



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

NUORISOPSYKIATRIA MUUTTAA

Henkilöstö muutoksen keskellä

Linda Kivelä

Jenni Unkila

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

Linda Kivelä & Jenni Unkila
Nuorisopsykiatria muuttava - Henkilöstö muutoksen keskellä

Opinnäytetyö 88 sivua, joista liitteitä 14 sivua
Marraskuu 2018

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena oli Tampereen yliopistollisen sairaalan nuorisopsykiatrian osasto- ja avosektorin henkilöstö. Vuonna 2020 sektorit muuttavat samoihin tiloihin Tampereen yliopistollisen sairaalan alueelle, L-rakennukseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nuorisopsykiatrian henkilökunnan odotukset ja toiveet tulevaa muutosta kohtaan. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa esimiehille henkilöstön johtamisesta muutoksessa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisesti. Tutkimusaineisto (N=107) kerättiin keväällä 2018 sähköisellä kyselylomakkeella. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Vastausprosentti oli 36 % (n=38). Kyselyyn vastaajista enemmistö oli osastolla työskentelevää hoitohenkilöstöä. Tutkimuskysymyksenä oli: Mitkä ovat henkilöstön toiveet ja odotukset ennen muutosta?

Tutkimustulosten mukaan merkittäviä haasteita tai epäkohtia muutosprosessissa ei henkilöstön näkökulmasta noussut esille. Tutkimuksen kokonaistulokset huomioiden, voitiin todeta, että henkilöstö oli tyytyväinen tutkimushetkellä toteutettuun muutosprosessiin. Muutoksen suunnittelu ja viestintä olivat lisänneet henkilöstön luottamusta organisaation johtoon ja henkilöstö koki saaneensa tietoa tulevasta muutoksesta. Henkilöstön muutokseen osallistamiseen ja osallistumiseen oltiin tyytyväisiä. Henkilöstön merkittävimmät toiveet muutosprosessissa koskivat esimieheltä saatavaa tuen määrää sekä keskustelumahdollisuuden saamista esimiehen kanssa. Henkilöstö toivoi jatkossakin mahdollisuutta osallistua muutokseen sekä muutoksen suunnitteluun. Muutosviestinnän toivottiin vähentävän pelkoja ja epävarmuutta muutosta kohtaan. Vastaajan iällä huomattiin myös olevan merkitystä muutokseen suhtautumisessa. Nuoremmat vastaajat suhtautuivat muutokseen myönteisemmin ja avoimemmin kuin iäkkäämmät vastaajat. Tämän vuoksi olisikin syytä pohtia tulisiko iäkkäämpiä työntekijöitä huomioida muutoksessa enemmän, jotta muutos onnistuisi paremmin. Henkilöstö kokee muutoksen saavan aikaan motivoituneisuutta ja mukavia haasteita. Tutkimuksessa ei tutkituissa muuttujissa löydetty tilastollisia eroja osasto- tai avosektorin tulosten välillä.

Tutkimustulosten mukaan esimiehen tulisi lisätä tiedottamista, henkilöstölle annettavaa tuen määrää sekä keskustelumahdollisuuksia. Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, onko tutkimuksen esille tulleita kehittämistarpeita huomioitu muutosprosessin seuraavissa vaiheissa. Tutkimuksen voisi toteuttaa myös esimiesnäkökulmasta.

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen, henkilöstö, viestintä, organisaatiomuutos.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

KIVELÄ, LINDA & UNKILA, JENNI:
Youth Psychiatry is Preparing to Move
Personnel in the Midst of Change
Master's thesis 88 pages, appendices 14 pages
November 2018

Change is nowadays a permanent state. In change management, all personnel should be motivated to engage in change. Involvement of staff in change and empowerment will contribute to a successful change.

The purpose was to study the personnel's expectations in the youth psychiatry of Tampere University Hospital and their wishes for future change. The aim was to produce new information on staff expectations and aspirations, which managers can use in designing and implementing change.

The study is quantitative in nature. The material was collected through an electronic questionnaire. The data were analyzed using the SPSS program. Questionnaires were answered by 38 employees from a sample of 107 employees, the response rate was 36 %.

The results showed that the staff hoped for support from supervisors in the change. This information would give the supervisors sufficient information on how to make the change. The results reveal that the majority of the respondents think that it is important to have adequate and up-to-date information on change. The findings imply that change management and communication are important for guaranteeing a successful change process.

A further research topic could be to find out whether development needs were taken into account in the following steps of the change process.

Key words: change, change management, staff, communication message.

Sisällys

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
3 PSYKIATRINEN ERIKOISSAIRAANHOITO TUTKIMUSKOHTENA	9
3.1 Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.....	9
3.2 Nuorisopsykiatrian yksiköiden esittely	10
4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN	12
4.1 Aikaisemmat tutkimukset.....	12
4.2 Muutos.....	13
4.2.1 Muutosprosessin vaiheet.....	14
4.2.2 Onnistunut muutos	18
4.2.3 Muutoksen haasteet.....	24
4.3 Muutos henkilöstön näkökulmasta	31
4.4 Muutos esimiehen ja organisaation näkökulmasta	34
5 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT.....	40
5.1 Tutkimusmenetelmä	40
5.2 Aineisto ja aineiston hankinta	41
5.4 Käytetty mittari ja aineiston analysointi.....	42
6 TUTKIMUSTULOKSET	47
6.1 Vastaajien taustatiedot.....	47
6.2 Muutosprosessin toteutumisen vaiheen arviointia	48
6.3 Toiveet muutosprosessin etenemiselle	52
6.4 Lisäkoulutustarpeet ja muutosodotukset	56
7 POHDINTA	58
7.1 Eettiset kysymykset.....	58
7.2 Luotettavuuden tarkastelu	59
7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	61
7.3.1 Muutosviestintä ja tiedottaminen muutosprosessin tämänhetkessä tilanteessa	62
7.3.2 Henkilöstön osallistuminen ja osallistaminen muutosprosessissa..	64
7.3.3 Esimiehen tuki muutosprosessissa.....	65
7.3.4 Työyhteisön tuki muutosprosessissa.....	66
7.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.....	66
LÄHTEET.....	69
LIITTEET	74
Liite 1. Tutkimusartikkelit	74
Liite 2. Opinnäytetyölupa, päätöspöytäkirja	80
Liite 3. Kyselylomake	82
Liite 4. Saatekirje	86

Liite 5. Arvio muutosprosessin tämän hetkisestä tilanteesta	87
Liite 6. Henkilöstön toiveet muutosprosessin etenemiseltä	88

1 JOHDANTO

Sopeutuminen uuteen ei tarkoita luopumista vanhasta, vaan uusien tilanteiden tunnistamista sekä haasteisiin tarttumista. Muutoksen läpiviemisessä tarvitaan tietoa ja tukea. Muutosmurroksessa tulee tiedostaa, mitä asioita henkilöstölle esitetään viestinnän kautta ja mitä asioita palavereissa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 9.) Muutos voi olla tarkkaan harjittu ja suunniteltu rationaalinen prosessi, jossa jokainen vaihe tiedetään etukäteen. Rationaalinen prosessi perustuu oletukseen analyttisestä ajattelusta viitaten muutostarpeiden todentamiseen, erilaisten muutosvaiheiden yksilöintiin, muutosten johtamiseen sekä yksilöiden käyttäytymiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

Muun muassa työnjaon ja osastojaon määrittelevä järjestelmä joutuu muutoksessa uudelleen arvioitavaksi. Tavoitteet määritellään ja voimavarat kohdennetaan toisin kuin ennen. Muutosjohtamisessa on kyse työelämän haasteiden sekä työntekijän elämän yhteensovittamisesta. Jos muutoksen suunnittelussa ei huomioida ihmisten tarpeita ja ratkaisuja ohjaavat vain järjestelmää koskevat näkökohdat, on vaarana, että muutos on työntekijöille vieras ja toiminta voi jähmettyä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70.)

Opinnäytetyön yhteistyötaho on Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Tarkoituksena on kartoittaa nuorisopsykiatrian henkilökunnan odotukset ja toiveet tulevaa muutosta ajatellen. Tampereen yliopistollisen sairaalan alueelle uusiin tiloihin muuttavat vuonna 2020 nuorisopsykiatrian osasto, erityisen vaikeahoitoisten alaikäisten psykiatrinen tutkimus- ja hoitoyksikkö EVA, nuorisopsykiatrian poliklinikka sekä nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon yksikkö. Tutkimus on osa laajempaa projektia, josta tullaan toteuttamaan tutkimukset muutoksen aikana ja sen jälkeen. Näistä on mielenkiintoista huomata, miten henkilöstön toiveisiin on pystytty vastaamaan.

Terveystieteiden tutkimuskeskus elää jatkuvassa muutoksessa, jonka vuoksi aihe on ajankohtainen ja kiinnostava myös opinnäytetyön tekijöille. Työstä toivomme saavamme tärkeää tietoa muutosjohtamisen vaiheista ja sovellettavaa tietoa käytännön työskentelyyn esimiehenä.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYS

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa nuorisopsykiatrian henkilökunnan odotukset ja toiveet tulevaa muutosta kohtaan. Tutkimustulosten avulla esimiehet saavat tietoa henkilökunnan muutostoiveista sekä kehittämissuhteita muutosjohtamiseen. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään muutosjohtamista henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyössä on huomioitu kehittämisen näkökulman, pohtimalla ja tuomalla ehdotuksia esimiehille siitä, miten muutosjohtamista tulisi kehittää tulosten perusteella.

Tavoitteena on tuottaa esimiehille tietoa henkilöstön muutosjohtamiseen. Kyselylomakkeen tulosten avulla esimies saa arvokasta tietoa henkilökunnan toiveista ja odotuksista. Esimiehet voivat hyödyntää saamiaan tuloksia käytännön muutosjohtamisessa. Kyselyn avulla henkilökunta tulee kuulluksi, mikä voi motivoida henkilöstöä muutokseen.

Tutkimuskysymys on laadittu yhdessä yhteistyötahon kanssa.

Tutkimuskysymys on:

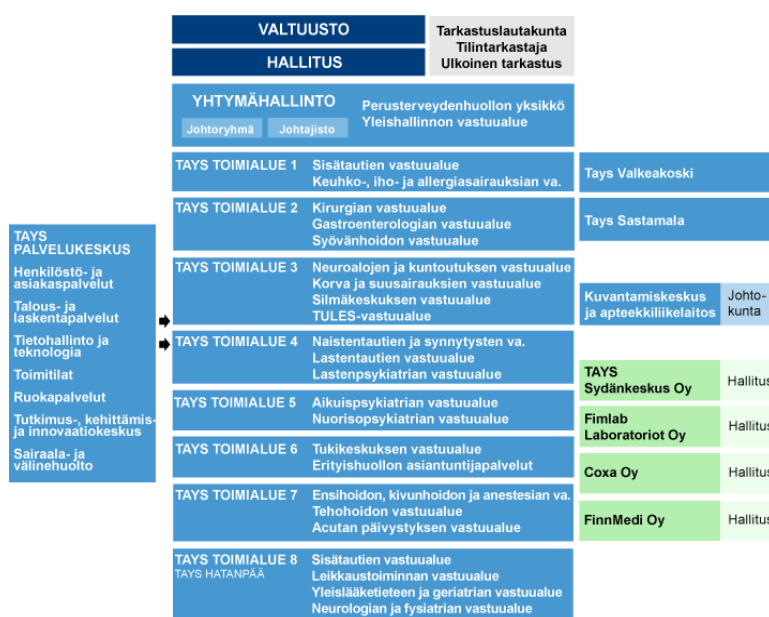
Mitkä ovat henkilöstön toiveet ja odotukset ennen muutosta?

3 PSYKIATRINEN ERIKOISSAIRAANHOITO TUTKIMUSKOHTEENA

3.1 Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin omistaa 23 jäsenkunnan kuntayhtymä. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri tuottaa vaativaa erikoissairaanhoitoa ja kehitysvammahuollon palveluita sekä luo edellytyksiä terveystieteellisille koulutuksille ja tutkimuksille. Sairaanhoitopiirin alueella asuu yhteensä noin puoli miljoonaa asukasta. Sairaanhoitopiirin hoidon tuottaa Tampereen yliopistollinen sairaala. (Tampereen yliopistollinen sairaala 2018a.)

Tampereen yliopistolliseen sairaalaan kuuluu viisi sairaalayksikköä. Keskussairaalan lisäksi Tampereen yliopistolliseen sairaalaan kuuluu Valkeakosken, Sastamalan, Hatanpään, Pitkäniemen sairaalat sekä Pitkäniemen kehitysvammayksiköt. Keskussairaalassa hoidetaan suurin osa potilaista. (Tampereen yliopistollinen sairaala 2018c.) Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin kuuluu kahdeksan toimialuetta (kuvio 1) (Tampereen yliopistollinen sairaala 2017b). Psykiatrian toimialue viiden johtoon kuuluvat kaksi vastuualuejohtajaa ja neljä ylihoitajaa, joista yksi vastuualuejohtaja ja yksi ylihoitaja kuuluvat nuorisopsykiatrian toimialueeseen. Hatanpään sairaala on yhdistynyt Tampereen yliopistolliseen sairaalaan 1.1.2018. Hatanpään sairaalan henkilökunnan määrää ole vielä otettu huomioon taulukossa 1. (Tampereen yliopistollinen sairaala 2018b.)



KUVIO 1. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio (Tampereen yliopistollinen sairaala 2017b)

Vuoden 2016 henkilöstökertomuksessa kerrotaan henkilöstön lukumäärä yksiköissä. Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä työskenteli 1.10.2016 yhteensä 6574 hoitohenkilöstön jäsentä. Suurin osa heistä (77.8%) oli vakinaisessa työsuhteessa. Henkilöstön määrä yksiköittäin on esitetty Taulukossa 1. (Tampereen yliopistollinen sairaala 2017c.)

TAULUKKO 1. Henkilöstömäärä sairaaloittain (Tampereen yliopistollinen sairaala 2017c)

Yksiköt	Vakinainen	Määräaikainen	Yhteensä	%
Tampereen yliopistollinen sairaala	4342	1222	5564	85
Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos	423	103	526	8
Valkeakosken sairaala	175	56	231	4
Vammalan sairaala	80	14	94	1
Yhtymähallinto	94	65	159	2
Yhteensä	5114	1460	6574	100

3.2 Nuorisopsykiatrian yksiköiden esittely

Tämä tutkimus toteutetaan Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä nuorisopsykiatrian vastuualueella. Tähän vastuualueeseen kuuluvat Pitkäniemen nuorisopsykiatrinen osasto, erityisen vaikeahoitoisten alaikäisten tutkimus- ja hoitoyksikkö EVA, nuorisopsykiatrian poliklinikka ja nuorisopsykiatrinen tehostetun avohoidon yksikkö. Tällä hetkellä edellä mainitut yksiköt sijaitsevat erillään eri osoitteissa, mutta vuonna 2020 yksikköjen on tarkoitus siirtyä samaan tilaan Tampereen yliopistollisen sairaalaan alueelle L-rakennukseen (lasten- ja nuorten sairaala). Muuton toiminnallinen suunnitelma on tehty vuonna 2015. Lasten ja nuorten erikoisalaosaaminen keskitetään L-rakennukseen. Lasten ja nuorten keskuksen tulee lasten ja nuorten somaattisten sairauksien hoito, psykiatrinen hoito sekä nuorisopsykiatrinen hoito. (Tays 2016.)

Tays Pitkäniemen sairaalassa hoidettavana on aikuisia ja nuoria. Valtaosa psykiatrisista potilaista hoidetaan Pitkäniemessä, Nokiolla. (Tampereen yliopistollinen sairaala 2016.)

Pitkaniemen nuorisopsykiatrian osastolla työskentelee 22 henkilöä ja erityisten vaikeahoitoisten alaikäisten psykiatrisen tutkimus- ja hoitoyksikössä työskentelee 46 henkilöä. Näillä osastoilla on yhteiset sosiaalityöntekijä ja psykologi, heidät on laskettu mukaan henkilökuntamäärään. Tampereen Itsenäisyydenkadun nuorisopsykiatrian poliklinikalla ja nuorisopsykiatrian tehostetussa avohoidon yksikön poliklinikalla työskentelee 39 henkilöä (Nordling, Oksa & Väänänen 2018). Taulukossa 2 kuvataan Pirkanmaan sairaanhoitopiirin nuorisopsykiatrian henkilöstömäärät sekä potilaspaikat.

TAULUKKO 2. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin nuorisopsykiatrian henkilöstömäärät sekä potilaspaikat (Nordling, Oksa & Väänänen 2018)

Yksikkö	Henkilöstömäärä	Potilaspaikat
Pitkaniemen nuorisopsykiatrian osasto	22	12
Erityisten vaikeahoitoisten tutkimus- ja hoitoyksikkö	46	12
Nuorisopsykiatrian poliklinikka	32	poliklinikkatoimintaa
Nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon yksikkö	4+3	6+6
Yhteensä	107	36

Nuorisopsykiatrisella osastolla hoidetaan vakavia psykiatrisia häiriöitä. Osasto on kriisihoito ja tutkimusosasto, osaston potilaat ovat 13-17- vuoden ikäisiä. Potilaat tulevat osastolle lääkärin läheteellä aikuisten saattamana. Erityisen vaikeahoitoisten alaikäisten psykiatrisen tutkimus- ja hoitoyksikössä hoidetaan alle 18- vuotiaita lapsia, jotka tarvitsevat vakavien mielenterveydellisten ongelmien vuoksi turvaosasto- olosuhteita. Osasto on valtakunnallinen erityistason yksikkö. Osastolle potilaat tulevat silloin, kun avohoito ei ole riittävä. Nuorisopsykiatrisen osasto ja erityisen vaikeahoitoisten tutkimus- ja hoitoyksikkö sijaitsevat Nokiolla Pitkaniemessä. Nuorisopsykiatrian poliklinikka sijaitsee Tampereella Itsenäisyydenkadulla. Poliklinikalla hoidetaan 13-17- vuotiaita nuoria, joilla on mielenterveydellisiä häiriöitä. Poliklinikalle tullaan lääkärin läheteellä. Nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon yksikkö sijaitsee Tampereen yliopistollisessa sairaalassa. Yksikössä hoidetaan 13–17- vuotiaita nuoria, joilla on todellisuuden tajua vääristäviä oireita, syömishäiriöoireita tai vaikeutuvia masennus- tai ahdistusoireita. (Tampereen yliopistollinen 2017a.)

4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

4.1 Aikaisemmat tutkimukset

Ennen tutkimuksen aloitusta toteutettiin kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli etsiä aiempaa tutkimustietoa muutosjohtamisesta henkilöstön näkökulmasta. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin keväällä 2018. Tutkimustaulukko löytyy taulukona liitteestä numero 1. Tutkimustaulukossa on yhteensä 28 tutkimusta, jotka hyväksyttiin osaksi tutkimusta. Tutkimustaulukko täydentyi tutkimuksen edetessä. Valitsimme työhömmä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, mikä etenee järjestelmällisesti, kurinalaisesti ja tarkasti. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tiivistetään tutkimusten sisältö halutun aiheen mukaan. Katsauksen avulla etsitään tulosten kannalta merkityksellisiä tutkimuksia. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on hyvä menetelmä esittää tutkimusten tuloksia tiiviissä muodossa sekä arvioida tutkimusten johdonmukaisuutta. Kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää vastata selkeään tutkimuskysymykseen, arvioida valittujen tutkimusten laatua ja tiivistää tutkimukset puolueettomasti. (Salminen 2011, 9.)

Aineiston keruu tutkimuksessa toteutettiin hyödyntämällä kotimaisia Finna, Arto, Medic, Tamk-finna ja Tamcat tietokantoja, pääasiassa sana- ja asiasanahakua käyttäen vuosilta 2008-2018. Kansainvälisinä tietokantoina käytettiin terveysalan tiedonlähteitä Cinahl Complete (Ebsco) sekä Academic Search Premier. Tietokantahakuja täydennettiin manuaalisella haulla, jotta saatiin mahdollisemman kattava hakutulos. Manuaalisessa haussa hakuja tehtiin Google Scholarista sekä hyödynnettiin tietokannoista löytyneiden tutkimusten lähdeluetteloita. Myös tieteellisen kirjaston informaation palveluita hyödynnettiin aineiston keruussa.

Tutkimuksen sisäänottokriteereiksi asetettiin, että tutkimusten tulisi vastata tutkimuskysymykseen, olla vertaisarvioituja ja kymmenen vuoden sisällä tehtyjä tieteellisiä tutkimuksia tai väitöskirjoja, jotta tieto olisi mahdollisemman ajantasaista. Tutkimusten kieleksi valittiin suomen tai englannin kieliset tutkimukset, joista oli koko teksti saatavilla. Tutkimusten tuli käsitellä muutosjohtajuutta, jossa oli huomioitu myös henkilöstön näkökulma. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin hakusanoina muutos, muutosjohtaminen, johtaminen, henkilöstö, organisaatiomuutos ja henkilöstöjohtaminen. Hakusanat valittiin

käyttämällä YSA ja MeSH asiasanahakemistoa. Hakuja tehtiin sanayhdistelmillä sekä yksittäisillä sanoilla.

Tutkimusten sisäänottokriteerit pohjautuvat tutkimuskysymykseen ja ne määriteltiin ennen tutkimusten valintaa. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten valinta perustuu siihen, vastaavatko haussa tulleet tutkimukset määriteltyjä sisäänottokriteereitä. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota otsikkoon, abstraktiin ja koko tekstiin. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007, 59.)

Kirjallisuuskatsauksen sisältämät tutkimukset ovat osa lähdeluetteloja. Teoreettista viitekehystä varten tutkimustietoa haettiin lisäksi käsihaulla kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelta. Soveltuvien osien tutkimuksia valittiin myös eri aloilta, jotka sivusivat valittua aihetta.

4.2 Muutos

Muutoksien avulla yritykset parantavat toimintaansa ja reagoivat ympärillä oleviin muutoksiin. Haasteita kohdataan onnistuneen muutosprosessin toteuttamisessa sekä tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstön suhtautuminen muutokseen on merkittävä onnistumisen kannalta. Käytännön ongelmia esiintyy johdon toiminnassa, työntekijöiden muutosvastarinnassa ja kulttuurisissa yhteentörmäyksissä. (Turpeinen 2011,10.)

Muutosjohtaminen on moniulotteinen ilmiö. Muutosjohtamista on esitetty aikaisemmassa kirjallisuudessa lineaarisena prosessina, jossa eri johtamistyylit ovat poissulkeneet toisensa. Muutosjohtaminen on kuitenkin prosessi, joka vaatii tasapainottelua eri johtamisen osa-alueilta. (Laurila 2017, 126.)

Vuorisen (2008) mukaan muutosjohtamisen haasteina on oletettavasti, että johtaja ja työntekijät ovat sitoutuneita toisiinsa. Tämä edellyttää työntekijöiden palkitsemista aineellisesti sekä emotionaalisesti. Haasteina on myös työntekijöiden motivoiminen yhteistyöhön ja parempaan yhteiseen tulokseen. (Vuorinen 2008, 28.) Kiiskisen (2017) mukaan esimiesten onnistunut työntekijöiden merkityksellisuuden luominen lisää työntekijöiden motivoituneisuutta työn muutoksissa. Muutosjohtajuudessa pyritään vaikuttamaan työntekijöiden ajatteluun, asenteisiin ja toimintaan. (Kiiskinen 2017 ,8,17.)

4.2.1 Muutosprosessin vaiheet

Muutos on aina prosessi, joka sisältää erilaisia vaiheita. Muutosprosessi alkaa, kun se saatetaan yleisesti henkilöstön tietoon ja päättyy osittain, kun uusi toimintatapa astuu voimaan. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.) Muutos tapahtuu erilaisten vaiheiden kautta. Käytännön vaiheiden ymmärtäminen on tärkeää muutosta johdettaessa. Organisaatiomuutoksen käynnistämistä on muutoksen onnistumisen kannalta kriittisin. Tätä korostetaan myös muutosjohtamista koskevassa kirjallisuudessa. (Virtanen & Stenvall 2010, 210.)

Muutosta voi edeltää vaihe, jossa huhut lähtevät liikkeelle ja levottomuus lisääntyy, mikä voi lamaannuttaa muutoksen etenemistä. Uudet asiat voidaan kokea uhkana ja kokea menetyksen tunnetta. Muutosvastarintaa voi myös ilmetä. Tämä vaihe on yksilön kannalta raskas, sekä haastava esimiehelle. Henkilöstön avoimuus ja yhteistyöhalu voivat vähentyä. Parasta olisi, jos tämä vaihe olisi mahdollisemman lyhyt, sillä yksilö ei pääse muutoksessa eteenpäin, jos uhan kokemus ei poistu. Esimiehen tulee saada huhut hallintaan ja kerrottava riittävän usein ajantasaista tietoa muutoksen etenemisestä. Esimiehen tulisi olla läsnä henkilöstön arjessa ja tarjota tukeaan. Työyhteisön tuoma yhteisöllisyyden tunne on myös voimavara, mikä auttaa muutoksesta selviytymisessä. Kun muutoksen aiheuttamat asiat on käsitelty perinpohjaisesti, on muutoksen hyväksyminen mahdollista. (Ponteva 2012, 17–18.)

Muutos on luopumista ja sille tulisikin varata riittävästi aikaa. Uuteen sitoutuminen edellyttää vanhasta luopumista. Todellisuuden hyväksyminen luo pohjan uuden omaksumiselle. Vaiheet muutoksen johtamisessa ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen (kuviot 2). Muutokseen liittyy aina vastarintaa, jonka käsittely on kriittinen asia muutoksen onnistumisen kannalta. Muutosvastarintaa voi ilmetä eri tavoin esimerkiksi muutoksesta irtisanoutumisena, samaistumattomuutena, epävarmuutena ja pettymyksenä. Jatkuvalle ja johdonmukaiselle muutosviestinnälle muutosvastarintaan voidaan puuttua. (Ponteva 2010, 24.–25.)

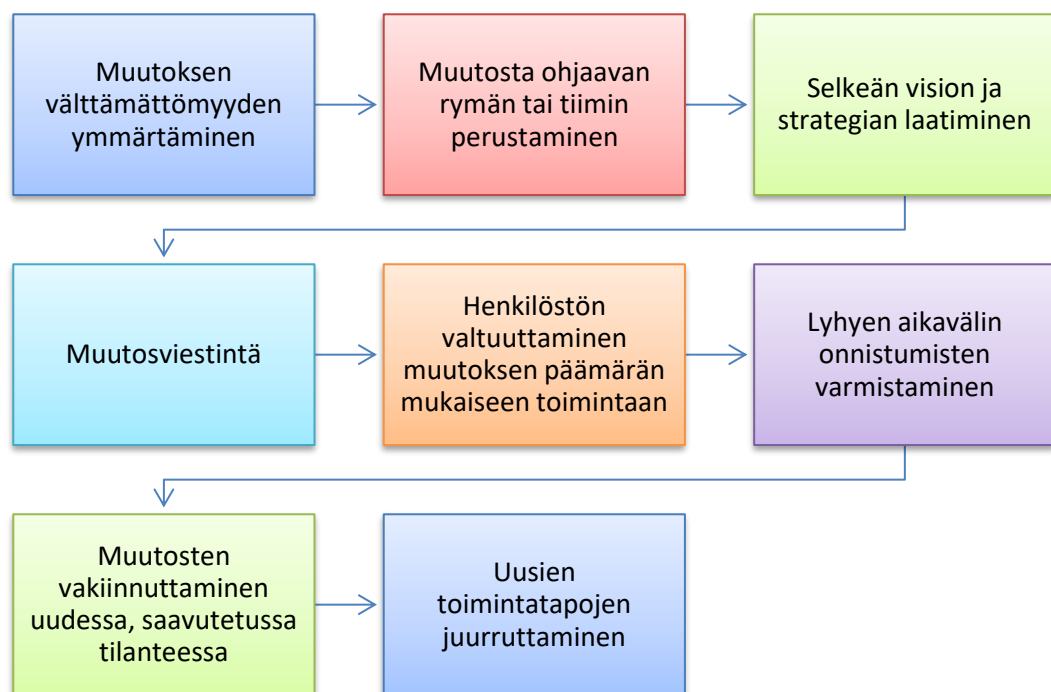


KUVIO 2. Muutoksen vaiheet (Ponteva 2012, 18.)

Organisaatiomuutosprosesseista on laadittu useita eri vaihemalleja eri tutkijoiden toimesta. Yksi tunnetuimmista toimintamalleista on John Kotterin 8-portainen malli, joka on laadittu ohjeeksi muutoksen toteuttajille. Mallin tarkoituksena on estää muutoksen epäonnistuminen. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 156.) John Kotter on yksi maailman arvostetuimmista asiantuntijoista muutoksen ja johtamisen saralla. Hän toimii johtamisen professorina Harvard Business Schoolissa. Parin vuosikymmenen ajan Kotter on

tutkinut mittavia muutoshankkeita. Hänen tutkimustensa myötä on ilmennyt, että mullistavia muutoksia on haastavaa onnistua johtamaan onnistuneesti edes kokeneimpien johtajien toimesta. Tutkimuksista on käynyt ilmi, että muutoksissa suurin osa ajasta menee asioiden kieltämiseen. (Kotter & Whitehead 2011, 181.) Kotterin malli tarjoaa työkaluja esimiehelle henkilöstön negatiivisten ajatusten kääntämiseksi myönteisemmiksi (Campbell 2018, 24). Kotterin muutosprosessi malli on saanut osakseen myös kritiikkiä, sillä Kotterin muutosprosessin mallissa henkilöstön osallisuus ja osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ovat suhteellisen vähäistä. Tutkijoille itselleen on tutkimuksen edetessä selvinnyt kuinka suuri merkitys henkilöstön osallistumisella ja osallistamisella on muutoksen onnistumisen kannalta. Sen vuoksi henkilöstön huomioimiseen tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota ja jokaisessa muutosprosessissa tulee tapauskohtaisesti harkita, mikä muutosmalli sopii kuhunkin muutokseen.

Kotter ja Whitehead ovat huomanneet yhteisen tekijän onnistuneita muutosprosesseja käyneissä organisaatioissa. Tämä on selvä ja toimiva toimintamalli, jolla muutosta johdetaan. Toimintamalli sisältää tietyt erityispiirteet ja lainalaisuudet. (Kotter & Whitehead 2011, 182.) Kotterin (1996) 8-askelen muutosmalli esitellään kuviossa 3.



KUVIO 3. Kotterin 8-askelta muutokseen (Kotter 2009,11.)

Kotter ja Rathgeber (2008) ovat laatineet onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on saada muut havaitsemaan muutoksen välttämättömyys. Toiseksi kootaan vahva ryhmä, joka ohjaa muutosta eteenpäin. Ryhmästä tulee löytyä johtajan taidot, kommunikointikyky, analyysikyky, luotettavuus ja kiireen sisäistäminen. Kolmantena asetetaan muutokselle visio ja strategia, jossa hahmotetaan tulevan ja nykyisyyden ero sekä laaditaan keinot, jolla asetettu tavoite saavutetaan. Neljäntenä tiedotetaan visio ja strategia muille ja varmistetaan, että mahdollisemman moni ymmärtää ja hyväksyy sen. Viidentenä osallistetaan työntekijöitä muutoksen toteuttamiseen. Muutosta estävät tekijät on syytä käsitellä ja mahdollisuuksien mukaan minimoida. Kuudentena asetetaan välitavoitteita, joiden saavuttamisesta saadaan aikaan onnistumisen kokemuksia. Seitsemäntenä vahvistetaan parannuksia ja toimitaan periksiantamattomasti, mikäli esiintyy haasteita vision toteuttamisessa. Kahdeksantena juurrutetaan uudet toimintatavat käytäntöön niin, että ne syrjäyttävät vanhat toimintatavat. (Kotter & Rathgeber 2008, 125–126; Rissanen & Lammintakanen 2017, 157.)

Uusimpien tulkintojen mukaan organisaatiomuutokset ovat moniulotteisia ja monimutkaisia, jotka etenevät vaiheittain ja yllätyksellisesti. Luonteeltaan ne ovat usein nopeita ja syvällisiä, minkä vuoksi niiden tarkka aikataulutus ja suunnittelu on haastavaa, ellei mahdollonta. Myös suunniteltu muutos nähdään enemmän tai vähemmän sekavana, joka sisältää yllättäviä muutoksia ja tavoitteita. Pauli Juuti ja Petri Virtanen (2009) toteavat, että organisaatiomuutokset voivat olla monimutkaisia, sekavia, ristiriitaisia ja epäloogisia prosesseja. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 158.)

Työelämässä muutoksia voi tulla useita lyhyelläkin aikavälillä tai jopa yhtäaikaisesti. Tämä voi koetella työntekijöiden henkistä muutosprosessia. Jotta ihminen on valmis uuteen muutokseen, on aiemmat muutokset käsiteltävä loppuun. (Pahkin & Vesanto 2013, 8.) Muutosprosessi vie aina oman aikansa ja se etenee vaiheittain sekä käytännön sekä tunnetasolla. Ensin tulee tieto muutoksesta, joka käsitellään, ymmärretään ja hyväksytään. Muutosprosessin eteneminen on yksilöllistä ja reaktiot muutosta kohtaan voivat vaihdella. (Pahkin & Vesanto 2013, 8.)

Uhka kokemuksen hälvetessä seuraavaksi alkaa vastustuksen vaihe, jossa vanhoja käytäntöjä kaivataan ja uusia arvostellaan. Myös kaipausta ja vihan tunteita voi ilmetä. Vanhasta luopumiselle on annettava tilaa, jotta uuteen sitoutuminen on mahdollista eikä muutostavastaisuus ota valtaa. Nykytilan hyväksymisen jälkeen on mahdollisuus omaksua

uutta. Kun yksilö kokee organisaation tulevaisuuden riittävän luotettavana, hän hyväksyy tilanteen ja siirtyy uusiin haasteisiin. Esimieheltä vaaditaan kärsivällisyyttä sekä tukea muutoksen edetessä. (Ponteva 2012, 17–19.)

Erilaisten mallien avulla pyritään selkeyttämään muutosta ja sen etenemistä (Partanen 2016, 17). Muutosmalleja on laaja kirjo, joka vaihtelee suppeasta mallista laajaan malliin sekä osallistavasta ohjattuun malliin. Malleja on kiireisiä sekä suunniteltuja. Kiireisillä malleilla tarkoitetaan sitä, että muutosprosessi muuttuu jatkuvasti (Lamassaari 2014, 38). Malleilla pyritään saamaan erilaisia näkökulmia kehittämiseen sekä mallien käytön tavoitteena on tarjota organisaatiolle toimiva kehittämismenetelmä (Tiusanen 2005, 18). Fernandezin tutkimuksessa tuli ilmi erilaisia malleja ja kehyksiä, mitkä vaikuttavat muutokseen (Fernandez 2006, 176).

4.2.2 Onnistunut muutos

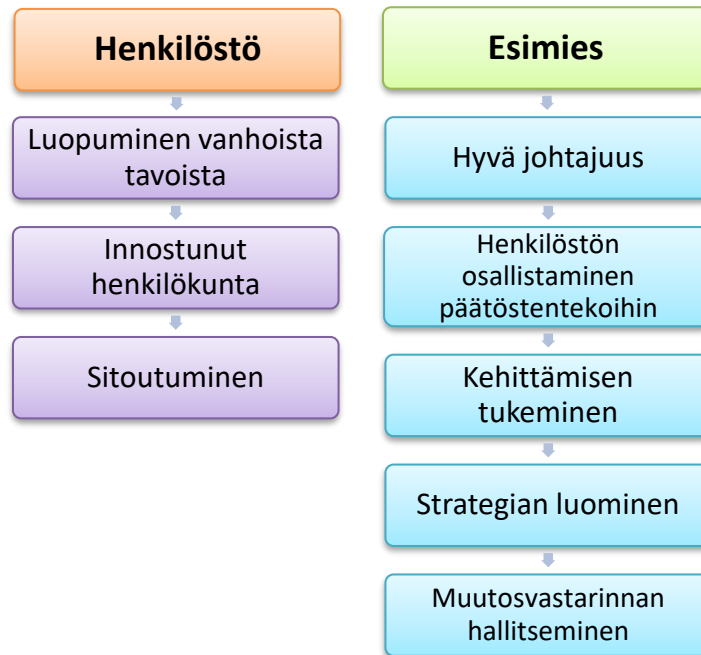
Muutoksen menestykseen vaikuttavat organisaatiossa työskentelevät henkilöt sekä hyvä johtajuus. Onnistuneessa muutoksessa työntekijät luopuvat vanhoista toimintatavoista, osallistuvat muutokseen liittyvään päätöksentekoon sekä sitoutuvat tulevaan muutokseen. (Uitti 2015, 21–22.) Onnistumisen edellytyksenä muutoksen johtamisessa on organisaation muutoskyvykyys. Vahvistettaessa muutoskyvykkyyttä, on pohdittava keinoja hallita muutosvastarintaa. (Virtanen & Stenvall 2010, 219.) Organisaation olisi ennakoitava muutokset ja rakennettava muutoksenhallinta strategia, jonka avulla haasteisiin voitaisiin vastata. Muutoksen hallinta keskittyy ihmisiin ja heidän väliseen vuorovaikutukseen. Muutosprosessin hallinnassa johtajuus on tärkeää. (Sidra, Zuhair, Noman & Dr. Sajid 2012, 111–121.) Muutos vaatii aina aikaa. Usein muutoksissa voi olla kiireen tuntua. Niin kiire ei saa kuitenkaan olla, ettei ehdi kuunnella työyhteisön tuntemuksia ja kokemuksia. (Ponteva 2010, 17.)

Muutoksen lopputulokset ovat merkityksellisempiä ja arvokkaampia työntekijöille silloin, kun he ovat saaneet olla vaikuttamassa niihin ja kokevat olevansa osa saavutettua isoa päämäärää. (Pirinen 2014, 67.) Isoissa muutoksissa tarvitaan vahvaa henkilöstöjohtamista ja kehittämisen tukea. Onnistuneen muutoksen läpiviemiseen tarvitaan innostunutta henkilökuntaa, joka innostaa toinen toistaan. Esimiehen on kuunneltava kaikkia osapuolia ja pidettävä pääosa vuorovaikutuksesta positiivisena ja tulevaisuutta

rakentavana. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 193-194.) Wustarin, Dharmayatin ja Permatan (2015) tekemän tutkimuksen mukaan esimiesten olisi huolehdittava riittävästä työtyytyväisyydestä ennen muutoksien aloittamista. Itse muutoksen johtaminen itsessään ei heidän mielestään paranna ihmisten muutokseen suhtautumista vaan henkilöstön riittäväällä työtyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus muutokseen sitoutumisessa sekä muutoksen onnistumisessa. (Wustari, Dharmayati & Permata 2015, 471,477.)

Oppiminen ja muutos ovat sidoksissa keskenään. Muutos voi muuttaa nykyisen osaamisen riittämättömäksi, kun taas toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa muutoksen ja kehittymisen. Organisaatio, jossa henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky ovat korkealla tasolla omaavat edellytykset selviytyä suuristakin muutoksista. Muutosta on mahdotonta hallita täysin, koska siihen vaikuttavat niin monet tekijät, joiden ennakointi ei ole mahdollista. Siihen voi kuitenkin sopeutua. Parhaiten tässä onnistuu ymmärtämällä muutosprosessia. Kun muutoksen kohteena ja toteuttajina on joukko ihmisiä, eivät kaaviot enää riitä. Muutoksen onnistumisen ratkaisevat ihmiset, jotka toteuttavat muutosta. (Viitala 2008, 29–30.)

Muutoksessa onnistuminen on tahdon asia. Muutokseen suhtautuminen on myös asennekysymys. Myönteinen suhtautuminen elämään ja muutokseen saavat aikaan enemmän vaihtoehtoja ja tulevaisuus näyttää myönteisemmältä. Elämönhallinnan tunne voi muutoksessa horjua, koska emme tiedä tulevasta ja tämä voi synnyttää epävarmuutta. Muutoksen hyvä suunnittelu on kokonaisuuden onnistumisen kannalta varmempaa. Inhimillinen ote muutokseen parantaa onnistumisen mahdollisuutta. (Ponteva 2012, 28.) Onnistuneeseen muutokseen vaikuttavat tekijät on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4. Onnistuneeseen muutokseen vaikuttavat tekijät. (Uitti 2015 & Sidra ym. 2012, 21-22; Virtanen ym. 2010, 179, 207-208; Ponteva 2012, 20-28; Vesterinen 2013, 51-51.)

Vesterisen (2013) tutkimuksessa käy ilmi, että muuttuvissa organisaatioissa ilmenee erilaisia johtamistyyliä. Jotta organisaation tavoitteet saavutettaisiin, tulee huomioida asioiden ja ihmisten johtaminen. Muutosjohtamisessa korostuvat neuvottelu- ja yhteistyötaidot, ihmisläheinen kohtaaminen sekä vuorovaikutustaidot. Organisaatiomuutoksen aikana olennaista on, että esimies toimii sitoutuneesti kohti asetettuja tavoitteita, tukee ja kannustaa henkilökuntaa sekä tiedottaa muutoksen edistymisestä henkilöstölle. Johtamisessa painottuivat myös henkilöstön kehittäminen, hoitotyön puhemiehenä toimiminen, tavoitteiden, vision ja muutoksen kokonaisuuden hahmottaminen. Osallistava johtamistyyli nostaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähentää henkilöstön työstressiä. Henkilöstön mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon lisäsi työtyytyväisyyttä. (Vesterinen 2013,51–52.)

Työyhteisöt koostuvat ajattelevista ihmisistä ja onkin äärimmäisen merkittävää, miten ihmisiä kohdellaan ja johdetaan. Työelämän laadulla ja tuottavuudella on todettu olevan yhteys. (Virtanen & Stenvall 2010,179.) Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on edellytys muutokselle. Muutosjohtamiseen liittyvässä aiemmassa kirjallisuudessa on korostettu organisaation ylimmän johdon merkitystä muutosten ideoinnissa, suunnittelussa ja

toteutuksessa. Tässä ajattelutavassa unohtuu organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden suuri rooli, sillä heidän avullaan muutokset pystytään toteuttamaan onnistuneesti. Johtajuudessa on kaksi ulottuvuutta, asioiden ja ihmisten johtaminen. Jotta organisaatiomuutoksia voidaan ymmärtää ja kehittää molempia ulottuvuuksia tarvitaan. (Virtanen & Stenvall 2010, 207–208.)

Muutos on aina haaste, oli se pieni tai iso. Muutoksen yllättävyys, epämääräisyys ja lopullisuus tekevät siitä erityisen haasteellisen esimiehelle. Jotta muutos voi olla onnistunut, vaatii se sitoutuneen johdon, joka tuo esille muutoksen tarpeellisuuden. Johtajan tehtävä on auttaa henkilöstöä muutoksen läpi. Johtajan tulisi ymmärtää muutosprosessia rajoittavat tekijät kuten muutoksen vastustaminen ja kannustaa henkilöstöä eteenpäin muutoksessa. Esimies voi tukea henkilöstöä eri tavoin, mutta olennaista on, että työntekijä itse innostuu muutoksesta. (Ponteva 2010,9–11.)

Organisaation johto joutuu jatkuvassa muutoksessa kriittisesti seuraamaan tehtyjä toimia ja tarvittaessa puuttumaan niihin ja tekemään korjauksia. Henkilöstölle tämä voi olla raskasta, erityisesti mikäli ei ole tietoa alkuperäisesti sovitusta muutoksista. Tällöin muutos voi näyttäytyä suunnittelemattomalta. Hyvä muutosjohtaja osaa kuitenkin tiedottaa henkilöstölle muutostarpeet selkeästi. Henkilöstön tarpeiden kuunteleminen on esimiehen tehtävä. Äärimmäisen tärkeää onnistuneen muutoksen kannalta on kehittää organisaation oppimiskykyä. (Ponteva 2010,12.)

Laurilan (2017) tutkimuksesta käy ilmi, että vastaajien kuvatessa odotuksiaan ja toiveitaan muutosjohtajuudesta useat odottivat esimieheltä tiedottamista, kertomista, puhumista, ohjaamista, opastamista, neuvomista sekä lisäksi avointa vuorovaikutusta, joka piti sisällään kuuntelemista, keskustelemista ja neuvottelemista. (Laurila 2017, 134.) Myös Turpeinen (2011) väitöskirjassaan kiinnittää huomiota tiedottamisen määrään, riittävyyteen ja oikea-aikaisuuteen. Riittämätön tiedottaminen sai aikaan epävarmuuden tunteita. Avoin vuorovaikutus esimiehen kanssa koettiin olennaiseksi onnistuneen muutoksen kannalta. (Turpeinen 2011, 140, 151.) Myös Rogiesta ym. (2018) kuvasivat tutkimuksessaan, kuinka onnistuneen muutoksen hallintaan kuului säännöllinen keskusteleminen, jossa henkilöstöllä oli mahdollisuus ilmaista odotuksiaan muutoksesta esimiehelle. Osallistavalla johtajuudella todettiin olevan paljon myönteisiä vaikutuksia. Se lisäsi työntekijöiden päätöksentekokykyä, motivaatiota ja sitoutumista. (Rogiesta, Segers, & Witteloostuijn 2018, 6.) Vuorisen (2008) mukaan esimiehen läsnäolo, tasapuolinen kohtelu, dialogi

ja arvostaminen yksilöinä, lisää sairaanhoitajien onnistumisen tunnetta hoitotyössä. Esimiehen tulee pitää esillä työn tarkoitusta, jotta henkilökunta tuntee itsensä voimaantuneeksi. (Vuorinen 2008, 23.)

Laurila (2017) tutkimuksessaan pitää tärkeänä, että esimies jakaa alaisilleen riittävästi tietoa ja neuvoja muutoksen aikana. Esimiehellä koettiin olevan aktiivinen rooli. Muutosjohtajuutta kuvattiin esimiestasolta yksisuuntaisena tiedon siirtämisenä, jossa esimiehellä on aktiivinen rooli ja alaisilla passiivinen rooli. Esimieheltä odotettiin myös alaisten viestinnän vastaanottamista, reagoimista ja vastaamista. Alaisten kuunteleminen, ajatusten huomioiminen ja yhdessä keskusteleminen muutokseen liittyvistä asioista olivat myös alaisten odotuksia. Alaiset nähtiin aktiivisina toimijoina ollessaan avoimessa vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa. Tällöin he kykenivät muuttamaan ajatteluaan ja toimintatapojaan jakamalla kokemuksiaan ja ajatuksiaan esimiehen ja työyhteisö jäsenten kesken. (Laurila 2017, 134–135.)

Vuorisen (2008) mukaan muutosjohtamisen lisäksi vuorovaikutuksellisuuden käyttäminen oli vaikuttanut vähentävästi työntekijöiden vaihtuvuuteen, lisännyt tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä sekä organisaation sitoutuvuutta. (Vuorinen 2008, 41). Fernandezin artikkelissa esitetään, että esimiehet pystyvät vaikuttamaan muutokseen erilaisilla malleilla ja kehyksillä (Fernandez 2006, 168).

Laurilan (2017) sekä Turpeisen (2011) väitöskirjoista ilmenee, että vaikutusmahdollisuudet koettiin tärkeäksi muutoksessa. Osa henkilöstön vastaajista toivoivat saavansa vaikuttaa enemmän muutosten suunnitteluun kuten oman työnkuvan määrittelyyn, työnjaon selkeyttämiseen, työn aikatauluun, työmäärän säätelyyn sekä oman työyksikön toiminnan suunnitteluun. Muutoksessa vaikutusmahdollisuus koettiin tärkeäksi muutosta edistäväksi tekijäksi. (Turpeinen 2011, 135–136; Laurila 2017, 126.) Muutoksessa esimies huomioi työntekijät yksilöllisesti ja toimii mentorina, jotta työntekijä voi kasvaa ammatillisesti. Jotta muutos on onnistunut, odotetaan työntekijältä korkeaa ammatillisuutta sekä itseohjautuvuutta. (Vuorinen 2008, 29.)

Tärkeät motivaatiotekijät työntekijälle ovat mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun sekä itsemääräämisoikeus. Aidot toimintatapamuutokset on mahdollista saavuttaa, kun työntekijät osallistetaan muutokseen jo varhaisessa vaiheessa. Tällä tavalla esimies hyödyntää työntekijän omaavaa kokemusta sekä motivoi häntä. Muutosta tulisi johtaa

sekä alhaalta ylöspäin, että ylhäältä alaspäin. Työntekijöillä on kuitenkin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa muutoksessa, esimiehen onkin keskusteltava työntekijän kanssa, ettei kaikkiin asioihin ole mahdollisuutta vaikuttaa. Työntekijät, jotka eivät ole osallisina muutoksen suunnittelussa, voivat kokea haastetta hyväksyä muutosta ja ruveta toimimaan vastarintana sille. Onnistuneesti johdettu muutos osallistaa organisaation eri henkilöstöryhmiä monipuolisesti muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Pirinen 2014, 19, 24-25.)

Muutos on kuin kivi, joka veteen heitettäessä synnyttää laineita ympärilleen. Lähellä putoamiskohtaa laineet ovat suuremmat ja vaikutukset suuret, kauempana taas laineet ovat loivemmat ja vaikutukset pienemmät. Mutta laajalle leviää sekä laineita että vaikutuksia. (Pirinen 2014, 27).

Rogiestan, Segers'in ja Witteloostuijn'in mukaan onnistuneen muutoksen kulmakivi on muutoksen johtaminen. Muutoksen aikana tapahtuva osallistava johtaminen on tehokas keino lisätä työntekijöiden muutokseen sitoutumista. Osallistava johtaminen voimistaa työntekijöiden sitoutumista muutokseen, vahvistaa henkilöstön muutosvalmiutta ja muutoksen hyväksymistä. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen voivat vaikuttaa myönteisesti muutoksen tuloksiin. Samansuuntaisista tuloksista kirjoittaa myös Laurila (2017) tutkimuksessaan. Laurilan mukaan käytännön työtä tekevien alaisten mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun koettiin merkitykselliseksi alaisten keskuudessa. Sitä pidettiin merkittävänä tekijänä muutoksen onnistumisen kannalta. (Laurila 2017, 152- 153.) Aktiivinen osallistuminen luo myös mahdollisuuden ilmaista koettuja huolenaiheita, mikä lisää henkilöstön kokemusta muutoksen oikeudenmukaisuudesta ja henkilöstössä koettujen ajatusten arvostamisesta. Rogiestan ym. (2018) mukaan osallistavalla johtajuudella ja avoimella vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa henkilöstön asenteisiin ja uskomuksiin muutoksesta. On kuitenkin huomioitava, että kaikki työntekijät eivät tahdo aktiivisesti osallistua muutosprosessin suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Rogiestan, Segers, & Witteloostuijn 2018, 1-2.)

Laurilan (2017) tutkimuksessa selviää, että alaisten osallistaminen muutoksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja omaa työtä koskevaan päätöksen tekoon koettiin merkittävänä. Tämän uskottiin lisäävän motivaatiota, työn mielekkyyttä ja vähentävän muutosvastarintaa. Mahdollisuus kertoa avoimesti ajatuksiaan ja tulla aidosti kuulluksi koettiin tärkeäksi. (Laurila 2017, 154–155.) Vuorisen (2008) tutkimuksessa todettiin myös, että aktiivista ja rakentavaa toimintaa edistää onnistunut vuorovaikutuksellinen johtaminen (Vuorinen

2008,25). Turpeisen (2011) väitöskirjassa esille nousivat työntekijöiden arvostava kohdeltu. Pitkää työkokemusta toivottiin hyödynnettävän muutoksen suunnittelussa. (Turpeinen 2011, 140.)

4.2.3 Muutoksen haasteet

Suurimpia haasteita johtamisessa on muutoksen johtaminen. Menestyksen kannalta tärkeää on saada johtajat ja organisaatio muutosvalmiiksi eli riittävän vahvaksi kehittääkseen toimintoja, jotka kestävän muutoksen, sillä muutos on aina kehittämistyötä. Muutoksista on tullut organisaatioiden arkipäivää. Muutos voi saada aikaan erilaisia reaktioita niin ajatus, tunne kuin toiminnan tasollakin. Muutosta toteutettaessa on pyrittävä kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, jossa huomioidaan muutoksen kohde ja sen erityispiirteet. (Laaksonen & Ollila 2017,110 –111.) Esimiehen käyttäytyminen, suhtautuminen ja sitoutuminen muutokseen ovat kehitystoiminnan lähtökohta. Muutoksessa lähiesimies on avainasemassa. Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä ymmärrystä siitä, miten ihmiset saadaan sitoutumaan asioihin. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2009, 288.)

Valtaosa organisaatiomuutoksiin liittyvästä kirjallisuudesta on sitä mieltä, että stressi ja muutoksen vastustaminen ovat luonnollisia reaktioita organisaatiomuutoksissa. Sen sijaan Tavakolin (2015) tutkimuksen mukaan stressin ja muutosvastarinnan muodostumiseen vaikuttaa tapa, miten henkilöstöstä pidetään huolta muutoksen aikana. Työntekijät tulee ottaa vakavasti ja heitä tulee kunnioittaa, siten heidän voimavaransa suuntautuvat muutoksen onnistumiseen. Esimiesten luova ja innostava tapa johtaa motivoi työntekijöitä muutoksessa. (Tavakoli 2010, 1794, 1798.)

Muutosvastarinta vaikeuttaa esimiehen muutosjohtamista. Sitä ei voi kuitenkaan poistaa ja jossain tapauksissa se voi olla hyvästäkin. Parasta olisi, jos esimies kykenisi muuttamaan vastavoiman myötävoimaksi. (Pirinen 2014, 97.) Muutosprosessin eri vaiheissa voi suhtautuminen muutokseen muuttua sitä mukaa mitä paremmin henkilöstöä informoidaan muutoksen mahdollisuuksista, uhista ja merkityksestä. Muutoksen vastustajasta voi tulla myös muutoksen kannattaja. (Luukkala 2011, 192.)

Isot muutostilanteet voivat olla haaste osaamisen kehittämiseksi, kun osaamista ja uusia toimintamalleja kehitetään nopeasti ja paljon. Voimakasta muutosvastarintaa voi ilmetä,

mikäli henkilöstö ei ole valmis muutokseen. Jos toiminta muuttuu nopeasti, tarvitsee henkilöstö tällöin tukea muutoksen käsittelyssä. Olennaista on, että henkilöstö tietää muutoksen yksityiskohdista riittävästi ennen muutosta. Koko henkilöstöä ei saada yhtä innokkaasti muutokseen mukaan. Vastustus muutosta kohtaan johtuu usein omaan työhön liittyvän hallinnan tunteen katoamisesta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 186-187,192.)

Organisaatiomuutoksen toteuttamista vaikeuttaa suunnitelmallisuuden korostaminen ja suoraviivainen eteneminen, koska se tekee muutoksien toteuttamisesta ylhäältä alas tulevien ajatusten ja toimeksiantojen mekaanista toteuttamista. Organisaatiomuutoksia ei kuitenkaan voi toteuttaa niin, koska ihmiset eivät toimi siten, kun johto olettaa. Oli suunnitelma tehty miten huolellisesti tahansa, ei johto voi tietää yksinään kaikkea. (Juuti 2013, 183.)

Päivittäin voi tulla vastaan asioita, jotka ovat muuttumassa tai muuttuneet. Muutokset eivät välttämättä ole suuria, mutta sitäkin merkityksellisempiä. Muutos kuuluu arkeen, jonka kanssa tulee opetella elämään. (Ponteva 2012, 11.)

Muutoksen tuomat hyvät puolet huomataan yleensä ajan kuluessa. Muutos on myös mahdollisuus, jonka avulla voidaan saada aikaan uutta vanhan tilalle. Muutos on hyväksymistä, vanhojen tapojen poisoppimista sekä uusien toimintatapojen käynnistymistä. Muutoksen voimaan astumisen jälkeinen vaihe on yhtä merkitsevä kuin muutoksen toteuttamisvaihe. Työskentely ei suju itseohjautuvasti vaan vaatii johtajuutta, asioiden seuraamista ja arviointia. Työntekijöiltä vaaditaan aikaa ja vaivannäköä muutoksen vakiinnuttamiseksi. Muutoksen jälkeen olisi hyvä pysähtyä ja arvioida toteutettu muutos. (Pahkin & Vesanto 2013, 8-10.)

Työyhteisö koostuu jokaisesta yksilöstä. Olennaista on kiinnittää huomiota myös työtovereiden jaksamiseen, ilmapiiriin ja työyhteisön toimivuuteen. Terve työyhteisö edistää työhyvinvointia ja työssä jaksamista samalla kun se tukee muutoksen tavoitteiden saavuttamista ja luo pohjan tuleville muutoksille. (Pahkin & Vesanto 2013, 10.)

Muutoksessa haastetta luo luopuminen totutuista tavoista. E erityisen haasteellista se on silloin, kun toimintatavat on koettu toimiviksi. Organisaatioiden onnistuneessa yhdistämisessä olennaista on uuden yhtenäisen kulttuurin luominen, mikä vaatii luopumista joistakin entisen organisaation käytännöistä. Muutokselle on hyvä antaa aikaa sekä valmistautua kohtamaan vastustusta. (Ponteva 2012, 106.) Muutos voidaan nähdä myös uutena

tapana organisoida ja työskennellä. Halu muutokseen lähtee meistä itsestä. Organisaatiomuutos on pitkä prosessi, joka vie oman aikansa, johon vaikuttavat useat asiat. Muutoksen prosessoimiseen tarvitaan aikaa, tietoa ja tukea. On kuitenkin muistettava, että ihmiset kokevat muutokset eri tavoin. (Ponteva 2012, 15–16.)

Harvoissa organisaatiomuutoksissa muutosvastarintaa ei synny. Muutoksen johtajien olisikin hyvä tietää, mikä vastarinnan voi synnyttää. Muutosvastarintaa voi aiheuttaa pelko oman valta-aseman menetyksestä tai muutoksesta, pelko sanktiosta, mikäli työntekijä ei sopeudu tai pärjää uudessa tilanteessa, pelko omasta osaamattomuudesta tai pelko oman ammatti-identiteetin murtumisesta uudessa muuttuvassa tilanteessa. Myös lähityöyhteisön yhteisöllisyyden rikkoutuminen voi aiheuttaa muutosvastarintaa. (Virtanen & Stenvall 2010, 211–212.) Organisaatiolta jo ennen muutosta tukea saaneilla työntekijöillä on hyvät edellytykset onnistuneeseen muutoksen kokemukseen (Pahkin & Vesanto 2013, 4).

Johtajat kohtaavat usein muutosvastarintaa, joka voi tehdä muutoksen etenemisestä haastavaa. Muutosvastarintaa voidaan käsitellä monella tapaa, mutta sen olemassa oloa ei pidä kieltää. Ammattitaitoinen esimies kykenee käsittelemään palautteen ja ymmärtää sen arvokkaan merkityksen muutoksen kehityksen kannalta. (Kerfoot 2009, 22.)

Muutosvastarinta on muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista, joka voi esiintyä välinpitämättömyytenä, lisääntyneenä itsesuojeluna tai informaation torjumisena. Muutosvastarinnassa yksilö puolustaa vanhoja tottumuksiaan ja se on luonnollinen osa muutosprosessia. Itse muutosta ei välttämättä vastusteta, vaan sen tuomia muutoksia yhteisöön ja yksilöiden asemaan. Muutos itsessään voi olla hyvä, mutta sen seuraukset eivät. Muutosvastarinnasta voi oppia ja vastustuksella on yleensä syy. Muutosvastarintaa voi lieventää kuuntelemalla, mikä lisää ymmärrystä erilaisia näkemyksiä kohtaan. Yhteistyön lähtökohtana voidaan nähdä olevan muutosvastarinta. Tärkeintä on kuitenkin oppia kuuntelemaan ja ymmärtämään toisten ajatuksia. (Ponteva 2012, 20.)

Ford ja Ford (2009) uskovat, että esimiesten tulisi hyödyntää vastarinnasta syntyvää palautetta tehokkaammin, sillä se on arvokas palautteen muoto. Sen avulla esimiehet saavat tietoa päivittäisistä käytännön asioista, joita eivät välttämättä muutoin saisi tietoonsa. Jos esimies kääntää vastarinnan positiiviseksi seikaksi, voi se edesauttaa saavuttamaan onnistuneen muutoksen. Hyödyllistä on myös pohtia syitä aiheutuneelle vastarinnalle. (Ford & Ford 2009, 99–100.)

Henkilöstön lisäksi myös asiakkaat ja muut sidosryhmät voivat vastustaa muutosta. Muutosvastarinta voi hidastaa muutosta ja aiheuttaa siten lisäkustannuksia. Henkilöstön epävarmuus voi vaikuttaa työtehon alentumiseen ja siten lisätä muutosprosessin kustannuksia. Näihin voidaan vaikuttaa riittävällä tiedottamisella. Muutosprosessin tueksi voidaan laatia strategia muutosvastarinnan käsittelystä, jonka avulla voitaisiin tavoitella muutokselle asetetut tavoitteet. Muutosvastarinta voidaan kyniä pois vain näkyvällä ja johdonmukaisella johtamisella ja johdon antamalla esimerkillä. Muutos kiinnostaa henkilöstöä sitä enemmän, mitä enemmän sillä on vaikutusta heidän elämäänsä. Kaikilla on oikeus tietää, miksi muutos tapahtuu ja millaisia seuraamuksia sillä on tulevaisuuteen. Organisaatiomuutos voi olla yksilölle myös hyväksi, sillä kielteinen muutos voidaan nähdä myös kiinnostavana haasteena. Elämänhallinnan tunne on ratkaiseva muutoksen kokemisessa. (Ponteva 2012, 20–21.)

Huolestuttavinta on kuitenkin välinpitämättömyys. Tällöin työntekijä on voinut etäännyä työstään ja organisaatiosta. Työntekijä on saattanut menettää luottamuksen organisaatioon. Välinpitämättömyys voi ilmetä lojaalisuuden puutteena organisaatiota kohtaan, mutta se voi olla myös selviytymiskeino, jolloin suojelee itseään pettymiseltä. (Ponteva 2012, 21–22.)

Onnistumisen edellytyksenä muutoksen johtamisessa on organisaation muutoskyvykyys. Vahvistettaessa muutoskyvykkyyttä, on pohdittava keinoja hallita muutosvastarintaa. Muutosten toteuttamisen haasteena ovat maailman kompleksisuus, mutta myös ihmisten muuttuneet ajattelumallit. Organisaatiossa työskentelee nykyään erittäin älykkäitä ihmisiä, jotka omaavat kompleksista älykkyyttä. Tämä vaatii myös muutosten johtajilta paljon. (Virtanen & Stenvall 2010, 219.)

Monien tutkimusten mukaan onnistuneeseen organisaatiomuutokseen vaikuttaa hyvä muutosviestintä esimiestasolta henkilöstölle. Asiantuntevalla muutosjohtamisella saadaan aikaiseksi onnistunut muutos, ja henkilöstö kokee kuuluvansa organisaatioon. Vanhanajan sanonta ”mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos” pitää paikkaansa terveydenhuoltoalalla, jossa muutos on tullut jäädäkseen. Usein muutoksissa ilmenee viestinnällisiä haasteita. Muutoksiin liittyvistä asioista on kerrottava säännöllisesti, vaikka uutta kerrottavaa ei olisi. On pohdittava rakenteita, jotka mahdollistavat joustavan ja helpon vuoro-

puhelun esimiesten ja työntekijöiden kesken. Tutussa seurassa on matalampi kynnyksellä keskustella. Samansisältöisiä tiedotustilaisuuksia tulee järjestää riittävästi. (Ponteva 2012, 106.)

Vuorisen (2014) mukaan muutoksen onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi muutosviestintä (Vuorinen 2014, 117). Muutosviestintä on tärkeä väline muutosvastarinnan pienentämiseen ja muutostahdon synnyttämiseen ja ylläpitämiseen. Muutosviestintä on monenlaista viestintää, se vastaa kysymykseen "miksi meidän on muututtava" sekä "miten muutamme". Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, niin sitä suurempi merkitys viestinnällä on. (Myllymäki 2018, 9, 13.) Muutosviestinnällä pyritään saamaan henkilöstö ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi muutos on välttämätön sekä mikä on muutoksen tavoite. Organisaation strategisen viestinnän olennainen osa on muutosviestintä. (Heiskanen, Lehikoinen 2010, 19–21.)

Esimiestyö sisältää viestintää ja vaikuttamista. Luottamuksellisen suhteen esimiehen ja työntekijän välille luo onnistunut vuorovaikutus ja viestintä. Esimiehen oma innokas ja aktiivinen viestintä luo positiivisen ilmapiirin työyhteisössä ja vie muutosta eteenpäin. Muutoksessa tapahtuva viestintä tulisi olla jatkuvaa ja selkeää. Mitä selkeämpää viestintä on sitä helpommin työntekijä ymmärtää viestit. (Pirinen 2014, 116–117, 121.) Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä haastavampaa viestintä on. Jokaisella henkilöstön jäsenellä tulee kuitenkin olla mahdollisuus osallistua aktiivisesti muutokseen tai seurata muutosta sivusta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 35.)

Uudemmassa muutosjohtamisen kirjallisuudessa korostetaan johdon muutospuheiden eli kielen merkitystä muutosten ohjaamisen ja toteutuksen strategisina keinoina, joiden avulla pyritään vaikuttamaan henkilöstön toimintaan ja ajatteluun. Myös Pauli Juuti ja Petri Virtanen (2009) ovat sitä mieltä, että muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Muutosjohtamisen keskeiset onnistumisen edellytykset ovat muutosviestintä, henkilöstön osallistaminen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Tiedon saaminen ja tiedottaminen muutoksesta ovat tärkeitä työntekijöille. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 160–161.) Muutoksen toteuttamisessa pahin virhe on puutteellinen tiedottaminen (Ponteva 2012, 20).

Viestintä voidaan usein nähdä organisaation johdolta henkilöstölle tulevana tiedonvälittämisenä, näin ei kuitenkaan tule olla. On ymmärretty, että viestintä on kokonaisvaltaista

eikä vain sarja erillisiä toimintoja. Huomiota tulee kuitenkin kiinnittää siihen, millaista viestintää henkilöstö tarvitsee mahdollistaakseen muutoksen. Viestintä on sitä haasteellisempaa, mitä isommasta muutoksesta organisaatiossa on kyse. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 35.)

Ohjaavassa muutosjohtajuuskäsityksessä esimiehellä on viestinnässä keskeisempi rooli. Näkemyksen taustalla vaikuttaa henkilöstön halu tulla johdetuksi muutoksen keskellä. Osallistavassa muutosjohtajuuskäsityksessä korostuu kaksisuuntainen avoin vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten välillä. Tässä käsityksessä korostuu henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Kaiken kaikkiaan kommunikaatio on hyvän muutosjohtajuuden perusedellytys. (Laurila 2017, 199–201.)

Tiedon avulla työntekijät voivat ennakoida tapahtumia ja suunnitella tulevaisuutta. Se monipuolistaa toimintamahdollisuuksia ja lisää hallinnan tunnetta. Tieto lisää turvallisuudentunnetta ja vähentää epävarmuutta, huhuja ja epäselvyyttä. Tieto edistää myönteistä asennoitumista muutokseen, lisää luottamusta johtajiin sekä itse muutokseen. Tieto lisää myös kokemusta muutoksen oikeudenmukaisuudesta. Christine Meyer (1996) tiivistää tiedotuksen vaatimukset seuraavasti. Tiedotuksen on oltava jatkuvaa, säännöllistä, toistuvaa ja laajaa, jossa on käytettävä eri kanavia. Tiedotuksen on oltava selkeää, tarkkaa, rehellistä, realistista, avointa ja luotettavaa. Tiedotukset ja käytäntö on vastattava toisiaan. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 161.)

Muutoshankkeen kaikissa vaiheissa viestinnällä on uuden luomisessa merkittävä rooli. Sosiaalinen media on saanut aikaan virtuaaliyhteisöllisyyttä. Kuitenkin työyhteisössä kasvokkain, viestinnän kautta tapahtuva vuorovaikutus on äärimmäisen tärkeää, jota ei sovi unohtaa. Sen avulla henkilöstö kokee voivansa aidosti vaikuttaa asioihin sekä kokevat kuuluvansa työyhteisöön. (Juholin 2013, 23.)

Muutosten vaikutuksista tulee tiedottaa mahdollisemman varhaisessa vaiheessa. Tiedottaminen on oltava jatkuvaa koko muutoksen ajan. Muutostiedotuksissa huomioidaan kaksisuuntainen vuorovaikutus, jossa työntekijät voivat kertoa ajatuksiaan ja halutessaan kysyä ja saada tietoa. Kaksisuuntainen vuorovaikutus mahdollistaa henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen sekä luo mukanaolon kokemuksen. Tämä vahvistaa henkilöstön luottamusta. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 161.)

Tietoyhteiskunnassa tiedolla on suuri merkitys. Täten myös työyhteisöjen ja organisaatioiden työssä viestintä näyttelee suurta roolia. Viestinnän vaatimukset koskevat nykyään työelämässä ylimmän johdon lisäksi myös kaikkia työntekijöitä. Energisessä työyhteisössä kaikki työntekijät kokevat osallisuutta viestintään ja viestit kulkevat eteenpäin. Viestinnän johtamisesta onkin tullut tämän vuoksi entistä merkityksellisempää organisaatioissa, koska viestinnän roolin kasvaessa, johdon tehtävä on luoda edellytykset niin organisaation sisäiselle kuin ulkoiselle viestinnälle. (Virtanen & Stenvall 2010, 221–223.)

Moniääninen organisaatio sallii edestakaisen tiedonkulun organisaation eri osien välillä ja sallii keskustelun. Erityisesti muutostilanteissa organisaation moniäänisyyden sallimisella ja ymmärtämisellä on suuri merkitys. Viestinnän johtamisen tulee olla tavoitteellista ja siihen liittyvät toimenpiteet on linkitettävä organisaation strategiaan. (Virtanen & Stenvall 2010, 225.)

Muutoksen johtamisessa vuorovaikutus on merkityksellinen ja tärkeä asia. Organisaatiomuutoksen viestintä kiteytyy muutosideasta tiedottamiseen, kuten mitä muutos tarkoittaa, miksi muutos toteutetaan ja miten se toteutetaan. Muutos, jossa korostetaan demokraattisia elementtejä kuten työntekijöiden mielipiteitä, vuorovaikutus korostuu entisestään. Tällöin myös kriittinen keskustelu sallitaan, koska se edistää muutoksen tavoitteiden tarkentumista ja toteutumista. (Virtanen & Stenvall 2010, 212–213.)

Tärkeää on tiedottaa muutoksiin liittyvistä asioista säännöllisesti, vaikka uutta kerrottavaa ei olisikaan. Se lisää mahdollisuutta onnistua muutoksessa. Tulee olla tapoja, jotka mahdollistavat joustavan ja helpon viestimisen esimiehen ja työntekijöiden välillä. Haasteita tuo vuorotyörytmissä työskentelevän henkilöstön säännöllisen tiedottamisen mahdollisuus. Tällöin tiedottamisen toiston merkitys korostuu. (Ponteva 2012, 106-107.)

Mielekkään organisaatiomuutoksen takaavat monipuolinen, laadukas ja vuorovaikutteinen viestintä, tuen saaminen muutoksen aikana sekä henkilöstön osallistuminen. Viestinnän tulee olla tiedon jakamisen lisäksi aitoa vuoropuhelua. (Ponteva 2012, 16.)

4.3 Muutos henkilöstön näkökulmasta

Enemmän on tutkittu johtajuuden vaikutusta henkilöstöön kuin henkilöstön vaikutusta johtajuuteen ja johtajuuden tehokkuuteen. Henkilöstö vertailee jo olemassa olevaa käsitystään johtajuudesta, näkemäänsä johtajuuteen. Tämä vaikuttaa henkilöstön asenteisiin ja toimintaan johtajuudesta. Henkilöstön koettu johtajuus onkin kulmakivi, jolla ymmärretään osallistavan johtajuuden vaikutukset. (Rogiesta, Segers, & Witteloostuijn 2018, 3-4.) Muutoksen onnistumisen kannalta henkilöstön muutossitoutuminen on tärkeässä roolissa. Muutossitoutuminen voi olla affektiivista, normatiivista tai jatkuvaa. Affektiivinen muutossitoutuminen tarkoittaa työntekijän annettavaa tukea muutokselle, normatiivinen muutossitoutuminen tarkoittaa työntekijän sitoutumista muutokseen velvollisuuden tunteesta ja jatkuva muutossitoutuminen tarkoittaa työntekijän kokevan muutosta vastustavasta toiminnasta seurattua kustannusta. (Vuorinen 2014,13- 14.) Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat mm. työtilat ja tyytyväisyys omiin työtehtäviin (Wilmar, Schaufeli, Bekker 2004, 298).

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset koetaan eri tavoin. Muutos on nykyään jatkuvaa ja luonnollinen osa organisaatioiden arkea, mikäli siihen kyetään suhtautumaan myönteisesti ja avoimesti. Jokainen muutos on erilainen ja se näyttäytyy eri tavalla organisaatiossa eri asemassa oleville. Tärkeää on, että muutoksen toteuttajat ovat osa muutosta. (Ponteva 2010,9–10.) Kun työntekijä tuntee organisaation, tietää tehtävänsä ja pystyy vaikuttamaan työhönsä, sitä varmemmin hän haluaa olla osa organisaatiota. Sitoutuneen ja motivoituneen työntekijän työnteko on sujuvaa ja tulevat muutokset on helpompi hyväksyä. (Ponteva 2010,33–34.)

Työntekijöiden organisaatioon samaistumista ja työhön kiinnittymistä helpottaa riittävä tieto muutoksiin liittyvistä asioista. Osallistuminen organisaation päätöksentekoon helpottaa samaistumista. (Ponteva 2010,43.) Muutokset eivät tunnu yhtä haastavilta, mikäli työntekijöitä osallistetaan organisaation asioihin. Riskinä tästä voi aiheutua kokemuksia epäonnistuneesta osallistamisesta, mikäli ihmiset otetaan mukaan miettimään ja suunnittelemaan erilaisia muutoksia, he odottavat, että heidät otetaan aidosti pohdintoihin mukaan. Tämä ei saa olla teennäistä ja liikaa toiveita herättävää. (Ponteva 2010, 45.)

Muutos lähtee ihmisistä. Jokaisen työntekijän ja johtajan on muututtava ja annettava ammattitaitonsa hyödyttääkseen organisaatiota. (Laaksonen & Ollila 2017, 111.) Organisaatiotutkimuksissa 2000 luvulla on ruvettu korostamaan henkilöstön osallistumiskokemuksen merkitystä organisaatiomuutosten toteutuksessa (Virtanen & Stenvall 2010, 210). Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Se mahdollistaa henkilöstön asiantuntemuksen ja ammattitaidon hyödyntämisen muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Oswick, Michelson ja Wailes (2005) tuovat myös esille tutkimuksessaan kuinka hyödyllistä olisi muutoksen onnistumisen kannalta osallistaa myös henkilöstö muutosta koskevien asioiden suunnitteluun (Oswick, Michelson & Wailes 2005, 386). Lisäksi henkilöstö saa mukana olon ja vaikuttamisen mahdollisuuden, joka luo henkilöstölle kokemuksen muutoksen oikeudenmukaisuudesta ja edesauttaa myönteistä asennoitumista ja sitoutumista muutosta kohtaan. Tämä luo henkilöstölle hallinnan tunnetta sekä luottamusta muutosta, että tulevaisuutta kohtaan. Lisäksi epä tietoisuus ja ahdistus vähenvät. Tulevaisuutta koskeva tiedotus on merkityksellistä, koska se tuo vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin siitä, mitä muutoksessa tulee tapahtumaan. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 161–162.)

Muutoksen johtaminen on uudempien lähestymistapojen mukaan keskustelun, puheen ja muutoksen merkityksien johtamista. Tällöin korostuvat hyvät ihmissuhde ja yhteistyötaidot, jotka edistävät oikeudenmukaisuuden ja eettisten periaatteiden noudattamista. Muutokseen sitoutumiseen ja asennoitumiseen vaikuttavat ratkaisevasti se, kuinka oikeudenmukaisesti henkilöstö kokee, että heitä on kohdeltu. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 162–165.) Omaan työhön liittyvän vaikutusmahdollisuuksien vähentyminen voi saada aikaan työstä vieraantumisen (Ponteva 2012, 23–24).

Laajoissa ja syvässä organisaatiomuutoksissa muutoksen onnistumista edistää henkilöstön oikeudenmukaisuuden kokemus, jonka voi saavuttaa henkilöstön osallisuuden, muutostietämyksen ja yhteistyön varmistamisella. Henkilöstön sitoutumista muutokseen edistävät yhteenkuuluvuuden tunne, tasa-arvoisuus, turvallisuuden tunne ja keskinäinen luottamus. Ennakoiva ja pitkäjänteinen luottamuksen rakentaminen muutoksen johtamisessa saa henkilöstön kokemaan muutoksen johtamisen oikeudenmukaiseksi. Koettu oikeudenmukaisuus luo luottamuksen tunnetta ja luottamus puolestaan edellyttää oikeudenmukaisuuden kokemusta. Näillä kahdella on merkittävä rooli luottamuksen synnyn ja ylläpidon kannalta muutoksissa. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 165–166.)

Osallistuva johtajuus vaikuttaa yleensä myönteisesti tuloksiin. Se lisää muutosvalmiutta, lisää muutoksen hyväksymistä ja edistää muutoksen onnistumista. Muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen aktiivisesti osallistuvat työntekijät voivat vaikuttaa muutoksen tuloksiin, mikä antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa. Osallistaminen lisää vuorovaikutusta, minkä avulla on mahdollisuus keskustella muutoksiin liittyvistä askarruttavista asioista, tämä lisää kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja henkilöstön arvostamisesta. (Rogiesta, Segers, & Witteloostuijn 2018, 1-2.)

Mitä byrokraattisempi organisaatio ja mitä kauempana henkilöstö on johdosta, sitä heikommat ovat vaikutusmahdollisuudet. Työntekijän ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun luo edellytykset muutoksen onnistumiselle. Työntekijöiden osallistuessa organisaatiomuutokseen, ei itse muutos tunnu enää yhtä haastavalta. Tässä on kuitenkin riskinsä. Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun saa aikaan oletuksen siitä, että he voivat todella vaikuttaa asioihin. Tärkeää onkin, ettei hyvä asia käänny itseään vastaan esimerkiksi toiveita synnyttävällä teennäisellä osallistamisella. Toivottavaa on, että mahdollisemman moni pääsee muutoksen suunnitteluun mukaan. On kuitenkin muistettava, että todennäköistä on, että kaikki eivät ole tyytyväisiä tehtäviin ratkaisuihin. Pyrkimyksenä kuitenkin on, että mahdollisemman moni olisi tyytyväinen, jota suunnitteluun osallistaminen edistää. (Ponteva 2012, 107–108.)

Organisaatiomuutos koskettaa laajalti useita työntekijöitä, heidän asemaansa ja työtehtäviä. Yksilön näkökulmasta muutos voi aiheuttaa erilaisia ajatuksia kuten kyseenalaistamista, epävarmuutta, uuden opettelua ja vanhasta luopumista. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.) Työntekijöiden kokema epävarmuus saa heidät suhtautumaan muutokseen varauksellisesti. Muutos voi aiheuttaa ahdistuneisuutta ja itsehallinnan tunteen vähentymistä. Eroavaisuuksia on ja koetut ajatukset ovat aina yksilöllisiä. (Pahkin & Vesanto 2013, 8.) Muutos edellyttää sopeutumista henkilöstöltä. Se vaikuttaa myös työyhteisön toimintaan. Muutoksen täydellinen hallinta on kuitenkin mahdotonta, sillä hyötyjen lisäksi muutos voi herättää myös vastavoimia, jotka estävät tai hidastavat muutoksen kehittymistä. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Organisaatiomuutoksen toteuttamiseen tarvitaan kaikkien työpanosta ja jokainen organisaationjäsen on mukana muutosprosessissa. Työntekijöiden ei tulisi olla passiivisia muutokseen sopeutujia tai sen kohteita vaan aktiivisia toimijoita. Heidän tulisi osallistua ak-

tiivisesti muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen aina kun se on mahdollista. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet muutosprosessissa ovat palautteen antaminen, vuoropuhelu johdon kanssa sekä osallistuminen kehittämissyörymiin. Tällä tavalla työntekijät osallistuvat muutoksen vakiinnuttamiseen, mikä edesauttaa heitä sitoutumaan muutokseen. Muutostilanne aiheuttaa paljon kysymyksiä liittyen työn mielekkyyteen ja itse työn tekemiseen. Epävarmoista asioista kannattaa keskustella avoimesti. Työryhmän on myös hyvä käydä läpi muutosta yhdessä sekä muutoksen aiheuttamia muutoksia ryhmän toimintaan. (Pahkin & Vesanto 2013, 6-7.)

Osallistavan johtamisen keinoin lähiesimiehen on mahdollista muuttaa organisaation strategia käytännön toiminnaksi. Työntekijöiden osallistaminen strategian käytäntöön panemiseksi tuo heille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön, mikä sitouttaa heitä työyksikön toimintaan. (Laaksonen & Ollila 2017,10.)

Strategian on oltava johtamisen keskipiste, jotta muutoksia voidaan toteuttaa. Henkilöstön tulee ymmärtää strategian sisältö, jotta strategia voisi kuulua osana työntekijöiden työtä. Jokaisen tulee sisäistää oma vastuunsa ja roolinsa strategian toteuttamisessa. Organisaation johdon onkin varmistettava, että jokainen työntekijä ymmärtää strategian. Henkilöstön tulisi olla aktiivisesti mukana vuoropuhelussa, jossa käsitellään strategian laatimista ja soveltamista. (Laaksonen & Ollila 2017,13–15.) Yksilön tulisi tietää organisaation visio ja oman yksikön tavoitteet, jotta kokonaisuuden hahmottaminen ja oman työpanoksen merkitys kokonaisuuden kannalta olisi mahdollista (Sydänmaanlakka 2007, 87).

4.4 Muutos esimiehen ja organisaation näkökulmasta

Muutosjohtaminen on todellisen muutoksen aikaan saamista oikealla johtamistavalla. Muutosjohtamisessa esimiehen tulee tehdä päättäväisesti ja suunnitelmallisesti töitä. (Myllymäki 2018,9.) Jotta muutos onnistuu organisaatiossa, esimiehellä tulee olla taitoa viedä muutos onnistuneesti läpi sekä taitoa johtaa muutosta. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat organisaatioiden nopeisiin muutoksiin. Muutoksia tulee tehdä, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä. (Pirinen 2014, 14.)

Johtaminen on ihmisten välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Muutoksen läpiviennissä tulee esimiehen tiedostaa millaista mallia käyttää onnistuneessa muutoksessa. (Juuti & Virtanen 2009, 140,141.) Esimiesten tulisi näyttöön perustuvassa muutosjohtamisessa ja uuden tiedon luomisessa kiinnittää huomiota käytettäviin tiedonlähteisiin (Töytäri-Nyrhinen 2008, 244). Onnistuneen muutoksen johtaminen edellyttää esimieheltä itsensä johtamista (Leadership 2018).

Muutokselle käsitteenä on monia erilaisia määritelmiä. Monessa eri tutkimuksessa kirjoitetaan samanlailla, muutos on jokin tapahtuma, mikä muuttuu ajan kuluessa. Muutoksella tarkoitetaan jonkin ilmiön siirtymistä toisenlaiseen tilaan jonain tietyinä hetkenä. Muutos voi olla esimerkiksi organisaation toimintoihin liittyvä tekijä kuten palvelu ja tuote tai muutos voi liittyä organisaation järjestelmiin tai toimintatapoihin. Muutos voi olla pieni tai suuri. Muutos voidaan jakaa neljään eri luokkaan, proaktiivisiin, reaktiivisiin, vähittäisiin tai strategisiin muutoksiin. Proaktiivisilla muutoksilla pyritään ennakoimaan tulevaa hyvissä ajoin ja tekemään muutos suunnitellusti ja huolellisesti. Suurin osa muutoksista ovat reaktiivisia muutoksia, eli organisaatiossa on tapahtunut jo muutos ja organisaation pitää reagoida sopeutuakseen uuteen tilanteeseen. Vähittäisellä muutoksella tarkoitetaan hidasta muutosta, jossa henkilöstöä kehitetään. Suurin muutos on strateginen muutos, koska se koskettaa koko organisaatiota. (Välikoski 2016, 5.)

Muutosprosessin toteutuksesta on vastuussa esimies yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutoksen onnistumiseksi esimiehen tulee olla jämäkkä ja johdonmukainen. Samaan aikaan tulee olla henkilöstön saatavilla ja läsnä. Yhteistyöllä esimiehen ja henkilökunnan kesken muutoksen vaikeimmatkin hetket saadaan läpi onnistuneesti. Muutoksen onnistumisesta hyötyvät esimies sekä työntekijät. (Pirinen 2014, 61.) Muutos vaatii esimieheltä itsenäistä ja johdonmukaista näkemystä. Ilman johdonmukaista näkemystä, päätösten tekeminen ja henkilöstön ohjaaminen muodostuvat haasteiksi. Esimiehen tulee tiedostaa, miksi muutos on tärkeää sekä tiedostaa muutoksen vaiheet, jotta hän osaa ohjata henkilöstöä muutoksen läpi. Esimiehen tulee luottaa omaan osaamiseensa muutoksen läpiviemisessä, jotta saa henkilöstön sitoutettua muutokseen. Esimiehen tulee ymmärtää henkilöstön käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa. (Hackselius-Fonsén 2017, 39.) Johtamisen yhtenä osa-alueena on muutosjohtaminen. Jotta muutokselle asetetut päämäärät ja tavoitteet saavutetaan, pyritään koko henkilöstöä motivoimaan myönteiseksi muutosta kohtaan. Muutoksessa viestinnän tulee ilmetä vuorovaikutuksessa ja teoissa. Muutosjohtamisen keskeinen osa on muutosviestintä. (Arvola 2012.)

Salmelan (2012) mukaan aikaansaadakseen todellinen ja kestävä muutos pysyväksi, vaaditaan, että ajatus- että toimintatapa muuttuvat. Muutoksen suunnan ja siihen panostuksen pitää perustua selvään ja merkitykselliseen päämäärään ja mielikuvaan, joka pohjautuu yhteiseen arvopohjaan. (Salmela 2012, 86.) Oikean strategian valitseminen on tärkeä osa onnistuneessa muutoksessa (White 2004, 49). Esimiehen merkitys korostuu muutoksessa. Mikäli organisaatiosta puuttuvat osaavat esimiehet, muutos ei onnistu. Työyhteisön pärjääminen muutoksessa vaikuttaa myös muutoksen onnistumiseen. Säännöllinen tiedottaminen on olennaista. (Ponteva 2010,53, 58.)

Esimiehen 100 % sitoutuminen organisaation tekemään visioon on hyvän johtajan velvollisuus ja ainoa mahdollisuus muutoksen onnistumisessa. Esimiehen tulee kyetä luomaan uutta ajattelua henkilöstön kesken sekä luomaan suurta luottamusta yhteisen tavoitteen onnistumiseksi. Menestyksen saavuttamiseksi luottamus on suuressa roolissa esimiehen näkökulmasta. Ilman luottamusta esimies ei saa aikaan onnistunutta muutosta. Luottamus on ennustettavuutta, tasavertaisuutta ja avoimuutta. Esimies saattaa luulla, ettei henkilökunta halua uudistua, mutta todellisuudessa esimiehen tulee viedä organisaatiota eteenpäin sekä johdattaa organisaatiota uusiin haasteisiin. Esimiehen tulee kuunnella henkilökuntaa. Esimiehen kokiessa vahvasti hallitsevansa tehtävien kokonaisuudet, on henkilökunta tällöin levollisempi ja kokee luottamusta esimieheensä. Esimiehen on tärkeää valmentaa itseään tulevaan muutokseen, jotta osaa kohdata erilaisia tilanteita. Muutos edellyttää suunnitelman tekoa esimieheltä, sekä sisäistä ja ulkoista muutosviestintää onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi. Selkeiden muutosvaiheiden luominen edellyttävät esimieheltä tavoitteiden laatimista. Vapaa vuorovaikutus ja tasapainoinen aitous ovat tärkeitä onnistuneen muutoksen edellytyksiä. Jotta esimies onnistuu muutoksessa, hänen tulee itse toimia luottamuksellisesti eli olla avoin, tasavertainen. (Hackselius-Fonsén2017, 41,44,48–52.) Fernandezin tutkimuksessa tuli ilmi, että esimiehet pystyvät vaikuttamaan muutokseen (Fernandez 2006, 176). Esimiesten tapa johtaa heijastuu johtajuuden kehittämiseen sekä tietoisuuteen siitä, millä tavalla esimies johtaa (Loon, Dijk 2015,63). Muutoksella tulee olla kasvot, joten avainasemassa on johdon läsnäolo muutoksessa. Lähiesimiehen tulee kyetä perustelevaan alaisilleen muutoksen syy, tarkoitus ja käytännön toteutus. (Virtanen & Stenvall 2010, 213.)

Muutosprosessi pitää sisällään järjestelmien maailmaa sekä inhimillistä elämismaailmaa. Muutosjohtaminen yhteen sovittaa nämä kaksi eri puolta. Muutoksessa muokataan ja muutetaan organisaatiota. (Ylikoski & Ylikoski, 70.) Organisaatiossa toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Muutos tapahtuu joko organisoidusti esimiehen taholta tai henkilöstön oma ajattelu kehittyy ja on jatkuvassa muutoksessa. Jotta uuden ajattelun muuttaminen on mahdollista, se vaatii ihmisten tavoitteisiin sitoutumista. (Hackselius-Fonsén 2017,13.) Muutokseen ei voida ketään pakottaa, vaan jokaisen täytyy itse löytää siihen halu. Muutos on pitkä prosessi, johon moni asia vaikuttaa. Muutoksen läpiviemiseen tarvitaan aikaa, tietoa ja tukea. Näiden avulla into voi kasvaa ja kehittyä. (Ponteva 2012,15). Muutokset voivat johtua sisäisistä tai ulkoisista syistä (Lamassaari 2014,34). Organisaation tukitoimenpiteet muutoksessa voivat olla mm. tiedollista, osallistavaa, taloudellista sekä psyykkisemotionaalista tukea. Työntekijällä on muutoksessa tukena omat työtoverit, myös esimiehen tulee saada tukea omalta esimieheltään, jotta muutos onnistuisi. (Ponteva 2010, 68.)

Työntekijän määritellessä itsensä osaksi organisaatiota, on samaistuminen organisaatioon vahvaa. Samaistumiseen vaikuttaa hyvä tiedonsaanti muutoksen aikana. Organisaation tulee viestiä selvästi, ettei organisaatio työnnä henkilökuntaa luotaan. Osallistamalla henkilökunta muutoksen suunnitteluun, muutosta saa edistettyä. Organisaation tulisi valmentaa henkilökuntaa osallistumiseen, jollei osallistaminen prosesseihin ole tuttu työskentelymuoto. (Ponteva 2012,23–24.) Kokkisen tutkimuksessa ilmeni, että muutoksen kokee henkilöstön jäsenet kokivat ammattitaitonsa puutteelliseksi ja työntekijöillä ei ollut mahdollisuuksia osallistua muutoksen suunnitteluun (Kokkinen 2012,73). Tutkimuksissa on myös ilmennyt, että organisaatiomuutokset voivat lisätä työntekijöiden stressiä ja lisätä sairauspoissaoloja (Kokkinen, Virtanen, Pentti, Vahteria, Kivimäki 2013).

Jatkuvassa muutoksessa johdon tulee jatkuvasta tarkastella tehtyjä asioita ja mahdollisesti tehdä korjauksia. Henkilöstölle korjaukset voivat olla raskaita, jollei asioista tiedoteta ajoissa ja mahdollisimman kattavasti. Organisaation ja esimiehen tulee kuunnella henkilökuntaa ja kuunnella heidän tarpeensa. Työntekijän identiteettiin vaikuttaa organisaation rakenteet. Samaistuminen auttaa työntekijää löytämään paikkansa organisaatiossa. (Ponteva 2010, 11–14.)

Laurilan (2017) väitöskirjassa esimieheltä odotettiin selkeitä tavoitteita, toimintatapa ohjeita ja huolehtimista riittävästä resursseista, joita muutokseen tarvitaan. Alaiset haluavat tulla vahvasti johdetuksi muutoksen aiheuttamassa epäjärjestyksessä ja kaaoksessa. (Laurila 2017, 138.) Myös Turpeisen (2011) tutkimustulokset osoittavat, että muutos onnistumisen edellytyksenä pidetään riittävää resursointia, jotta oman työn ohessa muutoksen tuomiin haasteisiin olisi mahdollista vastata. Esimiehen tuki muutostilanteessa koettiin äärimmäisen merkittäväksi sekä Laurilan (2017) että Turpeisen (2011) tutkimuksissa. (Turpeinen 2011, 140, 149,151; Laurila 2017, 158,172.)

Esimiehet tukevat henkilöstönsä hyvinvointia sekä jaksamista. Sairaanhoidajat ovat olleet sitoutuneimpia organisaatioon, kun esimies on johtanut yksikköä positiivisesti, pitänyt yllä avointa vuorovaikutusta, ollut hyvä roolimalli ja antanut hoitajille kattavat koulutusmahdollisuudet työn ohessa. Hoitajat pitivät tärkeinä asioina mm. päästä mukaan päätöksentekoon, toimintasäännöt kaikilla samat, hyvä luottamus ja esimiehen hyvä arvostus alaisia kohtaan. (Vuorinen 2008, 19, 22.)

Suuret muutokset voivat herättää vastaajissa pelkoa, epävarmuutta omasta pärjäämisestä ja jaksamisesta tulevaisuudessa. Esimiehen toivottiin luovan uskoa ja rohkeutta selviytymiseen vaikeistakin muutostilanteista. Henkilöstö toivoi, että esimies välittäisi alaisiltaan tulevat kehitysehdotukset ylemmälle johto tasolle. Henkilöstöllä ilmeni tarve kokea, että esimies on tukena ja pitää henkilöstön puolia muutoksessa. (Laurila 2017, 158, 172.)

Muutoksen etenemistä ja onnistumista toivottiin seurattavan riittävästi esimiestaholta. Onnistuneen muutoksen edellytyksenä koettiin muutokseen sitoutunut henkilöstö. Esimiesten toivottiin johtavan muutosprosessia niin, että se vahvistaisi henkilöstön sitoutumista muutokseen ja auttaisi henkilöstöä työskentelemään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutosratkaisut ja toteutustapojen tulisi olla yhdenmukaisia ja linjassa organisaation perustehtävään ja muutoksen tavoitteisiin. Henkilöstö odottaa muutosjohtajilta ammattitaitoa, sitoutumista ja puolueetonta päätöksentekoa. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttivat luottamus, joka syntyi työntekijöiden arvostamisesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Johdolta odotettiin myös muutokseen sitoutumista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Henkilöstö arvosti oikeutta tulla kohdelluksi muutostilanteessa inhimillisesti ja yksilöinä. (Turpeinen 2011, 135-136.)

Tutkimuksessa vastaajat kokivat, että työ- ja vastuunjakosuhteet jäivät monesti epäselväksi, mikä vaikeutti työtehtävissä suoriutumista. Henkilöstö odotti esimieheltä työmäärän tasapuolista jakamista alaisten kesken. Lisäksi palautteen kerääminen koettiin tärkeäksi. Esimiehen odotettiin ottavan vastaan kriittistä ja negatiivistakin palautetta sekä rohkeutta puuttua asioihin, jotka haittaavat työyksikön toimintaa. (Laurila 2017,144, 151.)

Turpeinen kuvaa tutkimuksessaan julkisen erikoissairaanhoidon organisaatioiden yhdistymistä henkilöstön arvioimana. Turpeisen mukaan muutosvastarinta kertoo henkilöstön sitoutumisesta ja osallistumisesta muutosprosessiin. (Turpeinen 2011, 12.)

5 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyömme on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jota voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisen työn avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimus vaatii riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruu tapahtuu standardoitujen tutkimuslomakkeiden avulla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2014,15.) Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla tutkitaan tutkittavien kokemuksia (Holloway & Wheeler 2010,3). Työmme on kokonaisotantatutkimus, tutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon eli populaation jäsen. Tavoitteena on saada mahdollisemman luotettava ja kattava tulkinta tutkittavasta ilmiöstä.

Internetin kautta tehtävät kyselyt ovat viime vuosina yleistyneet nopeasti. Internetin kautta tehtävässä kyselyssä jokaisella jäsenellä on oltava mahdollisuus internetin käyttöön. Onnistunut tutkimus on riippuvainen kyselyn teknisestä toteutuksesta, ja lomakkeiden teko vaatiikin asiantuntemusta. Tutkittavan asian luonne, aikataulu, tavoite ja budjetti vaikuttavat tiedonkeruu menetelmän valintaan. (Heikkilä 2014, 17.) Erilaisten menetelmien käyttö tutkimuksessa on hyödyllistä ja se auttaa rajoittamaan metodologisia menetelmiä (Edorisiagbon 2015, 55).

Tutkittavat asiat kuvataan numeeristen suureiden avulla, asioiden välisten riippuvuuksien kautta tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuvien muutoksien kautta. Kvantitatiiviset tutkimukset kartoittavat olemassa olevaa tilannetta. Sen sijaan asioiden syitä voi olla haasteellista selvittää riittävän yksityiskohtaisesti. (Heikkilä 2014,15.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset ovat numeroarvoja. Tutkimuksella pyritään vastaamaan esimerkiksi kysymyksiin "mikä?", "kuinka usein?", "kuinka paljon?", "missä?" Ja "mikä on asioiden välinen riippuvuussuhde?". Ilmiöitä kuvataan numeerisesti ja tutkimusaineistot ovat suuria. Melkein mitä tahansa ominaisuuksia pystytään mittaamaan numeerisesti. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 16.)

Tutkimusongelman perusteella päätetään, mikä on kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä sopii tutkimukseen parhaiten. Tyypilliset kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston-

keruu menetelmät ovat lomakekyselyt, internet-kyselyt, strukturoidut haastattelut, puhe-
linhaastattelut, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset. (Heikkilä 2014,
17.) Aineistonkeruun mahdollistuminen edellytti tutkimusluvan anomista Pirkanmaan
sairaanhoitopiiriltä (Liite 2). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu menetelmänä käytettiin
kyselylomaketta.

5.2 Aineisto ja aineiston hankinta

Tämä tutkimus on kokonaistutkimus, joten otantavirheitä ei tutkimuksessa ole (Heikkilä
2014, 180). Tutkimuksen perusjoukko oli nuorisopsykiatrian henkilökunta (N=107), joita
tuleva muutos koskettaa. Kyselyyn vastasivat hoitohenkilöstö sekä erityistyöntekijöistä
lääkärit, psykologit ja sosiaalityöntekijät. Toimipisteiden esimiehet eivät kuulu laskenta-
määriin. Esimiehet rajattiin sovitusti kyselyn ulkopuolelle. Tutkimuksen kohteena on pe-
rusjoukko silloin, kun tutkimuksessa halutaan tehdä päätelmiä tietystä kohdejoukosta
(Vilka 2007, 51). Tutkimuksessa tavoittelimme mahdollisemman korkeaa vastauspro-
senttia.

Tutkimuksen kyselylomake laadittiin tutkijoiden toimesta TAMK:n e-lomake editorin
avulla. Tutkijan tulee perehtyä tutkimusilmiöön hyvin teorian kautta ennen kyselylomak-
keen laatimista (Ronkainen ym. 2013, 114). Kyselylomakkeen laatimisessa hyödynnettiin
kirjallisuuskatsauksessa sekä teoreettisessa viitekehyksessä merkittävimpiä muutosjohta-
misessa esille nousseita teemoja. Tutkittava aineisto kerättiin sähköisen puolistruktu-
roidun kyselylomakkeen avulla (Liite 3). Kyselylomake sisälsi suljettuja sekä avoimia
kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen antoi vastaajille mahdollisuuden il-
maista omin sanoin ajatuksiaan muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista. Kyselylomak-
keessa tiedusteltiin ensimmäisenä vastaajien taustatietoja seitsemällä kysymyksellä (työs-
kentelysektori, ammattiryhmä, työsuhteen laatu, ikä, työkokemus psykiatrian erikois-
alalla, työkokemus nykyisessä työyksikössä sekä koulutustausta). Kyselylomake sisälsi
kaksi väittämää osiota. Ensimmäisen osion väittämässä kysyimme muutosprosessin tämän
hetkisestä tilanteesta ja toisessa osiossa kysyttiin, mitä vastaaja toivoo muutosprosessin
etenemiseltä. Kyselylomakkeessa selvitettiin myös monivalintakysymysten avulla, min-
kälaisia ajatuksia tuleva muutos herättää ja minkälaiseksi vastaaja kokee oman ammatti-
taitonsa. Kyselylomakkeen lopussa kartoitettiin kahden avoimen kysymyksen avulla vas-
taajien lisäkoulutuksen tarvetta sekä odotuksia tulevalta muutokselta.

Tutkimuksen kyselyaineisto kerättiin maaliskuussa 2018. Lomakkeen toimivuus tarkistettiin ennen kyselylomakkeen lähetystä henkilökunnalle. Aineiston keruu tapahtui henkilöstön työ sähköpostiin lähetetyllä, sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselykaavakkeen sähköinen linkki sekä saatekirje lähetettiin tutkimukseen osallistuvien yksiköiden esimiehille, jotka lähettivät sähköpostin edelleen kohderyhmälle. Kyselyyn vastaamiseen oli suunniteltu aikaa kaksi viikkoa, mutta niukan vastausmäärän vuoksi vastausaikaa pidennettiin kolmeen viikkoon. Sähköisen kyselylomakkeen mukana lähetettiin saatekirje, josta selvisi oleelliset tiedot kyselystä (Liite 4). Tutkimuksen ajan osastonhoitajia pyydettiin 1-2 kertaa viikossa muistuttamaan henkilökuntaa kyselytutkimukseen vastaamisesta. Vastauksia kertyi yhteensä 38 kappaletta kolmen viikon aikana. Kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin laatimaan siten, että niitä olisi mahdollista hyödyntää muutosprosessin jatko tutkimuksissa.

Sähköisen kyselyn katsottiin tavoittavan hyvin tutkimuksen kohderyhmän eli nuorisopsykiatrian hoitohenkilöstön sekä erityistyöntekijät lääkärit, psykologit ja sosiaalityöntekijät. Kyselyssä kysymysten muoto on vakioitu, kaikilta kysytään kysymykset samassa järjestyksessä ja samalla tavalla (Vilka 2007, 27). Tutkimuksen työelämäohjaajina toimivat Nina Nordling ja Jutta Väänänen.

5.4 Käytetty mittari ja aineiston analysointi

Havaintoaineiston analyysi kannattaa yleensä aloittaa tarkastelemalla keskeisiä muuttujia (Tähtinen, Laakkonen, Broberg 2011, 59). Tutkimusaineiston analyysimenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimukseen käytetyt mittarit sekä mittaustasot. Itse tilasto-ohjelma ei pysty vastaamaan oikean menetelmän käytöstä vaan siitä vastaa tutkija. (Kananen 2008, 51.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa valitaan aina sellainen analyysimenetelmä, mikä antaa tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimustulokset syntyvät analysoinnin seurauksena. (Vilka 2007 119, 147.)

Tutkimuksen aineisto analysoitiin tilastollisesti käyttäen IBM SPSS Statistics 24 -ohjelmaa (Statistical Package for Social Sciences) sekä Microsoft Excel taulukkolaskentaohjelmistoa. Kyselylomake muodostettiin TAMK:n e-lomake editorin avulla ja sen kautta vastaukset siirrettiin suoraan SPSS-ohjelmaan, näin vältettiin virheitä vastausten syöttämisessä.

Kyselylomakkeessa henkilöstön arviota muutosprosessin tämänhetkisestä tilanteesta sekä toiveita muutosprosessin etenemiseltä mitattiin neliportaisen Likertin asteikon avulla. Asteikon vastausvaihtoehtoina olivat erittäin paljon, melko paljon, melko vähän ja erittäin vähän. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jolla voidaan mitata väittämällä asenteita ja mielipiteitä. Asteikossa väittämät ovat keskikohdasta toiseen suuntaan samanmielisyyttä kasvaen kuvaavia ja toiseen suuntaan erimielisyyttä kasvaen kuvaavia väittämiä. Vastaukset ovat henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvia. (Vilka 2007, 46,49.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan haluttua kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä löytämään tosiasioita. Kyselylomakkeen avointen kysymysten avulla tutkijat saivat laajemmän näkökulman esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tutkimuksessa avoimet kysymykset analysoitiin teemoittelun avulla. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada esiin näkökulmia, joita tutkija ei ole etukäteen osannut suunnitella ja vastaajalla on mahdollisuus kertoa mielipiteistään laajemmin. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 199–201.)

Tutkimusprosessin aikana aineistoa voidaan kerätä eri menetelmillä, jonka jälkeen aineistot muutetaan tekstimuotoon eli litteroidaan (Kananen 2014, 104.) Tässä aineistossa kyselylomakkeessa olevat avoimien kysymysten vastaukset olivat valmiiksi tekstimuodossa, joten niitä ei tarvinnut litteroida. Tekstimuodossa oleva aineisto käsitellään helpommin ymmärrettävään muotoon. Käsittelyn jälkeen aineistosta etsitään selitystä tutkitavalle ilmiölle. Aineistoa voidaan muokata esimerkiksi teemoittelun avulla. Teemoittelussa aineistosta laaditaan pohdintaa siitä, mitä aineistossa esiintyvät osat tarkoittavat. (Kananen 2014, 104-105.)

Teemoittelu tarkoittaa aineiston luokittelua sekä kvantifiointia eli teemojen frekvenssien laskemista. Luokittelussa aineisto selkeytetään ja tiivistetään, jotta aineisto on helpommin hahmotettavissa. Teemoittelussa jokaisen teeman alle kerätään aineistosta teemaan liittyvät asiat tai niiden tiivistelmät. Tutkimusraportissa esitellään vastaajien aitoja tekstisitaatteja. Vastauksista tutkija laatii myös tulkinnan, sillä ilman tulkintaa ei ole tutkimusta. Tutkimuksessa avointen kysymysten vastausten analysointiin parhaiten sopi teemoittelu. (Kananen 2014, 107, 111.) Tämä tutkimus on pääpainoltaan kvantitatiivinen ja avoimet kysymykset analysoitiin teemoittelulla.

SPSS-ohjelmassa määrälliset muuttujat luokiteltiin, jotta tietoja analysointi oli mahdollista. Lomakkeen laadulliset muuttujat luokiteltiin. Vastauksia analysoitaessa käytettiin ristiintaulukointia. Tutkimusaineistoa kuvailtiin käyttämällä frekvenssejä, prosentteja sekä keskiarvoja. Ristiintaulukoinnissa kiinnitetään huomiota pieniin ja suuriin arvioihin sekä riippuvuuksiin. (Kananen 2008,52–53.) Vastausten kaikkia prosenttilukuja ei kirjoitettu auki tekstissä. Vastaukset pyrittiin esittämään tiiviisti ja informatiivisesti. Tuloksista esiteltiin merkittävimmät huomiot. Vastaukset ilmoitettiin kokonaislukuina.

Tulosten havainnoinnin helpottamiseksi vastauksista laadittiin graafisia taulukoita ja kuvia. Taulukko sopii esitystavaksi parhaiten, kun numeraalista tietoa on paljon. Kuviot sopivat, kun halutaan kertoa helposti luettavaa tietoa, nopeasti. Kuviot ja taulukot eivät riitä yksinään tulosten esittämiseksi vaan tutkijan pitää myös esittää suullisesti tulokset. (Vilka 2007, 135.) Tutkimuksessa käytetyt artikkelit ovat luetteloituna taulukossa (Liite 1).

Tilastollisten testien avulla selviteltiin erojen tilastollinen merkitsevyys. Erojen toteamiseen voi käyttää ei-parametrisiä testejä. Nämä testit ovat Mann-Whitney U-testi ja Kruskal-Wallis H-testi. Yksi tehokkaimmista ei-parametrisistä testeistä on Mann-Whitney testi. Mann-Whitney U -testi soveltuu hyvin vähintään järjestysasteikolliselle muuttujalle kuten mielipideasteikoille. Jakaumien sijainnissa olevat erot voidaan havaita tällä testillä. Mann-Whitney U-testissä tehdään kahden ryhmän vertailua ja Kruskal-Wallis H-testissä vertaillaan useamman ryhmän eroja. Tässä tutkimuksessa käytettiin molempia testejä. Tutkimustuloksissa esitetään myös riskitaso. Riskitaso eli merkitsevyystaso (p) kertoo, kuinka suuri riski on, että otoksesta saatu ero johtuu sattumasta. Jos merkitsevyystaso (p) on 0,11-0,50 on tulos melkein merkitsevä, jos merkitsevyystaso (p) on 0,02- 0,10 on tulos tilastollisesti merkitsevä ja merkitsevyystason (p) ollessa 0,00- 0,001 on tulos tilastollisesti erittäin merkitsevä. (Heikkilä 2014, 184, 217-218.)

Tässä tutkimuksessa tilastollinen merkitsevyys osioista, henkilöstön arvio muutosprosessin tämänhetkisessä tilanteessa, toiveet muutosprosessin etenemiseltä, tulevan muutoksen herättämät ajatukset sekä koettu ammattitaito laskettiin Mann-Whitney U- testiä käyttäen. Väittämiä verrattiin vastaajien taustatietoihin kuten työskentelikö vastaaja avo- tai osastosektorilla ja mitä ammattiryhmää hän edustaa. Nollahypoteesina oli, että henkilöstön ammattiryhmällä tai sektorilla, jolla hän työskentelee ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa henkilöstön ajatuksiin muutosprosessia mittaavissa väittämissä. Nollahypoteesia ei

hylätty, koska p- arvo oli reilusti yli 0,05. Jos p-arvo olisi pienempi kuin 0,05 muuttujien välillä olisi tilastollista merkitsevyyttä. Vastaajien työsuhteen laatua verrattaessa kysymysten 8 ja 10 väittämiin, tilastollista merkitsevyyttä oli vain yhdessä väittämässä. Työsuhteen laadulla oli merkitystä, miten vastaaja toivoi saavansa tietoa tulevasta muutoksesta (p. 0.02). Työsuhteen laadulla tai ammattiryhmällä ei ollut tilastollista merkitystä millaisia ajatuksia vastaajalle heräsi tulevasta muutoksesta tai millaiseksi vastaaja koki oman ammattitaidon.

Korrelaatiokertoimen (r) eli selitysasteen avulla osoitetaan muuttujien välisen riippuvuuden suunta. Korrelaatiokertoimet on normeerattu -1:n ja 1:n välillä. Jos arvo on positiivinen, niin muuttujien arvot muuttuvat samaan suuntaan. Jos arvo on negatiivinen, niin toisen muuttujan arvojen kasvaessa toiset arvot pienenevät. Jos arvo on 0 niin silloin se kertoo siitä, ettei lineaarista riippuvuutta ole. Riippuvuuksien tutkimiseen käytetään korrelaatiokertoimia. Tavallisesti muuttujien välisiä riippuvuuksia tutkitaan kahden muuttujan välillä. Jos muuttujat ovat järjestysasteikon mukaisia niin silloin käytetään Spearmanin tai Kendallin järjestyskorrelaatiokertoimia. (Heikkilä 2014, 192-193.)

Yksi käytetyin reliabiliteettia mittaava kerroin SPSS- ohjelmassa lienee Cronbachin alfa. Reliabiliteetikertoimen arvo sijoittuvat välille 0-1. Arvon ollessa lähellä 1 kertoo se korkeasta reliabiliteetistä ja laaditun mittarin mittaavan haluttuja asioita. Suositeltavaa olisi, että Cronbachin alfa luku olisi yli 0,7. Ei ole olemassa kuitenkaan yksiselitteisiä rajoja. Edellytys on, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle laadittujen kriteerien mukaan. Mittauksen kokonaisluotettavuuden muodostavat validiteetti ja reliabiliteetti. Eri-laiset virheet aineistoa hankittaessa, alentavat luotettavuutta. Tutkimusraporteissa tulee selvittää, miten ja kuinka luotettavasti tutkimukseen valitut mittarit toimivat. (Heikkilä 2014, 175-176, 178.)

Kysymysten 8 ja 10 väittämistä testattiin Cronbachin alpha, jotta kysymysosoiden luotettavuus voitiin arvioida (taulukko 3). Väittämiä molemmissa kysymyksissä oli yhteensä 28 kpl. Molemmissa reliabiliteetti oli korkea, joten kysymysosioista ei tarvinnut poistaa väittämiä hyvän Cronbachin alpha- kertoimen saamiseksi. Väittämäosiot olivat luonteeltaan positiivisesti muotoiltuja. Väittämäosioiden vastausvaihtoehdot koodattiin samansuuntaisiksi siten, että 4= erittäin paljon, 3= melko paljon, 2= melko vähän ja 1= erittäin vähän. Täten tulosten tulkinta ja analysointi oli helpompaa.

TAULUKKO 3. Henkilökunnan arviota ja toiveita muutosprosessista mittaavien kysymysosioiden Cronbachin alpha- kertoimet

Kysymys	Cronbachin alpha
8. Arvio muutosprosessin tämän hetkisestä tilanteesta	$\alpha = ,873$
10. Mitä toivot muutosprosessin etenemiseltä	$\alpha = ,913$

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kysely lähetettiin 107 työntekijälle ja kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 38 työntekijää. Vastausprosentiksi muodostui 36 %. Vastaajista 79 % työskenteli osastolla ja 21 % avosektorilla. Kyselylomakkeen alussa kysyttiin vastaajien taustatiedot, työpaikka, ammattiryhmää, työsuhteen laatu, ikä, työkokemus psykiatrialla ja nykyisessä työyksikössä sekä koulutustausta (taulukko 4). Vastaajista 82 % kuului hoitohenkilöstöön, johon sisällytettiin sairaanhoitajat, lähihoitajat ja mielenterveyshoitajat. Vastaajista 18 % koostui lääkäreistä, psykologeista ja sosiaalityöntekijöistä. Vakituksessa työsuhteessa oli 84 %, 13 % määräaikaikaisessa työsuhteessa ja 3 % osa-aikaikaisessa työsuhteessa. Koulutustaustaa kysyttäessä perusasteen koulutuksen oli suorittanut 3% vastaajista, keskiasteen koulutuksen suorittaneita oli 18% vastaajista, alemman korkeakouluasteen suorittaneita oli vastaajista 61%, ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita oli 16% vastaajista ja tutkija-asteen suorittaneita oli 3% vastaajista.

Nuorin vastaajista oli 24-vuotias, vanhin 60-vuotias ja vastaajien keskimääräinen ikä oli 38 vuotta. Vastaajien työkokemus psykiatrian erikoisalalla oli alimmillaan yhden vuoden verran, ylimmillään 34 vuotta ja keskiarvoltaan 10 vuotta. Vastaajien työkokemus nykyisessä työyksikössä oli alimmillaan alle vuoden, ylimmillään 25 vuotta ja keskimääräisesti viisi vuotta.

Ammattitaitoa koskevassa kysymyksessä 37% vastaajista koki ammattitaidon olevan kiitettävä, 50 % koki ammattitaidon olevan hyvä ja 13% vastaajista kokivat ammattitaidon olevan riittävä. Henkilökunta ei kokenut tarvitsevansa lisäkoulutusta. Kysyttäessä vastaajien ajatuksia tulevasta muutoksesta 42% vastaajista koki motivoituneisuutta, mukavia haasteita koki 37%, epävarmuutta koki 29%, ei mitään ajatuksia koki 18% ja pelkoa ei kokenut kukaan vastaajista.

TAULUKKO 4. Vastaajien taustatiedot (n=38)

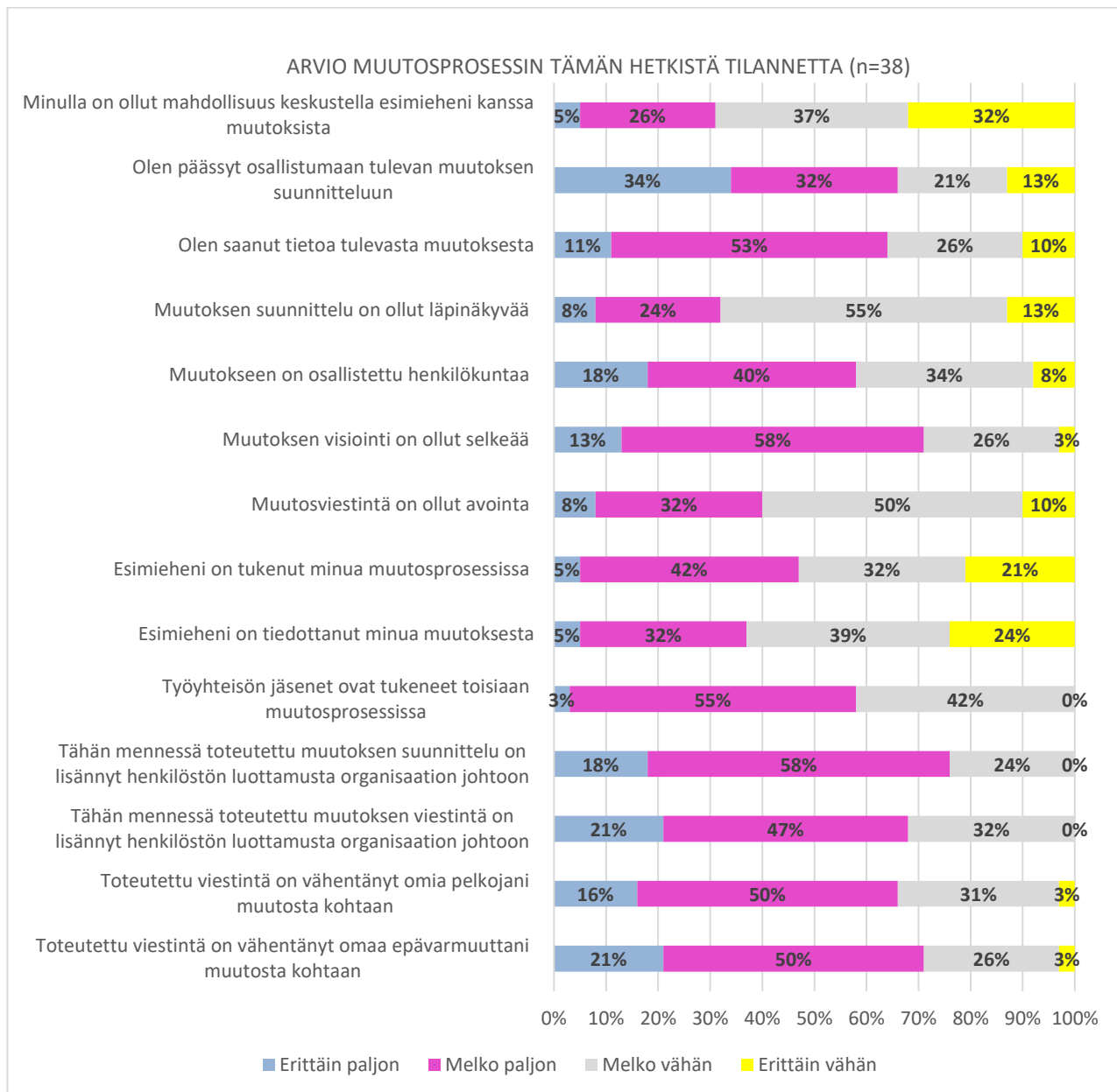
Sektori jolla työskentelee	%	Ammattiryhmä	%
Avosektori	21	Erytistyöntekijät	18
Osastosektori	79	Hoitohenkilöstö	82
Työsuhteen laatu	%	Ikä	v.
Vakituisen	84	Nuorin vastaaja	24
Määräaikainen	13	Vanhin vastaaja	60
Osa-aikainen	3	Keskiarvo	38
Työkokemus psykiatrian erikoisalalla	v.	Työkokemus nykyisessä työyksikössä	v.
Alin työkokemus	<1	Alin työkokemus	<1
Ylin työkokemus	34	Ylin työkokemus	25
Keskiarvo	10	Keskiarvo	5

Jokaisesta kysymyslomakkeen väittämästä on laskettu vastausprosentit sekä frekvenssit (Liite 5 ja 6). Vastausten purun jälkeen teimme korrelaatiolaskelmat. Tässä tutkimuksessa tutkittiin kahden muuttujan välisiä yhteyksiä Spearmanin korrelaatiokertoimella. Vastaajien taustatiedoista ikää, työkokemusta psykiatrian erikoisalalla, työkokemusta nykyisestä työyksiköstä ja koulutustaustaa tutkittiin suhteessa kaikkiin kyselylomakkeen väittämiin. Taustatietojen osa-alueista laadittiin summamuuttujat ja näiden korrelaatiot tutkittiin. Tilastollista merkitsevyyttä tutkittiin koulutustaustan, koetun ammattitaidon ja muutoksen herättämien ajatusten kanssa. Näiden muuttujien välillä ei todettu yhteyttä eli tilastollista korrelaatiota.

6.2 Muutosprosessin toteutumisen vaiheen arviointia

Kuviossa 5 esitetään henkilöstön arvio muutosprosessin tutkimushetkellä olevasta tilanteesta. Tilannetta arvioitiin 14 väittämällä. Tulosten mukaan tilastollista merkitsevyyttä ei ollut työskentelikkö vastaaja avo- tai osastosektorilla. Arvio muutosprosessin tämän hetkisen tilanteen väittämissä ilmeni, että vastaajista (n=38) 32% koki, että heillä on ollut mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa muutoksesta erittäin vähän. Vastaajista 66% koki pääsevänsä osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun erittäin tai melko paljon ja 64% koki saaneensa tietoa muutoksesta melko tai erittäin paljon. Vastaajista 68% koki suunnittelun olevan läpinäkyvää melko tai erittäin vähän ja muutosviestinnän olevan avointa 60% vastaajien mielestä melko tai erittäin vähän. Vastaajista 71% koki, että muu-

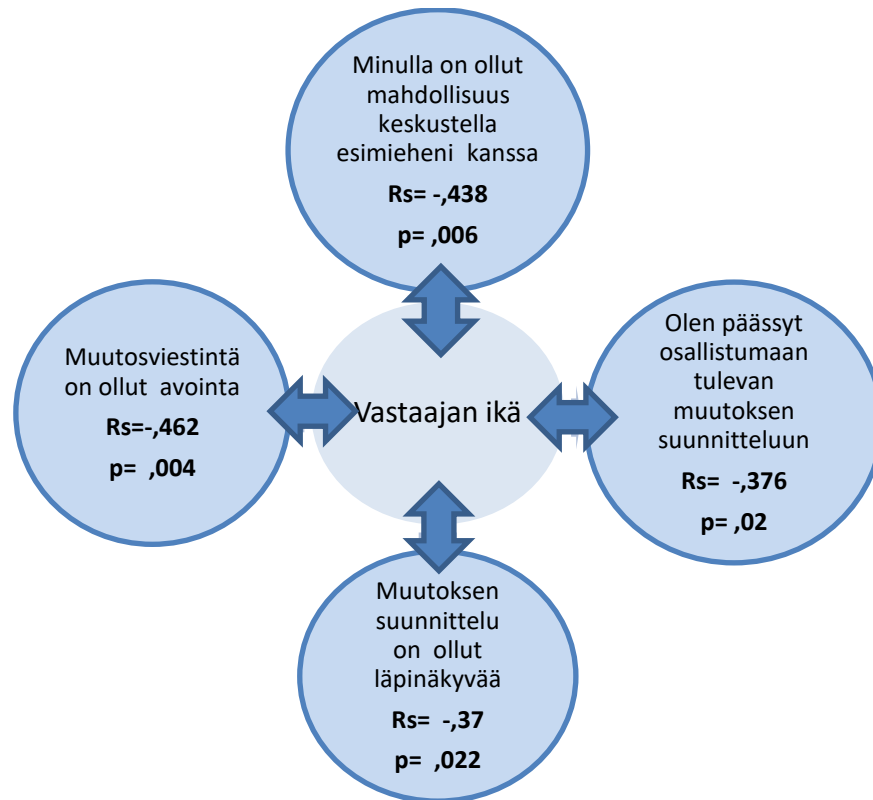
toksen visiointi on ollut selkeää melko tai erittäin paljon. Tuloksissa ilmeni, että vastaajista 58% koki, että heitä on osallistettu muutoksessa melko tai erittäin paljon. Vastaajista 53% koki saaneensa esimieheltä tukea melko tai erittäin vähän sekä 63% vastaajista koki esimiehen tiedottaneen muutoksesta melko tai erittäin vähän. Vastaajista 76 % oli sitä mieltä, että tähän mennessä toteutettu muutoksen suunnittelu on lisännyt henkilöstön luottamusta organisaation johtoon melko tai erittäin paljon. Vastaajista 68 % koki, että tähän mennessä toteutettu muutoksen viestintä on lisännyt luottamusta organisaation johtoon melko tai erittäin paljon. Vastaajista 66% koki, että toteutettu viestintä on vähentänyt omia pelkoja muutosta kohtaan erittäin tai melko paljon ja toteutettu viestintä on vähentänyt omaa epävarmuutta 71% vastaajien mielestä melko tai erittäin paljon.



KUVIO 5. Henkilöstön arvio tutkimushetkellä muutosprosessissa (n=38)

Suurin osa osastolla työskentelevistä koki muutoksen saavan aikaan motivoituneisuutta, kun taas avosektorilla työskentelevät kokivat muutoksen tuovan mukavia haasteita. Kysyttäessä vastaajilta tämän hetkistä koulutustarvetta kävi ilmi, että suurin osa osastolla työskentelevistä kokivat ammattitaidon olevan hyvä. Avosektorilla työskentelevistä työntekijöistä suurin osa koki ammattitaidon olevan kiitettävä. Avoimissa kysymyksissä tiedusteltiin vastaajilta lisäkoulutuksen tarvetta. Yksi vastaajista kertoi työn olevan haastavaa, jonka vuoksi toivoi jatkuvaa lisäkoulutusta. Tästä voimme päätellä, että vastaajat olivat tyytyväisiä ammattitaitoonsa, mikä vähentää epävarmuuden kokemuksia muutoksessa.

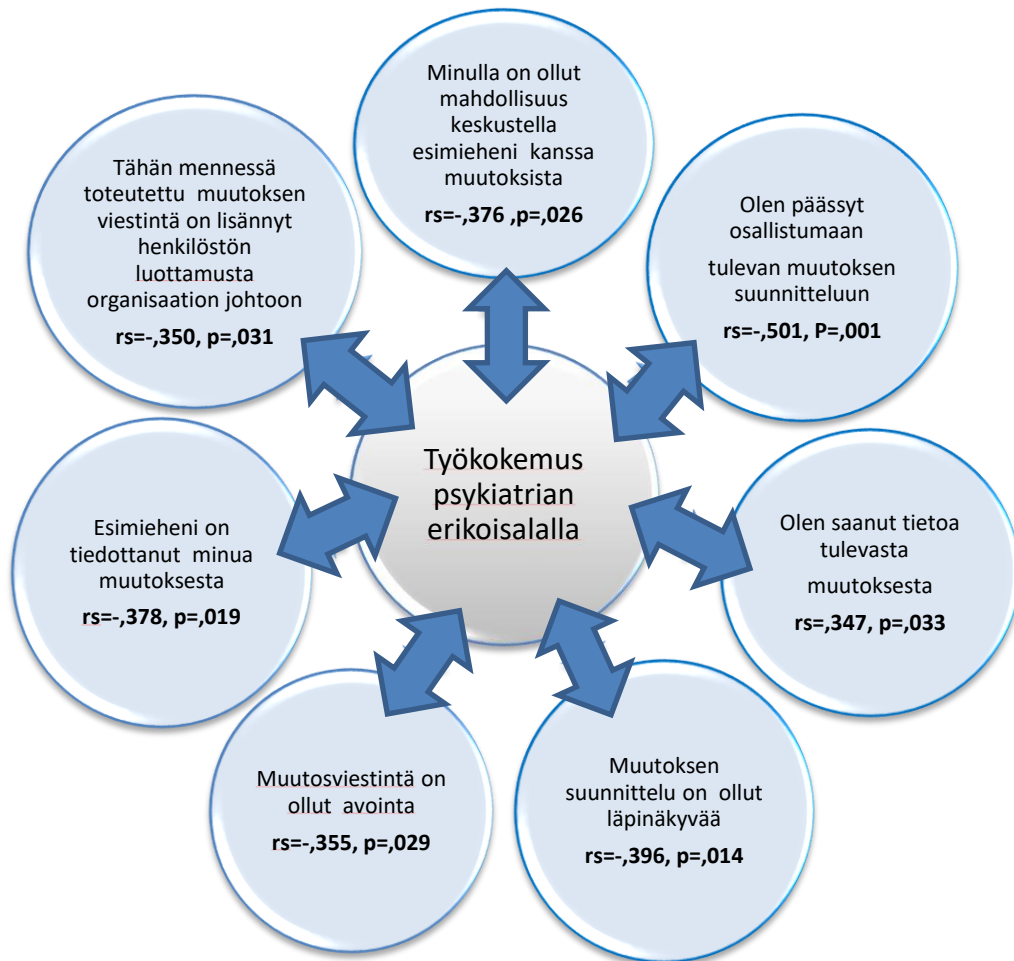
Vastaajien iällä on tilastollisesti merkitsevä yhteys sekä melkein tilastollinen merkitsevä yhteys neljään väittämään (kuvio 6). Vastaajien iällä on tilastollisesti merkitsevä yhteys väittämiin “Muutosviestintä on ollut avointa” ja ”Minulla on mahdollisuus keskustella esimieheni kanssa”. Vastaajien iällä on ollut tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys väittämään [“Muutoksen suunnittelu on ollut läpinäkyvää”](#) sekä “Olen päässyt osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun”. Mitä nuorempi vastaaja on ollut, sitä myönteisemmin hän on kokenut, että on päässyt keskustelemaan esimiehen kanssa, on päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun sekä on kokenut, että muutoksen suunnittelu on ollut läpinäkyvää. Korkeampi vastaajan ikä vaikutti negatiivisesti kokemukseen muutosviestinnän avoimuudesta.



KUVIO 6. Vastaajien iän yhteys muutosprosessin väittämiin (n=38)

Tulosten mukaan vastaajien työkokemuksella psykiatrian erikoisalla on tilastollisesti merkitseviä, melkein merkitseviä ja erittäin merkitseviä yhteyksiä väittämiin ”Olen päässyt osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun”, ”Olen saanut tietoa tulevasta muutoksesta”, ”Muutoksen suunnittelu on ollut läpinäkyvää”, ”Muutosviestintä on ollut avointa”, ”Esimieheni on tiedottanut minua muutoksesta”, ”Tähän mennessä toteutettu muutoksen viestintä on lisännyt henkilöstön luottamusta organisaation johtoon” ja ”Minulla on ollut mahdollisuus keskustella esimieheni kanssa muutoksista”. Vastaajien psykiatrian erikoisala työkokemuksen ja koetun tiedon saannin tulevasta muutoksesta välinen yhteys oli tilastollisesti melkein merkitsevä. Mitä enemmän työkokemusta, sitä enemmän vastaajat ovat kokeneet saaneensa tietoa. Erittäin merkitsevä yhteys havaittiin työkokemuksella psykiatrian erikoisalalla ja kokemuksesta päästä osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun. Yhteyksien välillä havaittiin negatiivinen korrelaatio. Mitä vähemmän työkokemusta psykiatrialta, sitä enemmän vastaajat ovat kokeneet päässeensä osallistumaan muutoksen suunnitteluun. Samoin vastaajan työkokemuksella oli tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys koettuun muutosviestintään avoimuuteen. Tulosten mukaan, mitä enemmän vastaajalla oli työkokemusta psykiatrian erikoisalalla, sitä vähemmän vastaajat ovat kokeneet avointa muutosviestintää sekä esimieheltä saatua tiedottamista muutoksesta. Vastaajien psykiatrian työkokemuksen määrän ja esimiehen alaisten

tiedottamisen, viestinnän tuoman luottamuksen organisaation johtoa kohtaan sekä mahdollisuudella keskustella esimiehen kanssa muutoksesta havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys. Tulokset osoittavat, että mitä vähemmän työkokemusta psykiatrialla vastaajille oli kertynyt, sitä enemmän vastaajat kokivat viestinnän lisännen henkilöstön luottamusta organisaation johtoon sekä mahdollisuutta keskustella esimiehen kanssa muutoksesta (kuvio 7).

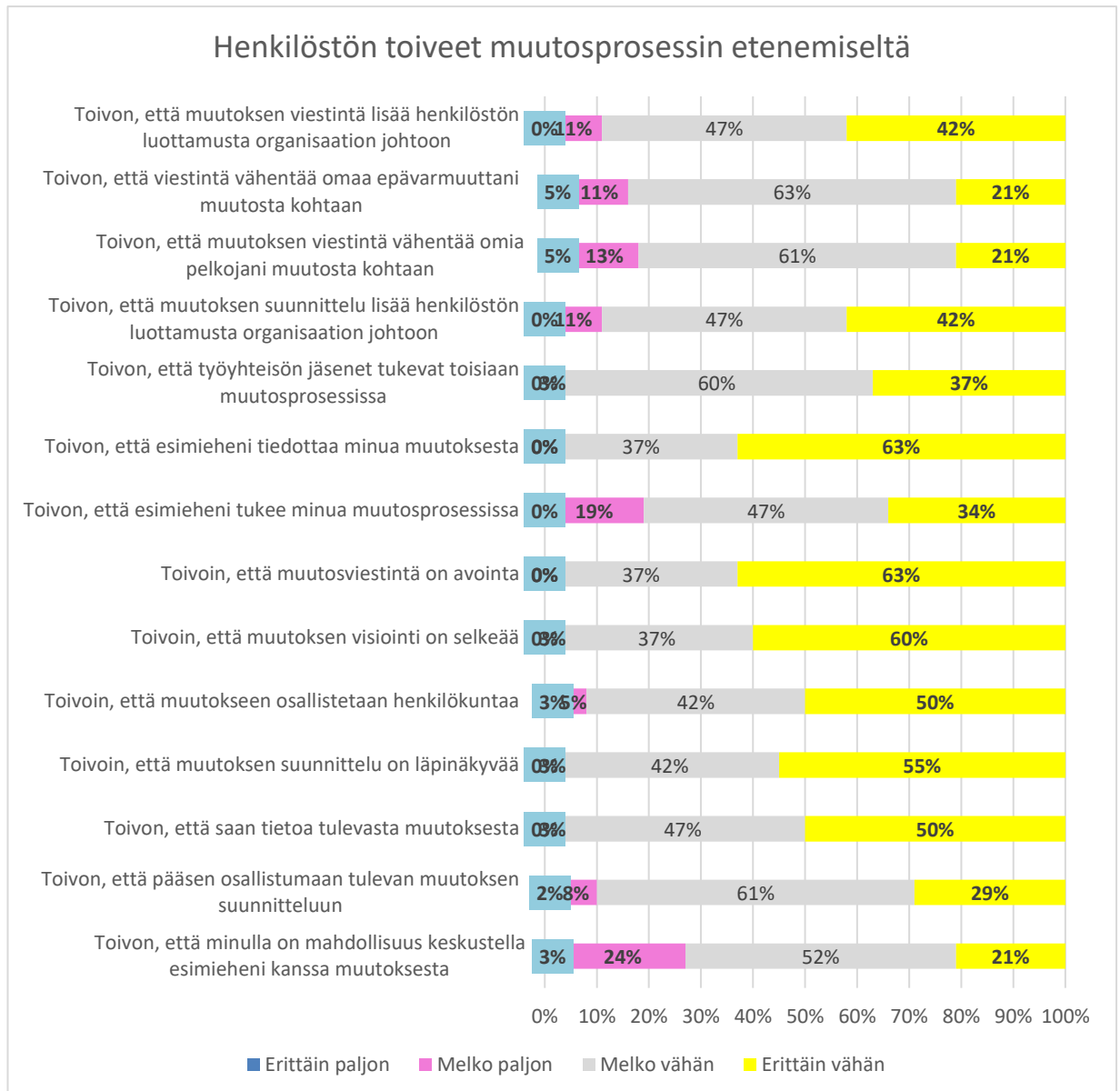


KUVIO 7. Vastaajien psykiatrian erikoisala työkokemuksen yhteys koettuun tämänhetkiseen muutosprosessiin (n=38)

6.3 Toiveet muutosprosessin etenemiselle

Henkilöstön toiveita muutosprosessin etenemiseltä kartoitettiin 14 eri väittämällä. Tulosten mukaan tilastollista merkitsevyyttä ei ollut työskentelikkö vastaaja osasto- tai avosektorilla. Vastaajista 16 % toivoi melko tai erittäin paljon viestinnän vähentävän omaa epävarmuutta muutosta kohtaan ja vastaajista 18 % toivoi melko tai erittäin paljon viestinnän

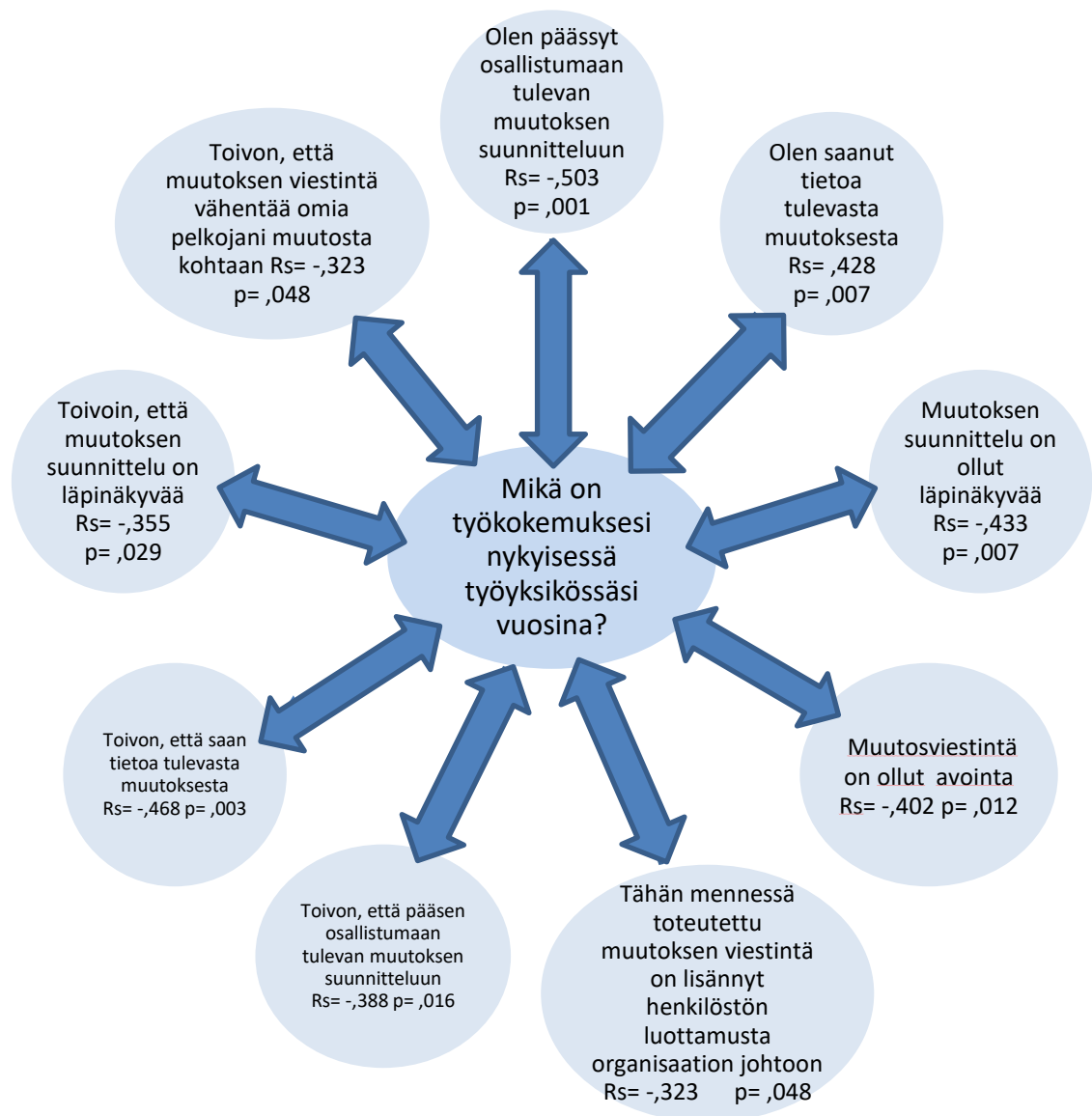
vähentävän pelkoa muutosta kohtaan. Vastaajista 89 % toivoi melko vähän tai erittäin vähän suunnittelun lisäävän henkilöstön luottamusta organisaation johtoon. Yli puolet vastaajista toivoi työyhteisön jäsenten tukevan toisiaan melko vähän muutosprosessissa sekä esimiehen tiedottavan melko vähän muutoksesta. Vastaajista 19 % toivoi, että esimies tukee henkilöstöä muutosprosessissa melko paljon. Vastaajista noin puolet vastasivat vastausvaihtoehdoista erittäin vähän väittämiin ”Toivon, että muutosviestintä on avointa”, ”Toivon, että muutoksen visiointi on selkeää” ja ”Toivon, että muutoksen suunnittelu on läpinäkyvää”. Väittämään ”Toivon, että muutokseen osallistetaan henkilökuntaa” oli 8 % vastaajista vastannut erittäin tai melko paljon. Väittämään ”Toivon, että saan tietoa tulevasta muutoksesta” 3 % vastaajista vastasi melko paljon ja 97 % vastaajista vastasi melko vähän tai erittäin vähän. Vastaajista 10 % toivoi erittäin paljon tai melko paljon pääsevänsä osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun, kun taas 61 % toivoi sitä melko vähän (kuvio 8.).



KUVIO 8. Henkilöstön toiveet muutosprosessin etenemiseltä (n=38)

Tulosten mukaan vastaajien työkokemuksella nykyisessä työyksikössä on tilastollisesti erittäin merkitsevä, tilastollisesti merkitsevä sekä melkein merkitsevä yhdeksässä väittämässä (kuvio 9.). Vastaajien työkokemuksella nykyisessä työyksikössä on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys väittämään “Olen päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun”. Tilastollisesti merkitsevä yhteys väittämiin on “Olen saanut tietoa tulevasta muutoksesta”, “Muutoksen suunnittelu on ollut läpinäkyvää”, “Toivon, että pääsen osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun”, “Toivon, että saan tietoa tulevasta muutoksesta” ja “Toivon, että muutoksen suunnittelu on läpinäkyvää”. Tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys väittämiin on ollut “Muutos viestintä on ollut avointa”, “Tähän mennessä toteutettu muutoksen viestintä on lisännyt henkilöstön luottamusta organisaation johtoon” ja “Toivon, että muutoksen viestintä vähentää omia pelkojani muutosta kohtaan”.

Mitä vähemmän työkokemusta nykyisessä työyksikössä vastaajalla on ollut, sitä paremmin vastaaja on päässyt mukaan tulevan muutoksen suunnitteluun, on kokenut tulevan muutoksen suunnittelun olevan läpinäkyvää, muutosviestinnän olevan avointa ja muutosviestinnän lisänsen luottamusta organisaation johtoa kohtaa. Vähemmän työkokemusta omaava toivoo pääsevänsä osallistumaan muutoksen suunnitteluun, toivoo saavansa tietoa tulevasta muutoksesta, toivoo suunnittelun olevan läpinäkyvää sekä toivoo muutoksen viestinnän vähentävän omia pelkoja muutosta kohtaan. Mitä enemmän työkokemusta vastaajalla on ollut, sitä myönteisemmin hän on kokenut saavansa tietoa muutoksesta.



KUVIO 9. Vastaajien nykyisen työyksikön työkokemuksen yhteys väittämiin (n=38)

6.4 Lisäkoulutustarpeet ja muutokset

Kyselylomakkeessa esitettiin kaksi avointa kysymystä. Vastaajilta kysyttiin lisäkoulutuksen tarpeellisuudesta ja mitä muuta vastaajat odottavat tulevalta muutoksesta. Vastaajista 13 vastasi avoimiin kysymyksiin. Kysymykseen koulutustarpeesta vastasi yksi vastaajista ja muihin odotuksiin muutoksesta vastasi 12 vastaajaa. Tuloksista ei voida tehdä tarkempia johtopäätöksiä vastausprosenttien ollessa näin suppea. Vastauksista saatu aineisto teemoiteltiin ja niistä muodostettiin kuusi pääteemaa.

Lisäkoulutusta kysyttäessä ilmeni, että työn haastavuuden vuoksi jatkuva kouluttautuminen koettiin tärkeäksi. Kysyttäessä, mitä työntekijä odottaa tulevalta muutokselta saimme toimintaympäristöön, työtiloihin, suunnitteluun, työyhteisöön, viestintään ja kokemukseen liittyviä vastauksia. Kysymykset teemoiteltiin ennen vastausten purkua. Vastauksissa esiintyi toiveita työympäristön, -tilojen ja -tehtävien suhteen. Vastaajat pohtivat myös suunnittelun, viestinnän sekä yhteistyön merkitystä muutoksessa.

Henkilökunta toivoo toimintaympäristöltä ja työtiloilta asianmukaisia tiloja, jotka sopivat potilaan rajoittamiseen ja virikkeellisyyteen sekä ergonomisia työpisteitä henkilökunnalle. Vastauksissa ilmeni myös toiveita työtehtävistä sekä ”työympäristöstä turhan karismista” sekä työyhteisön yhteistoiminnan parantamisesta. Muutoksen suunnittelun toivottiin olevan huolellista, kokonaisvaltaista turvallisuusasioihin perehtymistä sekä henkilökunnan kouluttautumista. Tällä hetkellä uuden tiedon saaminen tapahtuu kollegan sekä intran kautta tai johtoryhmän kokousmuistiinpanoista, jonka vuoksi viestintään toivotaan parannusta. Henkilökunta odottaa yhteistyön olevan osastonhenkilökunnan ja avosektorin työntekijöiden välillä sujuvaa ja parempaa yhteistyötä.

Vastauksissa ilmeni myös, että henkilökunta toivoo hyvän yhteishengen säilyvän. Seuraava sitaatti on suoraan avoimista vastauksista, joka kuvaa toiveita yhteishengestä:

“Toivon, että olemme yhtä aikaa erillisiä yksiköitä oman yhteishengen kanssa SEKÄ rinnakkaisia ja läheisiä muiden yksiköiden kanssa. Ei sisäryhmä- ja sisäryhmä-ulkoryhmä -asetelmille. “

Vastaajat toivoivat, ettei ”sisäryhmä” syntyisi eikä erillisiä tiimejä muodostettaisi. Työolosuhteista puhuttaessa toivottiin, että jokaisessa työhuoneessa olisi ikkuna, tämä

koettiin edesauttavan työssä jaksamista. Henkilökunta kokee muutoksen olevan mukava ja motivoiva haaste. Muutoksessa toivottiin henkilökunnan osallistamista suunnitteluun, jotta työtilat olisivat käytännölliset myös henkilökunnan näkökulmasta.

7 POHDINTA

7.1 Eettiset kysymykset

Tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttavat monet eettiset kysymykset, jotka pitää huomioida. Tutkijan vastuulla on periaatteiden tunteminen. Tutkimuksen lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. (Hirsijärvi yms. 2009, 23,25.)

Tutkimusaiheen valinta muodostui työelämästä nousseen tarpeen vuoksi. Myös tutkijoita itseään kiinnosti aihe muutosjohtamisesta sen ajankohtaisuuden vuoksi. Tutkimusta varten hankittiin organisaatioista asianmukaiset tutkimusluvut.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön sekä tutkimuseetiikkaan sisältyy tutkimuksen laatu ja perustellusti esitetyt väitteet. Suomessa tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeistukset hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimien ohjeistuksien noudattamista. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom- Yläne & Paavilainen 2013, 152.) Ensisijainen vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta kuuluu tutkijalle. Tutkijan tulee ottaa huomioon myös voimassa oleva lainsäädäntö. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta n.d.) Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyiden tulokset on käsitelty, analysoitu ja julkaistu rehellisesti, aineistolle uskollisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta n.d.) Kyselyn kautta saatu aineisto on käsitelty luottamuksellisesti sekä hävitetty asiaankuuluvalla tavalla. Aineistoon pääsy on ainoastaan opinnäytetyöntekijöillä. Vastaajien anonymiteetti on suojattu, henkilötietoja ei kyselyssä kysyty. Opinnäytetyö on kirjoitettu Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin ohjeistuksen mukaisesti, yleisellä tasolla niin, ettei yksikköjä, johon työ toteutetaan voida tunnistaa.

Vastaajista ei syntynyt opinnäytetyön tekijöille henkilörekisteriä. Tieteelliseen käytäntöön kuuluu, ettei aineiston kerääminen, käsittely tai säilytys loukkaa tutkimuskohdetta (Vilka 2007, 90). Kun vastaukset palautuvat e-lomake-editoriin, ovat vastaukset nimetömiä. Tutkimusta toteutettaessa tulee noudattaa hyvää tieteellistä tapaa. Hyvä tieteellinen tapa määrittää toimintatavat tutkimustyön ja tutkimuskohteen välillä. Hyvään tieteelliseen tapaan kuuluu eettiset periaatteet kuten hyveet, arvot ja normit. (Vilka 2007, 89.)

Tässä tutkimuksessa tutkijat ovat huomioineet Tampereen ammattikorkeakoulun sekä Tampereen yliopistollisen sairaalan tutkimusohjeet ja noudattaneet niitä. Tutkimuksen toteutuksessa on oltu rehellisiä, huolellisia ja tarkkoja. Tutkimus aikataulut on tehty suunnitteluvaiheessa vuodelle 2018. Tutkimuskysymys on työelämälähtöinen ja tutkijat ovat pyrkineet saamaan mahdollisimman kattavasti vastauksia tutkimuskysymykseen tutkimuksen avulla. Henkilöstön itsemääräämisoikeus on huomioitu vapaaehtoisella kyselylomakkeella. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä osastonhoitajat ovat tiedottaneet tulevasta kyselystä ja kyselyn mukana lähetettiin saatekirje. Tutkimukseen osallistumisesta ei luvattu palkkiota vastaajille, näin pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettavat vastaukset. Saatekirjeessä oli tutkijoiden yhteystiedot, jolloin vastaajien oli mahdollista olla yhteydessä tutkijoihin, mikäli heräsi kysyttävää.

Tämä tutkimus on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus tutkimuksen tekijöille. Tutkimuksen avulla tutkijat ovat hahmottaneet konkreettisemmin henkilöstön näkökulmaa muutosprosessissa sekä kiinnittäneet huomioita onnistuneen muutosprosessin vaikuttaviin tekijöihin. Tutkijoina olemme tyytyväisiä tutkimuksen toteutukseen.

7.2 Luotettavuuden tarkastelu

Määrällisten ja laadullisten menetelmien käytön tarkoitus tutkimukselle on lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja saada tuloksia laajemmin tutkimusongelmiin. Määrällisen ja laadullisen työn luotettavuutta tutkitaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Nämä käsitteet luovat yhdessä kokonaisluotettavuutta tutkimukselle. Kokonaisluotettavuutta arvioitaessa objektiivisuus on tärkeä huomioitava asia. Tutkijan moraali tai poliittinen vakaumus ei saa vaikuttaa tutkimusprosessiin eikä tuloksiin. (Heikkilä 2014,28-29, 176.) Tämä tutkimus on kvantitatiivinen. Aineistoa analysoitaessa ja tuloksia esittäessä tutkijoiden omat näkemykset eivät vaikuttaneet tutkimusprosessiin.

Tutkimuksen alussa lomake tarkistettiin työpaikalla ja tehtiin tarvittavat muutokset ehdotusten mukaisesti. Näin saimme lomakkeen kysymykset muotoiltua mahdollisimman ymmärrettäviksi, miellyttävä lukuisiksi ja selkeiksi. Avosektorin henkilökunnasta vastasi kahdeksan työntekijää. Avosektorin pieni vastausmäärä tulee huomioida johtopäätöksissä.

Tutkimuksen alussa tehtiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Katsauksessa etsimme artikkeleita muutosjohtamisesta, jossa oli huomioitu henkilöstön näkökulmaa. Aineiston luotettavuutta vahvistaa se, että e-kyselylomakkeiden arvioinnissa käytettiin toimivuuden tarkastamista. Lomakkeiden toimivuuden tarkastaminen tehtiin mahdollisten vääринym-märrysten minimoimiseksi. Muutamia korjausehdotuksia saatiin ja kyselyyn tehtiin tarvittavat muutokset. Aineiston riittävyden takaamiseksi vastausaikaa pidennettiin viikolla. Lopullinen vastausprosentti oli 36 %, johon tutkijoina olemme tyytyväisiä. Avoimia kysymyksiä oli kaksi. Avoimia vastauksia saatiin 13 kappaletta. Jatkotutkimusehdotuksina seuraaville tutkijoille ehdottaisimme käyttämään strukturoitujen kysymysten lisäksi enemmän avoimia kysymyksiä.

Tutkimuksen reliabelius sekä validius koostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden (Vilka 2007, 152). Validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista, ennustevalidiudella, tutkimusasetelmavalidiudella ja rakennevalidiudella (Hirsijärvi ym. 2014, 231–232). Validiteetti kuvaa, miten tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Kyselytutkimuksissa siihen vaikuttavat, miten onnistuneita kysymykset ovat eli saadaanko sen avulla vastaus tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, 177.) Ulkoinen validiteetti eli yleistettävyyden tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä populaatiossa ja käytännössä. Pysyvyys käytännössä kuvaa sitä, kuinka hyvin tulokset toistuvat vastaavissa ilmiöissä tutkimuksen ulkopuolella, että tutkimuskohteessa. Sisäinen validiteetti tarkoittaa syy-seuraussuhdetta. Tutkija perustelee esittämänsä ratkaisut ja väitteet oikeiksi. (Kananen 2015, 116- 119.)

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimusta uusittaessa, saadaan samat tulokset. (Kananen 2015, 119.) Se on siis kykyä tuottaa ei- sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan tarkistaa mittaamalla sama tilastoyksikkö moneen kertaan. Mikäli tulos on sama, on mittaus tällöin reliabeli. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tilanteissa ja tutkimuksissa. Johtopäätökset riippuvuuksista ja eroista perustuvat tilastollisiin testeihin. Tilastollinen testi antaa vain apua päätöksentekoon, lopullinen päätöksenteko jää tutkijalle. (Heikkilä 2014, 178, 180.) Reliabiliteetti ei ole tae validiteetille, mutta validiteetti on edellytys reliabiliteetille. (Kananen 2015, 120.)

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on otettu huomioon muun muassa tekemällä selkeä tutkimusongelma, perusjoukko on valittu perustellusti, aineiston keräämistapa on valittu

perusjoukolle sopivaksi, kysymysten ja vastausten määrät ovat mahdollisimman oikeat, lomakkeen toimivuus on tarkistettu, kysymykset on aseteltu mahdollisimman konkreettisesti sekä tutkimuksen toteutus on tehty suunnitellusti ja huolellisesti. Tutkimuksessa käytetyn mittarin eli kyselylomakkeen luotettavuutta lisäsivät hyvät Cronbachin alfa-arvot. Mittarin toimivuus esitestattiin ennen varsinaista tutkimusta, tämän mukaan tehtiin tarvittavia muutoksia. Kyselyn tuloksia yleistettiin perusjoukkoon p-arvojen sallimissa rajoissa.

7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat henkilöstön odotukset ja toiveet ennen muutosta. Onnistuimme tutkimuksen avulla selvittämään kattavasti henkilöstön toiveita ja odotuksia ennen muutosta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa esimiehille uutta tietoa seikoista, jotka vaikuttavat henkilöstön muutosjohtamiseen. Olemme tutkimustuloksia hyödyntäen laatineet kehittämissuhteita osastonhoitajille, joita he voivat käyttää arjen muutosjohtamisen tukena. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutkimuksen toimeksiantajat olivat kiinnostuneita eritellyistä vastauksista osasto- ja avosektorin välillä. Tuloksista kuitenkin ilmeni, ettei tilastollisia eroavaisuuksia esiintynyt sektoreiden välillä, joten tuloksia ei lähdetty erittelemään. Tutkijoina olemme tyytyväisiä vastausprosenttiin ja tutkimuksen sisältöön.

Tutkimuksen sähköiseen kyselyyn vastasi 36 prosenttia vastaajista (N=107). Osastolla työskentelevistä työntekijöistä suurin osa oli hoitohenkilöstöä. Vastaajista suurin osa työskentelee osastolla, mikä huomioitiin johtopäätöksissä. Kaikki kyselyyn vastaajista vastasivat strukturoituihin kysymyksiin. Kaikki vastaajat eivät sen sijaan vastanneet avoimiin kysymyksiin. Yhteensä 12 henkilöä vastasi avoimiin kysymyksiin, joista saimme arvokasta tietoa henkilöstön odotuksista tulevalta muutokselta.

Johtopäätöksenä tutkimuksen tuloksista voidaan sanoa, että merkittäviä haasteita tai epäkohtia muutosjohtamisessa ei henkilöstön näkökulmasta noussut esille. Voidaan todeta, että pääsääntöisesti vastaajat olivat tyytyväisiä tutkimushetkellä toteutettuun muutosjohtamiseen. Tutkimuksen kokonaistulokset huomioiden muutosjohtamisen eri osa-alueisiin on pystytty vastaamaan henkilöstön näkökulmasta hyvin.

Tulosten mukaan vastaajan iällä huomattiin olevan merkitystä muutokseen suhtautumisessa. Nuoremmat vastaajat suhtautuivat muutokseen myönteisemmin ja avoimemmin kuin iäkkäämmät vastaajat. Tämän vuoksi olisikin syytä pohtia tulisiko iäkkäämpiä työntekijöitä huomioida muutoksessa enemmän, jotta muutos onnistuisi paremmin.

Tutkimuskysymyksenä oli ”Mitkä ovat henkilöstön toiveet ja odotukset ennen muutosta?”. Johtopäätöksenä tiivistetysti tutkimustuloksista voidaan kertoa, että henkilöstö toivoi enemmän keskustelumahdollisuutta esimiehen kanssa. Myös muutosviestinnän toivottiin vähentävän omia pelkoja ja epävarmuutta muutosta kohtaan. Muutoksen suunnittelun toivottiin lisäävän henkilöstön luottamusta organisaation johtoon ja esimieheltä toivottiin myös tukea muutosprosessissa. Henkilöstö toivoi pääsevänsä osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun sekä että muutokseen osallistetaan henkilökuntaa esimiesten toimesta.

7.3.1 Muutosviestintä ja tiedottaminen muutosprosessin tämänhetkisessä tilanteessa

Vastaajista enemmistö oli sitä mieltä, että toteutettu muutosviestintä on vähentänyt muutokseen liittyvää pelkoa ja epävarmuutta sekä lisännyt henkilöstön luottamusta organisaation johtoon. Vastaajista 18 % toivoivat, että muutoksen viestintä vähentää omia pelkoja muutosta kohtaan ja vastaajista 16 % toivoivat, että viestintä vähentää omaa epävarmuutta muutosta kohtaan. Enemmistö vastaajista ei toivonut viestinnän vähentävän omia pelkoja tai epävarmuutta muutosta kohtaan eikä lisäävän henkilöstön luottamusta organisaation johtoon. Nämä tulokset osoittavat, että toteutettu viestintä on ollut riittävää, eikä pelon tai epävarmuuden kokemuksia ole merkittävästi esiintynyt.

Laurilan (2017) ja Turpeisen (2011) tutkimuksissa tulee ilmi samansuuntaisia tuloksia siitä, että henkilöstö odottaa esimieheltä tiedottamista ja avointa vuorovaikutusta, jotka vähentävät henkilöstön epävarmuuden kokemuksia. Turpeisen (2011) mukaan avoin vuorovaikutus koettiin merkittäväksi tekijäksi onnistuneeseen muutokseen. (Laurila 2017, 134; Turpeinen 2011, 140, 151.) Suunniteltuun muutokseen liittyy toivoa ja jännitystä. Muutoksen kohteena olevat ihmiset tarvitsevat riittävästi laadukasta tietoa, sillä tiedottamatta jättäminen voi johtaa epävarmuuden kokemuksiin. Usean viestintäkanavan käyttö ei ole tae onnistuneesta viestinnästä. Tärkeintä on, että viestintään osallistetaan eri sidosryhmiä. Epävarmuus muutosprosessien aikana on tyypillistä, mutta sitä tulee välttää. (Mohd, Karen, Aida & Kalthom 2014, 496, 500.)

Kysyttäessä luottamusta organisaation johtoon henkilöstö koki luottamuksen olevan riittävä, jota toteutettu muutosviestintä on tukenut. Vastaajista 11 % toivoi, että muutoksen viestintä lisää henkilöstön luottamusta organisaation johtoon. Henkilöstön luottamus organisaation johtoon heijastuu työntekijöiden sitoutumisena organisaatioon.

Kysyttäessä muutosviestinnän avoimuudesta yli puolet vastaajista ei kokenut muutosviestinnän olleen avointa ei toivonut sen olevan avointa. Enemmistö vastaajista koki, ettei esimies tiedottanut muutoksesta, mutta ei toivonut kuitenkaan lisää tiedotusta omalta esimieheltään. Pohdittavaksi jää, miksi henkilöstö ei halua viestinnän olevan avointa. Voisiko tästä päätellä, että henkilöstö ei halua viestintää suunnitteluvaiheessa, vaan vasta lähempänä muutoksen ajankohtaa. Kokeeko henkilökunta välitiedotteiden kuormittavan työssäjaksamista? Laurilan (2017) mukaan tärkeänä pidettiin tiedon jakamista alaisille sekä alaisten reagoitua viesteihin. Avoin vuorovaikutus lisäsi alaisten aktiivisuutta, jolloin he kykenivät muuttamaan ajatteluaan muutoksessa. (Laurila 2017, 134-135.) Suurin osa vastaajista koki muutoksen visioinnin olevan selkeää, eikä visiointia toivottu selkeämmäksi.

Kysyttäessä ajatuksista, mitä tuleva muutos herättää, vastaajista suurin osa koki myönteisiä ajatuksia ja pelon kokemuksia ei herännyt kenelläkään vastaajista. Koska pelon kokemukset puuttuivat näyttäisi siltä, että toteutettu muutosviestintä on ollut riittävää. Tulosten mukaan osasto- ja avosektorilla työskentelevien vastaajien vastauksissa ei ollut eroja.

Ajantasaisella ja riittävän informatiivisella viestinnällä ja tiedottamisella on myönteiset vaikutukset muutoksen onnistumiselle. Epätietoisuus voi luoda henkilöstön keskelle huhuja ja eriasteisia epävarmuuden tai pelon ajatuksia tulevasta muutoksesta. Näiltä voidaan välttyä riittävällä tiedottamisella ja avoimuudella. Henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen mahdollisemman varhaisessa vaiheessa on tärkeää. Merkityksellistä on saada tietoa myös keskeneräisistä asioista. Muutoksessa syntyneistä ajatuksista pitää olla mahdollisuus keskustella esimiehen johdolla, se auttaa ymmärtämään muutosta. Olennaista on kertoa säännöllisesti muutoksiin liittyvistä asioista. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 161; Virtanen & Stenvall 2010, 211-212; Ponteva 2012, 106.)

7.3.2 Henkilöstön osallistuminen ja osallistaminen muutosprosessissa

Tulosten mukaan yli puolet vastaajista oli koki päässeensä osallistumaan muutoksen suunnitteluun sekä osallistaminen muutokseen koettiin riittäväksi. Vastaajat eivät kokeneet muutoksen suunnittelussa läpinäkyvyyttä, mutta sitä ei myöskään toivottu.

Kysyttäessä toiveita päästä osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun 10 % vastaajista toivoi pääsevänsä osallistumaan muutoksen suunnitteluun. Laurilan (2017), Turpeisen (2011) ja Rogiestan ym. (2018) mukaan osallistavalla johtajuudella todettiin olevan merkitystä onnistuneessa muutoksessa. Suunnitteluun osallistaminen on tärkeää, jotta muutos saadaan onnistumaan ja henkilöstö olisi motivoitunut (Laurila 2017 154-155; Rogiesta ym. 2018,6)). Muutosprosessissa suositeltavaa olisi, että esimiehet tarjoaisivat henkilöstölle mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun (Laurila 2017, 126; Turpeinen 2011, 135-136 & Rogiesta ym. 2018, 6).

Rogiestan ym. (2018) mukaan osallistava johtaminen ja avoin vuorovaikutus vaikuttavat henkilöstön muutosasenteisiin myönteisesti. Muutoksessa on huomioitava, että kaikki työntekijät eivät tahdo osallistua muutosprosessin eri vaiheisiin. (Rogiesta ym. 2018, 1-2.) Saman suuntaisia tuloksia on saanut myös Laurila (2017). Henkilöstön osallistaminen muutosprosessissa koettiin merkityksellisenä asiana ja tämä lisäsi henkilöstön motivaatiota muutokseen sekä vähensi muutosvastarintaa (Laurila 2017, 154-155). Turpeisen (2011) mukaan henkilöstön sitoutuminen ja osallistuminen muutosprosessiin voivat näkyä myös muutosvastarintana lisäksi työkokemusta toivottiin hyödynnettävän muutoksen suunnittelussa (Turpeinen 2011, 12, 140). Henkilöstön kokemus mahdollisuudesta osallistua muutoksen suunnitteluun lisää sitoutumista muutokseen sekä luo edellytykset onnistuneelle muutokselle.

7.3.3 Esimiehen tuki muutosprosessissa

Kysyttäessä henkilöstöltä mahdollisuudesta keskustella oman esimiehen kanssa muutoksesta 27 % vastaajista koki päässeensä keskustelemaan esimiehen kanssa erittäin paljon tai melko paljon. Kuitenkin yli puolet vastaajista koki, että ovat puutteellisesti päässeet keskustelemaan esimiehen kanssa muutoksesta. Vastaajat toivoivat pääsevänsä enemmän keskustelemaan esimiehen kanssa. Rogiesta ym. (2018) mukaan säännöllinen vuorovaikeus esimiehen kanssa edesauttaa onnistunutta muutosta ja Vuorisen (2008) mukaan esimiehen läsnäolo sekä dialogi henkilöstön kanssa lisäävät onnistumisen tunnetta. (Rogiesta ym. 2018, 6.; Vuorinen 2008, 23.)

Laurilan (2017) ja Turpeisen (2011) tutkimuksissa ilmeni, että muutostilanteissa esimiehen antamalla tuella oli merkitystä henkilöstön kokemaan muutokseen. Lisäksi Laurilan (2017) mukaan esimieheltä odotettiin selkeitä toimintaohjeita ja vahvaa johtamista. (Laurila 2017, 138; Turpeinen 2011, 151.) Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimuksen mukaan palveluiden laadun parantamiseksi vaaditaan johtajien läsnäoloa sekä johdonmukaista muutost strategiaa (Baeza, J., Fitzgerald, L. & McGivern G. 2008, 402).

Tulosten mukaan lähes puolet vastaajista kokivat saaneensa esimieheltä tukea muutoksessa ja loput vastaajista eivät kokeneet saaneensa tukea esimieheltä. Vastaajista 19 % toivoi melko paljon tukea esimieheltä muutosprosessissa. Lähes kaikki vastaajat eivät kuitenkaan toivoneet esimieheltä tukea muutosprosessissa. Yli puolet vastaajista ovat kokeneet muutoksen suunnittelun lisänneen luottamusta organisaation johtoon ja eivät toivoneet asiaan muutosta. Vastaajista 11 % toivoivat, että muutoksen suunnittelu lisää henkilöstön luottamusta organisaation johtoon. Turpeisen (2011, 136) mukaan henkilöstö toivoi esimieheltä inhimillistä ja yksilöllistä kohtelua muutostilanteessa. Laurilan (2017, 151) tutkimuksessa henkilöstö odotti esimiehen ottavan kriittistä ja negatiivista palautetta vastaan sekä puuttumista työyksikön toimintaa häiritseviin tekijöihin.

Onnistuneen muutoksen läpiviemisessä esimiehen tuella on suuri positiivinen vaikutus. Suurin osa vastaajista toivoi saavansa mahdollisuuden keskustella muutoksesta esimiehen kanssa. Henkilökunta toivoi tukea esimieheltä muutosprosessissa. Mahdollista on, että koettu esimiehen antama tuen määrä voi olla yhteydessä työntekijöiden kokemaan

luottamuksen määrään organisaation johtoa kohtaan. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota jatkossa antamaansa tuen määrään esimerkiksi olemalla tavoitettavissa ja aidosti läsnä muutoksen edetessä.

7.3.4 Työyhteisön tuki muutosprosessissa

Tulosten mukaan työyhteisöltä koetun tuen määrässä ei ilmennyt eroavaisuutta työskentelikä henkilö osasto- tai avosektorilla. Yli puolet vastaajista koki saavansa tukea työyhteisöltä muutosprosessissa. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä työyhteisöltä tällä hetkellä saamaansa tuen määrään. Vuorisen (2008,28) mukaan muutosprosessin haasteina on, että esimies ja henkilöstö ei ole sitoutuneita toisiinsa. Sitoutumisen saavuttamiseksi edellytetään henkilöstön palkitsemista aineellisesti sekä emotionaalisesti. Sitoutumisen haasteina voivat olla myös työntekijöiden motivoituminen ja yhteisen paremman tuloksen saavuttaminen.

7.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen avulla selvitettiin työntekijöiden toiveita ja odotuksia tulevasta muutoksesta. Sähköisen kysymyslomakkeen kysymysasettelu ja muotoilu loivat raamit sille, kuinka syvällisesti ja laajasti asioita pystyttiin selvittämään vastaajilta. Kyselylomakkeessa oli käytössä radionapit. Seuraava tutkimus voisi painottua metodologialtaan kvalitatiiviseen tutkimustyyppiin. Esimerkiksi avointen kysymysten kautta tai haastattelun avulla henkilöstöllä olisi mahdollisuus tuoda toiveitaan monisanaisemmin esille. Seuraava jatkotutkimusaihe voisi olla, miten muutosprosessissa oleviin puutteisiin toivottaisiin henkilöstön näkökulmasta vastattavan. Tämän tutkimuksen kyselylomake sisälsi kylläkin kaksi avointa kysymystä, jossa tiedusteltiin yleisellä tasolla odotuksia ja ajatuksia muutoksesta, mutta avointen kysymysten vastausmäärä jäi kovin suppeaksi.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että esimiehen antamaa tukea ja mahdollisuutta keskustella esimiehen kanssa arvostettiin ja kaivattiin enemmän muutosprosessissa. Kehittämisehdotuksena esimiehille voisi olla, että he tarjoaisivat halukkaille henkilökohtaisia tapaamisia avoimen keskustelun mahdollistamiseksi. Ennen muutosta voisi olla hyvä järjestää myös sektoreiden yhteisiä palavereja, joissa voitaisiin keskustella avoimesti epäselvistä asioista

ja tutustua eri työyksiköiden työntekijöiden kesken. Seuraavissa tutkimuksissa voisi keskittyä tutkimaan millaista tukea henkilöstö kaipaa esimieheltään, sekä tutkia kuinka paljon henkilöstö kokee saaneensa esimieheltä tukea muutoksen eri vaiheissa.

Tutkimustulosten perusteella esimiehet voisivat kiinnittää enemmän huomiota muutosviestintään, jotta henkilöstö kokisi viestinnän olevan avoimempaa. Tuloksista ei kuitenkaan selvinnyt, miten vastaajat toivoivat saavansa tietoa ja kuinka paljon. Ehdotuksena jatkotutkimusaiheeksi voisi olla, ovatko vastaajat saaneet toivomaansa tietoa riittävästi tämän tutkimuksen jälkeen. Muuton jälkeen osasto- ja avosektori sijaitsevat samassa rakennuksessa, joka voisi mahdollistaa tehokkaamman viestinnän. Tutkimustulosten mukaan muutoksen suunnittelun ei arvioitu olevan läpinäkyvää, joten jatkossa esimiehet voisivat toimia avoimemmin suunnittelun eri vaiheissa.

Vastausaktiivisuuden lisäämiseen seuraavassa kyselyssä voisi vaikuttaa tutkimuksen ennakkotiedottaminen esimerkiksi osastotunneilla. Tämä mahdollistaisi myös epäselvien asioiden läpikäymisen ilman viivästyksiä.

Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että muutosjohtamista on valtaosin tutkittu muutosprosessien jälkeen. Aiheellista kuitenkin olisi, että tutkimuksia tehtäisiin muutosprosessin eri vaiheissa kuten ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Tämä kyseinen tutkimus on itsessään arvokas, sillä tutkimuksen avulla saadaan välitettyä esimiehille tietoa henkilöstön ajatuksista ja toiveista ennen muutosta. Näitä tietoja voidaan hyödyntää onnistuneen muutosprosessin saavuttamisessa. Muutoksen onnistumisen kannalta muutoksen käynnistämisen vaihe on kriittisin vaihe (Virtanen & Stenvall 2010, 210). Tätä korostetaan myös muutosjohtamista koskevassa kirjallisuudessa.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ajatuksena oli, että tutkimusta jatkettaisiin toisten tutkijoiden toimesta. Jatkotutkimuksena voisi kartoittaa, miten muutosprosessi on edennyt ja onko henkilöstön toiveisiin pystytty vastaamaan. Tutkimus voisi olla saman teeman mukainen painottaen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Täten saataisiin syvällisempää tietoa henkilöstön toiveista. Tämän kyselyn voisi toistaa tarvittaessa hieman muunneltuna muutosprosessin myöhemmässä vaiheessa. Näin saataisiin vertailtavaa tietoa siitä, miten henkilöstön odotuksiin ja toiveisiin on pystytty vastaamaan. Mielenkiintoista olisi myös

tutkia syvällisemmin, millaista tukea henkilöstö konkreettisesti toivoo esimieheltä. Muutosprosessin loppuvaiheessa voisi pohtia ottaisiko myös esimiehet mukaan tutkimukseen ja kartoittaisi heidän näkemystään muutosprosessin onnistumisesta.

LÄHTEET

- Arvola, P. 2012. Muutosjohtaminen ja sen viestintä. Luettu 8.6.2018. <https://www.tritonia.fi/fi/eopinnaytteet/tiivistelma/4931/Muutosjohtaminen+ja+sen+viestint%C3%A4>
- Campbell, R 2018. Change Management in Health Care. The Health Care Manager Volume 27, Number 1, pp. 23–39.
- Edorisiagbon, J. 2015. Occupational Safety Management Framework for Healthcare and Social Assistance Service Providers. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. Master's Thesis.
- Fernandez, & Rainey H. G .2006. Managing succesfull organizational change in the public sector. Public administration review 66:2,168-176 .
- Ford, J. & Ford, L. 2009. Decoding resistance to change. Harvard Business Review 87(4), 99-103.
- Franssila, P. & Wallin, M. 2010. Fysioterapia on potilaan ohjausta. Fysioterapia-lehti 5/2010, 5.
- Hackselius-Fonsèn, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Printon Trukikoda AS.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Kariston Kirjapaino Oy.
- Immy, H. & Stephanie, W..2010. Qualitative Research in Nursing and Healthcare. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Johansson, Kirsi., Axelin, Anna., Stolt, Minna. & Ääri, Riitta-Liisa (toim.) 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. A:51. Turun yliopisto.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute Of Finland: Kopiojyvä.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kerfoot, K. 2009. Denial and Immunity to Change: It Starts with the Leader. *Nursing Economic\$* 40(3), 22.

Kiiskinen, E. 2017. Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1520.

Kokkinen, L. 2012. Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Kokkinen, L. Virtanen, M. Pentti, J. Vahteria, J. & Kivimäki, M. 8.5.2013. Does transfer of work from a public sector organisation to a commercial enterprise without staff reductions increase risk of long-term sickness absence among the staff? A cohort study of laboratory and radiology employees. Luettu 8.6.2018. <http://oem.bmj.com/content/early/2013/05/07/oemed-2012-101174>

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro.

Kotter, J. & Whitehead, L. 2011. Läpimurto. Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Suomentanut: Heinämäki, M. Tallinna: AS Pakett.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen NYT. Suomentanut: Laukkanen, M. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lammassaari, T. 2014. Muutos kuntaorganisaatiossa- tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa- työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi- muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat Oy.

Nordling, N. Oksa, R. & Väänänen, J. Osastonhoitaja. Henkilökuntamäärä. Sähköpostiviesti. Nordling.nina@pshp.fi. Luettu 13.2.2018.

Oswick, C., Grant, D., Michelson, G. & Wailes, N. 2005. Looking forwards: discursive directions in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 4/2005, 383-390.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. Luettu 2.7.2018.

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134886/organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>

Partanen, H-M. 2016. Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keski johdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessista. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu- tutkielma.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

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

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

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ritaranta, S. 2010. Suojaimet. Työterveyslaitos. Luettu 29.3.2011.

<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/rakennus/rats/sivut/suojaimet.aspx>

Rogiesta, S., Segers, J. & Witteloostuijn, A. 2018. Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*. 34/2018, 1-8.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salmela, S. 2012. Leda förändring genom relationer, processer och kultur Turun yliopisto. Väitöskirja.

Salminen A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4.

Schaufeli, W., Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25.

Semtu. VEMO-valuankkurit. Käyttöohje. Luettu 18.3.2011.

<http://www.semtu.fi/?file=240>

Seuri, M., Iloranta, K. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sidra, A., Zuhair, F., Noman, S. & Dr. Sajid, Awan. 2012, Role of Leadership in Change Management Process. *Abasyn Journal of Social Sciences* 5(2), 111-124.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy.

- Tampereen yliopistollinen sairaala. Toimipaikat. Päivitetty 17.10.2017a. Nuorisopsykiatrian osasto. Luettu 4.6.2018. https://www.tays.fi/fiFI/Toimipaikat/Tays_Pitkaniemi/Hoitoyksikot/Nuorisopsykiatrian_osasto
- Tampereen yliopistollinen sairaala. Sairaanhoitopiiri. Päivitetty 6.4.2018a. Sairaanhoitopiiri. Luettu 8.6.2018. <https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri>
- Tampereen yliopistollinen sairaala. Sairaanhoitopiiri. Päivitetty 1.6.2017b. Organisaatio. Luettu 4.6.2018. <https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri/Organisaatio>
- Tampereen yliopistollinen sairaala. Organisaatio. Päivitetty 13.3.2018b. Toimialue 5. Luettu 6.8.2018. https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri/Organisaatio/Toimialue_5
- Tampereen yliopistollinen sairaala. Toimipaikat. Päivitetty 4.1.2018c. Toimipaikat. Luettu 4.6.2018. <https://www.tays.fi/fi-FI/Toimipaikat>
- Tampereen Yliopistollinen sairaala. 29.5.2017c. Henkilöstökertomus 2016. Luettu 8.6.2018. <https://www.tays.fi/download/noname/%7B686C653C-E32D-4B37-94D2-F6201B680918%7D/63896>
- Tays. Tampereen yliopistollisen sairaalan uusi L-rakennus lasten ja nuorten hoitoon. Youtube 23.5.2016. Katsottu 8.6.2018. https://www.youtube.com/watchtime_continue=56&v=pSbhNX2sii0
- The Rought Notes Company, INC. 27.2.2018. Leadership. Three important steps insurance professionals can take to build leadership aptitude. Luettu 31.7.2018. <http://roughnotes.com/intentional-leadership/>
- Tilastokeskus.n.d. Käsitteet ja määritelmät. Luettu 4.6.2018. <https://www.stat.fi/tup/yriystietopalvelu/kasitteet-ja-maaritelmat#henkilostö>
- Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulokinnan perusteita. Turku: Painosalama Oy.
- Töytäri-Nyrhinen, A. 2008. Osaamisen muutosmatkalla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Uitti, M. 2015. Onnistunut organisaatiomuutos henkilöstöresurssin näkökulmasta. Sotatieteen maisterikurssi 4. Merivartiolinja. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro Gradu-tutkielma.

Van Loon, R. & Van Dijk, G. Dialogical leadership. 2015. Luettu 31.7.2018. <http://www.gerdavandijk.nl/wp-content/uploads/2015/12/JLAE-Dialogical-Leadership-Dialogue-as-Condition-Zero.pdf>

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Vuorinen, M. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastohoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteenlaitos. Väitöskirja.

Vuorinen, M. 2014. Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa - case: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro Gradu- tutkielma.

Välikoski, E. Muutosjohtaminen - Muutosprosessi johtajan näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaatintutkielma.

White, A. 2004. Change strategies make for smooth transitions. Career scope.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. 5. painos. Työyhteisö muutosmurroksessa. Painojussit Oy.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimusartikkelit

1(6)

	Tutkimuksen tekijä(t), julkaisuvuosi, otsikko, tutkimuksen taso, julkaisumaa	Tarkoitus Tavoite	Metodologiset lähtökohdat	Keskeiset tulokset
1	Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Väitöskirja. Suomi	Tutkia henkilöstön ja Helian johdonkäsityksiä toiminnan kehittämistä.	Kvantitatiivinen tutkimus	Henkilöstö korosti avointa ilmapiiriä ja vuorovaikutuksen tärkeyttä. Johto uskoi suunnitelmallisen prosessinolevan hyvä.
2	Lammassaari, T. 2014. Muutos kuntaorganisaatiossa- ta- paustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Suomi	Tarkoituksena oli selvittää syitä, jotka edistävät ja haittaavat kuntaorganisaation muutosprosessia.	Kvantitatiivinen tutkimus	Tutkimus osoitti, että ennen päätöksentekoa on muutosta ja siihen liittyviä toimenpiteitä käsiteltävä niillä tasoilla, joita se eniten koskee. Tiedottaminen on oltava avointa ja riittävää.
3	Partanen, H-M. 2016. Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessista. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu- tutkielma. Suomi	Tarkoituksena tutkia kansainvälisen konsernin Suomen yksikön toiminto-osaston rakenteellista muutosta ja sen vaikutuksia.	Laadullinen tutkimus.	Organisaatiossa parantamisen varaa muutoksen suunnittelussa ja viestinnässä.
4	Vuorinen, M. 2014. Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa- case: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro Gradu- tutkielma. Suomi	Tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat muutoksen sitoutumiseen.	Empiirinen tutkimus	Viestintä vaikuttaa muutokseen sitoutumiseen.

(jatkuu)

5	Välikoski, E. Muutosjohtaminen - Muutosprosessi johtajan näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaatintutkielma. Suomi	Tavoitteena on selvittää, millaiset vaiheet ja tekijät yritysjohtajat näkevät tärkeinä muutosprosessin onnistumisen kannalta.	Teemahaastattelut, empiirinen aineisto.	Muutosviestintä sekä suunnitelman aikatauluttaminen on ollut tärkeää.
6	Fernandez, & Rainey H. G. 2006. Managing successful organizational change in the public sector. Public administration review 66:2,168-176. Georgia	Tavoitteena tutkia julkisen sektorin johtajuutta ja muutosjohtajuutta	Julkinen haastattelututkimus, kvantitatiivinen tutkimus.	Tuloksista selviää, että esimiehet pystyvät vaikuttamaan muutokseen strategisin keinoin
7	Salmela, S. 2012. Leda förändring genom relationer, processer och kultur, Turun yliopisto. Väitöskirja. Suomi.	Tarkoituksena oli luoda uusi tietokooste/tiedesynthesei siitä mitä hoitotieteen näkökulmaasta tarkoitetaan muutosjohtaminen.	Kyselytutkimus, hermeneuttinen tutkimus	Tuloksista selviää, että hoitovastaava ohjaa muutosta suhteita, prosesseja ja kulttuuria ohjaamalla, sekä tukevalla, reflektiivisellä ja kulttuurisella johtajuudella, tarkoituksenaan luoda todellinen ja kestävä muutos.
8	Kokkinen, L. 2012. Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjänä ja rakennemuutosten seurausten koki-joina. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.	Tavoitteena oli selvittää työntekijöiden riittävyttä synnyttää organisaation muutostarpeita ja nostaa esille jo olemassa olevien rakenteiden muutostarpeita.	Kvalitatiivinen tutkimus	Tutkimuksen tulosten mukaan rakennemuutokset liittyvät sairaalatyöntekijöiden puutteelliseen työkykyyn.

(jatkuu)

9	Kokkinen, L., Virtanen, M., Pentti, J., Vahteria, J., Kivimäki, M. 2013. Does transfer of work from a public sector organisation to a commercial enterprise without staff reductions increase risk of long-term sickness absence among the staff? A cohort study of laboratory and radiology employees. <i>BMJ journals</i> 70(8);585-587. Article.	Tavoitteena oli selvittää organisaatiomuutosten vaikutus sairauspoissaoloihin	Kohorttitutkimus	Organisaatiomuutokset eivät juurikaan vaikuttaneet sairauspoissaoloihin.
10	Edorisiagbon, J. 2015. Occupational Safety Management Framework for Healthcare and Social Assistance Service Providers. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. Master's Thesis.	Tarkoituksena tutkia ja parantaa organisaation työntekijöiden turvallisuuden hallintaa ja turvallisuuskulttuuria.	Kvalitatiivinen kyselytutkimus	Tutkimustuloksena selvisi, että terveydenhuoltoala on stressaavaa, joka altistaa tapaturmille.
11	Uitti, M. 2015. Onnistunut organisaatiomuutos henkilöstöresurssin näkökulmasta. Sota-tieteen maisterikurssi 4. Merivartiolinja. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro Gradu-tutkielma. Suomi.	Tarkoitusta mitata muutosjohtamista muutoksen jälkeen henkilöstön näkökulmasta	Kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimus	Haasteiksi muodostui organisaatiokulttuuri joka vaikutti muutosviestintään ja aiheutti ongelmia henkilöstön sitouttamisessa
12	Oswick, C., Grant, D., Michelson, G. & Wailes, N. 2005. Looking forwards: discursive directions in organizational change. <i>Journal of Organizational Change Management</i> 18 (4), 383-390. Tutkimusartikkeli. UK and Australia.	Tarkastelee organisaatiomuutoksen muodostumista. Tavoitteena kehittää ja uudistaa muutoksia.	Perehtyminen aiempaan kirjallisuuteen.	Kirjallisuuteen pohjautuen organisaatiomuutosten toteuttamisen näkökulma on muuttamassa ongelmakeskeisestä ajattelusta jatkuvan kehittämisen ajattelumalliin.
13	Sidra, A., Zuhair, F., Noman, S. & Dr. Sajid, Awan. 2012. Role of Leadership in Change Management Process. <i>Abasyn Journal of Social Sciences</i> 5 (2), 111-124. Tieteellinen artikkeli. Islamabad.	Tarkoituksena tuoda esille, miten johtaminen vaikuttaa organisaation muutosprosessiin ja muutoksen hallintaan.	Tutkimuksen aiheisto koottu kirjallisuuskatsausta apuna käyttäen.	Johtamiskäytännöt ovat organisaation ydinosaamista, jotta haluttu lopputulos voidaan saavuttaa. Olennaista on, että muutos suunnitellaan ajoissa ja asianmukaisesti. Apuna voi käyttää erilaisia muutoksenhallintatapoja.

(jatkuu)

4(6)

14	Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa organisaatioiden muutosprosesseista ja fuusioista henkilöstön näkökulmasta	Teoreettinen lähtökohta on positioinnin teoria. Empiirinen aineisto koostuu kyselylomakkeen vastauksista. Henkilöstökysely. Pitkittäistutkimus.	Organisaatioiden yhdistämisen haasteet ovat moninaiset ja riskitöitäisiä. Organisaation jäsenten toimintaa tulkitaan usein vakiintuneisiin ennako-odotuksiin perustuvien ryhmien edustajina.
15	Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja. Suomi.	Tarkoituksena kuvata esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Tavoitteena lisätä ymmärrystä ihmisten johtamisesta.	Tutkimusaineisto kerättiin elektronisella lomakkeella.	Muutosjohtajuus edellyttää esimieheltä jatkuvaa tasapainottelua alaisten taholta kohdistuvien odotusten välillä. Tuloksena kompassimalli, josta käy ilmi tärkeänä pidetyt seikat ihmisten johtamisessa organisaatiomuutoksessa.
16	Vuorinen, M. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastohoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteenlaitos. Väitöskirja. Suomi	Tarkoituksena kuvata yhdysvaltalaisen muutosjohtamista tutkivan mittarin avulla osastonhoitajien muutosjohtamista sairaanhoitajien ja osastonhoitajien arvioimana.	Kirjallisuuskatsaus. Metodologinen triangulaatio yhdistäen kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineistonkeruu ja analyysimenetelmät.	Suomalaisten yliopistosairaaloiden osastohoitajien muutosjohtaminen perustui sairaanhoitajien toiminnan valtuuttamiseen realistisesti sekä edistään yhteistoimintaa. Harvoin tuli esille innovatiivisuus tai uusien toimintatapojen etsiminen oman organisaation ulkopuolelta.
17	Rogieta, S., Segers, J. & Witeloostuijn, A. 2018. Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. Scandinavian Journal of Management 34 (1), 1-8. Tutkimusartikkeli. Belgia. Antwerpenin yliopisto	Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida osallistavan johtajuuden merkitystä henkilöstön sitoutumiseen kahden organisaation yhteensulautumisessa	Kvantitatiivinen. Kyselytutkimus. Empiirinen eli kokemusperäinen tutkimus	Työntekijöillä on keskeinen rooli organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Osallistava johtajuus lisää muutosvalmiutta, lisää muutoksen hyväksymistä ja edesauttaa muutoksen etenemistä.

(jatkuu)

18	Vesterinen,S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Suomi.	Tarkoituksena kuvata ja analysoida mitä ovat hoitotyön osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria terveyskeskusten vuodeosastoilla Tavoitteena oli tuottaa tieteellistä tietoa osastonhoitajien käyttämistä johtamistyyleistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä sekä heidän johtamistyylitietojensa ja -taitojensa riittävydestä.	Tutkimuksessa on käytetty monimetodista tutkimusmenetelmää. Johtamistyylejä tarkasteltiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Kvalitatiivinen: teemahaastattelut. Kvantitatiivinen: kyselylomake	Tulosten mukaan osastonhoitajien johtamistyyleihin vaikuttivat tiedonkulku, organisatioravot, aiemmat esimiehet, osastonhoitajien koulutus ja arvot, osastonhoitajien alaiset työntekijät sekä yhteistyö.
19	Brent,K. 2018. Three important steps insurance professionals can take to build leadership aptitude. Rought Notes 161(3), 82-83,86. USA.	Artikkelissa esitetään kolme eri vaihetta johtajuudesta.	Artikkeli	Artikkelissa luodaan uutta ajattelutapaa johtajuuden parantamiseksi.
20	Van Loon, R., Van Dijk, G. Dialogical leadership. 2015. Tilburg University. Journal of Leadership, Accountability and Ethics 12(3), 62-75. Tutkimusartikkeli. Hollanti	Työn tarkoituksena on tutkia henkilökohtaisten katsantojen ja dialogista johtajuutta keskenään. Vuoropuhelun roolia tarkastellaan.	Laadullinen tutkimus	Tutkijat väittävät, että vuoropuhelun roolia ei voida yliarvioida etenkin etiikasta ja aitoudesta.
21	Ann White 2004. Change strategies make for smooth transitions 35(2), 49-52. Nurs manage. Tutkimusartikkeli. Career scope: South Atlantic.	Artikkeli strategisesta muutosjohtamisesta	Artikkeli	Esimiehen oikean muutosstrategian valitseminen vaikuttaa positiivisesti hoitohenkilökunnan muutoksen läpiviemiseen.
22	Campbell, R.2008.Change Management in Health Care.The Health Care Manager 27(1), 23-39. Tutkimusartikkeli. East Carolina University, Greenville.	Artikkelissa esitellään terveydenhuollon päälliköitä John Kotterin ja McLarenin teorioista ja filosofioista	Artikkeli	Muutos on sekä tilannetta että psykologista ja siten kaikki organisatiomuutokset vaikuttavat yksilöihin. Esimiehen tulee huomioida nämä molemmat seikat, jotka vaikuttavat henkilökuntaan.

(jatkuu)

23	Packard, T. 2017. Tactics for successful organizational change in a youth and family services agency. <i>Children and Youth Services Review</i> , Elsevier 81(C), 129-138. Tutkimusartikkeli. Yhdysvallat.	Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia organisaatiomuutosten taktiikkaa, suunniteltujen muutosten keskeisiä näkökohtia.	Tutkimusartikkeli. Kvantitatiivinen. Kyselylomake.	Tulosten mukaan havaittiin 18 erilaista taktiikkaa, jotka olivat hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisessa.
24	Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M., Hussain, S., Ali, M. 2018. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. <i>Journal of Innovation & Knowledge</i> 3, 123-127. Tutkimusartikkeli. Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University. Shanghai, China.	Tutkimuksen tarkoituksena on kriittisesti tarkastella teorioita organisaatiomuutosten eri vaiheista. Tavoitteena luoda rakentava muutosmalli organisaatiomuutosten hallitsemiseksi prosessin eri vaiheissa.	Tutkimusartikkeli. Etnografinen tutkimus.	Johtajuus on muutoksen keskeinen tekijä. Tärkeää on, että organisaatiossa lisätään tietoisuutta muutoksesta ja sen vaiheista. Työntekijöiden osallistaminen tärkeää.
25	Baeza, J., Fitzgerald, L. & McGivern G. 2008. Change capacity: the route to service improvement in primary care. <i>Quality on Primary Care</i> 16, 401-7. Tutkimusartikkeli. London.	Tutkimuksen tarkoituksena tutkia kliinisten johtajien rooleja ja suhteita kollegoihin muutoksen aikana terveydenhuollon organisaatiossa.	Tutkimusartikkeli. Kvalitatiiviset menetelmät. Puolistrukturoitu haastattelu, havainnointi kokouksissa.	Terveydenhuollon organisaatiossa palvelun parantamiseksi olennaisista on muutosjohtajien läsnäolo ja johdonmukainen muutosstrategia.
26	Wustari, L.H., Dharmayati, B. & Permata, W. 2015. The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> 172, 471-478. Tutkimusartikkeli. Kuala Lumpur.	Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa johdon ja työntekijöiden roolien merkitys organisaatioiden muutoksissa.	Kvalitatiivinen tutkimus. Kyselylomake.	Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys edesauttaa muutokseen sitoutumisessa sekä lisää muutosvalmiutta.
27	Tavakoli, M. 2010. A positive approach to stress, resistance, and organizational change. <i>Procedia Social and Behavioral Sciences</i> 5, 1794-1798. Tutkimusartikkeli. Canada.	Tutkimuksessa tarkoituksena selvittää stressin ja muutosvastarinnan ilmenemistä organisaatiomuutoksessa.	Tutkimus aiheen kirjallisuuteen perehtyminen. Kirjallisuuskatso.	Tapa, miten henkilöstö huomioidaan ja kohdellaan vaikuttaa henkilöstön kokemukseen stressistä ja muutosvastaisuudesta.
28	Mohd, F., Karen, S., Aida, N. & Kalthom, H. 2014. Communicating Change in Organizational Restructuring: A Grounded Theory Case Study. <i>Procedia</i> 155, 496-501. Tutkimusartikkeli. Malaysia.	Tutkimuksen tarkoituksena esitellä muutokseen osallistuvien jäsenten kokemuksia ja tuoda esille tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatio muutokseen. Kahden yliopistollisen sairaalan yhdistyminen.	Tapaustutkimus.	Viestintä muutoksessa on haastavaa. Henkilöstö tarvitsee oikeakaista ja merkityksellistä tietoa. Epävarmuutta on vältettävä.

Liite 2. Opinnäytetyölupa, päätöspöytäkirja

1(2)



**Elämän
tähden**

Tampereen yliopistollinen sairaala

PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA

5.4.2018

**25 §
OPINNÄYTETYÖLUPA**

Tampereen YAMK:n sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelman opiskelijat Jenni Unkila ja Linda Kivelä hakevat lupaa opinnäytetyönsä toteuttamiseksi yhteistyössä Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin, Toimialueen 5, Nuorisopsykiatrian vastuualueen kanssa.

Opinnäytetyön työnimi on . " Nuorisopsykiatria muuttua. Henkilöstö muutoksen keskellä."

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa nuorisopsykiatrian henkilökunnan odotuksia ja toiveita tulevaa muutosta kohtaan.

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutetaan sähköisenä lomakekyselynä. Aineistonkeruun kohdejoukon muodostavat nuorisopsykiatrian vastuualueelle työskentelevät hoitajat, lääkärit, psykologit sekä sosiaalityöntekijät (N =107).

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen sekä työelämälähtöinen ja sen toteuttamisesta on sovittu työelämäyhteistyötahon kanssa. Muun kuin hoitohenkilöstön osalta on aineistonkeruun toteuttamisesta sovittu vastuualuejohtaja Riittakerttu Kaltiala-Heinon kanssa.

Päätös

Päätän myöntää luvan opinnäytetyölle seuraavilla edellytyksillä:

- opinnäytetyössä yhteistyötahona mainitaan Pirkanmaan sairaanhoitopiiri ellei työelämätahon kanssa erikseen toisin sovita
- opinnäytetyön aineistonkeruusta informoidaan osallistujia tutkimusprotokollan mukaisesti ja osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen
- opinnäytetyön tuloksia raportoidaessa yksittäisiä osallistujia ei voida tunnistaa

- opinnäytetyöstä toimitetaan raportti työelämäyhteistyötaholle ja sen tulokset esitellään erikseen sovittavalla tavalla.

- opinnäytetyön valmistumisesta informoidaan opetusylihoitaja Susanna Teuhoa

Susanna Teuhola
Opetusylihoitaja

Arkistotunnus: 430

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

Teiskontie 35, PL 2000, 33521 Tampere, puh. 03 311 611, faksi 03 311 64369, etunimi.sukunimi@pshp.fi, www.pshp.fi



**Elämän
tähden**

Tampereen yliopistollinen sairaala

PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA

5.4.2018

Osaamisen kehittämissyksikkö

Päätösvallan perusteet
ja sovelletut oikeus-
ohjeet

Hallintoylihoitajan päätöspöytäkirja 1§/2010

Liitteet

Opinnäytetyön suunnitelma liitteineen
Hakemus

Jakelu

Opiskelijat Jenni Unkila ja Linda Kivelä

Osastonhoitaja Nina Nordling
Ylihoitaja Tarja Tammentie-Sären
Ylihoitaja Tuula Suurkoivu
Vastuualuejohtaja Riittakerttu Kaltiala-Heino
Koulutuskoordinaattori Katariina Paavilainen

Ohjaava opettaja Hannele Laaksonen

Tiedoksi

Liite 3. Kyselylomake

1(4)

KYSELYLOMAKE NUORISOPSYKIATRIAN HENKILÖKUNNALLE PSHP**1. Millä sektorilla työskentelet?**

- Avosektorilla
- Osastolla

2. Mihin ammattiryhmään kuulut?

- Erityistyöntekijät (lääkäri, psykologi, sosiaalityöntekijä)
- Hoitohenkilöstö (sairaanhoitaja, lähihoitaja, mielenterveyshoitaja)

3. Minkälainen on työsuhteesi laatu?

- Olen vakituinen
- Olen määräaikainen
- Olen osa-aikainen

4. Minkä ikäinen olet?

Olen _____ vuotta

5. Mikä on työkokemuksesi psykiatryanerikoisalalla?

Olen työskennellyt psykiatryanerikoisalalla _____ vuotta

6. Mikä on työkokemuksesi nykyisessä työyksikössäsi?

Olen työskennellyt nykyisessä työyksikössäni _____ vuotta

7. Mikä on koulutustaustasi? Valitse alla olevista korkein koulutuksesi.

- Perusaste
- Keskiaste
- Alempi korkeakouluaste
- Ylempi korkeakouluaste
- Tutkijakoulutusaste

8. ARVIO MUUTOSPROSESSIN TÄMÄNHETKISTÄ TILANNETTA

	Erittäin paljon	Melko paljon	Melko vähän	Erittäin vähän
Minulla on ollut mahdollisuus keskustella esimieheni kanssa muutoksesta	4	3	2	1
Olen päässyt osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun	4	3	2	1
Olen saanut tietoa tulevasta muutoksesta	4	3	2	1
Muutoksen suunnittelu on ollut läpinäkyvää	4	3	2	1
Muutokseen on osallistettu henkilökuntaa	4	3	2	1
Muutoksen visiointi on ollut selkeää	4	3	2	1
Muutosviestintä on ollut avointa	4	3	2	1
Esimieheni on tukenut minua muutosprosessissa	4	3	2	1
Esimieheni on tiedottanut minua muutoksesta	4	3	2	1
Työyhteisön jäsenet ovat tukeneet toisiaan muutosprosessissa	4	3	2	1
Tähän mennessä toteutettu muutoksen suunnittelu on lisännyt henkilöstön luottamusta organisaation johtoon	4	3	2	1
Tähän mennessä toteutettu muutoksen viestintä on lisännyt henkilöstön luottamusta organisaation johtoon	4	3	2	1
Toteutettu viestintä on vähentänyt omia pelkojani muutosta kohtaan	4	3	2	1
Toteutettu viestintä on vähentänyt omaa epävarmuuttani muutosta kohtaan	4	3	2	1

9. Millaisia ajatuksia tuleva muutos sinussa herättää?

- Motivoituneisuutta
- Mukavia haasteita
- Ei mitään
- Pelkoa
- Epävarmuutta

10. MITÄ TOIVOT MUUTOSPROSESSIN ETENEMISELTÄ

	Erittäin paljon	Melko paljon	Melko vähän	Erittäin vähän
Toivon, että minulla on mahdollisuus keskustella esimieheni kanssa muutoksesta	4	3	2	1
Toivon, että pääsen osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun	4	3	2	1
Toivon, että saan tietoa tulevasta muutoksesta	4	3	2	1
Toivoin, että muutoksen suunnittelu on läpinäkyvää	4	3	2	1
Toivoin, että muutokseen osallistetaan henkilökuntaa	4	3	2	1
Toivoin, että muutoksen visiointi on selkeää	4	3	2	1
Toivoin, että muutosviestintä on avointa	4	3	2	1
Toivon, että esimieheni tukee minua muutosprosessissa	4	3	2	1
Toivon, että esimieheni tiedottaa minua muutoksesta	4	3	2	1
Toivon, että työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan muutosprosessissa	4	3	2	1
Toivon, että muutoksen suunnittelu lisää henkilöstön luottamusta organisaation johtoon	4	3	2	1
Toivon, että muutoksen viestintä lisää henkilöstön luottamusta organisaation johtoon	4	3	2	1

Toivon, että muutoksen viestintä vähentää omia pelkojani muutosta kohtaan	4	3	2	1	4(4)
Toivon, että viestintä vähentää omaa epävarmuuttani muutosta kohtaan	4	3	2	1	

11. Minkälaiseksi koet oman ammattitaitosi tulevaa muutosta ajatellen?

- Ammattitaitoni on kiitettävä
- Ammattitaitoni on hyvä
- Ammattitaitoni on riittävä
- Tarvitsen lisäkoulutusta

Mikäli tarvitset lisäkoulutusta, niin kirjoita seuraavaan tilaan koulutustarpeesi:

Mitä muuta odotat tulevalta muutokselta?

Kiitos!

Liite 4. Saatekirje

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Opiskelemme Tampereen ammattikorkeakoulussa Sairaanhoidaja YAMK- tutkintoa. Opinnäytetyönämme selvitämme Nuorisopsykiatrian henkilökunnan odotuksia ja toiveita tulevasta muutoksesta. Tutkimuksemme aiheena on **Nuorisopsykiatria muuttaa - Henkilöstö muutoksen keskellä**.

Toivomme työn edesauttavan onnistuvaa muutosta ja kyselylomakkeiden vastausten antavan kattavaa tietoa esimiehille muutosjohtamisen tueksi ennen vuonna 2020 tapahtuvaa muuttoa Taysin alueelle. Osallistumalla kyselyyn saamme arvokasta tietoa henkilöstön ajatuksista.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Tulokset käsitellään luottamuksellisesti eikä työyksiköitä erotella vastauksissa, joten yksittäisiä vastauksia ei pystytä tunnistamaan. Tutkimukseen on saatu asianmukainen lupa. Tutkimus valmistuu marraskuussa 2018.

Linkin kautta pääsette vastaamaan kyselyyn, pyydämme vastaamaan 23.4 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie muutaman minuutin.

<https://lomake.tamk.fi/v3/lomakkeet/26134/lomake.html>

Tutkimuksen ohjaava opettaja on Hannele Laaksonen hannele.laaksonen@tamk.fi ja työelämäohjaaja on Nina Nordling nina.nordling@pshp.fi

KIITOS!

Vastaamme mielellämme tutkimukseemme liittyviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Jenni Unkila

Jenni.unkila@soc.tamk.fi

Tampereen ylempi AMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Linda Kivelä

linda.kivela@soc.tamk.fi

Tampereen ylempi AMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Liite 5. Arvio muutosprosessin tämän hetkisestä tilanteesta

ARVIO MUUTOSPROSESSIN TÄMÄN HETKISTÄ TILANNETTA (n=38)	Erittäin paljon	Melko paljon	Melko vähän	Erittäin vähän
Minulla on ollut mahdollisuus keskustella esimieheni kanssa muutoksista	2 (5%)	10(26%)	14 (37%)	12 (32%)
Olen päässyt osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun	13 (34%)	12 (32%)	8 (21%)	5 (13%)
Olen saanut tietoa tulevasta muutoksesta	4 (11%)	20 (53%)	10 (26%)	4 (10%)
Muutoksen suunnittelu on ollut läpinäkyvää	3 (8%)	9 (24%)	21 (55%)	5 (13%)
Muutokseen on osallistettu henkilökuntaa	7 (18%)	15 (40%)	13 (34%)	3 (8%)
Muutoksen visiointi on ollut selkeää	5 (13%)	22 (58%)	10 (26%)	1 (3%)
Muutosviestintä on ollut avointa	3 (8%)	12 (32%)	19 (50%)	4 (10%)
Esimieheni on tukenut minua muutosprosessissa	2 (5%)	16 (42%)	12 (32%)	8 (21%)
Esimieheni on tiedottanut minua muutoksesta	2 (5%)	12 (32%)	15 (39%)	9 (24%)
Työyhteisön jäsenet ovat tukeneet toisiaan muutosprosessissa	1 (3%)	21 (55%)	16 (42%)	0 (0%)
Tähän mennessä toteutettu muutoksen suunnittelu on lisännyt henkilöstön luottamusta organisaation johtoon	7 (18%)	22 (58%)	9 (24%)	0 (0%)
Tähän mennessä toteutettu muutoksen viestintä on lisännyt henkilöstön luottamusta organisaation johtoon	8 (21%)	18 (47%)	12 (32%)	0(0%)
Toteutettu viestintä on vähentänyt omia pelkojani muutosta kohtaan	6 (16%)	19 (50%)	12 (31%)	1 (3%)
Toteutettu viestintä on vähentänyt omaa epävarmuuttani muutosta kohtaan	8 (21%)	19 (50%)	10 (26%)	1 (3%)

Liite 6. Henkilöstön toiveet muutosprosessin etenemiseltä

MITÄ TOIVOT MUUTOSPROSESSIN ETENEMISELTÄ (n=38)	Erittäin paljon	Melko paljon	Melko vähän	Erittäin vähän
Toivon, että minulla on mahdollisuus keskustella esimieheni kanssa muutoksesta	1 (3%)	9 (24%)	20 (52%)	8 (21%)
Toivon, että pääsen osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun	1 (2%)	3 (8%)	23 (61%)	11 (29%)
Toivon, että saan tietoa tulevasta muutoksesta	0 (0%)	1 (3%)	18 (47%)	19 (50%)
Toivoin, että muutoksen suunnittelu on läpinäkyvää	0 (0%)	1 (3%)	16 (42%)	21 (55%)
Toivoin, että muutokseen osallistetaan henkilökuntaa	1 (3%)	2 (5%)	16 (42%)	19 (50%)
Toivoin, että muutoksen visiointi on selkeää	0 (0%)	1 (3%)	14 (37%)	23 (60%)
Toivoin, että muutosviestintä on avointa	0 (0%)	0 (0%)	14 (37%)	24 (63%)
Toivon, että esimieheni tukee minua muutosprosessissa	0 (0%)	7 (19%)	18 (47%)	13 (34%)
Toivon, että esimieheni tiedottaa minua muutoksesta	0 (0%)	0 (0%)	14 (37%)	24 (63%)
Toivon, että työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan muutosprosessissa	0 (0%)	1 (3%)	23 (60%)	14 (37%)
Toivon, että muutoksen suunnittelu lisää henkilöstön luottamusta organisaation johtoon	0 (0%)	4 (11%)	18 (47%)	16 (42%)
Toivon, että muutoksen viestintä lisää henkilöstön luottamusta organisaation johtoon	0 (0%)	4 (11%)	18 (47%)	16 (42%)
Toivon, että muutoksen viestintä vähentää omia pelkojani muutosta kohtaan	2 (5%)	5 (13%)	23 (61%)	8 (21%)
Toivon, että viestintä vähentää omaa epävarmuuttani muutosta kohtaan	2 (5%)	4 (11%)	24 (63%)	8 (21%)