. viikko ti, 3. viikko ke, 4. viikko pe jne.. Tällä tavoin turvataan valvontahenkilöstölle mahdollisuus osallistua työvuorollaan vähintään kerran kuukaudessa muutospalaveriin. Ehdoton läsnäolo vaatimus on henkilöstöllä ja etenkin johtajalla, apulaisjohtajalla ja lähiesimiehillä.
- Palavereista tehdään pöytäkirja J-asemalle, jotta poissaolevat voivat päivittää tietonsa muutosprosessin etenemisestä heti ja muutospalaverin asiat voidaan tarvittaessa palauttaa mieleen.
- Palaveriin nimetään Intranet-muutostiedon välittäjä, näin henkilöstö voi keskittyä työaikanaan perustehtäviensä hoitamiseen ja päivittää muutoksiin liittyvät tiedot muutospalaverissa Intranet-muutostiedon välittäjän avulla.
- Palaverissa kaikilla on oikeus esittää kysymyksiä, mielipiteitä ja muilta verkostoilta saatua epävirallista tietoa muutoksesta.

- Aloituspalaverissa sovitaan yllämainituista pelisäännöistä. Nimetään mm. puheenjohtaja, pöytäkirjan pitäjä, intranet-muutostiedon välittäjä.
- Palavereissa käydään läpi muutoksen eri vaiheita ja päivitetään tarvittaessa:
 - Muutoksen tavoitteet: perusteet, lähtökohdat, hyödyt, haitat
 - Toimenpiteet
 - Vastuuhenkilöt
 - Aikataulu
 - Seuranta
 - Intranet-muutostieto
 - Henkilöstön kysymykset, mielipiteet ja verkostoilta saadut muutostiedot

7.2 Muutosjohtamista tukevia kysymyksiä

Muutostilanteissa, muutoksen eri vaiheissa, johto voi hyödyntää Pontevan (2014, 14) muutossuunnitelmassa olevia kysymyksiä koskien tavoitteita, toimenpiteitä, vastuuhenkilöitä, aikataulua ja seuranta (ks. kuvio 16).

| Muutoksen vaiheet | Tavoitteet | Toimenpiteet | Vastuuhenkilöt | Aikataulu | Seuranta |
|--|--|---|---|-------------------------------|--|
| Mieti jokaisen sarakkeen asiakokonaisuus kussakin muutoksen neljässä vaiheessa erikseen! | <p>Mitä muutoksella tavoitellaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • • <p>Mitkä ovat muutoksen perusteet ja lähtökohdat?</p> <ul style="list-style-type: none"> • • <p>Mitkä ovat muutoksen hyödyt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • • | <p>Mitä konkreettisia asioita tehdään?</p> <ul style="list-style-type: none"> • tee erillinen tiedottamissuunnitelma* • mieti, tarvitaanko muutosvalmennusta?*** <p>Mitä ennakoitavissa olevaa "tiedostamattomaa" on odotettavissa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <p>Mitkä ovat muutoksen mahdolliset vaarat?</p> <ul style="list-style-type: none"> • | <p>Mistä otetaan "muutoksenteijät"?</p> <p>Mitkä ovat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet?</p> <p>Miten henkilöstö osallistetaan muutokseen?</p> <p>Mistä irrotetaan rahat muutosasioiden toteuttamiseen?</p> <p>Tarvitaanko ulkopuolista tukea ja jos, niin mitä? (esim. työterveyshuolto, konsultit)</p> | Mihin mennessä asiat tehdään? | Miten mm. tavoitteet ovat toteutuneet ja keskeiset toimenpiteet onnistuneet? |

Kuvio 16. Tavoitteiden, toimenpiteiden, vastuuhenkilöiden, aikataulun ja seurannan määrittäminen (Ponteva 2014, 14.)

Muutospalavereissa voidaan hyödyntää Laamasen (2016, 13–248) taulukon 7 yksikölleni sopivaksi muokkaamaani muutosvalmiutta, muutoksen käynnistämisen edellytyksiä, yksikön henkilöstön kyky toimia muutoksessa, muutosprosessin suunnittelu ja testaus, muutoksen sosiaalisten systeemien rakenteet, muutosjohtaminen ja muutostuen tarve kysymyksiä.

Taulukko 7. Muutospalavereissa pohdittavia asioita.

| Muutosvalmius | Kyllä | Ehkä | Ei |
|--|--------------|-------------|-----------|
| 1. Tunnistammeko yksikössämme uudistumis- ja kehittämistarpeet ajoissa | | | |
| 2. Vallitseeko yksikössämme avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri | | | |
| 3. Viemmekö muutokset yksikössämme suunnitelmallisesti käyttöön? | | | |
| 4. Onko yksikössämme kokemusta onnistuneista muutoshankkeiden toteutuksesta? | | | |
| 5. Ovatko yksikkömme ihmiset uudistumishaluisia ja vallitseeko yksikössämme uudistumiseen kannustava ilmapiiri? | | | |
| 6. Onko yksikkömme avainihmisillä aikaa kehittää? | | | |
| Muutoksen käynnistämisen edellytykset | | | |
| 1. Ymmärrämmekö halutun muutoksen välttämättömyyden yksikössämme riittävän laajasti? | | | |
| 2. Olemmeko kuvanneet nykytilan ja halutun tilan riittävän monipuolisesti ja konkreettisella tavalla? | | | |
| 3. Olemmeko suunnitelleet muutoksen viestinnän ja vuorovaikuttamisen hyödyntäen koko yksikkömme ideat ja kyvykkyydet? | | | |
| 4. Olemmeko suunnitelleet muutospolun; mitä pitää saada aikaan, mihin mennessä ja kenen toimesta? | | | |
| 5. Olemmeko tunnistaneet tekijät, jotka edistävät ja toisaalta haittaavat halutun muutoksen eteenpäin viemistä? | | | |
| 6. Olemmeko tunnistaneet muutoksen toteutuksen kannalta tärkeät roolit ja niihin sopivat henkilöt? | | | |
| 7. Onko yksikössämme sovittu, miten ja millä mittareilla muutoksen etenemistä seurataan? | | | |
| Yksikön henkilöstön kyky toimia muutoksessa | | | |
| 1. Onko henkilöstö sitoutunut muutokseen? | | | |
| 2. Onko syntynyt yhteinen ymmärrys, mitä muutos meille tarkoittaa (taivoitteet, tehtävämuutokset, osaamishaasteet, työnjako)? | | | |
| 3. Käsittelemmekö avoimesti ja rakentavasti muutokseen liittyviä tunteita ja uskomuksia? | | | |
| 4. Ovatko kaikki mukana sekä autammeko ja kannustammeko rakentavalla ja arvostavalla tavalla toinen toisiamme muutoksen eri vaiheissa? | | | |
| 5. Olemmeko muuttamassa hyvällä tavalla yksikkömme kokoonpanoa (uusia henkilöitä, poistumisia)? | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Muutosprosessin suunnittelu ja testaus | | | |
| 1. Onko meillä riittävät tiedot tämän hetken nykytilasta ja muuttuvista olosuhteista? | | | |
| 2. Olemmeko kuvanneet muutospolun kriittiset vaiheet ja niihin liittyvät tarkastuspisteet riittävän tarkasti? | | | |
| 3. Olemmeko määritelleet keskeiset suunnitelmat, raportit ja uudet toimintamallit sekä niiden arviointikriteerit? | | | |
| 4. Kiinnitämmekö riittävästi huomiota viestintään, osallistumiseen, palautteeseen, arviointeihin ja tunteiden käsittelyyn? | | | |
| 5. Olemmeko kuvanneet muutoksen tarkoituksen ja välitavoitteet sekä sen, miten niiden toteutumista mitataan? | | | |
| 6. Onko meillä käytettävissä muutokseen asianmukaiset resurssit kuten aikaa, osaamista, ihmisiä, tiloja, rahaa, sisäisiä ja ulkoisia palveluita? | | | |
| Muutoksen sosiaalisten systeemien rakenteet | | | |
| 1. Olemmeko määritelleet muutoksen onnistumisen kannalta kriittiset käsitteet? | | | |
| 2. Olemmeko määritelleet muutoksen tärkeimmät uusia käytäntöjä kuvaavat mallit ja määritelleet niiden toimivuutta kuvaavat arviointikriteerit? | | | |
| 3. Olemmeko tunnistaneet uudistumistamme haittaavat ja edistävät taustaoletukset, uskomukset ja asenteet? | | | |
| 4. Olemmeko tunnistaneet muutosohjelman toteutuksessa tarvittavat roolit ja määritelleet niihin liittyvät vastuut, tehtävät, henkilöiden valintakriteerit ja osaamisen? | | | |
| 5. Olemmeko kuvanneet uuden toimintamallin vaatimat roolit, näiden roolien väliset valtasuhteet, tiimit, verkostot ja organisaatorakenteen? | | | |
| 6. Olemmeko päättäneet tilanteeseemme sopivan uudistamisen ja vaikiinnuttamisen rytmin sekä tunnistaneet suotuisat olosuhteet muutoksen onnistumiselle? | | | |
| Muutosjohtaminen | | | |
| 1. Toimivatko yksikkömme johtajat, esimiehet ja muut avainhenkilöt aktiivisesti muutoksen puolesta? | | | |
| 2. Seuraammeko muutoksen etenemistä säännöllisesti ja riittävän kokonaisvaltaisesti huomioiden asiat ja ihmiset? | | | |
| 3. Viestimmekö muutoksen etenemisestä, aikaansaannoksista ja onnistumisista riittävästi ja riittävällä laajuudella? | | | |
| 4. Valmennammeko ihmisiä kehittämään omaa osaamistaan muutosten vaatimalla tavalla ja käytämmekö siihen riittävästi aikaa? | | | |
| 5. Osaammeko tunnistaa kriittiset kohdat, joissa tarvitaan suunnan tarkistamista tai rytmin muutosta ja olemmeko miettineet näihin menetykset? | | | |
| 6. Osaammeko kuunnella arvostavalla tavalla kriittisiä puheenvuoroja ja huolenaiheita sekä tukea ihmisiä vaikeissa tilanteissa? | | | |
| Muutostuen tarve | | | |
| 1. Olemmeko tunnistaneet ne haastavat tilanteet tai muutosprosessin vaiheet, joissa tarvitsemme uutta asiantuntemusta ja/tai kehittämisosaamista? | | | |
| 2. Onko meillä käytettävissä muutokseen asianmukaista parhaiden käytäntöjen asiantuntemusta? | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 3. Onko meillä uudistumisen suunnitteluun ja innostavaan toteutukseen sekä vaikuttavuuden arviointiin riittävästi kehittämisosaamista? | | | |
| 4. Olemmeko suunnitelleet, millaisissa tilanteissa ja millä tavalla hankimme muutoksemme tueksi ulkopuolista asiantuntemusta tai kehittämisosaamista? | | | |
| 5. Osaavatko esimiehemme tukea ja koutsata alaisiaan muutoksen äärellä? | | | |
| 6. Vaativatko esimiehemme ja muut avainhenkilöt tehokkaiden ryhmätyön ja projektityön menetelmien käyttöä muutoksessa? | | | |

Mitä useampaan kohtaan vastataan ”Ehkä” tai ”Ei”, sitä suurempi haaste on vahvistaa yksikön muutoskyvykkyyttä. Mitä useampaan kohtaan vastataan ”Ehkä” tai ”Ei”, sen hankalammaksi saattaa muutoksen toteutus osoittautua. Laajan muutoksen toteutus vaatii yhteistyötä, yhteistyö on altis väärinymmärryksille, konflikteille, syrjäytymiselle, valtataisteluille, klikkiytymiselle, erilaisille intresseille ja oman edun tavoittelulle. Omaan innostukseen ja uteliaisuuteen perustuva uuden oivaltaminen ja oppiminen on ihmisten mielestä parasta, mitä voi kokea. Mitä useampaan kohtaan vastataan ”Ehkä” tai ”Ei”, sitä todennäköisempää on, että muutoshanke hyytyy johtajuuden puutteeseen. Mitä useampaan kohtaan vastataan ”Ehkä” tai ”Ei”, sitä enemmän heikkenevät onnistumisen mahdollisuudet merkittävässä muutoksissa ja sitä epätodennäköisemmin pysyvät ja merkittävät toimintatavan ja käyttäytymisen muutokset onnistuvat. (Laamanen ym. 2016, 13, 34, 100, 130, 168, 194, 248.)

Muutosvalmiuden selvittäminen on tärkeää, on havaittava yksikön kulttuurin asettamat esteet muutokselle, jotta niihin voidaan puuttua. Tärkeää on myös tiedostaa muutosta vahvistavat valmiudet: hyvä keskustelu- ja palautteen antotaito, ajankohtaisen ja avoimen viestinnän menettelyt sekä kehityshankkeiden systemaattinen läpivienti. Nämä valmiudet edistävät tulevien muutosten onnistumista. (Laamanen ym. 2016, 13.)

Laamasen ym. (2016, 34) mukaan muutoksen käynnistämisen edellytykset on tärkeää tunnistaa, jotta oleelliset näkökulmat tulevat otetuksi huomioon aloituksessa. Muutoksessa onnistuminen edellyttää muutosta koko yksikön henkilöstön toiminnassa. Yksittäisten henkilöiden oma sitoutumisen ja innostuksen taso vaikuttaa koko yksikön henkilöstön kykyyn toimia muutoksessa. Toisaalta yksikön henkilöstön sisäinen toimivuus ja keskinäinen luottamus vaikuttavat siihen, lähteekö uudistuminen tapahtumaan käytännössä. Tärkeää on siis selvittää yksikön henkilöstön kyky toimia muutoksessa. (Laamanen ym. 2016, 99.)

Laamasen ym. (2016,129) mukaan muutos on organisaatiolle aina luonteeltaan oppimisprosessi. Tekniset kehityshankkeet voidaan tehdä tarkkojen suunnitelmien mukaan ja toteuttaa projekteina. Muutoksen käytännön toteutus riippuu mukana olevien ihmisten halusta ja kyvystä oppia uutta ja toisaalta siitä, että olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. Muutosprosessin suunnittelu- ja testaus kysymysten avulla voidaan arvioida, onko suunniteltu muutosta prosessina ja testata, onko otettu huomioon kriittisimmät asiat hankkeen suunnittelussa. (Laamanen ym. 2016, 130.)

Laamasen ym. (2016, 167) mukaan arjen toimintaa mahdollistavat ja ohjaavat erilaiset systeemit. Systeemien fyysisiä, näkyviä ilmentymiä ovat tilat, tietojärjestelmät, laitteet, koneet, toimenkuvat, toiminta- ja työohjeet sekä raportointimallit. Toimintaan vaikuttavat usein näkymättömät sosiaaliset systeemit: käytetty kieli, menestymisen mallit, uskomukset, roolit, ihmissuhteet ja rytmi. Jotta saavutettaisiin pysyviä parannuksia toimintatavassa ja tuloksissa on muutettava sekä fyysisiä että sosiaalisia systeemejä. Jotta muutos onnistuisi, huomio on osattava kohdistaa oikeisiin asioihin systeemissä. Muutoksen sosiaalisten systeemien rakenteet kysymykset auttavat tunnistamaan, onko riittävästi kohdistettu huomiota muutoshankkeessa sosiaalisten systeemien rakenteisiin, käytettyihin käsitteisiin, menestymisen malleihin, uskomuksiin, rooleihin ja ihmisten välisiin suhteisiin sekä rytmiin. (Laamanen 2016, 167–168 .)

Laamasen ym. (2016, 194) mukaan haluttujen muutosten aikaansaamisessa johtajilla on erityinen rooli suunnannäyttäjinä. Johtajalla täytyy olla kyky kuunnella ja havainnoida muutoksen edistymistä sekä toteuttaa tilanteeseen sopivia ja tarkoituksenmukaisia korjaavia toimenpiteitä. Johtaja osoittaa hankkeeseen resurssit ja varmistaa, että ne käytetään tehokkaalla tavalla. Muutosjohtamisen kysymysten avulla voidaan arvioida, mikä on yksikön kyky toteuttaa muutosta. (Laamanen ym. 2016, 193–194.)

Muutoksessa suurimpia haasteita ovat sitoutumisen aikaansaaminen, uusien ajattelumallien luominen ja asenteiden omaksuminen. ”Tärkein tuki uutta oppivalle tekijälle tulee esimieheltä ja työkavereilta koutsaamisen ja kannustavan palautteen muodossa” (Laamanen ym. 2016, 247). Muutostuen tarve kysymysten avulla voidaan arvioida tuen tarvetta, mitä radikaalimpi muutos on

suhteessa nykyiseen toimintaan, sen tärkeämmäksi tekijäksi onnistumisessa tulee asiantuntemus ja kehittämisosaaminen. (Laamanen ym. 247–248.)

Yliskoski ja Yliskoski (2009, 16) korostavat, että muutosjohtaminen tarkoittaa esimiestoiminnan lisäksi työyhteisöön kuuluvien asennoitumista johtamistehtävään yhteisenä haasteena. Esimies tarvitsee rohkeaa ja rakentavaa palautetta työntekijöiltä voidakseen ymmärtää vaikutuksiaan työyhteisössään. Jokaisen vastuu vuorovaikutuksessa toimimisesta sekä palautteen antamisesta on peruskivenä. (Yliskoski & Yliskoski 2009, 16.)

Vepsäläinen korostaa muutosvalmiuden tärkeyttä. Vepsäläisen (1994, 69–70) mukaan muutosvalmius on muutostilaan tottumisen tulos, aikaisemmat muutokset valmentavat uusiin muutoksiin ja muutostilanne hallitaan paremmin. Muuttuminen on opittava ja sen oppii parhaiten muutoksessa. Aika on tärkeä asia muutostilanteessa. Organisaatiolle ja sen työntekijöille pitää antaa riittävästi aikaa oppia muuttumaan. Perusteltu muutos on helpompi hyväksyä. Avoimuus ja tiedotuksen merkitys korostuu muutostilanteessa. Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen auttaa sekä ymmärtämään muutostilannetta että sitoutumaan tehtyihin ratkaisuihin. Muutosvalmiutta voidaan kehittää tarkastelemalla muutosta teoreettisesti sekä työyhteisön että yksilön näkökulmasta. (Vepsäläinen 1994, 69–70.)

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Salminen (2014, 317) ja Vepsäläinen (1994, 69–70) molemmat korostavat, että muutos on pysyvä ilmiö ja muutoksen johtamista on pohdittava organisaation yleisen muutosvalmiuden kehittämisen kannalta. Jatkuvan muutostilan hallinta ja henkilöstön kyky toimia jatkuvassa epävarmuuden ja päällekkäisten muutos-hankkeiden tilassa on tärkeää.

Tämän päivän jatkuvassa muutoksessa selviytymisen avainsana on mielestäni siis muutosvalmius. Hyödyntämällä tekemääni muutosjohtamisen kehittämissuunnitelmaa ja kysymyspatteristoa on mahdollisuus saavuttaa muutosvalmius. Mitä useampi muutos käydään läpi henkilöstö mukaan ottamalla hallitusti, saavutetaan sitä parempi muutosvalmius ja muutosten läpivieminen onnistuneesti.

Kieku-järjestelmä koulutuksessa eräs kohta eläköityvä nainen totesi: ”Tämä on minun aikani jo kolmas järjestelmämuutos, kaipa tästäkin selvitään, kun on aikaisemmistakin selvitty.” Eli mielestäni tärkeää on myös muutokseen asennoituminen. Kun ajatellaan, että muutos on arkielämän normaaliutta, on helpompi vastaanottaa ja omaksua muutoksia. On turha kapinoida muutosta/muutoksia vastaan, helpommalla pääsee, kun ottaa muutokset mahdollisuutena uudistua ja kehittyä. Ratkaisevaa on siis muutokseen asennoituminen ja jatkuvan muutostilan hyväksyminen osana työelämää ja tulevaisuutta.

Tulevista muutoksista tarvitaan ajoissa tietoa, mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa muutoksissa tai ainakin vähintään mahdollisuutta kuulla, ilmaista tunteuksensa ja jakaa muutostila niiden kanssa, joita muutos koskee. Tärkeää on myös tuki, kannustus ja koulutus. Tunne siitä, että muutoksessa, muuttuvien työtehtävien kanssa ei jää yksin ja on nimetyt lähitukihenkilöt, joilta saa apua esiin tulevissa ongelmatilanteissa.

Jos kyseessä on muutos, jossa laitos tai virka lakkautetaan ja jolloin ei mielipidettä kysytä eikä ole mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen, koska lakkautuspäätös on ylhäältä annettu, on tärkeää, että saa ajoissa tietoa lakkauttamisesta. Tällöin saa mahdollisuuden tehdä suru- ja luopumistyötä ja voi alkaa suunnitella

tulevaisuuttaan. Usein entisen loppu on uuden alku ja mahdollisuus kehittyä, uudistua ja uudistaa, aloittaa alusta.

Salmisen (2014, 310) mukaan tyhmintä, mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on jättää henkilöstö yksin kipuilemaan oman epävarmuutensa ja vastaamattomien kysymysten kanssa. ”Tällä tavoin toimimalla voidaan muutos-hankkeen läpimenoaikaa pidentää valtavasti ja tehdä muutosvastarinnasta pysyvä osa oman organisaation todellisuutta” (Salminen 2014, 310).

Lisätutkimusaiheita voisivat olla ulkoisen ja sisäisen motivaation vaikutus muutoksen onnistumiseen ja sitoutumiseen. Lisätutkimuksen aiheina voisi olla myös muutosvaiheiden (muutoksen kieltäminen, muutoksen tiedostaminen, vähättely jne.) vaikutus muutoksen onnistumiseen ja toteutumiseen tai psykologisesta sopimuksesta kiinnipitämisen ja ylläpidon vaikutus muutoksien toteuttamiseen ja onnistumiseen.

Kiitokset kehittämistyöhön osallistujille, Karelia ammattikorkeakoululle ja ohjaajalleni Kim Wrangelle.

Lähteet

- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. 2015. Keuruu: Otava.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell, 27–44.
- Grönfors, M. 2015. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell, 146–161 .
- Hakala, J.T. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Hellbom, K., Mauro, S. ja Salo, M. 2006. Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita. Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Heikkinen, H.L.T. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell, 204–219.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hurta, H. & Peltola, T. 1997. Tutkielämäntekijän opas. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell.
- Juuti, P. ja Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Jyrinki, E. 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Vaasa: Gaudeamus.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kauranen I., Mustakallio M., Palmgren V. 2006. Tutkimusraportin kirjoittamisen opas opinnäytetyön tekijöille. Helsinki: Picaset.
- Kinnunen M. & Löytty O. 2002. Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere: Tammer-Paino.
- Kuusela, P. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Laamanen, K., Räsänen, T. Juutilainen, A. 2016. Innostava uudistuminen - kestävä kasvu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Leino, H. 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 214–227 .

- Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkkotaloudessa. Juva: WSOYpro.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.
06.12.2016.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Malmsten, A. 2007. Rajaaminen. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 57–74.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Moodle 2016. YAMK_Menetelmäopinnot_2016_Kim Wrange Power Point.
28.08.2016.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Pirinen, H. (2014) Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: SanomaPro.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Rikosseuraamuslaitos 18.2.2016. Rikosseuraamuslaitoksen projektisalkku.
http://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirja/6KNxLzaZL/Risen_projektit_18_02_2016.pdf.02.12.2016.
- Rikosseuraamuslaitos 2.3.2012. Rikosseuraamuslaitoksen säästökohteet löydetty - vuosittaiset menot laskevat yli viisi miljoonaa euroa.
http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteetjauutiset/2012_0/03/rikosseuraamuslaitoksensaastokohteetloydetty-vuosittaisetmenotlaskevatyliiviisimiljoonaaeuroa.html. 02.12.2016.
- Rikosseuraamuslaitos 2016a. Rikosseuraamuslaitoksen toimipaikat.
<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/vankilat.html>. 02.12.2016.
- Rikosseuraamuslaitos 2016b. Rikosseuraamuslaitoksen toimipaikat -Juuan vankila.
<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/vankilat/juuanvankila.html>. 02.12.2016.
- Rubenowitz, S. 1985. Organisaatiopsykologia. Espoo: Weilin +Göös.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Tuominen, K. 1997. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Helsinki: Suomen laatuyhdistyksen koulutus.
- Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell, 84 – 108.
- Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell, 109 – 120.

- Vepsäläinen, K. 1994. Henkilöstön kehittäminen ankarassa muutospaineessa. Kertomuksia organisaatioiden osaamisesta ja oppimisesta. Helsinki: Painatuskeskus. Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.
- Virtanen, P. ja Stenvall, J. 2014. Helsinki: Tietosanoma.
- Viskari, S. 2009. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Julkaisusarja B:17. Tampere: Tampereen yliopiston kasvatustieteen laitos.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell.
- Vilka, H. Tutki ja mittaa.
<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.
02.12.2016.
- Viskari S. 2009. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaari-työskentelyyn. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Weckström, J. 2014. Lähitukihenkilöiden rooli Kieku-tietojärjestelmän käytössä valtiovarainministeriössä.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Saatekirje

Sari Hyttinen

sari.hyttinen@om.fi

Saatekirje

Kyselylomake

15.11.2016

TAVOITTEENA ONNISTUNUT MUUTOSTILA

Olen toteuttamassa opinnäytetyöhöni liittyvää kyselytutkimusta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten Juuan vankilan virkamiehet kokevat jatkuvan muutostilan ja kerätä heiltä kehittämisehdotuksia muutostilanteiden hallitsemiseksi. Muutoksia aiheuttavat mm. Kieku- ja lähityön hankkeet, henkilöstön vaihtuvuus ja riittämättömyys.

Kyselylomake koostuu suurimmaksi osaksi väittämistä, joihin vastataan valitsemalla mielestäsi parhaiten väittämää kuvaava vaihtoehto. Kyselylomakkeella on myös mahdollisuus antaa palautetta ja kuvata onnistumisia sekä mahdollisia epäkohtia vapaan sanan muodossa.

Vastauksesi on tärkeä toiminnan kehittämisessä ja kyselylomakkeen täyttämiseen kuluu noin 10 minuuttia. Kaikki kyselylomakkeen vastaukset käsitellään täysin nimettöminä ja ehdottomalla luottamuksella. Yksittäisen vastaajan identiteetti ei tule missään vaiheessa ilmi. Vastausaika päättyy 30.11.2016.

Kiitos jo etukäteen tärkeistä ja arvokkaista mielipiteistänne, kyselylomakkeen pääsee täyttämään alla olevasta linkistä.

Ystävällisin terveisin

Sari Hyttinen

Lomakekysely-runko

- Muutos
- Muutosjohtaminen
- Muutosviestintä
- Muutoksiin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
- Muutoksen jälkeen: toteutuminen ja seuranta