

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

Strateginen johtaminen

Olli Makkonen

Muutosjohtamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta

Työn ohjaaja/tarkastaja: professori Timo Pihkala
2. tarkastaja: professori Markku Ikävalko

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Olli Makkonen
Tutkielman nimi:	Muutosjohtamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2018
Pro Gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto: 80 sivua, 9 kuviota, 4 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	professori Timo Pihkala professori Markku Ikävalko
Hakusanat:	Muutosjohtaminen, esimiestyö, muutosvastarinta

Työn tarkoituksena on tutkia esimiestyön haasteita, joita syntyy muutosjohtamisessa. Kohdeorganisaationa on Seinäjokinen sosiaali- ja terveystalvluuta tarjoava yhdistys, joka on uudistanut toimintojaan toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten johdosta. Työn teoriaosuudessa perehdytään muutosjohtamiseen pääosin suunnitelmallisen muutoksen ja esimiestyön näkökulmasta. Empiirinen osa koostuu kohdeorganisaation esimiehiltä kerätystä haastatteluaineistosta. Empiirinen tutkimus toteutettiin haastatteluilla. Tavoitteena on selvittää esimiesten kohtaamia haasteita muutosjohtamisessa.

Tutkimus lisää ymmärrystä muutosjohtamisen haasteista esimiestyön näkökulmasta. Esimiestyön koettiin muuttuneen rooliltaan sekä hallinnollisempaan että vastuullisempaan suuntaan. Muutoksen myötä aikaa ihmisten johtamiselle jää vähemmän. Ihmisten johtamista pidettiin myös muutosjohtamisen haasteellisimpana tehtävänä. Muutosviestinnän koettiin olevan määrittelemätöntä ja strategiset tavoitteet olivat heikosti tiedossa. Kokemuksia aikaisemmista muutoksista oli vähän, mikä lisäsi henkilöstön haluttomuutta muutoksiin. Muutosvastarinta koettiin vahvana.

ABSTRACT

Author: Olli Makkonen
Title: Challenges in change management from managers' perspective
Academic Faculty: School of Business and Management
Master's Program: Strategic Management
Year: 2018
Master's thesis: Lappeenranta University of Technology
80 pages, 9 figures, 8 tables, 1 appendix
Examiners: Professor Timo Pihkala
Professor Markku Ikävalko
Keywords: Change management, Managerial work, Change resistance

The purpose of this study is to examine the challenges in change management from the managers' perspective. The case organization is an association which provides health and social services in Seinäjoki area. The case organization has renewed its processes caused from changes in the external environment. The theoretical framework consists on change management mainly from the perspective of planned change and managerial work. The empirical part consists of the interview material which was collected from the case organization's managers. The target of this study was to examine what challenges the managers faced in change management process.

The present study increases understanding of the challenges in change management from the managers' perspective. Management's orientation has changed into more administrative and responsible way. Due to this change managers have less time to lead people. Leading people was thought to be the most challenging job in change management process. Change communication was felt vague and strategic goals were mostly unknown. Experiences from previous changes were scarce, which increases employees reluctant to change. Resistance to change was strong.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn taustaa	7
1.2	Tutkimuskysymykset, työn tavoite ja rajaus.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	MUUTOSJOHTAMINEN	10
2.1	Muutos käsitteenä	10
2.2	Muutosjohtamisen ulottuvuudet.....	13
2.3	Muutoksen johtaminen	15
2.4	Muutosvastarinta ja suhtautuminen muutokseen.....	22
2.5	Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa.....	26
3	ESIMIESTYÖ	29
3.1	Esimiestyön määrittelyä	29
3.2	Esimiestyö muutosprosessissa	31
4	MUUTOKSET KOHDEORGANISAATION TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....	40
4.1	Kohdeorganisaation esittely	40
4.2	Markkinakatsaus	41
4.2.1	Asiakkaat	43
4.2.2	Kilpailijat.....	44
4.3	Muutosvoimat ja Strategiat.....	45
4.4	Tarve muutosjohtamisen kehittämiseksi.....	47
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	49
5.1	Tutkimuksen tarkoitus	49
5.2	Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä.....	50
5.3	Aineiston kerääminen.....	51
5.4	Aineiston analysointi	52
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	52
6	KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET	54
6.1	Muutoksen johtaminen	54
6.2	Muutosvastarinta ja suhtautuminen muutokseen.....	57
6.3	Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa.....	62
6.4	Esimiestyö kohdeorganisaatiossa	64
6.5	Esimiestyö muutosprosessissa	70
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	74
8	LÄHTEET	77

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

Kuvio 2: Kolmen askeleen muutos K. Lewinin (1947) mukaan

Kuvio 3: Jatkuvan muutoksen johtaminen Weickin & Quinnin (1999) mukaan

Kuvio 4: Tunteet muutosprosessissa Lewyn & Merry'n (1951) mukaan

Kuvio 5: Esimiehen tehtävä muutosprosessissa Pirisen (2014) mukaan

Kuvio 6. Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi Mattilan (2008, s 37) mukaan

Kuvio 7: Yli 75-vuotiaat 2014–2065 (Tilastokeskus, 2015)

Kuvio 8: Seinäjoen kaupunkiseutu ikäryhmittäin 2014–2040 (Tilastokeskus, 2015)

Kuvio 9: Muutokset ja muutosvoimat organisaation strategiakausien mukaan

Taulukot

Taulukko 1: Mielikuvat muutosten johtamisesta Palmer & Dunford mukaan (2008)

Taulukko 2: Johtamistyylien yhteys visioon, viestintään ja vastarintaan Palmerin & Dunfordin mukaan (2008)

Taulukko 3: Muutoksen kokemisen nelikenttä (Ponteva 2010, s 36-37)

Taulukko 4: Organisaation viestintäkulttuurit Juutin & Virtasen mukaan (2009, s 106).

Liitteet:

Liite 1: Haastattelulomake

1 JOHDANTO

Ettei ole mitään vaikeampaa ja vaarallisempaa tehtävää kuin luoda asioille uusi järjestys. Kaikki ne vastustavat uudistusta, joille vanhasta järjestelmästä on ollut etua ja sitä puolustavat vaimeasti ne, jotka siitä ehkä hyötyisivät.” - Machiavelli (1469-1527)

Macchiavellin satoja vuosia vanha toteamus kuvastaa edelleen ajankohtaisesti ihmisten käyttäytymistä muutostilanteissa. Muutosjohtaminen on yksi johtamisen haasteellisimmista tehtävistä. Tänä päivänä muutosta voidaan pitää pysyvänä olo-tilana, kuten historian monet suurmiehetkin ovat sanoneet: Mikään ei ole niin pysyvää, paitsi muutos. Teemat globalisaatio, digitalisaatio ja robotiikka muuttavat organisaatioiden toimintaympäristöä ennennäkemättömällä vauhdilla. Elämme globaalissa maailmassa, jossa muutokset ovat väistämättömiä. Samalla myös muutosjohtamisesta on tullut terminä hyvin tutuksi ja sitä voidaankin pitää yhtenä johtamisen trendi-ilmiöistä. Muutos aiheuttaa aina johtamishaasteen. Järvinen (2005, s 134) pitää muutosten johtamista esimiestyön tulikokeena, josta selviytyttyään voi vastata tietää, mitä ihmisten johtaminen on. Suomessa ikääntyvä väestö tarjoaa myös uudenlaisen haasteen tulevaisuudessa. Tämä pakottaa valtion ja kunnat pohtimaan uusia tapoja tehokkaampia tapoja tuottaa palveluita. Muutoksen johtamisesta on tullut siis ajankohtaisempaa kuin koskaan. Vaikka muutosjohtamista on tutkittu paljon, ei yhtä takuuvarmaa reseptiä onnistuneeseen muutosten johtamiseen ole olemassa. Muutokseen liittyy monia tekijöitä yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmasta. Muutos herättää kuohuntaa, tunteita ja mielipiteitä sekä puolesta että vastaan. Muutos vaatii sitoutumista, luottamusta ja motivaatiota sekä ennen kaikkea hyvää johtamista. Kiinnostuin muutosten johtamisesta, kun pääsin tuoreena esimiehenä uudistamaan työnantajani toimintaa. Tehtävän haasteellisuus ja henkilöstön suhtautuminen muutokseen oli itselleni yllätys. Tämä herättikin ajatuksen siitä, miten muutoksia voisi johtaa paremmin?

1.1 Työn taustaa

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on paikallinen seinäjokinen sosiaali- ja terveystalveluita tuottavat yhdistys. Kohdeorganisaation palveluita ovat ikääntyneiden ja vammautuneiden tehostettu palveluasuminen, kuntoutus- ja kotihoidon palvelut. Organisaatio työllistää noin 120 henkeä ja palveluita myydään vuosittain noin seitsemällä miljoonalla eurolla. Merkittävimmät palvelut ovat palveluasuminen ja Valtiokonttorin maksama Sotiemme veteraanien kuntoutuspalvelut. Kohdeorganisaatio on kokenut useita merkittäviä muutoksia vuosien varrella. Vuonna 2014 voimaan tullut hankintalaki käytännössä muutti koko organisaation rahoitus pohjan yleisavustuksesta kilpailuille markkinoille. Yhdistyksen rooli kunnallisesta palvelumallista vaihtui yksityiseen joustavuutta korostavaan toimintaan. Muutoksen myötä kilpailu on lisääntynyt ja toiminnan kannattavuuteen on jouduttu kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Tämä on muuttanut koko organisaation orientaatiota siitä, mitkä ovat yhdistyksen roolit yleishyödyllisenä toimijana ja palveluiden tuottajana. Tulevaisuuden haasteita ovat Sotiemme veteraanien kuntoutuspalveluiden loppuminen, joka on noin kolmannes yhdistyksen tuotoista. SoVe-asiakkaiden määrän harvenee Valtiokonttorin ennusteen mukaan kiihtyvällä tahdilla vuoteen 2022 asti, mikä näkyy jo tällä hetkellä päivittäisessä toiminnassa. Toinen merkittävä haaste on sote-uudistus, joka tulee olemaan yhteiskunnallisesti yksi suurimpia muutoksia vuosikymmeniin. Uudistuksen myötä kilpailu tulee lisääntymään entisestään, jos ja kun yksilön valinnanvapaus lisääntyy. Vaikka uudistus on vasta tulossa, on kilpailu jo kiristynyt. Toimialalle on tullut jo nyt uusia kilpailijoita, jotka toimivat täysin erilaisin periaattein mitä aikaisemmin. Mukaan lukien Posti, joka osti kotipalveluita tuottavan HR-Hoivan. Myös hoivatiilojen rakentaminen on lisääntynyt. Suomen Hoivatiilojen markkinakatsauksen mukaan Suomeen tarvitaan 30 000 - 40 000 uutta tehostetun palveluasumisen paikkaa, jotta kunnat voivat täyttää lakisääteiset velvoitteensa. Tämä näkyy nyt paikallisessa toimintaympäristössä, jossa tehostettujen paikkojen määrä on yli valtakunnallisen suosituksen tällä hetkellä. Aran Erityisryhmien asuntomarkkinakatsauksen 12.9.2017 mukaan vapaarahoitteisten asuntojen käyttöaste Etelä-Pohjanmaalla oli 80 % vuonna 2016, mikä kertoo sen, että tarjontaa on tällä hetkellä enemmän kuin

kysyntää (Ara 2017). Toisaalta Sote-uudistus on myös suuri mahdollisuus palveluntuottajille, koska asiakas pystyy jatkossa valitsemaan palveluntuottajansa. Toisaalta palveluiden hinnat ovat kaikille samat. Markkinaehtoisempi asiakasohjautuvuus luo painetta palveluiden aktiiviseen markkinointiin ja asiakaslähtöisempään palvelutuotantoon

1.2 Tutkimuskysymykset, työn tavoite ja rajaus

Tämän tutkielman tavoitteena on auttaa selvittämään kohdeorganisaation esimiesten kokemia haasteita muutoksissa. Tutkielman perusteella saadaan kokonaisvaltainen kuva siitä, millaisia haasteita muutoksia esimiehet kokevat muutosprosesseissa ja miten he näkevät oman roolinsa muutosprosessissa. Tutkielman tarkoituksena on selvittää sitä, miten esimiestyötä tulisi muutosjohtamisessa kehittää. Muutosjohtamiseen liittyvä kirjallisuus on erittäin rikas. Työ keskittyykin tutkimaan muutosta pääasiallisesti suunnitelmallisena tapahtumana, osana strategian toteuttamista. Tutkimus toteutetaan esimiesten näkökulmasta, selvittämällä heidän kokemuksistaan muutoksista. Tutkimuksen tarkoituksena on selittää organisaatioon kohdistuvia muutoksia tulevaisuudessa ja esimiesten kokemia haasteita aikaisemmista muutoksista. Kohdeorganisaation toimintaympäristö ja asiakasohjautuvuus tulee muuttumaan merkittävästi. Tilanne, jossa julkisen asiakasohjauksen tilalle tulee valinnanvapaus, on sekä mahdollisuus että haaste nykyiselle palvelutuotannolle. Muutoksen myötä organisaation tulee tehostaa toimintaansa niin organisaation rakenteen kuin työtapojen osalta. Koska kohdeorganisaatio toimii yhdistysmuotoisena, ei tiukkaa omistajaohjausta ole, vaan kehittäminen on henkilöstövetoista. Tällöin yksittäisen esimiehen vastuu ja rooli työnantajan edustajana on merkittävä. Tutkimuksen perusteella pyritään löytämään organisaation muutosten haasteet esimiestyön näkökulmasta, jotta muutosjohtamista voidaan kehittää. Työ pyrkii keskittymään esimiestyöhön liittyvää problematiikkaan muutosprosessissa, erityisesti johtamisen, esimiestyön ja muutoksen kokemuksellisuuden näkökulmasta.

Tutkielman tutkimusongelma:

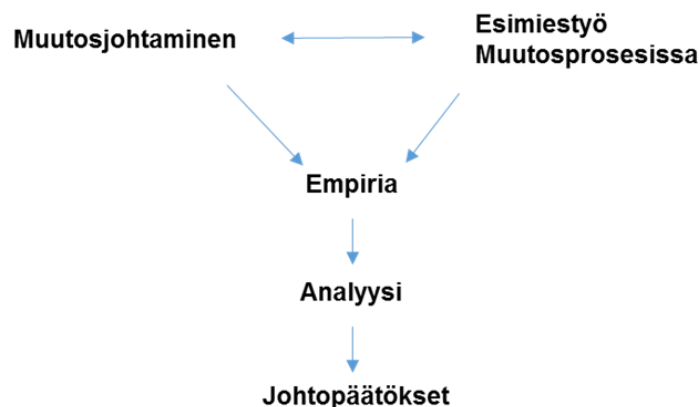
- Auttaa selvittämään esimiesten kokemia haasteita muutosjohtamisessa.

Tutkimusongelma jakautuu kahteen tutkimuskysymykseen:

- Minkälaisia haasteita esimiehet ovat kokeneet muutoksissa?
- Miten esimiehet näkevät oman roolinsa ja tehtävät muutosprosessissa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen viitekehys koostuu muutosjohtamiseen ja esimiestyöhön liittyvästä kirjallisuudesta. Muutosjohtaminen käsittelee muutokseen liittyviä aiheita. Teoriaosuudessa pyritään määrittelemään muutoksen käsitteenä sekä muutokseen liittyviä taustatekijöitä. Selvittää muutosjohtamisen kysymykset mitä ja miten. Esimiestyöhön keskitytään muutosprosessin näkökulmasta. Mitä esimiestyö on ja miten muutokset vaikuttavat esimiestyöhön. Tutkimus etenee viitekehysten myötä työn metodologia osuuteen, jossa käsitellään muutosjohtamisen kehittämisen tarvetta organisaatiolle ja tutkimuksen toteutusta. Esitellään kohdeorganisaatiota tarkemmin sekä kohdeorganisaation toimintaympäristöä markkinakatsauksen kautta. Käydään läpi organisaatioon kohdistuvia sekä ulkoisia että sisäisiä muutosvoimia ja sitä, miten näihin muutoksiin on valmistauduttu strategian avulla. Kuvataan tutkimuksen toteutus ja tehdyt tutkimusvalinnat. Työn analyysiosiossa analysoidaan tutkimusaineisto viitekehystä hyväksikäyttäen. Johtopäätöksissä kerrotaan, miten tutkimus vastasi sille asetettuja tavoitteita ja mitä hyötyä siitä on tulevaisuudessa.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Tämä kappale pyrkii määrittelemään muutoksen käsitteenä sekä muutoksen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Vastaamaan muutosjohtamisen kysymykseen: Miten muutosta johdetaan? Tässä kappaleessa käsitellään muutoksen käynnistäviä voimia ja erilaisia muutostyyppejä sekä niiden luokitteluita. Esitellään yleisimmät muutosjohtamisen mallit sekä keskeisimmät muutoksien johtamisen osa-alueet muutoksen johtamisen näkökulmasta.

2.1 Muutos käsitteenä

Muutosjohtamiseen keskittynyt kirjallisuus ei tarjoa yhtä universaalisesti hyväksyttyä käsitettä muutokselle. Yksinkertaisesti ilmaistuna muutosten johtaminen tai muutosjohtaminen on suunnitelmallinen prosessi, jossa määritellään ja omaksutaan strategioita, rakenteita, toimintatapoja ja teknologiaa, joilla organisaatio selviytyy muuttuneessa toimintaympäristössä (Rees & French 2013, s 102). Kotterin (1996, s 22) mukaan muutos on osa jatkumoa, joka on aina suhteessa vallitsevaan ympäristöön, monen tekijän summa, jota ei pidä yksinkertaistaa. Sopeutuminen vallitsevaan ympäristöön on organisaation menestymisen näkökulmasta avainasemassa. Waterman ja Peters tutkivat neljäkymmentä menestyvää amerikkalaisyritystä ja niille yhteisiä menestystekijöitä. Heidän tekemän tutkimuksen mukaan menestyvät yritykset ovat sopeutumiskykyisiä vallitsevaan toimintaympäristöön: oppivia organisaatioita, jotka eivät istu odottamassa sitä, että markkinat lopulta ottavat ne hengiltä (Waterman & Peters 2007, s 148–148). Menestyäkseen organisaation tulee siis jatkuvasti sopeutua vallitsevaan toimintaympäristöön, hallita ja johtaa muutosta. Brainbridgen (1996, s 4-7) mukaan toimintaympäristöön sopeutumisesta on tullut toimialasta ja organisaatioista riippumaton yhteinen agenda: ”Muutos ei ole enää kerran kymmenessä vuodessa tehtävä epäsäännöllinen mullistus, vaan täällä jäädäkseen ja voittajia ovat ne, jotka selviytyvät siitä.” Muutos on organisaatioissa jatkuvasti läsnä. Muutos on samalla sekä absoluuttinen että suhteellinen (Juuti & Virtanen 2009, s 13). Muutoksissa on myös kyse oppimisesta ja uudistumisesta, joka koskee

toimintatapoja, organisaatorakennetta, työkaluja ja resursseja. Handyn (2007) mukaan muutos on vain toinen sana kasvulle, ja synonyymi oppimiselle. Muutoksella ei tarkoiteta yksinkertaisia muutoksia tai pienimuotoisia ongelmia, joita esimiehet ja organisaation johto ratkaisevat päivittäin (Rees & French 2013, s 102). Organisaation kehittämisen näkökulmasta muutos on organisaation sopeutuminen uuteen ideaan tai käyttäytymisen (Daft 2010, s 279). Burken (2009) mukaan muutos on monimutkainen prosessi, jota on vaikea kontrolloida, ennustaa, selittää ja johtaa. Muutokset ovat aina johtamishaaste ja muutosten johtamista voidaan pitää esimiestyön tulikokeena (Järvinen 2005, s 134). Muutosjohtamiseen liittyvä kirjallisuus on hyvin rikas ja käsittelee usein toimintalähtöistä ajattelutapaa muutoksille. Kaikista organisaatiomuutosta tutkivista eri teorioista huolimatta, kaikki tutkijat ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että organisaatiot muuttuvat (Handy 2007, s 40; Van de Ven & Sun 2011, s 59)

Muutosta voidaan tyypitellä lukuisin eri tavoin. Van de Ven & Sunin (2011) mukaan muutosjohtamista käsittelevä kirjallisuus keskittyy pääsääntöisesti muutokseen suunnitelmallisena prosessina, joten se myös vaikuttaa siihen, miten muutoksia tyypitellään. Nadler ja Thusman (1990) jakavat muutoksen neljään erilaiseen muutostyyppiin: ennakoivaan muutokseen, reagoivaan muutokseen, vähittäiseen muutokseen ja strategiseen muutokseen (Lämsä ym 2013 s 184-186). Child (2005) jakaa muutoksen suunnitelmalliseen, emergenttiin, radikaaliin ja inkrementaaliin muutokseen, riippuen siitä mitä organisaation osaa muutos koskettaa. Inkrementaalia ja suunnitelmallista muutosta on koko organisaatiota koskevat vuosittaiset kehitystavoitteet. Radikaali suunnitelmallinen muutos on esimerkiksi liiketoimintaprosessin uudistaminen tai toimintojen yhdistämiset. Organisatorinen oppiminen tapahtuu vähittäin ja on siten Inkrementaalia ja emergenttiä koko organisaatiota koskevaa muutosta. Weick & Quinn (1999) jakavat muutoksen episodiseen ja jatkuvaan muutokseen. Heidän mukaansa episodinen muutos on suunniteltua ja ohjattua, jossa muutos tapahtuu vaiheittain. Jatkuva muutos on inkrementaalia organisaation sisällä tapahtuvia mikrotason muutoksia, joita on vaikea johtaa. (Rees & Hall 2013, s 103; Weick & Quinn 1999, s 368–379)

Muutos käynnistyy yleensä tiedostamalla toimintaympäristön haasteet ja omat kehittämisaalueet. Tästä syntyvät syyt voidaan jaotella ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteet tai toimintaympäristön muutokset. Sisäiset tekijät voivat muodostua johtamiskulttuurin kehittymisestä, organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutospaineet tai asiakaspalvelussa havaitut puutteet. Johsson & Luecke (2005) ovat löytäneet kuusi organisaatiomuutokseen käynnistävää voimaa:

- 1) Yrityksen menestys tai sen puute
- 2) Toimintaympäristön kehitys, esimerkiksi teknologiamuutokset tai viranomaismääräykset
- 3) Liiketoiminnan trendit, esimerkiksi globalisaatio tai ulkoistamisratkaisuihin päätyminen
- 4) Omistajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset
- 5) Demografiset ja sosiaaliset muutokset, esimerkiksi ikääntyminen ja monikulttuurisuus
- 6) Poliittiset ja kansainvälinen terrorismi (Mattila 2007, s 242-243).

Organisaation näkökulmasta oleellisinta on kuitenkin se, miten muutosta tehdään kuin se, että mistä syystä muutos käynnistyy. Muutos on käsitteenä monimerkityksellinen. Sen piirteitä voidaan kuvata nopeaksi tai hitaaksi, radikaaliksi tai asteittain eteneväksi, voimakkaaksi tai vähäiseksi. Muutos saattaa olla reagoimista organisaation sisäiseen kriisiin tai ennakoimista tulevaan. Se voi olla suunniteltu tai suunnittelematon. Muutos on myös vaikea prosessi johtaa, jolla voi olla aina ennustamattomia seurauksia. Muutoksen määrittelemiseksi olennaista on tunnistaa se, mikä on muutoksessa. Muutos voi kohdistua lukuisiin eri asioihin, kuten strategiaan, päivittäiseen toimintaan työtehtävien ja prosessien kehittämisen näkökulmasta, mutta myös organisaation arvoihin ja henkilöstön käyttäytymisessä tapahtuvaan muutokseen. Muutoksella on myös rationaalinen ja irrationaalinen puoli. Muutos herättää usein tunteita puolesta ja vastaan. (Stenvall & Virtanen 2007; Juuti 2009; Mattila 2007)

Tässä työssä muutoksen käsite rajautuu enemmän suunnitelmalliseen koko organisaatiota koskevaan muutokseen. Kohdeorganisaatio on ollut pitkään rahoituspohjan ansioista stabiilissa tilassa, joten muutokset ovat olleet suppeita eivätkö koko organisaatiota koskevia. Kuten jo aikaisemmin todettu aikaisemmat muutokset organisaation rahoituspohjassa ja asiakaskunnassa sekä tuleva sote-uudistus, vaativat sopeutumista ja syvällisempää muutosta koko organisaation toimintaan.

2.2 Muutosjohtamisen ulottuvuudet

Tämä kappale pyrkii selventämään muutosjohtamista eri teorioiden ja mallinnusten avulla sekä asemoimaan tämän tutkimuksen näkökulmaa niihin. Muutosten johtamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tai vallitsevaa näkökulmaa, vaan muutosten johtaminen koostuu useiden näkökulmien huomioimisesta.

Muutosjohtamista voidaan lähestyä tarkastelemalla muutosten toteuttamistapaa, jotka voidaan jakaa joko ylhäältä alhaalle suuntautuvaksi tai alhaalta ylös eteneväksi prosessiksi. Ylhäältä alaspäin suuntautuvassa mallissa muutos nähdään prosessina, joka etenee lineaarisesti kohti tavoitetta. Muutoksen suunnittelusta vastaa johto, joka kontrolloi ja poistaa muutoksen esteitä ja vastarintaa, muutos nähdään hallittavissa olevana. Malli nähdään parhaiten sopivan niin sanotuissa selkää seinää vasten tilanteissa, joissa tarvitaan nopeaa toimeenpanoa kriisin ratkaisuun. Alhaalta ylhäälle suuntauva muutos henkilöstön rooli on muutoksen suhteen osallistava. Tällöin muutos lähtee henkilöstöstä, jolloin mallit korostavat oppimista ja vuorovaikutuksellisuutta. Etuna nähdään olevan se, että usein henkilöstöllä on sellaista osaamista, jota muutoksissa kannattaa hyödyntää. Organisaatiokulttuurilla on myös tärkeä rooli molemmissa vaihtoehdoissa. Innovatiivisessa organisaatiokulttuurissa muutos voi tapahtua luontevasti ja tehokkaasti, kun se voi olla myös suunnitelmallisen muutoksen este. (Vakkala 2012; Rees & French 2013, s 104)

Muutoksen toteuttamistavan lisäksi muutoksen johtamista voidaan lähestyä muutoksen hallittavuuden näkökulmasta. Tämä näkökulmaa ovat tutkineet Weick & Quinn (1999). Heidän mukaan muutoksen nopeus, tempo ja organisaatioon syntynyt inertia ovat ulottuvuuksia, jotka pitää huomioida muutoksen johtamisessa. He jakavat muutokset episodiseen muutokseen, joka on tarkoituksenmukainen, epä säännöllinen ja ei-jatkuva. Episodisessa muutoksessa organisaatiot ovat inerttejä, jonka vuoksi organisaatiot eivät ole pystyneet sopeutumaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Tämän vuoksi muutos on usein dramaattinen ja muutospaine johtuu organisaation ulkoisista tekijöistä. Weick & Quinn (1999) mukaan inertian voittaminen on keskeinen osa muutoksen johtamista. Inertia sana tulee latinan kielen sanasta *iners*, joka tarkoittaa laiskaa, osaamatonta ja välinpitämätöntä. Inertia on organisaation sisäinen ominaisuus, joka on usein tahaton seuraus organisaation menestyksekkäästä suorituskyvystä. Koska menestyvä organisaatio on taipuvainen toistamaan samoja käytäntöjä, jotka ovat johtaneet aiempaan menestykseen. Synnyty välinpitämättömyyttä käytäntöjä, rakenteita ja henkilöstöä kohtaan, jotka ovat toissijaisia organisaation menestykselle. Tästä syystä menestyvistä organisaatioissa muutokseen viittaavat signaalit jäävät huomaamatta, sopeutuminen on hidasta ja ennakkoluuloista, toiminta ohjautuu äärimmäisyyksiin joko riskisiin pikavoittoihin tai liialliseen konservatiivisuuteen. Menestyvät organisaatiot yksinkertaistuvat, niiden sopeutumiskyky laskee ja inertia lisääntyy. Episodisen muutoksen laukaisevia tekijöitä ovat ympäristö, suorituskyyky, ylimmän johdon ominaisuudet, rakenne ja strategia. (Weick & Quinn 1999, s 368–379)

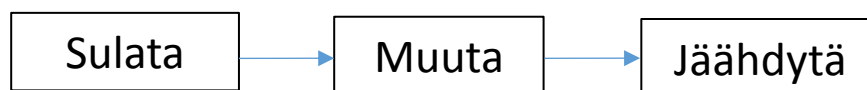
Episodisen muutoksen vastaparina on jatkuva muutos, jolla tarkoitetaan organisaatiomuutoksia, jotka jatkuvat, kehittyvät ja ovat kumulatiivisia. Jatkuva muutos on inkrementaalista, jossa toiminnan päivittäiset pienet parannukset, satunnaiset kokeilut, poikkeamat ja mahdollisuudet kumuloituvat ja ajan myötä muuttavat organisaatiota merkittävästi. Jatkuva muutos on enemmän improvisointia kuin suunnitelmallisuutta. Organisaatio nähdään emergenttina ja itseohjautuvana. Jatkuva muutos voidaan tulkita olevan sarjan useita pienikokoisia episodisia muutoksia, jossa aikaa suunnitelmallisuudelle ei ole. Organisaation kulttuuri on olennainen osa jatkuvaa muutosta, koska se pitää useat vähittäin tapahtuvat muutokset yhdessä ja antaa oikeutuksen toisinajatelluille toimenpiteille, jotka parantavat tilanteeseen sopeutumista ja kyvykkyyttä sekä sulauttaa sopeutumisosaamisen organisaation normeihin

ja arvoihin. Jatkuvan muutoksen laukaisevat tekijät syntyvät sisäisesti organisaation epävakaudesta ja reagoinnista päivittäisen toimintaan. (Weick & Quinn 1999, s 368–379)

Muutosjohtamiseen oleellisesti liittyvä ulottuvuus on sen kokemuksellisuus, miten henkilöstö saadaan osallistumaan ja sitoutumaan muutokseen. Kuten jo aikaisemmin todettu, nykyaikainen toimintaympäristö pakottaa organisaatiot sopeutumaan yhä nopeammin, mikä on tehnyt muutoksesta yhä yleisemmän ilmiön työelämässä. Tutkimus asemoituukin muutosjohtamisen tutkimiseen kohdeorganisaatioissa erityisesti suunnitelmallisen muutoksen näkökulmasta, jossa painottuvat esimiesten kokemukset muutosjohtamisesta. (Stenvall & Virtanen 2007)

2.3 Muutoksen johtaminen

Muutosjohtamiseen on olemassa lukuisia erilaisia malleja. Kuten jo aikaisemmin on todettu muutostarve saattaa lähteä useista eri tekijöistä. Koska muutokseen liittyvä mekaniikka on hyvin monitahoinen, yhtä selkeää menestysreseptiä ei ole olemassa. Yksi kenties tunnetuimmista muutoksen johtamisen malleista on Kurt Lewinin vuonna 1947 julkaistu kolme vaiheinen muutosjohtamisen malli. Malli etenee kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa sulatetaan vanha toiminta. Toisessa vaiheessa muutetaan ja luodaan uudet toiminta tavat. Kolmannessa vaiheessa jäähdytetään ja muutos tehdään pysyväksi.



Kuvio 2. Kolmen askeleen muutos Kurt Lewinin (1947) mukaan

Kurt Lewinin mallia pidetään yhtenä klassisista lähestymistavoista muutoksen johtamiseen. Mallia on sittemmin kritisoitu liiallisesta muutoksen yksinkertaistamisesta. Mallin analogiana toimivat veden eri olomuodot, jotka kuvaavat organisaation tilaa. Mallia on myöhemmin jalostettu useiden tutkijoiden toimesta, jotka ovat pääpiirteit-

täin kaikki yhdistettävissä muutoksien vaiheiden tai tehtävien lukumäärästä riippumatta Lewinin (1947) kolmivaiheisen mallin kanssa. Mallin tarkoituksena on tarjota systemaattinen tapa johtaa muutosta ihmisen käyttäytymisen näkökulmasta, muokaten muutokselle sopivampaa käyttäytymistä. Sulattamisen vaiheessa tarkoituksena on luoda motivaatiota muutokselle, koska siten vastarinta muutokselle laskee ja ihmiset ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden. Muutos vaiheessa kannustetaan ihmiset ottamaan käyttöön uusia tapoja tehdä työtä ja oppimalla uusia arvoja, asenteita ja käyttäytymistä, jotka ovat tarpeellisia muutoksen läpiviemiselle. Tässä vaiheessa myös tehdään suunnitelmat muutosten toteuttamiseen. Malli päättyy jäähdyttämisen vaiheeseen, jossa organisaatio palaa niin sanotusti tasapainoiseen tilaan, missä muutoksen edut ovat nähtävissä. Viimeisessä vaiheessa vakiinnutetaan, tuetaan ja vahvistetaan uutta olotilaa, luomalla itsevarmuutta ennen kuin muutos on tullut osaksi organisaation kulttuuria, jolloin se on jäähtynyt. Mallin oletuksena on, että tunnistamalla ja ymmärtämällä muutoksen avainvaiheita todennäköisyys tehokkaalle muutoksen johtamiselle kasvaa, koska johto tekee parempia päätöksiä muutokseen tähtäävillä interventioilla. (Weick & Quinn 1999, s 372; Rees & French 2013, s 111-112; Biech, 2007 s 26-29; Cummings et al. 2016, s 33-35)

Childin (2005, 293) mukaan nykyajan monimutkaisessa maailmassa mallin lineaarinen lähestymistapa jäähdyttämisestä kaipaava joustavuutta ja sopeutumista. Mallia on kritisoitu osakseen muutoksen yksinkertaistamisesta ja lineaarisesta ajattelusta, joka hyvin harvoin toteutuu käytännössä. Nykyajan toimintaympäristöstä tulevien muutosvoimien paine kyseenalaistaa vaiheittain etenevän muutoksen, koska organisaatioilla ei ole aikaa sulattaa. Nykypäivän organisaatioihin kohdistuu niin paljon erilaisia haasteita: ne elävät jatkuvassa muutoksessa, joten vain harvoilla organisaatioilla on yksinkertaisesti aikaa sulattaa. Mallin on kuvattu olevan myös liian lineaarinen muutoksen johtamiseen nykypäivän toimintaympäristössä, sillä vaiheita on vaikea tunnistaa jatkuvassa muutoksessa. Tästä huolimatta mallin viisi perusolettamusta tekevät mallista edelleen validin suunnitelmallisen muutoksen johtamiseen. Mallin viisi perusolettamusta ovat 1. lineaarisuus (liike yhdestä tilasta toiseen), 2. progressiivisuus (liike huonomasta tilasta parempaan), 3. tavoitelähtöisyys (liike on kohti tiettyä tavoitetta), 4. epätasapainottomuus (liike tarvitsee epätasapainotonta tilaa) ja 5. erillisyys (liike on suunniteltua ja erillisten ihmisten johtamaa) (Weick & Quinn 1999, s 372; Cummings et al 2016, s 33-35)

Yksi Lewinin (1947) mallin pohjalta syntyneistä muutosjohtamisen malleista on John Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli. Malli on kenties yksi käytetyimmistään muutosjohtamisen työkaluista ja se on kehitetty vuonna 1995. Malli on syntynyt Kotterin omien kokemusten pohjalta ylimmän johdon muutosprojekteista, akateemikkona ja konsulttina (Burke 2010, s 3). Kotter (1996, s 18) jakaa muutoksen kahdeksaan vaiheeseen:

- 1) Luo kiireellisyyden tuntu ja välttämättömyyden tähdentäminen
- 2) Ohjaavan tiimin perustaminen
- 3) Muutosvision ja strategian laatiminen
- 4) Muutosvisiosta viestiminen
- 5) Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
- 6) Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
- 7) Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
- 8) Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Jokainen vaihe etenee annetussa järjestyksessä ja tarjoaa toimenpiteet organisaation johdolle. Yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea eteneminen myöhempiin vaiheisiin aiheuttaa poikkeuksetta ongelmia (Kotter, 1996, s 20). Kotterin mallin voidaan todeta pohjautuvan samoihin Lewinin kolmivaiheisen mallin periaatteisiin. Kolme ensimmäistä vaihetta koskevat nykytilan sulattamista, kolme seuraavaa vaihetta koskevat muutosta ja kaksi viimeistä vaihetta jäähdyttämistä, muutoksen vakiinnuttamista (Biech 2007, s 28). Kotter korostaa mallissaan johtajuutta ja muutoksen suunnitelmallisuutta. Hänen mukaansa (1996, 17) mallissa on kaksi tärkeää lainalaisuutta. Ensimmäiseksi muutoksen toteuttamiseen täytyy olla tarpeeksi vahva ja monivaiheinen prosessi, joka motivoi ja voittaa muutoshaluttomuutta. Toiseksi tätä prosessia ei koskaan sovelleta riittävän tehokkaasti, ellei siinä sovelleta asioiden johtamisen, managementin, ohella myös ihmisten johtamista, leadershipiä eli johtajuutta. Kotter (1996, s 22) määrittelee asioiden johtamisen, management, olevan joukko prosesseja, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään käynnissä. Tällaisia prosesseja ovat suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja resurssointi sekä kontrollointi ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtaminen, johtajuus eli leadership koostuu joukosta prosesseja, joilla organisaatiot alun

perin perustetaan tai joilla niitä muutetaan toimintaympäristöä vastaavaksi (Kotter 1996, s 22). Johtajuus on suunnan näyttämistä, ihmisten koordinoitua, kannustamista ja inspirointia, vision määrittelyä ja ihmisten saamista tuon vision taakse. Koska johtajuus on Kotterin (1996) mukaan ihmisten inspirointia ja motivointia, on vision kehittäminen ja viestiminen mallin kriittinen ominaisuus (Rees & French 2013, s 113).

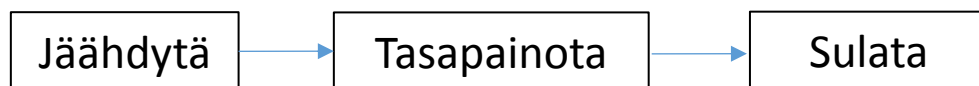
Kotter (1996, s 19) myöntää, että hänen mallinsa yksinkertaistaa muutosta, mutta malli perustuu muutoksen esteiden ja muutosprosessissa ilmenneiden virheiden torjumiselle. Muutosprosessin epäonnistumiseen johtaviin virheisiin Kotter on määritellyt kahdeksan kohdan puutelistan:

- 1) Sallitaan liikaa tekosyitä ja viivyttelyä eli epäonnistutaan muutoksen kiireellisyden viestimisessä
- 2) Epäonnistutaan riittävän vahvan johdon tuen hankkimisessa
- 3) Aliarvioidaan vision voima ja merkitys
- 4) Viestitään visiosta aivan liian vähän
- 5) Annetaan erilaisten häiritsevien tekijöiden peittää uusia visioita
- 6) Epäonnistutaan lyhyen aikavälin voittojen luomisessa
- 7) Julistetaan voitto ennen aikojaan
- 8) Ei vaivauduta ankkuroimaan muutosta tiiviiksi yrityskulttuuriin (Mattila 2007, s 133).

Virheistä seuraa epäonnistunut muutos: strategioita ei toteuteta hyvin, yritysostoilla ei saavuteta odotettuja synergioita, re-engineering-hanke kestää liian kauan ja maksaa liian paljon, saneerauksella ei saada kustannuksia hallintaan ja laatuhankeet eivät tuota toivottuja tuloksia (Kotter 1996, s 13). Kotterin (1996, s 23) mukaan onnistuneen muutoksen johtaminen vaatii 70-90 %:sti ihmisten johtamista ja 10-30 %:sti asioiden johtamista.

Kotterin malli on saanut kritiikkiä liiallisesta akateemisuudesta, koska se tarjoaa lopun lopuksi hyvin vähän konkreettisia toimenpiteitä. Esimerkiksi miten kannustetaan toisia toimintaan tai miten synnytetään nopeita tuloksia, ovat vaihteita, jotka eivät ole yhtä yksiselitteisiä kuin mallin muut vaiheet. Malli antaa kuitenkin hyvän

näkökulman suunnitelmallisen muutoksen toteuttamiseen, vaikka sen viisaus perustuu yksilöiden tietoon ja kokemuksiin (Burke 2010, s 4). Koska malli korostaa johtajuutta, luo se myös näkökulman siitä, että työntekijät ovat muutoksissa ikään kuin seuraajan paikalla, on onnistunut muutos johtajan kyvykkyydestä kiinni. Sekä Kotterin että Lewinin mallit korostavat johdon roolia muutoksen johtajana. Tällöin johdon vastuulle jää esimerkiksi muutoksen suunnittelun, viestinnän, sitouttamisen, motivoinnin ja etenemisen kontrolloinnin tehtävät. Heidän mallinsa sopivat tilanteeseen, jossa muutos on suunnitelmallinen, määritelty ja sisältää konflikteja. Toisaalta nykyaikaisen käsityksen mukaan muutos on jatkuva prosessi eikä muutosten onnistuminen ole riippuvainen suunnitelman tasosta (Weick & Quinn 1999, s 382). Burken mukaan (2010, s 78) 95 %:a muutoksista on evolutionaarisia. Usein syvälliset muutokset tapahtuvat huomaamatta ja seurauksena toimintaympäristöön sopeutumisena. Jatkuvässä muutoksessa muutosjohtajalta vaaditaan enemmän vuorovaiikutuksellisia taitoja. (Kotter 1996, s 16-20; Biech 2007, s 26-28)



Kuvio 3. Jatkuvan muutoksen johtaminen Weickin & Quinin mukaan (1999)

Weickin & Quinin (1999, s 381) mukaan aiemmat muutosjohtamisen tutkimukset yksinkertaistivat ja pelkistivät muutosta liikaa. Heidän mukaansa muutos on jatkuvasti käynnissä oleva ilmiö, jota ei voi pysäyttää, vaan lähinnä ohjata oikeaan suuntaan. Weick & Quinn (1999, s 361) lähestyvät jatkuvan muutoksen johtamista Lewinin kolmivaiheisella mallilla, jossa prosessin alku- ja loppuvaiheet ovat kääntyneet toisinpäin. Sen sijaan, että organisaatio sulattaa, muuttaa ja jäähdyttää, tulisi jatkuvaa muutosta hallita ohjaamalla se oikeaan suuntaan jäähdyttää, tasapainottaa ja sulattaa. Jäähdyttää nykyinen tila, tekemällä muutos näkyväksi. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on tunnistaa menossa oleva muutos ja ne jo käynnissä olevat kaavat, joista on hyötyä organisaation uudistamiseen. Toisessa vaiheessa tasapainotetaan, muutetaan käynnissä olevia kaavoja, jotta muutoksen esteet ja rajoitukset vähenevät ja muutos voi vapaammin virrata. Kolmannessa vaiheessa jäähdytetään,

löydetään uusia tapoja, joilla varmistetaan jatkuva muutos. Jatkuvan muutoksen keskiössä on oppiminen, improvisointi ja tulkitseminen, sillä organisaatiossa on ryhmiä, jotka sopeutuvat jatkuvasti vallitseviin olosuhteisiin. Jatkuva muutos tapahtuu enemmän organisaation mikrotasolla, kumuloitumalla ajan kanssa näistä syntyä alusta organisaation uudistumiselle. Myös Higgsin ja Rowlandin (2005) tutkimuksen mukaan emergentti lähestymistapa muutokseen on menestyksekkäämpi, sillä mitä enemmän muutosta suunniteltiin konemaisen metaforan avulla, sitä todennäköisemmin muutos epäonnistui. Saman on myös todennut Child (2005). Hän väittää, että liiketoimintaprosessien uudistaminen on merkki suunnitelmallisen muutoksen epäonnistumisesta, jonka vuoksi emergentti lähestymistapa muutokseen on menestyksekkäämpää (Hughes 2010, s 82,96). Johdon tulisi siis pystyä luomaan kaikkia koskeva tavoite muutokselle, mutta myös samalla salliva ympäristö. (Weick & Quinn 1999, s 361-382; Green 2007, s 22-23)

Muutosprosessit usein epäonnistuvat heikon asioiden johtamisen: huonon suunnittelu, kontrolloinnin, vähäisten resurssien ja osaamisen sekä muutokseen sopimattomien toimintatapojen ja käytänteiden vuoksi. Mattilan (2007, s 18) mukaan jopa 70 %:ia muutosprojekteista epäonnistuu tai ei tuota tavoiteltuja tuloksia. Muutos nähdään usein hätäratkaisuna, minkä vuoksi seuraamukset eivät ota huomioon organisaatiota kokonaisuutena ja muutos aiheuttaa ennustamatonta ja hyväksymättömyyttä sekasortoa. Onnistunut muutos vaatii sekä ihmisten että asioiden johtamista. Kotter (1996, s 26) mainitsee, että ilman pätevää asioiden johtamista uudistamisprosessi saattaa riistäytyä käsistä, mutta suurempana haasteena on ihmisten johtaminen. Mulligan ja Barber (1998) puhuvat muutosjohtamisen yingistä ja yangista: Muutoksen sosiaalisen ja tunteellisen puolen eli leadershipin ja teknisen puolen eli asioiden johtamisesta. Gillin (2003, s 3012) mukaan ihmisten johtaminen onnistuneeseen muutokseen sisältää seuraavat osa-alueet: vision, arvot, strategian, valtuuttamisen, motivoinnin ja innostamisen. (Gill 2003, s 307-312)

Visiolla on suuri merkitys muutoksen onnistumiselle. Sen muotoilu ja suunnittelu ovat ensimmäisiä askelia muutoksen käynnistämisessä. Visiolla on muutoksen johtamisen perusta (Kotter 1996, s 61). Vision suunnittelussa organisaatio peilaa nykytilaansa vallitsevaan toimintaympäristöön: asiakkaiden, henkilöstön, omistajien,

johdon, erilaisten tutkimusten sekä muiden tärkeimpien sidosryhmien näkökulmasta. Tämän analyysin lopputuloksena alkaa rakentumaan suunta kohti haluttua tulevaisuuden tilaa, visiota. Vision pitää olla haluttava, jotta nykytilaan jääminen näyttäytyy vaarallisemmalta kuin hyppääminen tuntemattomaan (Kotter 1996, s 61). Hyvä visio innostaa, osallistaa ja sitouttaa muutokseen. Sen pitää olla realistinen, riittävän yksinkertainen, rajattu, ymmärrettävissä ja viestittävässä oleva. Realistisen luonteensa vuoksi visioon on hyvä sisällyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tavoitteita. Hyvä visio yhdistää ihmiset sekä älyn että tunteen tasoilla organisaatioon, joka heijastuu organisaation kasvuun ja menestykseen. Visio antaa karkean suunnan muutokselle, mutta samalla yksinkertaistaa tuhansia pienempiä päätöksiä. Vision avulla henkilöstö saadaan valtuutettua toimimaan itseohjautuvasti sekä kannustamaan toimimaan oikealla tavalla. Pystytään koordinoimaan tuhansien yksilöiden toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti (Kotter 1996 s 60). Vision avulla ihmiset näkevät, miltä muutos tulee näyttämään ja tuntumaan sekä ymmärtävät sen, miten muutos tulee vaikuttamaan. Vision luomisen keskeinen ongelma on sen viestiminen. Liian yksinkertaistettu viesti, vaikkakin houkutteleva voi kadottaa muutoksen toteuttajien kannalta olennaisen sisällön. Hyvin muotoiltu visio parhaimmillaan vähentää muutosvastarintaa ja luo motivaatiota. (Gill 2003, 312-313; Green 2007, s 171; Mattila 2007, s 141-143; Erämetsä 2004, s 166-167)

2.4 Muutosvastarinta ja suhtautuminen muutokseen

Muutos herättää tunteita. Muutosjohtamisen näkökulmasta ilmiötä kutsutaan muutosvastarinnaksi. Ihmiset kokevat muutoksissa on neljä eri perustunnetta: pelko, viha, suru ja ilo (Arikoski & Sallinen 2008, s 55). Pelko tulee ensimmäisenä. Esimerkiksi ihmisten yleinen kysymys muutoksessa on: Miten minun käy? Työhön ja työpaikkaan suhtaudutaan usein tunnevaltaisesti. Työntekijät käyttävät työssään persoonallisuuttaan ja tunteitaan. Tunteiden avulla työntekijät kiinnittävät itsensä organisaatioon, mikä myös lisää työtyytyväisyyttä. Koska muutostilanne saattaa rikkoa tasapainoa työntekijän ja organisaation tunnesiteen välillä syntyy kielteisiä tunteita kuten surua, pelkoa ja vihaa, muutosvastarintaa. Ihminen sijoittaa tunteita tekeмиinsä tuotteisiin ja palveluihin, joista muodostuu osa hänen minäkuvaansa, niin sanottu siirtymäobjekti, mikäli se otetaan häneltä pois, rikkoo se hänen jatkuvuuden ja olemassaolonsa ihmisenä (Juuti & Virtanen 2009, s 115).

Ponteva (2010, s 36) on todennut, että muutosprosessissa korostuu neljä perusasennetta: kuuliaisuus, innostus, kyynisyys ja välinpitämättömyys, omapäisyys ja kapinallisuus. Nämä ovat eriteltynä Taulukossa 3. Kuuliaisuus on vieraantumista työstä, mutta samaistumista organisaatioon. Yksilö haluaa olla osa organisaatiota, mutta oma suhde työhön on saattanut muuttua. Innostus on myös samaistumista organisaatioon, mutta myös kiinnittymistä työhön. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja haluaa olla osa organisaatiota. Kyynisyys ja välinpitämättömyys ovat vieraantumista organisaatiosta ja työstä. Tunne siitä, kun usko organisaation on mennyt ja yksilöstä on tullut pelkästään työn tekemisen apuväline. Omapäisyys ja kapinallisuus ovat vieraantumista organisaatiosta, mutta kiinnittymistä työhön. Tila, jossa oman alan työstä ollaan ylpeitä ja sitä halutaan omapäisesti tehdä, mutta organisaatio on menettänyt merkityksensä. Nelikenttä kuvaa asenteita, jotka syntyvät muutosprosessin aikana. (Ponteva 2010, s 31-37)

Vieraantuminen työstä Samaistuminen organisaatioon (Kuuliaisuus)	Kiinnittyminen työhön Samaistuminen organisaatioon (Innostus)
Vieraantuminen työstä Etääntyminen organisaatiosta (Kyyneisyys/Välinpitämättömyys)	Kiinnittyminen työhön Etääntyminen organisaatioista (Omapäisyys/Kapinallisuus)

Taulukko 3. Muutoksen kokemisen nelikenttä (Ponteva 2010, s 36-37)

Kubrinin (1996) mukaan muutosvastarinta syntyy useista eri syistä: kognitiivinen ja käyttäytymistieteellinen syy on osaamisen vähäisyys, vähäinen usko muutoksen tarpeellisuudesta, joka johtaa kyseenalaistamiseen ja motivaation puutteena muutokseen. Gillin (2003, s 308-309) mukaan suurimmat muutosta vastustavat voimat ovat tunnepitoisia:

- Vastenmielisyys aiottua muutosta kohtaan
- Vastenmielisyys yllätyksiä kohtaan
- Heikko itsetunto ja luottamus toisiin: Pelko tuntemattomasta, riittämättömyyden tunne, epäonnistumisen pelko ja epäsuotuisat seuraukset
- Haluttomuus johtaa hankalia asioita (erityisesti johtajilla, jotka ovat lähellä eläkeikää)
- Työtapojen, käytänteiden ja suhteiden muuttuminen: ”Aina on näin tehty”. Mukavuusalueelta poistuminen, joka tarkoittaa tutusta, turvallisesta ja kontrolloidusta siirtymistä tuntemattomaan, epävarmaan ja epävarmasti kontrolloituun.
- Itsekkyys sekä vallan ja vaikuttavuuden muutokset, kuten oman roolin merkityksen menetys tai muutos
- Kunnioituksen ja luottamuksen puute muutosta edistävää henkilö kohtaan ja skeptisyys, joka on syntynyt aikaisemmista epäonnistuneista muutosaloitteista

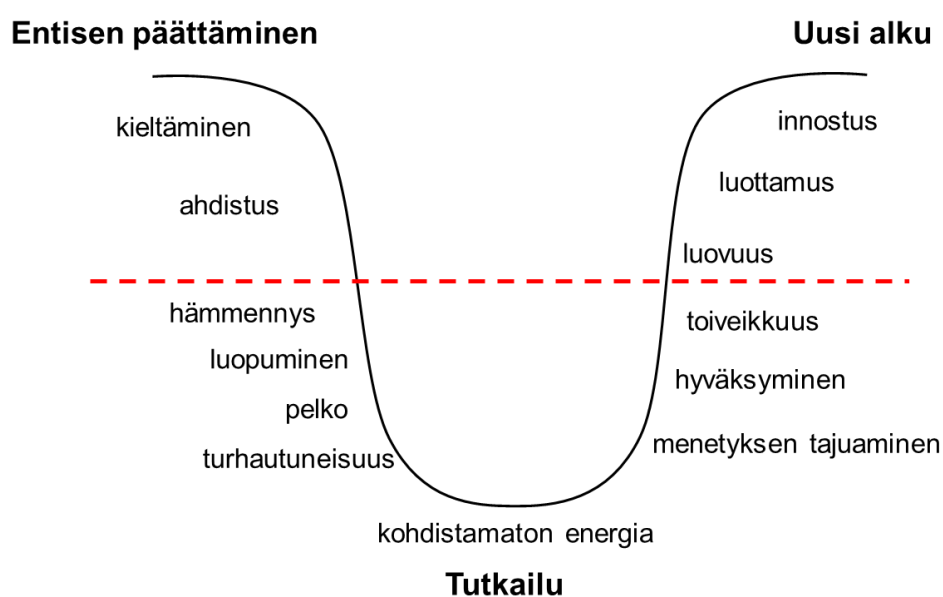
Pirisen (2014, s 98) mukaan muutosvastarinta ilmenee monin tavoin: äänekästä, hiljaista ja passiivista vastustusta, joka synnyttää negatiivista ilmapiiriä. Muutosvastarinta on ihmisen luonnollista käyttäytymistä muutokseen. Åhmanin (2004, s 84) mukaan yleisemmät muutoksen vastarinnan syyt liittyvät yksilön muutoshaluun, osaamisen tai tiedon puutteeseen sekä pelko ja epävarmuus omasta työpaikasta. Vaikka muutosvastarinta on luonnollinen seuraus muutokseen, johtamisen näkökulmasta siihen voidaan vaikuttaa. Åhman (2004, s 84) listaa muutosvastarinnan syyt tarkemmin:

- Muutos koetaan ulkopuolisena, johon ei voi vaikuttaa. Muutos on liian ylhäältä-alas johdettu.
- Muutos ajatellaan negatiiviseksi asiaksi, joka esimerkiksi tuo lisää työtä vaikkei entisiäkään ehdi tekemään.
- Luopuminen pitkäaikaisista tavoista tai vuorovaikutussuhteista
- Avointa vuorovaikusta henkilöstön kanssa ei ole riittävästi, muutoksen tarpeellisuus ja hyödyt eivät ole tulleet selvästi ilmi
- Organisaatiokulttuuri ja uskomukset eivät tue muutosta, ja eikä tiedosteta sitä, millaista muutosta kulttuuriin se vaatisi
- Organisaation rakenne, prosessit ja palkkiojärjestelmät ovat ristiriidassa muutoksen kanssa, eivät tue muutosta

Vaikka muutosvastarinta näyttäytyy usein negatiivisena asiana, voidaan se tulkita myös hyödylliseksi. Se kertoo siitä, että muutos on vaikuttava. Tunnereaktion syntyminen vaatii asioita, jotka vaikuttavat uudistumista ja vanhasta luopumista. Kritiikin avulla voidaan tuoda asioita esille, joilla muutoksen laatu paranee. Tyypillistä käyttäytymistä muutoksessa on sen kieltäminen. Väitetään, että muutosta ei tule tapahtumaan, siinä ei ole mitään uutta tai se ei ole realistinen. Muutos nostaa erilaisia ei-toivottuja tunteita pintaan, kuten aggressiivisuus, joka kohdistuu usein muutosjohtajaan. (Stenvall & Virtanen 2007, s 101-103)

Mattilan (2008, s 54) mukaan muutosvastarinta lisää ristiriitatilanteita, johon henkilöstö reagoi kahdella tavalla: lähtemällä ja äänellä. Muutoksen mukautuminen on sitoutumista työyhteisöön. Äänekästä kritiikkiä voi hyödyntää muutoksen johtamisessa. Tärkeää on nopea ongelmiin puuttuminen, luottamus ja avoin vuorovaikutus (Stenvall & Virtanen 2007, s 103). Muutostilanteissa tulisi ottaa huomioon myös

psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajana välillä. Tämän sopimuksen rikkomisen usein synnyttää kielteisiä tunteita. Stenvall & Virtanen (2007, s 102) kuvaavat sanattoman sopimuksen rikkoutumista seuraavasti: ”Jos teemme enemmän, olemme, että myös organisaatio huomioi asian. Mikäli näin ei tapahdu, petymme ja reagoimme tunneperäisesti.” Sanattoman sopimuksen rikkominen vähentää motivaatiota ja vähentää sitoutumista työnantajaa kohtaan. Muutostilanteet vaativat usein työntekijöiltä joustamista ja ylimääräistä. (Stenvall & Virtanen 2007, s 101-103)



Kuvio 4. Tunteet muutosprosessissa Lewyn ja Merryn (1951) mukaan (Hyppänen 2013, s 260)

Koska muutos herättää aina tunteita, joskus myönteisiä, mutta useimmiten kielteisiä (Juuti & Virtanen 2010, s 110). Kuviossa 4 on kuvattu Lewyn ja Merryn (1951) kehittämää ihmisten tunnetiloja muutosprosessin edetessä. On tärkeää huomata, että ihmiset etenevät yksilöllisesti tunnekäyrällä. Organisaation johto saattaa olla jo innostuksen vaiheessa kun henkilöstö saattaa tuntea vielä pelkoa tulevasta. Tällöin esimiehen tulee panostaa niihin työntekijöihin, jotka eniten tukea tarvitsevat. (Hyppänen 2013, s 260)

2.5 Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa

Esimiehen yksi tärkeämpiä tehtäviä muutoksessa on tiedottaa. Muutoksessa sekä viestintään että johtamiseen kohdistuu paljon odotuksia, jos esimies sekä johto eivät pysty näihin odotuksiin vastaamaan seurauksena syntyy hankaluuksia muutoksen läpiviemiseksi. Muutoksessa vuorovaikutuksen ja viestinnän tulee olla jatkuvaa myös silloin, kun tiedottamisen aiheita ei ole. Tämä estää turhien huhujen ja pelkojen syntymisen. Käänteisesti ajateltuna mikäli muutoksen tiedottamista valmistellaan liian huolellisesti, syntyy huhuja ja muutoksen tiedotuksen myötä konflikti henkilöstön ja johdon välille. Epäonnistuneen viestinnän seurauksena myös sitoutuminen muutokseen kärsii (Mattila 2007). Viestinnässä kannattaisi keskittyä muutos-hankkeen keskeisiin toimintoihin ja vaiheisiin, koska juuri näistä yhteyksistä löytyvät suurimmat tarpeet (Stenvall & Virtanen 2007, s 73). Erityisesti dialogisen vuorovaikutuksen on havaittu tuottavan parhaita tuloksia, koska dialogissa voidaan luoda merkityksiä muutoshankkeen kokemuksista ja ymmärrys muutoksen tavoitteista ja tuloksista lisääntyy. Muutos haastaa myös ihmisten väliset suhteet, tällöin muutoksen johtaminen on ihmisten välisten suhteiden kehittämistä (Juuti 2009, s 147). Mattilan (2007, s 162) mukaan keskeisiä viestejä on toistettava 6-7, 12 tai jopa 17 kertaa ennen kuin ne sisäistetään. Wendelin (2013, 250) mukaan hyvä viestintä muutostilanteissa edellyttää seuraavien osa-alueiden huomioimista: asiat ja ihmiset sekä ongelmat, mahdollisuudet ja ratkaisut. Hänen mukaansa viestissä kannattaa huomioida viestin sisältöä, viestin ja viestittäjän olemusta sekä viestin vastaanottajan tunnetilaa ja kulttuuria. (Stenvall & Virtanen 2007, s 73-74)

Arikosken ja Sallisen (2007, s 92-93) ideaali muutoksen viestintä on sellaista, joka saattaa johdon ja henkilöstön tunnereaktiot mahdollisimman lähelle toisiaan. Viestinnässä tulisi tasapuolisesti viestiä sekä negatiivisista että positiivisista asioista, mutta kuitenkin positiivisia uutisia painottaen. Tällöin negatiivisten asioiden kertominen ja vastaanottaminen on henkilöstölle helpompaa. Muutoksissa ihmisen pitäisi koeta muutoksen seurauksesta syntyvän voiton tunteen, eikä sen tarvitse välttämättä olla konkreettista, vaan esimerkiksi paremmat ihmissuhteet, paremmin käytössä oleva osaaminen tai uuden oppiminen (Juuti 2009, s.147-148). Tiedonvälitys tulee olla runsasta, vuorovaikutus tulee olla sallivaa ja avointa sekä henkilöstö tulee ottaa mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Toisaalta viestintää ei saa olla liikaa,

mikä edellyttääkin viestinnän hyvää suunnittelua. Avoimen vuorovaikutuksen saaminen on vaativin tehtävä, mutta se takaa tehokkaan muutoksen toteutuksen. Esimiehen tehtävät muutoksessa ovat siis tiedonvälitys, vuorovaikutus ja osallistaminen. Vuorovaikutuksessa tärkeintä on se, että asiat: roolit, vastuut, ohjeistukset, valta, tieto, puhutaan selviksi ja esimiehet ovat keskenään hyvässä vuorovaikutuksessa (Erämetsä 2003, s 127). Vuorovaikutuksessa tulisi pyrkiä mahdollisimman avoimen ilmapiirin luomiseen, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus kysyä. Mielipiteiden ilmaiseminen mahdollistaa työntekijöiden kokemuksen hyödyntämisen muutoksessa sekä sitoutumisen taso muutokseen paranee. Kysymällä henkilöstön mielipidettä työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito aktivoituu, vaikka lopullisen päätöksen asiasta tekeekin esimies. Vuorovaikutuksessa informaation siirtyminen on tärkeä näkökulma. Se palvelee tiedon lisääntymistä sekä esimiehen että alaisen välillä. Vuorovaikutuksella olisi tärkeä päästä yhteisymmärrykseen. Tämä vaatii vuorovaikutuksen laatuun panostamista. Esimiehen tulee olla aktiivinen kuuntelija, joka arvostaa työntekijän ajatuksia, siksi että hänellä on kokemuksia oman työnsä tekemisestä ja työyhteisön tapahtumista. Aktiivisen kuuntelun tavoitteena on viestiä hyväksyvää ja ymmärtävää asennetta työntekijän ajatuksia ja kokemuksia kohtaan. Työntekijä arvostaa kuulluksi tulemistä ja se antaa mahdollisuuden sanallistaa vaikeita asioita ja ongelmista puhuessaan selkeyttää hänen ajatuksiaan. (Juuti & Virtanen 2009, s 151-155; Arikoski & Sallinen 2007, s 92-94; Stenvall & Virtanen 2007, s 74; Jalava 2001, s 60-64)

Jalavan (2001, s 60) mukaan esimies-työntekijäsuhde on eräs työyhteisön perussuhteista ja se pohjautuu vuorovaikutukseen. Juutin ja Virtasen (2009, s 147) mukaan johtaminen on työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen tulosta. Muutos-tilanteet heijastuvat aina esimiehen ja hänen alaistensa väliseen suhteeseen. Muutosten johtaminen vaatii jatkuvaa viestintää ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja viestinnän runsasta. Vaikka esimiehellä ei olisikaan varmuutta ja tietoa tulevasta, olisi tämä syytä myös viestiä henkilöstölle, parasta on olla avoin. Viestinnän tulee luoda uskottavuutta, mikä on mahdollista olemalla avoin, aito ja rehellinen. Hyvän viestinnän periaatteisiin kuuluu, että sanoma sisältää sekä tiedollisia että kokemuksellisia aineksia. Muutosviestinnän keskeisin tavoite on saada toinen henkilö mukaan keskusteluun, jossa hänen omat kokemuksensa tulevat osaksi

muutosmatkaa. Esimiehen on hyvä tunnistaa se, että kaikki muutosta koskevat kielteiset viestit eivät ole muutosvastusta, vaan osa henkilön pohdintaa siitä, mitä hänelle tapahtuisi, jos lähtisi mukaan muutosmatkaan. Viestinnän lisäksi esimiehen esimerkki on avainasemassa ihmisten mukaan saamiseksi. Esimiehen oma esimerkki luo uskottavuutta viestin sanomalle. Tämä vaatii hyvää itsetuntemusta ja itsensä johtamista. (Juuti & Virtanen 2009, s 151-155)

	Yksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri	Kaksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri
Viestinnän ajoitus ja sisältö	Tiedon välittäminen on reaktiivista, viestintä ylhäältä alas suuntautuvaa. Tiedon välittäminen on ajallisesti pisteittäistä.	Tiedon välittäminen on proaktiivisuuteen perustuvaa. Tiedon sisällöt ovat yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta. Viestintä on ajallisesti jatkuvaa.
Viestinnän keinot	Viestintä on yksisuuntaista, lähinnä kirjoitetun tiedon välittämistä.	Viestintä on kaksisuuntaista, yhteisten foorumien kautta välitettyä.
Viestintätoimijat	Rajattu ydinjoukko jakaa tietoa massalle.	Kaikki organisaation jäsenet toimivat viestin välittäjinä ja samalla organisaation imagon rakentajina.
Sovellusala erilaisissa organisaatiomuutostyypeissä	Koelaboratorio, Vankila, Hiekkakakku.	Matka, Työpajaprosessi, Vallankumous.
Organisaatioymmärrys	Byrokraattinen hierarkia.	Verkosto.
Taustalla olevaprojektitoimintakulttuuri	Ankkuroituu kurinalaiseen ja tavoitteisiin sidottuun projektikulttuuriin.	Ankkuroituu joustavaan ja analyyttiseen projektitoimintakulttuuriin.

Taulukko 4. Organisaation viestintäkulttuurit Juutin & Virtasen mukaan (2009, s 106).

3 ESIMIESTYÖ

Tämän kappaleen tarkoituksena on määritellä johtaminen ja esimiestyö muutosjohtamisen näkökulmasta. Mikä on esimiehen rooli muutosprosessissa? Mitkä esimiestehtävät ovat avainasemassa onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi? Kappaleessa pyritään myös vastaamaan kysymykseen: Millainen esimies voi johtaa muutosta?

3.1 Esimiestyön määrittelyä

Perinteisesti esimiestyö ja johtaminen nähdään esimiesten ja johdon toimintana, jossa saadaan ihmiset tekemään tuloksia organisaation tavoitteiden eteen. Tämä näkökulma on vallinnut pitkään johtamistutkimusta. Nykyaikaisen käsityksen mukaan johtaminen on monimutkainen ilmiö, joka perustuu ihmisten välisille suhteille. Fayol (1949) määrittelee johtamisen viiteen eri johtamisen tehtävään: suunnittelu, organisointi, johtaminen, koordinointi ja kontrollointi. Johtaminen voidaan määritellä interventioiksi, joilla operatiivinen toiminta pysyy organisaation määrittämässä tarkoituksessa ja suunnassa. Brench (1975) määrittelee johtamisen neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat suunnittelu, kontrollointi, koordinointi ja motivaatio. Johtamisen käsitteestä on myös hyvä erottaa johtajuuden käsite, jota esiintyy missä tahansa tilanteessa, jossa joku yrittää vaikuttaa ryhmän tai yksilön toimintaan. Aktiivisuus ja aloitteellisuus ovat johtajille tyypillisiä piirteitä, koska yleensä johtajiksi valikoituu sellaisia henkilöitä, jotka pystyvät parhaiten ratkaisemaan organisaatioissa olevia ongelmia. (Jalava 2002, s 8-10; Juuti 2013, s 24; Rees & French 2013, s 102)

Järvisen (2013, S 13) mukaan esimiehen tehtävänä on saada ihmiset työskentelemään niin, että he hoitavat heille määritellyt tehtävät ja saavuttavat asetetut tavoitteet. Näiden lisäksi Järvinen (2013, s 13-14) listaa monta esimiehen vastuulla olevaa tehtävää ja asiaa:

- Esimiehen tulee valvoa, että alaiset tekevät työnsä annettujen ohjeiden mukaisesti.

- Esimiehen tulee kannustaa alaisia oma-aloitteiseen kouluttautumiseen ja jatkuvaan kehittymiseen.
- Esimiehen pitää saada alaiset suhtautumaan myönteisesti tuleviin muutoksiin työssä ja organisaatiossa, ottamaan kokonaisvastuuta asioista tukemaan ja auttamaan työkavereita sekä toimimaan yhteistyöhakuisesti.
- Esimiehen tulee huolehtia alaisten työhyvinvoinnista ja saada erilaiset henkilöt kiinnostumaan työnteosta, siten että he viihtyisivät omalla työpaikallaan ja huolehtisivat omasta elpymisestään.

Esimiesten rooli on organisaatioiden muuttumisen myötä muuttunut. Työ on entistä vaativampaa ja työ koetaan kiireisemmäksi. Ennen esimiestyö keskittyi enemmän tavoite- ja tulosjohtamiseen sekä prosessiajatteluun. Nyt organisaatioiden hierarkioita puretaan entistä enemmän ja työ hajautuu. Työntekijöiltä odotetaan enemmän itseohjautuvampaa työtapaa sekä sitoutumista organisaatioon. Koska esimies vastaa myös työntekijöidensä työhyvinvoinnista, on havaittu, että esimiehen antamalla tuella on siihen merkittävä vaikutus. Vaikutusmahdollisuudet työhön sekä esimiehen että työtovereiden tuki synnyttävät työtyytyväisyyttä. Erityisesti esimiehen tuella on positiivinen yhteys muun muassa innostukseen, iloon ja kokemukseen aloitteellisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Tuen vahvistaminen ei vaadi suuria taloudellisia toimenpiteitä, mutta merkitys työhyvinvoinnille on merkittävä. (Kontiainen, 2006; Böckerman et al, 2017)

Esimiestyö vaatii monitaitoisuutta: suunnittelua, organisointikykyä, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa, myös taloudellisten lainalaisuuksien tunteminen ja verkostojen hyödyntäminen on tärkeää (Piili 2006, s 13). Esimiehenä oleminen vaatii niin psykologisia taitoja kuin hyvää osaamista alaisensa työstä (Järvinen 2013). Kotter (1996, 22) määrittelee johtamisen kahteen eri tehtävään leadership -tehtäviin eli ihmisten johtamiseen ja management -tehtäviin eli asioiden johtamiseen. Aarnikoivu (2008, s 34) kiteyttää esimiestyön työyhteisön johtamisen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Hän pitää tärkeänä sitä, että esimiehen rooli on tärkeästi määriteltä, jota hän pitää monen organisaation kompastuskivenä, kun johtamista ei ole konkretisoitu tekemiseksi, toimenpiteiksi arjessa tai se on jätetty puolitiehen. Riskiksi Aarnikoivu (2008) myön-

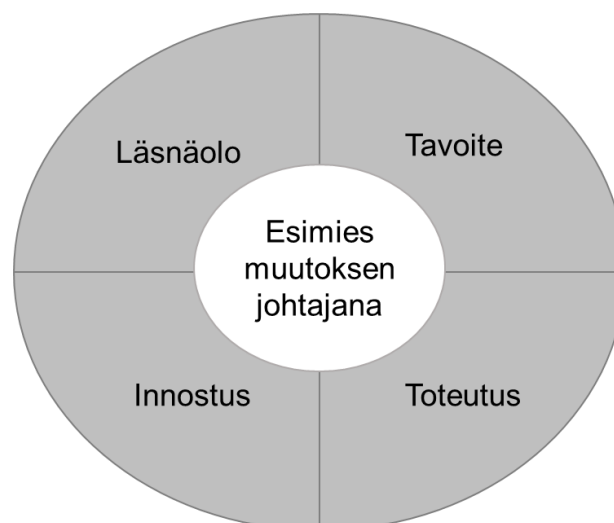
tää, että esimies, jonka panoksensa on operatiivisessa työssä pitää henkilökohtaista työpanostaan tärkeämpänä esimiestyön sijaan. Esimiehen tulee johtaa ihmisiä ja asioita, jotta organisaatioilla on tyytyväisiä asiakkaita. Aarnikoivu (2008, s 35-36) erottelee esimiestyön suoraksi ja epäsuoraksi sekä itsensä johtamiseksi.

3.2 Esimiestyö muutosprosessissa

Esimiehen rooli muutoksessa on yleensä toimia sen käytännön toteuttajana. Hän on usein eturintamassa ottamassa niin hyvät kuin huonot mielipiteet vastaan muutoksesta, pääsääntöisesti huonot. Esimies on myös itse muutoksen kohteena, ja hän tarvitseekin aikaa ja tietoa johdolta muutoksen toteuttamiseen. Koska esimies toimii suodattimena ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä, hän pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan niin myönteisesti kuin kielteisesti muutoksen onnistumiseen. Kotter (1996, s 23) korostaa muutoksessa ihmisten johtamista, koska motivoimalla ja inspiroimalla ihmiset saadaan muutosvision taakse tekemään visioista totta. Weick & Quinn (1999) mukaan muutosagentin rooli vaihtelee muutoksen luonteen mukaan. Episodisessa muutoksessa johdon tehtävänä on rakentaa sitoutumista ja koordinaatioita, kun jatkuvassa muutoksessa korostuu oppiminen ja vuorovaikutuksen merkitys. Tämä tarkoittaa sitä, että jatkuvassa muutoksessa sen toteuttaminen jää yleensä keskijohdon ja lähiesimiesten tehtäväksi. Mattilan (2007) mukaan muutoshankkeen johtaminen on enemmän asioiden johtamista, koska nykytilan pitämiseen käynnissä tarvitaan. Muutosprosessi ei ole aina mieluinen tehtävä esimiehelle. Usein esimies on myös itse sekä muutoksen toteuttaja että muutoksen kohde, minkä vuoksi hän joutuu käymään läpi omat muutokseen liittyvän pelon, vihan, surun ja ilon tunteet. Toisaalta esimiehellä on alaisiaan suhteessa enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Esimies on aina työnantajan edustajana, juridisesti. Hän toimii myös alaistensa edustajana suhteessa työnantajaan. Esimiehen rooli on olla rajapinnan välissä ja suodattimena alaisten ja ylemmän johdon välissä, kansanomaisesti puun ja kuoren välissä. Koska muutosprosessissa esimieheen kohdistuu enemmän odotuksia, toiveita ja vaatimuksia niin alaisten kuin ylemmän johdon puolelta, muutos testaa esimiehen paineensietokykyä. Järvisen (2014, s 85)

mukaan esimiehen rooleihin liittyy monta kompastuskiveä. Roolin löytyminen työyhteisöstä on haasteellinen tehtävä, joka ottaa aikansa. Esimiehellä tulisi olla riittävä etäisyys työyhteisön tunnevaltaiseen keskustaan, jotta hän voi pitää työyhteisön suuntautuneena omaan perustehtävään. (Hyppänen 2013, s 262; Arikoski & Sallinen 2007, s 84-88; Järvinen 2014, s 85-86)

Koska muutostilanteissa esimiesten rooli on toimia käytännön toteuttajina, he usein joutuvat käsittelemään työyhteisössä muutoksen tuomaa vastarintaa. Esimies on tässä suhteessa avaintekijä auttamaan henkilöstöä selviämään pahimmasta tunteiden myrskystä. Muutos luo aina epävarmuuden tunnetta, mutta samalla se mittaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota organisaatiota kohtaan (Ponteva 2010; Mattila 2007). Muutostilanteet vaativat myös esimieheltä kykyä oppia uutta ja halua tehdä yhteistyötä (Ristikangas & Ristikangas 2010, s 18). Parhaimmillaan esimies voi valjastaa muutosvastarinnan hyödylliseksi ilmiöksi. Reflektointi ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa voivat olla avaimet onnistuneeseen muutoksen johtamiseen. Kannustaminen konstruktivisen konfliktin avulla vastarintaa pystytään vähentämään, koska vuorovaikutuksen kautta pystytään jakamaan tietoa muutoksesta ja luomaan uskoa tulevaa tavoitetta kohden. Kotter (1996) korostaakin johtajuuden ja vision merkitystä muutoksen johtamiselle. Tavoitteet tulisikin olla riittävän selkeät, jotta ne voidaan tehokkaasti viestiä. (Van de Ven & Sun 2011, s 58-59)



Kuvio 5. Esimiehen tehtävät muutoksen johtajana Pirisen (2014) mukaan

Esimiehen tehtävät muutosprosessissa liittyvät asioiden ja ihmisten johtamiseen. Esimiehen tehtäväksi jää muutoksen toteuttaminen käytännössä, innostamalla, kannustamalla, olemalla läsnä ja antamalla jatkuvaa palautetta suorituksista. Pirisen (2014, s 61) mukaan esimies johtaa muutoksen tavoitteita ja toteutusta, on läsnä arjessa sekä innostaa työntekijöitä muutoksessa. Hänen mukaansa esimiehen muutosjohtamisen tärkeimmät osa-alueet ovat läsnäolo, tavoite, innostus ja toteutus, jotka esitetty yllä olevassa kuviossa. Esimiehen esimerkki korostuu muutoksessa. Tällöin esimiehen täytyy seisoa muutoksen takana, sitoutua muutokseen, mutta myös kuunnella ja tukea alaisiaan. Muutostilanteessa esimiehen tulisi olla näkyvä, jota organisaation työkuulttuuri säätelee. Mikäli esimies on aikaisemmin ollut näkymätön ja hän muutostilanteessa tulee enemmän näkyväksi, saattaa sekin muodostaa negatiivisuutta työyhteisössä. Toisaalta esimiehen tulisi pystyä johtamaan muutosta omalla tavallaan. On tärkeää, että esimies toimii erityisesti muutoksen toteuttajana eikä pelkästään sen suunnittelijana. Kotter (1996) korostaa kiireellisyyden tunnetta muutoksen johtamisessa. Ensimmäiseksi muutoksen esteeksi hän mainitsee viivyttelyn ja liiallisen tekosyiden sallimisen. Esimiehen tulisi pystyä pitämään muutos liikkeessä, ja välttää epävarmuutta. Täytyy siis olla rohkeus tehdä päätöksiä epävarmuudesta huolimatta.

Yksi esimiehen tärkeä väline ja pääoman muutoksen johtamiseen on luottamus, joka voi olla sekä mahdollistaja että toiminnan edellytys. Luottamuksen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Luottamusta kuvataan liimaksi, joka sitoo yhteen vaikeissa tilanteissa ja mahdollistaa sopeutumisen. Luottamusta ei ole yksinkertaisesti selitettävä ilmiö, mutta se kuitenkin liittyy ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Rousseun mukaan (1998) luottamus on tila, joka ilmenee halukkuutena hyväksyä oma haavoittuvuus vuorovaikutussuhteessa. Luottamuksesta on pohjimmitaan kyse siitä, että uskomme toisten ihmisten toimivan siten, että se johtaa positiiviseen lopputulokseen, vaikka heillä on mahdollista toimia toisin (Ristikangas et al. 2010, s 164). Luottamukseen kuten suhtautumisessa muutokseen vaikuttaa aikasempi kokemus ja odotukset. Luottamus näkyy vuorovaikutussuhteessa toimintana tai käyttäytymisenä, joka voidaan määritellä halukkuudeksi paljastaa oma heikkous ja tietämättömyys, jossa toinen voi käyttää sitä hyväksi. Luottamus voidaan kuvata riskinottamiseksi, koska varmuutta toisen reagoimisesta ei ole. Luottamus vaikuttaa organisaatioon monin tavoin, koska se vaikuttaa käyttäytymiseen niin

ryhmä kuin yksilötasolla. On totta, että luottamus lisää luottamusta, jonka seurauksena motivaatio ja sitoutuminen vahvistuvat sekä uskallus uusien asioiden kokeilemiseen lisääntyy (Ristikangas et al. 2010, s 170). Luottamus parantaa vuorovaikutusta, koska itsekkyyks vähenee ja näin ihminen on alttiimpi kuulemaan toisten näkemyksiä. Esimiehen näkökulmasta luottamus on työkalu ja se heijastuu monin eri tavoin muutostilanteissa. Sillä on keskeinen vaikutus ryhmän toimintaan, ideointiin, ongelmanratkaisukykyyn, ilmapiiriin sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. (Stenvall ym. 2009, s 77-79)

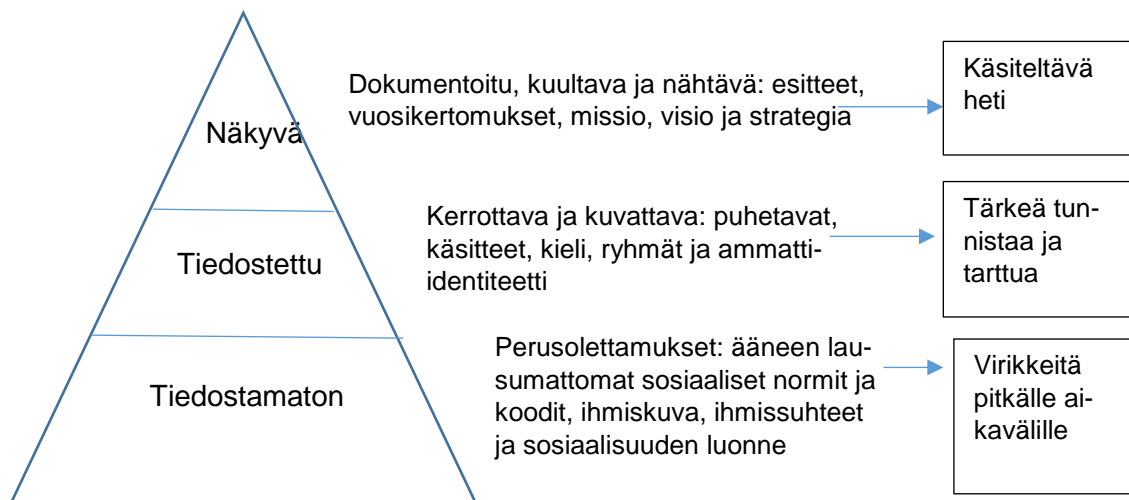
Åhmanin (2004, s 51) tekemän väitöskirjan perusteella luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa ja se luodaan rehellisyydellä ja oikeudenmukaisuudella. Hänen mukaansa (2004, s 51-52) luottamuksen syntymiselle ovat tärkeitä seuraavat asiat:

- Avoimuus: Asiat kerrotaan rehellisesti ja suoraan, ei salailla mitään turhaan.
- Lupausten pitäminen: Puheet ja teot pitävät yhtä. Tehdään mitä luvataan.
- Tavoitteet ja suunta ovat selvillä ja niistä keskustellaan, että ne ovat kaikille selkeät. Johdon sitoutuminen, johdonmukaisuus ja tulevaisuuden näkeminen lisäävät turvallisuuden tunnetta ja luottamusta.
- Johdon osaaminen: Johdon aito ja riittävä paneutuminen asioihin, päätöksentekokyky sekä vaikuttavuus, uskooko itse asiaansa.
- Omien virheiden myöntäminen ja vastuun ottaminen niistä. Rakentavan kriitikin salliminen.
- Tunnustuksen antaminen niille, keille se kuuluu. Ei ota nimiinsä jonkun muun keksimää ideaa.
- Yksilöitä tulee kunnioittaa ja heidän mielipiteitä kuunnella. Tunne, että saa asiansa kuuluville ja osallistuminen ovat tärkeitä luottamuksen syntymiselle. Johtaja kuuluu ja ymmärtää ihmistä.
- Ihmisten arvostaminen: Se, että annat positiivista palautetta, näytät mitä arvostat.
- Yksilöille annetaan vastuuta: luottamus synnyttää luottamusta.
- Selkeästi ilmaistu pyrkimys oikeudenmukaisuuteen, arvojen näkyminen käytännössä.

- Selkeät, yhdessä sovitut pelisäännöt ja odotusten selkeys. Odotusten selkeys ja asioista sopiminen on äärimmäisen tärkeää luottamuksen luomisessa. Myös itsestään selvänä pidettyjen asioiden osalta.
- Aitous ja rehellisyys.

Luottamuksen saamiseksi kuluu paljon aikaa, mutta sen voi menettää hetkessä. Tämä onkin kriittistä muutostilanteessa. Luottamus on siis myönteinen resurssi sekä henkilöstön että työnantajan näkökulmasta. Luottamuksen puute sen sijaan saa aikaan turhautumista, sitoutumattomuutta, pelkoa ja pahoinvointia, josta seuraa laskevat työtulokset, henkilöstön epävarmuus, uupuminen ja sairauslomat (Ristikangas ym. 2010, s 168). Luottamus on näkymätöntä ja usein liittyy enemmän työyhteisöön kuin työnantajaan. Koska tällainen psykologinen sopimus muotoutuu tulevaisuuden odotusten perustaksi, siihen kohdistuvat loukkaukset koetaan aina vakavina. Loukkaus horjuttaa tunnetta siitä, että toisen osapuolen tapa toimia olisi tuttu ja käyttäytyminen ennustettavaa. Luottamuksen menetys ilmenee organisaatioissa henkilöstön lisääntyvänä vaihtumisena, muutosvastarintana ja alentuneena työtyytyväisyytenä. Menetettyä luottamusta on vaikea enää saada takaisin, eikä sitä voi käsitellä virallisen organisaation puutteissa tai ääneen, vaan muiden teemojen kautta. (Mattiila 2007, s 57-61)

Luottamuksen lisäksi organisaation kulttuuri vaikuttaa muutosprosessiin sekä myönteisesti että kielteisesti. Mattilan (2008, s 35) mukaan kulttuuri voi olla muutoksen keskeinen mahdollistaja, toisinaan este ja vaikeasti tavoitettava kohde. Kulttuuri voi siis olla merkittävä riski muutoksen onnistuneeseen johtamiseen. Esimiehen tulisi tunnistaa kulttuurista nousevat haasteet, jotka ovat este muutoksen toteuttamiselle. Kuviossa 6. Mattila (2008, s 37) kuvaa organisaatiokulttuuri Scheinin (1987) jäävuorimallin pohjalta. Näkyvää osaa koskettavat haasteet tulisi käsitellä heti. Tiedostettuun osaan on mahdotonta vaikuttaa suoraan, mutta on tärkeä tunnistaa osaluonnon vaikutukset muutoksen toteuttamiselle ja ohjauksen asteelle. (Mattiila 2008, s 34-36)



Kuvio 6. Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi Mattilan (2008, s 37) mukaan

Kulttuuri vaikuttaa organisaation monella eri tasolla, eikä sitä voida siksi jättää huomioimatta muutoksessa, vaan muutokset pitää tehdä kulttuurin ehdoilla.. Kulttuurin pysyvän luonteen sitä on haasteellista muuttaa, mutta vähittäin mahdollista. (Gill 2003, 313-314; Erämetsä 2004, s 55)

Esimiestyön tulisi olla tavoitteellista erityisesti muutostilanteissa. Koska muutoksen toteuttaminen vaatii enemmän aikaa esimiehen oman perustyönsä lisäksi. Toiminnan täytyy olla tavoitteellista ja fokuksitua. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on keskustella työntekijöidensä kanssa, olla vuorovaikutuksessa. Aktiivinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä yhteisen ymmärryksen luominen selkeyttämällä ja yksinkertaistamalla muutosta voi helpottaa työntekijän epä tietoisuutta. Yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi muutosprosessia ja -tavoitteita olisi syytä käydä tiimipalavereissa läpi, viidestä eri näkökulmasta:

1. Miksi muutos tehdään?
2. Mitä se tarkoittaa meille?
3. Miten muutos tulee muuttamaan meidän työtämme?
4. Mitä odotuksia meille asetetaan?
5. Mitä hyötyä me tulemme saamaan muutoksesta?

Muutoksen johtaminen esimiehen näkökulmasta ei saisi olla yksisuuntaista ylätason muutosviestien toistamista, vaan keskustelua ja ideoiden läpikäymistä työntekijöi-

den kanssa muutoksen tavoitteiden näkökulmasta. Koska usein työntekijöillä on paras tuntemus omasta työstään ja näkemys siitä, miten toimintaa tulisi muuttaa ja parantaa. Koska jokainen käsittelee muutosta yksilöllisesti, avoin vuorovaikutus tulisi ulottua myös henkilökohtaisten keskusteluiden tasolle. Kuusela (2013) kannustaa avoimeen keskusteluun seuraavasti:

- Mikäli ryhmä ei näe tarvetta muutokselle, tulisi esimiehen kysyä, mitä keskustelua muutoksesta on käyty ja mitä asioita muutos on herättänyt.
- Kun ryhmä tunnistaa muutoksen tarpeen, keskustelkaa, millaisia hyötyjä tai haittoja muutoksesta voisi olla ja miten se vaikuttaa arkeen.
- Kun ryhmä innostuu muutoksesta, keskustelkaa, muutoksen tavoitteista ja aikatauluista
- Kun ryhmä toteuttaa muutosta, keskustelkaa tavoitteiden saavuttamisesta ja esille nousseista ongelmista.

Muutokset tuovat esille aina vaikeita tilanteita sekä esimiehelle että työntekijälle, joskus se voi olla alaisen irtisanominen. Ihmiset reagoivat muutokseen yksilöllisesti, johon vaikuttavat persoonallisuustekijät ja kokemukset aiemmista muutoksista (Hyppänen 2013, s 262). Työyhteisössä olisikin hyvä, että ristiriitatilanteista löytyy selkeät toimintamallit. Vaikka muutos ei olisikaan henkilöstön mieleen, se ei tee siitä silti epäasiallista. Esimiehen tehtäväksi usein jää muutoksen tarpeellisuuden myyminen henkilöstölle. Varsinkin silloin, kun henkilöstö ei ole laajasti mukana muutoksen suunnitteluvaiheessa. Esimiehen näkökulmasta tämä voi olla ongelmallista, sillä operatiivisen tason toiminta on ilman muutostakin riittävän haasteellista. Työntekijöitä olisi hyvä ottaa mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, mikä lisää vaikuttavuuden tunnetta, jolla on suuri merkitys muutoksen toteuttamiseen, lisääntyneen motivaation ja vähentyneen epävarmuuden avulla. Esimiehen tulisi löytää tasapaino työntekijöiden ja työnantajan toiveiden välillä, jotta edellytykset sitoutumiseen ja motivaation syntyisivät. (Pirinen 2014; Piili 2006, s. 22-23.)

Esimiehen käsitys johtamisesta on myös ratkaisevassa roolissa muutoksen toteuttamisen kannalta. Palmer ja Dunford (2008) ovat tutkineet muutoksen johtamista vaikutuksia visioon, vuorovaikutukseen ja vastarintaan erilaisten johtamiskäsitysten näkökulmasta. Heidän mukaansa muutosten johtaminen nähdään joko kontrolloivaksi tai muotoilevaksi. Johtaminen kontrolloivalla sisältää olettamuksen siitä, että esimiehet ovat vastuussa suunnittelemisesta, organisoinnista, valvonnasta, ohjaamisesta sekä toiminnan raportoinnista ja budjetoinnista. Kontrolloiva johtamisessa muutos on ylhäältä alas suuntautuva ja hierarkkinen. Henkilöstön roolit on tarkkaan määritellyt. Kontrolloivassa olettamuksessa kulttuurilla, johtajuudella ja motivaatioilla on vähän merkitystä muutoksen onnistumisen kannalta. Muutosjohtaminen muotoilevalla olettamuksella pyrkii edistämään sekä organisaation että yksikön kyvykkyyksiä. Johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, jossa esimiehen rooli on osallistaa henkilöstä mukaan muutokseen. Koska tällöin henkilöstön ymmärrys muutoksesta paranee ja he ovat todennäköisemmin sitoutuneita muutokseen. Olettamus muutoksen saavutuksista vaihtelevat haluttujen, osittain haluttujen tai ei-haluttujen lopputulosten välillä. Lopputulokset voidaan jakaa kuuteen erilaiseen johtamistyyliin eri johtamisolettamusten välillä, jotka on esitetty taululukossa 1.

Olettamukset muutosten tuloksista	Olettamukset johtamisesta	
	Kontrolloiva	Muotoileva
Haluttu	Määräävä	Valmentava
Osittain haluttu	Navigoiva	Tulkitseva
Ei-haluttu	Hoitava	Huolehtiva

Taulukko 1. Mielikuvat muutosten johtamisesta Palmer & Dunford mukaan (2008)

Näillä jokaisella kuudella johtamistyyliillä on erilaiset vaikutukset muutoksen visioon, vastarintaan ja vuorovaikutukseen, jotka on esitetty taulukossa 2. Palmerin ja Dunfordin (2008) mukaan olettamus johtamisesta vaikuttaa muutoksen johtamiseen erityisesti vision, vastarinnan ja johtamistyylin osalta. Esimiehen tulisikin pohtia sitä, millaisen mielikuvan muutoksesta antaa. Muutoksen aikana tilanteet vaihtelevat, joten esimiehen tulisikin pohtia sitä, vaatiiko tilanne alkuperäisestä poikkeavan mielikuvan. Henkilöstö voi reagoida erilaisiin mielikuviin eri lailla. Tällöin esimiehen tulisikin miettiä, mikä mielikuva tuottaa parhaimman lopputuloksen.

Mielikuva muutoksesta	Yhteys visioon	Yhteys viestintään	Yhteys vastarintaan
Ohjaava	Visio on elintärkeä muutoksen onnistumiselle ja sen artikulointi pitää tapahtua varhaisessa vaiheessa, jotta muutos onnistuu.	Tehokas viestintä vaatii selkeitä viestejä siitä, mihin toimenpiteisiin henkilöstön pitää ryhtyä.	Vastarinta pitää voittaa muutoksen etenemisen mahdollistamiseksi.
Navigoiva	Omistajien kilpailevat näkökulmat vähentävät yhteisen vision saavuttamista.	Neuvottelua kilpailevien näkökulmien ja valta-asemien välillä yhteisen vision saavuttamiseksi.	Suurimpien muutoksen vastustajien tunnistaminen ja niihin keskittyminen
Hoitava	Ulkoisilla voimilla on suurin vaikutus muutoksen visioon.	Selittää henkilöstölle kuinka muutokset ovat väistämättömiä ja miten niistä selvietään.	Vastarinta on suurelta osin tehoton ja laskeva johtuen johdon antamista vastauksista.
Valmentava	Haluttu visio muotoutuu johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksesta.	Viestintä keskittyy luomaan positiivisen tunnetason sitoutumista yhteisiä arvoja kohtaan.	Saavuttaa henkilökohtainen luottamus ja kehittää henkilöstön kyvykkyyttä, mikä vähentää vastarintaa.
Tulkitseva	Kyky jäsentää organisaation sisäistä ääntä, arvoja ja ideologiaa, joka kehittää positiivisesti organisaation identiteettiä.	Auttaa henkilöstöä ymmärtämään mitä tapahtuu narratiivisen lähestymisen avulla.	Negatiivisten muutostmielikuvien käsittely henkilöstön kanssa.
Hoivaava	Voimakkaiden ja enustamattomien ulkoisten muutosvoimien vuoksi visio jää tilapäiseksi ja keskenräiseksi.	Viestintä keskittyy kuuntelemiseen ja muihin reaktiivisiin muotoihin.	Koska muutoksen syyt ovat ulkoisia vastarinnalla ei ole suurta vaikutusta lopputulokseen.

Taulukko 2. Johtamistyylien yhteys visioon, viestintään ja vastarintaan Palmerin & Dunfordin mukaan (2008)

4 MUUTOKSET KOHDEORGANISAATION TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Tässä luvussa on tarkoitus tarkastella kohdeorganisaation toimintaympäristöä laajemmalla tasolla ja tarkemmin asiakkaiden ja kilpailijoiden kohdeorganisaation markkina-alueelta. Käydään läpi kymmenen vuoden ajanjaksolta organisaatioon kohdistuneita muutosvoimia ja lähitulevaisuudessa jo tiedossa tulevia muutoksia. Pyritään kuvaamaan, millaisiin muutoksiin organisaation tulee vastata tulevaisuudessa.

4.1 Kohdeorganisaation esittely

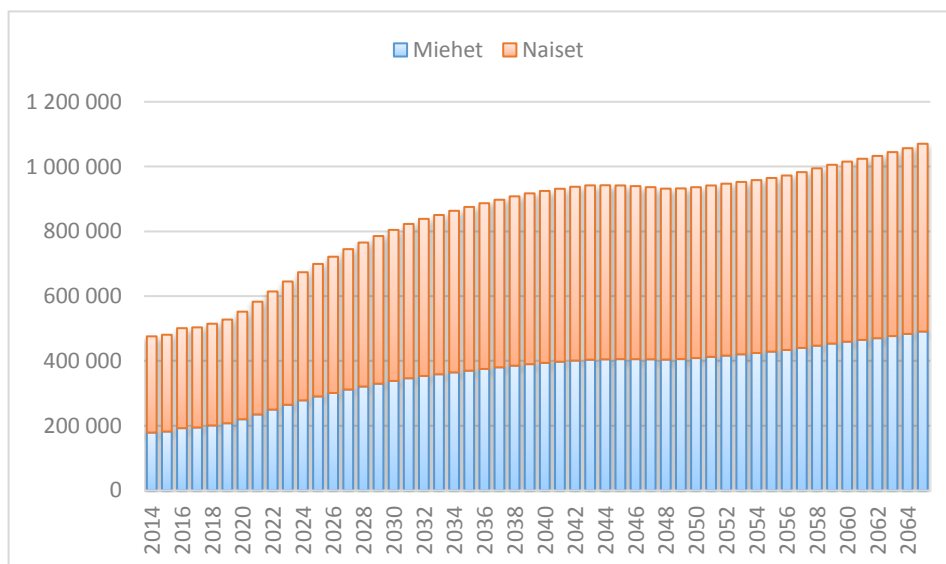
Kohdeorganisaatio on yli viidenkymmenen vuoden historian omaava Seinäjokinen yhdistys, joka tarjoaa palveluita pääasiassa ikääntyville ja sotiemme veteraaneille. Palvelut koostuvat tehostetusta palveluasumisesta, kuntoutuksesta ja kotihoidosta. Yhdistys työllistää noin 120 henkeä vuosittain ja liikevaihto on seitsemän miljoonaa. Palvelutuotannosta noin 40 % koostuu kuntoutustoiminnasta ja 50 %:ia palveluasumisesta ja 10 % kotihoidon palveluista. Yhdistys paikallinen ja yleishyödyllinen toimija, ja se on perustettu 1964. Perustamisen syynä oli valtakunnallisen vanhainhoidon kehittyminen, joka loi Seinäjoella tarpeen perustaa vanhainkoti, jossa vanhusten erityistarpeet otettiin paremmin huomioon. Aikaisemmin vanhukset asuivat pääsääntöisesti kotona omaisten hoidettavina ja vaivaishoitolain korvannut vuoden 1922 köyhäinhoitolain mukaan varallisuus vaikutti ratkaisevasti elämänlaatuun ja eläminen vaivaistaloissa koettiin häpeällisenä.

Yhdistys on koko olemassaolon ajan pyrkinyt kehittämään vanhusten palveluita ja rakentanut silloisiin asumistarpeisiin kiinteistöjä vuosien varrella. Rakentamisen myötä henkilöstömäärä on lisääntynyt tasaisesti ja vaihtuvuus on pientä, tämä näkyy myös henkilöstön keski-ikässä, joka on 46 vuotta. Tällä hetkellä yhdistys omistaa neljä erillistä kiinteistöä, joissa on yhteensä 113 asuntoa ja 43 kuntoutuspaikkaa. Kiinteistöt on rakennettu viidessä erillisessä hankkeessa ja kaikki kiinteistöt on rakennettu Aran myöntämällä avustuksella ja valtion korkotukilainalla. Vuonna 1964

valmistui Kivipurokoti, joka muutettiin 1988 kuntoutus käyttöön sotiemme veteraanien asiakasryhmälle. Kivipurokoti muuttui näin Kuntoutuskodiksi, joka kuuluu osana valtakunnallista sairas- ja veljeskotiverkostoa. Vuonna 1986 valmistui palvelukeskus ja 1989 Kivipurokoti II. Vuosina 1996 tehtiin Palvelukeskuksen laajennus ja 1999 valmistui Toimintakeskus. Pitkän historian ja paikallisuuden ansioista maine asiakkaiden keskuudessa on hyvä. (Orrenmaa, A. 2014)

4.2 Markkinakatsaus

Kohdeorganisaation pääasiakasryhmien ikääntyneiden ja sotiemme veteraanien määrät muuttuvat tulevaisuudessa merkittävästi. Tilastokeskuksen mukaan yli 75-vuotiaiden määrä kasvaa merkittävästi lähitulevaisuudessa. Kuvio 7 mukaan vuonna 2020 ikääntyneitä on 600 tuhatta ja vuonna 2030 määrä kasvaa 800 tuhanteen ja 2060 määrän ollessa jo miljoona henkeä.

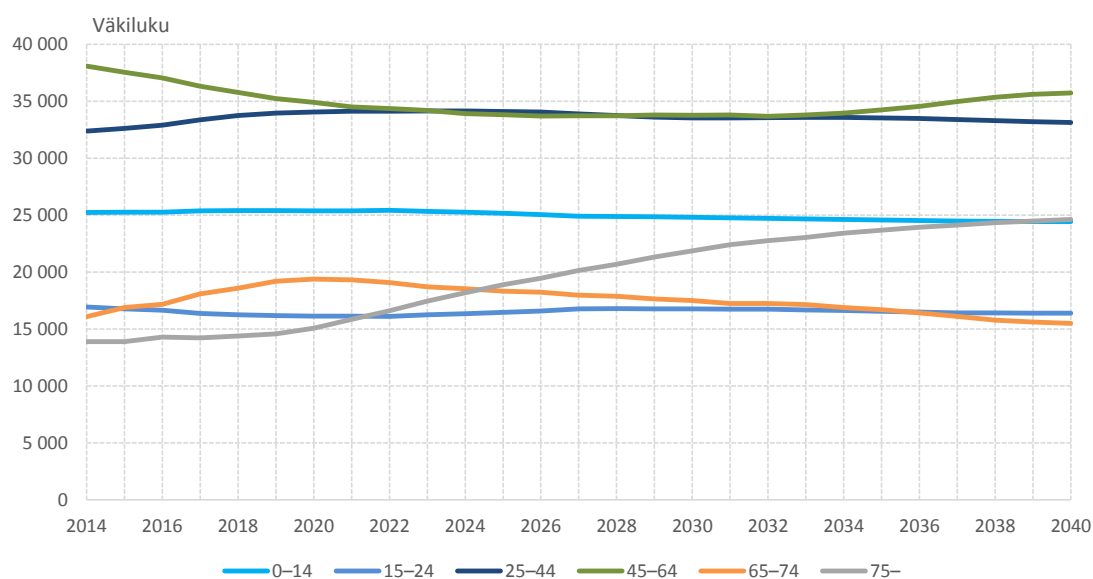


Kuvio 7. Yli 75-vuotiaat 2014–2065 (Tilastokeskus, 2015)

Sen sijaan sotiemme veteraanien määrä on vähenevä. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan sotien 1939-45 veteraaneja oli vuoden 2017 alussa jäljellä enää 17 000. Sotainvalidien määrä on 900. Ennusteen mukaan vuonna määrät vähene-

vät 20 %:ia vuosittain. Heidän keski-ikänsä ollessa 92,5 vuotta. Sotiemme veteraanien ikääntyminen vaikuttaa myös heille tarjottaviin palveluihin. Ikääntymisen myötä kuntoutuksen tarve vähenee, kun taas tukea kotiin tarvitaan aikaisempaa enemmän. Valtiokonttorin vuonna 2012 tehdyn kehittämishankkeen mukaan onnistuneella kuntoutuksella voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä ja elämänlaadun parannusta, mikä edesauttaa selviytymistä kotona paremmin ja pidempään. Hankkeen mukaan edellä mainituista syistä erilaisten kuntoutuspalveluiden kysyntää tulee kasvamaan seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana, jolloin valtakunnallisesta sairas- ja veljeskotiverkostosta voi olla merkittävää apua kuntien terveydenhuollon palvelutuotannolle.

Valtakunnallisesti yli 75-vuotiaiden osuus kasvaa näin tapahtuu myös Etelä-Pohjanmaalla. Tilastokeskuksen mukaan myös Seinäjoen kaupunkiseudun väkiluku 140 tuhatta tulee kasvamaan 150 tuhanteen vuoteen 2030 mennessä, kun taas koko maakunnassa Etelä-Pohjanmaalla väkiluku pysyy samana alle 200 tuhannen asukkaan tasossa. Kuvion 8. mukaan Seinäjoen kaupunkiseudun yli 75-vuotiaiden osuus kasvaa merkittävästi vuoden 2020 jälkeen sen ollessa 15 tuhatta ja vuonna 2030 ollen yli 20 tuhatta. Heidän osuutensa koko kaupunkiseudun väestöstä on 13 prosenttia.



Kuvio 8. Seinäjoen kaupunkiseutu ikäryhmittäin 2014–2040 (Tilastokeskus, 2015).

Koska suomalaiset ikääntyvät Valtio on uudistamassa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita.. Uudistuksen tavoitteena on tehostaa sosiaali- ja terveystuollon palveluiden toimintaa, jotta palveluita on mahdollista tuottaa yhä pienenevillä verovarilla. Muutoksen pääteemoja ovat valinnanvapaus, digitaalisten palveluiden lisääminen, toimintamallien tehostaminen ja niin sanottu maakuntamalli. Sote- ja maakuntauudistuksen myötä kuntien rooli palveluiden tarjoajina muuttuu ja siirtyy maakunnan vastuulle. Vallinnanvapaus tarkoittaa, että kansalainen voi valita joko julkisesti tai yksityisesti omistetun palvelun. Sen tavoitteena on parantaa palveluiden saatavuutta. Palveluihin on mahdollista saada palvelusetelin tai henkilökohtaisen budjetin. Palveluseteli voi olla tulosidonnainen tai kaikille käyttäjilleen samanarvoinen ja sen käyttäminen ei sovellu kiireelliseen hoitoon tai tahdosta riippumattomasta hoidosta. Tämän hetkisen tiedon perusteella uudistuksen tarkoitus tulla voimaan 1.1.2020 alkaen, jolloin vastuu palveluiden järjestämisvelvollisuudesta on maakunnalla. Todennäköisesti monien palveluiden kohdalta tullaan noudattamaan siirtymäaikaa, joten muutos ei tule tapahtumaan yhdessä yössä. (Stm, 2018)

4.2.1 Asiakkaat

Ikääntyvien palveluista merkittävimmät ovat asuminen ja kotihoito. Palveluiden saatavuuteen vaikuttaa kriteerit, joiden perusteella päätetään asiakkaalle myönnettävistä palveluista. Valtakunnallisesti noudatetaan pääosin Sosiaali- ja terveysministeriön laatusuositusta hyvän ikääntymisen turvaamiseksi (STM, 2017:6). Väestön ikääntymisen myötä näiden palveluiden kysyntää kasvaa merkittävästi tulevaisuudessa. Toisaalta vanhuuden käsite muuttuu samalla kun ihmisten eliniän odote ja ihmisten toimintakyky pysyy yllä ilman varsinaista palvelutarvetta. Palveluiden pariin siirrytään siis aikaisempaa myöhemmin. Seinäjoen kaupungin ikääntymispolitiikan strategian mukaan vanhusten kotiin saatavia palveluita tarvitaan jatkossa aikaisempaa enemmän, mikä noudattelee sosiaali- ja terveysministeriön sekä vuoden 2011 Suomen hallitusohjelman linjausta. Valtakunnallisina tavoitteina on, että 75 vuotta täyttäneistä henkilöistä: 91-92 % asuu kotona itsenäisesti tai kotihoidon turvin, 13-14 % saa säännöllistä kotihoitoa, 5-6 % saa omaishoidon tukea, 5-6 % on tehoste-

tun palveluasumisen piirissä ja 1-3 % on hoidossa vanhainkodeissa tai terveyskeskusten vuodeosastoilla. Vuonna 2010 tehostetun palveluasumisen paikkoja oli Seinäjoella 5 %:ia 75 vuotta täyttäneestä väestöstä. Tavoitteena on nostaa paikkojen määrää Vuoden 2020 mennessä olla 8-9 %:iin 75 vuotta täyttäneestä väestöstä. (Seinäjoki, 2017)

Valinnanvapauden myötä asiakkaiden palveluiden valinta helpottuu. Osan palveluista asiakas kuitenkin maksaa itse. Eläketurvakeskuksen (2018) mukaan vuonna 2017 keskimääräinen eläke Suomessa oli 1632 euroa kuukaudessa. Pienimmät eläkkeet maksettiin Etelä-Pohjanmaalla 1314 euroa kuukaudessa. Seinäjoella maksettavat keskieläkkeet ovat maan keskitasoa 1613 euroa kuukaudessa (ETK, 2018). Eläkkeet ovat parantuneet ja eläkeindeksin myötä niiden ostovoima pysyy ja jopa parantuu. Eläkkeen ostovoiman myötä myös palveluiden ostaminen mahdollistuu, mutta asettaa raamit palveluiden hinnoittelulle. Keskimäärin Seinäjoella tehostettu palveluasuminen maksaa 118 euroa vuorokausi, mutta vuokran asiakas maksaa itse. Vuorokausihinta sisältää ympärivuorokautisen hoivan ja ateriat ja siihen on mahdollista saada tulosidonnainen palveluseteli. THL:n vuoden 2016 kotihoidon tilaston mukaan Etelä-Pohjanmaalla säännöllisen kotihoidon olevien asiakkaiden osuus 15,6 %:ia 75 vuotta täyttäneestä väestöstä, mikä on suurin Suomessa (THL, 2016). Asiakkuus alkaa yleensä kotihoidon palveluista, jonka jälkeen palveluntarve kasvaa ja kotona asuminen säännöllisen kotihoidon turvin käy mahdolliseksi. Valtakunnallisesti tämä tuottaa haasteen sekä julkiselle että yksityiselle palvelutuotannolle. Palveluntarjonta on keskittynyt kasvukeskuksien lähistölle, mikä näkyy myös kiihtyneenä kerrostalorakentamisena Seinäjoella.

4.2.2 Kilpailijat

Valtakunnallisesti on nähtävissä ilmiö, jossa nykyisten perinteisten Sote-yritysten lisäksi markkinoille on tullut täysin sote-alalle uusia toimijoita. Markkinoiden vapautuminen kilpailulle avaa monille uusille toimijoille tilaisuuden, jossa he voivat lähestyä täysin uudella tavalla. Sote-alalla onkin tapahtunut paljon yritysostoja viime vuo-

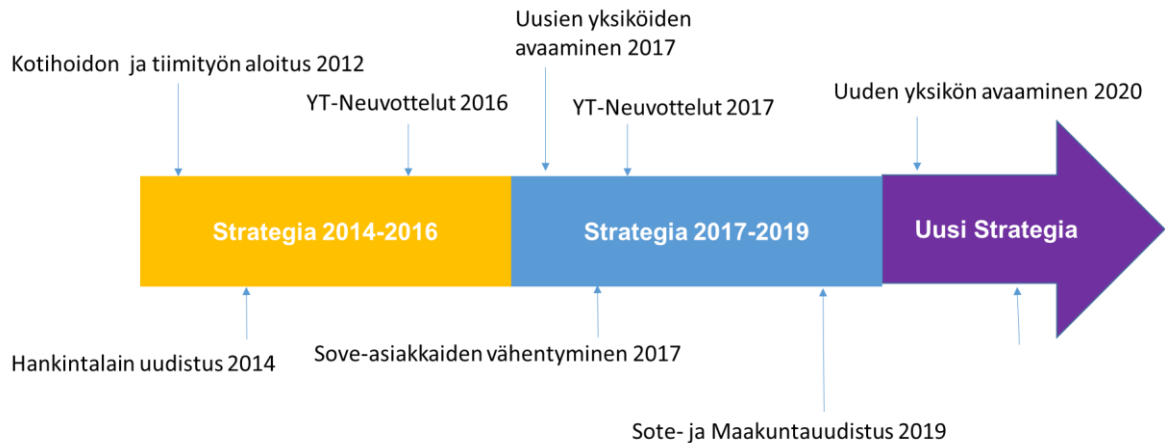
sina ja vaikuttaa siltä, että markkinat konsolidoituvat muutamien isojen yritysten haltuun. Toisaalta sote-uudistuksen toimivuuden vuoksi olisi toivottavaa, että markkinoilla olisi paljon eri kokoisia eri toimijoita.

Aran 1/2018 markkinakatsauksen (Ara 2018, s 7-8) mukaan alueellinen epätasapaino on lisääntynyt ja ylitarjontaa on aikaisempaa enemmän kuin myös tyhjiä asuntoja. Asuminen keskittyy muuttovoittoisiin kaupunkeihin. Esimerkiksi Seinäjoella Aran (2018) ilmoittama asuntojen käyttöaste oli 93,7 %:ia, kun koko maakunnassa se oli 85,3 %:ia. Asumisen keskittyessä haja-asutusalueella säännöllisten hoivapalveluiden saaminen voi käydä myös vaikeammaksi, mikä pakottaa ikääntyneiden muuttamaan lähemmäs palvelutarjontaa.'

4.3 Muutosvoimat ja Strategiat

Kohdeorganisaation historiassa on tapahtunut verrattain vähän erilaisia organisaatioita kohdistuneita muutoksia johtuen pääosin kahdesta syystä. Ensimmäiseksi yhdistys on saanut yleisavustusta, joka ei ole ollut riippuvainen asiakkaiden määrästä, vaan avustus perustunut asukaspaikkojen määrään. Toiseksi sove-asiakkaita varten perustettu Kuntoutuskodin, joka on toiminut Valtiokonttorin rahoitteisesti, asiakasmäärät ovat olleet tasaisia kymmeniä vuosia. Tämä on helpottanut henkilöstön resurssointia ja kulujen hallintaa, koska taloudelliset toimintaedellytykset ovat ennalta määrättyä vuosittaisten budjettien kautta.

Henkilöstöpolitiikka on noudattanut samoja periaatteita kuin kunta-alalla, minkä vuoksi työurat ovat olleet pitkiä ja sama johto on toiminut pitkään. Toiminta on ollut tasaista ja taloudellisia paineita suurille rakenneuudistuksille ei ole ollut. Kuviossa 9 on esitetty organisaatioon kohdistuneet ulkoiset muutosvoimat ja toteutuneet muutokset strategiakausien mukaisesti.



Kuvio 9. Muutokset ja muutosvoimat organisaation strategiakausien mukaan

Vuonna 2012 johdon päätöksellä aloitettiin kotihoidon toiminta, joka syntyi Seinäjoen kaupungin tarpeesta. Samana vuonna siirryttiin osastokohtaisesta toimintata- vasta tiimityöhön. Muutos valmisteltiin projektiksi, joka vietiin läpi johdon toimesta. Vuonna 2014 uudistuneen Hankintalain myötä kaikki julkiset hankinnat tulee kilpai- luttaa mikäli ne ylittävät kansallisen kynnsrajan. Nykyisen Hankintalain (2016/1397) luvun 4 §:n 25 mukaan julkisten hankintojen kansalliset kynnsarvot ovat 60 tuhatta euroa tavarassa, palveluissa ja suunnittelukilpailuissa sekä 400 tu- hatta euroa sosiaali- ja terveyspalveluissa. Uudistuksen myötä kaikki kansallisen kynnsrajan ylittävät hankinnat kilpailutettiin, joka myös muutti organisaation roolia ja orientaatiota palveluntuottajana. Yleisavustuksesta luovuttiin, jonka myötä toi- minta muuttui markkinaehtoiseksi. Sove-asiakkaiden väheneminen alkoi näkyä jo 2016 ja kiihtyvässä tahdissa 2017 alkuvuonna. Tämä pakotti yhdistyksen raken- teellisiin muutoksiin erityisesti tukipalveluiden osalta, mikä myös johti irtisanomisiin. Suuri osa tukipalveluista ulkoistettiin ja jäljelle jääneet tehtävät jaettiin uudelleen. Koska yt-neuvottelut olivat ensimmäiset yhdistyksen historiassa, luonnollisesti myös reaktiot neuvotteluiden suhteen olivat voimakkaita. Organisaation strategiakausi on kolme vuotinen. Tiedot ja tavoitteet sote -uudistuksesta ovat vaihdelleet, mutta sel- vää on se, että valinnanvapaus tulee lisääntymään tulevaisuudessa sekä myös ko-

tihoidon tarpeen lisääntyminen. Uudessa strategiassa painopiste on henkilöstön kehittämässä ja erityisesti moniosaamisen lisääminen, joka mahdollistaa entistä paremman resurssien käytön ja sopeutumisen asiakkaiden tarpeisiin myös työhyvinvoinnin kehittäminen erityisesti työkykyä ja työhalua parantamalla. Toinen painopiste on kasvu, joka tapahtuu olemassa olevan kiinteistökannan saneerauksella ja uudisrakentamisella. Tavoitteena on saada lisää asiakaspaikkoja erityisesti tehostettuun palveluasumiseen, mutta myös kevyempään senioriasumiseen. Kolmantena tavoitteena on miettiä yhdistyksen liiketoiminnan yhtiöittämistä, joka vastaa rakenteeltaan paremmin toimintaympäristön muutoksia sekä selkeyttää yhdistyksen yleishyödyllistä roolia.

4.4 Tarve muutosjohtamisen kehittämiseksi

Kohdeorganisaation aikaisemmasta rahoituspohjasta johtuen toimintaympäristön muutokset eivät ole merkittävästi vaikuttaneet organisaation toimintaan. Henkilöstöpolitiikka noudatteli pitkälti samoja periaatteita kuin julkisissakin organisaatioissa, joten yksi organisaation tehtävä oli työllistää ja myös yhdistyksen säännöt kielsivät ylijäämän kerryttämisen. Hankintalain muutos muutti organisaation aseman samaan kategoriaan muiden yksityisten palvelutuottajien kanssa yleisavustuksen päättymisen myötä. Sopeutuminen nykyiseen toimintaympäristöön vaatii muutoksia sekä strategisia että operatiivisia. Pitkän historian myötä kokemuksia isommista rakenteellisista muutoksista on hyvin vähän. Esimerkiksi organisaation historiassa, ennen hankintalain muutosta, ei ole ollut koskaan aikaisemmin YT-neuvotteluita. Ulkoiset muutostekijät, menestyminen markkinoilla, erottautuminen kilpailijoista ja taloudellinen kannattavuus ovat tekijöitä, jotka ovat vasta realisoituneet viime vuosina. Vuosien varrella muovautunutta organisaatiokulttuuri ei sovellu täysin nykyaikaiseen kilpailuympäristöön. Tämä asettaa paineen henkilöstön kehittämiseksi sekä organisaation että osaamisen näkökulmasta, mikä vaatii entistä parempaa johtamista. Etenkin muutosjohtamisen osaaminen ja kehittyminen mahdollistaa onnistumisen muutoksissa nopeammin ja tehokkaammin, mikä on kilpailukyvyyn kannalta merkittävä tekijä. Rakenteellisista muutoksista johtuen myös esimiehiä on vähemmän, joten heidän osaamiseen tulee panostaa. Yhdistyksen suurinta päätäntä valtaa käyttää yhdistyksen jäsenet luo se tilanteen, jossa kehittäminen jää sekä hallituksen ja

henkilöstön vastuulle. Sosiaali- ja terveysala on tällä hetkellä jatkuvassa muutoksessa. Ikääntyvän väestö asettaa paineen lisätä hoitotyön tehokkuutta ja tuottavuutta myös sote-uudistuksen myötä pelikenttä muuttuu ja kilpailu asiakkaista tulee lisääntymään. Tällöin ennakoiti tuleviin muutoksiin sekä niiden toteutus ovat avaintekijöitä organisaation jatkuvuuden kannalta. Uuden strategian myötä tulevat muutokset vaativat myös esimiehiltä entistä parempaa kyvykkyyttä muutosten johtamiseen. Tietoja ja taitoja, jotka mahdollistavat muutosten toteuttamisen nopeammin ja tehokkaammin. Toimintaympäristön muutosten myötä voi avautua mahdollisuuksia, jotka pitää pystyä hyödyntämään nopeasti. Pekka Mattila (2007) peräänkuuluttaakin organisaatioissa olevien metataitojen kehittämistä, sillä ne edistävät muutosten läpivientiä. Tulevaisuudessa kasvu ja kannattavuus ovat entistä enemmän välttämättömyyksiä, jotta rahaa riittää sekä investointeihin että kilpailukyvyn varmistamiseen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiestyöhön liittyviä muutokseen liittyviä haasteita ja ongelmakohtia, jotta muutosjohtamista ja esimiestyön roolia muutosprosessi voidaan kehittää. Koska muutokset koskevat niin yksilöä kuin ryhmää on esimiestyö avainasemassa muutoksen toimeenpanevana voimana. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä ymmärrettäväksi kohdeorganisaation henkilöstön käyttäytymistä muutoksessa, muutosprosessissa ilmenneiden haasteiden ja muutosta edistävien tekijöiden kautta. Tarkoitus on löytää ne muutosprosessin tekijät, joista on syntynyt haasteita, jotta ne voidaan muutosten johtamisessa paremmin huomioida ja välttää sekä luoda ymmärrystä henkilöstön käyttäytymisessä muutosprosessissa. Kohdeorganisaatioilla ei ole selvää omistajaohjausta, vaan usein esimiehet ja johto ovat vastuullisemmassa roolissa strategian näkökulmasta. Onnistuneen ja nopeamman muutoksen saavuttaminen liittyy siten vahvasti organisaation kilpailukykyyn jatkossa, jolloin esimiesten osaamista on syytä parantaa. Myös kohdeorganisaation strategiassa on tunnistettu toimintaympäristön muutokset, jotka haastavat nykyiset toimintatavat ja pakottavat tehostamaan toimintaa niin hallinnossa kuin palvelutuotannossa.

5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiesten osaamista ja kokemuksia muutosjohtamisesta. Kohdeorganisaation toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja muutoksiin pitää reagoida entistä nopeammin ja tehokkaammin. Tämä vaatii entistä parempaa muutosjohtamista. Koska organisaation strategia on säilyä olemassa merkittävänä palveluntuottajana vielä toisen 50 vuoden jälkeenkin. On selvää, että muutoksia tulee tapahtumaan. Tämä voidaan varmistaa paremmalla muutosten johtamisella, jolla voi olla merkittävä vaikutus organisaation kilpailukykyyn sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tutkimus on luonteeltaan pääosin selittävä, sillä tutkimuksen

pääongelmaan pyritään löytämään muutosprosessissa havaittuja virheitä ja haasteita toteuttamiselle.

Tutkielman tutkimusongelma:

- Auttaa selvittämään esimiesten kokemia haasteita muutosjohtamisessa.

Tutkimusongelma jakautuu kolmeen eri osaongelmaan:

- Minkälaisia haasteita esimiehet ovat kokeneet muutoksissa?
- Miten esimiehet näkevät oman roolinsa ja tehtävät muutosprosessissa?

5.2 Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntäen. Hirsjärvi et al. (2008, s 157) mukaan kvalitatiivinen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, joka mahdollistaa kohteen kokonaisvaltaisen tutkimuksen. Tämä soveltuukin parhaiten silloin, kun pyritään paljastamaan tutkittavien näkökulmat pääsevät parhaiten esille. Puolistrukturoituun teemahaastatteluun päädyttiin siksi, jotta kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta he saavat vastata niihin omin sanoin (Eskola & Suonranta, 1996, s 65). Tutkimuksen painopiste oli kuitenkin annetuissa teemoissa, eikä niinkään yksittäisissä kysymyksissä. Kaikki haastateltavat saivat vapaamuotoisesti kertoa ja kuvata nykyistä rooliaan esimiehenä ja johtajana, sekä niitä ongelmia ja edistäviä tekijöitä muutosprosessissa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina vuoden 2017 syksyn aikana. Haastatteluihin varattiin noin tunnin aika per haastattelu, johon tutkija oli toimittanut haastattelulomakkeen noin viikkoa etukäteen, johdattelemaan keskustelua. Haastattelutiloiksi varattiin palaverihuone, jotta tila olisi mahdollisimman rauhallinen haastattelun aikana. Haastatteluissa painotettiin haastateltavien subjektiivista näkemystä eri pääotsikoiden ja apukysymysten myötä, mutta kysymyksien tarkoituksena oli johdatella keskustelun aihetta, mutta haastattelut painottuivat haastateltavan haluamaan suuntaa, mitä hän piti tärkeänä tai oleellisena. Haastatteluteemoja oli viisi: esimiestyö ja johtaminen, muutosjohtaminen, muutoksen haasteet, toimiva työyhteisö ja muutokset kohdeorganisaatioissa. Haastattelukysymykset pyrittiin tekemään siten, että saadaan ymmärrettävä kuva esimiesten näkemyksistä johtamiseen ja muutosten johtamiseen

liittyvään problematiikkaan. Otantaan päätyi esimiesasemassa olevat henkilöt, koska he toimivat työnantajan edustajina. Vaihtoehtona olisi ollut laajentaa haastattelua tiimivastaaviin, joilla on johtajuutta arjessa, mutta he eivät kuitenkaan vastaa muutoksen toimeenpanosta, vaan toimivat lähinnä aktiivisina henkilöstön jäseninä. Tutkimuksen kohderyhmä on kaikki esimiestyötä tekevät henkilöt, joita on tutkija pois lukien yhteensä kuusi henkilöä. Näistä kuudesta henkilöstä kaksi henkilöä: toiminnanjohtaja ja kehityspäällikkö, olivat johtoryhmän jäseniä, jotka vastaavat organisaation strategian suunnittelusta. Neljä henkilöä toimivat tulosvastuullisina palveluvastaavina, jotka vastaavat omien yksikköjensä operatiivisesta toiminnasta.

5.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen toteutettiin laadullisella tutkimustavalla, koska kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei olisi sopinut tutkimuksen luonteeseen. Aineisto kerättiin puolistrukturoidun lomakkeen avulla, joka löytyy tämän tutkimuksen liitteenä. Keskustelurunko lähetettiin jokaiselle haastateltavalle etukäteen perehdyttäväksi. Keskustelu kuitenkin pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman aitona, joten kysymysten esitysjärjestely vaihteli riippuen haastateltavasta. Avoimen keskustelun myötä osa kysymyksistä jäi vastaamatta, mutta samalla tarjosi myös kysymysten ulkopuolisia näkökulmia. Tämän vuoksi haastatteluiden vastaukset piti myös teemoitella uudelleen. Haastattelupohja tarjosi lähinnä rungon keskustelulle. Tutkimuksessa pyrittiin siihen, että haastateltava pystyisi kertomaan mahdollisimman avoimesti omista teemaan liittyvistä näkökulmistaan. Tästä syystä haastattelutilanteessa pyrittiin luomaan mahdollisimman avoin, vaikka osa haastateltavista selkeästi jännitti äänitettävää keskustelua. Haastattelutilanteeseen pyrittiin järjestämään rauhallisessa tilassa ja riittävällä ajalla, jotta Koska organisaation kaikkia esimiehet ovat tunnistettavissa, esimiesten vähäisestä määrästä johtuen heidän ikää tai koulutustaustaa ei tarkemmin käsitellä tästä työssä haastateltavien anonyymiyden turvaamiseksi.

5.4 Aineiston analysointi

Kaikki haastattelut äänitettiin, jonka jälkeen litteroitiin sekä teemoitettiin uudelleen. Alun perin teemoja oli viisi, mutta lopullisessa tutkimuksen analyysissä päädyttiin ainoastaan neljään teemaan: Esimiestyö ennen muutosta, varsinaiseen muutosprosessiin, esimiestyöhön muutoksessa ja muutosprosessin kehitysehdotuksiin. Tämä tehtiin siitä syystä, että aineisto olisi johdonmukaisempi käytettävän teorian ja kirjallisuuden perusteella. Litteroinnissa käytettiin. Analyysin sisältävistä lainauksia on muokattu poistamalla täytesanoja kuten ”niin kuin” ja ”tota noin niin”, jotta sekä analyysin luettavuus että sisäistettävyyks paranevat. Tämä ei kuitenkaan muuttanut lainauksien sisältöä. Analyysin lähestymistapa on lähinnä sekä selittävä että ymmärrettävä, johon tutkimuksen teoriaosuus pyrkii tarjoamaan mahdollisuuden päätelmien tekemiseen (Hirsjärvi et al. 2008, s 219). Osittain teoria tarjoaa myös tutkimukselle selkeän päämäärän, mitä jatkossa pitää kehittää.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tärkeintä lienee tutkijan objektiivisuus. Koska tutkimuksen tekijä on työskennellyt kohdeorganisaatioissa usean vuoden ajan, vaikuttaa tämä luonnollisesti kahdella tavalla tutkimuksen sekä tutkimuksen yleistettävyyteen että luotettavuuteen. Ensimmäiseksi tutkija on pystynyt löytämään aineistosta ne asiat, joissa on muutosjohtamisen näkökulmasta kehitettävää. Toiseksi tutkija on itse ollut yksi muutosten toteuttajista, joka on luonnollisesti vaikuttanut haastateltavien vastauksiin sosiaalisesti hyväksyttävien vastausten kautta. Tämän perusteella tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, mikä ei myöskään ollut tutkimuksen tavoite. Vaikka sisäpiirillisuus muodostaa riskin tutkimuksen luotettavuudelle, on se antanut paljon oppia itse tutkijalle. Toisaalta haastateltavat toivatkin esille tapahtumia menneisyydestä, jolloin tutkija itse ei ole työskennellyt organisaatiossa, jonka suhteen tutkija on ollut täysin ulkopuolinen. Haastateltavat olivat myös kaikki naisia, koska kohdeorganisaatio toimii hyvin naisvaltaisella alalla. Tämä saattaa myös vaikuttaa vastauksiin. Kaikkia haastattelutilanteita leimasi kuitenkin avoi-

muus ja luottamus. Kukaan haastateltavista ei pyrkinyt tuomaan erityisesti esiin jotain tiettyjä seikkoja. Vaikka tutkimuksen luotettavuudelle oli selkeitä heikentäviä tekijöitä, tutkija pyrki tarkastelemaan ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti ja kokonaisvaltaisesti.

6 KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään keskeisimmät tutkimuksen tulokset, jotka on jaettu tutkimuksen neljään tutkimukselle oleellisimpaan teemaan. Ensimmäisessä teemassa tarkastellaan muutosjohtamista esimiesten näkökulmasta, millaisia kokemuksia esimiehillä on muutosprosesseista, miten prosessi eteni ja miten sitä johdettiin sekä miten esimiehet näkivät oman roolinsa ja tehtävät muutoksen johtamisessa. Toisessa teemassa käsitellään muutosvastarintaa ja henkilöstön vastaanottoa muutokseen, miten muutokseen reagoitiin ja mistä se johtui. Kolmannessa teemassa käsitellään muutoksen viestintää ja pyritään luomaan kuva organisaation viestintäkulttuurista. Neljännessä teemassa käsitellään esimiestyön muutosta, miten esimiesten tehtävät, rooli ja vastuu ovat muuttuneet sekä kartoitetaan heidän käsityksiään johtamisesta. Viimeisessä teemassa käsitellään esimiestyötä muutosprosessin näkökulmasta.

Tutkimuksen kohteena ei ollut yksittäinen muutos, vaan esimiesten kokemukset muutosjohtamisesta yleisemmin. Vastauksissa tuli ilmi toimintaympäristön nopeampi syke, joka aiheuttaa muutospaineita sekä organisaation rakenteisiin että toimintatapoihin. Toimintaympäristön muutoksesta käydään jatkuvaa keskustelua organisaatiossa, minkä osa syynä on kiristynyt kilpailu ja tulevat muutokset asiakasohjautuvuuteen ja sitä kautta toimintatapoihin.

6.1 Muutoksen johtaminen

Esimiehiä pyydettiin kertomaan kokemuksistaan muutoshankkeista ja niiden johtamisesta. Muutos koettiin jatkuvasti läsnä olevana ilmiönä. Monet esimiehet eivät kuitenkaan nähneet muutosten johtamista esimiestyöhön kuuluvaksi, vaan ylimmän johdon tehtäväksi. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että muutos sanana herätti useissa haastatteluissa kielteisen mielikuvan, kun sen sijaan kehittäminen nähtiin myönteisenä. Osittain myös muutoksen käsitteeseen sekoittuivat sekä suunnitelmalliset muutokset että päivittäiset arjen joustot. Erään esimiehen mielestä esimiestyö on päivittäistä muutoksen johtamista:

”Jos oikeasti miettii muutosjohtamista, niin tähän (johtaminen) on jatkuvaa muutosta. Ei ole selkeää, että mikä on normaalia elämää ja mikä muutosta. Onhan meillä sellaisia selkeitä muutoksia tunnistettavissa, että on selkeä alku ja loppu, ja sillä on vastuu henkilö, mutta se on sellaista jatkuvaa. Loppuarviointi uupuu, että mikä on muuttunut ja onko se paremmin. Enenevässä määrin viedään melko isoja asioitakin nopeasti läpi ja pidetään sitä ihan tavallisena arkena.”

Vastaus osittain kertoo myös siitä muutoksesta, mikä organisaatiossa on tapahtunut lähimenneisyydessä. Aikaa muutosten suunnitteluun on entistä vähemmän ja muutokset ovat muuttuneet enemmän toimintaympäristöön sopeutumiseksi, kun aikaisemmin toimintaympäristön muutokset ovat tapahtuneet hallitummin ja hitaammin, johtuen yleisavustukseen perustuneesta rahoituspohjasta. Tämän myötä ulkoisia muutosvoimia on ollut vähäisesti, mikä on toisaalta lisännyt henkilöstön tyytyväisyyttä. Yleisavustus on ikään kuin sulkenut ulkoisten tekijöiden muutospaineen, josta syystä muutokset ovat aikaisemmin olleet sisäsyntyisiä johtamiskulttuurin peruja tai liittyneet uusien ohjelmistojen tai muiden työkalujen käyttöönottoon. Vastauksista huokui se, että aikaisemmin muutokset olivat ikään kuin poliittinen ilmiö, jonka perustelu ontui.

Suurimmaksi yksittäiseksi muutokseksi kaikissa vastauksissa tuli tiimityön aloittaminen, jossa osastomainen toimintatapa vaihdettiin moniammatilliseksi tiimiksi. Haastattelujen perusteella muutos koettiin syvälliseksi, koska toimintatavat muuttuivat merkittävästi. Prosessille oli tunnistettavissa selkeä alku, jossa johto oli kerännyt tietoa jonka jälkeen oli järjestetty tiedotustilaisuus niin sanottu ”alkupamaus”, jossa esiteltiin suunnitelma muutoksen toteuttamiseen, jonka jälkeen muutos oli toteutettu. Vastarinta muutoksen suhteen oli ollut merkittävää. Monissa haastatteluissa muutosprosessin etenemistä ei osattu kuvata selkeästi muutoksen tiedottamisen jälkeen. Vaikka muutos toteutui suunnitellusti, monet esimiesten vastauksista tuli käsitys syvästä henkilöstön ja johdon välisestä konfliktista, jonka käsittely oli haasteellinen sekä jäi ikään kuin ratkaisematta. Toisaalta vastaavia muutoshankkeita ei organisaation historiassa ole ollut koskaan aikaisemmin. Elämä organisaatiossa oli

turvallista ja arki muuttumatonta, joten kaikenlainen muutos luonnollisesti rikkoo tämän turvallisuuden tunteen, mikä on aiheuttanut ryhmässä voimakkaan vastareaktion. Organisaation muutosjohtamisen problematiikka noudatteleekin Weickin & Quinnin (1999) inertia käsitteen voittamista. Tilanne, jossa toimintaympäristö on muuttunut nopeammin kuin mihin organisaatio ehtii suunnitelmallisesti sopeutumaan. Muutosjohtaminen nähtiin yleisesti lineaarisen prosessina, joka pyrkii voittamaan vastarintaa. Lähes kaikki esimiehet olivat samaa mieltä siitä, että voimakkaasta vastarinnasta huolimatta muutos on ollut toteutuessaan pysyvä. Muutosprosessin johtamisesta tuli ilmi hyvä asioiden johtaminen, mikä on oleellinen osa muutoksen toteuttamista (Mattila 2007). Suuri osa esimiehistä oli kuitenkin sitä mieltä, että muutoksessa olisi pitänyt osallistaa henkilöstöä enemmän. Keskittyä enemmän muutoksen henkiseen puoleen, jota muun muassa Kotter (1996) voimakkaasti korostaa. Myös muutoksen ajallista kestoa kritisoitiin, että muutos eteni liian hitaasti. Kotterin (1996) mallin mukaisesti nopeat tulokset helpottavat henkilöstön sopeutumista muutokseen. Hänen mukaan pienistäkin positiivisista voitoista tulisi tehdä isoja, koska se lisää uskoa ja sitoutumista muutokseen.

Organisaation visiosta ei saatu hedelmällistä keskustelua aikaiseksi. Visio koettiin ylimmän johdon tehtäväksi, jota esimiehet toteuttavat. Suurin osa esimiehistä olivat kuitenkin olleet strategiatyöskentelyssä mukana. Saman keväänä lanseerattu strategia ei ollut monille vielä selkeänä mielessä.

”Siitä on tiedotettu ja sitä kohdin mennään, mutta ehkä se on vähän peitossa vielä, kun tässä on monen moista muutosta vielä käynnissä. Ehkä se tästä vielä selkeytyy.”

Vastauksista välittyi se, että johdolla saattaa olla kaksoisagenda, josta esimiehet eivät voi tietää. Tämä voi osittain kertoa aikaisemmasta johtamiskulttuurista, jolloin muutoksista ei ole avoimesti tiedotettu, vaan ikään kuin hoidettu piilossa. Tämän tyylinen etiikka välittyi myös eräässä haastattelussa.

”Maailma muuttuu, että me ollaan oltu täällä lintukodossa. Oli pitkään sellainen staattinen tila, suojeltuna siltä pahalta maailmalta. Ei edellisen johdon aikana tiedotettu samalla tavalla, että oltiin sellaisessa väärässä turvallisuuden tunteessa. On mennyt todella huonosti jossain kohtaan,

niin siitä ei tiedotettu mitään, mistä on sitten jälkeenpäin kuullut. Vaikeista asioista ei puhuttu. En koskaan silloin ainakaan ajatellut miten meillä menee taloudellisesti, kun tänään se on joka päiväistä. Kerran muistan, että viikon sisällä piti hankkia 16 asiakasta viikko, ja se tuli suorana käskynä ilman perusteluita. No siinä sitten onnistuttiin ja ei siitä koskaan mitään kiitosta tullut, mutta jälkeenpäin tuli ilmi vuosien päästä, että kassa oli aivan tyhjä, että ei olisi ollut maksaa palkkoja, jos niitä asiakkaita ei olisi ollut.”

Toinen mahdollinen syy on strategiatyöskentelyn tuoreus organisaatiossa. Strategiset tavoitteet eivät ole olleet organisaatiota konkreettisesti muuttavia, vaan organisaatio on nähty osana kuntaa. Esimiehet myös kokivat, että sekä strategia että visio olivat myös käsitteinä suurella osalla henkilöstöstä vieraita. Havainto myös viittaa jo aikaisemmin käsiteltyyn organisaation myöhäiseen liiketoiminnallisen kehittymiseen ja orientaation muutokseen yleisavustusajan jälkeen. Vaikka organisaation historia on varsin pitkä sosiaali- ja terveyspalveluidentuottajana, roolin muutos yksityiseksi palveluntuottajaksi on vielä uutta. Lienee siis luonnollista, että strategia koetaan ulkopuoliseksi. Tällöin strategian ja vision viestintään tulisikin kiinnittää entistä enemmän huomiota.

6.2 Muutosvastarinta ja suhtautuminen muutokseen

Esimiehiltä kysyttiin, minkälaisia haasteita he esimiestyössä kohtasivat muutosprosessin ollessa käynnissä. Kohtasivatko he vastarintaa ja mistä syistä se syntyi ja oliko muutoksessa jotain mikä yllätti. Organisaatioissa on ollut hyvin vähän suunnitelmallisia muutoksia suhteessa pitkän historian aikana. Tämä kappale keskittyykin tiimityön käynnistämisestä syntyneeseen muutosvastarintaan. Vuonna 2012 aloitettiin tiimityö, jossa muutos projektoitiin ja vietiin systemaattisesti läpi. Yleiseksi muutosprosessin haasteeksi koettiin henkilöstön muutosvastarinta. Haastatteleman esi-mies kertoi kokeneensa muutoksissa olevia haasteita seuraavasti:

”Olen oppinut sen, että ihmiset luonnollisesti vastustaa muutosta, vaikka järkitasolla asian ymmärtääkin. Se on sellaista pelkoa siitä (muutoksesta). Nouseeko se pelko siitä, että kuinka minun käy, osaanko

minä. Kun kaikki näkyvät ja näkymättömät suhteet muuttuvat, mutta ihmisiä on niin erilaisia. Se on sillä lailla luonnollista, että toisille joka elämäntilanteella pitäisi olla samanlaista ja toiset taas tykkää siitä (muutoksesta). Pitää olla jännitystä ja draivia.”

Vastaus on kuin suora kertomus muutosjohtamisen oppaasta. Juutin & Virtasen (2009, s 115) mukaan ihminen sijoittaa tunteitaan tekemäänsä palveluun, joista muodostuu hänen minäkuvansa niin sanottu siirtymäobjekti, mikäli se otetaan häneltä pois, rikkoo se hänen jatkuvuuden ja olemassaolonsa ihmisenä. Gillin (2003) mukaan suurimmat muutosta vastustavat voimat ovat tunnepitoisia. Toisaalta muutostavastarinta kertoo myös muutoksen vaikuttavuudesta. Koska tunnereaktion syntyminen vaati vanhasta luopumista, uudistumista (Stenvall & Virtanen 2007, s 101-103).

Lähes kaikki esimiehet mainitsivat tiimityön aloituksen suurimmaksi muutokseksi, mitä lähiaikoina on tapahtunut. Tiimityön aloitettiin vuonna 2012, jota ennen henkilöstö työskenteli osastoittain. Kokemukset muutoksesta olivat vaihtelevia eri yksiköiden välillä, osassa muutos otettiin melko dramaattisesti vastaan, kun toisaalla muutos toteutui jouhevammin ilman suurempia mielenilmauksia. Projektin tavoitteena oli luoda moniammatillinen tiimi, jossa tieto asiakkaan tilanteesta ja voinnista liikkuu paremmin, jotta hän saa mahdollisimman hyvää hoitoa ja kuntoutusta. Kuntoutushenkilöstölle pelko siitä, että he joutuvat tekemään nyt hoitajien kanssa samaa työtä aiheutti vastarintaa, joka tuntui esimiehestä yllättävältä. Hoitohenkilöstö taas ajatteli, että muutos tarkoittaa helpotusta heidän työhönsä, kun myös kuntoutushenkilöstö on mukana hoitamassa. Hän kuvasi tiimityöaloituksesta syntyneitä vastarintaa seuraavasti:

”Suurin muutos on ollut tämä tiimityön aloitus. Se alku oli aikamoinen mullistus ja se yllätti, miten ihmiset siihen reagoi. Suurin vastustus oli siellä fysioterapian tiimillä, kun työyhteisö hajoaa ja kaikki menee pilalle. Ja se ei oikein missään vaiheessa muuttunut siinä projektin aikana, niin oli pakko heittää pallo työntekijöille, että mihin päivänmäärään mennessä muutos pitää olla tehty. Sen jälkeen ei mennyt kauaa, kun sitten asiat alkoi mennä eteenpäin ja porukka sopeutua, mutta eipä aikaaakaan, kun hoitajat alkoi oirehtia. Tuli kaiken maailman soraääniä, ja oli

vaateita siihen toiseen suuntaan kuin itselle. Niitä sitten pyrittiin käydä läpi säännöllisesti tiimipalavereissa.”

Muutos toteutettiin lineaarisella mallilla, mutta tunteenilmaukset sallittiin. Johdon nykypöytäkirjan jälkeen muutokselle on laadittu suunnitelma, joka suunnitelma on viestitty henkilöstölle samanaikaisesti. Koska henkilöstö reagoi voimakkaasti muutosta vastaan, voidaan päätellä, että muutoksen viestintä sekä suunnittelu on jollain tasolla epäonnistunut. Muutoksen tavoitteen eli vision viestintä täytyy olla mukaansa tempaavaa, innostavaa ja motivoiva. Muutoksen vision viestintää pidetäänkin yhtenä muutosjohtamisen vaikeammista tehtävistä (Kotter, 1996). Muutoksen viesti on saatettu kokea liian ulkopuoliseksi, sillä vastaavia muutoksia ei aikaisemmin ole ollut. Viestinnässä täytyykin huomioida, minkälaiseen maastoon eli organisaation kulttuuriin viesti saapuu, mikä vaikuttaa vastaanottoon (Mattila, 2007). Epäonnistuneen viestinnän lisäksi muutosvastarinnan syntyyn vaikuttavat myös individualistiset syyt. Eräs esimies kuvasi samasta projektista ilmentynyttä vastarintaa seuraavasti:

”Vastarintaa syntyi ainakin siitä, että kun siellä oli paljon sellaisia henkilöitä, jotka olivat tehneet työtä monta kymmentä vuotta samalla lailla, niin pelkoa siitä, että mitä se tiimityö tullessaan. Sitten pelätään sitä, että onko minusta tähän. Se pelko ja se, että ei kaikki ole niin muutoshaluisia.”

Voidaan katsoa, että muutoksen viestintä ja johtamisessa on kehittämisen varaa. Mattilan (2007) mukaan vähäinen ja epä johdonmukainen viestintä lisäävät huhuja ja vastarintaa sekä vähentää sitoutumista muutokseen. Tehokkaalla vuorovaikutuksella ja viestinnällä muutoksen tavoitteista on suuri merkitysmuutoksen onnistumisen näkökulmasta (Mattila 2008, Kotter 1996). Juutin & Virtasen (2009, s 115) mukaan pelko on ensimmäinen muutoksessa koettu tunne, koska muutostilanne rikkoo tasapainoa organisaation ja työntekijän välillä. Eräs esimies kuvasi muutosprosessin etenemistä ja siihen liittyneitä haasteita seuraavasti:

”Oli tehty selväksi, että mitä tiimityö tarkoittaa. Siinä oli sitten epäselvää niistä rooleista, että luultiin, että kaikki tekee samaa ja siitä sitten syntyi erilaisia ristiriitatilanteita. Ei ymmärretty sitä, että jokainen tekee siitä

omasta ammatillisesta näkökulmastaan sitä työtä. Pikkuhiljaa asiat alkoi mennä omiin uomiinsa, eikä kukaan kyllä enää muista mitään toista tapaa toimia.”

Muutosprosessin vastarinnan syntyminen noudattelee pitkältä kirjallisuudessa esitellyä kaavaa, jossa henkilöiden vastarinta syntyy pelosta koskien omaa työpaikkaansa, osaamista ja muutoksia yleensä (Pirinen, 2014; Juuti & Virtanen, 2009; Mattila, 2007). Muutoksen kokemiseen vaikuttavat myös yksilölliset ominaisuudet kuten oppiminen ja persoonallisuustekijät (Hyppänen, 2013).

Muutokseen suhtautuminen eteni kaikissa yksiköissä samaa tahtia. Alun tiedottamisen jälkeen vastarinta oli merkittävää. Haastattelemani esimiehen mukaan voimakkaalla vastarinnalla pyrittiin sabotoimaan muutosta.

Viheltäisin sen pelin poikki aikaisemmin. Tiedän, että asiat vellovat, mutta mitä pidempään niiden antaa velloa hyväksytysti, niin sitä enemmän aikaa se kestää. Se alkaa ruokkimaan itseään, eikä enää anna mitään. Ei pitäisi antaa sellaista mahdollisuutta, että kun me huudetaan hirveästi, niin muutos perutaan. Niin ajattelin, että ihmiset ajattelivat siitä, että olisi joku takaportti.

Vastarinta nähtiin yleisesti kielteisenä ilmiönä, mutta tosi asiassa se kertoo henkilöstön sitoutumisesta työhönsä. Koska aikaisempia muutoksia ei juurikaan ole ollut organisaation historiassa, ainakaan julkisesti, rikkoi tämä luonnollisesti työntekijöiden turvallisuuden tunnetta omasta työstään ja osaamisestaan. Mattilan (2007) mukaan muutostilanteissa henkilöstön käyttäytyminen noudattelee kahta toimintamallia: Lähteminen tai huutaminen. Ne työntekijät, joilla on hyvä asema työmarkkinoilla, vaihtavat työpaikkaa ja jäljelle jäävät vastustavat äänekkäästi muutosta. Henkilöstön vaihtuvuus ei ole muutosten myötä lisääntynyt, mikä kertoo sitoutumisesta organisaation. Toisaalta muutokset ovat herättäneet negatiivisia tunteita, jotka on erityisesti kohdistettu organisaation ylimpään johtoon, mikä myös kertoo muutoksen vaikuttavuudesta. Eräs esimies kuvasi muutosprosessin toteuttamista seuraavasti:

”No siinä tuli niin paljon negatiivista palautetta ja se henkilöityi minuun. Sain siitä paljon palautetta, että se oli minun keksimä ja se pitäisi muuttaa eli lopettaa.”

Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan muutos koetaan negatiivisena ja se usein henkilöityy muutoksen johtajaan. Muutosvastarintaa tulisikin ajatella työkaluna, sillä se antaa mahdollisuuden sekä avoimeen dialogiin että osallistamiseen. Tällöin ongelmiin päästään puuttumaan varhaisessa vaiheessa, mikä osoittaa myös luottamusta henkilöstöä kohtaan. Pontevan (2010) muutokseen suhtautumisen malliin peilaten haastatteluissa kävi ilmi se, että henkilöstö oli hyvin kiinnittyneitä omaan työhönsä. Tämä on sote-alalla hyvin yleistä, että työskennellään kutsumusalalla, toisaalta nykyään se ei ole itsestään selvää. Tiimityön aloitus rikkoi yksilöiden näkemystä organisaatioista, jolloin he etääntyivät. Tämä näkyi omapäisyytenä ja kapinallisuutena muutosta kohtaan, mutta ymmärryksen lisääntyessä samaistuminen organisaatioon kasvoi. (Stenvall & Virtanen 2007; Ponteva 2010)

Muutosvastarinnan syitä on luonnollisesti useita, mutta näistä muutoksen viestintä on kenties tärkein. Muutospuheella on merkittävä rooli muutoksen toteuttamisen kannalta. Se innostaa ja myös luo odotuksia muutoksen päämäärästä ja tavoitteista. Ahlmanin (2004) tekemän tutkimuksen mukaan muutoksen vastarinnan syntyminen vaikuttaa myös se, että organisaation rakenne ja prosessit eivät tue muutosta. Tällöin syntyy helposti tilanne, jossa muutosta ei nähdä tarpeellisena eikä muutoksen hyötyjä nähdä. Koska muutosvastarinta on ihmisen luonnollista käyttäytymistä muutokseen, siltä ei voi välttyä, mutta pahimmillaan se tuhoaa jo orastavan muutoksen. Muutosvastarinnan hillitsemiseksi tulisikin keskittyä viestinnässä enemmän positiivisiin asioihin negatiivisten sijaan. Kritiikkiä voikin antaa siitä, miten muutosvastarinta käsiteltiin. Prosessin yhteydessä tunteille annettiin aikaa ja asioista keskusteltiin, mutta kenties liikaakin. Kotter (1996) korostaakin vision merkitystä, jonka taakse ihmiset tulee saada, jonka lisäksi alun nopeat voitot ovat merkittävässä asemassa muutoksen vastarinnan taklaamisessa. Yksi tärkeä näkökulma, mikä ei haastatteluissa tullut esille oli esimiesten oma suhtautuminen muutokseen. Haastatteluissa ei käynyt ilmi, millä tavoin he itse muutokseen suhtautuivat. Esimies onkin kahden tulen välissä, jolloin hän joutuu itse käsittelemään muutoksen tarpeellisuutta ja omia tunteitaan samalla muita tukien. (Mattila 2007; Juuti & Virtanen 2009;)

6.3 Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa

Muutoksen viestintä koettiin ylhäältä-alaspäin johdetuksi ja formaaliksi. Henkilöstön viestintä onkin suurelta osin tiedotteita sähköpostitse ja formaalit pöytäkirjat sekä palaverimuistiot. Tämä viittaisi Juutin ja Virtasen (2009, s 106) käsittelemään yksisuuntaiseen viestintäkulttuuriin, joka on esitelty tarkemmin kappaleessa 3.3. Tällainen viestintäkulttuuri on soveltuva silloin, kun organisaatiomuutos nähdään mekaanisena ja kontrolloituna lineaarisena tapahtumasarjana kohti päämäärää, jossa muutos toteutetaan olosuhteiden pakosta tai sisäisistä ja ulkoisista tarpeista. Kulttuuri onkin kehittynyt stabiilissa toimintaympäristössä, joka on mahdollistanut keskitetyn johdon ja hallinnon. On hyvä huomioida, että organisaatiomuutos ei tarkoita välttämättä kulttuurin muuttamista, sillä kulttuurin muuttamisen tarpeeseen vaikuttavat hyvin monet tekijät (Schein, 1987). Toisaalta vuorovaikutus, oppiminen ja tiedolla johtaminen ovat nousseet merkittäviksi teemoiksi nykyaikaisessa muutosjohtamisessa. Muutos ei välttämättä ole rationaalinen prosessi, jossa on edettävä ilman luotettavaa tietoa. Tällöin muutoksesta tulisikin rakentaa enemmän vuorovaikutuksellisen varaan, mikä mahdollistaa oppimisen koko organisaation tasolla, mikä edistää yhteisen ymmärryksen saavuttamista. (Juuti & Virtanen, 2009; Stenvall & Virtanen 2007)

Yleisesti esimiesten näkemykset muutosjohtamisen kehittämiseksi oli läsnäolon, vuorovaikutuksen ja osallistamisen lisääminen muutoksessa. Esimiehiltä kysyttiin, miten aikaisempia muutosprosesseja olisi voinut johtaa paremmin.

”Kyllähän työntekijöitä pitäisi opettaa vuorovaikutukseen ja perustelemaan asioita. Onko se suomalainen piirre, että voi olla ne sanovaiset ja hiljaiset vetäytyjät? Pitäisi olla erilaisia osallistavia menetelmiä esimiehille saatavilla. Siinä on se haaste, että joku on eri mieltä, että missä kohtaan tehdään se päätös yhteisymmärryksessä. Onko se just sitä, että ylin johto asettaa tavoitteen ja sitten henkilöstölle annetaan enemmän valtuuksia toteuttaa sitä muutosta, että toteuttamistapa olisi vapaa, mutta tämä olisi se tavoite. Jos halutaan osallistaa se työntekijä, niin antaisi niille mahdollisuuden keksiä toteutustapa.”

Vastaus on kuin suoraan nykyaikaisen muutosjohtamisen teemoista: vuorovaikutuksellisuus ja osallistavuus. Muutosjohtamisen kehittämisessä tulisikin keskittyä antamaan esimiehille sellaisia työkaluja, joilla muutosta voidaan edistää. Koska toimintaympäristö muuttuu vauhdilla, tulisi esimiesten keskittyä luomaan työntekijöille sellaisia kykyjä, jotta he selviytyvät myös muuttuneessa toimintaympäristössä. (Palmer & Dunford, 2008)

Muutoksen viestintä etenkin strategian osalta koettiin olevan epämääräistä. Johtamisen tavoitteellisuus oli esimiesten mielestä hyvällä tolalla. Toisaalta koettiin, että henkilöstön tietoisuudessa on kehittämistä sekä strategian vision että strategisten projektien tavoitteiden osalta. Eräs esimies vastasi strategian toteuttamisesta seuraavasti:

Kyllä varmaan siinäkin olisi voinut jollain toisella tavalla lähteä toteuttamaan. Ehkä se esimiehen rooli olisi voinut olla enemmän läsnä ja keskustella niistä asioista enemmän. Jotenkin enemmän siinä mukana kuitenkin. Läsnä ja tiedottaa asioista. Varmaan se tiedottaminen, että kaikilla olisi sama tieto.

Kaikki esimiehet olivat lisäksi yhtä mieltä siitä, että henkilöstö on sitoutuneempaa kuin keskimäärin. Tämä on näkynyt myös vähäisessä henkilöstön vaihtuvuudessa sekä pitkissä työurissa. Esimiehet kokivat, että heidän työnsä oli muuttunut mielekkäämmäksi sekä vastuun kasvamisen että oma-aloitteellisuuden myötä. Toisaalta työ koetaan kiireisemmäksi ja läsnäololle jää vähemmän aikaa. Asioiden johtamisen osalta etenkin työvuorosunnittelu, palkka-asiat ja muut työsuhteen tekniseen puoleen liittyvät asiat koettiin vaikeimmiksi. Ihmisten johtamisen näkökulmasta ristiriitailanteiden hoitaminen koettiin haastavaksi. Kaikki esimiestyön kehittämiskohdat liitettiin jollain tavalla henkilöstöhallintoon, työsuhteen elinkaaren hallinnan tekniseen tai henkiseen puoleen. Koska läsnäololla ja avoimella vuorovaikutuksella on suuri merkitys muutosvastarinnan syntymiseen, tulisi viestinnän olla jatkuvaa. Täytyy myös huomata se, että yleisesti muutosjohtaminen nähdään hyvin johtajakeskeiseksi, jossa työntekijät ovat johtamisen objekteja. Tämä näkemys ei välttämättä toimi nykyaikaisessa toimintaympäristössä, sillä kaikkeen muutokseen liittyy oppiminen, joka lähtee yksilötasolta. Koska organisaatio toteuttaa pitkän aikavälin stra-

tegiakeskeistä muutosta, jossa organisaation arvot ja tavoitteet määrittyvät uudelleen, tulisi muutosjohtamista kehittää dynaamisemmaksi henkilöstöä osallistavaksi prosessiksi. Tällöin tiedolla johtaminen korostuu, joka muodostuu työntekijöiden ja johdon vuorovaikutuksesta. Tämä vaatii organisaatiokulttuurilta avoimuutta, luottamusta ja kannustamista. (Vakkala 2012, s 60-64)

6.4 Esimiestyö kohdeorganisaatiossa

Henkilöstömuutosten vuoksi myös esimiesten rooli on muuttunut ja vastuuta on tullut enemmän. Haastatteluista kävi ilmi, että esimiesten tehtäväkenttä on muuttunut merkittävästi, mikä on käytännössä tarkoittanut hallinnollisen työn lisääntymistä. Tämä on lisännyt tarvetta osaamisen kehittämiseksi esimerkiksi henkilöstöasioiden osalta. Lähes kaikki kohdeorganisaation esimiehet ovat päätyneet esimiestehtäviin organisaation sisältä. Aloittamalla ensin niin sanotusti rivissä ja myöhemmin rooli on kasvanut esimiestehtäviin. Pääsääntöisesti kaikilla esimiehillä on taustallaan ammattikorkeakoulutasoinen tutkinto sekä esimieskoulusta, kuten JET -tutkinto. Suurimmalla osalla esimiehistä myös pitkä työhistoria organisaatiossa, mutta toisaalta esimiestyö oli monelle se ensimmäinen. Haastattelemani esimies kuvasi urapolkuun organisaatioissa seuraavasti:

”Päädyin (esimieheksi) ihan pyytämättä ja yllättäen. Olin alun perin sairaanhoitajana ja tein samalla hoitotyötä sen ohella. Sitten jossain vaiheessa syntyi tilanne, että silloinen palveluvastaavana toiminut esimies vaihtoi työpaikkaa.”

Koska organisaation toimintaympäristö on muuttunut ja on tällä hetkellä myös jatkuvassa muutoksessa organisaatioissa on tehty paljon rakenteellisia muutoksia, mikä on käytännössä vähentänyt sekä ylimmän johdon että esimiesten lukumäärää. Tämän vuoksi hallinnollinen työ on lisääntynyt. Koska esimiesten vastuu on siis kasvanut ja he saavat enemmän tietoa vastuullisemman roolinsa vuoksi muun muassa organisaation taloudellisesta tilanteesta. Aikaisemmin esimiehet tekivät myös varsinaista hoitotyötä oman esimiestyön lisäksi. Esimiesten määrän vähentymisen myötä myös hallinnollinen vastuu on lisääntynyt. Esimiehillä ei ole enää läsnäololle

niin paljon aikaa kuin aikaisemmin, vaan aika kuluu enemmän henkilöstön työjärjestelyihin ja resursointiin. Tämä luonnollisesti myös pakottaa työntekijät ottamaan enemmän vastuuta, koska esimies ei ole aina läsnä varmistamassa asioita.

”Silloin 90-luvulla, kun olin osastovastaava tein käytännössä suuremmalta osin asiakastyötä. Jälkeenpäin ajateltuna, se on ollut aika rankkaa aikaa, kun siihen (esimiestyöhön) ei ollut aikaa.”

Tällä hetkellä esimiehet vastaavat oman yksikkönsä palvelutuotannosta ja kannattavuudesta. Heidän vastuulla on asiakashankinta ja henkilöstöasiat. Esimiesten työn orientaatio on muuttunut hektisemmäksi ja asiantuntijatehtäviä on tullut enemmän. Haastatteluissa pyydettiin, että esimiehet kertovat mitä he pitävät tärkeimpänä omassa esimiestyössään

”Organisointikykyä, että saa asiat hoitumaan. Kykyä toimia ihmisten kanssa ja löytää työntekijöistä ne vahvuudet, joita hyödyntää. Pitää luoda myönteistä ilmapiiriä ja uskoa tulevaisuuteen.”

Vastaus noudattelee pitkälti esimiestyöhön liittyvässä kirjallisuudessa esitetyjä periaatteita. Muun muassa Aarnikoivu (2008, s 34) kiteyttää esimiestyön työyhteisön johtamisen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Etenkin henkilöstöasioiden tunteminen nousi esille monissa haastatteluissa. Koska henkilöstömäärä on mitoitettu asiakasmäärän mukaan poissaolot vaikuttavat heti henkilöstön resursointiin. Keskimäärin esimiehillä on noin 25 alaista, joten HR-asiat ovat yksi suurimmista päivittäisen työajan syöpöistä.

”Esimiestyö vaatii HR-asioiden tuntemista ja sitä, että kaikki menee niin sanotusti protokollan mukaan, mutta kyllä se vaatii myös ihmissuhdetaitoja.”

Olikin hieno huomata, vaikka manager-työn koettiin lisääntyneen, silti ihmisten johtaminen nähtiin edelleen tärkeänä. Monet haastateltavista kokivatkin ihmisten johtamisen vaikeaksi tehtäväksi. Useimmat esimiehet jaottelivat oman esimiestyönsä sekä asioiden että ihmisten johtamiseksi. Asioiden ja ihmisten johtamista haastateltava kuvasi seuraavasti:

”Se on ollut minun päässä, että asioiden johtaminen on työn tekemistä paremmin, että asiat sujuisivat. Ja ihmisten johtaminen on sitä, että ihmiset tekisivät asioita mahdollisimman tehokkaasti.”

Vastaus on kuin suoraan lean-johtamisen periaatteista, joissa pyritään luomaan mahdollisimman tehokkaat prosessit ja karsia ylimääräinen hukka. Haastateltava koki, että molempia sekä asioiden että ihmisten johtamista tarvitaan esimiestyössä. Esimiesosaamista haastateltava kuvasi tarkemmin seuraavasti:

”Mitä oon miettinyt, että esimiehen osaamisalueita on asia ja substanssiosaamista. Esimiehellä pitäisi olla lukuisia ominaisuuksia, pitäisi olla vuorovaikutuksessa läsnä ja kuunnella, TES ja henkilöstöosaamista, suunnan näyttämistä ja motivointia sekä talousosaamista.”

Vastaukset noudattelevat pitkälti samoja periaatteita kuin esimiestyössä käsittelevässä kirjallisuudessa. Järvinen (2013, s 13) toteaa, että esimiehen tehtävänä on saada ihmisten työskentelemään niin, että he hoitavat heille määritellyt tehtävät ja saavuttavat asetetut tavoitteet. Kotter (1996) määrittelee ihmisten johtamisen tehtävät suunnan näyttämiseen, ihmisten koordinointiin, kannustamiseen ja inspirointiin, vision määrittelyyn ja ihmisten saamiseen vision taakse. Pääosin esimiehet näkivät esimiestyön vaatimukset kokonaisvaltaisina, mutta tärkeimpänä esimiestyön tavoitteena hän piti ihmisten toimimista yhteisen tavoitteen. eli vision eteen sekä saada heidät oivaltamaan, mistä toiminnassa on kysymys. Organisaation esimiestyö on muuttunut enemmän vastuullisempaan suuntaan. Vastausten mukaan tämä oli osa luonnollista jatkumona uusien palveluiden ja kasvun myötä.

”Entistä enemmän esimiesten pitää ottaa valtaa ja vastuuta. Kivipurossa se on muuttunut sillä lailla, että on tullut näitä uusia palveluita niin se vaatii enemmän esimieheltä ja henkilöstöltä.”

Vallan ja vastuun lisääntyminen liittyy myös organisaatioissa tapahtuneisiin lähivuosien muutoksiin, joissa organisaation esimiesten määrä on vähentynyt ja toimenkuvia yhdistetty. Organisaatiotasojen väheneminen on aikaa kuvaavaa nykypäivän organisaatioissa. Työ koetaan vaativammaksi ja kiireisemmäksi sekä henkilöstöltä vaaditaan enemmän itseohjautuvuutta ja sitoutumista (Kontiainen 2006).

Esimiehiltä myös kysyttiin miten he näkevät oman roolinsa työyhteisössä ja miten se on muuttunut.

”Olet tavallaan kaksinaisessa roolissa ja aina tavallaan kahden tulen välissä. Esimiehenä toimit työnantajan edustajana ja kuitenkin olla mukana joukkuepelaajana. Johtaa ja tulla vielä ihmisten kanssa toimeen.”

Monet vastaajat kokivat roolin kaksijakoisena, sekä ihmisten että asioiden johtamisen välillä. Käytännön arki vie suurimman osan työajasta, joten ihmisten johtamiseen jää entistä vähemmän aikaa. Hennan vastaus kuvastaa myös johtamisen kirjallisuudessa esitettyä esimiehen roolia. Esimies toimii ylemmän johdon sekä henkilöstön suodattaminen (Hyppänen 2013). Esimiesroolin määrittely on monen organisaation ongelma. Esimiehen tulisi ottaa etäisyyttä organisaation tunnevaltaisesta keskustasta, jotta työyhteisö suuntautuu omaan perustehtäväänsä (Järvinen 2014, s 85). Tämä vaatii esimieheltä paineensietokykyä. Rooli tulisi olla määritelty konkreettiseksi tekemiseksi ja toimenpiteiksi arjessa. Aarnikoivun (2008) mukaan esimies, jonka panos on operatiivisessa työssä pitää henkilökohtaista työpanostaan tärkeämpänä esimiestyön sijaan.

Vastaajilta myös kysyttiin kumpaa he itse, pitävät tärkeämpänä asioiden vai ihmisten johtamista, joita esimiehet kuvasivat seuraavasti:

”Pitää ottaa koko paketti, että tuskin sitä voi valita. En näe selkeästi kumpi on tärkeämpi. Molempia tarvitaan, jos toimii esimiehenä pitää johtaa sekä asioita että ihmisiä.”

”Ehkä se, että johdan enemmän asioita kuin ihmisten johtaminen. Kun minun mielestä se ihmisten johtaminen on vaikeaa ja pidän sitä sellaisena omana kehitystehtävänä.”

”Nykyäänhän korostetaan tätä ihmisten johtamista, mutta kyllä mä näkisin, että asioiden johtamista pidetään jotenkin vähemmän arvossaan. Tarvitaan kuitenkin hyvää asioiden johtamista, että eivät ne työt hoidu ihan vasemmalla kädellä. Asiat ja ihmisten mielipiteet eivät aina mene yksin.”

Suurin osa vastaajista piti vaikeana korostaa jompaakumpaa osa-aluetta, vaan esimiestyö nähtiin kokonaisuutena. Ihmisten johtamista pidettiin vaikeana, mutta myös nähtiin asioiden johtamisen tärkeys asioiden toteuttamisen kannalta. Muutosjohtamisessa Kotter (1996) korostaa, että erityisesti onnistuneen muutoksen johtaminen vaatii 70-90 prosenttia ihmisten johtamista ja 30-10 prosenttia asioiden johtamista. Toisaalta ilman toteutusta myös lopputulos voi jäädä saavuttamatta. Toisaalta Mattilan (2008) mukaan muutos vaatii enemmän asioiden kuin ihmisten johtamista, jotta muutosta voidaan viedä eteenpäin.

Esimiehiltä kysyttiin, miten he hoitavat viestinnän ja vuorovaikutuksen omissa työryhmissään. Viestinnällä on havaittu olevan muutoksissa merkittävä vaikutus, varsinkin viestinnän epäonnistuessa. Puutteellinen viestintä edistää huhujen syntymistä, jotka synnyttävät pelkoa ja vastarintaa (Mattila, 2008). Toisaalta kaikissa viestinnän puutteellisuus on yleinen organisaatiosta riippumaton ongelma (Järvinen, 2013). Esimiehet kuvasivat sitä, miten he viestivät ja ovat vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa:

”Laitan aika paljon sähköpostia ja siihen on porukka oppinut. Sitten tiimipalavereissa käydään läpi sellaisia asioita, mihin pitää yhteisesti asioita miettiä ja tietenkin henkilökohtaisesti keskusteluilla. Asiakasasiat olen hoitanut potilastietojärjestelmän kautta. Sähköpostin käyttö on toiminut hyvin, koska porukka lukee kotonakin sähköpostia hyvin.”

”No asiallisesta viestinnästä, että sanotaan ne asiat siellä palavereissa, eikä käydä sitä keskustelua käydä käytävillä. Tuodaan mielipiteet avoimemmin julki. Pysytään niiden asioiden takana, eikä puhuta selän takana. Sähköpostia pyrin laittaa aktiivisesti ja tiimipalaverien sekä tiiminvetäjien kautta, että vahvistetaan näitä tiiminvetäjien roolia.”

Pääsääntöisesti esimiehet hoitavat päivittäistä viestintää sähköpostilla ja lisäksi käytänteenä on tiimipalaveri kerran kuukaudessa. Vaikka palavereita on, varsinaisen keskustelu käydään käytävillä. Juutin & Virtasen (2009, s 106) kaksisuuntaiseen viestintään tulisi kannustaa, jotta viestin sisällöstä muodostuu yhteinen käsitys. Viestintäkulttuurilla on olennainen merkitys muutosten läpiviennissä.

”Minun viestintä ja kommunikointi muille on hyvin paljon kirjallista, että pelkäänkö minä siinä esimiesten ohittamista ja aiheuttavan jotain risti-riitaista viestiä, mutta se on vähän epäluonnollista. Toisaalta voisi olla hyvä heittää niitä heikkoja signaaleja, jos porukka ottaisi niihin koppia. Siihen pitäisi pystyä jotain keksimään. Ollaan kuitenkin niin pieni organisaatio, että pitäisi pystyä olemaan läsnä. Voihan meillä isossa kuvassa se ongelma, että näkykö lähiesimiehet riittävästi siellä arjessa. Kenen se tehtävä on? Ollaan pyritty siihen, että lähiesimiehiä olisi enemmän läsnä. Ainakin se jos liian vähän näkyy, niin aina on sitten negatiivista asiaa kerrottavana. Pitäisi johtaa itse sitä työtä, että ei ole aina käytettävissä.”

Useissa vastauksissa kävi ilmi esimiesten vähenevän läsnäolon merkitys. Läsnäolon puute vähentää luonnollista vuorovaikutusta. Koska oma esimies on vähän läsnä, jolloin työntekijä ottaa esimiehen paikan työyhteisön epävirallisena johtajana. Tällaisessa tilanteessa esimiehellä on yhä vaikeampi johtaa ja kehittää työyhteisö työnantajan haluamaan suuntaan. Koska johtaminen perustuu ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin, on läsnäololla suuri merkitys näiden suhteiden rakentamisessa (Juuti & Virtanen 2013). Läsnäolon vähäisyys on myös seurausta esimiesten vähäisestä määrästä. Tällöin esimiehen ja työntekijöiden välinen luottamus korostuu, jonka rakentaminen vaatii aikaa ja avoimuutta (Åhlman, 2004).

Esimiesten vastauksissa usein näkyi se, miten he ideaalisesti haluavat johtaa, mutta ajankäytöllisesti tuottaa ongelmia. Etenkin esimiestyön osalta ihmisten johtamista pidettiin haastavana. Monilla esimiehille substanssiasiat ovat erittäin tuttuja, koska he ovat nousseet rivistä. Organisaation toimintakulttuurin kannalta esimies ei voi myöskään olla jatkuvasti läsnä. Nämä seikat tuottavatkin muutosjohtamisen näkökulmasta haasteen.

6.5 Esimiestyö muutosprosessissa

Esimiehiä pyydettiin kuvaamaan, millainen kulttuuri heidän toimipisteissään vallitsee. Organisaatioissa on kolme toimipistettä, joissa kaksi keskittyy palveluasumiseen sekä tehostettuun että tuettuun. Kolmas toimipiste keskittyy kuntoutuspalveluihin aina laituskuntoutuksesta erilaisiin terapiaihin. Kaikissa toimipisteissä palveluita on tuotettu vähintään 20 vuotta. Oheiset vastaukset tiivistivät koko organisaation kulttuuria seuraavasti:

”Meillä on kuitenkin kolme taloa, jossa on oma henkensä. Sen ainakin olen huomannut, että toisissa on sellainen eteenpäin menemisen meininki ja toisessa enemmän staattisempi ja jarruttava. Toisille on kiva, että työkaverit ovat samoja eikä asiakkaat vaihdu. Tarvitaan mun mielestä uusia työntekijöitä, jotka kestää sen vanha työnyhteisön paineen. Tässä organisaatioissa työkuulttuuri vaihtelee ja kaikki kuitenkin joutuu ajattelemaan sellaista kustannustehokkaampaa työtapaa, niin kuin kaikissa muissakin työyhteisöissä Suomessa.”

”Näkisin, että täällä on sopeutuvaista porukkaa, jos tulee uusia asukkaita, niin nopeasti hoidetaan asiat eteenpäin. Ollaan vielä alkutaipaleella, mutta minun mielestä mukava, vaikka on sellaisia klikkejä olemassa. Moni on kuitenkin sanonut, että tänne on mukava tulla ja sen kyllä aisti täällä. Sellaista positiivista tunnelmaa”

Esimiesten vastauksien perusteella sopeutuvaisuus nähtiin tärkeäksi ominaisuudeksi sekä arjessa että muutoksissa. Yksikkökohtaisia eroja löytyi erityisesti yksiköiden elinkaaresta, mitä uudempi yksikkö sitä sopeutuvampi porukka. Toisaalta esimiehen vastaus viittaa myös vallitseviin klikkeihin eli pieniin henkilöiden ryhmäytymisiin, jotka eivät kuitenkaan merkittävästi vaikuta työyhteisön toimintaan. Tämä viittaisi organisaatiokulttuuriin tiedostettuun, mutta näkymättömään osaan, jota on mahdotonta kerralla muuttaa, mutta jota tulisi kehittää pienin askelin oikeaan suuntaan (Mattila 2007). Koska yksiköt ovat eri-ikäisiä, on myös kulttuuri muovautunut omanlaisekseen vuosien saatossa. Eräs esimies kuvasi oman yksikkönsä kulttuuria seuraavasti:

”Kyllä tämä maailma on vähän vanhahtava, vaikka siinä on hyviäkin puolia. Kääntöpuoli on se sisäänpäin kääntynyt, että ollaan täällä her-rankukkarossa, sellainen pysähtynyt. Ei olla muiden yksiköiden kanssa hirveästi tekemistä, että pitäisi verkostoitua talon sisällä enemmän.”

Esimiehen johtama yksikkö on ollut olemassa jo yleisavustusaikana, joka on vaikuttanut kulttuuriin sekä hyvässä että pahassa. Tähän on vaikuttanut organisaation henkilöstöpolitiikka, joka on ollut aikaisemmin kunta-alaa vastaava. Organisaation yksi tehtävä on ollut palveluiden tuottamisen lisäksi myös työllistää.

Vastauksissa esiin tullut sisäänpäin kääntyneisyys ja pysähtyneisyys kuvastavat Weickin & Quinnin (1999) inertia käsitettä. Tyytyväisyyttä organisaation toimintaan, josta syystä muutokseen viittaavat signaalit on saatettu sivuuttaa, mikä on vuosien mittaan laskenut työyhteisön sopeutumiskykyä. Vastauksissa tulikin esille se, että osa yksiköissä on sopeutuvaisempia muutokseen kuin toiset. Tällöin toimintakulttuuria voisi edistää oimipisteiden välillä joko kannustamalla luontaiseen verkostoitumiseen tai työnkierrolla. Schein (1987) korostaakin, että johtajan ainoa tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria. Erään esimiehen mielestä myös, että vanhahtavassa kulttuurissa on myös hyviäkin puolia, joita hän kuvasi seuraavasti:

”Kyllä se ammattietiikka ja asukkaan hyvinvointi on vahvana. Kaikki yrittää tsempata ja jokainen kokee sen oman työnsä tosi tärkeäksi.”

Vastauksen perusteella suuri osa henkilöstöstä on ammattilpeitä ja sitoutuneita työhönsä. Sitoutumisen ja motivaation vahvistamiseksi tarvitaan luottamusta, jolla on myös iso merkitys muutosprosessin onnistumiselle (Ristikangas et al. 2010). Samanlaista ammattilpeyttä oli havaittavissa myös muissa vastauksissa:

”Täytyy olla sellainen yritteliäs ja omatoiminen, kun työ on niin itsenäistä. Meillä kohdellaan asiakkaita hyvin, jos jostain hoitajasta on tullut negatiivista palautetta, niin tosi nopeasti ollaan yhteydessä esimieheen, että hommat eivät suju. Työntekijät eivät siedä yhtään sellaista, jos puhutaan epäkunnioittavasti ja työt tehdään vasemmalla kädellä.”

Toisaalta, jos sitoutuminen organisaatioon vähäistä tai merkityksetöntä kapinallisuus ja omapäisyys ovat korostuneita asenteita muutoksessa (Ponteva 2010). Käänteisesti ajateltuna tämä voi myös tehdä organisaatiomuutokset helpoiksi, jos

muutokset työhön ovat vähäisiä, koska organisaatiolla ei ole työntekijälle niin suurta merkitystä. Täytyy myös huomata, että sitoutuminen ei välttämättä ole sama asia kuin työtyytyväisyys.

Organisaation pitkänaikavälin tavoitteet olivat kaikilla haastateltavilla heikosti tiedossa. Toisaalta lähes kaikilla esimiehillä oli omaan yksikköönsä liittyviä tavoitteita lyhyellä aikavälillä. Haastattelussa esimies kuvasi oman yksikkönsä tavoitteita seuraavasti:

”No tällä hetkellä, kun olemme vielä uusi yksikkö, meillä olisi tavoite saada nämä toimimaan mahdollisimman hyvin, että saataisiin asukkaita lisää. Eikä unohdettaisi sitä, että henkilökunnalla olisi hyvä olla.”

Oli kuitenkin positiivista huomata, että kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että muutoksessa vastuuta pitää jakaa. Heiltä kysyttiin, miten muutosta tulisi johtaa. Suurin osa esimiehistä näkivät, että sekä valtuuttaminen että osallistaminen ovat yksi onnistuneen muutosjohtamisen avaimista. Esimiehen rooli nähtiin kannustavana ja tukevana. Kaksi esimiestä kuvasivat esimiehen roolia muutoksen keskellä seuraavasti:

”Siinä kohtaa esimiehen rooli on enemmän kannustava ja tukeva, siinä muutoksesta. Pitää tsempata, että kyllä me tästä selvitään, että ollaan kärsivällisiä ja annetaan aikaa. Sitten vasta voidaan lähteä miettimään seuraavaa muutosta, kun edellisestä ollaan selvitty.”

”Varmaan luoda uskoa tulevaisuuteen ja kannustaa. Ja esimiehenä pitää organisoida käytännössä ja se miten se toteutetaan, koska eihän ne muuten tuu käytäntöön mukaan. Ehkä se on niitä osatavoitteita, että mitä seuraavaksi tehdään ja luoda siihen sitä mallia”

Yleisesti esimiesten käymien keskusteluiden pohjata keskeisin näkemys oli se, että johtaminen nähtiin enemmän muotoilevana kuin kontrolloivana. Koska organisaatioissa olleet muutokset ovat olleet joko haluttuja tai ei-haluttuja, sekä valmentava että hoivaava johtamistyyli sopivat parhaiten tällaisten muutosten johtamiseen (Palmer & Dunford, 2008). Esimiehet myös ymmärsivät sen, että muutoksissa tarvitaan normaalia enemmän johtajuutta, vaikka päivittäinen työ onkin enemmän asioiden

johtamista. Tämä olikin positiivista huomata. Innostaminen, tavoitteellisuus, läsnäolo ja toteutus ovatkin Pirisen (2014, s 61) mukaan tärkeimmät osa-alueet.

Vaikka kokemuksia muutoksen johtamisesta oli vähän, suurimmalla osalla esimiehistä oli hyviä ajatuksia muutoksen johtamiseen. He ymmärsivät ihmisten johtamisen merkityksen muutoksen keskellä, jota erityisesti Kotter (1996) korostaa ja toisaalta myös toteutuksen tärkeyden, että muutos saadaan käytäntöön. Toisaalta työyhteisön näkökulmasta staattinen toimintakulttuuri hidastaa muutokseen sopeutumista. Tällöin etenkin episodisissa muutoksissa tulisi miettiä muutoksen tempoa ja keinoja sulattaa organisaation inertia (Weick & Quinn 1999). Koska tuleva sote-muutos on organisaation näkökulmasta sellainen, johon ei voi vaikuttaa, tulisi organisaation, pitää kilpailukyvystään huolta. Tämä korostaa erityisesti valmentavan johtamistyylin tärkeyttä, jolloin esimies kehittää työntekijöidensä kykyjä, jotta he voivat selviytyä muutoksesta (Palmer & Dunford, 2008).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä on tarkasteltu muutosjohtamista kohdeorganisaatio esimiesten näkökulmasta. Esimiesten rooli muutosprosessissa on yleisesti sekä muutoksen kohteena että muutoksen toteuttajana. Tutkimuksen tarkoituksena oli auttaa selvittämään esimiesten kokemia haasteita muutosjohtamisesta. Tutkimusongelma jakautui kahteen tutkimuskysymykseen: Minkälaisia haasteita esimiehet ovat kokeneet muutoksissa ja Miten esimiehet näkevät oman roolinsa ja tehtävät muutosprosessissa.

Muutos on monitahoinen ilmiö, siihen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten organisaatiokulttuuri ja kokemukset aikaisemmista muutoksista. Haastatteluiden perusteella selvisi, että organisaatioissa oli hyvin vähän julkisia kokemuksia muutoksissa. Aikaisemmin muutokset hoidettiin toimipistekohtaisesti eivätkä niiden syitä tai perusteita käyty avoimesti läpi. Aikaisempaan toimintakulttuuriin ei kuulunut ongelmien julkinen keskustelu. Esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta sekä kulttuuri että aikaisemmat kokemukset tai tarkemmin niiden puute tuottavat suurimmat haasteet muutosten läpiviemiseksi. Tämä näkyy suhtautumisessa muutoksiin, joka on voimakasta vastarintaa ja haluttomuutta muutokseen. Esimiehillä oli vähän kokemuksia muutoksen johtamisesta. Tämän lisäksi myös organisaatio tavoitteet olivat heikosti tiedossa. Esimiehet asemoivat itsensä perinteisesti asioiden johtajiksi, mutta monilla oli kuitenkin suuri halu kehittää omaa osaamistaan. Tämä halu näkyi esimiesten omina kehitystehtävinään, jotka liittyivät pääosin henkilöstöhallintoon ja haastaviin vuorovaikutustilanteisiin. Haastatteluiden perusteella esimiestyössä oli tapahtunut selkeä muutos lähivuosien aikana. Esimiesten roolit ja tehtävät olivat muuttuneet. Keskeisin havainto roolin muuttumisesta oli esimiesten läsnäolon vähentyminen, jonka myötä aikaa vuorovaikutukseen koettiin olevan vähemmän. Aikaisemmin esimies oli niin sanotusti rivissä, joten johtaminen oli pääosin ylhäältä-alaspäin suuntautunutta. Nykyään esimiesten keskimääräinen alaisten määrä on lisääntynyt, mikä on lisännyt myös asiantuntijatyötä erityisesti henkilöstöhallinnon osalta.

Muutosjohtaminen nähtiin lineaarisena prosessina, jossa on selkeä tavoite, alku ja loppu. Muutosprosessi nähtiin enemmänkin mekanistisena tapahtumana. Tätä näkemystä tulisikin haastaa jatkossa, enemmän vuorovaikutukselle pohjautuvaan johtamiseen. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että organisaation tavoitteet ja päämäärät olivat heikosti tiedossa. Tämä johtunee siitä, että strategiatyöskentely on melko uutta koko organisaation tasolla. Esimiesten vastuullisemman roolin myötä myös strategiatyö koskettaa heitä aikaisempaa enemmän. Koska organisaatiossa ei ole selkeätä omistajaohjausta, saattaa sillä olla vaikutusta organisaation tavoitteisiin ja visioon. Epävarmasta toimintaympäristöstä huolimatta visiota tulisi kirkastaa koko organisaation tasolle, jotta muutosten johtamisen suunta selkeytyy. Visiosta tulisi luoda houkutteleva ja innostusta herättävä päämäärä. Havaintojen perusteella johtajuutta tulisi myös lisätä. Johtaminen ajateltiin pääosin kontrolloivaksi. Muutoksen metaforia ei myöskään tullut esille haastatteluissa. Muutoksen johtaminen oli monilta osin työtehtävä muiden joukossa, mutta vastarinta koettiin silti haastavaksi. Johtajuutta tulisikin kasvattaa innostavan muutospuheen kautta. Tällöin muutoksen vision viestintä tarinan avulla, joka sopii työntekijöiden arvoihin sitouttaa heidät paremmin muutokseen. Olettamuksia muutoksesta tulisikin ajatella muutoksen suunnittelu vaiheessa, jotta vastarintaa voidaan paremmin lieventää. Tämä luonnollisesti vaatii parempaa viestintää jatkossa. Viestintäkulttuuria tulisikin kehittää enemmän kaksisuuntaisempaan suuntaan etenkin silloin, kun toteutetaan muutosta. Esimiesten haastatteluissa kävi ilmi, että muutostilanteissa etenkin huhut lähtevät nopeasti liikkeelle, jonka jälkeen työyhteisö on nopeasti konfliktissa toteutettavan muutoksen kanssa. Vuorovaikutuksen avulla yhteinen ymmärrys tulevasta muutoksesta lisääntyy, mikä myös vähentää ristiriitatilanteita muutokseen liittyvissä toimenpiteissä. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että henkilöstöä tulisi aktivoida enemmän vuorovaikutukseen, joka edesauttaa avoimenilmapiirin luomisessa. Esimiehen esimerkillä on tässä suuri merkitys. Esimiestyön muutosta leimasi myös se, että läsnäololle jäi yhä vähemmän aikaa kuin aikaisemmin. Tämä luo paineen myös toimintakulttuurin kehittämiseksi, koska aiemmin työntekijät pystyivät varmistamaan asioita esimieheltä nopeasti. Erityisesti päivittäiseen työhön liittyvät päätökset tulisikin ratkaista tiimitasolla. Yleisesti todeten muutosvalmiutta tulisi lisätä koko organisaation tasolla.

Muutosjohtamisen näkökulmasta organisaation suurimmat haasteet liittyvät toimintaympäristön muutoksiin. Suurin yksittäinen muutos liittyy sote-uudistukseen, joka tarjoaa sekä mahdollisuuden että uhan. Asiakasohjautuvuuden myötä toiminnan tulee olla entistä asiakaslähtoisempää. Tämä tulee muuttamaan organisaation toimintakulttuuria ja orientaatiota merkittävästi. Muutoksesta selviämiseen painotus tulisi olla oppimisessa uusiin työyhteisöllisiin metaitoihin, kuten epävarmuuden ja paineensietokyky, vuorovaikutus- eli yhteistyötaidot, päätöksenteko, tavoitteiden asettaminen ja toisten innostaminen. Tällöin johtaminen tulisi olla enemmän valmentavaa kuin autoritääristä. Haastatteluiden perusteella olikin positiivista huomata, että monilla esimiehillä oli hyviä näkemyksiä johtamisesta yleisesti. Esimies-työssä muutostilanteissa tulisi keskittyä enemmän ihmisten johtamiseen etenkin vision ja tavoitteiden kirkastamisen näkökulmasta. Ylimmän johdon näkökulmasta muutoksissa tulisi pystyä luomaan erilaisia foorumeita tai muita vuorovaikutustilanteita, jotta yhteinen ymmärrys muutoksista lisääntyy. Tällöin henkilöstölle tulisi tarjota todenmukaista ja ajantasaista tietoa muutoksesta, jotta organisaatiokulttuuria voidaan rakentaa avoimempaan ja luottamusta kasvattavaan suuntaan. Jatkossa onnistuneen muutoksen johtaminen tarvitsee vuorovaikutuksellisempaa otetta, yhteisöllistä oppimista ja sitoutumista. Muutosvastarintaan tulee myös keskittyä nopeammin ja tukea enemmän yksilöä. Esimiesten roolia tulee vahvistaa muutostilanteissa enemmän asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Muutoksen motivoimisen ja sitoutumisen kannalta viestinnän tulee olla kaksisuuntaista ja faktoihin pohjautuvaa, hyvää muutoksen perustelemista. Muutoksen ajallista kestoa pitää lyhentää, eli muutoksen toteutus pitää tapahtua nopeammin sekä tuoda muutoksen hyötyjä paremmin esille.

8 LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki. Talentum.
- Ara. 2018. Asuntomarkkinakatsaus 1/2018: vuokra-asunnot. Viitattu 10.12.2018. Saatavissa: http://www.ara.fi/fi-FI/Tietopankki/Tilastot_ja_selvitykset/Asuntomarkkinat/Katsaukset_2018
- Arikoski, J. Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Bainbridge, C. 1996. The Process Approach - an enhanced model for managing change.
- Biech, E. 2007. Thriving Through Change: A Leader's Practical Guide to Change Mastery. American Society for Training and Development. Strategic Change. Briefings in Entrepreneurial Finance. 5(1). s 49-56.
- Burke, W. W. 2009. Understanding organizations: The process of diagnosis. In W. W. Burke, D. G. Lake, & J. W. Paine (Eds.), Organization change: A comprehensive reader (pp. 259–272). San Francisco. John Wiley & Sons, Inc.
- Böckerman, P. Kangasniemi, M. Kauhanen, A. 2017. Esimiehen tuki - olennainen osa työhyvinvointia. Palkansaajien tutkimuslaitos. Viitattu 10.12.2018. Saatavissa: http://www.labour.fi/?wpfb_dl=4443.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. Human Relations, 69(1), 33–60.
- Daft L. 2010. Management, Ninth Edition. South-Western Cengage Learning. Mason. USA.
- Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. Painos.
- ETK. 2018. Keskieläke 1656 euroa kuukaudessa. Viitattu 10.12.2018. Saatavissa: <https://www.etk.fi/tiedote/keskielake-1-656-euroa-kuukaudessa/>
- Gill, R. 2003. Change management - Or change leadership?. Journal of Change Management. 3. 307-318. 10.1080/714023845.
- Green, M. 2007. Change management masterclass: Step by step guide to successful change management. London. Kogan Page.
- Handy, C. 2007. Understanding Organizations. Penguin UK.

- Higgs M. & Rowland D. (2005) Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*. Vol 5. No. 2. 121-151
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 11. Painos. Keuruu. Tammi.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Hughes, M. 2010. Change management: a critical perspective. 2nd edition. London: CIPD Publications.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö: valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki. WSOY Pro Oy.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu Esimiehenä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2013. Ammattina Esimies. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Kontiainen, N. 2006. Esimiehestä kaikki irti? Esimiestyön vaatimukset, aikapaine ja vaikutusmahdollisuudet. Teoksessa: Lehto, A-M. Sutela, H. Miettinen, A. (toim.) Kaikilla Mausteilla. Artikkeleita Työolotutkimuksesta. Tilastokeskus.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- Kuusela S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lämsä, A-M. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Orrenmaa, A. 2014. Purosta virraksi. Kivipuron elämää 1964-2014. Seinäjoki. Kivipuro ry.
- Palmer, I. Dunford, R. 2008. Organizational Change and the Importance of embedded Assumpitons. *British Journal of Management*, Vol. 19, s. 20 – 32.
- Peters, T. Waterman, 2007. Menestyjän muotokuva. Helsinki. Talentum.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki. WSOY PRO.

Rees, G. French, R. 2013. Leading, Managing and Developing people. London: CIPD Publications.

Ristikangas, M-R. Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki. WSOY PRO.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere. Laatu keskus.

Seinäjoki. 2017. Seinäjoen kaupungin ikääntymispoliittinen strategia - Yhteisellä työllä hyvään ikääntymiseen. Viitattu: 10.12.2018. Saatavissa: <https://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/sosiaalijaterveys/ikaantyvienpalvelut/6JLjSqYej/ikastrategia.pdf>

Stenvall, J. Virtanen, P. 2009. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita.

STM. 2018. Palveluseteli. Viitattu 10.12.2018. Saatavissa: <https://stm.fi/palveluseteli>

THL. 2017. Säännöllisen kotihoidon asiakkaat marraskuussa 2017. Viitattu: 10.12.2018. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/ikaantyneiden-sosiaalipalvelut/kotihoidon-asiakkaat>

Tilastokeskus. 2015. Seinäjoen kaupunki - Väestö. Viitattu: 1.3.2018. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/tup/seutunet/seinajoki_vaesto.html

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa - Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Suomen Kuntaliitto. Helsinki

Van de Ven, A.H. Sun, K. 2011. Breakdowns in implementing models of organization change. Academy of Management Perspectives, Vol. 25. No. 3. s. 58-74.

Weick, K. & Quinn, R. 1999. Organizational Change and development. Annual Rev. Psychol 1999, 50:361-86. University of Michigan Business School.

Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika: Johtajan sielu ja sisu. Kauppakamari.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Helsinki. WSOY.

LIITE 1. Haastattelulomake

Teemat ja kysymykset
<p>Esimiestyö ja johtaminen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Määrittele mitä johtaminen on? 2. Voiko johtajuuden ottaa vai pitääkö se ansaita? 3. Miksi halusit esimiestehtäviin? 4. Miten määrittelisit esimiesosaamisen? Mistä tekijöistä se koostuu? 5. Kuvaa itseäsi esimiehenä? 6. Johdatko enemmän asioita kuin ihmisiä? 7. Miten organisoit työpäivän? 8. Miten huolehdit viestinnästä ja tiedonkulusta? 9. Mitä pidät tärkeimpänä esimiestyössä? 10. Minkälaisia tavoitteita teillä on? 11. Miten varmistatte oman yksikön tavoitteisiin pääsyn? 12. Miten uutta strategiaa johdetaan? <p>Muutosjohtaminen</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Millaisia kokemuksia sinulla on muutoksista? 14. Miten muutokset ovat vaikuttaneet esimiestyöhösi? 15. Miten muutosta johdettiin? <p>Muutoksen haasteet – Muutosvastarinta</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Millaisia haasteita kohtasit muutoksessa? 17. Mistä arvelet vastarinnan johtuneen? 18. Kohtasitko muutosvastarintaa? 19. Kuvaile vastarinnan syitä, joita henkilöstö toi esille? 20. Mikä muutoksissa on haastavinta? Oliko jotain joka yllätti? 21. Oliko muutos johdettu mielestäsi onnistuneesti? 22. Mitä voit esimiehenä tehdä muutonhaasteiden ehkäisemiseksi? <p>Toimiva työyhteisö - Työyhteisötaidot</p> <ol style="list-style-type: none"> 23. Miten työyhteisö on ottanut muutokset vastaan? 24. Kuvaile millainen ilmapiiri vallitsee työpaikallanne? 25. Mitä voisit sanoa yksikön kulttuurista? 26. Miten ilmapiiriä ja kulttuuria tulisi kehittää työpaikalla? Mihin suuntaan? <p>Muutokset Organisaatiossa</p> <ol style="list-style-type: none"> 27. Minkälaisien muutosten ja haasteiden edessä Kivipuro tulee olemaan tulevaisuudessa? 28. Mitä muutokset tulevat aiheuttamaan? 29. Miten muutokseen tulisi vastata? 30. Miten muutosta tulisi johtaa?