

Bruhn, Hillevi – Kanula, Santeri – Korhonen, Samuli

“Itsellemme ymmärrettävää syytä emme ole saaneet”

Tapaustutkimus osallisuudesta organisaatiomuutoksessa

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Bruhn, Hillevi – Kanula, Santeri – Korhonen, Samuli "Itsellemme ymmärrettävää syytä emme ole saaneet" - Tapaustutkimus osallisuudesta organisaatiomuutoksessa 46 sivua + 2 liitettä 7.4.2015
Tutkinto	Sosionomi (AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaalialan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaaliala
Ohjaaja(t)	Ulla Saukkonen
<p>Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää miten Etelä-Suomessa sijaitsevan arviointi- ja vastaanottoyksikön henkilökunta on ollut osallisena organisaation muutosprosessin toteutumisessa. Selvitimme vertaishaastattelun avulla työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia muutoksen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä miten heidät osallistettiin muutosprosessiin.</p> <p>Toteutimme opinnäytetyön kvalitatiivisena tutkimuksena puolistrukturoidulla vertaishaastattelumenetelmällä. Haastattelimme kaikkiaan kuutta yksikön työntekijää. Työntekijät keskustelivat pareittain annetuista teemoista ja toivat ilmi omia kokemuksiaan annetuista aiheista. Koimme aiheen tärkeäksi, sillä samassa yksikössä on opinnäytetyötä tehdessämme käynnistetty uusia muutoksia ja sosiaalialalla muutoksia tapahtuu säännöllisesti. Organisaatiomuutosten toteutuksen vaikutukset työntekijän hyvinvointiin on myös tällä hetkellä hyvin ajankohtainen ja julkinen keskustelunaihe Suomessa. Aineistosta saatujen vastausten perusteella pyrimme tuomaan ilmi henkilökunnan mielestä tärkeitä tekijöitä, joilla oli vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa ja osallisuuden kokemuksiinsa.</p> <p>Opinnäytetyössämme on avattu osallisuuden merkitys työhyvinvointiin, sillä koemme osallisuuden työyhteisöön sitouttavana tekijänä. Käsittelimme myös johtamista ja sen merkitystä työyhteisön muutosvaiheessa.</p> <p>Tuloksia tarkastellessa nousi erityisesti tiedotuksen puute ylemmältä johdolta muutokseen liittyen. Syyt ja perustelut, miksi yksikkö muutetaan päihdearviointiyksiköstä tavalliseksi arviointiyksiköksi, ei ollut yhdellekään haastatteluun osallistuneelle selvä muutoksen alkaessa. Ymmärrys muutoksen syistä ja varmuus uudesta työnkuvasta nähtiin olennaisena tekijänä työmotivaation ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta.</p> <p>Tulevissa muutoksissa olisi eduksi panostaa muutoksien selkeään ja ajantasaiseen tiedottamiseen. Työntekijöiden kuuleminen ennen muutosta toisi työntekijöille mahdollisuuden tuntea olevan osallisena muutoksessa. Työn sujuvuuden ja tehokkuuden kannalta läpinäkyvä tiedottaminen ja keskustelu olisivat suotavia. Työryhmä sai pysyä muutoksen jälkeenkin samana, mikä toi helpotuksen ja arvostuksen tunnetta muutoksen ollessa päällä. Vaikka työnkuva muuttui hieman, johto osoitti luottamusta työryhmän vankkaan ammattitaitoon pitämällä tiimin entisellään.</p>	
Avainsanat	Muutos, johtaminen, muutosjohtaminen, työhyvinvointi, osallisuus, lastensuojelu, vertaishaastattelu

Author(s) Title	Bruhn, Hillevi – Kanula, Santeri – Korhonen, Samuli "We have no received any understandable reason" - Case study about participation in organization transformation
Number of Pages Date	46 pages + 2 appendices 7.4.2015
Degree	Bachelor of social services
Degree Programme	Degree programme in social services
Specialisation option	Social services
Instructor(s)	Ulla Saukkonen
<p>The purpose of our thesis was to define how a southern Finland based crisis work and reception unit's employees feel they have been included in the organizations transformation process. We interviewed the employees' experiences and thoughts about the transformations planning, execution and how they perceived their work team participated in the change.</p> <p>This is a qualitative study and the half-structured interview was conducted by using the peer interview method. All in all, we interviewed six employees from the unit. The employees discussed our given theme questions with their partner and told their experiences concerning the subject. We found the subject relevant because this particular unit is already going through new changes in the organization and change within the social field is a constant issue. Organizational transformation and how the execution of change effects the wellbeing of workers has also been a very current subject of discussion in Finland.</p> <p>From our research material, we aimed to bring up what the employers think were important factors on their work wellbeing and feeling participated in the transformation. Our study opens up the impact of participation on the workers' wellbeing because we find that participating is a binding factor in making a person feel as a part of the work community. We also cover management and its significance on the work community during a transformation.</p> <p>While observing the results, we found that particularly the lack of information and reporting, especially from the higher management, of the upcoming change was seen as an issue. The causes and reasoning as to why the unit was being changed was unclear to all the interviewed employees during the start of the transformation. Understanding the reasons for change and feeling confident of their new job description were seen as an integral factors in maintaining the employees work motivation and wellbeing.</p> <p>It would be recommended for the management to invest in clear, real-time reporting concerning organization transformation. Hearing the employees before a transformation takes place would give the employee a feeling of participation in the change. Transparent informing and discussion are helpful to improve fluency and effective working during and after change. Even though the work description changed somewhat the work team were allowed to remain in their old state. The fact that the management had kept the team together despite the change and valuing the work team's professional expertise was seen as an act of trust, according to the employees.</p>	
Keywords	Transformation, management, transformation management, work wellbeing, participation, child welfare, peer interview method

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käsitelty organisaatiomuutos	2
3	Aiemmat tutkimukset	3
4	Työhyvinvointi	5
4.1	Työhyvinvoinnin kolme eri vaihetta	7
4.2	Osallistaminen ja osallisuus	8
4.3	Osallisuuden vaikutus työhyvinvointiin	9
4.4	Osallisuus työelämän muutoksissa	10
4.5	Työhyvinvointiin vaikuttaminen esimiestyöllä	11
5	Muutos	13
5.1	Muutoksen vaiheet	16
5.2	Muutosjohtaminen	16
5.3	Esimiestyö muutosprosessissa	19
5.3.1	Esimiehen/johtajan rooli työyhteisössä	19
5.3.2	Johtamisen/johtamistapojen vaikutus työyhteisöön	21
5.4	Muutosvastarinta ja muutosahdistus	22
5.5	Muutokseen vaikuttaminen	23
6	Tutkimuksen toteutus	24
6.1	Vertaishaastattelu	25
6.2	Tutkimuksemme eettisyys ja luotettavuus	28
7	Haastatteluaineiston analysointi	29
8	Tutkimustulokset	31
8.1	Työhyvinvointi ja osallisuus	31
8.2	Muutos	33
8.2.1	Työn sisällön muutos	33
8.2.2	Muutoksen syyt	34
8.2.3	Muutosjohtamien	35
8.2.4	Esimiestyö muutosprosessissa	36

8.2.5	Muutosvastarinta ja muutosahdistus	37
8.2.6	Muutokseen vaikuttaminen	38
9	Yhteenveto	39
10	Pohdinta	40
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Saatekirje	

1 Johdanto

Opinnäytetyössämme tutkimme Etelä-Suomessa sijaitsevan arviointiyksikön muutosta. Työelämässä toteutetaan muutoksia usein, sillä työn tarpeet muuttuvat jatkuvasti, eikä sosiaalialan työt ole tällä kentällä poikkeus. Sosiaalialalla organisaatiomuutoksia tulee luultavasti lähiaikoina aiheuttamaan koko maata koskeva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos, eli tuttavallisemmin Sote-uudistus. Lastensuojelun työkentällä organisaatiomuutoksia lisännee sosiaalihuoltolain uudistus, joka tuli voimaan muilta osin tänä vuonna, mutta lastensuojelun kiireellisiä sijoituksia koskevat muutokset lastensuojelulakiin astuvat voimaan vasta ensi vuonna. Tämä muuttanee työkentää erityisesti tutkimamme arviointiyksikön kaltaisissa ympäristöissä, jossa valtaosa asiakkaista on kiireellisesti sijoitettuja. Näiden asioiden johdosta koimme aiheen sekä ajankohtaiseksi että tärkeäksi. Tutkimusympäristöksi valittiin yhden opinnäytetyömme tekijän työpaikka, koska koimme haastattelujen saamisen tätä kautta helpommaksi. Tutkimuskysymyksenämme oli miten henkilökunta koki päässeensä osallistumaan organisaation muutosprosessin toteuttamiseen.

Tutkimamme yksikkö ehti tutkimuksemme aikana kokea jo toisen organisaatiomuutoksen vuoden sisällä. Tämän lisäksi on edelleen tiedossa, että vielä yksi organisaatiomuutos tulee koskemaan tätä samaa yksikköä tarkoituksenmukaisten tilojen löytymisen jälkeen. Tämän tutkimuksen tuloksia tulisikin hyödyntää viimeistään seuraavaa muutosta toteutettaessa. Myös aiheeseen liittyviä jatkotutkimuksia olisi syytä tehdä, sillä useamman muutoksen kokeminen useasti peräkkäin tuottaisi mielenkiintoista tietoa sekä useamman perättäisen muutosten vaikutuksista, että organisaation ja henkilöstön kehittämisestä muutoksen toteuttamisessa.

Muutoksia toteutettaessa työntekijöitä tulisi aina kuulla ja heidän tulisi tarjota mahdollisuus osallisuuteen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tällöin työntekijöiden sitoutuneisuus työhön paranee. Organisaatiomuutoksissa työntekijöiden näkemyksiä ei usein oteta huomioon, jolloin työhyvinvointi kärsii. Tämä aihe on ollut tapetilla myös mediassa. Esimerkiksi Yle uutisoi hiljattain, että mikäli tiedottaminen kangertelee ja muutos runnotaan liian nopealla tahdilla läpi, eikä työntekijä koe tulleensa kuulluksi, saattaa työntekijän hyvinvointi heikentyä (Rinta-Tassi 2015).

Käymme opinnäytetyössämme läpi ensin lyhyesti läpi tapahtuneen organisaatiomuutoksen, jonka jälkeen nostamme esiin lähiaikoina tehdyt tutkielmat, jotka sivuavat aihettamme. Seuraavaksi esittelemme työmme keskeisimmät teoriat työhyvinvoinnista sekä tuloksista, jonka jälkeen tuomme esiin tutkielmamme tulokset sekä johtopäätökset.

2 Käsitelty organisaatiomuutos

Tutkimamme Etelä-Suomessa sijaitseva kunnallinen arviointiyksikkö aloitti toimintansa noin vuosi sitten. Sen asiakkaita ovat 13–17-vuotiaat nuoret. Yksikköön tullaan joko lapsen kiireellinen sijoitus -päätöksellä (Lastensuojelulaki §38) tai huostaanotettuna (Lastensuojelulaki §40). Nuoret tulevat jaksolle sosiaalityöntekijän päätöksellä. Tällaisen arviointijakson tarkoituksena on arvioida nuoren tilanne kokonaisvaltaisesti. Sijoituksessa ollaan tavallisesti 30–60 vuorokautta.

Arviointiyksikköä edeltänyt osasto oli erikoisyksikkö päihteitä käyttäville nuorille. Sen asiakkaat olivat niin ikään 13–17-vuotiaita nuoria. Päihdearviointiyksikkö poikkesi uudesta yksiköstä siten, että se oli profiloitunut päihteitä käyttävien nuorten arvioimiseen. Tämä näkyi päihdearviointiyksikössä siten, että sen henkilöstöresurssi on ollut muita yksiköjä suurempi ja rajoitustoimenpiteitä on enemmän kuin muissa yksiköissä. Kaikille päihdeyksikköön sijoitetuille nuorille tehtiin päätös liikkumisvapauden rajoittamisesta. Tämä päätös tehtiin siitä syystä, että nuori oli vaarantanut vakavasti terveyttään tai kehitystään käyttämällä päihteitä, tekemällä muun kuin vähäisenä pidettävän rikollisen teon tai muulla niihin verrattavalla käyttäytymisellään (Lastensuojelulaki). Päihdearviointiyksikössä tehtiin myös päätös koko jakson ajaksi kerrallaan henkilön tarkastuksesta ja katsastamisesta (Lastensuojelulaki §66). Henkilönkatsastus -päätöksen nojalla nuoret antoivat U-huumeseulan säännöllisesti. U-huumeseula on virtsasta otettava huumeseula. Henkilönkatsastus -päätöksen myötä nuorten palattua yksikköön ulkoiltuaan itsenäisesti heille suoritettiin henkilön tarkastus, jossa tarkastettiin heillä mukana olleet tavarat ja päällä olleet vaatteet. Tällä varmistettiin, ettei yksikköön kulkeutuisi tavaroita tai aineita, joilla nuori olisi vaaraksi itselleen tai muille.

Muutoksesta tiedotettiin työyksikön työntekijöille n. 3,5 kuukautta uuden arviointiyksikön aloitushetkeä ennen. Samalla yksiköstä siirrettiin kaksi sairaanhoitajan virkaa muualle. Sairaanhoitajia lukuun ottamatta muut yksikössä työskennelleet työntekijät jäivät edelleen yksikköön töihin. Muutos näkyi enemmän käytännön työssä kuin työntekijöiden sijoittelussa, sillä päihdearvioinnissa olleilla nuorilla olleet tiukemmat rajaustoimenpiteet muuttuivat toiminnan muuttuessa. Näistä näkyvimpänä muutoksena on aiemmin koko jakson ajan voimassa ollut liikkumisvapauden rajoitus, joka muutoksen jälkeen asetetaan nuorille vain poikkeustilanteissa. Työn arjessa tämä näkyy siten, että nuoret saavat liikkua itsenäisemmin arviointiyksikön ulkopuolella. Tämä tarkoittaa käytännön tasolla sitä, että koska nuoret viettävät entistä vähemmän aikaa yksikössä henkilökunnan arvioinnissa, ei asiakassuhteista tule tällöin niin kiinteitä ja työn vaikuttavuus saattaa kärsiä tästä.

3 Aiemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia muutostyön vaikutuksesta työhyvinvointiin löytyi opinnäytetöinä sekä tutkimuksina jonkin verran. Opinnäytetöitä emme pysty käyttämään työssämme lähteinä, mutta voimme käyttää vastaavien töiden tutkimustuloksia omien tulosten tukena sekä vertailukohteena virallisten tutkimusten lisäksi. Tästä syystä osa tämän kappaleen lähdeviitteistä johtaa opinnäytetöihin.

Hirvosen ja Kinnusen tekemä opinnäytetyö oli lähimpänä omaa aiheitamme. Opinnäytetyössään he tutkivat millainen vaikutus rakennemuutoksella on ollut henkilökunnan työhyvinvointiin eräässä Helsingin kaupungin lastensuojelun arviointi- ja vastaanottolaitoksessa. Haastatteluaineiston keruu oli tässä opinnäytetyössä toteutettu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien yhdistelmänä. He olivat lähettäneet työntekijöille Webropol-kyselylomakkeen netin kautta ja avoimista kysymyksistä koostuvan avokyselyn paperiversiona. Näihin kaikki 22 osallistunutta vastasivat itsenäisesti. Keskeisimpiä tutkimustuloksia olivat, että kyseissä vastaanottolaitoksessa työhyvinvointi koettiin erittäin hyväksi, mutta rakennemuutoksien vaikutus näkyi henkilökunnan mielestä työhyvinvoinnissa enemmän negatiivisena kuin positiivisena. Työhyvinvoinnin heikentävinä tekijöinä koettiin kiire ja epävarmuus tulevaisuudesta sekä johtajien toiminta (Hirvonen, Kinnunen 2012.)

THL on toteuttanut laajan laadullisen katsauksen sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Johtamisella on suuri vastuu työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamisessa ja kehittämisessä. Palvelurakenne- ja kuntauudistukset asettavat valtavia haasteita sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiselle. Tässä tutkimusraportissa analysoidaan 28 kotimaista ja 95 kansainvälistä tutkimusta, jotka ovat tuottaneet tutkimustietoa sosiaalialan johtamisen erityiskysymyksistä sekä -haasteista. Tutkimusteemoja ovat muun muassa johtaminen muutoksessa, johtamistavat ja -tyylit sekä työolosuhteet (Pekkarinen 2010: 4.) Opinnäytetyömme kaltaiset osuudet liittyvät siihen, miten muutosjohtaminen tulee sosiaalialan organisaatioissa toteuttaa ja miten työolosuhteet ja johtaminen vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Merkittäviksi tekijöiksi ja kehittämiskohteiksi nähtiin esimerkiksi johdon ja työntekijöiden välinen kommunikointi ja tiedottaminen, johtamiskoulutus sekä eri tahojen kuten poliittisten päättäjien, johtajien ja työntekijöiden väliset näkemyserot muutoksista (Pekkarinen 2010: 22, 28).

Luomalan tekemässä seurantatutkimuksessa on selvitetty Etelä-Pirkanmaan kuntaliitoksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimusaineisto on kerätty monipuolisesti kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin menetelmin. Akaan kunnan henkilöstölle lähetettiin internetkysely e-lomakkeella, esimiesten haastattelu tehtiin yksilö- ja ryhmähaastatteluilla ja lopuksi kaikilla Akaan kaupungin työntekijöillä oli mahdollisuus vastata barometriseen työhyvinvointikyselyyn (Luomala 2008: 4-8.) Tutkimustuloksissa selvisi, että johtajien ja esimiesten merkitys onnistuneessa muutoksessa on pääroolissa. Tämän vuoksi heidän kouluttamiseen olisi tärkeää panostaa. Työhyvinvoinnin kannalta on olennaista, että kaikille mahdollistetaan uuden oppiminen organisaatiomuutoksen aikana ja sen jälkeen. Näiden asioiden lisäksi on tärkeää, että muutosprosessin tavoitteet, kulku ja merkitys on perusteltu ymmärrettävästi kaikille osapuolille (Luomala 2008: 72-73.)

Vertaishaastattelumenetelmällä tehtyjä tutkimuksia samasta aiheesta ei löytynyt, mutta nostamme tässä esiin Johanna Aaltosen 2014 tekemän sosiaalialan opinnäytetyön, joka käsittelee työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia uhka- ja vaaratilanteista lastensuojelutyössä. Aaltosen opinnäytetyöstä kävi ilmi, että vertaishaastattelujen yhteydessä työntekijät saivat tilaisuuden kuulla toistensa ajatuksia ja mielipiteitä. Ammatillinen vuorovaikutus, reflektointi ja oman toiminnan sekä osaamisen peilaaminen toiseen auttaa kehittämään myös omaa työtä. Aaltosen mukaan työntekijät saivat vertaishaastatteluista

toisiltaan myös myötätuntoa ja sosiaalista tukea. Parhaimmillaan reflektointi vertaisen kanssa on voinut synnyttää uusia ratkaisumalleja työntekoon ja vertaishaastattelun aikana käyty pohdinta kehittää työryhmää jo itsessään (Aaltonen 2014: 25-26.)

4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan luonnehtia kokonaisuudeksi, joka määrittää sen miten hyvin yksilö voi omassa työyhteisössään. Yksilöiden työhyvinvointiin liittyy olennaisesti osallistuminen sekä osallisuuden kokemukset, minkä vuoksi halusimme avata kyseisiä termejä työhyvinvointi -otsikon alla. Tämän lisäksi myös johtamisella sekä erilaisilla johtamistavoilla on suuri merkitys työyhteisöjen hyvinvointiin, joten näimme järkeväksi kertoa myös työhyvinvointiin liittyvästä johtamisteoriasta.

Työhyvinvointi on siis varsin laaja käsite, johon liittyy yksilöön ja työyhteisöön liittyviä erilaisia tekijöitä ja sitä voidaan edistää työntekijöiden, johdon ja esimiesten välisellä yhteistyöllä. Työhyvinvointi koostuu laadukkaasta johtamisesta ja työn organisoinnista, työyhteisön yhteisesti laadituista pelisäännöistä, työyhteisön toimivasta vuorovaikutuksesta, työn osaamisesta sekä työyhteisön myönteisestä toimintakulttuurista. Perusta työhyvinvoinnille luodaan hyvällä ja mielekkäällä johtamisella. Hyvinvoivassa työyhteisössä työn tavoitteet on selkeästi määritelty ja ne on käyty ymmärrettävästi läpi esimiehen ja henkilökunnan kesken. Hyvinvoinnilla on myös suuri vaikutus työn tuottavuuteen sekä työssä jaksamiseen, joilla on yhteys hyvinvoivien työyhteisöjen sairauspoissaolojen vähenemiseen määrään (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Työyhteisöjen hyvinvoinnin perustana voidaan myös pitää tervettä ja tasa-arvoista työyhteisöä. Terveeseen työyhteisöön liittyy olennaisesti oikeudenmukaisuus, syrjimättömyys ja työntekijöiden osallisuus toiminnassa. Kun nämä asiat ovat kunnossa, työyhteisössä toteutuu työntekijöiden monimuotoisuuden huomioiminen, joka on olennainen osa hyvinvoivaa työyhteisöä. Hyvinvointi näkyy erityisesti työpaikan avoimena tiedonkulkuna ja vuorovaikutuksena, jolloin ikävistäkin asioista uskalletaan puhua. Tällöin työyhteisön toiminta on sujuvaa ja yhteisössä vallitsee yhteinen henki, joka saa työyhteisön toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi (Suonsivu 2011: 58-59.) Avoimen tiedonkulun merkitys korostuu muutostilanteissa, kun epävarmuus lisääntyy. Mikäli tieto ei kulje riittävän

hyvin ja vuorovaikutus esimiesten ja muun henkilökunnan välillä on heikkoa, syntyy usein huhupuheita, jotka rikkovat työyhteisön yhtenäisyyttä. Tällöin nopea ja avoin tiedottaminen kattavasti ja realistisesti on paras keino huhujen kumoamiseen (Ylikoski 1993: 40).

Työhyvinvoinnin voi sanoa olevan pääasiassa yksilökohtainen kokemus, joka yksilön lisäksi koskettaa samalla myös kokonaista työyhteisöä. Jokainen yksilö vastaa viimekädessä omasta työhyvinvoinnistaan, mutta kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu yksilön lisäksi myös yhteiskunnalle sekä työorganisaatiolle. Koska työhyvinvointi ei ole näkyvä asia, niin sen määrittely on yleisesti ottaen hankalaa, sillä monesti ihmiset arvottavat omaan työhyvinvointiinsa vaikuttavat asiat eri tavoin (Ikola-Norrbakka; Isosaari; Lehto; Valkama 2012: 2.) Työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan usein lähinnä yksilötasolla, vaikka hyvinvoinnilla on kuitenkin myös sosiaalinen ulottuvuus, jota ei voi jättää huomioimatta. Tunnustuksen saaminen tehdystä työstä, johtamisen oikeudenmukaisuus, työyhteisön solidaarisuus ja kannustavuus sekä organisaation kiinteys eli jäsenten halu pysyä organisaatiossa sekä organisaation yhtenäisyys ovat tärkeitä osatekijöitä myös yksilön hyvinvoinnille. (Mamia 2009.) Näin ollen työhyvinvointiin tulisi pyrkiä vaikuttamaan niin yhteisö- kuin yksilötasollakin.

Yksilötasolla työhyvinvointiin vaikuttamista on esimerkiksi johdon ja työntekijän kahdenkeskeiset keskustelut muutoksesta. Keskusteluissa voidaan kartoittaa esimerkiksi yksilön kehitystarpeita työntekijän näkökulmasta. Kuulluksi tuleminen tunne vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin positiivisesti, sillä tällöin saadaan ensikäden tietoa yksilön omista kehitystarpeista, jolloin työntekijä voi lisätä omaa osaamistaan kouluttautumisen kautta. Kouluttautuminen johtaa oman osaamisen vahvistumiseen, joka vähentää kielteisiä vaikutuksia muutoksessa (Pahkin ym. 2011: 8-9). Toisaalta myös työntekijän kohtaaminen yksilönä on tärkeää siitakin syystä, että ne vahvistavat turvallisuuden tunnetta sekä saavat tuntemaan itsensä arvostetuiksi (Pahkin ym. 2011: 18). Myös nämä tekijät kohentavat työntekijän työhyvinvointia.

Yhteisötasolla on tärkeää, että koko työryhmä tuntee toimenkuvansa sekä työryhmän yhteiset tavoitteet. Selkeät yhteiset tavoitteet sekä ymmärrys siitä, miten oma työnkuva liittyy niihin, lisää toimintaan sitoutuneisuutta sekä antaa työntekijälle lisämotivaatiota työskentelyä kohtaan (Hakala, Manka, Nuutinen, Harju 2010: 7-9). Hyvällä työilmapiirillä

on luonnollisesti positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Hyvinvoivassa työyhteisössä keskustelu on avointa ja työryhmän ristiriitatilanteet pystytään ratkaisemaan keskustelemalla. Hyvään työilmapiiriin vaikuttavat niin työntekijät alaistaidoillaan kuin esimiehet mahdollistamalla kannustamalla työntekijöitä avoimeen vuorovaikutukseen.

Työhyvinvoinnin objektiivisia tekijöitä ja subjektiivista hyvinvointikokemusta ei voida pelkistää toisiinsa. Työhyvinvoinnin objektiivisina ulottuvuuksina on huomioitava aineelliset, sosiaaliset ja psykologiset tekijät, jotka ovat ainakin osittain toisistaan riippumattomia. Subjektiivisessa hyvinvointikokemuksessa on syytä erottaa positiivinen ja negatiivinen ulottuvuus, jotka ovat toisistaan riippumattomia. Esimerkiksi myönteiseen hyvinvointiin etenkin työn sisällölliset tekijät ja onnistumisen elämykset vaikuttavat voimakkaammin kuin työolot (Mamia 2009.) Tutkimamme organisaatiomuutoksen myötä tutkittavan työryhmän työn sisällölliset tekijät muuttuvat. Kun työn sisältö muuttuu täysin, on työryhmän hyvinvointiin kiinnitettävä tarkemmin huomiota, sillä koko työryhmä päätyy tekemään erilaista työtä kuin se on alun perin hakeutunut tekemään.

4.1 Työhyvinvoinnin kolme eri vaihetta

Työhyvinvointiin ja työkyvyn parantamiseen liittyvät niin sanotut kolme eri vaihetta, joilla pyritään vähentämään tai ehkäisemään työhön negatiivisesti vaikuttavia asioita sekä työhyvinvointia haittaavia tekijöitä. Nämä periaatteet ovat ennaltaehkäisy, varhainen tuki sekä tehostettu tuki (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön 2011: 3). Työhyvinvoinnin vaihe valitaan ongelmien mukaan.

Ennaltaehkäisyn vaiheeseen kuuluu se, että työpaikalla kartoitetaan työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät riskitekijät. Tämän jälkeen pyritään yhdessä työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation kanssa luomaan työpaikalle yhteiset käytännöt liittyen siihen, miten tällaisista työhön negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä päästäisiin eroon (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön 2011: 3.) Ennaltaehkäisyn ideana on se, että kun työyhteisössä panostetaan tarpeeksi laajasti työhyvinvointiin negatiivisesti liittyvien asioiden ehkäisemiseen, ongelmia ei ehdi syntyä ja täten hyvinvointi työpaikalla lisääntyy. Samalla säästetään luonnollisesti myös sairauspoissaoloista ynnä muista huonoista työoloista johtuvista ylimääräisistä kustannuksista, mitkä voivat alasta riippuen olla todella huomattavia. Ennaltaehkäisevä toiminta on suuressa roolissa sairauspoissaoloja

tarkastellessa, joten siihen panostaminen on ehdottoman tärkeää (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön 2011: 10.)

Varhainen tuki puolestaan liittyy nimensä mukaisesti ongelmien tunnistamiseen ja niihin puuttumiseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa niiden ilmettyä ja työntekijän mahdollisesti aloittaessa oireilun. Ongelmien ilmetessä on tärkeä toimia työyhteisön ennaltaehkäisy -periaatteen perusteella tehtyjen kartoitusten pohjalta laadittujen yhteisten pelisääntöjen mukaan (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön 2011: 3.) Ongelmiin puuttuminen heti niiden ilmetessä ja ennen niiden pahenemista ja muuttumista vaikeammin hallittaviksi, ehkäisee työkyvyn heikkenemistä ja henkilökunnan sairastelua. Tälläkin on luonnollisesti suuri vaikutus työn tuloksellisuuteen.

Kolmas työhyvinvoinnin vaiheista on tehostettu tuki. Tehostetun tuen vaiheessa työntekijän työkyky arvioidaan, jonka jälkeen työpaikan työolosuhteisiin voidaan tehdä tarvittavat muutokset työntekijän työkyvyn mukaisesti. Näiden muutosten kautta pyritään siihen, että alentuneen työkyvyn kanssa pystyisi selviytymään työstään mahdollisimman hyvin. Tietenkään aina muutoksia ei pystytä toteuttamaan tarpeeksi kattavasti, jolloin voidaan harkita tehostettua tukea tarvitsevan henkilöstön uudelleen kouluttamista tai uusiin työtehtäviin sijoittumista. Tehostetun tuen piiriin kuuluvat myös erilaiset kuntoutukset ja eläkkeet (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön 2011: 3.)

Työhyvinvointi perustuu hyvin vahvasti myös luottamukseen ja turvallisuudentunteeseen, jotka liittyvät olennaisesti myös työyhteisön tuloksellisuuteen (Sinokki, Virtanen 2014: 141.)

4.2 Osallistaminen ja osallisuus

Osallisuus on terminä hankala, sillä se on käänös englanninkielisestä sanoista participation tai involvement, jotka kääntyvät suomen kielessä osallisuudeksi, osallistumiseksi tai osallistamiseksi. Voidaan kuitenkin katsoa, että osallistaminen terminä tarkoittaa olosuhteita, jotka mahdollistavat osallisuuden. Osallisuuden käsitteeseen taas liittyy osallistuminen. Lyhyesti termin muodot esitellä yhdellä lauseella seuraavalla tavalla: Johtaja osallistaa työryhmän, jonka seurauksena henkilökunta osallistuu säännöllisesti toimintansa suunnitteluun ja kehittämiseen, jolloin syntyy osallisuutta. Osallistamista on kritisoitu eri

yhteyksissä terminä siitä syystä, että sen voi katsoa olevan ylhäältä käsin ohjattua toimintaa. Tällöin osallisuuden voidaan katsoa olevan jotain ylhäältä päin määriteltyä, vaikka sen perimmäinen tarkoitus on luoda mahdollisuus vaikuttaa henkilöä itseään käsittelevissä asioissa. Tämä ei ole kuitenkaan työelämän osallisuudessa samanlainen ongelma kuin esimerkiksi syrjäytyneiden osallistamisessa, koska työelämässä toimitaan hierarkkisesti ja työntekijöille on nimetyt johtajat. Päädyimme tässä työssä käyttämään kaikkia muotoja riippuen asiayhteydestä.

4.3 Osallisuuden vaikutus työhyvinvointiin

Monesti ajatellaan, että työhyvinvointi liittyy pääasiassa yksilöiden terveydentilaan sekä työkykyyn. Näiden lisäksi yksi tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on osallisuus työyhteisöä koskeviin asioihin sekä päätöksiin ja yksilön vaikutusmahdollisuudet työyhteisön sisällä (Ikola-Norrbakka ym. 2012: 2.) Osallistamiseen kuuluu olennaisena osana ajatus siitä, että yksilöillä on tietoa, jolla on merkitystä työyhteisön tai toiminnan kehittämisen kannalta. Mahdollistamalla osallisuus pyritään myös saamaan esille henkilöstön kiinnostuksen kohteita sekä kehittämis ehdotuksia, joilla työtä ja tätä kautta työhyvinvointia voidaan parantaa (Ikola-Norrbakka ym. 2012: 3.) Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden viihtyvyyttä työpaikalla, töiden sujumista ja työskentelyilmapiiriä (Riikonen; Seitsamo; Tuomi; Vanhala 2003: 28). Työntekijän on muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa tärkeää tuntea olevansa aktiivinen subjekti, joka pystyy vaikuttamaan muutokseen liittyvään päätöksentekoon. Muutos, johon ei voi vaikuttaa voi tuntua ihmisistä hyvin epämiellyttävältä ja tilanteet, joissa henkilökunta jää ikään kuin muutoksen vietäväksi ilman mahdollisuutta vaikuttaa, voivat mahdollisesti aiheuttaa ahdistusta ja loukata työntekijöitä (Heiske 2001: 241.) Toisaalta hyvin onnistunut muutos ja siitä saatu positiivinen muutoskokemus lisää tunnetta omien taitojen sekä itsehallinnan lisääntymisestä. Näillä asioilla on suuri merkitys työntekijän hyvinvointiin ja näitä asioita olisi muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa tärkeä pitää tavoiteltavana (Heiske 2001: 233). Työntekijöiden huomioiminen muutoksen eri vaiheissa on tärkeää myös siksi, että työyhteisön sisältä lähtevät, keskustelevat työtavat vähentävät henkilökunnan vieraantuneisuutta työstään. Tämä lisää myös työyhteisön kykyä ja halukkuutta muuttua omaehtoisesti, sillä kun muutos on ihmisen omaa, luovaa toimintaa, ihmisen halu muuttua ja osallistua muutokseen on huomattavasti suurempi (Heiske 2001: 246.)

Haluttujen muutosten tai hankkeiden läpivienti helpottuu, kun erilaiset riskit ja toisaalta mahdollisuudet pystytään huomioimaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Osallistumisen kautta organisaatiolle muodostuu luonnollinen, molemminpuolinen vuorovaikutus- ja viestintäkanava sen sijaan, että informaatioita välitettäisiin vain yhdensuuntaisesti perinteiseen tiedotustapaan. Tällöin sitoutuminen vaikealtakin tuntuvaan muutokseen helpottuu, kun muutoksesta tulee läpinäkyvä ja organisaatio kokee pystyvänsä vaikuttamaan aktiivisena osapuolena muutoksen toteuttamiseen (Kehusmaa 2014: 184.)

4.4 Osallisuus työelämän muutoksissa

Opinnäytetyössämme tarkastelemamme muutokseen ja siihen liittyvään osallisuuteen liittyen pidämme olennaisena sitä, miten hyvin laitoksen henkilökunta on päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Liian usein käy niin, että muutosten suunnittelu tapahtuu irrallaan varsinaisesta työstä. Tämä vaikeuttaa työntekijöiden sitoutumista muutoksen läpiviemiseen. Arjesta lähtevä muutos sitouttaa ihmisiä huomattavasti paremmin, sillä selkeästi arjesta lähtevät muutokset auttavat henkilökuntaa ymmärtämään muutoksen sisällön sekä syyt. Lisäksi työpaikan arjessa päivittäin työskentelevä henkilökunta osaa useimmiten parhaiten arvioida miten muutos vaikuttaa heidän toimenkuvansa ja miten se olisi paras ja käytännöllisin toteuttaa (Vaikutusmahdollisuudet ja osallistava kehittäminen 2010.)

Muutosprosessit ovat usein työyhteisöä kuormittavia ja herättävät henkilökunnassa runsaasti kysymyksiä ja ajatuksia, joten on tärkeää tiedostaa, että toimintaan osallistuminen lisää myös yksilöiden kykyä kriittiseen ajatteluun. Siksi on tärkeää, että työyhteisö otetaan laajasti mukaan uutta toimintaa suunniteltaessa ja heitä myös kuullaan runsaasti muutosprosessin eri vaiheissa. Osallistavan toiminnan herättämällä rakentavalla kriittisyydellä työyhteisö saadaan arvioimaan ja muuttamaan omia käsityksiään sekä myös huomioimaan poikkeavat mielipiteet. Tällainen kriittinen työyhteisön jäsen ymmärtää oman vastuunsa ja on lisäksi lojaali omalle yhteisölleen sekä halukas ratkomaan yhteisöön liittyviä epäkohtia (Kurki, Nivala 2006: 86.) Muutosta toteutettaessa työyhteisössä havaitut epäkohdat ja mahdolliset aiemmat kyseenalaiset toimintatavat nousevat ainakin jollain tapaa esille. Niinpä osallisuuden mahdollistamisella voidaan lisätä henkilökunnan halua pohtia työyhteisön käytäntöjä uusiksi. Tämä puolestaan voi lisätä avoimuutta ja sitä kautta hyvinvointia työyhteisössä.

4.5 Työhyvinvointiin vaikuttaminen esimiestyöllä

Työyhteisön johtamista ja sen yhteyttä työpaikan ilmapiiriin ja hyvinvointiin on tutkittu melko paljon ja on havaittu, että näillä asioilla on suora yhteys toisiinsa. Selkeä ihmisten johtaminen jäsentää työtehtäviä ja pyrkii kehittämään käytäntöjä ja toimintoja henkilökunnan osallistumisen kautta. Toimintaan osallistuminen lisää myös työmotivaatiota sekä toimintaan sitoutumista, josta on hyötyä myös työyhteisöä kohtaavissa muutosprosesseissa. Organisaatioiden ja työyhteisöiden kehittäminen työhyvinvointia edistäviksi ja yksilöiden työskentelyä tukeviksi työyhteisöiksi edellyttää erityisesti keskustelua ja toisten mielipiteiden huomioimista esimiehen ja alaisten välillä (Juuti, Vuorela 2002: 18-19.)

Lastensuojelutyön kuormittavuuden takia työhyvinvointinäkökulman huomioiminen on mielestämme ehdottoman tärkeä asia tarkastelemaamme muutosta silmällä pitäen. Hyvin johdetulla muutosvaiheella onnistutaan vähentämään kuormitusta, joka henkilökuntaan uuden työnkuvan myötä kohdistuu. Muutokset kuormittavat aina henkilökuntaa jollain tapaa, sillä uudistuvan työyhteisön on jatkuvasti opittava jotain uutta. Uuden oppimisen esteenä voi kuitenkin olla pelko tulevasta, joka voi herättää muutosvastarintaa. Tämän välttämiseksi työyhteisön johtajan ja alaisten keskusteluyhteys nousee jälleen esille. Innostavalla dialogilla johtaja pystyy vaikuttamaan alaistensa kykyyn ja haluun oppia uutta (Juuti, Vuorela 2002: 27.) Hyvinvoivan työyhteisön johtaminen on osallistavaa ja siihen kuuluu olennaisesti se, että johtaja on jakanut työntekijöiden vastuualueet oikeudenmukaisesti ja selkeästi ymmärrettävästi. Rakentavalla dialogilla ja siihen olennaisesti liittyvällä tiedonkululla on myös suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnin rakentumisessa (Suonsivu 2011: 59.)

Työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella huomattavan paljon. Hyvään johtamiseen kuuluu toimiva vuorovaikutussuhde alaisten kanssa, sekä alaisten tarpeenmukainen huomiointi ja tukeminen (Elo, Ervasti, Kuokkanen 2010: 11). Työyhteisön ilmapiiri on tärkeä asia kun tarkastellaan työhyvinvointia. Esimiehellä on suuri vastuu siitä, että hänen työyhteisössään on hyvä ja kannustava ilmapiiri. Tulosten laajamittaisella analysoinnilla ja epäkohtiin puuttumisella voidaan aikaansaada tarvittavia ja pysyviä muutoksia. On ennen kaikkea tärkeä kiinnittää huomiota siihen, mitkä ovat syyt siihen, että jokin työyhteisön tiimi voi huonosti ja vasta syiden selviämisen

jälkeen on syytä ruveta miettimään parannusehdotuksia. Tässä vaiheessa esimiehen rooli suunnan antajana nousee tärkeään rooliin. Epäkohtien korjaamisessa esimiehen johtama, laajamittainen, työyhteisön välinen avoin keskustelu on hyvä toimintatapa. Asi-oista avoimesti puhumalla voidaan saada aikaan rakentavia ja luovia ideoita ilmapiiriin parantamiseen sekä suunnataan kehitysideoita yhdessä tarpeellisiksi koettuihin epäkoh-tiin. Se, että henkilökuntaa pyritään osallistamaan työyhteisöä koskevaan päätöksente-koon, motivoi ja virittää heitä kohti tulevia haasteita (Jabe 2010: 114.) Työyhteisön kokemissa suurissa muutoksissa alaisten tuen ja kuulluksi tulemisen tarve voi olla todella suuri ja tähän esimiehen on osattava reagoida, jotta erilaiset muutokset tai epäkohdat saadaan selvitettyä mahdollisimman kivuttomasti.

Muutostilanteessa myös uuden ja toimivan arjen rakentaminen kuuluu esimiehen tehtä-viin. Parhaiten tämä onnistuu avoimella keskusteluyhteydellä alaisten kanssa. Esimiehen on yhdessä alaistensa kanssa luotava yhteinen mielikuva halutusta suunnasta, jota kohti toimintaa on tarkoitus viedä. Tästä syntyy työyhteisön perustehtävä, johon esimiehen kuuluu määritellä mielekäs sisältö, tulevaisuudenkuva sekä arvot, joihin toiminta perus-tuu. Työyhteisön välisellä avoimella keskustelulla tähdätään siihen, että perustehtävä pysyy selkeänä kaikille työntekijöille. Jos työyhteisön toimintatapa ei ole selkeä, työyh-teisössä voi syntyä ristiriitoja, toisten työntekijöiden syyttelyä ynnä muuta työyhteisön henkeä ja työhyvinvointia heikentävää toimintaa. Esimiehen asemassa onkin tärkeää johtaa omaa yhteisöä keskustelemalla, sillä sen vaikutus työhyvinvointiin on valtavan suuri. Koko työyhteisön avoin keskustelu lisää luottamusta sekä takaa sen, että jokaisen näkökulma tulee huomioiduksi perustehtävää laadittaessa (Juuti, Vuorela 2002: 21-25.)

Työyhteisön hyvinvointi lisää usein työtyytyväisyyttä sekä työntekijöiden sitoutumista omaan työpaikkaansa. Lisäksi myös työpoissaolojen määrä ja henkilöstön vaihtuvuus ovat useimmiten vähäisempiä kuin huonosti voivissa työyhteisöissä (Suonsivu 2011: 59.) Lastensuojelutyön kaltaisessa kuormittavassa työssä henkilöstön vaihtuvuus voi olla hy-vinkin suurta, joten jo tämän takia henkilökunnan pysyvyyden eteen olisi tärkeä ponnis-tella. Tuttu ja pysyvä henkilöstö lisää myös asiakkaana olevien nuorten turvallisuuden tunnetta. Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö pystyy lisäksi hallitsemaan paremmin muu-toksia, joten tutkimamme muutosprosessin onnistumisen kannalta työyhteisön hyvin-vointiin panostamisella on suuri merkitys. Muutoksessa ja työyhteisön uudistamisessa

tulisi pyrkiä huomioimaan työyhteisön ja siihen liittyvien yksilöiden vahvuudet. (Suonsivu 2011: 59).

Lisäksi työyhteisön kuuleminen on tärkeää myös siksi, että esimies ei ole alaistensa työn asiantuntija, vaan monesti alaiset tietävät johtajaa paremmin vaikkapa lastensuojelulaitoksessa asuvien nuorten viimeisimmät tilanteet ynnä muut päivittäiset asiat. Näiden asioiden huomioiminen voi olla todella merkityksellistä, kun muutosta lähdetään toteuttamaan. Tämänkin takia henkilökunnan tarpeeksi laaja huomioiminen näin laajaa muutosta toteuttaessa olisi ehdottoman tärkeää. Työyhteisön yhteisissä ”ongelmanratkaisupalaverissa” muutosprosessille saadaan vedettyä selkeät suuntaviivat ja muutos saa lopulta tarpeellisen merkityksen. Esimiehen rooli työhyvinvointia tarkastellessa on siis myös aika pitkälti vuorovaikutuksellista, enemmänkin kuuntelijana olemista. Silloin, kun esimies kuulee aidosti alaisiaan, hän viestii heille arvostavansa ja kunnioittavansa heitä (Juuti, Vuorela 2002: 92-93.) Tällä arvostuksen tunteella on luonnollisesti valtavan suuri vaikutus työyhteisössä viihtymisen kannalta.

Avoimella dialogilla pyritään myös tarpeen mukaan uudistamaan työyhteisön perustehtävää, sillä paikalleen jämähtäminen ei palvele työhyvinvointia. Innovatiivisuudella ja uudistumisella puolestaan on hyvinvointia edistävä vaikutus. Innovoimalla työyhteisön perustehtävää voidaan kehittää työnkuvaa palvelemaan asiakkaita entistä paremmin, mikä tarkastelemamme laitoksen muutosprosessissa on varsin olennainen asia. Terve ja hyvinvoiva työyhteisö kulkee sujuvasti rinnakkain reaali maailman kanssa ja muokkaa toimintaansa asiakkaiden tarpeisiin pohjautuen (Juuti, Vuorela 2002: 28.) Tämä asia on tärkeä huomioida lastensuojelutyötä tehdessä. Laitoksiin sijoitettujen nuorten tarpeet voivat vaihdella ja poiketa toisistaan huomattavan paljon, joten toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö on edellytys sille, että nuoret pystytään kohtaamaan ja huomioimaan heidän tarpeidensa vaatimalla tavalla.

5 Muutos

Koska tutkimuksemme keskiössä on muutosprosessi, joten koimme aiheelliseksi avata mahdollisimman laajasti termin "muutos" merkitystä, sekä sitä miten muutosprosessi tulisi hoitaa, että se olisi kokonaisuutena mahdollisimman onnistunut. Muutokseen liittyen selkeytämme myös esimiehen roolia työyhteisössä sekä siellä tapahtuvan muutoksen toteuttamisessa. Kerromme lopuksi muutokseen olennaisesti liittyvästä muutosvastarinasta sekä siitä, miksi henkilökunnalle on tärkeää olla mukana vaikuttamassa muutokseen.

Organisaatiomuutokset ovat nykyaikana olennainen osa työelämää. Muutosten avulla työyhteisöt pyrkivät parantamaan työn tuottavuutta tai omaa kilpailukykyään. Tällaiset muutosprosessit muodostavat suuren haasteen työyhteisöille, sillä päivittäiset työtehtävät tulee hoitaa samaan aikaan kun muutosta toteutetaan. Organisaatiomuutoksia on monenlaisia: esimerkkeinä mainittakoon toimipaikan siirtäminen, toiminnan ulkoistaminen ja vaikkapa sisäinen organisaatiomuutos. Muutosten toteuttamistavalla on suuri merkitys muutoksen onnistumiseen ja erityisen tärkeää on varmistaa, että henkilökunta voi muutoksen jälkeen hyvin ja on motivoitunut tekemään työtään. Tärkeää on varmistaa myös se, että organisaatiomuutokseen liittyvät tavoitteet saavutetaan (Pahkin ym. 2011: 5.)

Muutosprosessi käynnistyy useimmiten silloin, kun toiminnassa huomataan jotakin kehitettävää tai muutettavaa. Pääasiassa organisaatiot muokkaavat toimintaansa kahdella tavalla. Toisessa työorganisaatio tarkkailee ympäristöään ja tekee tämän perusteella muutoksia toimintaansa. Toinen vaihtoehto puolestaan on nopea ja pakon sanelema muutos, jossa työyhteisö joutuu reagoimaan tapahtuneeseen jälkepäin. Tällaisessa tapauksessa vaihtoehdot muutoksen toteuttamisessa ovat useimmiten vähäisemmät kuin ympäröivän maailman mukaan sopeutumaan pyrkivässä työyhteisössä (Ylikoski 1993: 9.)

Työyhteisön toimintaan suuresti vaikuttavaa muutosta suunniteltaessa tulisi hahmottaa, että siellä työskentelevät ihmiset eivät suinkaan ole muutoksen kohde vaan tämän sijaan henkilökuntaa voisi enemmänkin pitää muutoksen tekijöinä. Onkin hyvä tiedostaa, että kaikki työelämän muutokset ovat ihmisten aikaansaamia ja henkilökunnan taidot sekä tiedot vaikuttavat työn lopputulokseen. (Ylikoski 1993: 10-11.) Tämän perusteella voisi

siis sanoa, että huomioimalla henkilökunnan erityisosaaminen, muutosprosessista voidaan aikaansaada huomattavasti parempi ja osallistavampi kokemus, missä myös henkilökunta pystyy vaikuttamaan siihen miten millä tavoin muutos toteutetaan ja minkälainen organisaatiosta uudistuksen jälkeen muodostuu. On selvää, että tällä tavoin hoidettu muutosprosessi antaa henkilökunnalle tuntemuksen siitä, että muutos on ollut myös heidän aikaansaannostaan ja tämän jälkeen työyhteisössä tehtävään työhön orientoituminen käy myös helpommin (Pahkin ym. 2011: 15.)

Työnteko muutosprosessin keskellä saattaa olla hyvin kuormittavaa aikaa työyhteisölle. Tämän takia henkilökunnan huomioiminen koko prosessin ajan on ensiarvoisen tärkeää. Jotta henkilökunta saa kokemuksen mielekkästä muutoksesta työyhteisön esimiehen on huolehdittava viestinnän, osallistumisen kokemusten sekä tuen toimimisesta. Näitä kolmea kutsutaan mielekkään muutosprosessin avaintekijöiksi (Pahkin ym. 2011: 14.)

Viestinnän tulee olla mahdollisimman avointa ja siinä johdon tulee informoida henkilökuntaa muutokseen liittyvistä asioista, joista heillä on jo tietoa. Tämän vastapainoksi johdon tulee myös kertoa rehellisesti, jos muutokseen liittyy jotain mistä ei vielä tiedetä. Viestinnän ei kuitenkaan tule vain tarjota tietoa, vaan sen tulee ennemminkin mahdollistaa molemminpuolinen dialogi, jossa keskusteluosapuolet pystyvät tarpeen mukaan antamaan ehdotuksia sekä pyytämään selvennyksiä läpikäytäviin asioihin ja tällä tavoin saamaan mahdollisuuden vaikuttaa käynnissä olevaan muutokseen. Tämä toimii myös toiseen suuntaan, eli henkilökunnalla on oikeus antaa palautetta käynnissä olevasta muutoksesta sekä antaa mahdollisia kehitysehdotuksia, miten muutosta voitaisiin heidän mielestään ajaa eteenpäin (Pahkin ym. 2011: 14.)

Tiedonkulun lisäksi on tärkeää, että henkilökunta pääsee osallistumaan muutoksen toteuttamiseen sen eri vaiheissa. Olemme käyneet osallisuutta ja osallistumista muutokseen enemmän läpi kappaleissa 4.2., 4.3 ja 4.4.

Työyhteisön on tarjottava henkilökunnalle tarpeelliset tukitoimet muutokseen liittyen. Tukitoimiin voidaan laskea esimerkiksi erilaiset koulutukset tai perehdytykset uusien työtehtävien vaatimuksiin tai sitten tuki muutoksen läpikäymiseen. Myös uudistuneen työryhmän ryhmäytymiseen voidaan tarvita tukea. Monesti työntekijän työnkuva laajenee

organisaatiomuutoksessa, jolloin esimerkiksi osaamiskartoituksella voidaan selvittää yksilön koulutustarpeet, jotta hän pystyisi mahdollisimman hyvin suoriutumaan uudistuneen työnsä vaatimuksista (Pahkin ym. 2011: 15, 21.)

5.1 Muutoksen vaiheet

Työyhteisössä toteutettava muutos koostuu eri vaiheista, missä saattaa olla useampia toimijoita. Muutoksessa työyhteisö useimmiten vaihtaa aiemmin toteutetun työtavan johonkin toiseen ja on aivan luonnollista, että henkilökunta reagoi tähän. Reagointitapaa ei kuitenkaan koskaan voi tietää ennalta ja se voi vaihdella suuresti jopa työyhteisön sisällä. Useimmiten muutos muodostuu henkilökunnalle todeksi niin sanotussa tiedotusvaiheessa, jossa työyhteisöä tiedotetaan laajemmin tulevasta muutoksesta. Erityisesti isot muutokset voivat herättää henkilökunnassa suuria tunteita. Tiedottamisen jälkeen muutosprosessissa tulee päätöksentekovaihe, jolloin organisaatiossa vedetään linjaukset ja tehdään päätökset muutoksen tarkemmasta sisällöstä. Monesti tässä vaiheessa työryhmän jäsenet kokevat suurta epävarmuutta ja he pohtivat muutokseen liittyviä asioita sekä muutoksen merkitystä itselleen ja työyhteisölle. Kolmas vaihe sisältää päätetyistä asioista tiedottamisen, mikä saattaa myös vaikuttaa melko paljon henkilöstön tunteisiin. Viimeinen vaihe on päätösten toteuttaminen käytännössä ja opettelu elämään uusien käytäntöjen sekä mahdollisesti paljon muutoksia kokeneen työn kanssa (Pahkin ym. 2011: 12.)

5.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan työyhteisöjen kohtaamien muutosten (esimerkiksi organisaatiomuutokset tai fuusioitumiset) selkeää ja järjestelmällistä johtamista. Muutosjohtamisen pohjana voidaan pitää selkeästi suunniteltua prosessia, jolloin henkilökunnan uusien tai muuttuneiden työtehtävien esilletuominen on helpompaa (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma n.d: 5). Yksi muutosjohtamisen tärkeistä tehtävistä on työhyvinvoinnin edistäminen yksilö- ja yhteisötasolla. Hyvällä johtamisella pyritään eliminoimaan, tai ainakin vähentämään muutoksen työhyvinvoinnille tuomia negatiivisia vaikutuksia (Luomala 2008: 4.)

Muutosprosessia suunnitellessa ja toteuttaessa esimiehen on tärkeää kuunnella myös henkilökunnan kokemuksia ja mielipiteitä, sillä henkilöstö omaa kuitenkin suurimman kokemuksen sen hetkisestä voimassaolevasta tilanteesta sekä siitä, miten asiat voitaisiin parhaiten muutoksen aikana ja sen jälkeen hoitaa. Kuten jo todettu, muutoksella on aina vaikutus myös yksilöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen, joten myös siksi esimiesasemassa työskentelevän henkilön on jo muutosta valmistellessa tärkeää kuunnella omaa henkilökuntaansa (Luomala 2008: 13.) Kun opinnäytetyössämme tarkastelemamme päihdearviointiyksikkö muuttuu tavalliseksi arviointiyksiköksi, on myös asiakkaina olevien nuorten tilanne osattava ottaa huomioon. Tällöin johtotehtävissä olevan henkilön on erityisen tärkeä huomioida henkilökunnan kokemusasiatuntijuus, sillä tällaisia isoja muutoksia läpi vietäessä henkilökunnan osaaminen saa valtavan suuren merkityksen. Yksikössä työskentelevien henkilöiden kuuleminen vaikuttaa siis myös asiakkaiden, eli tässä tapauksessa yksikköön sijoitettujen nuorten hyvinvointiin, mikä on asia, joka lastensuojelutyötä tehtäessä on ehdottomasti huomioitava. Työyhteisön selkeä perustehtävä ja yhdessä luodut pelisäännöt lisäävät yhteistyökykyä ja sitä, miten työyhteisönä reagoidaan muutokseen ja sen aiheuttamiin ongelmiin ja epäkohtiin (Jabe 2010: 114)

Tärkeää on myös tiedostaa se, että yksin motivoitunut ja aktiivinen esimies ei riitä muutosprosessin onnistuneeseen läpiviemiseen, vaan siihen tarvitaan koko työyhteisön aktiivista panosta ja osallistumista. Työntekijät taas eivät puolestaan yksin pysty saamaan muutosta aikaan, jos he eivät pääse toimivaan ja avoimeen keskusteluyhteyteen esimiestensä kanssa. Tällainen työyhteisön yhteinen muutokseen kasvaminen, jossa esimies kuuntelee ja keskustelee alaistensa kanssa saamiinsa muutosvaiheen ideoihin ja ajatuksiin liittyen, on työyhteisölle ensiarvoisen tärkeää. Osallistamalla henkilökunta yhteiseen muutosprosessiin liittyvään päätöksentekoon lisää heidän virittäytymistään muutoksen ja vähentää halua torjua muutosta. Pelkkä aktiivinen ja alaiset huomioiva dialogi ei yksin riitä onnistuneeseen muutokseen, vaan esimiehen tehtävänä on pitää huoli siitä, että yhdessä sovitut menetelmät ja pelisäännöt saadaan vietyä myös käytännön työhön (Jabe 2010: 114-115.) Muutosvaiheessa esimiehen on aina pidettävä huolta siitä, että muutoksella tähdätään johonkin tiettyyn tavoitteeseen. Tämän lisäksi on tärkeää myös reflektoida aikaisempaa toimintaa, sillä ilman näitä asioita muutoksen suunta on epäselvä, eikä palvele työyhteisöä (Kuittinen, Mönkkönen, Puusa 2010: 2-3.)

Työyhteisön ja työtehtävien muuttuessa tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, että yksistään työyhteisön rakenteiden uudistaminen ei riitä. Työntekijät tarvitsevat ohjausta, jotta heidän työskentelynsä vastaisi mahdollisimman hyvin muutoksen vaatimia uusia tapoja. Aktiivinen dialogi esimiehen ja alaisten välillä on myös tässä vaiheessa erittäin tärkeää. Keskusteluyhteyden kautta alaiset saavat tiedon siitä, mitä heidän seuraavaksi tulisi tehdä ja minkälaisia menetelmiä heidän tulisi uudistuneessa työssään käyttää. Tällöin esimies pystyy myös ohjaamaan alaisiaan uusien tavoitteiden määrittämään suuntaan. Toisaalta esimiesasemassa työskentelevän henkilön on tiedostettava myös se, että muutos lähtee ihmisestä itsestään, eikä kenenkään työskentelytapoja voi muuttaa väkisin (Aro 2002: 69-70.) Tästä johtuen tällaiset suuret muutosprosessit ovat omalla tavallaan hyvin hankalia. Ajatellaan vaikka alaista, joka on tottunut työskentelemään samalla tavalla useita vuosia, joskus jopa vuosikymmeniä. Koska muutokset herättävät aina kysymyksiä ja epävarmuutta, on esimiehen tärkeää olla läsnä ja alaistensa saatavilla. Esimiehen pitäisi pystyä markkinoimaan muutosta alaisilleen, sillä oikeanlainen markkinointi on hyvä keino ruokkia hänen alaisten halua muuttaa työskentelytapojaan sekä osallistua työyhteisön kehittämiseen (Aro 2002: 70.)

Muutosvaihe alkaa aina ajattelusta ja siinä lähdetään liikkeelle työyhteisöön liittyvistä ongelmista, joiden syitä, herättämiä tunteita ja ratkaisuvaihtoehtoja yhdessä pohtimalla saadaan työyhteisön epäkohtiin liittyviä uusia oivalluksia ja ratkaisumalleja. Esimiehen tehtävänä on luoda turvallinen ja rohkaiseva keskusteluyhteys, joka ruokkii henkilökunnan ajatuksia ja antaa mahdollisuuden luopua vanhasta, mahdollisesti jopa myrkyttäneestä ilmapiiristä. Henkilökunnan tietoisuuteen on myös saatava ajatus siitä, että he itse ovat tärkeässä asemassa muutosta toteuttaessa. Työyhteisön ajattelutapojen muuttaminen on siis ensimmäinen askel kohti muutosta. Onnistuneen ajattelun muuttamisen jälkeen on helpompaa ruveta toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaan, tähdäten yhteiseen, uudistuneeseen päämäärään. Työyhteisön opetellessa viemään uudistuneita työskentelytapoja käytäntöön, esimiehen tehtävänä on tarjota henkilökunnalle tukeaa ja tuotava ilmi erilaisia tapoja saadakseen valjastettua henkilökunnan vahvuudet ja osaaminen vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla työyhteisön uusiin päämääriin ja haasteisiin (Jabe 2010: 216-219.)

Muutoksella ja sen johtamisella on merkitystä myös työyhteisön kehittymisen kannalta. Muutosvaiheessa ilmenneiden ongelmien oikeaoppinen ratkaiseminen on ensiarvoisen

tärkeää, jotta työyhteisö voisi kehittyä. Työyhteisö, joka uskaltaa ja haluaa kehittyä on luova ja uskaltaa kokeilla erilaisia metodeja saadakseen arkensa sujumaan mahdollisimman jouhevasti (Juuti, Vuorela 2002: 118.) Vastaanottoyksikössä työskennellessä arjen sujumisella on valtavan suuri vaikutus laitoksessa asuvien nuorten hyvinvointiin ja siihen miten nuoret laitoksessa viihtyvät. Luonnollisesti on myös selvä, että henkilökunta viihtyy paremmin työyhteisössä, jossa arki on sujuvaa.

5.3 Esimiestyö muutosprosessissa

Opinnäytetyössämme tarkastelemaamme muutosta suunniteltaessa sekä toteuttaessa työyhteisön esimies on tärkeässä roolissa. Tästä johtuen avaamme tässä kappaleessa hieman johtajuus -käsitettä sekä työyhteisön esimiehen toimenkuvaa sillä tavoin, miten se yleisellä tasolla määritellään. Tarkastelemme myös sitä, miten esimiehen johtamistavat vaikuttavat työyhteisöön sekä työyhteisön työhyvinvointiin. Koska tarkastelemme isoa muutosprosessia, jonka opinnäytetyössämme esiintyvä lastensuojeluyksikkö on kohdannut, halusimme tuoda esille myös esimiehen roolin muutoksessa ja sen suunnittelussa sekä toteuttamisessa (muutosjohtaminen). Tämän lisäksi kerromme muutosvastarinnasta, joka työyhteisön toimintaa suuresti muuttavissa uudistuksissa voi olla hyvin yleistä.

5.3.1 Esimiehen/johtajan rooli työyhteisössä

Työyhteisön esimies tai johtaja on työnantajan edustaja, jonka työnkuvaan kuuluu johtaa ja valvoa tehtävää työtä siten, että työyhteisö toimii sille määriteltyjen tavoitteiden suuntaisesti. Johtotehtävissä toimivilla henkilöillä on päätösvallan lisäksi myös paljon vastuuta työyhteisön muista asioista. Esimerkkeinä voisi mainita puuttumisen havaitsemiinsa epäkohtiin tai vaikkapa huolehtimisen siitä, että työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan. Toimenkuvaansa hoitaessa esimiehen on pyrittävä olemaan mahdollisimman tasapuolinen ja asiallinen työyhteisöään kohtaan, sekä huolehdittava viimekädessä myös siitä, että työyhteisössä noudatetaan sen toimenkuvaan kuuluvia lakipykälä (Lavikkala 2013.) Yksinkertaistettuna esimiehen tehtäviin kuuluu siis pitää työyhteisön toiminta sille määriteltyjen raamien sisällä sekä pitää huoli siitä, että hänen alaisensa noudattavat heille kuuluvia säädöksiä ja työn vaatimia velvollisuuksia. Tämän lisäksi esimiehen kuuluu huolehtia myös siitä, että hänen alaisensa oikeudet toteutuvat.

Johtamisen tehtävänä on luoda työyhteisölle hyvät mahdollisuudet tehdä laadukasta ja tuottavaa työtä sekä tukea työyhteisön toimintaa arjessa. Johtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään nykyhetkeen sidottua toimintaa. Enemmänkin sen voi sanoa olevan vahvasti tulevaisuutta kohti orientoitunut, vuorovaikutteinen ja monipuolinen prosessi, jolla määritellään suunta, johon työyhteisö pyrkii sekä keinot, joita työyhteisö toiminnassaan käyttää. Johtaminen määritellään kaikenlaisiksi arvioivaksi ja ohjaavaksi toiminnaksi, joilla pyritään täsmentämään työyhteisön päämääriä, tekemään työyhteisön toimintaedellytyksistä työnkuvaan sopivia sekä ohjaamaan ja tarvittaessa korjaamaan toimintaa laadittujen tavoitteiden suuntaiseksi. Työpaikalla tapahtuva johtaminen voidaan jakaa asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Ensimmäisellä näistä pyritään työyhteisön toiminnan suunnittelun, organisoinnin ja toteutuksen kokonaisvaltaiseen hallintaan, kun taas jälkimmäisen tavoitteena on saada työyhteisön jäsenet tietoisiksi ja osallisiksi menetelmistä, joilla työyhteisön itselle määrittelemät tavoitteet saavutetaan. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Esimiehen tehtäväkuva on siis varsin laaja ja yksinkertaistettuna voi sanoa, että viimekädessä hän jäsentää työyhteisönsä tavoitteet sekä työtavat, joilla työyhteisö pyrkii nämä tavoitteet saavuttamaan. Työyhteisön esimiehen kuuluu siis olla eräänlainen välittäjä oman esimiehensä sekä omien alaistensa välillä. Voi sanoa, että hän edustaa työyhteisöään myös ulospäin (Heiske 2001: 174.) Tällä tarkoitetaan sitä, että hän organisoii ja vie esimiestensä antamat kehittämissideat ynnä muut työhön liittyvät päätökset työyhteisön arjen käyttöön. Myös erilaisten työyhteisöön olennaisesti liittyvien sidosryhmien tapaukset kuuluvat usein esimiehen työhön.

Esimiehen toimintaa silmälläpitäen myös alaisten työnkuvan ja työyhteisön arjen tunteemisesta on luonnollisesti etua siinä, miten alaiset kokevat esimiehensä luotettavuuden tai sen miten esimies ymmärtää, mitä työ vaatii hänen alaisiltaan (Heiske 2001: 175). Tietenkään tämä ei ole välttämätöntä. Mutta miettiessä alaisten työnkuvan uudistamista, esimerkiksi tällaisessa opinnäytetyössämme tutkimassamme isossa muutoksessa, käytännön työn tunteminen voi olla tärkeää, jotta esimies pystyy antamaan tarvittavan tuen alaisilleen.

5.3.2 Johtamisen/johtamistapojen vaikutus työyhteisöön

Esimies voi johtaa omaa työyhteisöään hyvin monella eri tavalla. Johtamistyyleissä autoritaarisen ja demokraattisen johtamisen välillä on useita eri välimuotoja, joita voidaan käyttää työyhteisön asioista keskusteltaessa ja päättäessä (Heiske 2001: 176). Riippuen työyhteisön esimiehen johtamistyylistä hänen alaisensa voivat osallistua ja vaikuttaa työyhteisön päätöksentekoon liittyvissä asioissa eri tavoin. Esimies voi esimerkiksi keskustella työyhteisön asioista työntekijöidensä kanssa, mutta tekee sen jälkeen keskustelujen pohjalta päätöksen asiasta itsenäisesti tai vaihtoehtoisesti esimies voi antaa työryhmille valtuudet ratkaista ja toteuttaa asioita. Erityyppisistä johtamistavoista ja niiden käytöstä on hyötyä erilaisissa tilanteissa. Joskus työyhteisö saattaa kaivata vahvaa johtajaa, joka uskaltaa viedä asioita eteenpäin, kun taas toisessa tilanteessa työryhmien vastuuttaminen ja osallistaminen päätöksentekoon voi olla oikea ratkaisu. Voi siis sanoa, että erilaisissa tilanteissa johtamistapaa pitää pystyä muuttamaan. Tämä edellyttää esimiesasemassa toimivalta henkilöltä tilannetajua sekä näkemystä siitä, mikä työyhteisölle sillä hetkellä on parasta (Heiske 2001: 176.)

Erilaisilla johtamistavoilla on valtavan suuri merkitys, kun tarkastellaan alaisten työhyvinvointia sekä ammatillista itsetuntoa. Tästä johtuen esimiehen on ehdottoman tärkeä luoda jokaiseen alaiseensa arvostava ja positiivinen suhde, sillä tämän avulla hän saa alaisensa helpommin tuntemaan onnistumisen kokemuksia omassa työssään. Jokaisen meistä on tärkeä tuntea tekevänsä arvokasta työtä sekä tämän lisäksi tuntea olevansa hyväksytty ja osaava työntekijä omassa työyhteisössään (Juuti, Vuorela 2002: 89.) Asiaa näistä näkökulmista tarkastellessa voi sanoa, että tutkimaamme ja oikeastaan mitä tahansa muutakin työyhteisöissä tapahtuvaa muutosta silmälläpitäen, alaisten huomioiminen ja kuuleminen on erittäin tärkeää jo heidän oman ammatillisen itsetuntonsa sekä työyhteisön yhteishengen kannalta.

Aktiivisella ja alaiset huomioivalla johtamisella pyritään antamaan työyhteisölle uusia näkökulmia sekä luomaan selkeitä päämääriä, joihin työyhteisön tulisi pyrkiä. Se, että työyhteisöllä on asioihin yhteinen näkökulma ja että henkilökunnalla on yhteinen merkitys erilaisille asioille, antaa paremmat mahdollisuudet yhteisten päämäärien saavuttamisen (Juuti, Vuorela 2002: 86.) Erilaisissa organisaatiomuutoksissa, kuten tässä opinnäytetyössä tutkimassamme, yhteisesti sovitut pelisäännöt ovat keskeisessä asemassa, jotta muutos saataisiin vietyä läpi sujuvasti. Johtamisen voidaan sanoa myös olevan yhdessä

alaisten ja sidosryhmien kanssa toteutettavaa mennyttä ja tulevaa reflektioivaa keskustelua. Onnistuneella johtamisella pystytään luomaan työyhteisöön hyvää yhteishenkeä, lisäksi työyhteisön työtulokset ja yhteistyökyky lähtee hyvästä johtamisesta (Juuti, Vuorela 2002: 87-88.)

5.4 Muutosvastarinta ja muutosahdistus

Organisaatiomuutosten ja uudistusten yhteydessä on yleistä, että työntekijän ja/tai johdon ensimmäinen reaktio on jollakin tavoin vastustaa muutosta. Syyt tähän muutosvastarintaan pohjautuvat usein hyvin inhimillisiin syihin. Pelko tulevaisuudesta ja uudistuksen onnistumisesta luovat epävarmuutta, omat totut ja opitut työtavat saattavat jäädä pois, muutos ei välttämättä hyödytä työntekijää sekä oman roolin puutteellinen ymmärtäminen ja muutostarpeen ymmärtämättömyys voivat olla syitä miksi työntekijä vastustaa muutosta (Lanning, Roiha, Salminen 1999: 137-138.)

Muutosvastarinnan voi monesti tunnistaa esimerkiksi työntekijän haluttomuudesta osallistua kokouksiin, passiivisuus, negatiivisten mielipiteiden aktiivinen levittäminen tai kehitystyöhön varattujen resurssien pienentäminen. Pelko tulevaisuudesta on ehkä yleisin muutosvastarinnan syy, joten epätietoisuuden tuoman epävarmuuden voi hälventää selkeällä visiolla ja tiedotuksella. Näin työntekijä tietää mitä on odotettavissa ja hänen henkilökohtainen tulevaisuutensa on varmempaa (Lanning ym. 1999: 138–139.)

Muutosvastarinta voi myös jakaa organisaation työntekijät mielipiteiltään kahtia; sitä vastustaviin ja kannattaviin. Osa henkilökunnasta saattaa myös jäädä mielipiteissään näiden välimaastoon. Muutosvastarinta voidaan parhaimmillaan kääntää muutostyön eduksi. Olisi jopa huolestuttavaa, jos mitään vastarintaa ei esiintyisi. Muutosta kritisoivat työntekijät tuovat muutosprosessin aikana arvokasta palautetta, mitä voidaan hyödyntää muutostyön syiden ja tarpeiden kartoittamisessa. Vastustajien kritiikistä voidaan tehdä esimerkiksi riskianalyysi, jossa päästään arvioimaan muutosta vastustavien näkemyksiä ja mielipiteitä. Samalla muutosta vastustavien kuuleminen ja heidän näkemyksien hyödyntäminen muutosprosessissa auttaa heitä hyväksymään muutoksen paremmin, koska he ovat päässeet osaltaan vaikuttamaan muutoksen toteuttamiseen (Aro 2002: 77-78.)

Koska ihminen pyrkii turvallisuuden tunteeseen säilyttämällä vanhan ja tutun, voi helposti käydä niin, että liiallinen muutoksen vastustaminen saattaa johtaa muutosahdistukseen. Tämä on melko luonnollinen reaktio varsinkin silloin, kun muutos on iso ja tapahtuu täysin yllättäen. Tällöin tuntee itsensä ahdistuneeksi, eikä välttämättä jaksa etsiä ratkaisumalleja ahdistuneisuutta aiheuttaneeseen tilanteeseen. Tämä saattaa jumiuttaa ihmisen pahimmassa tapauksessa pysyvästi, jopa muuttaa hänen persoonallisuuttaan sekä aiheuttaa negatiivisuutta. Tämän lisäksi muutosahdistus voi muuttaa ihmisen puolustautuvammaksi. Tästä huolimatta voidaan sanoa, että kohtuullinen muutosahdistus saattaa olla jopa tervettä, sillä ihminen usein aloittaa ponnistelun ja antautuu muutoksen vietäväksi vasta silloin, kun hänet ikään kuin on pakotettu siihen. On kuitenkin pidettävä mielessä, että liiallinen ahdistuneisuus ei koskaan saa olla tavoiteltava tila. Kohtuullinen ahdistus puolestaan voi olla yksilölle mahdollisuus tarttua asioihin ja ponnistella niiden eteen, mutta samalla liialliselta tuntuva ahdistus voi olla myös uhka, joka hyvän muutoskokemuksen vastakohtana ennemminkin aiheuttaa tunteen siitä, että muutos aiheuttaa vanhan hyväksi koetun menetyksen ja itsehallinnan vähenemisen. Vaadittu muutos saattaa tästä johtuen tuntua halveksivalta ja työtapojen muuttaminen tai kehittäminen työntekijää arvostelevalta (Heiske 2001: 228-234.)

5.5 Muutokseen vaikuttaminen

Kuten on jo todettu, henkilökunnan motivaatio muutoksen läpiviemiseen on huomattavasti parempi, jos he pääsevät itse vaikuttamaan sen suunnitteluun ja toteutukseen (Jabe 2010: 114). Asiaa voisi katsoa siten, että mahdollisuus tulla kuulluksi muutosprosessiin liittyen on henkilökunnan näkökulmasta tärkeää, koska se on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja liittyy olennaisesti heidän päivittäiseen elämäänsä. Tämän lisäksi myös aktiivisena muutoksen subjektina oleminen valmistaa yksilöä paremmin muutoksen toteuttamiseen (Heiske 2001: 242-243.)

Muutokseen liittyen on hyvä huomioida se, että henkilökunnan on myös tiedostettava se, että he eivät missään nimessä voi vaikuttaa muutoksen kaikkiin osa-alueisiin. Ja vaikka muutoksen toteuttamista suunniteltaessa asioista saatetaan keskustella hyvinkin laajasti henkilökunnan kanssa, niin tästä huolimatta on olemassa asioita, jotka eivät ole

henkilökunnan päätettävissä. Ihan kuten jokapäiväisessä elämässä ylipäänsä myös muutoksessa on asioita, joihin yksilö ei syystä tai toisesta pysty vaikuttamaan (Heiske 2001: 242).

Muutosta suunnitellessa ja toteuttaessa on otettava huomioon myös ihmisluonteelle ominainen kriittisyys isoja muutoksia sekä vanhasta tutusta ja turvallisesta luopumista kohtaan. Tämä voi vahvistaa käsitystä siitä, että muutosta toteutetaan muiden toimesta ja työntekijänä ollaan muutoksen passiivinen kohde sen toteuttajana olemisen sijaan. Tämä passiivisuus ja muutoksen kohteeksi jättäytyminen saattaa olla ihmiselle kenties helpompaa kuin aktiivinen osallistuminen muutosprosesseihin ja niiden suunnitteluun mukaan pyrkiminen, jolloin joutuu ehkä hieman epävarmana tarkkailemaan sitä, mihin voi ja mihin ei voi vaikuttaa (Heiske 2001: 242-243.)

Muutoksen suunnittelu ja läpivieminen lähtee usein työyhteisössä työskentelevistä yksilöistä ja heidän asenteistaan. Tämän lisäksi myös työyhteisöllä on vaikutusta yksilöön ja siihen miten hän muutokseen reagoi. Työyhteisön sisältä lähtevä keskustelu onkin tärkeä tekijä onnistunutta muutosprosessia tarkastellessa, sillä ihmisen halu muuttua nousee, kun hän pystyy omalla luovalla toiminnallaan vaikuttamaan muutokseen (Heiske 2001: 245-246.)

6 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyömme on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka on toteutettu vertaishaastatteluna. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittua ilmiötä syvemmin sen omassa kontekstissa eikä niinkään pyritä laajaan ja yleistettävään tietoon (Swanborn 2010: 2). Tapaustutkimuksen tunnistaa usein pyrkimyksestä vastata "miten" ja "miksi" -kysymyksiin, siitä että kyseessä on tapahtuma, johon tutkija ei voi itse vaikuttaa sekä siitä että tutkittavat tapahtumat eivät ole historiallisia vaan sijoittuvat enemmänkin nykyhetkeen (Yin 2003: 5).

Laadullisen tutkimuksen päämääränä on usein tarkoitus ymmärtää jotakin ilmiötä pääsääntöisesti haastattelemalla valikoituja henkilöitä ja kuulemalla heidän kokemuksiaan ja

näkemyksiään tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut pohjautuvat avoimempiin kysymyksiin ja teemoihin, mistä tuotetaan sanallista tietoa vuorovaikutuksen kautta (Tilastokeskus n.d.) Laadullisen tutkimuksen kautta pyritään saamaan laajempia ja moniulotteisempia vastauksia, kuin mitä määrällisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada. Laadullinen tutkimus pystyy tuottamaan tietoa mielipiteistä sekä niiden syistä ja seurauksista. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään kysymyksiä kuten miksi, millainen ja miten; tieto esiintyy luovana, kuvailevana ja arvioivana (Taloustutkimus Oy 2014 & Patton 2002: 3.)

Tutkimuksessamme perehdymme siihen miten organisaation työntekijät kokivat muutoksen. Tutkimuskysymyksemme oli miten työntekijät kokivat päässeensä osallistumaan muutokseen, tarkoituksenamme oli nimenomaan tutkia työntekijöiden kokemuksia ja ymmärtää tutkittua organisaationmuutosta syvemmin. Niinpä laadullinen tapaustutkimus valikoitui varsin luontevasti tutkimusasetelmaksi tähän tutkielmaan. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsimme vertaishaastattelun, jota käymme tarkemmin läpi seuraavaksi.

6.1 Vertaishaastattelu

Aineistonkeruu suoritettiin vertaishaastatteluina siten, että kaksi ammatillisesti toistensa vertaista työntekijää keskustelivat keskenään tekemämme haastattelurungon pohjalta. Itse haastattelurunko oli teemahaastattelun, jota sanotaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, mukainen. Haastattelun aikana käytävät aiheet annettiin haasteltaville valmiiksi. Teemahaastattelussa on oleellista, että tutkimusongelmasta on poimittu keskeisimmät aiheet haastattelurunkoon. Tällä tavoin saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Kysymysten ja vastausten järjestys ei ole oleellinen, kunhan haastateltavat antavat jokaisesta aiheesta oman näkemyksensä (Vilka 2005: 101-102.)

Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla työajan puitteissa ja pyrittiin ajoittamaan yövuoroihin, jolloin haastateltavilla oli enemmän aikaa keskittyä itse haastatteluun. Halusimme saada mahdollisimman paljon dialogia aikaiseksi, joten tulimme siihen tulokseen, että vertaisen kanssa keskustelu oli luonnollisin tapa vaihtaa kokemuksia muutoksesta. Pidimme vertaishaastattelua myös aikataulullisesti kaikille osapuolille parhaimpana vaihtoehtona. Yksikön työntekijöiden työvuorojen sovittelu olisi ollut vieläkin haasteellisempää, jos meidän olisi pitänyt olla fyysisesti paikalla haastattelemassa työntekijöitä.

Haastatteluun vaadittava yhteinen aika oli vaikea järjestää, sillä kaikki kolme opinnäytetyön tekijää olivat kolmivuorotyössä. Tämä olisi vaatinut kohtuutonta aikataulujen sovitte-
telua eikä olisi jättänyt varaa peruuntumisille. Haasteltavat pystyivät vertaishaastattelun
ansiosta itsenäisesti valita otollisimman hetken työvuoronsa aikana haastattelulle. Haas-
tateltavat nauhoittavat keskustelunsa ja palauttavat nauhurin meille, jonka jälkeen litte-
roimme ja analysoimme aineiston. Emme olleet ulkopuolisina mukana vaikuttamassa
keskustelun kulkuun tai aiheuttamassa mahdollisia paineita haastateltaville. Haastatelta-
vat saivat täten tilaisuuden keskustella mahdollisimman luontevasti, kuten he ovat tot-
tuneet keskustelemaan keskenään työpaikallaan. Toivomme, että vapaamuotoinen haas-
tattelumenetelmä kehitti jatkoa ajatellen myös työntekijöiden ammatillisista kommunikaati-
ota ja kannustaa tukeutumaan työkaveriin tulevissa haasteissa.

Vertaishaastattelun ansiosta haastateltavilla oli mahdollisuus itse päättää kuinka paljon
he haluavat keskustella annetuista aiheista ilman ohjausta (Seppänen-Järvelä, Riitta
2005: 17). Vertaisen kanssa keskustelu antaa mahdollisuuden käydä tasavertaista ja
avointa dialogia saman kokemustaustan omaavan ihmisen kanssa ja kannustaa dialogin
vastavuoroisuuteen ja vuorovaikutukseen sekä tuo uusia näkökulmia vertaisen ajatuksille
(Seppänen-Järvelä 2005:12.)

Vertaishaastattelussa tapahtuu yleensä yksilöhaastattelua vähemmän väärinkäsityksiä ja
unohtelua, koska tilanteessa on mukana toinen henkilö tuomassa lisäarvoa keskusteluun
vahvistamalla, kyseenalaistamalla ja lisäämällä puheenaiheeseen koskevaa tietoa. Toi-
saalta vaarana on, että haastateltavien keskinäinen henkilösuhde ei ole tasapuolinen,
mikä voi aiheuttaa sen, että vastaukset saattavat muokkautua vertaisen mielipiteisiin,
eivätkä näin ollen ole totuudenmukaisia (Seppänen-Järvelä 2005: 17.)

Kaikki tutkimuksessa haastateltavat työntekijät ovat pitkäaikaisia työntekijöitä sekä val-
tasuhteiltaan samassa asemassa. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki haastateltavat työs-
kentelevät tutkimuksen kohteena olleessa yksikössä ohjaajina, eivätkä täten olleet esi-
miessuhteessa keskenään. Emme olleet haastattelussa paikalla ohjaamassa keskustelua,
joten vaarana oli aina, että työntekijöiden keskustelu kulkeutuisi ohi tarkoitettun aiheen
tai tyrehtyy kokonaan. Tämän välttämiseksi pyrimme laatimaan kysymykset mahdolli-
simman tarkoiksi, jotta väärinkäsityksiä olisi mahdollisimman vähän tilaa. Keskustelun
sujuvuuden varmistamiseksi esittelimme haastattelurungon työntekijöille etukäteen,

jotta he pystyivät halutessaan alustavasti pohtia ja jäsentää ajatuksiaan. Pyrimme antamaan hyvin selkeän ja huolellisen ohjeistuksen haastateltaville, jotta he tietäisivät miten toimia ja ohjata keskustelua itsenäisesti eteenpäin teemojen sisällä.

Tutkimassamme yksikössä oli organisaatiomuutoksen aikaan töissä yhteensä 15 henkilöä (10 ohjaajaa, 2 sairaanhoitajaa, 1 vastaava ohjaaja, 1 kodinhuollon ohjaaja, 1 laitoshuoltaja). Koska tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää nimenomaan työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksessa, rajasimme vastaavan ohjaajan aineiston keruun ulkopuolelle. Kodinhuollon ohjaaja, sairaanhoitaja sekä laitoshuoltaja rajattiin myös ulos aineistosta siitä syystä, että tahdoimme nimenomaan täysin tasavertaisessa asemassa olevia työntekijöitä osallistumaan tutkimukseemme, joten erilaiset toimenkuvat olisivat voineet olla riski vertaishaastattelun onnistumiselle. Sairaanhoitajat siirtyivät muutoksen yhteydessä toiseen yksikköön, joten heidän vastauksensa olisivat saattaneet loukata heidän yksityisyydensuojaansa. Jäljelle jääneistä kymmenestä ohjaajasta kaikki suostuivat osallistumaan tutkimukseen, mutta lopulta saimme haastattelut kuudelta ohjaajalta. Rajasimme yhden opinnäytetyön tekijöistä pois, joten meillä jäi mahdollisuus yhdeksään haastateltavaan. Neljäs haastattelupari jäi pois, koska heillä oli työvuorojen sovittelussa ongelmia, eivätkä tämän vuoksi ehdineet meidän aikataulujen puitteissa haastattelua enää tekemään. Saimme kuitenkin toteutuneista haastatteluista riittävästi materiaalia tuomaan vastaukset tutkimusongelmaamme, joten tämä ei mielestämme haitannut lopullista työtä ja sen luotettavuutta. Äänitettyä materiaalia saimme lopulta kolmelta haastatellulta parilta. Haastattelujen kestot vaihtelivat hieman yli 17 minuutin ja vajaan 24 minuutin välillä, eli saimme äänitettyä materiaalia kasaan yhteensä noin 64 minuuttia. Saatuaamme äänitetyt vertaishaastattelut haltuumme aloitimme materiaalin analyysin litteroimalla jokaisen haastattelun parin käymän keskustelun sanatarkasti. Litteroitua haastattelumateriaalia saimme yhteensä noin 14 sivua.

Litteroimme aineiston sanatarkasti naurahduksineen ja täytesanoineen. Lopullisessa opinnäytetyössämme olemme kuitenkin muokanneet litteroituja lainauksia siten, että niistä on yksityisyydensuojan takaamiseksi poistettu nimet ja muut tunnistamiseen alttavat sanat. Emme myöskään nähneet tarpeellisena kirjata tai tulkita opinnäytetyöhömme haastatteluista havaittuja elekielen tuomia painotuksia, koska ne eivät pohdintamme perusteella vaikuttaneet vastausten merkitykseen.

6.2 Tutkimuksemme eettisyys ja luotettavuus

Laadullista tutkimusta tehdessä on tärkeää huomioida tutkimuksen eettiset velvollisuudet. Tutkimuksen tekijänä on velvollisuus tuottaa luotettavaa tietoa ilman, että siitä aiheutuu vahinkoa osallisille. Tämä voi osoittautua ristiriitaiseksi haasteeksi, jos haastateltavaa tulisi suojata negatiivisilta vaikutuksilta tutkimusta tehdessä. Toisaalta liiallinen yksityisyyden, tunteiden tai oikeuksien suojaaminen voi vaikuttaa vastauksien luotettavuuteen alentavasti (Stakes 2005: 8.)

Hakemaamme haastattelulupaamme kuului, että potentiaaliset haastateltavat saivat mahdollisuuden kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta ja varmistimme myös ennen tutkimuksen alkamista, että kaikki haastatellut työntekijät olivat ymmärtäneet tutkimuksemme aiheen. Tämän vuoksi kävimme yksikön työryhmäkokouksessa esittäytymässä ja selvensimme, mistä tutkimuksessamme on tarkalleen kysymys. Kaikki pyydetyt suostuivat haastateltaviksi, tosin yksi pari jäi haastattelemaan aikatauluasteiden vuoksi. Varmistimme myös hyvän tutkimusetiikan mukaisesti, että haastateltavat ovat tietoisia miten tutkimustuloksia tullaan käyttämään (Israel, Hay 2006: 61). Tällöin haastateltavat tai heidän mahdollisesti mainitsemansa henkilöt eivät ole välittömästi tunnistettavissa tästä tutkielmasta (Kuula, Arja 2011: 129.)

Pyrimme varmistamaan, että haastateltuja työntekijöitä on riittävän monta, jotta he eivät ole tunnistettavissa haastatteluista. Tutkimuksemme kaltaisessa pienellä otannalla suoritetussa haastattelututkimuksessa haastateltaville henkilöille saattaa tulla helposti tunne, että he joutuvat huonoon valoon työnantajien silmissä, mikäli he kritisoivat liikaa johtoa tai muutosprosessia. Tämä voi muuttaa vastauksien totuudenmukaisuutta, jos haastateltavat ovat paineen alla joutuneet kaunistelemaan mielipiteitään. Olemme lisäksi analysointia tehdessämme pyrkineet arvioimaan vastausten mahdolliset haittavaikutukset osallisille ennen kuin vastaukset virallistetaan tutkielmaamme.

Kysyimme esimieheltä ennen tutkimusluvan anomista, saammeko käyttää yksikön nimeä opinnäytetyössämme, vai tulisiko yksikön olla tunnistamattomissa. Saimme vastaukseksi, että yksikön tunnistamattomuus olisi perusteltua siitä syystä, että työntekijät uskaltaisivat tällöin paremmin kertoa haastattelussamme kysytyihin kysymyksiin. Tästä syystä olemme häivyttäneet arviointiyksikön nimen ja sijainnin.

Tutkimuksemme luotettavuuden takaamiseksi joudumme pohtimaan käyttämiemme menetelmien, teorian ja lähteiden sekä omien näkemystemme oikeellisuutta. Joudumme refleктоimaan ja mahdollisesti korjaamaan näkökulmiamme koko opinnäytetyöprosessin ajan. Pidämme luotettavuuden kannalta hyvänä asiana sitä, että tutkimustuloksia on analysoimassa useampi henkilö. Tällöin analysoinnissa tulee esiin useampi eri näkökulma ja mahdolliset eettiset virheet havaitaan helpommin. Tuomen ja Sarajärven mukaan on tärkeää ottaa huomioon puolueettomuusnäkökulma, eli mieltä onko tutkimusryhmän jäsenten roolilla ollut jostain näkökulmasta mahdollista merkitystä tulosten tulkinnassa (Tuomi, Sarajärvi 2002:133). Meidän tapauksessa yksi opinnäytetyön tekijöistä on töissä tutkimusryhmässä ja oli siellä töissä myös muutoksen aikaan. Tämä voisi vaikuttaa hänen tai meidän kaikkien puolueelliseen tai alitajuiseen tulkintaan omien kokemusten ja kuulemamme perusteella. Siksi on hyvä, että tutkimusta on ollut tekemässä kaksi ulkopuolista ja tuloksia on ollut analysoimassa kolme henkilöä. Täten voimme paremmin havaita ja keskustella toistemme mahdollisista ennako-oletuksista.

Tavoitteenamme oli huolehtia, että haastateltavien määrä on riittävä antamaan luotettavat tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa riittävän määrän täytyttyä voidaan sanoa, että on saavutettu aineiston saturaatio. Saturaation saavuttaminen edellyttää tässä tapauksessa sitä, että haastateltavia työntekijöitä tarvitaan lisää niin kauan kunnes haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään, eikä vastauksissa tule enää mitään uutta mainittavaa. Haastatteluissa kävikin ilmi, että vastaukset alkoivat olemaan yhtenäisiä keskenään, joten uskomme saavuttaneemme tämän kylläntymispisteen (Kananen 2012: 174.)

7 Haastatteluaineiston analysointi

Litteroituamme haastatteluaineiston luimme sen läpi useaan otteeseen. Näin saimme tarpeeksi selkeän kuvan haastatteluun osallistuneiden henkilöiden ajatuksista. Käytimme analyysimenetelmänä sisällönanalyysia, jonka kohteena voivat olla kaikki tekstimuodossa olevat aineistot, kuten tekemämme vertaishaastattelu. Koska sanasta sanaan litteroituun haastattelumateriaaliin kertyy paljon ylimääräistä, aiheen ohi menevää tekstiä, tulimme siihen tulokseen, että meille paras tapa tarkastella haastatteluja on sisällönanalyysi, jonka ideana on löytää tiivistetty ydinasia läpikäydystä materiaalista. Sisällönanalyysilla

pystytään nimenomaan selvittämään haastatteluissa esiintyvien käsitteiden toistuvuutta ja aiheiden yhteneväisyyksiä (Kananen 2012: 116).

Koska suurimpaan osaan esittämistä kysymyksistämme löytyi vastauksissa jokin yhtenäinen linja, niin pidimme tällaista sisältöanalyysia parhaana vaihtoehtona toteuttaa keskustelumateriaalien analysointi. Ainoastaan viimeinen kysymyksemme: "Mitä muuta haluaisit tuoda esiin muutokseen liittyen?", toi hieman enemmän vaihtelevuutta vastauksiin, mikä tällaisissa "vapaa sanan" -kysymyksissä on toisaalta ihan luonnollista. Saatuamme laadittua yhteenvedon vastausten perusteella luokittelimme vastaukset puhtaaksikirjoittamista varten löyhästi erilaisiin teemoihin, jotta vastausten tarkastelu olisi ulkopuolisille selkeämpää.

Sisällönanalyysi aloitetaan yleensä purkamalla aineisto pieniin osiin, eli pelkistämällä se. Aineistoa purettaessa siitä etsitään yksinkertaistetusti ilmaisuja, jotka tiivistetysti vastaavat tutkimuskysymyksiin. Purkamisvaiheessa aineistosta löydettyjä ilmaisuja tai vihjesanoja luokitellaan sitten uudenalaisiksi kokonaisuuksiksi (Tuomi - Sarajarvi 2009: 111). Laadullisen aineiston varsinainen analyysi alkaa kuitenkin vasta aineiston teemoittelusta. Tällöin usein laajasta haastatteluaineistosta pyritään nostamaan esiin toistuvia teemoja, jotka valaisevat alkuperäistä tutkimusongelmaa (Eskola - Suonranta 2000, 175).

Käytännössä toteutimme aineiston teemoittelun ja luokittelun siten, että materiaalin huolellisen lukemisen jälkeen kirjoitimme litteroitujen haastattelujen pohjalta yhteenvedon, jonka lisäksi yhdistimme litteroidut haastattelumateriaalit ja merkitsimme siihen jokaisen haastattelun tuottaman materiaalin eri väreillä. Näin saimme helposti eroteltua sen, mitä kukin haastateltava oli puheenvuoroissaan sanonut. Tämän jälkeen laadimme haastatteluista yhteenvedot, joiden avulla pystyimme litteroitua tekstiä lukiessamme näkemään nopeasti aineistosta löytyvät toistuvuudet ja asiat, jotka muodostivat yhteneväisyyksiä eri haastateltavien puheenvuorojen välillä. Näiden menetelmien avulla pystyimme helposti tekemään yleistyksiä sen pohjalta, mitkä asiat haastatteluissa toistuivat ja muodostivat ikään kuin haastateltujen kannan ja antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiimme.

8 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käymme läpi haastatteluista nousseet asiat teemoittain. Olemme sitoneet haastatteluista saamamme vastaukset edellä esiteltyyn teoriapohjaan. Tutkimustulosten jaottelu tässä osiossa on jonkin verran ristikkäistä, sillä teoriapohjat risteytyvät monien seikkojen osalta. Haastattelukysymyksemme herättivät haastatteluihin osallistuneiden kesken melko hyvin keskustelua ja niistä saamiemme vastausten perusteella päällisimmäksi jäi havainto, että noin vuosi sitten tapahtunut muutos herätti henkilökunnassa paljon tunteita. Tämän lisäksi muutos ja muuttuneet resurssit ovat omalla tavallaan muuttaneet yksikön työntekijöiden työnkuvaa melko paljon, vaikka toisaalta työ on edelleen hyvin samankaltaista kuin aiemmin.

8.1 Työhyvinvointi ja osallisuus

Tuntemukset organisaatiomuutoksesta olivat pääosin negatiivisia. Eräs syy tähän oli esimerkiksi se, että muutos tuli henkilökunnalle yllättäen, eikä siihen saatu mitään järkeviä perusteluja. Lisäksi se, että henkilökuntaa ei kuultu ollenkaan muutoksesta päätettäessä, loi paljon negatiivisia ajatuksia muutoksen liittyen. Nämä asiat toivat henkilökunnalle tunteen siitä, että aiemmin hyvin tehtyä työtä ei juurikaan arvosteta, mikä ei onnistuneesti toteutetussa muutosprosessissa ole tarkoituksenmukaista, sillä työyhteisön henkilökuntaa pitäisi kohdella muutoksen subjektina, sen objektina olemisen sijaan.

-Sit varmaan myös... ööö... oli semmonen must tuntuu et ...muhun tarttu aika monen työkaverin tunteisuus siinä muutoksessa ja mä lähin varmaa ite jollain taval niinku mukaan mukaan myös siihen semmoseen niinku et vähä niinku et niinku oli niinku vihanen sitä että niinku miks tämä meidän työ mitä me tehdään tavallaan niinku mitä töidään että että ja lähetään tekee jotain ihan muuta et eikö tämä ole tärkeää ja hyvää työtä mitä tässä tehdään? Tuli ehkä semmonen niinku aliarvostettu olo niinku yhdessä työ-niinkuryhmän kanssa

Henkilökunta koki, ettei juuri päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun tai sen toteutuksen aikataulutukseen. Toisaalta vastausten mukaan henkilökunta koki kuitenkin saaneensa melko vapaat kädet muutoksen toteuttamiseen, vaikkakin syyt ja perusteet

muutoksen taustalla olivat jääneet erittäin epäselviksi. Osallistamisen yksi keskeisimmistä ajatuksista on se, että yksilöiden henkilökohtaisilla erityistiedoilla on merkitystä työyhteisön toiminnan kehittämisen kannalta, joten tältä osin voisi sanoa, että henkilökunta sai osallisuuden kokemuksia muutoksen toteuttamisvaiheessa. Lisäksi haastattelujen perusteella henkilökunta pääsi yhdessä sopimaan arviointiyksikön toimintaan liittyvistä käytännöistä ja yhteisistä pelisäännöistä, mitä pidettiin hyvänä asiana. Kokonaisvaltaisen osallisuuden mahdollistamiseksi henkilökuntaa olisi pitänyt huomioida myös muutosta ja sen aikatauluja suunnitellessa.

-No siihen suunnitteluun ei kyllä päästy vaikuttamaan millään tavalla, mut toteutukseenhan meille, no jonkun verran meille järjestettiin kehittämispäiviä ja sillee tietyllä tapaa niinku työryhmälle annettiin niinku aika vapaat kädet kyllä siinä. Et kyl me sitä niissä puitteissa mitä oli, ni saatiin aika itsenäisesti niinku suunnitella ja päättää asioita

Vaikka käytännön asioihin vaikuttaminen koettiin henkilökunnan osalta positiivisena asiana, olisivat he kaivanneet jonkinlaisia raameja ja ohjeistusta sitä, mitä toiminnalla lähdetään tavoittelemaan, tällöin muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen työryhmässä olisi ollut helpompaa. Nyt päällimmäiseksi oli jäänyt tunne, että ei oikein tiedetty sitä, mihin toiminnalla pyritään.

- Mun mielest se on kritiikin kohde niinku siinä et ois toivonu ehkä siin kohtaa enemmän niinku sellasta ihan ohjeistusta et mitä meilt toivotaan ja miten asiat pitäis hoitaa.

Arviointiyksikössä tehdyn työn sisältö siis muuttui muutoksen aikana varsin paljon, joten tällä on ollut suoraan vaikutusta henkilökunnan työhyvinvointiin. On todettu, että avoimella tiedonkululla sekä toimivalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys henkilöstön hyvinvointiin. Tällaisten isojen muutosten keskellä epävarmuus henkilöstön keskuudessa lisääntyy ja erityisesti tällöin tiedonkulun olisi toimittava, sillä tällä pystytään vähentämään epävarmuustekijöitä ja muutokseen liittyviä turhia huhuja. Pyrimme selvittämään myös resursseja, joita muutoksen läpiviemiseen tarjottiin. Kaikissa haastatteluissa mainittiin se, että muutoksen jälkeisen toiminnan suunnittelua varten saatiin muutama päivä, jolloin arviointiyksikössä ei ollut nuoria. Tätä pidettiin hyvänä asiana. Osa haastattavista olisi kaivannut suunnitteluun enemmän aikaa varsinkin, kun ei oikein tiedetty mitä lähdetään suunnittelemaan. Kiitosta sai myös se, että työskentelyä saatiin jatkaa

vanhassa tutussa työryhmässä ja tieto tästä tuli hyvissä ajoin. Tämä tieto sulki pois yhden muutokseen liittyvän epävarmuustekijän. Myös tässä kysymyksessä nousi esille uuden työnkuvan epäselvyys ja se, mitä toiminnalla ajettiin takaa. Työyhteisötasolla työnkuvan selkeys ja yhteiset tavoitteet lisäävät henkilökunnan sitoutumista yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Tältä kannalta katsottuna olisi ollut perusteltua, että henkilökunta olisi saanut kaipaamaansa lisätietoa muutoksen tavoitteista ja uudesta työnkuvastaan. Yksi haastattelupari olisi kaivannut mahdollisuutta käydä muutoksen toteutumista läpi jälkeenpäin, jota voi pitää tällaisessa tapauksessa tarkoituksenmukaisena.

Vaikka tunteet olivatkin pääsääntöisesti hyvin kielteisiä johtuen osallistumismahdollisuuksien puuttumisesta ja muutokseen johtaneiden syiden pimittämisestä, niin eräs haastateltava toi esille myös sen, että hän koki muutoksen enemmän positiivisena kuin negatiivisena. Syy tähän oli se, että työnkuvaa pääsi uudistamaan.

-Työntekijänä, mä itte koen sen ehkä jopa pikkasen positiivisempaa ku negatiivisempaa koko muutoksen et pysty vaihtaa duunin..työn niinku jotenki en mä tiä fokusta tai jotain vähän joo..

8.2 Muutos

Tässä osiossa käydään läpi paitsi muutoksen sisältöä, myös sen syitä, sillä organisaatiomuutosten yhteydessä on tärkeää tietää miksi muutos tehtiin. Tällöin työntekijöiden motivaatio muutoksen toteuttamiseen kasvaa.

8.2.1 Työn sisällön muutos

Henkilökunta koki työnsä muuttuneen tietyiltä osin melko paljon. Aiemmin toteutettu hyvin strukturoitu toiminta takasi sen, että nuoret viettivät enemmän aikaa arviointi-työissä ja tulivat täten tutummiksi sen henkilökunnalle. Nyt nuoret eivät ole sisätiloissa niinkään paljon ja tämä tekee työskentelystä vähemmän intensiivistä. Myös pienentyneet resurssit ja niiden vaikutus vanhoihin hyväksi havaittuihin työmenetelmiin nousi esille. Nyt niiden käyttö ei välttämättä ole mahdollista, vaikka asiakaskunta on pysynyt osittain samana. Vaikka osa asiakkaista on edelleen hyvin samanlaisia kuin vanhalla konseptilla

toimittaessa, niin haastatteluista kävi ilmi, että asiakaskirjo on nykyisin huomattavasti laajempi kuin arviointiyksikön toimiessa päihdearviointiyksikkönä.

8.2.2 Muutoksen syyt

Jokainen haastateltava toi esiin, että taloudelliset syyt olivat muutoksen taustalla voimakkain vaikutin. Osa haastateltavista toi esiin, että päihdearviointiyksikkönä toimiessa osastopaikalla olleen nuoren vuorokausihinta oli korkeampi kuin muissa laitoksissa. Puolet haastateltavista toi esiin, että muutoksen syyksi kerrottiin tutkimuskohteena olevan kaupungin pyrkimys hoitaa arviointityö omissa yksiköissä ostopalveluyksikköjen sijasta. Tämän perustelun ongelmana oli haastateltujen mukaan se, että aiemmalla intensiivisemmällä työtavalla nuoret olivat sijoitettuna yksikköön lyhemmän aikaa, joten muutos ei tästä syystä tuo taloudellista hyötyä.

Mmmm... Siis kai se virallisesti sitä perusteltiin niin, että kaupunki ei halua enää ostaa arviointipalveluita ulkopuolelta, jotta arvioinnit olisivat tasalaatuisia, kun ne suoritetaan täällä kaupungissa omissa yksiköissä. Öööh, tämä perustelu ontuu kerran aikaisemmin kun päihdearviointiyksikössä (nimi poistettu) oli nämä samat nuoret arviossa, niin päihdearviointiyksikkö (nimi poistettu) pysty arvioimaan vuoden aikana noin 50 nuorta ja nyt tällä kevyemmällä resurssilla ja muutoksella meillä on noin 30 nuorta. 25-30 nuorta per vuosi, eli me arvioimme vähemmän nuoria... kuin aikaisemmin.

Muutosta ei haastateltavien mukaan perusteltu riittävästi, mitä ei voi pitää henkilökunnan työhyvinvointia tarkastellen hyväksyttävänä, sillä hyvinvointi näkyy erityisesti työyhteisön avoimena tiedonkulkuna. Tämän seikan toi esiin jokainen haastateltu työntekijä. Haastateltavat kokivat perustelut epäloogisiksi, eikä yksikään esitellyistä perusteluista jäänyt vaille kritiikkiä. Haastattelujen perusteella voi sanoa, etteivät muutoksen syyt ole vielä kukaan haastateltavien tiedossa, vaikka muutoksesta oli haastattelujen tekohetkellä kulunut jo lähes vuosi.

Oikeeta syytä emme siis ole... itsellemme ymmärrettävää syytä emme ole saaneet.

Toinen huomiota saanut asia oli se, että arviointiyksikössä tehtiin paljon uhka- ja vaaratilanneraportteja, minkä vuoksi se miellettiin turvattomaksi ja haavoittuvaksi, mitä käytettiin myös perusteena muutokselle. Henkilökunta kokenut tämän ristiriitaisena, sillä haastattelujen mukaan heitä nimenomaan pyydettiin tekemään uhkaavista tilanteista ilmoitus, että yksikössä tehty työ saadaan näkyväksi. Toisaalta yksi haastateltu mainitsi, että käytössä olevien resurssien vähentäminen ei muutosta seuranneen vuoden aikana ole näkynyt uhkatilanteiden vähenemisenä. Arviointiyksikköä voisi haastateltavan mukaan pitää nykyisin entistä turvattomampana, koska resursseja on muutoksen myötä vähennetty.

-Joo, sehän... sitä perusteltiin myös, että me olemme niin haavoittuva yksikkö... Että sitä käytettiin meitä vastaan myös, kun niitä ensin väentämällä pyydettiin tekemään, jotta nähdään, saadaan meidän työ näkyväksi ja sen vaarallisuus. Niin sitten se kalahti omaan nilkkaan.

8.2.3 Muutosjohtamien

Olemme jaotelleet nämä osiot siten, että tässä osioissa muutosjohtaminen käsittää sen johtajiston toimia, joka on organisaatiomuutoksen takana. Seuraavassa kappaleessa käsittelemme lähiesimiesten toimintaa.

Kärjistetysti voisi sanoa, että haastateltavien työntekijöiden mukaan ylemmiltä tahoilta tukea ja tietoa ei juurikaan tullut, vaikka sille olisi ollut erittäin suuri tarve näin isossa muutoksessa. Muutosta onnistuneesti johdettaessa esimiehen kuuluisi suuntautua enemmän henkilökunnan kanssa käytävään vuorovaikutukseen ja pyrkiä kuuntelemaan työntekijöidensä näkemyksiä muutoksen eri vaiheissa. Tällöin henkilökunta kokee esimiehen arvostavan heitä ja heidän mielipiteitään. Tähän liittyen mainittiinkin, että henkilökunta olisi toivonut tullessa kuulluksi ennen kuin asioita ja päivämääriä lyödään lukiin. Aiheeseen liittyvään haastattelukysymykseen vastasi suoraan vain yksi pari, joka toivoi, että tulevissa muutoksissa henkilökuntaa huomioitaisiin ja otettaisiin muutoksen suunnitteluun mukaan paremmin kuin tässä tutkimassamme muutoksessa.

Hyvässä muutosjohtamisessa tiedonvälitys on avainasemassa, jotta muutos pystytään toteuttamaan onnistuneesti tai ainakin mahdollisimman vähän työtä häiritsevästi. Tähän liittyen informaation vähyys nousi esille useamman haastateltavan osalta ja useat haastateltavat ihmettelivät, miten yksikön kotikunnalla on miten yksikön kotikunta voi sulkea kyseisen kaupungin ainoan päihdearviointiyksikön, kun on tiedossa, että sen tarjoamille palveluille on edelleen tarvetta. Tämä tuntui haastateltavista erikoiselta, sillä henkilökunnalta löytyy tietotaitoa hoitaa päihdeongelmaisia nuoria. Samalla koettiin myös huolta kaupungin lastensuojelupalveluiden heikkenemisestä, varsinkin kun muutos oli toteutettu huonosti suunniteltuna. Myös monesti mainittu järkevien perusteluiden puuttuminen muutoksesta kerrottaessa ei helpottanut muutoksen käsittelyä. Erään haastateltavan mukaan muutosta olisi ollut helpompi käsitellä, jos järkevää tietoa muutoksen eri vaiheista olisi ollut saatavilla.

-Ja varsinkin kun niitä perusteltuja syitä ei tullu, niin se se muutosprosessi, joka luonnollisesti siis ja automaattisesti aina aika useesti tarkoittaa sitä sitä negatiivista purkausta alussa, niin sitä ei helpottanut kyllä yhtään se, että meille ei annettu ymmärrettäviä perusteluja tälle. Et se olis ollu huomattavasti... nopeammin jotenki se muutosvastarinta siinä selätetty, jos... jos sitä olis osattu perustella sitä päätöstä... järkisyillä

Haastatteluista nousi esille myös sellainen toive, että muutosta ei jatkossa toteutettaisi hätiköidysti ja muutettaisi toimintaa vaan muuttumisen vuoksi sekä täten hajotettaisi hyvin toimineita konsepteja. Toiveissa oli myös, että muutosta toteutettaessa asioiden tarkasteluun varattaisiin riittävästi aikaa eikä muutosta ryhdyttäisi toteuttamaan suin päin. Tähän liittyen ymmärrettiin se tosiasia, että lastensuojeluun liittyvät ja sen toimintaa ohjaavat asiat, lait ja tilanteet muuttuvat joskus todella nopeasti, mutta silti toiveissa oli, että muutoksen kohteena olevan yksikön tilannetta kartoitettaisiin pidemmällä aikavälillä ennen kuin mitään radikaaleja päätöksiä ruvetaan tekemään.

8.2.4 Esimiestyö muutosprosessissa

Vaikka tapahtunut organisaatiomuutos olikin iso ja vaikutti suuresti työryhmän toimintaan, niin hyvänä asiana pidettiin myös sitä, että työskentelyä saatiin jatkaa samalla kokoonpanolla kuin ennen muutosta. Koettiin, että vaikka työnkuva muuttuikin melko

paljon, niin tuttu porukka auttoi selviämään muutoksesta paremmin. Tämä esitettiin työryhmän toiveena ja lähiesimiehet saivat haastateltavilta hyvää palautetta tästä.

Kaikki haastatellut parit toivat esille sen, että lähiesimiehet (yksikön vastaava ohjaaja sekä myös yksikön johtaja) olivat yhtä tietämättömiä muutoksen syistä, mutta yrittivät parhaansa mukaan järjestää suunnitteluaikaa, jotta uuden toiminnan käynnistäminen olisi sujunut mahdollisimman vaivattomasti. Lähiesimiesten toiminta sai siis paljon kiitosta, jonka lisäksi henkilökunta koki, että heidän ohella myös lähin johto olisi tarvinnut paljon tukea ja erityisesti tietoa muutokseen liittyen. Lähiesimiehet olivatkin prosessissa hyvin tukemassa työryhmän jäseniä.

- Varmaan nää mejjän lähimmät esimiehet... tuntu et ne on vaa semmosii san... kertomas tietoja et ne oli muutokses mukana kaikki et et neki ne ois ihan yhtälaillla tarvinnu tukee mun mielest. Meit ei niinku itse muutoksessa tuettu. Me itse tuimme toisiamme enemmänkin tässä että esimiehet vaan aina ilmotti meille mitä tapahtuu ja milloin ja me sit ite velloimme siinä muutoksessa ja koitimme tukea toinen toista

Esimiesten toimenkuvaan kuuluu tukea alaistensa työntekoa arjessa, sekä tarjota heille mahdollisuus tehdä laadukasta työtä. Haastatteluissa kerrottiin, että lähiesimiehet pyrkivät järjestämään henkilökunnalleen suunnitteluaikaa helpottaakseen tulevaa arkea, mihin tällä ilmiselvästi pyrittiin. Haastatellut työntekijä toivat esiin, että lähiesimiesten rooli koettiin toteutuneessa muutoksessa olevan enemmänkin viestinviejä, joka toi ylemmillä tahoilla päätetyt muutostavoitteet työyhteisön tietoisuuteen. Kaiken kaikkiaan esimiesten toimintaa pidettiin hyvänä ja asiallisena, ja haastateltavien vastauksista oli tulkittavissa, että he pitivät lähiesimiesten roolia epäkiitollisena muutoksen yhteydessä. Yksi haastateltavista toikin puheissaan roolin epäkiitollisuuden esille.

8.2.5 Muutosvastarinta ja muutosahdistus

Haastattelumateriaalista havaitsimme, että osa henkilökunnasta koki muutoksen epämieluisana ja jopa ahdistavana. Tätä voi pitää luonnollisena, sillä syyt muutoksen vastustamiseen ovat hyvin inhimillisiä. Monesti esimerkiksi vanhoista tutuista käytännöistä luopuminen sekä oman tulevan työkuvan puutteellinen ymmärtäminen voivat lisätä muutoksen vastustamista. Tämän lisäksi muutos, johon henkilökunta ei pysty millään tavalla vaikuttamaan voi tuntua hyvin epämiellyttävältä ja ahdistavalta. Kuten ohessa olevasta

lainauksesta voi päätellä, niin heikko informaatio muutokseen liittyen lisäsi tässä tapauksessa epävarmuutta muutosta kohtaan.

Muutos herätti myös negaatioita siitä, että ei niinku työntekijöitä kuultu siinä muutoksen niinku tarpeessa ja siitä niinku jotenkin niinku muutoksen eteenpäin viemisessä niin se herätti tosi paljo semmost... miten sen nyt sanois, epävarmuutta ja epäluottamusta.

Kaksi haastateltavaa mainitsi erikseen muutosvastarinnan haastatteluiden aikana. Emme kysyneet tästä erikseen, sillä muutosvastarintaa ei yleensä suoraan tunnisteta itsessään, vaan sitä esiintyy useimmiten ihmisten toiminnassa, tiedostamattomana käyttäytymisenä. Tämä voi ilmentyä eri tavoin eri henkilöissä. Tämän takia pidimme yllättävänä, että se nousi esiin nimenomaan itse koettuna asiana muutoksen keskellä.

8.2.6 Muutokseen vaikuttaminen

Jokainen haastateltu pari toi jossain muodossa esille sen, että muutokseen johtaneet syyt tulisivat olla läpinäkyvämmät ja selkeästi tiedossa henkilökunnalle, joiden työnkuvaan muutos vaikuttaa. Myös henkilökunnan osallistaminen ja kuuleminen muutoksen jälkeen nousi jälleen esille. Koettiin myös tärkeänä päästä reflektoimaan tapahtunutta, jotta tulevien muutosten suunnitteluun saataisiin henkilökunnan näkökulma aiempaa vahvemmin mukaan.

-Nii ehkä täst muutoksesta voi niinku jokainen oppia sillä tasolla, että miten tärkeää on niinku kuulla jokaista ja se kuulluks tulemisen kokemus, miten tärkeä se on, että pääsee positiivisella tavalla siihen muutokseen mukaan. Ehkä myös niinku johdon kannalta ois hyvä kuulla sen muutoksen jälkeen myös työntekijöitä et mitä ois voinu krhm ja mitä tästä muutoksesta on opittu, jotta tulevat muutokset menis... saatas niinku positiivisia vaikutuksia.

Yksi vastaajista kertoi, että muutokset ovat herättäneet hänelle mielenkiinnon ottaa selvää muutoksesta yleisellä tasolla, jotta suhtautuminen siihen olisi henkilökohtaisesti helpompaa. Toivottiin myös, että henkilökunnan ammattitaitoa käytettäisiin enemmän hyväksi muutosta suunniteltaessa. Tämä käy järkeen, sillä muutosta suunnitellessa ja toteuttaessa henkilökunnan erityisosaamiseen huomiointi on tärkeää. Tällöin henkilöstö

saa kokemuksen siitä, että muutoksessa näkyy sen valmistuttua myös henkilökunnan kädenjälki, mikä helpottaa muuttuneeseen työhön kiinnittymistä. Haastatteluiden mukaan opinnäytetyömme loppuvaiheissa käynnistyneessä uudessa muutosprosessissa henkilökunnan ammattitaitoa ei kuulemma ollut kuitenkaan hyödynnetty. Vaikka myös tämän jälkimmäisen muutosprosessin toteutus sai osaltaan kritiikkiä, niin tästä huolimatta tämä toinen muutos sai kiitosta siitä, että se on ollut aikaisempaa paremmin hoidettu ja perusteet sille ovat olleet järkisyillä ymmärrettävissä.

Haastateltavat kokivat päässeensä vaikuttamaan työryhmän pysyvyyteen lähiesimiesten avulla. Tämä muutos lähti työyhteisön jäsenten omasta toiveesta. Myös työn sisällöllisiin asioihin työntekijät kokivat päässeensä vaikuttamaan. Mikäli näihin asioihin olisi saneltu ylhäältä käsin erilaiset sisällöt, olisi muutosprosessi saattanut heikentää työntekijöiden motivaatiota työhön. Nyt näihin asioihin vaikuttaessa tällä on todennäköisesti ollut positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

9 Yhteenveto

Tässä kappaleessa vedämme yhteen kysymyksistämme saadut tulokset. Saatujen vastausten perusteella tapahtuneen muutoksen olisi haastateltujen mielestä voinut hoitaa paremmin ja henkilökuntaa enemmän huomioiden. Haastatellut näkivät muutoksen toteutuksessa useita ongelmia. Eniten mainintoja sai se, ettei informaatio juuri kulkenut prosessin aikana ylhäältä alaspäin. Haastateltujen kokemusten perusteella olisi tärkeää, että muutoksen kohteena olevan arviointiyksikön henkilökunta otettaisiin alusta lähtien muutosprosessiin mukaan ja he pääsisivät osallistumaan niin muutoksen suunnitteluun kuin myös toteutukseen. Haastateltavien mukaan henkilökunnalle ilmoitettiin muutoksesta ja siihen liittyvistä aikatauluista, jotka vietiin sitten läpi sellaisenaan, ilman vaikutusmahdollisuuksia. Tämän vastapainoksi henkilökunta pääsi kuitenkin sopimaan keskenään tulevan yksikön toimintatavoista sekä yhteisistä pelisäännöistä. Työryhmää olisi ollut tärkeä kuulla jo muutoksen suunnittelun alkaessa, sillä tällä tavoin olisi varmistettu henkilökunnan kokonaisvaltainen osallisuuden kokemus muutosprosessin aikana. Mielestämme erityisen tärkeää muutokseen liittyen on mainita myös muutoksen perustelut, joita henkilökunta ei kokenut loogisiksi. Erikoinen huomio oli, että vielä vuosi toteutuneen muutoksen jälkeen muutoksen syyt eivät ole selvinneet.

Henkilökunta koki myös tärkeäksi päästä jälkeinpäin refleктоimaan tapahtunutta muutosta ja sen herättämiä ajatuksia. Toiminnan läpikäyminen jälkeinpäin vaikka esimerkiksi työryhmän ja esimiehen kesken, voi tuoda ilmi uusia ratkaisumalleja, joita pystytään hyödyntämään vastaavanlaisissa muutoksissa. Koska tutkimamme muutos oli varsin merkittävä työn kannalta, niin haastattelujen perusteella henkilökunta olisi kaivannut selkeästi perusteltuja ja jäsenneltyjä syitä siihen, miksi ja miten muutos ylipäänsä toteutetaan. Huolellisilla perusteluilla voidaan vaikuttaa henkilökunnan työhyvinvointiin ja asennoitumiseen muutokseen liittyen. Perustelut vähentävät epätietoisuutta ja -varmuutta. Lisäksi selkeä ohjeistus edesauttaa työn sujuvuutta ja mielekkyyttä, sillä tällöin työntekijän ei tarvitse stressata ja hän pystyy käyttämään energiansa itse työhön, huolehtimisen sijaan.

Tutkimamme työryhmä koki tärkeäksi, että he saivat muutoksen jälkeen jatkaa työskentelyä samassa työryhmässä. Tätä pidettiin merkittävänä asiana, johon pystyttiin muutoksen aikana vaikuttamaan. Lisäksi tämä poisti muutokseen liittyvän epävarmuustekijän, minkä uuden työryhmän ryhmäytyminen olisi tuonut.

10 Pohdinta

Mielestämme onnistuimme tuomaan esille tutkimusongelmamme keskeisimmät kehittämiskohteet. Olisi tietenkin ollut toivottavaa saada alun perin suunnitellusti kaikki neljä haastatteluparia työhömmе mukaan. Mielestämme kuitenkin jo tämän aineiston perusteella vastauksissa oli saavutettu luotettavat tulokset, sillä siellä esiintyi toistuvasti samoja ilmiöitä muutoksesta. Haasteita asetti myös huono ajoituksemme opinnäytetyössä. Juuri kun olimme saaneet tutkimusluvan aiheen tutkimiseen, yksikkö ilmoitti samalla viikolla uudesta mittavasta organisaatiomuutoksesta. Tämä oli harmillista, koska olisimme toivoneet saavamme esitellä ensimmäisen muutoksen tulokset yksikössä ennen seuraavaa muutosta, jolloin he olisivat voineet jo hyödyntää aineistoamme toteutuksen suunnittelussa. Kyseistä työryhmää tulee kuitenkin koskettamaan vielä yksi organisaatiomuutos heti, kun kahden yksikön yhdistymiseen sopivat tarkoituksenmukaiset tilat löytyvät. Oli myös haastateltavien puolesta vaikeaa alkaa muistelemaan ja erottelemaan vanhaa muutosta, koska he kävivät sillä hetkellä läpi jo uuden muutoksen tuomia kokemuksia.

Jos olisimme tiedneet uudesta muutoksesta aikaisemmin, olisimme voineet myös muokata aiheitamme uuteen muutokseen liittyen tai yhdistää sen alkuperäiseen tutkimukseemme. Huomasimme kuitenkin, että vertaishaastattelu menetelmänä oli toimiva valinta, koska haastateltavat muistelivat ja palauttelivat toisiaan vuoden takaiseen aikaan onnistuneesti.

Löysimme myös konkreettisia esimerkkejä millä tavoin muutoksen toteuttamista voisi parantaa tulevaisuudessa. Jos jossakin seuraavassa muutoksessa hyödynnetään tuloksiamme ja kehittämissuosituksemme, jatkotutkimus olisi tärkeä ja aiheellinen. Jatkotutkimus voisi olla esimerkiksi vertaileva tutkimus siitä, kuinka kehittämissuositusten hyödyntäminen, kuten tiedottamiseen panostaminen vaikutti työntekijöiden kokemuksiin muutoksen toteutumisen onnistumisessa, jos sitä verrataan aineistostamme saatuihin tuloksiin.

Pohtiessamme tuloksia yllätyimme siitä kuinka positiivisessa hengessä haastateltavat puhuivat muutoksesta, vaikka he toivat esille paljon kritiikkiä ja huomattavia puutteita muutoksen toteutuksesta. Voisi sanoa, että muutos nähtiin näin jälkikäteen osan mielestä onnistuneena muutoksena vaikka itse muutosprosessi ja sen toteutus oli epäonnistunut. Tutkimuskohteena ollessa yksikössä oli tätä opinnäytetyötä jo uusi muutos käynnissä ja aikaisemmasta muutoksesta oli kulunut jo vuosi. On mahdollista, että tällä saattoi olla pehmentävää vaikutusta aiempaa muutosta reflektoidessa.

Halusimme selvittää henkilökunnan kokemuksia siitä, miten he pääsivät suunnittelemaan muutosta ja osallistumaan sen läpivientiin. Tutkimme asiaa henkilökunnan osallisuuden kautta työhyvinvointiin liittyen. Näiden käsitteiden lisäksi avasimme teoriaosuudessa myös johtaminen sekä muutosjohtaminen –käsitteitä, mitkä mielestämme liittyivät hyvin paljon tutkimaamme asiaan. Opinnäytetyömme tuloksia voisi hyödyntää vastaavissa organisaatiomuutoksissa, joita sosiaalialalla väistämättä tulee vastaan. Kyseinen arviointityksikkö koki keväällä 2015 toisen ison muutoksen, jossa vastausten mukaan henkilökunnan tarpeita ei vielä kukaan ollut riittävästi huomioitu. Tämän vuoksi koimme opinnäytetyömme aiheen tärkeäksi ja toivomme, että seuraavaa isoa muutosta mietittäessä muutoksen suunnittelijat käyttäisivät hyödyksi keräämäämme aineistoa ja näin antaisivat henkilöstölle mahdollisuuden tulla entistä paremmin kuulluksi.

Lähteet

Aaltonen, Johanna 2014. Väkivallan kohtaaminen lastensuojelutyössä – työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia uhka- ja vaaratilanteista. Opinnäytetyö (sosionomi YAMK). Metropolia Ammattikorkeakoulu. Verkkodokumentti. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70382/Aaltonen_Johanna.pdf?sequence=1> Luettu 8.4.2014

Aro, Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki. Edita Prima Oy.

Elo, Anna-Liisa - Ervasti, Jenni - Kuokkanen Anna 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena - tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. <http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf> Luettu 11.4.2014

Eskola, Jari - Suoranta, Juha. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.

Hakala, Liisa - Manka, Marja-Liisa - Nuutinen, Sanna - Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Verkkodokumentti. <http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf> Luettu 9.4. 2014

Heiske, Pirkko 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Hirvonen, Teemu - Kinnunen, Johanna 2012. Muutoksen keskellä. Työhyvinvointitutkimus Helsingin kaupungin lastensuojelun vastaanottolaitoksen henkilökunnalle. Kauniainen. Opinnäytetyö. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52701/Hirvonen_Teemu%20ja%20Kinnunen_Johanna.pdf?sequence=1>. Luettu 15.5.2014

Ikola-Norrbakka, Rinna - Isosaari, Ulla - Lehto, Kirsi - Valkama, Katja 2012. Työhyvinvointi johtamishaasteena Kuntayhtymä Kaksineuvoisessa: Bikva-mallin soveltaminen

työhyvinvoinnin johtamisen arviointiin. Vaasan yliopisto & Vaasan ammattikorkeakoulu. Verkkodokumentti. <www.kaksineuvoinen.fi/Link.aspx?id=1241221> Luettu 9.10.2014

Israel, Mark – Hay, Iain 2006. Research ethics for social scientists. London. SAGE publications.

Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi - opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa. Hansasprint.

Juuti, Pauli - Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kehusmaa, Kirsti 2011 - Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki. Helsingin seudun kaupakamari.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma n.d. Esimiestyön kipukohtat ja valopilkut muutostilanteissa - kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Varma. Verkkodokumentti <<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EsimiestyönKipukohtat.pdf>> Luettu 14.4.2014

Kohonen, Kirsi - Tiala, Toni 2002. Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi. Sisäasianministeriö. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kuittinen, Matti – Mönkkönen, Kaarina – Puusa, Anu 2010. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Puusa & Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<http://nk.chamber.fi/binary/file/-/id/1/fid/536>> Luettu 8.4.2014

Kurki, Leena - Nivala, Elina 2006. Hyvä ihminen ja kunnon kansalainen. Johdatus kansalaisuuden sosiaalipedagogiikkaan. Tampere University Press. Tampere.

Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.

Lanning, Harri - Roiha, Mikko - Salminen, Antti 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Lavikkala 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen. Verkkodokumentti. <http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen> Luettu 13.1.2015

Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Verkkodokumentti. <https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf> Luettu 8.4.2014

Luomala, Anne (toim.) 2008. Työhyvinvointi muutoksessa. Tutkimus kuntaliitoksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin ja ihmisten johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä. Valkeakoski. Loppuraportti. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/Akaan_loppuraportti.pdf>. Luettu 15.5.2014

Mamia, Tero 2009. Mistä hyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, Raimo, Hautaniemi Ari (toim.): Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 30–31.

Pahkin, Krista – Mattila-Holappa, Pauliina – Nielsen, Karina – Wiezer, Noortje – Widerszal-Bazyl, Maria – de Jong, Tanja – Mockallo, Zofia 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Hyvinkää: Suomen Printman Oy. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <http://www.psyres.pl/CIOPPortalWAR/file/49552/PSYRES_Opaskirja_2011.pdf>. Luettu 2.4.2015

Patton, Michael Quinn 2002. A guide to using qualitative research methodology. Verkkodokumentti. <http://evaluation.msf.at/fileadmin/evaluation/files/documents/resources_MSF/MSF_Qualitative_Methods.pdf>. Luettu 16.3.2015

Pekkarinen, Elina 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. THL. Helsinki. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1>>. Luettu 15.5.2014

Riikonen, Ella – Tuomi, Katja – Vanhala, Sinikka – Seitsamo, Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki. Työterveyslaitos

Rinta-Tassi, Minna 2015. Organisaatio vie työntekijästä viimeisetkin mehut, jollei häntä aidosti kuunnella. Yle. Verkkodokumentti. <http://yle.fi/uutiset/organisaatiomuutos_vie_tyontekijasta_viimeisetkin_mehut_jollei_hanta_aidosti_kuunnella/7851722> Luettu 7.4. 2015

Seppänen-Järvelä, Riitta 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Hyvät käytännöt menetelmä käsikirja. Stakes. Helsinki. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<http://www.sosiaaliportti.fi/File/19c3cb84-4a50-47e0-83af-d3a63e046cd2/vertaismenetelmat.pdf>> Luettu 11.4.2014

Sinokki, Marjo - Virtanen, Petri 2014. Hyvinvointia työstä. Tallinna. Tietosanoma oy

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Työhyvinvointi. Verkkodokumentti <<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>> Luettu 11.4.2014

Stakes 2005. Laadullisen sosiaalitutkimuksen eettiset kysymykset. Verkkodokumentti. <<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75146/Tp4-2005.pdf>>. Luettu 16.4.2014

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa. UNI-press.

Swanborn, Peter. 2010. Case Study Research. What, Why and How? Thousand Oaks: SAGE Publications.

Taloustutkimus Oy 2014. Kvalitatiivinen tutkimus. Verkkodokumentti. <http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/>. Luettu 16.4.2014

Tilastokeskus n.d. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Verkkodokumentti. <<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>> Luettu 16.4.2014

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Työhyvinvointia hyvinvointityöhön 2011. Talentia. Verkkodokumentti. <http://www.talentia.fi/files/1599/Tyohyvinvointia_hyvinvointityohon100112Kansilla.pdf> Luettu 15.5.2014

Työturvallisuuskeskus n.d. Johtaminen. Verkkodokumentti <http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen> Luettu 16.4.2014

Vaikutusmahdollisuudet ja osallistava kehittäminen 2010. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. <http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s0.html>. Luettu 15.5.2014

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Yin, Robert K. 2003. Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Ylikoski, Matti 1993. Työyhteisö murrosmuutoksessa. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Haastattelukysymykset

1. Miten muutos päihdearviointiyksiköstä tavalliseksi arviointiyksiköksi on muuttanut työtä? Mitkä ovat työnne kannalta mielestänne keskeisimmät muutokset?
2. Mitkä olivat mielestänne muutokseen johtaneet syyt? Mitä perusteluja käytettiin muutoksesta kerrottaessa?
3. Millä tavoin esimiehet tukivat teitä muutoksessa? Miten toivoisitte esimiesten osallistavan henkilökuntaa tulevissa muutosprosesseissa?
4. Miten olette työryhmänä päässeet vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun sekä toteutukseen?
5. Minkälaisia resursseja muutoksen läpiviemiseen tarjottiin? Mitä olisitte toivoneet enemmän tai vähemmän?
6. Miten tämän muutoksen kokemuksia voisi mielestänne hyödyntää tulevia muutoksia ajatellen?

Saatekirje

Hei,

Teemme opinnäytetyötä Metropolia Ammattikorkeakoulussa sosiaalialan koulutusohjelmassa. Opinnäytetyömme käsittelee päihdearviointiyksikön muuttamista kriisi- ja vastaanottoyksiköksi. Opinnäytetyömme pyrkii selvittämään, miten työntekijät ovat kokeneet olleensa osallisina muutoksessa.

Tutkielmamme aineisto kerätään vertaishaastattelun avulla. Vertaishaastattelussa työntekijät keskustelevat ennakkoon asetelluista kysymyksistä parin kanssa. Haastatteluajat sekä -parit sovitaan etukäteen. Kysymysten pohjalta keskustellaan n. 30 - 45 minuuttia. Haastattelut äänitetään ja pyydämme teiltä kirjallisesti suostumuksen ennen haastattelua. Äänitetyt haastattelut tuhotaan tutkimuksen jälkeen, eikä haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyys ole tunnistettavissa tutkielmasta. Emme yksilöi haastatteluun osallistuvia työntekijöitä millään tavalla. Lopullisessa opinnäytetyössä ei yksilöidä tarkasti yksikköä, josta opinnäytetyö on tehty. Osallistuminen opinnäytetyöhön on vapaaehtoista, ja sinulla on oikeus kieltäytyä siitä.

Mikäli sinulla on kysyttävää, voit olla yhteydessä meihin.

terveisin

Santeri Kanula, Hillevi Bruhn ja Samuli Korhonen

Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön

paikka, päivämäärä, allekirjoitus ja nimenselvennys