

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Anne Savolainen

MUUTOSJOHTAMISEN KEINOT HENKILÖSTÖN TUKENA OR-
GANISAATIOMUUTOKSESSA

Opinnäytetyö
Helmikuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2015
Sosiaali- ja terveysalan
kehittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
050 4054816

Tekijä
Anne Savolainen

Nimeke
Muutosjohtamisen keinot henkilöstön tukena organisaatiomuutoksessa

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, sosiaalipalvelut

Tiivistelmä

Laitoshoidon purkaminen ja organisaation palvelurakenteen muuttuminen vaikuttavat työelämään niin työyhteisön kuin esimiestenkin kannalta. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä haluttiin kehittää sosiaalipalvelujen esihenkilöiden muutosjohtamista.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalvelujen esihenkilöille muutosjohtamisen suunnitelma. Aluksi tutkittiin hoitohenkilöstön mielipidettä siitä, millaista tukea he kokevat tarvitsevansa esihenkilöltä organisaatiomuutoksessa. Tutkimus toteutettiin järjestämällä hoitohenkilöstölle avoimia muutospajoja syksyllä 2013 ja keväällä 2014. Muutospajoihin osallistui yhteensä 89 henkilöä. Muutospajat toteutettiin Learning cafe -menetelmällä, ja tutkimustulosten pohjalta kehitettiin esihenkilöille muutosjohtamisen suunnitelma, joka liitettiin osaksi esihenkilöiden kehittämissuunnitelmaa.

Muutosjohtamisen keinot, jotka tukevat hoitohenkilöstöä organisaatiomuutoksessa, ovat dialogiseen johtamiseen liittyviä. Hoitohenkilöstö odottaa esihenkilöltä hyvää tiedottamista, keskustelua, ja tukea yhteisöllisyyteen.

Jatkotutkimusaiheita ovat muutosjohtamisen tutkiminen ja kehittäminen voimavara-
lähtöisesti esihenkilön kannalta.

Kieli
suomi

Sivuja 61
Liitteet 3
Liitesivumäärä 4

Asiasanat

muutosjohtaminen, dialoginen johtaminen, viestintä

**Thesis****February 2015****Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree)**

Tikkariinne 9

80220 JOENSUU

FINLAND

Tel. +358 50 405 4816

Author

Anne Savolainen

Title

Means of Change Management in Supporting Staff Through the organisational change

Commissioned by The Joint Municipal Authority for Medical and Social Services in North Karelia

Abstract

Dismantling of institutional care and the changes in the organisation's service structure affects the working life from the standpoint of the work community as well as the superiors. The Joint Municipal Authority for Medical and Social Services in North Karelia wanted to improve change management among superiors in Social Services.

The aim of this study was to develop a model of change management for the supervisory personnel employed in Social Services at North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre. At first, the nursing staff was interviewed and asked what kind of support they need from their superiors during the change process. The survey was carried out by organising change workshops open to all in autumn 2013 and spring 2014. Altogether 89 persons participated in the workshops. The change workshops were carried out by using the Learning Cafe method. On the basis of the results, a model of change management was developed for the supervisory personnel and added into their development plan.

The means of change management that support nursing staff through organisational change are connected with dialogic management. The nursing staff expects the supervisor to disseminate information effectively, engage in conversations and support the sense of community. In a further research, change management could be studied and developed from the perspective of the supervisory personnel by applying resource-oriented approach.

Language

Finnish

Pages 61

Appendices 3

Pages of appendices 4

Keywords

Change management, Dialogic management, communication

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä	6
3	Sosiaali- ja terveysalan muutos	7
3.1	Tunteet muutosprosessissa	10
3.2	Muutokielteisyys	14
4	Muutosjohtaminen	16
4.1	Mitä muutosjohtaminen on?	16
4.2	Esimies muutoksessa	18
5	Muutosjohtamisen malleja	19
5.1	John Kotterin muutosjohtamisen malli	19
5.2	Nadlerin muutosjohtamisen vaiheet	21
6	Muutosviestintä	22
7	Dialogi	24
7.1	Dialogin perusteet	24
7.2	Dialoginen johtaminen	26
8	Työhyvinvointi ja esimiestyö muutoksessa	28
9	Tutkimuksen toteutus	29
9.1	Toimintatutkimus	29
9.2	Toimintaympäristö	31
9.3	Toimijat	31
9.4	Kehittämisen prosessin suunnittelu ja aikataulu	32
10	Aineiston hankinta ja menetelmät	33
10.1	Learning cafe -menetelmä	33
10.2	Muutospajat syksyllä 2013	36
10.3	Muutospajat keväällä 2014	38
10.4	Aineiston käsittely esihenkilöpalaverissa	39
11	Aineiston analyysi ja tulokset	41
11.1	Sisällönanalyysi	41
11.2	Muutosjohtamisen suunnitelma esihenkilöille	47
12	Pohdinta	52
12.1	Opinnäytetyöprosessi	52
12.2	Menetelmien tarkastelu	53
12.3	Tulosten tarkastelu	55
12.4	Opinnäytetyön eettisyys	57
12.5	Opinnäytetyön luotettavuus	58
12.6	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	59
	Lähteet	60

Liitteet

Liite 1 Kutsukirje syksyn muutospajoihin

Liite 2 Kutsukirje kevään muutospajoihin

Liite 3 Toimeksiantosopimus

1 Johdanto

Valtioneuvosto on tehnyt periaatepäätöksen, että vuoteen 2020 mennessä yksikään kehitysvammaisen Suomessa ei asu enää laitoksessa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 3). Tämä tarkoittaa sitä, että laitosasumisesta siirrytään palveluasumiseen. Laki edellyttää, että kunnat ja kuntayhtymät suunnittelevat aikataulut niin, että voidaan varmistaa korvaavien yksilöllisten palvelujen olemassaolo ja saatavuus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 11).

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalveluiden hoitohenkilöstöltä, mitkä muutosjohtamisen keinot auttaisivat heitä organisaatiomuutoksessa. Organisaation ja palvelurakenteen muutos ja laitoshoidon purkaminen aiheuttavat henkilöstölle suuria muutoksia juuri sosiaalipalveluissa. Tämä voi lisätä epätietoisuutta tai epävarmuutta työn muuttumisesta tai jatkumisesta. Tämä lisää esihenkilöiden tarvetta muutosjohtamisen keinoihin.

Esihenkilöiden muutosjohtamista on tarkoitus kehittää kehittämistehtävän avulla. Hoitohenkilöstöltä on kartoitettu heidän mielipiteitään siitä, mitä he kaipaavat esimiehiltä muutoksen keskellä. Kehittämistehtävän tuotteena laadin hoitohenkilöstön toiveiden pohjalta esihenkilöiden avustuksella ohjeistuksen, jonka avulla esihenkilöt voivat edistää henkilöstön jaksamista, osaamista ja työhyvinvointia muutoksen keskellä. Ohjeistus on muutosjohtamisen tukena esihenkilöille, sekä osana esihenkilöiden kehittämisohjelmaa.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymältä, ja sen työelämän yhteyshenkilö on sosiaalipalveluiden ylihoitaja Sari Hietala. Opinnäytetyön ohjaaja on yliopettaja Pirkko Laukkanen/Ari Tarkiainen. Opinnäytetyö on tehty Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän käyttöön. Työssä käytetyt keskeiset käsitteet ovat: johtaminen, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, kehittäminen.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tukea esimiesten muutosjohtamista niin, että palvelurakenteen muutos Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalveluissa toteutuu hoitohenkilökunnan kannalta onnistuneesti. Kehittämistyön tuloksena saatavat muutosjohtamisen apuvälineet auttavat esihenkilöitä heidän työssään, ja sitä kautta hoitohenkilöstö saa tukea työhönsä, osaamiseensa ja työhyvinvointiinsa.

Aihe rajautui niin, että muutosjohtamisen apuvälineitä haettiin nimenomaan sosiaalipalveluiden alueen esihenkilöille, koska laitoshoidon purkaminen aiheuttaa suuren muutoksen juuri sosiaalipalveluissa. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalveluiden työntekijöitä ja asukkaita laitoshoidon purkaminen koskettaa suuresti, koska asumispalvelut Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä ovat tällä hetkellä pääosin laitosasumista. Kun laitospaikat puretaan ja muutetaan palveluasumiseksi, hoitajien työnkuva muuttuu. Opinnäytetyön aihe on tällä hetkellä ajankohmainen ja tarpeellinen, ja koen, että sosiaalipalveluissa tarvitaan kannustusta ja ohjausta toteuttamaan muutos onnistuneesti.

Kehittämistehtävänä tiedonantajina oli sosiaalipalveluiden hoitohenkilöstö. Hoitohenkilöstöön kuului lähihoitajia, sairaanhoitajia, sosionomeja, koulunkäyntiavustajia ja fysioterapeutteja sekä lähiesimiehet. Muutosjohtamisen keinot auttavat lähiesimiehiä työssään, minkä kautta kehittämistehtävän hyöty laajeni koskemaan koko hoitohenkilöstöä sosiaalipalveluissa. Kehittämistehtävälle oli tarvetta juuri Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalveluissa, koska laitoshoidon purkaminen koskettaa tulevana vuosina erityisesti tämän alueen työntekijöitä.

Muutosjohtamisesta on tehty ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytteitä aiemminkin. Se kertoo, että elämme aikaa, jolloin muutokset ovat arkipäivää, ja se huomioidaan johtamisessa. Muun muassa on kartoitettu esimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta (Jousmäki 2010). Myös omassa organisaatiossa

tiossani on lähiaikoina tehty muutosjohtamiseen liittyvä opinnäytetyö (Raunio 2013) jossa kehitettiin dialogisen johtamisen apuvälinettä psykiatrian puolella.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli:

- selvittää, mitkä muutosjohtamisen keinot tukevat Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalvelujen hoitohenkilöstöä organisaatiomuutoksessa
- laatia muutosjohtamisen suunnitelma osaksi esihenkilöiden kehittämissuunnitelmaa osallistamalla hoitohenkilöstöä sekä esihenkilöitä

3 Sosiaali- ja terveystalouden muutos

Suomen terveydenhuoltojärjestelmään vaikuttaa niin kansainvälinen terveyspolitiikka kuin kansallinen lainsäädäntö. Yhdistyneet kansakunnat perustettiin toisen maailmansodan jälkeen. Sen jäsenet allekirjoittivat ihmisoikeuksien julistuksen, jotta sodan aikana tapahtuneet julmuudet voitaisiin vastedes välttää. Maailman terveysjärjestö (WHO, world health organization) on YK:n alainen toimielin, joka koordinoi maailman kansanterveystyötä. Sen valmistelemat terveysohjelmat huomioidaan suomalaisenkin terveydenhuollon tavoitteita laadittaessa. (Laaksonen, Niskanen & Ollila, 2012, 64–65.)

Suomalaiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon vaikuttavat myös Eurooppalaiset ja pohjoismaiset toimijat. Euroopan neuvosto valvoo jäsenmaidensa ihmisoikeuksien toteutumista muun muassa Euroopan ihmisoikeussopimuksen avulla (Laaksonen ym. 2012, 66). Myös Maastrichtin sopimus, eli Euroopan unionin toiminnasta tehty sopimus toteaa, että ihmisten terveyden korkeatasoinen suojeleminen on varmistettava. NOMESKO on pohjoismainen lääkintätilastokomitea, joka toimii Pohjoismaiden parlamenttien sekä Pohjoismaiden ministerineuvoston alaisena. Se tuottaa runsaasti tilastotietoa Pohjoismaiden sosiaali- ja terveystilanteesta. (Laaksonen ym. 2012, 65.)

Suomessa julkisen terveydenhuollon toimintaa säätelevät lukuisat lait sekä esimerkiksi valtioneuvoston antamat asetukset. Kansanterveyslaki määrittää, että kansanterveystyön yleinen suunnittelu, ohjaus sekä valvonta kuuluvat sosiaali- ja terveysministeriölle. Sosiaali- ja terveysministeriö ohjaa ja johtaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden kehittämistä. Ministeriöön on koottu tiettyjen alojen asiantuntijoita, jotka muodostavat lukuisia lautakuntia ja neuvottelukuntia. (Laaksonen ym. 2012, 70, 74.)

Terveydenhuollon organisaatiomuutosten tulee aina perustua potilaiden hyvään hoitoon ja palveluun (Laaksonen ym. 2012, 80). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma (Kaste) on sosiaali- ja terveysministeriön pääohjelma. Kaste-ohjelman avulla uudistetaan ja johdetaan suomalaista sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Ohjelman tavoitteena on kaventaa terveys- ja hyvinvointieroja, sekä järjestää sosiaali- ja terveyshuollon palvelut ja rakenteet kuunnellen asiakasta. Kaste-hankkeen yhtenä osaohjelmana on palvelurakenteen ja peruspalvelujen uudistaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2014.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset aiheuttavat muutoksia alalla toimivien ihmisten työhön. Tällä hetkellä Suomessa muutoksia aiheuttaa esimerkiksi SOTE-uudistus. Heinämäki (2011) on tutkinut sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämistä. Uudistuksen tavoitteena on vahvistaa palveluita siten, että eri kunnissa saataisiin entistä yhdenvertaisempia palveluita (Heinämäki, 2011, 65). Sosiaali- ja terveyspalveluita aiotaan koota kunta- ja palvelurakennemuutoksen avulla toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi (Heinämäki, 2011, 53). Palveluita keskistetään niin, että palveluyksiköitä vähennetään, ja ne ovat laajemman väestöpohjan käytössä. Tällöin säästetään voimavaroja ja voidaan keskittää osaamista koamalla erityisosaamista tiettyyn yksikköön. Palvelujen vähentämisellä ja keskittämisellä pyritään työvoiman riittävyyteen ja parempiin palveluihin. (Heinämäki 2011, 4, 50, 56, 65.)

Erityisesti sosiaalipalveluiden alueella suuren muutoksen aiheuttaa valtioneuvoston periaatepäätös luopua laitosasumisesta. Valtioneuvoston periaatepäätös (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 3) edellyttää, että kunnissa on laitoshoidon korvaavia yksilöllisiä asumismahdollisuuksia, eikä vuoteen 2020 mennessä yk-

sikään asu laitoksessa. Tarkoituksena on myös lisätä tietoisuutta vammaisten henkilöiden ihmis- ja perusoikeuksista. Periaatepäätös myös sitouttaa hallituksen jatkamaan kehitysvammahuollon rakennemuutosta sekä lisäämään ja kehittämään palveluita niin, että vaikeastikin vammaisella ihmisellä on mahdollisuus asua lähiyhteisössä.

Sydänmaanlakka (2009, 25) toteaa, että nykyihminen tuntee elävänsä jatkuvassa muutoksessa. Jatkuva muutos laittaa ihmisen koetukselle, joten uudistumisen olisi tapahduttava ihmisen hyvinvointi ja jaksaminen huomioiden. Keskeinen elementti muutoksenhallintaan on työyhteisön sosiaalinen tuki ja muutoksen vaikutusmahdollisuus (Perkka-Jortikka 2002, 16).

Ennallaan säilyminen on yksi ihmisen perustarpeista. Halutaan, että huomina on samanlainen kuin eilinen. Tämän vuoksi lähes kaikissa ihmisissä on jonkin verran muutosvastarintaa. Vaikka muutokseen suostutaan, halutaan sen tapahtuvan omilla ehdoilla. (Wendelin 2013, 134.)

Muutos ravistaa turvallisuuden ja varmuuden tunnetta, sekä asettaa yhteisön ja yksilön toimintatavat kyseenalaisiksi (Perkka-Jortikka, 2002, 17). Muutosta pidetään monesti epämiellyttävänä ja haasteellisena asiana silloin, kun on totuttu samanlaiseen ja vakaaseen elämään tarpeeksi kauan. Ihmiselle tulee ajatus, että näin asioiden tuleekin olla. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 96.)

Muutoksesta saaduissa kokemuksissa ja muutokseen suhtautumisessa on yksilöllisiä ja organisaatiokohtaisia eroja (Karlöf & Lövingsson, 2004, 149). Työpäivän tapahtumiin suhtautuminen ei tavallisesti perustu ajatuksiin tulevaisuudesta, vaan ennen kaikkea henkilön aiempien omien kokemusten pohjalle. Aiemmat hyvät ja huonot kokemukset ohjaavat odotuksia tulevaisuudenkin suhteen. (Mattila 2008, 39–40.)

Strategiaan perustuva muutos tapahtuu aina hallitusti. Strategiatyö pohjautuu arvoihin, visioihin ja tulevaisuuden tahtotilaan. Tälle perustalle asetetaan tavoitteet yksiköiden ja sitä kautta työntekijöiden henkilökohtaiseen työskentelyyn. (Laaksonen ym. 2012, 76.)

Muutokset ovat työyhteisölle haastavia oppimisprosesseja, ja myönteinenkin muutos aiheuttaa monenlaisia tunteita. Suuret muutokset ovat verrattavissa henkilökohtaiseen kriisiin. Päästäkseen kriisissä eteenpäin, muutoksessa olevat tarvitsevat kuuntelevaa johtamista sekä aitoa kohtaamista. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 156–157.)

Muutosta eläessään työntekijä käy läpi muutosprosessin vaiheet. On tärkeää, että työyhteisössä pystyy puhumaan vaikeista asioista ja tunteista työtovereiden ja esimiehen kanssa. Kun esimies on muutosprosessissaan edempänä työntekijöitä, hän voi paremmin tukea työntekijöitä muutoksessa. Myös työyhteisön jäsenet elävät muutosprosessin eri vaiheita, sillä kaikki suhtautuvat muutokseen aina omasta näkökulmastaan ja kokemuspohjastaan. He myös suhtautuvat eri tavoilla muutokseen, jolloin muutokseen myönteisemmin suhtautuvat ja muutosprosessissa pidemmällä olevat työntekijät voivat olla tukemassa toisia työntekijöitä.

3.1 Tunteet muutosprosessissa

Tunteet ovat yksi mielen toiminnoista, muun muassa ajattelun, havaitsemisen, kuvittelemisen ja muistamisen ohella. Vaikka tunteiden monesti ajatellaan haittaavan ihmisen järkipäätä toimintaa, on niillä tärkeä tehtävä ihmisen käyttäytymisessä. Tunteet ovat osa ihmisen toimintaa aina, ja aivokuoren etuosa säätelee tunteita siten, etteivät ne pääse vaikuttamaan liikaa käyttäytymiseen. (Hari, Järvinen, Lehtonen, Lonka, Peräkylä, Pyysiäinen, Salenius, Sams & Ylikoski, 2015, 18, 84.)

Suuren muutoksen kohdattuaan niin työssä kuin henkilökohtaisessa elämässään, ihminen käy läpi pelon, vihan, surun ja ilon tunteet. Vasta koettuaan nämä neljä perustunnetta, voi tulla sinuiksi muutoksen kanssa. Perustunteet on hyväksyttävä, ja niille on annettava aikaa. Muuten niiden tilalle voi tulla sitkeitä jäännöstunteita, kuten ahdistusta, masennusta tai katkeruutta. Jäännöstunteet

voivat olla merkki siitä, ettei alkuperäistä tunnetta olla kyetty kohtaamaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 41, 43.)

Esihenkilön on hyvä ymmärtää, että muutokset työyhteisössä aiheuttavat henkilöstön keskuudessa vahvoja tunteita, vaikka työpaikkoja ei ollakaan menettämässä. Osa henkilöstöstä kokee työtehtävien ja työyhteisön muutokset ahdistavina, toisille se tietää vain tervetullutta vaihtelua. Henkilöstö voi olla tyytymätön, kun heidän mielestään toimivia työyhteisöjä hajotetaan, sillä kuuluminen tiettyyn työyhteisöön on motivoivaa. Myös esimiesmuutokset voidaan kokea hankalana. (Hyppänen 2013, 249-250, 253.)

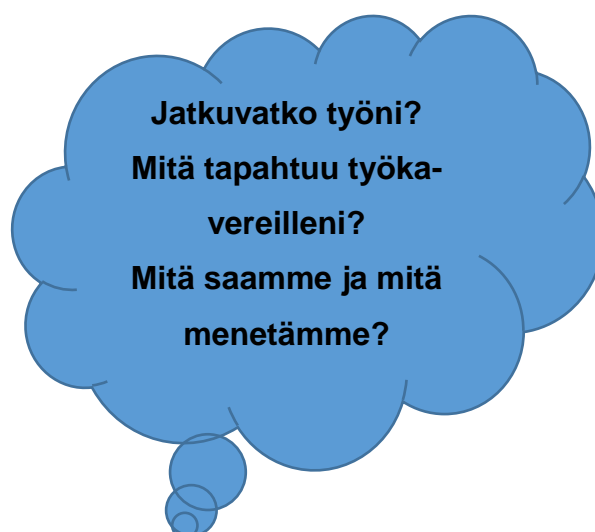
Esimiehen on kuunneltava työntekijöiden reaktioita ja tukea samalla muutosta edistäviä ajatuksia. On muistettava, että johdolla on ollut aikaa ajatella ja pohtia uutta strategiaa, joten myös työntekijöille on annettava aikaa irtautua vanhasta ja totutusta mallista ennen siirtymistä uuteen, epävarmalta tuntuvaan tulevaisuuteen. Vanhaa osaamista on kunnioitettava, ja jatkuvuutta korostettava. Uudesta ei ole helppo innostua, jos koetaan, että menneisyys on ollut ”vääränlaista”. (Kalin 2010, 121–122.)

Riittämättömyyden tunne ja väsymys muutoksessa voivat ilmetä stressinä ja turhautumisena sekä kyynisyytenä. Myös johdon ja muiden organisaation jäsenten syyttely voi olla merkki muutoksen aiheuttamasta väsymyksestä. Esimies voi auttaa työntekijöitään jaksamaan. Läsnäolo ja pientenkin edistysaskelten esilletuominen ja arvostaminen voivat edistää jaksamista. Muutoshankkeet tulisi rajata niin, että vain tärkeät hankkeet toteutetaan. Tavoitetta ei saisi muuttaa liian usein, sillä valmiiksi saaminen antaa energiaa. Työntekijöille on annettava mahdollisuus saada jotain päätökseen, ja onnistumista on myös juhlistettava. (Kalin 2010, 118.)

Työyhteisön suhtautuminen muutoksiin kuvataan usein niin, että muutos koetaan uhkana. Työpaikan historia vaikuttaa kielteisen reaktion voimakkuuteen. Jos organisaatiossa on totuttu jatkuviin muutoksiin, eivät uudistukset herätä niin vahvoja tunteita kuin niissä paikoissa, joissa muutoksia tapahtuu harvoin. Jos aiemmat muutokset ovat jättäneet huonoja tuntemuksia, on muutoksiin suhtau-

tuminen kielteisempää. Myös silloin, kun henkilöstöllä on pitkät työsuhteet, merkittäviä saavutettuja etuja ja vahvat perinteet, esiintyy muutosta kohtaan enemmän vastarintaa kuin silloin, kun kyseisiä tottumuksia ei ole. (Järvinen 2014, 106–107.)

Työntekijä joutuu tekemään yksilönä paljon psyykkistä työtä selvittäessään muutoksen aiheuttamia tunnepitoisia kysymyksiä (Järvinen 2014, 107). Henkilöstön huolenaiheena muutoksessa ovat ensisijaisesti omiin etuihin ja omaan työhön liittyvät asiat (kuvio 1).



Kuvio 1. Henkilöstön huolenaiheita muutoksessa (Mukaiillen Hyppänen 2013, 255.)

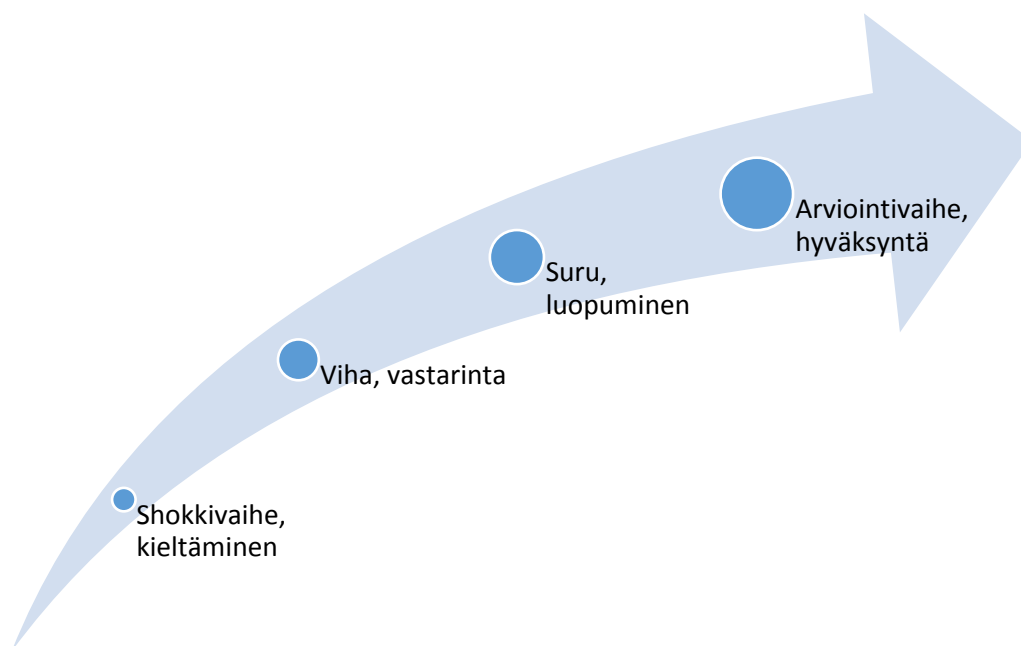
Muutoksen aiheuttamat tunnereaktiot esiintyvät vaiheittain ja yksilöllisesti. Tämän vuoksi työyhteisön jäsenet ovat eri vaiheissa muutossyklissä. Monesti johdosta ja henkilöstö elävät muutossyklissä eri vaiheita, ja esimiehet ovat jo innostuneet muutoksesta silloin, kun henkilöstö on suurimman tuen tarpeessa. Henkilöstö voi kokea tämän kylmyytenä, mutta vaiheiden erot ovat kuitenkin tarpeellisia. Johdon on oltava edempänä muutosprosessissa voidakseen johtaa. kukaan ei voisi viedä muutosta eteenpäin, jos kaikki olisivat yhtä aikaa ”muutoskuopassa”. (Hyppänen 2013, 261.)

Muutoksen vaiheita kuvataan monella erilaisella, mutta samansuuntaisella tavalla. Esimerkiksi Saarelma-Thiel (2009, 22–23) kuvaa muutoksen vaiheita niin sanottuna kriisikäyränä. Eteneminen tapahtuu vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa, shokkivaiheessa, tieto muutoksesta kielletään. Tämä vaihe voi kestää muutamasta tunnista muutamaan päivään. Ihminen eristää vaikeimmat tunteensa suojellakseen itseään, mutta paras tapa selviytyä on se, että kohtaa tunteensa.

Toisessa kriisin vaiheessa päällimmäisenä ovat viha ja epäjärjestys. Tässä vaiheessa henkilöstö usein aktivoituu ja vastarinta on kovimmillaan. Vastarinta johtuu siitä, että henkilöstö on sitoutunut vanhaan, eikä riemuitse muutoksesta. Henkilöstö puolustautuu, ja alkaa janoamaan lisää tietoa ja perusteluja muutokseen liittyen. Jatkuva tiedottaminen on tärkeää, jotta uhan kokemus voitaisiin muuttaa aktiiviseksi toiminnaksi. Uhan kokeminen hellittää, kun muutoksen perustelut ja tavoitteet alkavat tuntua ymmärrettäviltä. (Saarelma-Thiel 2009, 22–23.)

Kolmannessa vaiheessa todellisuuden kohdatessa tehdään surutyötä valmistaututtaessa suureen muutokseen. Se vaatii psyykkistä energiaa, koska tutusta ja turvallisesta luopuminen tekee kipeää ja voi jopa masentaa. Henkistä tukea tulee tarjota niin hämmentyneille kuin tasapainossa olevillekin työntekijöille. Tässä vaiheessa uuden suunnittelussa ja jäsentämisessä mukana olo voi helpottaa. (Saarelma-Thiel 2009, 23.)

Neljännessä ja viimeisessä kriisinvaiheessa, arviointivaiheessa, muutos vähitellen hyväksytään, ja opitaan elämään sen kanssa. Arviointivaiheessa sopeudutaan ja kasvetaan uusiin rooleihin sekä vastuisiin. Tässä vaiheessa ollaan myös valmiita ratkaisemaan ongelmia ja näkemään uusia mahdollisuuksia. (Saarelma-Thiel 2009, 23.) Kuvio 2:ssa esitetään kriisin vaiheet shokkivaiheesta hyväksyntävaiheeseen.



Kuvio 2. Kriisin vaiheet (mukaillen Saarelma-Thiel, 2009, 22–23).

3.2 Muutoskielteisyyys

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen kritisointia ja vastustamista. Se voi näkyä esimerkiksi välinpitämättömyytenä tai tiedon torjumisena. Muutosvastarintaa pidetään ymmärrettävänä, koska muutos vaikuttaa usein työyhteisön jäsenten asemaan suhteessa toisiinsa. Lisäksi voi olla pelkoa työpaikan säilymisestä sekä omasta asemasta työpaikalla. Yksi syy muutosvastarinnalle voi olla se, että ajatellaan, ettei muutoksesta ole vastaavaa hyötyä verrattuna siitä aiheutuvalle työlle (Mattila 2008, 53.)

Muutosvastarinta on luonnollista väliaikaisena tilana, joten sitä ei pitäisi pelätä, eikä siihen tulisi suhtautua kielteisesti. Ihmiset eivät useinkaan vastusta itse muutosta, vaan pikemminkin tapaa, jolla se tehdään, ja sitä, että joudutaan muutoksen kohteeksi. Muutosvastarinta on monesti huolta siitä, että muutoksessa katoaa jotain vanhaa ja arvokasta. Toisaalta voidaan olla huolissaan siitä, että uuden suunnittelussa tapahtuu virheitä. (Hyppänen 2013, 260–261.)

Työelämän muutoksiin suhtaudutaan usein kriittisesti, koska muutokset koskevat yksilön sijaan ihmisryhmiä. Muutokset koetaan usein myös johdon aikaansaannoksina, toisin sanoen ihmisten päätöksinä. Tämän vuoksi voidaan kokea, että muutokset olisi voitu välttää. Muutosvastarinta voi johtua siitä, että työntekijä voi joutua opettelemaan uusia asioita, tai hylkäämään suurella vaivalla hankkimaansa osaamista. (Arikoski & Sallinen, 2007, 16, 45.) Muutosvastarintaa voi aiheuttaa myös tunne, ettei voi itse vaikuttaa muutokseen.

Erittäin harvat vastustavat muutosta ainoastaan periaatteesta. Muutoksen vastustajilla on yleensä suuri tarve saada selvyys omasta tulevasta roolistaan. Muutoskielteisyyttä voidaan muuttaa muutosmyönteisyydeksi osallistamalla henkilöstöä muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Myös tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, sekä tilaisuudet, jossa kehitellään muutoksen antamia mahdollisuuksia, ovat henkilöstöä osallistavia toimintoja. (Laaksonen ym. 2012, 89.) Jos muutos määrätään valmiina, ja henkilöstö ei saa osallistua muutoksen suunnitteluun, on muutosvastarinta ymmärrettävää (Mäkisalo-Ropponen 2011, 150).

Alun epävarmuuden ja pelon jälkeen muutosten vaikutukset voivat olla positiivisia. Kun esimies pystyy perustelemaan muutoksiin liittyviä hyötyjä ja haittoja, pystyvät työntekijät paremmin ymmärtämään tilanteen ja suoriutumaan omasta vastuualueestaan työssään. Muutos etenee vaiheittain, ja vain pieni osa innostuu siitä heti. (Hyppänen 2013, 251, 259.) On tärkeää käsittää muutoksen aiheuttaman luopumisen tuottamaa epävarmuutta ja haikeutta, koska se auttaa ymmärtämään myös muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on oikeutettua ja luonnollista, ja usein jopa hyödyllistä. (Mattila 2008, 37.)

Esimiehen on sitouduttava muutokseen ensin itse, jotta hän voi omalla esimerkillään johtaa muutosta. Esimiehen on helpompi asettua työntekijän asemaan muutostilanteessa silloin, kun hän tietää, miksi muutos on tarpeellinen, miten se vaikuttaa tulevaisuuteen, ja mikä on hänen asemansa muutoksen toimijana. Esimiehen tulee pystyä toimimaan muutoksen puolesta, sillä muutosta vastustavan esimiehen alaisten on erittäin hankalaa sopeutua muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 100–101.)

Muutosvastarintaa voidaan pitää jopa tärkeänä. Se voi olla tervettä, sillä jos vastustusta ei ole, voidaan kyseenalaistaa työntekijöiden sitoutuminen työhönsä. Jos työyhteisö on välinpitämätön tai lamaantunut, se ei esitä vastustusta muutoksessa. Muutokskielteisyyteen vaikuttaa monet asiat, joita on kuvattu kuvio 3:ssa. Epävarmuutta voi aiheuttaa puutteelliset tiedot tulevasta muutoksesta. Aikaisemmat vanhat kokemukset muutoksesta voivat heijastua työntekijän suhtautumiseen muutokseen. Vastarintaa herättää myös se, jos työntekijät kokevat olevansa muutoksen kohteita sen sijaan, että olisivat aktiivisia vaikuttajia muutostyössä. (Kalin, 2010, 116.)



Kuvio 3. Muutokseen vaikuttaa monet asiat. (Mukaiillen Kalin 2010, 116).

4 Muutosjohtaminen

4.1 Mitä muutosjohtaminen on?

Muutosjohtaminen on johtamisen alue, joka herättää helposti negatiivisia tunteita. Organisaation muospaineet voivat johtua kilpailukyvyyn takaamisesta, jolloin tarvitaan esimerkiksi tehokkaampia prosesseja ja toimintatapoja tai tuotteita. Toisaalta muutostarve voi tulla myös esimerkiksi lainsäädännöstä. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 194–195.)

Mattilan (2007, 13) mukaan muutoksessa olevien organisaatioiden johtaminen ei ole rakettitiedettä, vaan muutosjohtaja selviää maalaisjärjellä ja eettisellä toiminnalla sekä aidolla empatiakyvyllä. Vaikka muutosprosessia ei voi hallita täy-

sin, onnistuu se paremmin, jos ymmärtää muutosprosesseja, ja pystyy käyttämään taitavasti muutosprosessien hallinnan työvälineitä (Viitala 2008, 30). Muutoksen johtamisessa tarvitaan monenlaista osaamista, tietoa ja taitoa. (Hyppänen, 2013, 257.) Muutosjohtaminen on erilaista kuin päivittäinen johtaminen, sillä se voi muuttaa myös organisaation valtasuhteita (Laaksonen ym. 2012, 80).

Henkilöstö voi kokea tulevan muutoksen omaa asemaa ja arvontunnetta uhkaavana (Kehusmaa 2010, 155). Työntekijät on otettava mukaan muutokseen; Organisaatiosta on kerättävä näkemyksiä, ja varmistettava, että erilaiset näkemykset tulevat huomioituksi, kun uusia asioita suunnitellaan (Kehusmaa 2010, 156). Johdon on tärkeää osoittaa luottamusta työntekijöihin pyytämällä mukaan muutosprosessiin ja kuuntelemalla heitä (Karlöf & Lövingsson 2004, 150).

Muutos, kehittyminen sekä yhdessä oppiminen edellyttävät dialogiin perustuvaa keskustelukulttuuria. Sen lisäksi on tunnettava organisaation perustehtävä, tiedostettava oppimistavoitteet sekä arvioitava kriittisesti vallitsevia ajattelu- ja toimintatapoja. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 25.) Parhaimmillaan muutos on työyhteisössä yhdessä oppimista, ja se edellyttää luotettavaa ja turvallista ilmapiiriä. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 151).

Organisaatiokulttuurin muutoksessa on huomioitava se, että kaikki entinen ei ole sellaista, mikä pitäisi poistaa. Kulttuuria tulee ajatella voimavarana, ja vanhasta kulttuurista tulisi säilyttää toimivat ja hyvät puolet. (Tiensuu ym. 2004, 96).

Vaikka muutosta käsiteltäisiin minkä tahansa muutosjohtamisen vaiheistusmallin avulla, ovat vaiheet monesti osittain päällekkäisiä, ja eri kohdissa voidaan palata muutoksen alun lähtökohtiin. Tärkeintä kuitenkin on se, että organisaation jäsenet voivat tuntea, että heidän mielipiteitään kuullaan, ja että he ovat itse mukana muutoksessa. (Laaksonen ym. 2012, 87.) Yksi parhaita tapoja saada henkilöstö mukaan muutokseen, on osallistaa työntekijöitä muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Arikoski & Sallinen 2007, 99).

Muutoksessa henkilöstöön vaikuttaa johdon esimerkki. Pelkästään delegointi ja tuki muutokseen eivät riitä, vaan ylimmän johdon tulisi näyttää osallistumisensa ja tukensa muutoksiin. (Hannukainen ym. 2006, 198.) Voidakseen auttaa henkilöstöä huomaamaan muutoksen tarpeellisuuden, on esimiehen itsekkin uskottava, että muutos on hyödyllinen (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 39). Ihmisiä on autettava hyväksymään se, ettei kaikkea pysty hallitsemaan. Samalla johtajan on löydettävä tasapaino järjestyksen ja kaaoksen väliltä. (Leppänen & Rauhala 2012, 101.)

4.2 Esimies muutoksessa

Esimies toimii työnantajan ominaisuudessa myös muutostilanteessa. Hänen on omalta osaltaan varmistettava muutoksen toteuttamisen mahdollisuudet. Jos esimies ei itse näe muutoksen hyötyjä ja tuntee vastarintaa, voi tilanne tuntua ristiriitaiselta. Tämän vuoksi esimiesten tulisi saada tarpeeksi tietoa organisaation ylimmältä johdolta muutoksen perusteluista ja tavoitteista. Tällöin esimies pystyy toimimaan muutoksen toteuttajana ja varmistajana esimiesroolissa. (Hyppänen 2013, 262.) Toimiakseen tuloksellisesti on esimiehen ymmärrettävä muutoksen tuomat mahdollisuudet niin omaan organisaatioon kuin johtamiseenkin (Burnes 2014, 525).

Muutoksen johtaminen on esimiehen kannalta erityisen haasteellista siksi, että häneltä odotetaan muutostilanteessa paljon. Sen lisäksi, että esimies itse kokee muutokseen liittyvän vihan, surun ja hyväksynnän tunteet, hänen tulee ymmärtää työntekijän muutosta, sekä samalla valmistautua itse muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 83.)

Esimieheen kohdistuu muutostilanteessa tavallista enemmän odotuksia, vaatimuksia ja toiveita (Arikoski & Sallinen 2007, 87). Organisaatiomuutokset lisäävät paineita esimiehen työssä ja kiristävät työpaikan ilmapiiriä. Esimies voi tuntea joutuvansa ”puun ja kuoren väliin”. (Perkka-Jortikka 2002, 103.)

Muutoksen johtaminen on esimiehen kannalta haasteellista siksi, koska hän toimii muutoksessa kolmessa roolissa: hän on muutoksen kokija, muutokseen valmistautuja ja lisäksi työntekijän ymmärtäjä. Vaikka esimies käy läpi samat muutosvaiheet kuin työntekijätkin, esimiehellä on kuitenkin se etu, että hän kuulee muutoksesta aikaisemmin kuin muut työntekijät, ja hänellä on enemmän aikaa käsitellä tunteitaan. (Mattila 2007, 83).

Esimiehen läsnäoloa, eli fyysistä ja henkistä tavoitettavuutta pidetään tärkeänä muutoksen keskellä. Sillä on suuri merkitys henkilöstön hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Työntekijöillä on paljon keskusteltavaa sekä kysymyksiä, joihin he haluavat vastauksia. Kun esimies pystyy kuvaamaan laajemman kokonaisuuden, johon muutos pohjautuu, on henkilöstön helpompi hyväksyä omaa työtä koskevat muutokset. (Hyppänen 2013, 263.)

5 Muutosjohtamisen malleja

5.1 John Kotterin muutosjohtamisen malli

Yksi muutosjohtamisen malli on John Kotterin (1996) kahdeksan askeleen malli. Siinä on numerojärjestyksessä kuljettavat askeleet, jotka kuljetaan järjestyksessä. Kotterin kahdeksan askeleen mallia pidetään erityisen sopivana organisaation rakennemuutoksiin, toimintatapamuutoksiin ja työnsisältöjen muutoksiin. (Hyppänen, 2013, 258–259.)

Askel 1	Muutoksen välttämättömyyttä korostetaan
Askel 2	Vahvat vetäjät
Askel 3	Konkreettinen kuvaus tulevaisuuden toiminnasta
Askel 4	Viestintä. Jatkuu koko muutosprosessin ajan.
Askel 5	Henkilöstön osallistaminen
Askel 6	Edistysaskeleista tiedottaminen
Askel 7	Uudet toimintatavat vahvistetaan
Askel 8	Uudet toimintatavat vakiinnutetaan

Taulukko 4. John Kotterin kahdeksan askeleen muutosjohtamisen malli. (mukaillen Hyppänen, 2013, 258.)

Aluksi korostetaan muutoksen välttämättömyyttä ja tunnistetaan esteet ja mahdollisuudet muutokselle. Kotterin mukaan moni muutoshanke epäonnistuu jo ensimmäisen askeleen kohdalla. Toisella askeleella korostetaan sitä, että muutos tarvitsee vahvan vetäjäjoukon. Henkilöstön on huomattava, että muutokselle on ylimmän johdon tuki. Kolmas askel on haasteellinen, koska siinä pitäisi osata antaa konkreettinen kuva uudesta, tulevasta toimintatavasta. Uutta luovassa kehitysprojektissa on hankalaa kuvata sellaista, mitä ei ole vielä olemassa. Muutoksen kannalta on kuitenkin tärkeää, että tässä vaiheessa voidaan kuvata tulevaisuudessa muutoksesta saatavia konkreettisiä hyötyjä. (Hyppänen 2013, 258.)

Neljäs askel kuvaa viestintää, ja se jatkuu koko muutosprosessin ajan. Viestinnän on oltava suunnitelmallista ja systemaattista. Viestinnässä käytetään erilaisia viestintäkanavia, ja viestiä toistetaan, esimiesviestintää pidetään tärkeänä. Olennaista viestinnässä on, että sanoma pysyy samansuuntaisena riippumasta viestijästä. Muutoshankkeiden osallistumisen kannalta viidettä askelta, eli henkilöstön osallistamista pidetään kriittisenä. Kun henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan muutoksen toteutusta, he saavat enemmän tietoa muutoksesta, pystyvät vaikuttamaan muutokseen, ja sitä kautta heille annetaan mahdollisuus sitoutua siihen. (Hyppänen 2013, 259.)

Kuudes askel kuvaa pientenkin onnistumisen esille nostamista. Seitsemännessä ja kahdeksannessa askeleessa toimintatapoja vahvistetaan ja vakiinnutetaan. Nämä askeleet vaativat esimiehiltä ja johdolta kannustavaa otetta ja viestintää edistymisestä. Kotterin mukaan onnistunut muutos strategia on samassa linjassa organisaation arvojen ja päämäärien kanssa (Remme´, Jones, Heijden & De Bono 2008, 155).

5.2 Nadlerin muutosjohtamisen vaiheet

Nadler (1998) on jakanut muutosjohtamisen työvaiheet kolmeen osaan. Siinä muutosjohtamisen työvaiheista kuvataan tehtävänkuvien avulla. Aluksi luodaan edellytykset muutokseen, sitten motivoidaan ihmiset, jonka jälkeen tulee siirtymäkauden hallinta. (Laaksonen ym. 2012, 85.)

Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan organisaation osaaminen, ja mietitään, mitä toimintoja organisaatiossa ei tarvitse muuttaa. Kun muutosta aletaan toteuttaa, on hyvä miettiä, mitä menetetään ja mitä jää jäljelle. Kun kirjataan menettävät asiat (esimerkiksi jonkun yksikön loppuminen) voidaan samalla aloittaa muutokseen liittyvä surutyö. (Laaksonen ym. 2012, 85.)

Toisessa vaiheessa kirjataan ylös, mitä saadaan, kun muutosta aletaan toteuttaa. Tässä vaiheessa esimiehen on tärkeää korostaa, että työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista tarvitaan entistä enemmän. On hyvä kirjata ylös millaisia tiloja tai toimintoja saadaan vanhan tilalle, ja keskustella mahdollisista uusista asiakasryhmistä. (Laaksonen ym. 2012, 86.)

Kolmannessa vaiheessa vakiinnutetaan uusi käytäntö. Muutoksen toteutus on yhteistyötä, ja henkilöstö on koko ajan itse kehittämässä työtään. Jos uusi malli ei ole toimiva, voidaan vakiinnuttamisen sijaan palata vanhaan käytäntöön. (Laaksonen ym. 2012, 87.)

Tehtävät	Toimenpiteet
Muutoksen edellytysten luominen	<ul style="list-style-type: none"> -Käytetään suunnitelmallista viestintää -Määritellään säilytettävät asiat -Keskustellaan ja kirjataan henkilöstön kanssa, mitä saadaan ja mitä menetetään -Kuljetaan henkilöstön keskuudessa ja keskustellaan -Hankitaan avainryhmien tuki
Motivointi	<ul style="list-style-type: none"> -Otetaan henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen -Annetaan aikaa vanhasta irtautumiseen -Kuvaillaan nykytilan puutteet ja ongelmat -Palkitaan muutoksen tukemisesta
Siirtymäkauden hallinta	<ul style="list-style-type: none"> -Keskustellaan, ollaan tukena, kannustetaan -Kehitetään siirtymää edistävää johtamisrakennetta -Luodaan selkeä kuva tavoitteista -Pyydetään ja analysoidaan palautetta

Kuvio 5. Muutosjohtajan keinoja ja työvaiheita Nadlerin (1998) mukaan (Mukailen Laaksonen 2012, 86).

Sekä Kotterin että Nadlerin mallit muutosjohtamiseen ovat mielestäni käyttökelpoisia. Molemmissa malleissa henkilöstöllä on rooli muutoksen toteuttamisessa, eli henkilöstöä osallistetaan muutokseen. Lisäksi malleissa on seurantavaihe, jossa käytäntöjä vakiinnutetaan ja arvioidaan. Tässä opinnäytetyössä olen käynyt muutosjohtamisen malleja läpi saadakseni esille osallistamisen, viestinnän ja seurannan tärkeys.

6 Muutosviestintä

Tiedonkulusta on huolehdittava systemaattisesti koko muutosprosessin ajan. Henkilöstölle pitää järjestää tilanteita, joissa he voivat jakaa kokemuksia ja kes-

kustella muutoksen tuomista tunteista. (Kehusmaa 2010, 156.) Mäkisalonen (2003,15) mukaan yksi terveen työyhteisön tunnuspiirteistä on avoin keskustelukulttuuri. Jokainen työntekijä kantaa henkilökohtaisesti vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista, ja ymmärtää, että työyhteisö on juuri sellainen, millaisen työyhteisön jäsenet siitä tekevät. Työyhteisön jäsenet päättävät itse työpaikkansa pelisäännöt. Työyhteisön jäsenet päättävät sen, kuinka työtovereista puhutaan (arvostaminen ja kunnioittaminen). puhutaanko työyhteisössä avoimesti edessäpäin vai selän takana käsitelläänkö vaikeita asioita yhdessä puhuvatko kaikki, vai vain tietyt työyhteisön jäsenet.

Nykypäivän organisaatioissa viestiminen ja kommunikointi, sekä tiedon tuottaminen toteutuu pitkälti tieto- ja viestintäteknologian kautta. Se asettaa vuorovaikutukselle, toimintakulttuurin kehittämiseksi ja johtamiselle haasteita ja vaatimuksia, mutta toisaalta se kuitenkin lisää mahdollisuuksia. (Syvänen ym. 2012, 20.)

Henkilöstö kaipaa tietoa organisaation uusista linjauksista, tehtävänsiirroista ja henkilöstövähennyksistä. Ensimmäisissä tiedotustilaisuuksissa johto pystyy kertomaan kuitenkin vain yleisiä asioita, koska yksityiskohtaisia suunnitelmia ei ole vielä tehty valmiiksi. Epävarmuuden aikana henkilöstö tarvitsee esimieheltä mahdollisimman paljon tukea ja tietoa. (Hyppänen, 2013, 255.) Epätietoisuus herättää turhia pelkoja ja aiheuttaa huhuja. Se heikentää työmotivaatiota ja -ilmapiiriä. Tämän vuoksi vaikeat asiat on parempi käydä läpi yhdessä, kuin piilottaa ne. (Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työsuojelu- ja kehittämisopas 2014, 17.)

Viestintä on tärkeää muutoksessa, ja erityisesti organisaatiomuutoksissa pidetään tärkeänä, että esimiehet pystyvät keskustelemaan työntekijöiden kanssa asiasta mahdollisimman pian. (Hyppänen, 2013, 263.) Muutoksen onnistumiseen ja henkilöstön sitouttamiseen tarvitaan tiedottamisen lisäksi osallistavaa keskustelua ja mielipiteenvaihtoa. Kun työntekijät saavat esittää kysymyksiä ja

vastaväitteitä, muuttuu tieto perustelujen ja uusien näkökulmien kautta omaksi näkökulmaksi. (Hyppänen 2013, 264.)

7 Dialogi

7.1 Dialogin perusteet

Dialogi on keskustelua, jossa tuodaan vuorotellen esille omia näkemyksiä, kommentoidaan ja kuunnellaan toista osapuolta (Juholin 2010, 112). Isaacin (2001, 40) mukaan dialogi on vuoropuhelua, jossa ajatellaan yhdessä. Tällä tarkoitetaan sitä, että keskustelijat eivät pidä omaa kantaansa lopullisena, vaan ainoastaan yhtenä askeleena kohti päämäärää. Dialogissa keskustelija hellittää otettaan omasta vakaasta käsityksestään, ja huomioi mahdollisuudet, joita syntyy suhteessa toisiin. Dialogin tarkoituksena ei ole päästä sopimukseen, vaan tarkoituksena on luoda konteksti, jossa voidaan solmia useita uusia sopimuksia, sekä löytämään perusta yhteisille käsityksille. Luovutaan siis omista pyrkimyksistä, ja laajennetaan ymmärrystä niin itsestä kuin toisistakin (Leppänen & Rauhala 2012, 273). Dialogisuudessa puhujaa rohkaistaan kertomaan lisää (Puro 2010, 87).

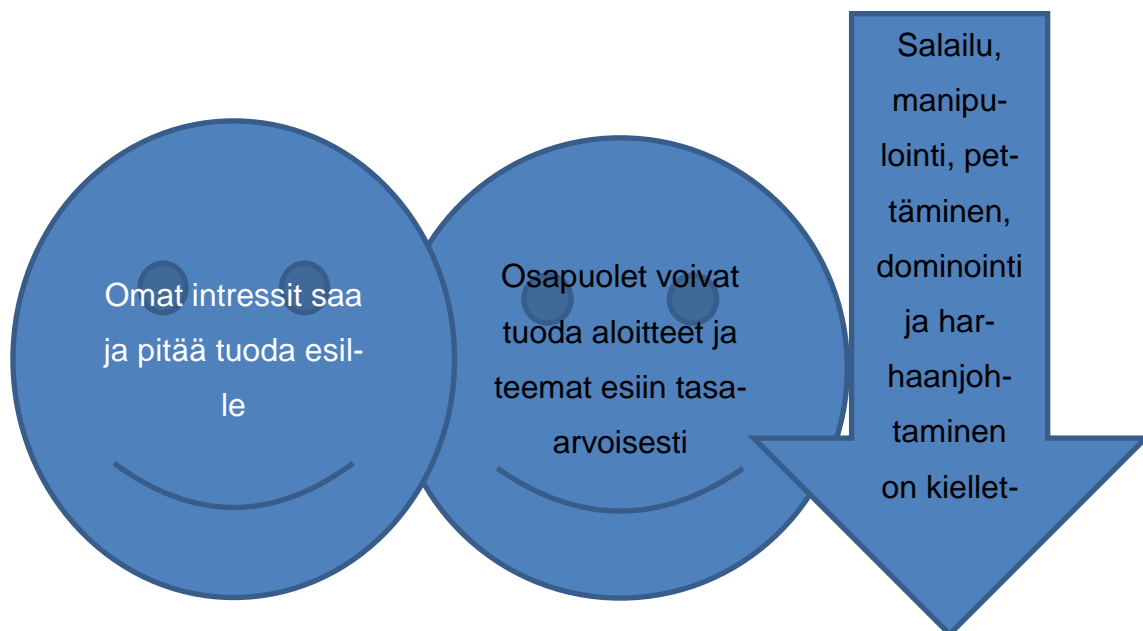
Dialogin perusta on kohtelias ja kunnioittava suhtautuminen, ja aito kiinnostus toisen kertomaa kohtaan. Hyvä dialogi edellyttää sitä, että ihmiset sekä kuuntelevat että kuulevat sen, mitä toinen sanoo. Vaikka ihmiset ovat erilaisia, on heidän kunnioitettava ja arvostettava toisiaan, sekä toistensa erilaisia kokemuksia. (Juuti 2013, 137).

Dialogi, eli vuoropuhelu antaa mahdollisuuden saada esille uusia tiedostamattomiakin asioita ja erilaisia mielipiteitä. Dialogin periaatteena ei ole pakottaa

osapuolia tietyntylaisiin mielipiteisiin ja se sallii eri mieltä olemisen. Se perustuu kuuntelemiseen ja puhumiseen arvostavassa ilmapiirissä. (Juholin 2010, 20.)

Dialogin harjoittelu liittyy tärkeänä osana rakentavaan keskustelukulttuuriin ja yhteistoiminnallisuuteen. Tavoitteina dialogissa on työyhteisön jäsenten aito vuorovaikutus ja aktiivinen osallistuminen, työntekijöiden sekä heidän mielipiteidensä tasaveroisuus sekä eteneminen käytännön toteutukseen ja sitoumukseen. (Syvänen ym. 2012, 26.) Dialogin perusta syntyy kyvystä ajatella yhdessä, ja sanotaankin, että dialogi on todellista demokratiaa (Leppänen & Rauhala 2012, 271–272).

Dialogin osaaminen ei ole automaattista, ja sen käyttäminen on yhteydessä organisaatiokulttuuriin. Joissakin organisaatioissa keskustelu on jokapäiväistä, ja toisaalla omien mielipiteiden kertominen tai keskustelu on jopa pelottavaa. Dialogin voi kuitenkin oppia kokemusten avulla, ja se vaatiikin kaikilta osallistujilta rohkeutta ja avoimuutta. (Juholin 2010, 112.)



Kuvio 6. Aidon dialogin kriteerit. Mukailten Kuvaja & Malmelin (2010, 112).

Onnistunut vuorovaikutus perustuu kuuntelemiseen. Aito vuoropuhelu ja vastavuoroisuus sekä toisen arvostaminen synnyttää työyhteisössä luottamusta, vastuullisuutta ja avoimuutta. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden lisääntyminen edistävät hyvää työilmapiiriä sekä työssä jaksamista. Työyhteisöviestinnällä on todettu olevan merkitystä sairauspoissaoloihin ja henkilöstön pysyvyyteen. (Terveydenhuoltopalvelujen työsuojelu- ja kehittämisopas 2014, 16.)

7.2 Dialoginen johtaminen

Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä työyhteisöön kuuluvien terveyden ja hyvinvoinnin edistäjiä. Kansainvälisesti katsottuna johtamis- ja organisaatiokulttuurit pyrkivät joustavuuteen ja matalaan hierarkiaan. (Saaranen-Kauppinen, 2012, 54.) Ihmiselle on tarpeellista kuulua sosiaaliin yhteisöihin ja ryhmiin. Vaikka sosiaalisuuden tarpeet vaihtelevat yksilöittäin, on ihmisillä tarve sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (Saaranen-Kauppinen 2012, 65.)

Nykyaikainen johtamiskäsitys ei tue sitä, että esimiehet työskentelisivät yksin, vaan he saavuttavat asioita yhteistyössä ihmisten kanssa. Johtamista ei määritellä yksilön käyttäytymisenä tai ominaisuutena, vaan se on esimiehen ja työntekijän välinen vastavuoroinen prosessi. Johtaja nähdään vaikutusvallastaan huolimatta osana prosessia, johon vaikuttavat keskeisesti johdettavien ja johtajan lisäksi myös johtamistilanne. (Syvänen ym. 2012, 20.)

Dialoginen johtaminen on sekä avoimuuteen kannustavaa että avoimuudesta palkitsevaa johtamista. Dialogisessa johtajuudessa korostuu myös keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus eri toimijoiden välillä. Johtamissuhteen kehittyessä kumppanuudeksi ihmisten väliset suhteet lähenevät, osapuolten välinen yhteistyö ja motivaatio paranevat. (Syvänen ym. 2012, 22.) Dialoginen johtaminen luo pohjan ja edellytykset työntekijöiden hyvinvoinnille (Syvänen ym., 2012, 3).

Kunnioitus osapuolten kesken on dialogin keskeinen ajatus. Esteitä kunnioittamiselle voi kuitenkin olla esimerkiksi ammattiryhmien keskinäinen tai sisäinen hierarkia. Erilaiset koulutustaustat ja erilainen ammattikieli, tai esimiehen ja

alaisen vallan epätasapainoisuus voivat myös vaikuttaa keskinäiseen kunnioittamiseen, ja sitä kautta dialogin vaikeutumiseen. (Vuori 2011, 184.)

Dialoginen johtaminen mahdollistaa työkyvyn kehittymisen ja osaamisen uudistumisen (Syvänen ym., 2012, 3). Dialoginen kehittäminen on työntekijöiden aitoa kuuntelemista ja merkityksellistä osallistamista. Se on myös rakentavan palautteen vaihtamisen kulttuurin luomista, sekä konfliktitilanteiden ratkaisukeskeistä hoitamista. Näitä päämääriä kohti mennessä johtamisessa korostuu tasa-arvoinen keskustelukulttuuri, kollektiivista toimintaa ohjaavien tulevaisuudenkuvien luominen ja merkityksistä neuvotteleminen, eli dialogisen johtamisen periaatteet. (Syvänen ym. 2012, 25–26.)

Esimiehen tehtävänä on innostaa työntekijöitä keskinäiseen tiedon jakamiseen sekä luoda heille edellytykset yhteiselle oppimiselle, vastuun jakamiselle ja rakentavalle yhteistyölle. (Syvänen ym. 2012, 25–26.) Johtamistutkimuksessa on todettu, että muutokseen liittyvä ahdistus voi estää osapuolia kuuntelemaan toisiaan dialogisesti (Vuori 2011, 189).

Dialogista kulttuuria voi vahvistaa esimerkiksi kokousten määrällä, sisällöllä ja käytännöllä ja niiden dialogisella johtamisella. Olisi myös tiedostettava työyhteisön arvorakennetta ja perusolettamuksia. Tällöin dialogin aiheiksi pystytään valitsemaan aidosti haastavia asioita. Kokoustekniikka on tärkeä dialogin lähtökohta. Dialogia käyttävissä kokouksissa improvisoidaan, ja osallistujat kunnioittavat valittua teemaa dialogisesti kehittämällä. Esimiehen ei tulisi keskeyttää spontaania keskustelua, sillä se edistää eri vaihtoehtojen tunnistamista päätöksentekoa ajatellen. (Vuori 2011, 189.)

8 Työhyvinvointi ja esimiestyö muutoksessa

Keskeinen haaste työyhteisön johtamisessa on huolehtia työyhteisön tuloksellisesta toiminnasta organisaation tehtävän toteuttamiseksi, ja tukea samalla työelämän laatua (Työturvallisuuskeskus 2014, 5). Työtyytyväisyyttä ja tuloksellisuutta tarjoava työskentely edellyttää vuorovaikutusta, palautteen saamista, neuvoja, ohjeita ja sparrausta omalta esimieheltä (Moisalo 2010, 17). Esimiehen läsnäolo on yllättävän tärkeää työntekijöille. Mitä avoimemmin työyhteisössä pystytään käsittelemään vaikeitakin aiheita, sitä vähemmän kuluu energiaa väärinkäsitysten selvittämiseen. Mitä enemmän esimies näyttäytyy kriisivaiheessa työntekijöiden keskuudessa, sitä rauhallisemmin muutokseen suhtaudutaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 98).

Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa jokaisen työntekijän toiminta. Jokaisen työyhteisön jäsenen toiminta vaikuttaa siihen, miltä työpaikalla tuntuu tehdä töitä. On hyvä oivaltaa, että konkreettisten tekojen ohella myös oma toiminta ja puhe vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin. Tärkeä on taito osoittaa arvostusta työtovereita kohtaan. Työyhteisötaitoihin kuuluu myös, että työntekijä ymmärtää oman roolinsa työpaikalla, sekä osana isompaa kokonaisuutta. Sen lisäksi, että jokainen työntekijä vaikuttaa työyhteisöönsä, vaikuttaa hän myös esimieheensä. Työntekijällä voi olla taito auttaa esimiestä onnistumaan johtamisessa, jolloin esimies voi vastaavasti johtaa paremmin työyhteisöä, sekä sen jokaista yksilöä. (Hypänen 2013, 297.)

Pelkojen ja uhkakuvien vuoksi työntekijöiden perustehtävä saattaa hämärtyä muutoksen keskellä. Tällöin esimiehen tehtävänä on palauttaa työyhteisö suuntaamaan energiansa perustehtävän pariin. Esimiehen tulee valaa uskoa työntekijöihin muutoksen läpiviemiseksi. (Laaksonen ym., 2012, 80.) Organisaation tehtävä avautuu työyhteisölle parhaiten silloin, kun siitä voidaan puhua esimiehen kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2014, 5.)

9 Tutkimuksen toteutus

9.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on työelämässä olevien ihmisten työn kehittämistä ja tutkimista, jossa toteutuvat samanaikaisesti sekä toiminta, että tutkimus. Toimintatutkimus ei ole tutkijan yksin tekemä työ, vaan siinä on aina mukana myös työelämän edustajia. Toimintatutkimus on käytännön työelämässä olevien ongelmien tiedostamista ja poistamista. Toimintatutkimusta pidetään demokraattisena tapana parantaa toimintaa. Siinä henkilöt, joita asia koskee, etsivät yhdessä ratkaisua pulmaansa. (Kananen 2014, 11.) Muutos on kehittämistyötä, jossa voidaan käyttää apuna toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksessa työtä ovat kehittämässä juuri ne työntekijät, joita tuleva muutos ja työn kehittäminen koskee. (Laaksonen ym. 2012, 87.)

Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämiseen ja muutokseen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on yleensä ihmisen toiminnan muuttaminen. Se etenee sykleinä, jolloin yksi sykli pitää sisällään toiminnan suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin. Seuraava sykli lähtee liikkeelle joko siitä, mihin ensimmäisellä syklillä päästiin tai uudesta ongelmasta. (Kananen 2014, 12-13, 15.)

Toimintatutkimus kuuluu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan asiasta mahdollisimman paljon tietoa syvyyssuunnassa. Siinä perehdytään yksittäiseen tapaukseen perusteellisesti ja pyritään saamaan siitä kaikki irti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkittava ovat suorassa kontaktissa, ja tutkija meneekin ”kentälle” haastattelemaan sekä havainnoimaan ihmisiä oikeassa kontekstissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan selvittää tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia. (Kananen 2014, 20, 22.)

Tutkimuksen aikana tarvitaan erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmateriaali kerätään parhaaksi katsotulla aineistonkeruumenetelmällä. (Kananen 2014, 20-21.) Tutkimuksen onnistumisen kannalta on oleellista tutkimuskysymyksen määrittely. Tutkimuskysymyksen määrittelyyn vaikuttaa muun muassa se, että tutkimuskysymyksen pitää olla ratkaistavissa, ja siihen pitää olla saatavissa vastaus. Sen on oltava selkeä, eikä siihen pidä voida vastata kyllä ja ei-vastauksilla. Tutkimuskysymyksen on oltava sopivan laaja, ja tutkimuksen tuloksen ja tutkimuskysymyksen välillä on oltava riittävän suuri syy-seuraussuhde. (Kananen 2014, 45-46.)

Aineisto analysoidaan analyysimenetelmällä. Analyysimenetelmä valitaan aineistonkeruumenetelmän perusteella. Tutkimusmenetelmien valinta vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Kvalitatiivinen logiikka on useimmiten induktiivista, eli yksittäisistä havainnoista edetään tuloksiin. (Kananen 2014, 20–21, 23.)

Osallistavan toimintatutkimuksen avulla voidaan harjoitella dialogisuutta. Kyse on interventtiosta, eli muutokseen pyrkivästä väliintulosta. Toimintatutkimuksessa on päämääränä toiminnan kehittyminen ja tutkimuskohteiden ongelmien ratkaiseminen. Tutkimustuloksen tavoitteena on entistä parempi käytäntö, joka on aina tilapäinen siihen saakka, kun kehitetään taas parempi tapa toimia. Tulevaisuudessa esimiestyössä painottuvat dialogiprosessin luominen ja sen ylläpitäminen. On varmistettava, että työntekijät sitoutuvat uusien käytäntöjen luomiseen ja soveltavat niitä myös jatkossa. (Syvänen ym. 2012, 25.)

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksellisen lähestymistavan mukaan. Tarkoituksena oli saada hoitohenkilöstöltä mielipiteitä ja näkemystä siitä, mitkä olisivat sellaisia johtamisen keinoja, jotka lisäisivät heidän työhyvinvointiaan organisaatiomuutoksessa. Päätin koota henkilöstöä yhteen vapaaehtoisesti työpäivän aikana työpaikalle, ja olin itse paikalla jokaisessa muutospajassa keräämässä tutkimusaineistoa. Alkukartoituksessa hoitohenkilöstöltä haettiin tietoa siitä, millaista tukea esimieheltä kaivataan muutoksessa. Alkukartoituksen toteutustapa on Learning cafe-menetelmä. Tutkimustulosten analysoinnin pe-

rusteella kehitettiin esihenkilöille muutosjohtamisen suunnitelma tueksi johtamiseen organisaatiomuutoksessa.

9.2 Toimintaympäristö

Opinnäytetyö toteutettiin Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalveluiden alueella, Honkalampikeskuksessa. Kehittämistyön alkaessa alueella oli viisi laitoshoidon yksikköä, ja viisi asumisyksikköä, jotka kuuluvat avohuollon piiriin. Asiakkaina näissä yksiköissä oli eri-ikäisiä kehitysvammaisia henkilöitä.

Sosiaalipalvelut tarjoavat kehitysvammaisille erityishuollon palveluja kuntouttavalla työotteella. Kehitysvammaneuvo, päivätoiminta, asumispalvelut, koulu, osastot ja perhehoito ovat sosiaalipalvelujen toimintaa. Palvelujen piirissä on vuosittain noin tuhat asiakasta. Sosiaalipalveluissa oli tammikuun alussa vuonna 2015 kuntoutuksen, asumisen ja päivätoiminnan henkilöstöä 189,5. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2015 a.)

Honkalampi-keskus tuottaa asiantuntijapalveluita kuntoutuksen ja kehityksen vaativiin kysymyksiin ja erityistarpeisiin Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän alueella. Moniammatillinen työryhmä vastaa erityisryhmien, kehitysvammaisten lasten ja ikääntyneiden ja haastavasti käyttäytyvien kehitysvammaisten tarpeisiin. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, 2015b.)

9.3 Toimijat

Kehittämistyö kohdistui hoito- ja ohjaushenkilöstöön, joka työskenteli toiminta-alueella. Henkilöstö koostui päivätoiminnan, kuntoutuksen ja asumisen alueella työskentelevästä 222 hoitotyön ja ohjauksen ammattilaisesta, joiden työnimikkeitä olivat hoitaja, ohjaaja, sairaanhoitaja ja avustava ohjaaja. (Heiskanen 2015). Tutkimukseen osallistuttiin anonymisti, joten ei voida sanoa, kuinka paljon mistäkin ammattiryhmistä on osallistunut opinnäytetyöhön tiedonantajana.

9.4 Kehittämisprosessin suunnittelu ja aikataulu

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä sosiaalipalveluissa odotettiin muutosta organisaatorakenteeseen, sekä hoitotyön muuttamiseen keväällä 2013. Valtioneuvoston antama periaatepäätös laitoshoidon lakkauttamisesta herätti kysymyksiä hoitohenkilöstössä työn tulevaisuuden suhteen. Esimiestyön tueksi päätettiin toimeksiantona aloittaa kehittämistyö, joka tukee hoitohenkilöstöä muutoksessa.

Suunnittelin muutospajojen sisältöä tutkimuskysymysten pohjalta sekä aineistonkeruutapaa ylihoitaja Sari Hietalan kanssa, ja sovimme muutospajoille aikataulut. Hankin teorian tietoa muutoksesta ja muutosjohtamisesta ja aloitin tietoperustan kirjoittamisen kesällä 2013. Ensimmäiset muutospajat pidettiin syksyllä 2013, ja tulosten analysoinnin sekä opinnäytetyön silloisen ohjaajan Pirkko Laukkasen sekä Sari Hietalan kanssa päätimme järjestää seuraavalle keväälle uudet muutospajat tulosten tarkentamiseksi.

Kun sain kevään muutospajojen aineiston analysoitua, järjestin esihenkilöille oman pajan, jossa kehittämistyön aineisto käytiin yhdessä läpi. Tarkoituksena oli tarkastella tulokset kohta kohdalta läpi ja suunnitella, miten kunkin asian voi käytännössä toteuttaa. Kirjoitin itse tässä pajassa muistiinpanot, jotka myöhemmin kirjoitin puhtaaksi muutosjohtamisen suunnitelman honkalammen esihenkilöille. Muutosjohtamisen suunnitelmaa kävimme sähköpostitse läpi ylihoitaja Sari Hietalan kanssa, muokkasin sitä kahdesti ennen lopullista versiota. Tietoperustaa kirjoitin pitkin matkaa, mutta suurimmaksi osaksi kesällä ja syksyllä 2014. Taulukossa 7 on esitetty opinnäytetyön eteneminen.

Opinnäytetyön aihe varmistuu	3/2013
Teoriatiedon hankkiminen alkaa	5/2013
Tiedonkeräysmenetelmän suunnittelu	5/2013
Muutospajojen aikatauluista sopiminen	5/2013
Muutospajojen suunnittelua ja teoriatiedon hankki-	6-7/2013

mista	
Muutospajat, eli alkukartoitus	9-10/2013
Tulosten analysointia	10/2013
Päätös järjestää uudet muutospajat	11/2013
Kevään muutospajojen suunnittelua ja aikatauluista sopiminen	11/2013
Muutospajat	2-3/2014
Tulosten analysointia	4/2014
Valmistautuminen tulosten esittelyyn esihenkilöille	4/2014
Esihenkilöpalaveri tutkimustulosten tiimoilta, muutosjohtamisen suunnitelman suunnittelua	5/2014
Muutosjohtamisen suunnitelma laatiminen ja puhtaaksikirjoitus	5/2014
Teoriatiedon hankkimista ja opinnäytetyön kirjoittamista ja kokoamista	6-7/2014
Muutosjohtamisen suunnitelman lähettäminen kommentoitavaksi ylihoitajalle	7/2014
Opinnäytetyön kirjoittamista	7-9/2014
Viitekehyksen kirjoittamista	10/2014
Muutosjohtamisen suunnitelman puhtaaksikirjoittaminen	10-12/2014
Opinnäytetyön kirjoittamista ja muokkaamista	10-12/2014 – 1/2015
Opinnäytetyö valmistuu	2/2015

Taulukko 7. Opinnäytetyön aikataulu.

10 Aineistonhankinta ja menetelmät

10.1 Learning cafe -menetelmä

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on se, että aineistoa kerätään todellisissa olosuhteissa. Tutkija kerää aineistoa usein keskustellen tiedonantajien kanssa, ja luottaa omiin havaintoihinsa enemmän kuin mittauksella saatuun tietoon. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tutkittavien ääni pääsee esille, joten suositaan sellaisia metodeja jotka tämän mahdollistavat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.) Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto hankittiin Learning cafe-menetelmällä, jota käytettiin Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalvelujen Honkalammen alueella pidentyissä muutospajoissa. Tavoitteena oli järjestää matalan kynnyksen muutospajat, jolloin hoitohenkilöstöllä olisi mahdollisuus päästä muutospajaan helposti, anonyymisti ja työajalla.

Kehittäminen on sosiaalista toimintaa, ja se edellyttää aktiivista vuorovaikutusta ja osallistumista. Kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuutta ja osallistamista. Työntekijöiden osallistaminen on keino saada parempia tuloksia, mutta toisaalta he, joita asia koskee, ovat myös oikeutettuja osallistumaan. (Toikko & Rantanen 2009, 89-91.)

Learning cafe, eli oppimiskahvila on tehokas ja suosittu menetelmä, jolla voidaan virittää keskustelua osallistujien kesken tiettyyn teemaan liittyen. Tavoitteena on vapaa tunnelma, jossa osallistujat pääsevät tuomaan omia näkemyksiään esille. (Sydänmaanlakka 2009, 206, 207). Learning cafe-menetelmä on sopiva suurillekin ryhmille, sillä osallistujat jaetaan ryhmiin, ja työskentely tapahtuu pienryhmissä. Menetelmässä ideana on dialogisuus, ja erilaisten näkökulmien ja ideoiden esille saaminen (Kupias 2007, 93.)

Menetelmässä osallistujat istuvat pöydissä, kuten kahvilassa. Jokaisessa pöydässä on emäntä tai isäntä, joka huolehtii, että jokainen saa sanottua mielipiteensä pohdittavaan asiaan. asiat listataan ylös, kun yhteiseen näkemykseen on päästy. Tämän jälkeen vaihdetaan pöytää, mutta isäntä tai emäntä jää paikalleen. (Sydänmaanlakka 2009, 206). Lopuksi tilaisuuden vetäjä tekee yhteenvedon kaikista esille tulleista tärkeistä asioista. Näin on syntynyt yhteinen nä-

kemys, johon jokainen osanottaja on omalta osaltaan vaikuttanut. (Sydänmaanlakka 2009, 206).

Learning cafe on kuvaus luonnollisesta keskusteluympäristöstä. Siinä ei ole mitään uutta, vaan pikemminkin se on paluuta perinteisiin tapoihin, kun keskustelun avulla on nuotion ympärillä jaettu ja jalostettu tietoa. Tällaisissa epävirallisissa tilanteissa luovuus useimmiten puhkeaa kukkaan. Learning cafe on helppo ja käytännönläheinen, mutta luova tapa yhdessä ajattelemisen kehittämiseen. Se edistää myös tiedon jakamista ja avointa keskustelua myös sellaisten ihmisten välillä, jotka eivät ole aiemmin tavanneet. (Sydänmaanlakka 2009, 207).

Valitsin tiedonkeruu menetelmäksi Learning cafe-menetelmän, koska pienryhmässä työskennellessä jokaisella osallistujalla on tilaisuus kertoa oma mielipiteensä. Myös ne, jotka eivät normaalisti kerro omaa mielipidettään joukossa, saavat luonnollisessa keskustelussa äänensä kuuluviin. Tarkoitukseni oli juuri saada työntekijän omat mielipiteet esille.

Learning cafen hyvänä puolena pidin myös sitä, että kun asioista syntyy keskustelua, tulee usein ilmi uusia ideoita. Menetelmän hyvänä puolena pidän myös lopussa tapahtuvaa yhteistä keskustelua, jolloin kuullaan toisten ryhmien näkemyksiä, ja keskustellaan myös niistä. Tiedonkeruumenetelmä on lisäksi tehokas, koska yhdellä aineistonkeruukerralla saa paljon valmiiksi kirjoitettua aineistoa.

Muutospajoihin lähetettiin yleinen kutsu koko hoitohenkilöstölle, eikä sinne tarvinnut ilmoittautua etukäteen. Näin ollen muutospajaan tulijoiden lukumäärä oli aina arvoitus. Muutospajoihin osallistui viidestä viiteentoista henkilöön kerrallaan. Menetelmä sopi siis kaikenkokoisille ryhmille. Kun muutospajaan saapui viisi osanottajaa, sovellettiin menetelmää niin, että muodostettiin vain yksi ryhmä, joka kävi yhdessä läpi kaikki teemat.

Muutospajojen tilat suunniteltiin niin, että varasin jokaiselle muutospajalle kolme erillistä tilaa, koska Learning cafe keskustelupöydät vievät tilaa. Lisäksi ajattelin, että jokaiselle kysymykselle on hyvä olla oma tilansa, jotta keskustelijat voivat

rauhassa keskittyä omaan kysymykseensä, eikä toisista pöydistä tule häiriötä. Aluksi kokoonnuttiin siis kaikki samaan tilaan, josta jakaannuttiin alustuksen jälkeen ryhmittäin eri tiloihin.

Toimintatutkimuksessa ollaan ihmisten kanssa tekemisissä, joten tutkijan sosiaaliset taidot ovat tärkeitä. Tämä korostuu varsinkin tilanteissa, joissa tutkija jalkautuu työpaikalle. Tutkimukseen pääsemiseksi tarvitaan muodollinen lupa, mutta myös työyhteisön jäsenten suostumus ja hyväksyntä. Työntekijöiden luottamuksen ja hyväksynnän saamiseen voi mennä paljon aikaa. Yhteistyö tutkijan ja työyhteisön kanssa voi onnistua tai epäonnistua. (Kananen 2014, 67.)

Ryhmän vetäjän on huolehdittava siitä, että ryhmän jäsenet saavat enemmän ääntään kuuluville kuin tutkija. Tutkija on kannustaja ja kuuntelija, joka ottaa vastaan ideoita niiltä, joita tutkimusongelma koskee. Jos joku meinaa jäädä pois keskustelusta, vetäjän on puhumalla saatava hänet takaisin mukaan. Vetäjän on kuunneltava, mutta myös oltava henkisesti läsnä. (Kananen 2014, 67-68.) Muutospajojen loppukeskustelussa pyrin toimimaan niin, että puhuin itse mahdollisimman vähän, ja esitin tarkentavia lisäkysymyksiä, jos ajattelin jonkun osallistujan pystyvän puhumaan kertomastaan asiasta enemmän.

10.2 Muutospajat syksyllä 2013

Ensimmäisiin muutospajoihin alettiin valmistautua keväällä 2013. Silloin sovittiin ylihoitaja Sari Hietalan kanssa muutospajojen ajankohdat. Sovittiin myös, että ylihoitaja tekee alustuksen syksyn muutospajoihin, ja itse aloin suunnitella kysymyksiä, joiden avulla saisin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Alkusyksyllä laadimme ylihoitajan kanssa kirjeen (liite1), joka lähetettiin sähköpostitse koko Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalveluiden hoitohenkilöstölle. Kirjeessä kutsuttiin hoitohenkilöstöä muutospajoihin, sekä kerrottiin muutospajoista ja niiden tarkoituksesta. Kirjeessä myös kerrottiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä se, että muutospajat liittyvät opinnäytetyöhöni.

Muutospajan aihe oli luonnollisesti muutos. Tarkoituksena oli käsitellä alustuksessa muutosta sellaisenaan. Päätimme, että alustus ei pureudu niinkään organisaatiomuutokseen, vaan pikemminkin muutoksen kokemiseen ja muutoksen eri vaiheisiin. Tässä vaiheessa tutkimuskysymykset olivat melko laajat, koska emme halunneet johdatella kysymyksillä osallistujia. Tutkimuskysymyksillä halettiin vastauksia opinnäytetyöni aiheeseen eli siihen, millaista tukea muutoksessa halutaan saada.

Vastaukset kysymyksiin tulivat hoitohenkilöstölle järjestetyistä muutospajoista. Muutospajat järjestettiin Honkalammella Neuvotteluhuone Isossa myllyssä, ja sinne oli kutsuttu avoimella kutsulla koko Honkalammen alueen hoitohenkilöstö. Tilaisuuksia järjestettiin syksyn aikana neljä, ja osallistujia oli yhteensä kolmekymmentäkolme. Tilaisuuden aluksi kerroin aina siitä, että muutospajasta saatua tietoa käytetään opinnäytetyössäni. Kerroin myös, että osallistuminen on vapaaehtoista.

Tilaisuuksien ohjelmana oli ylihoitajan pitämä alustus, joka käsitteli aihetta muutos. Alustuksen jälkeen osallistujat jaettiin ryhmiin. Ryhmät olivat kooltaan kolmesta viiteen henkilöä. Selostin ennen Learning cafen alkua menetelmän, jonka jälkeen ryhmät siirtyivät niille varattuihin huoneisiin. Huoneissa oli ”kahvilapöydät”, joihin oli varattu suuri paperi, eli ”pöytäliina” ja tusseja. Jokainen ryhmä etsi vastauksia kolmeen edellä mainittuun kysymykseen niin, että yhtä kysymystä käsiteltiin aina kymmenen minuuttia. Kun kymmenen minuuttia oli kulunut, kävin kertomassa ryhmille, että on aika vaihtaa huonetta ja kysymystä.

Kun kukin ryhmä oli vastannut kaikkiin kolmeen kysymykseen, kokoonnuttiin vielä keskustelemaan kaikki yhdessä. Vastaukset käsiteltiin vielä yhdessä osallistujien kesken niin, että jokainen ryhmä luki oman ”pöytäliinansa” tekstit. Itse johdattelin keskustelua niin, että se pysyi tutkimuskysymyksissä. Samalla kehoitin osallistujia lisäämään uusia keskusteluissa syntyneitä ideoita ”pöytäliinoin”. Pyysin myös tarkistamaan, että kaikki kerrotut ja keskustellut asiat on kirjoitet-

tuna ylös, koska ne ovat ainoa dokumenttini näistä keskusteluista. Muutospajan kesto oli kaksi tuntia, josta alustukseen meni puoli tuntia, learning cafe´seen puoli tuntia ja ryhmätöiden purkuun ja muuhun keskusteluun tunti. Joskus aikaa kului enemmän, koska keskustelu oli niin vilkasta.

Syksyn muutospajojen kysymykset olivat:

1. Kuinka esimies voi tukea työyhteisöä muutoksessa?
2. Millaista tukea hoitohenkilöstö kokee tarvitsevansa muutoksen keskellä?
3. Kuinka työntekijä voi itse vaikuttaa muutoksen onnistumisessa?

10.3 Muutospajat keväällä 2014

Syksyn muutospajojen aineisto analysoitiin, ja huomasin, että suurimmat teemat ovat sellaisia, jotka kirjallisuudenkin mukaan ovat muutosjohtamisessa ja muutoksessa tärkeitä ja korostuneita aiheita. Suurin teema oli viestintä (37%), jossa korostui tiedottaminen, keskustelu ja kuunteleminen. Toiseksi suurin teema oli kannustus (16%), ja kolmanneksi suurin teema oli asenne ja positiivisuus (13%). Viestintään liittyvät vastaukset edustivat ylivoimaisesti suurinta luokkaa, ja päätin ottaa uusintakäsittelyyn vain tämän yhden suuren teeman.

Analyysin perusteella eniten korostuneet asiat otettiin uusintakäsittelyyn keväällä 2014, ja järjestettiin uudet samantyyppiset avoimet tilaisuudet hoitohenkilöstölle, kuin syksyllä oli järjestetty. Muutospajoja järjestettiin tällä kertaa viisi, joista neljä oli tarkoitettu hoitohenkilöstölle, ja yksi esihenkilöille. Osallistujia kevään muutospajoissa oli yhteensä 56. Osallistujat hoitohenkilöstön muutospajoihin kutsuttiin uudestaan avoimella kutsulla tilaisuuksiin (liite 2). Esihenkilöiden muutospaja oli esihenkilöpalaverissa, ja siitä ilmoitettiin osallistujille etukäteen.

Kevään muutospajat toteutettiin samalla mallilla, kuin syksyn muutospajat. Muutospajoissa oli alustus eniten korostuneista teemoista, eli tiedottamisesta, keskustelusta ja kuuntelemisesta. Alustuksen pidin näissä muutospajoissa minä

itse. Näissä tilaisuuksissa pureuduttiin tarkemmin ja konkreettisemmin learning cafe- menetelmällä keinoihin, joita hoitohenkilöstö esimiehiltä muutosjohtamisessa toivoo.

Muutospajoissa keskustelu oli vilkasta, ja vastauksia tuli hyvin. Osallistuminen oli edelleen nimetöntä ja vapaaehtoista. Jotkut osallistujat saattoivat osallistua muutospajojen kumpaankin vaiheeseen, eli ensin syksyllä ja sitten keväällä. Osa taas osallistui pelkästään kevään tai syksyn muutospajaan.

Kevään muutospajojen Learning cafe kysymykset olivat:

1. Kuinka kuntayhtymän tulisi tiedottaa tapahtuvista muutoksista?
2. Keskustelun on sanottu auttavan työntekijöitä muutoksessa. Kuinka mahdollisuus keskusteluihin tulisi konkreettisesti järjestää?
3. Kuinka työntekijän kuulluksi tulemista voitaisiin lisätä?

Vastauksia kevään muutospajoista tuli yhteensä 144.

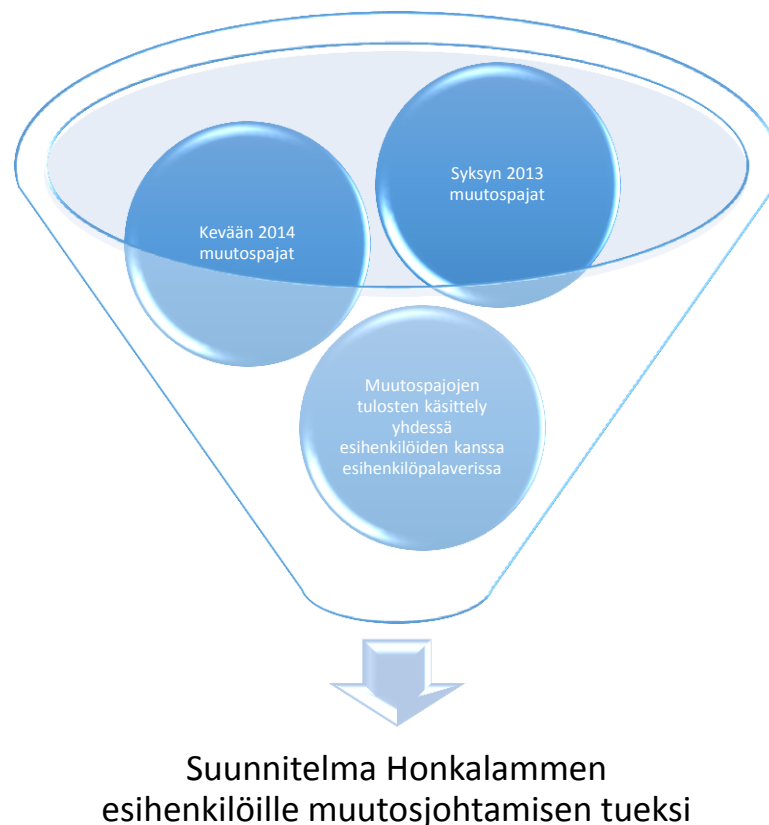
10.4 Aineiston käsittely esihenkilöpalaverissa

Esihenkilöiden mukanaolo muutosjohtamisen tarpeiden läpikäymisessä, sekä muutosjohtamisen suunnitelman laatimisessa oli tärkeää. Tämän vuoksi järjestin muutospajojen vastauksien analysoinnin ja johtopäätösten tekemisen jälkeen tilaisuuden, jossa kerroin vastauksista esihenkilöstölle. Tilaisuuden tarkoituksena oli saada esihenkilöstöltä näkemystä siihen, mitä he aikovat tehdä sen eteen, että tutkimuksessa esiin tulleet tarpeet voidaan huomioida mahdollisimman hyvin. Ajattelin, että muutospajojen vastaukset antavat heidän työhönsä ”eväitä”, sillä niiden tarkoitus oli kertoa, mitä esimiehiltä odotetaan muutoksen johtamisessa. Tässä tilanteessa esimiehillä oli myös mahdollisuus pohtia omaa työtään ja vaikuttaa siihen.

Esittelin esihenkilöille tutkimuksen tulokset, ja kävimme luokittelun ja johtopäätösteni pohjalta keskustelua siitä, mitä tulee tehdä, että muutosjohtamisen kei-

not tukevat henkilöstöä organisaatiomuutoksessa. Lähtökohtana keskustelulle oli se, että esihenkilöt itse ideoivat muutosjohtamisen suunnitelman tekemäni tutkimuksen tulosten pohjalta. Keskustelu oli vilkasta, ja tilaisuudessa olikin tarkoituksena, että jokainen sai ideoida ja kertoa tuntemuksiaan aiheesta. Esihenkilöt toivat esiin omia mielipiteitään ja ideoitaan, joiden perusteella sovimme yhteisiä käytäntöjä. Kirjoitin muistiin kaikki keskustelussa yhteisesti sovitut asiat. Niiden pohjalta laadin toimintasuunnitelman muutosjohtamisen tueksi esihenkilöstölle.

Muokkasin suunnitelman selkeäksi, napakaksi ohjeeksi. Lähetin sen sähköpostitse kommentoitavaksi ylihoitaja Sari Hietalalle. Muutaman pienen korjauksen jälkeen suunnitelma oli valmis otettavaksi käyttöön. Suunnitelma otetaan käyttöön Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalveluissa. Muutospajojen, sekä esihenkilöiden kanssa käydyn tulosten käsittelyn tuloksena tehtiin suunnitelma Honkalammen esihenkilöille muutosjohtamisen tueksi (kuvio 8).



Kuvio 8. Aineiston kerääminen toteutui muutospajoissa ja se käsiteltiin esihenkilöpalaverissa yhdessä esihenkilöiden kanssa. Lopputuloksena näistä kohtaamisista laadittiin suunnitelma Honkalammen esihenkilöille muutosjohtamisen tueksi.

11 Aineiston analyysi ja tulokset

11.1 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä tutkimusaineisto järjestetään ymmärrettävään ja tiiviiseen muotoon. Hajanainen aineisto kootaan selkeäksi ja loogiseksi informaatioksi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan kuvata karkeasti kolmijakoiseksi: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisen käsitteen luominen. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään muodostamaan teoreettinen kokonaisuus. Silloin analyysiyksiköt eivät ole etukäteen valittuja, vaan ne nousevat aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 108.)

Aineistoa analysoidessa sisällönanalyysillä on ensimmäiseksi päätettävä, mistä asioista on kiinnostunut aineistossa. Kiinnostuksen kohde näkyy tutkimusongelmasta sekä tutkimuksen tarkoituksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Analysoidessani aineistoja pidin kiinnostavina asioina kyseisten muutospajojen kysymyksiä. Kevään muutospajojen analysoinnissa ne vastaukset, joissa sain vastauksen kyseisessä muutospajassa kysytyyn kysymykseen, saivat jäädä aineistoon. Vastaukset, jotka eivät vastanneet mihinkään muutospajan kolmesta kysymyksestä, jäivät aineiston ulkopuolelle. Toisaalta syksyn muutospajoissa aineistoon jäivät vain ne vastaukset, jotka esiintyivät suurimmassa luokassa, joka otettiin jatkokäsittelyyn.

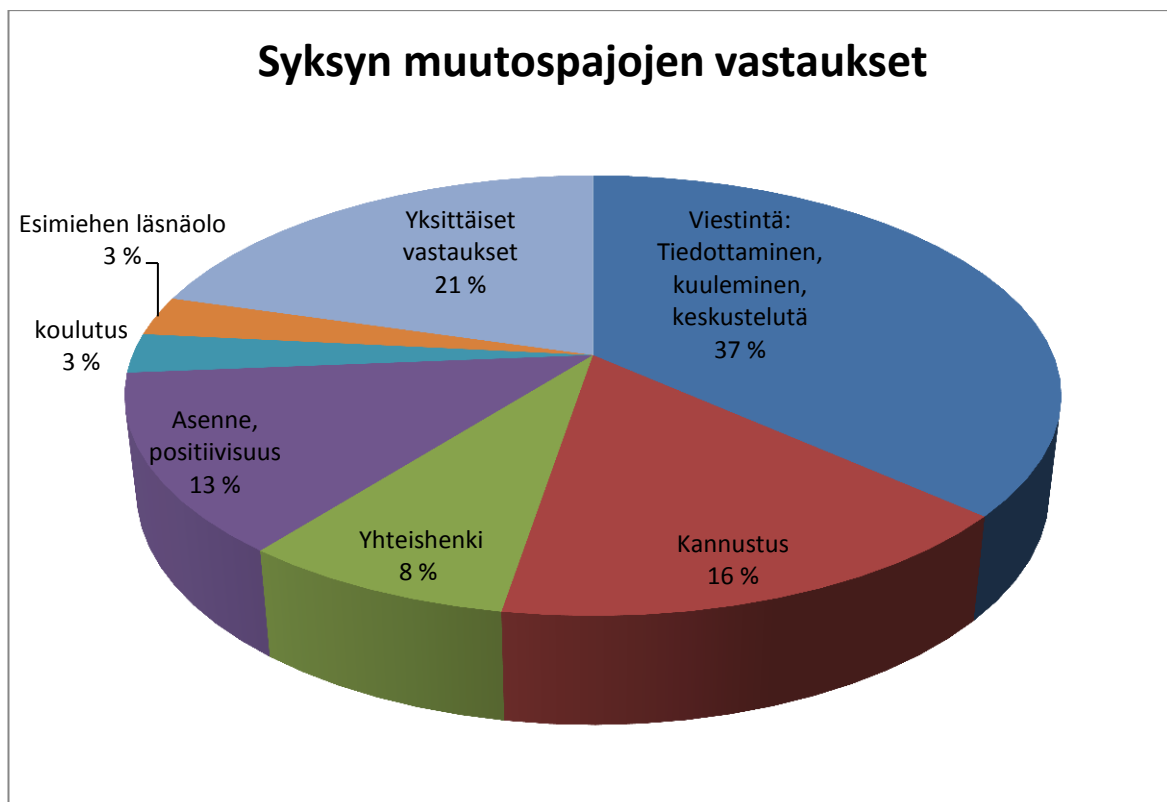
Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on usein laaja, joten sellaisenaan sen käsitteleminen on vaativaa. Kun aineisto on litteroitu, on se työstettävä sellaiseen muotoon, että sitä voidaan alkaa analysoida. Aineisto tiivistetään ja selkeyte-

tään esimerkiksi koodaamalla eli luokittelemalla. Luokitellessa aineistosta muodostetaan aluksi luokkia, jossa jokainen asiakokonaisuus muodostaa yhden luokan, joka nimetään. (Kananen 2014, 107.)

Litterointi, eli aineiston puhtaaksikirjoittaminen on yleensä tarkoituksenmukaista laadulliselle aineistolle (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Kirjoitin muutospajoissa tuotetut ”pöytäliinat” puhtaaksi sanasanaisesti muutospajojen jälkeen. Litteroidessa huomasin saman, mitä olin huomannut jo toisissa ja kolmansissa muutospajoissa: aineisto alkoi saturoitumaan eli kylläntymään. Saturaatio on tilanne, jolloin tiedonantajilla ei ole enää tutkimuskysymyksen kannalta annettavaa uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87).

Analysoin aineistoa kirjoittamalla ensin ryhmätyöt puhtaaksi sellaisenaan kuin ne oli muutospajoissa kirjoitettu. Ryhmittelin aluksi kaikki vastaukset niin, että kysymyksiin tulleet vastaukset kirjoitin kysymystä kuvaavan otsikon alle. Sen jälkeen aloin luokittelemaan vastauksia niin, että siirsin samankaltaiset tai samat vastaukset yhteen luokkaan, riippumatta mihin kysymykseen vastaus oli alun perin tarkoitettu. Näin alkoi muodostua luokkia, joista sain vastauksia tutkimuskysymyksiini. Lopuksi nimesin luokat.

Syksyn muutospajojen analysoinnissa päätin, että alan tekemään kehittämistehtävää sen teeman perusteella, mitä vastauksissa esiintyy eniten. Perusteluna tähän oli se, että koska tutkimuksen tarkoitus on saada hoitohenkilöstön mielipide kuuluviin, niin tärkeimpänä asiana pidetään silloin sitä, mitä vastauksissa esiintyy eniten. Lisäksi pidin tärkeänä, että kirjallisuus tukee kehittämistehtävän aihetta. Vastauksia kysymyksiin tuli syksyn muutospajoissa 175. Niistä 64 koski viestintää, ja tämä oli suurin yhtenäinen teema. Toiseksi suurin teema oli kannustus, 28 vastausta. Myös yhteishenki, asenne ja positiivisuus nousivat henkilöstön vastauksista esille. Muutospajan vastaukset luokiteltuna on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Syksyn muutospajan vastaukset luokiteltuna.

Otteita syksyn Learning cafe -vastauksista:

”Esimiehen tulee kuunnella alaisiaan/muuta työyhteisöä.”

”Esimies ottaisi aika ajoin esille keskusteluissa, miten muutos on koettu.”

”Avointa tiedottamista toivotaan esimiehiltä, silloin muutosvastarinta murenee ja muutos on helpompi hyväksyä.”

”Esimiehen oma asenne asiaan, ei tuo omia negatiivisia ennakoasenteitaan julki.”

”Ei vähätellä mielipiteitä, vaikka ei olisi samaa mieltä/muutosmyönteinen.”

”Työaikana rentoutumista/virkistäytymistä.”

”Yleinen infotilaisuus henkilöstölle.”

”Useammin osastokokouksia/palavereita, joissa voi puhua asioista.”

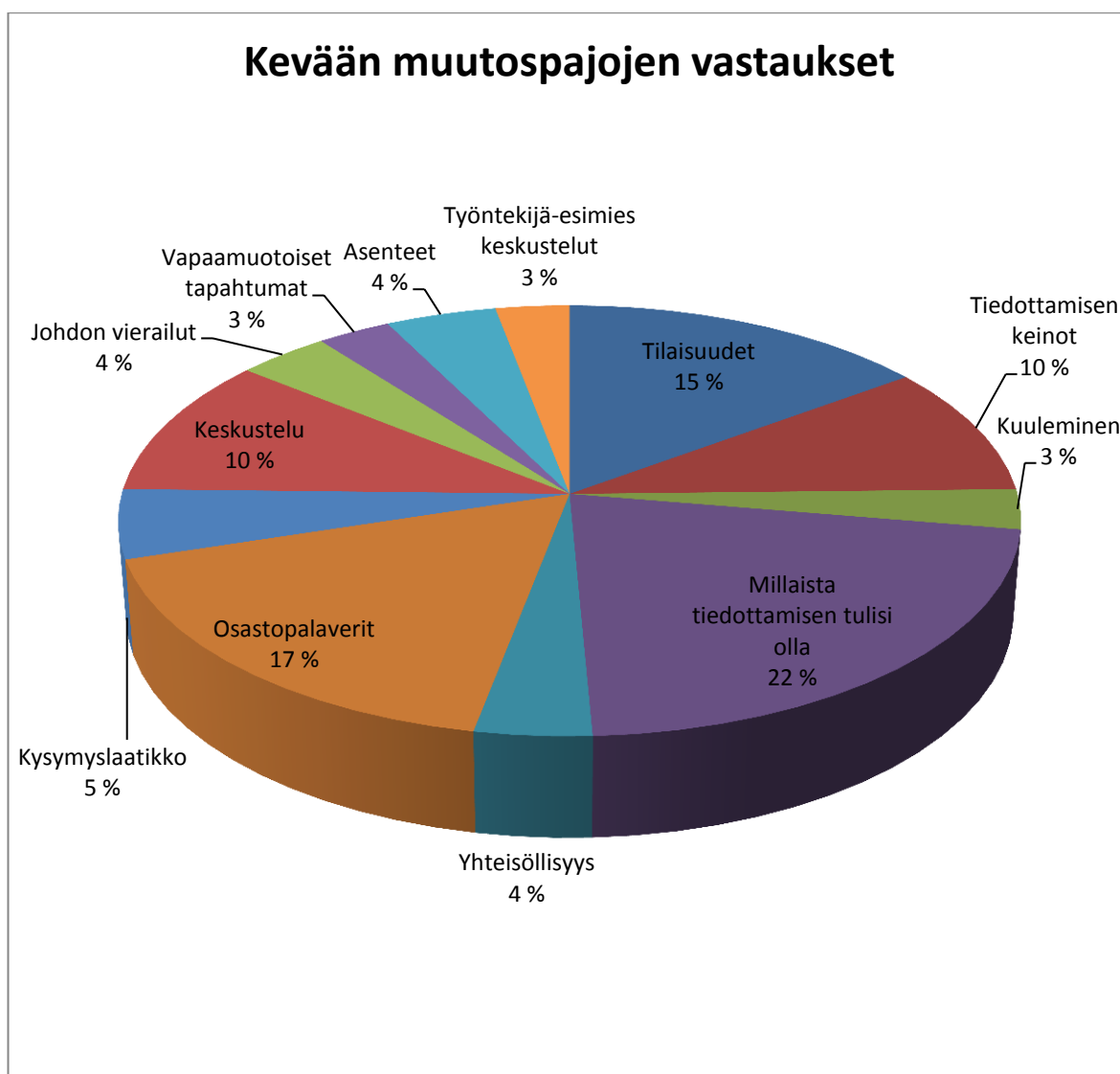
”Yhteistyö ja vertaistuki muiden yksiköiden kanssa.”

”Osastojen yhteistyö, tutustuminen toisiin osastoihin esim. 2 päivää.”

”Asenne, että on hyvä muuttua, kehittyä ja saada muutosta itselleen/työhönsä.”

Kun tarkastelin viestintä-osiota syvemmin, tein vastauksista johtopäätöksen, että hoitohenkilöstö pitää tärkeänä kuuntelemista, keskustelua, tiedottamista ja avointa ilmapiiriä. Aloin suunnittelemaan, kuinka kehittämistehtävä etenee, ja päätimme ylihoitaja Sari Hietalan kanssa tarkentaa vastauksia tästä suurimmasta luokasta, eli viestinnästä. Kaipasin tarkennusta ja ideoita siihen, mitä viestinnältä halutaan ja miten sitä tulisi toteuttaa työntekijöiden näkökulmasta, joten suunnittelimme seuraavalle keväälle uudet muutospajat tarkentamaan vastauksia.

Kevään muutospajojen analysointi tapahtui samalla kaavalla kuin syksylläkin. Tällä kertaa pidin kiinnostavana aineistossa kaikkia niitä vastauksia, mitkä antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Vastaukset, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin, jätin pois aineistosta. Luokittelin aineiston kahteentoista luokkaan ja nimesin luokat. Kymmenen vastausta jätin aineiston ulkopuolelle, sillä ne eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin. Kuvio 10 esittelee kevään muutospajojen vastaukset luokiteltuina.



Kuvio 10. Kevään muutospajojen vastaukset luokiteltuna.

Vastauksissa tuli esille sekä konkreettisia että abstrakteja asioita. Esimerkiksi tiedotustilaisuutta toivottiin (15 %) vastauksissa. Tiedotustilaisuuksien tai infotilaisuuksien toivotaan olevan sellaisia, joissa olisi ylempää johtoa (sosiaalipalvelujen johtaja ja ylihoitaja) paikalla. Toivottiin, että näissä tilaisuuksissa voisi esittää kysymyksiä ja keskustella. Toivottiin myös, että kysymykset voitaisiin tehdä etukäteen esimerkiksi kysymyslaatikkoon. Tilaisuuksia toivottiin järjestettävän säännöllisesti, ja niistä tiedotettaisiin ajoissa. Muutamassa (3,75 %) vastauksessa toivottiin myös ylihoitajan ja/tai ylemmän johdon vierailuja osastoilla.

Kysymyslaatikkoa ehdotettiin järjestettäväksi. Tässä pidettiin tärkeänä sitä, että laatikkoon voisi jättää nimettömänä mielipiteitä ja kysymyksiä, ja niitä voitaisiin käsitellä tiedotustilaisuuksissa. Osastopalavereita kerran viikossa tai tarpeeksi

usein toivottiin useassa (17,25 %) vastauksessa. Osastopalavereita tulisi järjestää kerran viikossa, ja niistä tulisi tehdä muistio, joka lähetettäisiin jokaiselle sähköpostilla. Esimiehen tulisi olla osastopalaverissa tiedottamassa ja johtamassa keskustelua. Ennen palaveria tulisi olla esityslista tai vihko, johon myös työntekijät voisivat laittaa aiheita käsiteltäväksi.

Useassa vastauksessa kerrottiin, millaista tiedottamisen pitäisi olla. Sen tulisi olla esimerkiksi avointa ja selkeää. Suuressa osassa näistä vastauksista painotettiin sitä, että tiedottamisen pitäisi tapahtua varhaisessa vaiheessa, ja tarpeeksi ajoissa. Ajateltiin, että ajoissa tapahtuva tiedottaminen mahdollistaa henkilöstön osallistumisen päätöksiin. Siitä, miten tiedottamisen tulisi tapahtua, tuli 13 vastausta, joissa viidessä sanottiin sähköpostin olevan hyvä tiedottamiskeino. Myös intranetiä pidettiin hyvänä keinona tiedottaa.

Keskustelun mahdollistamista pidettiin myös tärkeänä. Vastauksissa kerrottiin miten keskustelut pitäisi toteuttaa ja mitä niissä pitäisi ottaa huomioon. Toivottiin rauhallista keskustelua yksiköissä, ja arkipäiväistäkin kuulluksi tulemista pidettiin tärkeänä. Keskustelua toivottiin pienehköissä ryhmissä, sillä massatapah- tumissa omaa mielipidettään ei tulisi sanottua. Toivottiin myös keskusteluryhmiä, joihin voisi osallistua työajalla. Kuulluksi tulemista voisi vastausten perusteella edistää esimerkiksi tyytyväisyyskyselyt, ja toimikunta, jossa olisi ”rivityöntekijöitä” joka osastolta. Toimikunta kokoontuisi kerran kuukaudessa.

Yhteisöllisyyttä ja avointa keskustelua yksiköiden välillä haluttaisiin lisätä. Haluttaisiin järjestää yhteisen oppimisen päiviä ja tutustua toisiin yksiköihin. Halutaan siirtää yhteisiä käytänteitä osastolta toiselle, koska koetaan, että Honkalammella on paljon osaamista. Toivottiin myös vapaamuotoisia tilaisuuksia, juhlia ja saunailtoja.

Työntekijän omaa ja esimiehen asennetta korostettiin joissakin (4,5 %) vastauksissa. Lisäksi vastauksissa kerrottiin, että työntekijän ja esimiehen väliset keskustelut ovat tärkeitä muutoksessa tukemisessa. Keskusteluilla tarkoitettiin kehityskeskustelujen lisäksi myös tavallisia, useammin kuin kerran vuodessa tapahtuvia kahdenkeskisiä keskusteluja.

Otteita kevään muutospajojen vastauksista:

”Ylihoitaja kävisi yksiköissä kertomassa muutoksista (kuten säästöjen kohdalla kiersi).”

”infotilaisuus → mahdollisuus kysyä tarvittaessa kysymyksiä”

isojen pomojen vierailut SÄÄNNÖLLISESTI osastoilla”

”sähköpostin kautta tieto kaikille yhtäaikaaisesti ja ymmärrys työntekijöillä siitä, että johto ei ”pakene vastuuta”, sähköposti ei ainoana keinona.”

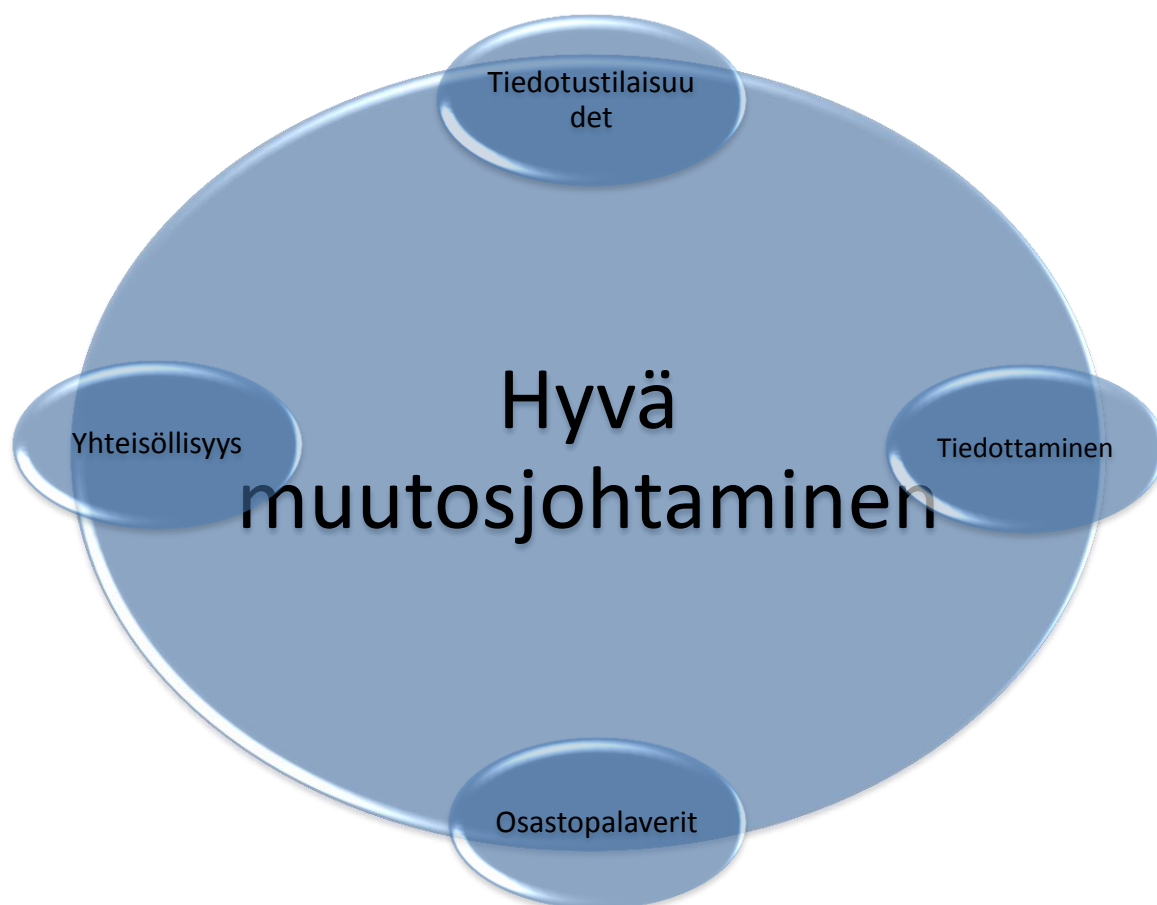
Isolle kansalle tiedotus ajantasaistena, oikeana. Esimiestasolla muutoksista on hyvä tietää, vaikkeivät ne ole vielä täysin valmiina.”

Sisällönanalyysi on menetelmä, jossa tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysillä aineisto saadaan kuitenkin vasta järjestelyä niin, että siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103.) Sisällönanalyysillä järjestetty aineisto ei siis ole tutkimuksen tulos, vaan tarvitaan johtopäätökset, ettei tutkimus ole ikään kuin jäänyt kesken. Valmistauduin esittelemään kevään muutospajojen luokitellut vastaukset, ja niistä tekemäni johtopäätökset esihenkilöpalaveriin, jossa oli tarkoitus kehittää yhdessä tutkimuksessa tärkeiksi nousseita asioita.

11.2 Muutosjohtamisen suunnitelma esihenkilöille

Opinnäytetyön tuotoksena on toimintaohje esihenkilöille Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän esihenkilöille muutosjohtamisen tueksi. Hyviä muutosjohtamisen keinoja tämän tutkimuksen mukaan ovat tiedottaminen, tiedotustilaisuudet, yhteisöllisyys ja osastopalaverit. Yhteisenä nimittäjänä näille kaikille osa-alueille on dialogisuus. Toteutuessaan muutosjohtamisen suunnitelma edistää hoitohenkilöstön ja esihenkilöiden, sekä johdon

välistä dialogia ja tehostaa tiedottamista. Kuvioon 11 on koottu hyvän muutosjohtamisen keinot hoitohenkilökunnan näkökulmasta.



Kuvio 11. Muutosjohtamisen keinot, jotka tukevat hoitohenkilöstöä organisatiomuutoksessa Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalvelujen hoitohenkilöstön näkökulmasta.

Onnistumisen edellytyksenä muutoksen johtamiseen on hyvä muutosviestintä, sekä henkilöstön vaikuttaminen ja osallistuminen. Tiedottaminen on henkilöstölle siis hyvin tärkeää. Hyvä tiedonsaanti muutoksessa lisää henkilöstön hallinnan tunnetta, ja antaa heille mahdollisuuden suunnitella ja ennakoida tulevaa. Se vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta ja edistää henkilöstön positiivista reagoitua muutokseen. (Taskinen 2011, 158–159.) Esimiehiltä odotetaan tietoa siitä, mihin muutoksella pyritään ja miksi sitä tarvitaan (Juholin 2008, 131).

Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun on tarpeellista. Sen lisäksi, että se antaa henkilöstölle vaikuttamisen ja osallisuuden tunteen, se antaa mahdollisuuden käyttää hyödyksi henkilöstön asiantuntemusta muutoksen suunnittelussa. (Taskinen 2011, 159.) Muutospajojen tarkoituksena oli henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen muutosjohtamiseen. Haluttiin, että henkilöstö, jota muutos koskee, pääsee vaikuttamaan muutosjohtamiseen saadakseen mahdollisimman hyvää esimiestyötä organisaatiomuutoksen keskellä.

Muutosjohtamisen eettisenä periaatteena korostuu oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuden kokemiseen muutoksessa vaikuttaa hyvä tiedottaminen, sekä henkilöstön osallistuminen ja osallistaminen. Kunnioittava kohtelu, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa henkilöstön kokemukseen oikeudenmukaisesta muutosjohtamisesta. (Taskinen 2011, 161.)

Dialogisuus nousee tärkeänä asiana esille muutospajojen vastauksissa. Keskustelua halutaan niin esimiehen kuin työyhteisön kanssa. Keskustelun tulisi henkilöstön mielestä olla sekä virallista kokouksissa ja tiedotustilaisuuksissa tapahtuvaa, että vapaamuotoista niin sanottua kahvipöytäkeskustelua. Lisäksi haluttiin kahdenkeskistä keskustelua esimiehen kanssa ja ryhmässä tapahtuvaa keskustelua. Juholinin (2009, 175) mukaan suomalaisen työskentelykulttuurin kahvittelu on käsite, joka poikkeaa pelkästä kahvin juomisesta. Sitä pidetään tärkeän yhteisen hetken lisäksi kanavana tiedon, tunteiden ja huolten jakamiseen.

Muutospajojen perusteella tiedottaminen on tärkeää, ja hoitohenkilöstö toivoi tiedotustilaisuuksia ja osastopalavereja eräiksi tiedottamisen muodoiksi. Myös sähköpostia pidettiin oivallisena tiedotusmuotona. Henkilöstö haluaa tiedotustilaisuuksista keskustelevia, ja he haluavat mahdollisuuden esittää johdolle kysymyksiä esimerkiksi kysymyslaatikon avulla. Taskisen (2011, 159) mukaan hyvä tiedotus organisaatiomuutoksessa lisää luottamusta muutokseen ja esimiehiin, ja lisää henkilöstön turvallisuuden tunnetta. Muutostiedotuksessa pidetään tärkeänä kaksisuuntaista vuorovaikutusta, joka antaa henkilöstölle mahdollisuuden kysyä itselle merkittäviä asioita. Samoin se antaa esimiehille mahdollisuuden antaa vastauksia. Kaksisuuntainen vuorovaikutus vahvistaa henkilöstön

luottamusta, sillä se antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua muutoksen toteuttamiseen. (Taskinen 2011, 158–159).

Muutosjohtamisen suunnitelma

Tiedotustilaisuuksia hoitohenkilöstölle järjestetään 2-4 kertaa vuodessa. Tilaisuuden ajankohdat ovat sidottuna vuosikelloon. Hyvä ajankohta on esimerkiksi palauteseminaarin jälkeen, jolloin tiedottamista on enemmän. Tilaisuuksia järjestetään kaksi peräkkäin samana iltapäivänä. Tiedotustilaisuuksien ajankohdat valitaan esihenkilöpalaverissa hyvissä ajoin, jotta työvuorosuunnittelussa voidaan huomioida hoitohenkilöstön osallistuminen niihin. Tavoitteena on hoitohenkilöstön aktiivinen osallistuminen tilaisuuksiin.

Tilaisuudet suunnitellaan pidettäväksi Isossa Myllyssä, jolloin ryhmäkoko on sopiva keskustelulle, kysymyksille ja palautteelle. Tilaan mahtuu kerrallaan hyvin noin 20 henkilöä. Tiedotustilaisuuksissa ovat paikalla ylihoitaja ja sosiaalihoitaja. Hoitohenkilöstöllä on mahdollisuus laittaa etukäteen kysymyksiä ja palautetta nimettömänä palaute/kysymyslaatikkoon, joka sijoitetaan A-talon ilmoitustaululle. Palautetta ja kysymyksiä käsitellään tiedotustilaisuudessa. Palautelaatikosta ilmoitetaan sähköpostitse hoitohenkilöstölle.

Tiedottaminen on muutosjohtamisen tärkeä osa-alue. Sähköposti on yksi esihenkilön tiedotuskanava, ja työntekijällä on velvollisuus lukea työsähköpostia säännöllisesti. Esihenkilön on huomioitava, että sähköpostitiedotteet on muotoiltu ja kirjoitettu riittävän laajasti ja selkeästi. Sähköposti ei ole kuitenkaan ainoa tiedottamisen muoto.

Esihenkilön ja hoitohenkilöstön välillä on jatkuvaa keskustelua. Esimiehen on tärkeää osallistua henkilöstön keskusteluihin, ja kuunnella henkilöstöä. Suullinen palaute on hyvä kirjata ylös, jotta se ei häviä. Suullisesti saatuja palautteita voidaan käsitellä myös tiedotustilaisuuksissa.

Joistakin asioista voidaan tiedottaa jo luonnosteluvaiheessa sekä henkilöstön, että esihenkilöiden mielestä. Esihenkilöt sopivat esihenkilöpalavereissa tiedottamisen tavat selkeästi yhdessä. Näin toimitaan aina, kun uusi asia tulee tiedotettavaksi. Yhtenäinen tiedottaminen on tasa-arvoista työntekijöiden kesken työyksiköstä riippumatta.

- Sovitaan, missä muodossa tieto viedään yksiköihin, jotta se olisi ymmärrettävää.
- Keskustellaan yhdessä, miten tiedotetaan.
- Keskustellaan, paloitellaanko tieto pienemmiksi kokonaisuuksiksi.

Osastopalaveri pidetään yksiköissä kerran viikossa sovittuna ajankohtana. Vaikka läsnäolijoiden määrä kerrallaan on pienempi verrattuna siihen, että palaveri olisi kerran kuussa, niin yksittäinen työntekijä pääsee osallistumaan palavereihin usein. Osastopalavereissa on aikaa keskustelulle ja vuorovaikutukselle, koska käsiteltäviä asioita ei kerry liikaa, ja asiat saadaan käsiteltyä lyhyemmässä ajassa.

Osastopalavereja varten varataan vihko tai yksittäinen paperi, johon henkilöstö voi kirjata asioita, joita haluaa käsiteltävän osastopalaverissa. Näiden asioiden lisäksi palavereissa tiedotetaan, käsitellään Haiprot, käydään läpi toimintasuunnitelman kehitettäviä asioita ja suunnitellaan yhdessä asioita.

Osastopalavereista kirjataan muistio, johon on merkattu läsnäolijat, sekä selkeästi asiat, joita on käsitelty, ja päätökset niistä. Muistio lähetetään sähköpostina osaston henkilökunnalle, ja tulostetaan paperiversio lueskeltavaksi. Esimiehen ollessa poissa työstä, voidaan osastokokous silti järjestää. Silloin osastokokouksessa voidaan keskustella asiakas asioista, sekä niistä asioista, missä esimiehen paikallaolo ei ole välttämätöntä.

Syksyllä 2014 alkavien itsemääräämisoikeustyöpajojen toteutus tukee **yhteisöllisyyttä**. Yhteisen oppimisen idea voidaan kytkeä myös tiedotustilaisuuksiin. Yhteistyö eri osastojen henkilöiden kanssa työpajoissa on koettu hyväksi. Tu-

tustuminen toisten yksiköiden hoitajiin tätä kautta voi edesauttaa tulevia henkilömuutoksia, kun tuttuja kasvoja on eri osastoilla.

12 Pohdinta

12.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyö on ollut oppimisprosessi, jossa suunnitelmallisuus ja aikataulutaminen on ollut tärkeää. Vertaistuki toisilta opiskelijoilta ryhmäohjauksissa ja ideoiden ja kokemusten vaihtaminen pitkin matkaa on monesti sysännyt omaa ajattelua eteenpäin. Koulun ohjausresurssien ollessa rajalliset, on toisilta opiskelijoilta saatu tuki arvokasta. Omalla kohdallani se, että ohjaaja vaihtui kesken prosessin, toi solmukohdan omaan työhöni. Katkos ohjaustyössä juuri siinä vaiheessa, kun olin varannut aikaa opinnäytetyölle, osui omalta kannaltani huonoon paikkaan.

Ryhmäohjaukset opinnäytetyössä antoivat omalla kohdallani paljon, vaikka selvää on, että yksilöllisessä ohjauksessa ei menisi aikaa toisten töihin. Tosiasia lienee kuitenkin, että pohtiessa toisten ryhmäläisten töitä ja ongelmakohtia, tulee peilattua ja pohdittua samalla omaakin työtä. Yhdessä asioita pohtiessa syntyy uusia ideoita, ja omankin työn voi nähdä eri kannalta, kun siitä keskustellaan ryhmässä.

Opinnäytetyöprosessissa on ollut tärkeää työyhteisön aktiivisuus ja halukkuus osallistua kehittämistyöhön. Toimeksianto ja kehittämistyön mahdollistaminen kertoo organisaation arvostuksesta johtamisen kehittämistä kohtaan. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui koko prosessin ajan mutkattomasti, ja toimeksiantajan tuki olikin tärkeää näin mittavassa työssä. Vaikka jäin välillä ilman ohjaajaa koulun puolelta, sain silti työelämän ohjaajalta hyviä neuvoja opinnäytetyön eteenpäin viemiseen.

Muutospajojen pitäminen oli minulle tutkijana ja kehittäjänä hyvin mielekäs tapa kerätä aineistoa. Ennen jokaista pajaa toki jännitti, tuleeko paikalle ketään. Minulla ei ollut varasuunnitelmaa sen varalle, että tiedonantaja ei ilmaantuisikaan paikalle, joka näin jälkikäteen tuntuu melko haavoittuvalta. Jos tiedonantaja ei olisi tullut, paja olisi tietysti jäänyt sillä kertaa pitämättä, ja olisi pitänyt tehostaa tiedottamista seuraavaa muutospajaa varten. Onneksi muutospajat olivat kuitenkin suosittuja, ja ihmisiä ilmaantui paikalle, ja he tekivät ryhmätöitä innokkaasti. Olin suunnitellut, että jos ryhmässä ei synny keskustelua, voin kiertää ryhmässä selventämässä kysymyksiä, tai tehdä apukysymyksiä niin, että ryhmä pääsee alkuun ryhmätyössään.

Pidän jälkikäteen hyvänä asiana sitä, että ensimmäiset muutospajat käsittelivät muutos- aihetta niin, ettei se antanut valmiita vastauksia learning cafe-keskusteluihin. Olin ajatellut etukäteen, että tutkimuskysymysten vastaukset olisivat painottuneet eri tavalla. Ajattelin, että koulutus ja palkitseminen olisivat suurempia teemoja, mutta lopulta niiden vastausten prosenttimäärä oli hyvin pieni. On muistettava, että vaikka uusintakierrokselle viestintä-teeman, oli vastauksissa myös muuta. Esimerkiksi kannustamiseen, yhteisöllisyyteen koulutukseen ja palkittamiseen on tarvetta, vaikka niitä ei tässä opinnäytetyössä otettu käsittelemään.

Opinnäytetyön aihe tuli organisaatiosta, ja sen sisältö muodostui hoitohenkilöstön kokemusten, ideoiden, tarpeiden ja mielipiteiden kautta. Kehittämistehtävän tuotos on siksi tarpeellinen. Opinnäytetyön prosessiin ei kuulunut muutosjohtamisen suunnitelman jalkauttaminen tai sen vaikutusten seuranta, vaan se jää sosiaalipalvelujen esihenkilöiden ja johdon tehtäväksi.

12.2 Menetelmien tarkastelu

Ajatellaan, että osallistaminen lisää työhyvinvointia ja motivaatiota. Asioihin, joiden suunnitteluun on saanut osallistua, on helpompaa sitoutua, vaikka omalta kannalta paras vaihtoehto ei toteutuisikaan. Mahdollisuutta osallistumiseen pidetään kuulluksi tulemisen ja kunnioituksen osoittamisena. (Kykyri 2008, 150.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä oli sopiva juuri tähän tutkimukseen. Menetelmällä saatiin hyvin tietoa hoitohenkilöstön mielipiteistä sekä uusia ideoita, ja osallistamisen periaate toteutui. Koska tutkimus ja kehittämistyö haluttiin tehdä juuri hoitohenkilöstön näkökulmasta, on silloin luonnollista osallistaa henkilöstöä aineiston tuottamiseen. Vaikka henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön lisää motivaatiota ja sitoutumista, on muistettava, ettei se kuitenkaan takaa sitä.

Muutospajat onnistuivat aineistonkeruun kannalta hienosti, sillä aineistoa saatiin kerättyä niiden avulla tarpeeksi, ja aineisto alkoi saturoitumaan. Henkilöstön osallistuminen muutospajoihin oli aktiivista, lukuun ottamatta ensimmäistä kertaa, jolloin osallistujia oli vain muutama. Totesin, että henkilöstön välinen puskaradio oli tehokas tapa viestiä muutospajoista, sillä kerta kerran jälkeen muutospajoihin osallistui enemmän henkilöstöä. Myös muutospajojen loputtua tuli kyselyitä mahdollisesti tulevista muutospajoista. Kutsut muutospajoihin tuli sähköpostilla, ja lisäksi jokaiseen yksikköön tulostettiin värillisenä ja lähetettiin kutsu paperiversiona. Voisi pohtia, olisiko muutospajoissa ollut alusta lähtien enemmän osallistujia, jos kutsuminen olisi toteutettu jollakin muulla tavalla.

Sen lisäksi, että muutospajoissa oli tarkoitus kerätä tutkimusaineistoa, toimivat ne eräänlaisena tietoisena. Keväällä muutospajoissa puhuttiin alustuksessa muutoksesta ja siitä, millaisia reaktioita ja ilmiöitä muutokseen kuuluu. Syksyn muutospajoissa alustuksen aiheena oli tiedottaminen. Tavoitteena näillä alustuksilla oli virittää keskusteluun varsinaista Learning cafeta varten, mutta myös saada ihmisiä pohtimaan omaa asennettaan ja tilaansa sekä toimintaansa näissä asioissa.

Tutkimusaineiston keräämisen ja tietoisuuden lisäksi muutospajat mitä ilmeisimmin lisäsivät yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys tuli tutkimustuloksissa esille yhtenä tavoiteltavana asiana. Muutospajoihin koottiin henkilöstöä eri osastoilta, ja henkilöstöltä saadun spontaanin palautteen perusteella pidettiin hyvänä sitä, että muutospajoissa tutustui uusiin ihmisiin. Tämä tuntui tärkeältä varsinkin heistä, jotka tiesivät lähitulevaisuudessa siirtyvänsä töihin toiseen yksikköön. Eräissä kommentteissa toivottiin jatkossakin järjestettävän eri yksiköiden välillä tapahtu-

via vapaamuotoisia tai ohjattuja keskusteluja, sekä illanviettoja. Yhteisöllisyyden merkitys korostuu ja kasvaa muutoksessa (Työturvallisuuskeskus 2014, 5). Yhteisöllisyydellä on vahva yhteys työhön sitoutumiseen (Koivumäki 2008, 246).

Aineistonkeruumenetelmiä on monenlaisia, ja jokaiseen tutkimukseen valitaan sopivalta tuntuva vaihtoehto. Tämän opinnäytetyön aineiston olisi voinut kerätä monella muullakin tavalla, esimerkiksi ryhmähaastatteluna. Tärkeintä niin aineistonkeruussa, analysoinnissa kuin tulosten tarkastelussakin on se, että tutkimuskysymykset johdattelevat työtä läpi koko prosessin.

Toimintatutkimusta kohtaan on esitetty kritiikkiä muun muassa siksi, että useimmiten ne ovat tavallisten ihmisten, eli maallikkojen tekemiä. On myös kritisoitu sitä, että tutkijana on usein työyhteisön jäsen, ja silloin ihmissuhteet voivat vaikuttaa tutkimukseen ja tutkijan toimintaan. Kuitenkin jos kehittämisen kohteena on työpaikka ja kehittämisessä onnistutaan, voidaan lopputulosta pitää arvokkaana. (Kananen 2014, 138.)

12.3 Tulosten tarkastelu

Organisaatiolle sisäinen viestintä on tärkeää, ja myös organisaation ulkopuolelle heijastuu, kuinka asioita organisaatiossa hoidetaan. Viestintään liittyy paljon haasteita. Muun muassa itse viestittävä asia voi olla haasteellinen, mutta myös viestijän aikaisemmat kokemukset, asenne viestittävään asiaan, erilaiset käsitykset sekä organisaation kulttuuri voivat tehdä viestinnästä haasteellista. (Työturvallisuuskeskus 2014, 15.) Tutkimuksen ja kehittämistyön tulosten perusteella henkilöstöllä on tarve yhteisöllisyyteen sekä hyvään tiedottamiseen sekä dialogiseen johtamiseen.

Lähiesimies useimmiten käsittelee asiat henkilöstön kanssa. Organisaation johdon tehtävänä on huolehtia esimiesten valmiuksista työssään. Mitä suurempi organisaatio on, sitä paremmin viestintä on suunniteltava. Sähköinen viestintä on nykyisin osa työpaikan viestintää. Näin voidaan välittää tietoa laajasti, nope-

asti ja taloudellisesti. Se ei kuitenkaan vähennä tarvetta asioiden yhteiseltä käsitteilyltä ja suunnittelulta. (Työturvallisuuskeskus 2014, 15.)

Vaikka organisaation johto tiedottaa muutoksesta aktiivisesti, se ei poista kokonaan epäluuloisuutta muutosta kohtaan. Kuitenkin liian vähäinen tiedottaminen ja perustelu muutoksesta lisäävät pelonsekaisia mielikuvia henkilöstöllä. (Järvinen 2014, 107.) Muutosviestintä on vaikea laji, sillä muutos aiheuttaa lähes väistämättä negatiivisia tunteita henkilöstössä. Kun viestintään kiinnitetään huomiota ja ollaan aktiivisia tiedottamisessa, voidaan pelkoja ja epätietoisuutta vähentää. On silti hyväksyttävä muutoksesta johtuvat reaktiot henkilöstössä. Kun tiedottaminen myös esimiehille on ajantasaista ja hyvää, ovat he muutoksen vaiheissa edempänä kuin muu henkilöstö. Tällöin esimiehet ja muu henkilöstö eivät ole samassa kriisinvaiheessa, joka olisi muutoksen kannalta epäsuotuisaa.

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalveluissa viestintää kehitettiin tämän kehittämistyön avulla, sillä muutospajojen perusteella viestintä on tärkeää muutosjohtamisessa. Yhteiset pelisäännöt viestinnässä tukevat esihenkilöitä haasteellisessa muutosviestinnässä, ja tämä puolestaan tukee henkilöstöä ja sen hyvinvointia organisaatiomuutoksessa.

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän strategian yhtenä tavoitteena on varmistaa esimiestyössä tarvittavan tiedon oikea-aikaisuus ja selkeys. Lisäksi johtamisen osaamista lisätään koulutusten avulla. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2013, 13.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on omalta osaltaan lisätä tiedonkulun onnistumista sosiaalipalveluissa.

Esimiehet ovat tärkeässä asemassa muutosjohtamisessa niin tiedottamisen kuin muutoksen eteenpäinviemisenkin näkökulmasta. Reikko, Salonen & uusitalo (2010, 68–69) ovat todenneet tutkimuksessaan, että lähijohtajien rooli sosiaali- ja terveysalalla on monipuolinen ja vaativa. He toimivat avainhenkilöinä ja esikuvina työyhteisöissään. Lähijohtajien viestinnällä ja työskentelyllä on suuri

vaikutus siihen, kuinka henkilöstö saadaan motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset saivat vastaukset tutkimus- ja kehittämisprosessin aikana, joten tutkimuksen tavoitteeseen on päästy. Kehittämisprosessi oli hyvin sosiaalista toimintaa. Alussa aineistonkeruumenetelmää mietittiin yhteisissä työpajoissa muiden opiskelijoiden kesken, joka oli erittäin antoisa opinnäytetyön ohjaustapa. Näistä kohtaamisista sain prosessin aikana todella paljon vinkkejä ja apua työhöni. Tosiasia on, että kun asioista keskustellaan ja saadaan niihin toisten näkökulmaa, näyttävät asiat itsellekin eri tavalla.

12.4 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimuksen eettisen periaatteen mukaisesti käytetyt tutkimusmenetelmät selostetaan huolella, eikä alkuperäisiä havaintoja muokata niin, että tulos vääristyy. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 26.) Kehittämistehtävän eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitiin koko kehittämisprosessin ajan.

Aineistonkeruussa kutsut tilaisuuksiin laitettiin sähköpostilla avoimena kutsuna koko Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalvelujen hoitohenkilöstölle, eikä sitä ole kohdennettu tietyille henkilöille tai ammattiryhmälle. Kutsujana tilaisuuksiin olin minä, sekä ylihoitaja Sari Hietala. Sekä minun oma osallistumiseni, sekä ylihoitajan osallistuminen voi vaikuttaa joidenkin henkilöiden osallistumiseen tai osallistumatta jättämiseen, sekä siihen, mitä muutospajoissa on halunnut tästä syystä puhua. Ylihoitaja oli koko hoitohenkilöstön esimies, ja minä itse olin työskennellyt monella osastolla, joten olin monelle joko entinen tai nykyinen työkaveri.

Muutospajoissa ei kerätty nimilistaa, vaan tutkimukseen osallistuttiin anonyymisti. Muutospajoissa otettiin muistiin vain osallistujamäärä, ei ammattinimikkeitä eikä osallistujien nimiä. Osallistujille kerrottiin kehittämistehtävästä, ja siitä, miten kyseiset muutospajat liittyvät siihen. Osallistuminen tapahtui työajalla ja oli vapaaehtoista. Muutospajan kutsuissa, sekä itse muutospajoissa kerrottiin,

että muutospajat ovat tiedonkeruumenetelmä opinnäytetyöhöni, ja että osallistuminen on vapaaehtoista.

12.5 Opinnäytetyön luotettavuus

Tieteelliseltä tutkimukselta edellytetään tutkimustulosten oikeellisuutta. Se tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat oikeita, ja että niihin voi luottaa. Saadaksesen luotettavaa tietoa, on jo tutkimusasetelmaa laadittaessa huomioitava, että tutkitaan juuri tutkimusongelmaan liittyviä asioita. Tutkimusmenetelmiä ja mittareita on käytettävä oikein. (Kananen 2014, 125.)

Tutkimuksen menetelmästä kerrotaan niin läpinäkyvästi ja yksityiskohtaisesti ne asiat, jotka ovat tärkeitä tutkimuksen kulun ymmärtämiseksi, että tutkimuksen voi toistaa. Näin lukija voi myös arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Myös tutkimuksen puutteet tuodaan julki. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 26, 261.)

Tutkimuksen luotettavuutta mittaavat käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, eli sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan pysyvyyttä, eli sitä, että mittarilla saadaan tuotettua samat tulokset uudestaan. (Kananen 2014, 125-126.)

Toimintatutkimuksessa luotettavuusarviointia pidetään haasteellisena, sillä toimintatutkimuksessa on tavoitteena usein muutos. Toimintatutkimuksessa voitaisiin arvioida jokaista siinä käytettyä tutkimusmenetelmää niiden omilla luotettavuusmittareilla. Silti kysymykseksi jää muutoksen luotettavuuden arviointi. (Kananen, 2014, 126–127.)

Dokumentaatio on perusedellytys reliabiliteettia tarkastellessa. Tällöin on mahdollista jälkikäteen tarkastella aineistoa ulkopuolisen tarkastelijan toimesta. (Kananen, 2014, 131.) Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voisi arvioida siten, että ulkopuolinen henkilö tekisi dokumentoidusta aineistostani uudestaan sisällönanalyysin. Silloin näkisi onko tutkimus toistettavissa, ja olisiko tulos sama.

Learning cafe – teemat eli kysymykset laadittiin niin, että ne perustuivat tutkimuskysymyksiin, ja pyrittiin siihen, etteivät ne johdattelisi osallistujia vastaamaan kysymyksiin jollakin tietyllä tavalla.

Tutkimusaineiston litteroinnissa ja analyysissä olen toiminut tutkimuskäytäntöjen mukaisesti, joten aineistoa on käytetty sellaisenaan, muuttamatta siitä mitään. Se, mitä olen valinnut käsiteltäväksi teemaksi, vaikuttaa toki tutkimuksen tulokseen. Jos olisin päättänyt järjestää uudet muutospajat eri perusteella kuin tässä opinnäytetyössä, tulokset olisivat olleet täysin erilaisia.

12.6 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyö kohdistui Pohjois-karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän sosiaalipalveluihin Honkalammelle. Sen tulokset on hyödynnettävissä sosiaalipalvelujen esimiestyössä.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt esihenkilöille tarkoitettu muutosjohtamisen suunnitelma otetaan käyttöön Honkalammen esihenkilöille. Se liitetään osaksi sosiaalipalvelujen esihenkilöiden kehittämissuunnitelmaa.

Jatkotutkimusaiheina voisi muutosten toteuduttua tutkia, vaikuttiko esimiestyöhön laaditut ohjeet muutosjohtamisen näkökulmasta onnistuneesti. Lisäksi olisi mielenkiintoinen aihe tutkia ja selvittää muutosjohtamista esimiehen näkökulmasta voimavaralähtöisesti, sillä muutoksessa esimieheen kohdistuu odotuksia ja paineita niin työntekijöiltä kuin ylemmältä johdoltakin.

Lähteet

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Burnes, B. 2014. Managing change. Harlow: Pearson.
- Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntoskoulu. Helsinki. Talentum.
- Hari, R., Järvinen, J., Lehtonen, M., Lonka, K., Peräkylä, A., Pyysiäinen, I., Salenius, S., Sams, M. & Ylikoski, P. 2015. Ihmisen mieli. Helsinki. Gaudeamus.
- Heinämäki, L. 2011. Yhteistoiminta-alueiden sosiaali- ja terveysterveystoimet 2010. THL raportti 41/2011. Tampere. Terveystoimien ja hyvinvoinnin laitos.
- Heiskanen, T. 2015. Opinnäytetyöasiasia. annemaria.savolainen@gmail.com. 9.2.2015
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita publishing oy.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus.
- Jousmäki, Riikka. 2010. Esimiehet muutosprosessin avainhenkilöinä. <http://www.theseus.fi/handle/10024/22194>. Metropolia ammattikorkeakoulu. Luettu 23.2.2015.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: Wsoypro.
- Juholin, E. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. Vantaa: Infor oy.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor oy.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Kalin, R. 2010. Ihmiset muutoksen pyörteissä. Teoksessa: Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkål, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi - muutostoimintana ihmiset. Espoo. Painotalo redfi-na oy, 105-128.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Helsinki: Edita prima oy.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita prima oy.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Oy yliopistokustannus.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2010. Teoksessa: Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor oy.
- Kykyri, V. 2008. Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua” – Diskursiivinen näkökulma osallistamiseen organisaatioissa. Teoksessa: Kuusela, P. & Kuittinen, M. (Toim.) organisaatiot muutoksessa. 2008. Uni-press, 148-170.
- Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Joka pomon käsikirja. Lahti. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita prima.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Helsinki: Talentum.

- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Helsinki: Talentum.
- Moisalo, P. 2010. Arjen johtaminen. Vantaa: Infor oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Tampere: Tammi.
- Mäkisalo-Ropponen, 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita prima.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2015b. <http://www.pkssk.fi/kehitystajakuntoutustatukevatasiantuntijapalvelut>. Luettu 23.2.2015.
- Pohjois-Karjalan alueellinen suunnitelma kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämiseksi 2013–2020.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, 2013. P-Kssk:n strategia 2014-2018. <http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/PKSSKjulkaisu/kokous/2013367-7-2.PDF>. 19.10.2014.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelut, yleisesittely, 2015a. <http://www.pkssk.fi/documents/601237/620471/yleisesittely.pdf/3595e1d4-3a86-40da-bf51-1bca0c0ae1c6>. Luettu 24.1.2015.
- Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: Navigare.
- Raunio, Linda. 2013. Dialogisen johtamisen vahvistaminen organisaation muutoksessa. <http://www.theseus.fi/handle/10024/61330>. Karelia ammattikorkeakoulu. Luettu 23.2.2015.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- Remme, J., Jones, S., Heijden, B. & De Bono, S. 2008. Leadership, change and responsibility. Meyer & Meyer. UK.
- Saaranen-Kauppinen, A. 2012. Sosiaaliset taidot: näkökulmia toimijuuteen ja hyvinvointiin työelämässä. Teoksessa: Kuusela, P. & Saastamoinen, M. Hyvän elämän sosiaalipsykologia. Painettu EU:ssa. Unipress, 54–67.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2014. http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste. Luettu 15.1.2014.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Valtioneuvoston periaatepäätös kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen ja palvelujen turvaamisesta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:15. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-24004.pdf. Luettu 23.2.2015.
- Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Taskinen, H. 2011. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki. WsoyPro, 145-164.
- Terveydenhuoltopalvelujen työsuojelu- ja kehittämisopas. 2014. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

- Tiensuu, V., Partanen, V., & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio. Helsinki. Edita prima oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Vuori, J. 2011. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (Toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2011. Helsinki. WsoyPro. 183-195.
- Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika. Helsinki: Kauppakamari.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Työturvallisuuskeskus.

Kutsukirje syksyn muutospajoihin.

TERVETULOA VAIKUTTAMAAM!

Elämme kehitysoammatilollassa suurten muutosten aikaa. Muutokseen osallista joudumme jokainen erilaisien työryhmien äärellä. Mitä muutos meillä tarkoittaa? Mitä se minulle antaa? Mitä se minulta vaatii? Mitä tunteita se herättää?

Järjestämme kuntalammella neljä muutospaja-iltapäivää, joiden tarkoituksena on luoda keskustellen tietoa muutoksen vaatimuksista. Iltapäivään sisältyy pieni alustus, josta jälkeen työskentelemme Learning Cafe-menetelmällä. Tällöin jokaisella on mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä esille. Iltapäivän lopuksi on mahdollisuus yhteiseen keskusteluun. Saatua tietoa käytämme muutoksen eten suunnittelussa. Muutospajat ovat osa sairaanhoitaja Anne Savolaisen YAM/TK-oppinäkemyksiä.

Tilaisuuudet järjestetään 16.9., 19.9., 1.10. ja 3.10. klo 13-15. Paikkana Joulukylä. Ilmoittautuminen ei tarvi, sopiminen onnistuu esimiehen kanssa riittävästi. Tilaisuuudet ovat maksuttomia.

Hei!

Käsittelemme YAM-oppinäkemyksissäni kehitysoammatilollassa muutosta henkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, millaiset muutospaikkatilanat tulivat auttavat ihmisten näkökulmasta muutoksessa, ja millaista tulee henkilöstöä tässä muutoksessa tarvitaan. Tästä jälkeen tullaan kehittämisehdotuksia, josta tarkoituksena on se, että henkilöstö saa tarvitsemansa ja tukeensa tulla. Muutospajissa keskitymme henkilöstön mielipiteisiin, josta valitaan kehittämisehdotuksia aiheeseen.

Mitä uusia mahdollisuuksia valitsemme muutoksen onnistumiseen! Tästä ideoiden ja keskustelujen pohjalta sitä tutustutaan juttuun, josta saamme tulla muutoksen tulevaisuuteen. Tästä, että silloin näitä ideoita, ja mahdollisuuksien tulokset ehdotukset tuodaan esille. Niistäkin juuri muutama pillea se paras idea!

Learning cafe- menetelmä, jota käytin tietyntyyppisessä on helppo, että sitä tarvitse sitä uusia muutospajissa tulla. Oppitus menetelmä tapahtuu paljon päällä. Learning cafe- menetelmä voit tutustua myös esimerkiksi täällä: http://www.lpt.fi/tuotes/metodit_duut/learning_cafe_menetelmakuvitetti.pdf

Tullaan mukaan joulukylään!
Terveisin Anne Savolainen, sairaanhoitaja, uusia Kauranen-Kalluri

Kutsukirje kevään muutospajoihin.

TERVETULOA VAIKUTTAMAAN!

Järjestämme lähialueilla neljä muutospaja-iltapäivää, joiden tarkoituksena on luoda keskustellen tietoa muutoksen vaatimuksista. Pajat ovat jatkoa syksyllä toteutetulle muutospajalle; nyt on tarkoitus syventää saatuja tietoja ja kivoja ideoita. Iltapäivään sisältyy pieni alustus, jonka jälkeen työskentelemme Learning Cafe-menetelmällä. Tällöin jokaisella on mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä esille. Iltapäivän lopuksi on mahdollisuus yhteiseen keskusteluun. Saatua tietoa käytämme muutoksen tueksi suunnittelussa. Muutospajat ovat osa sairaanhoitaja Anne Savolaisen YAMK-opinnäytetyötä.

Tilaisuudet järjestetään 5.3., 11.3., 24.3. ja 31.3. klo 13.30-15.30. Paikkana Isomylly. Ilmoittautumisista ei tarviita, sopiminen omien esinikien kanssa riittää. Tilaisuudet ovat samansisältöisiä. Jokainen on tervetullut muutospajaan! Osallistuminen ei edellytä osallistumista syksy muutospajaan.

Hei!

Käsittelemme YAMK-opinnäytetyössäni kehittämisen ohuella muutama henkilökohtainen välikäsi. Tarkoituksena on selvittää, millaiset muutospajoihin keinot auttavat huolehtimaan muutoksesta, ja millaista tukea henkilökohtaisissa muutoksissa tarvitaan. Tästä jälkeen tutustumme kehittämisen ohuella, josta tarkoituksena on se, että henkilökohtaisissa muutoksissa ja tutkimuksessa tukea. Muutospajissa kehitetään henkilökohtaisia mielipiteitä, josta valitaan kehittämisen ohuella aihe.

Nyt onkin hyvä mahdollisuus vaihtaa muutoksen ajatuksiaan! Tiedän ideoitunutta keskustelujemme pohjalta sitä tutustuttavan jutun, josta saamme tukea muutoksen tekemiseen. Tiedän, että silloin näitä ideoita, ja mahdollisuuksien tuntuva ehdotukset tuetaan esille. Mitäänkin juuri muutama pilve se paras idea!

Learning cafe- menetelmä, jota käytin tietojen keräämiseen on helppo, eikä sitä tarvitse olla usota muutospajaan tullessa. Opastus menetelmään tapahtuu paikan päällä. Learning cafe- menetelmään voit tutustua myös esineistöä täällä: http://www.ltt.fi/tutkimus/metodit/docs/learning_cafe_menetelmakortti.pdf

Tullaanhan saamaan joulun mielen!

Terveisin Anne Savolainen, sairaanhoitaja, asuste Kauranen-Kalluri

Toimeksiantosopimus



OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSiantosopimus

Toimeksiantaja	
Organisaation nimi:	Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä
Toimeksiantajan edustaja:	Sari Hietala
Osoite:	Ylämyllytie 94, 80400 ylämylly
Puhelinnumero:	
Sähköposti:	sari.hietala@pkssk.fi

Opiskelijan/opiskelijoiden tiedot	
Koulutusohjelma:	sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, yamk
Opiskelijanumero(t) ja nimi(et):	1201501 Anne Savolainen
Puhelinnumero:	
Sähköposti:	anne.savolainen@pkssk.fi

Toimeksiantajan sitoumukset	
<ul style="list-style-type: none"> Opinnäytetyön aihe: Mitkä muutosjohtamisen keinot auttavat hoitohenkilöstöä organisaatiomuutoksessa? Tutkitaan hoitohenkilöstön tarpeita muutosjohtamisen keinoihin, ja kehittämistehtävänä toteutetaan näihin tarpeisiin vastaavaa toimintaa. Sari Hietala seuraa (ei ohjaa) työn edistymistä toimeksiannon mukaiseksi. Kuntayhtymä järjestää tilat ja materiaalit muutospajoihin. Kannanotto siihen voiko yksikön, jossa opinnäytetyö on tehty, mainita opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tekijällä on opinnäytetyöhönsä tekijänoikeus. P-KSSK saa opinnäytetyöhön käyttöoikeuden omassa toiminnassaan. Käyttöoikeudesta ei suoriteta palkkiota. Ennen opinnäytetyön julkaisemista toimeksiantajalle on varattava tilaisuus tarkastaa opinnäytetyöstä PKSSK:n toimintaa koskeva osuus. Opinnäytetyön tekijä on velvollinen korjaamaan mahdolliset puutteet / virheet toimeksiantajan edustajan niin vaatiessa. Työn esitellään työyhteisössä. 	

Opiskelijan sitoumukset	
<ul style="list-style-type: none"> -Opinnäytetyö luovutetaan p-kssk:n sisäiseen käyttöön. -Työ valmistuu vuoden 2015 alussa. -Opinnäytetyön tekijä sitoutuu esittämään työn -Opinnäytetyön tekijä vastaa työstä syntyvistä kustannuksista. 	


Opinnäytetyön ohjaus PKAMK:ssa	
Ohjaaja(t):	Yliopettaja Pirkko Laukkanen

Opinnäytetyön julkisuus	
Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja se voidaan julkaista Theseus-verkkokirjastossa.	

Allekirjoitukset	
Päiväys 27.2.2014	Opiskelijan allekirjoitus ja nimenselvennys ANNE SAVOLAINEN



OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTOSOPIMUS

24.2.14	Anne Savolainen
Päiväys 27.2.2014	Toimeksiantajan edustajan allekirjoitus ja nimensevennys  SAVALAINEN ANNE