

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Marjut Paukku  
Päivi Sinkkonen

MUUTOSJOHTAMISEN JA VIESTINNÄN KEINOJA  
ESIMIESTYÖTÄ HELPOTTAMAAN SIUN SOTE  
ORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2020

**OPINNÄYTETYÖ**

Tammikuu 2020

**Sosiaali- ja terveysalan kehittämien ja johtaminen****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

## Tekijät

Marjut Paukku

Päivi Sinkkonen

Nimeke: Muutosjohtamisen ja viestinnän keinoja esimiestyötä helpottamaan Siun soten organisaatiossa.

Toimeksiantaja: Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä, Siun sote. Työhyvinvointipalvelut.

## Tiivistelmä

Suomen sosiaali- ja terveystalvelujärjestelmä on historiansa suurimmassa muutoksessa. Pitkään jatkunut sotevalmistelutyö on tällä hetkellä tauolla. Johtaminen korostuu muutoksen valmisteluissa ja myös lähijohtajille asetetaan uusia vaatimuksia. Muutos onnistuu, kun henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeen sekä sitoutuu ja sopeutuu siihen. Työhyvinvoinnista huolehtiminen, avoin ja aktiivinen viestintä ja henkilöstön osallisuus muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen edesauttavat sitoutumista muutokseen ja sen toteutumiseen. Viestinnän mission pitäisi olla jokaisessa organisaatiossa: *viestintä kuuluu jokaiselle*. Tämä vaatii meiltä uudenlaista viestintäosaamista, joka koostuu puhumisesta, kirjoittamisesta, vuorovaikutuksesta sekä digitaalisista taidoista. Se vaatii myös meiltä erilaisten viestintäkulttuurien tuntemista ja ymmärrystä.

Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää työntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta ja viestinnästä Siun soten organisaatiossa vuonna 2018 sekä luoda keinoja muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen Siun sotessa.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin induktiivista sisällön analyysia. Toiminnallisena menetelmänä käytettiin esimiehille laadittua virtuaalista kehittämissympäristöä. Kehittämissympäristön tuotoksena syntyi keinoja muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen, joita ovat muun muassa muutoksen perustelu, henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja viestinnän kehittäminen.

Kieli  
suomi

Sivuja 88

Liitteet 7

Liitesivumäärä 13

## Asiasanat

muutos, uudistuminen, viestintä, työhyvinvointikysely, virtuaalinen kehittämissympäristö



**THESIS**  
**January 2020**  
**Master's Programme in Development**  
**and Management of Social Services**  
**and Health Care**

Tikkarinne 9  
FI-80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel- +358 13 260 600

**Authors**

Marjut Paukku  
Päivi Sinkkonen

**Title**

Change Management and Communication Tools to Facilitate Supervisory Work in the Siun sote Organization.

**Commissioned by**

Joint Municipal Authority for North Karelia Social and Health Services. Services for Occupational Well-Being.

**Abstract**

The Finnish social and health service system is in undergoing the biggest change in its history. The long preparatory work for Sote (social and health services) is currently on a pause. In the preparation of the change, leadership is emphasized, and new requirements are also set for local supervisors. Change is successful when the staff understands the need for a change and commits and adapts to it. Well-being at work, open and active communication, and staff involvement in the planning and implementation of the change facilitate commitment to it and its implementation of it. In every organization the mission of communication should be *communication belongs to everyone*. It requires us to develop new communications skills that consist of speaking, writing, interacting and digital skills. It also requires knowledge and understanding of different communication cultures.

The purpose of this thesis was to explore the employees' experiences of change management and communications in the Siun sote organization in 2018, and to create new tools for developing change management and communications in the Siun sote organization.

A qualitative research method was used in this thesis. Inductive content analysis was used to analyse the research material. A virtual development environment for supervisors was used as a functional method. As a product of the development environment, new ways to develop change management and communications were created. These include, but are not limited to, justifying the change, engaging the staff in the planning of the change and developing communications.

Language  
Finnish

Pages 88  
Appendices 7  
Pages of Appendices 13

**Keywords**

change, reform, communication, wellbeing survey, virtual development environment

# Sisältö

1	Johdanto .....	6
2	Muuttuva toimintaympäristö sosiaali- ja terveydenhuollossa .....	7
2.1	Muuttuva toimintaympäristö .....	7
2.2	Kuntaliitokset Pohjois-Karjalassa .....	8
2.3	Organisaatiomuutos .....	9
3	Muutosjohtaminen .....	11
3.1	Muutos .....	11
3.2	Muutosprosessi .....	13
3.3	Muutosvastarinta .....	16
3.4	Muutosjohtaminen vai uudistumisen johtaminen .....	18
3.5	Muutosjohtamisosaaminen esimiestyössä .....	20
4	Viestintä organisaatiossa .....	22
4.1	Viestintä .....	22
4.2	Työyhteisöviestintä .....	24
4.3	Muutosviestintä .....	26
4.4	Viestintäkanavat .....	30
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät .....	34
6	Opinnäytetyön toteutus .....	34
6.1	Kohdeorganisaation kuvaus .....	34
6.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	36
6.3	Työhyvinvointikyselyn aineiston analyysi .....	40
6.4	Virtuaalisen kehittämisympäristön hyödyntäminen .....	44
6.5	Kehittämistyöpaja, Siun sote- opinnäytetyön tulosten levittäminen ...	46
6.6	Kehittämisprosessin arviointia .....	47
7	Tulokset .....	49
7.1	Työntekijöiden kokemukset muutosjohtamisesta .....	49
7.1.1	Muutosjohtamista edistävät tekijät .....	50
7.1.2	Muutosjohtamisen haasteet .....	51
7.1.3	Muutosjohtamisen kehittämiskohteet .....	53
7.2	Työntekijöiden kokemukset viestinnästä organisaatiotasolla .....	54
7.2.1	Viestinnän odotukset .....	55
7.2.2	Viestinnän haasteet .....	56
7.2.3	Viestinnän kehittämiskohteet .....	57
7.3	Työntekijöiden kokemukset viestinnästä yksikkötasolla .....	58
7.3.1	Viestinnän odotukset .....	59
7.3.2	Viestinnän haasteet .....	60
7.3.3	Viestinnän kehittämiskohteet .....	61
7.4	Esimiesten keinot muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen ....	62
7.4.1	Muutosjohtamisen keinot .....	62
7.4.2	Viestinnän kehittämisen keinot organisaatiotasolla .....	64
7.4.3	Viestinnän kehittämisen keinot yksikkötasolla .....	67
7.5	Yhteenveto kehittämisehdotuksista ja keinoista muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen .....	68
8	Tulosten tarkastelua ja pohdintaa .....	70
8.1	Muutosjohtamisen kehittäminen .....	70
8.2	Viestinnän kehittäminen .....	74

8.3	Pohdintaa muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämisestä Siun sotessa .....	79
8.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	81
8.5	Tutkimuksen eettisyys .....	84
8.6	Hyödynnettävyys ja jatkokehitysaiheet .....	86
Lähteet	.....	89

#### Liitteet

Liite 1	Tutkimuslupahakemus
Liite 2	Kehittämistoiminnan vaiheet
Liite 3	Opinnäytetyössä käytettyjen muutosjohtamiseen ja viestintään liittyvien tutkimusten taulukointi
Liite 4	Litteroidun aineiston pelkistäminen
Liite 5	Pelkistetyn aineiston ryhmittely
Liite 6	Saatekirje esimiehille
Liite 7	Työpaja 13.11.2019 esityksen sisältö

## 1 Johdanto

Suomen sosiaali- ja terveystalvelujärjestelmä on historiansa suurimmassa muutoksessa. Uudistumiskykyisessä organisaatiossa muutoksen tulisi edetä koko ajan ja eri puolilla pieninä muutosalioina, jotka johtavat kohti visiota ja laajempia kokonaisuuksia (Korhonen & Bergman 2019, 11). Esimiehen rooli on merkittävä muutoksen valmisteluissa ja myös lähijohtajuudelle asetetaan jatkuvasti uusia vaatimuksia. Esimiehet tarvitsevat ylimmältä johdolta muutoksen aikana selkeän päämäärän, jonka avulla he voivat suunnata yksikkönsä ja työntekijöidensä toimintaa kohti tulevaisuutta (Laurila 2017, 138). Työhyvinvoinnista huolehtiminen, avoin ja aktiivinen viestintä sekä henkilöstön osallisuuden lisääminen sitouttavat muutoksen toteuttamisessa.

Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä järjestää julkiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut 14 kunnan alueella. Tämän lisäksi kuntayhtymä järjestää ympäristöterveydenhuollon ja pelastustoimen palvelut Pohjois-Karjalassa. Siun soten organisaatiossa sosiaali- ja terveystalvelut on jaettu kolmeen toimialueeseen: perhe- ja sosiaalipalveluihin, ikäihmisten palveluihin ja terveys- ja sairaanhoitopalveluihin. Siun sotessa on 7 800 työntekijää. (Siun sote 2019a; Siun sote 2019b.)

Opinnäytetyö on toimeksianto Siun soten työhyvinvointipalveluilta. Opinnäytetyö pohjautuu vuoden 2018 "Mitä Siulle kuuluu" -työhyvinvointikyselyn avoimiin vastauksiin ja vastauksista nousseisiin kehitettäviin asioihin. Työhyvinvointikyselyyn osallistuivat kaikki Siun soten toimialueet.

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä organisaation johdon ja esimiesten tietoutta työhyvinvointikyselyn avoimista vastauksista nousseista kehittämistarpeista. Kehittämistarpeet olivat muutosjohtaminen ja viestintä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa vuoden 2018 työhyvinvointikyselystä nousseista kehitettävistä asioista ja luoda keinoja johtamisen haasteisiin Siun soten organisaatiossa. Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää työntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta ja viestinnästä sekä luoda keinoja muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen.

## **2 Muuttuva toimintaympäristö sosiaali- ja terveydenhuollossa**

### **2.1 Muuttuva toimintaympäristö**

Maailma on muuttunut globalisaation ja digitalisaation takia. On huomattu, että Suomi ei ole pysynyt mukana tahdissa, eikä ole uudistunut viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana niin kuin ympärillä oleva maailma. Suomalainen hyvinvointiyhteiskunta on päivitettävä vastaamaan uusiin haasteisiin ja ongelmiin. Organisaatioita, johtamista ja yhteistoimintaa on pystyttävä uudistamaan. (Sydänmaanlakka 2015, 9, 15.)

Valtionhallinnossa, kunnissa ja julkisessa organisaatiossa on viime vuosina eletty muutosten aikaa. Kuntien yhdistämiset, suunnitteilla oleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos sekä säästötalkoot valtion hallinnonaloilla ovat arkipäivää ja esillä näkyvästi jokapäiväisessä mediassa. (Pastak 2015, 1.) On selvää, että myös sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja kaikkialla maailmassa. Muutospaineita aiheuttavat muun muassa väestön koulutustason nousu ja tietoisuus omaan terveyteen vaikuttavista tekijöistä sekä asiakkaiden lisääntyvät odotukset ja vaatimukset. Taloustilanteen kiristyessä yhteiskunnalliset sekä erityisesti sosiaali- ja terveystaloudelliset linjaukset ja painopistealueet muuttuvat. Myös tutkimustiedon ja teknologian lisääntyminen sekä uusien hoitomenetelmien kehittyminen luovat muutospaineita. (Holopainen, Junttila, Jylhä & Korhonen 2014, 10; Sydänmaanlakka 2009, 26.) Uudistamispyrkimystä perustellaan myös niukkenevilla resursseilla ja siihen läheisesti liittyvällä tuottavuuden lisäämisen vaatimuksella (Rissanen & Lammintakanen 2015, 31).

Virtanen ja Stenvall (2014) näkevät, että julkisen hallinnon tulevaisuushaasteet ovat sekä sisällöllisesti että toimintatavallisesti suuria. Julkisilla organisaatioilla on kuitenkin kaikista tehostamistoimenpiteistä ja resurssileikkauksista huolimatta ehkä oletettua enemmän edellytyksiä selviytyä haasteista. Jatkuvien muutosten ja myllerryksien keskelle on noussut voimakas negatiivisuus, jonka takia olemassa olevia voimavaroja ei hyödynnetä. Pitäisikö julkisen organisaation syyllistämisen sijaan jatkossa keskittyä enemmän esimerkiksi organisaatiossa toimivien työntekijöiden osaamiseen ja vahvuuksiin. (Virtanen & Stenvall 2014, 35.)

Nykyisessä toimintaympäristössä on epärealistista ajatella, että johdolla olisi ai-noastaan ja yksin ratkaisut sekä vastaukset siihen, millaisia kehitysaskelaita or-ganisaatiossa tullaan lähivuosina ottamaan. Kehitysmahdollisuuksia onkin tärkeä tunnistaa matkan varrella ja viedä niitä sisään jo käynnissä oleviin hankkeisiin tai jopa käynnistää kokonaan uusia hankkeita. Organisaation valmius uusien sekä yllättävien tarpeiden esille nostoon on varmistettava. Se edellyttää avointa ja re-hellistä keskustelua onnistumisista, epäonnistumisista ja jopa ikävienkin uutisten hyväksymistä. Tämä edellyttää kannustavaa kulttuuria. Kannustavassa kulttuu-riassa uskalletaan tuoda erilaiset näkemykset esille sekä löydetään erilaisia ja toi-mivia malleja uusiin tilanteisiin. Tällaisessa kulttuurissa myös johtajuudelta vaa-ditaan eri asioita kuin perinteisessä hierarkkisesti johdetussa organisaatiossa. (Korhonen & Bergman 2019, 11.)

Ketteryydellä tarkoitetaan reagoitua toimintaympäristön ja teknologian muutok-siin ja asiakkaiden uusiin tarpeisiin. Ketterissä organisaatioissa strategia syntyy toiminnan yhteydessä, työntekijöiden kanssa yhdessä havaittujen kehittymistar-peiden pohjalta. Tällä tavoin strategia elää työn sekä toimintaympäristön muutos-ten mukana. (Taipale & Janhonen 2017, 4.) Uudistumisen tarve korostuu muut-tuvassa toimintaympäristössä. Yksilöiden, tiimien ja koko organisaation luovuus ja innovatiivisuus ovat piirteitä, jota jatkuvalta uudistumiselta edellytetään. Älykäs ja julkinen organisaatio on ketterä ja uudistaakin itseään koko ajan. Jatkuvalta uudistumiselta vaaditaan myös kestävyyttä, ja vauhtia pitää olla oikeassa suh-teessa organisaation voimavaroihin. On kuitenkin muistettava, että myös hidas uudistuminen tuo tuloksia ajan mittaan. (Sydänmaanlakka 2015, 68, 164.)

## **2.2 Kuntaliitokset Pohjois-Karjalassa**

Nopeat toimintaympäristön muutokset haastavat myös kuntia uudistamaan joh-tamis- ja organisaatorakenteitaan sekä löytämään innovatiivisempia toimintata-poja (Kuntaliitto 2019). Kunta-alan henkilöstömäärä vaihtelee vuosittain ja henki-löstömäärä on vähentynyt viime vuosina. Vuonna 2018 tilastokeskuksen kuntasektorin palkkatilaston mukaan kunta-alalla työskenteli 421 000 työntekijää, kun vuonna 2014 työntekijöitä oli vielä 440 000. (Kuntatyönantajat 2019a.)



Kuntatalouden kiristyminen ja vuonna 2005 alkanut kunta- ja palvelurakennemuutos ovat aiheuttaneet painetta kuntaliitosten syntymiseen. Viime vuosina kuntaliitoksia on syntynyt myös Pohjois-Karjalassa ja yhteistyötä kuntien kanssa on tehty laajalti alueen sosiaali- ja terveystalouden turvaamiseksi ja tuottamiseksi. Joensuun, Enon ja Pyhäselän perusterveydenhuollon organisaatiot yhdistyivät vuoden 2007 alussa. Tämä yhdistyminen tapahtui osana Joensuun seudun perusterveydenhuollon seutuhanketta vuosina 2005–2007, jossa olivat mukana Joensuu, Pyhäselän ja Enon lisäksi myös Kontiolahti, Polvijärvi, Liperi ja Outokumpu. Vuoden 2005 alussa tapahtui Kiihtelysvaaran ja Tuupovaaran kuntien liitos Joensuun kaupunkiin. Usein kuntaliitosten taustana on taloudelliset haasteet, niin kuin tässäkin kuntaliitossa osittain oli. Kiihtelysvaaran ja Tuupovaaran kunnat ajautuivat taloudellisiin vaikeuksiin ja toisaalta Joensuun kaupunki halusi kehittää ja kasvattaa kaupunkiseutua, mikä osaltaan ajoi kohti kuntaliitosta. (Tuononen 2010, 4; Auvinen & Sihvo 2007, 7.)

Kiteen, Kesälahden, Tohmajärven ja Rääkkylän kunnat aloittivat 11.12.2006 Paras-hankkeen sosiaali- ja terveystalouden toimintojen läpikäymiseksi. Tehdyn arvioinnin pohjalta tavoitteena oli toteuttaa palveluiden seudullinen organisointi sekä uudelleenjärjestäminen vuoden 2009 alusta. Kitee, Kesälahti, Tohmajärvi ja Rääkkylä muodostivat Helli- liikelaitoksen vuonna 2009. (Hukka 2011, 12.) Kunnat ovat irtaantuneet Helli- liikelaitoksesta yksitellen. Tohmajärvi irtaantui toukokuun lopussa 2012 Keski-Karjalan sosiaali- ja terveystalouden yhteistoimintasopimuksesta. Syynä eroon oli tyytymättömyys Helli-liikelaitoksen taloudenhoitoa kohtaan. (Laitinen 2012.) Vastaavasti Joensuun kaupunki ja Kontiolahden kunta muodostivat yhteistoiminta-alueen vuonna 2013, Outokummun kaupunki liittyi alueeseen vuonna 2014 (Yhteistoimintasopimus 2014).

### **2.3 Organisaatiomuutos**

Organisaatiomuutoksia tutkitaan paljon, koska muutos on jatkuva prosessi organisaatioiden elämänkaareissa. Organisaatiot haluavat ennustaa tulevaa ja hallita muutosta, mutta usein muutos ei toteudu eikä tapahdu niin kuin se on suunniteltu (van de Ven & Sun 2011, 58). Muutoksen avulla organisaatiot pyrkivät paranta-

maan kilpailukykyään, sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin ja turvaamaan olemassaolonsa tulevaisuudessa. Vastaavasti työntekijän kannalta organisaatiomuutos on tilanne, jossa arkipäivän tapa tehdä työtä muuttuu: uusia työtehtäviä tulee hoidettavaksi, työtoverit ja esimies voivat vaihtua ja toimintatavat muuttuvat. Myös työsuhde voi päättyä. (Eräsaari 2011, 184-185; Juholin 2017, 243; Työterveyslaitos 2019a.)

Organisaatiomuutoksessa on aina kyse niin asioiden kuin ihmisten johtamisesta (Juuti & Virtanen 2009, 11). Mielekkäästi toteutettu organisaatiomuutos voi tukea työntekijöiden hyvinvointia ja auttaa heitä vastaamaan muutoksen tuomiin haasteisiin sekä käsittelemään siihen liittyviä tunteita. Työpaikkaa ja organisaatiota koskevat muutokset ovat aina sekä yksilöllisiä että kollektiivisia. Organisaatiomuutoksia ei voida tarkastella ilman ihmisten kokemuksia ja sitä, miten he hahmottavat muutokset. Työntekijälähtöinen kehittäminen perustuu ajatuksen, että ihmisten mielipiteille ja kokemuksille annetaan arvo organisaatiota uudistettaessa. Lähtötilanne muutokseen on hyvä sellaisissa työpaikoissa, joissa työntekijät tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa ja heillä on niihin riittävä osaaminen ja työkyky, työntekijät osallistuvat omaa työtä ja työyhteisöä koskeviin päätöksiin, työ koetaan mielekkääksi ja kaikkien osaamista arvostetaan sekä kaikki tukevat toinen toisiaan. Työntekijät tulee nähdä aidosti tuotannon tärkeimpänä tekijänä, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, koska työn keskeinen ajatus on ihmisten auttaminen eri tavoin. (Stenvall & Virtanen 2012, 209; Työterveyslaitos 2019a.)

Vaikka organisaatiomuutoksia perustellaan yleensä toiminnan kehittämiseksi, ei lopputulos välttämättä paranna yrityksen toimintaa juuri lainkaan. Aiemmin ajateltiin, että rakenteelliset muutokset ovat ihmiselle hyväksi. Kriittinen tutkimus on kuitenkin osoittanut sen, että organisaatiomuutokset eivät koskaan ole yksiselitteisesti hyviä, vaan niissä on sekä huonoja että hyviä puolia ja lisäksi läheskään kaikki muutokset eivät ole edes tarpeellisia. On ymmärrettävää, että organisaatiomuutosten seuraukset vaikuttavat työyhteisön jäseniin eri tavalla. Sama muutos voi olla hyvä tai huono riippuen siitä, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. (Järvensivu 2015.)

Viime vuosina on tapahtunut laajuudeltaan suuria organisaatiomuutoksia Itä-Suomen alueella, muun muassa Eksoten kuntayhtymä perustettiin vuonna 2016. Eksote vastaa koko Etelä- Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudesta. Eksotella on työntekijöitä noin 5000 ja se tuottaa julkiset sosiaali- ja terveystalvet noin 130 000 asukkaalle. (Eksote 2019.) Vastaavasti Essote järjestää sosiaali- ja terveystalvet Etelä- Savon alueen väestölle. Essoten kuntayhtymä on perustettu vuonna 2017 ja siihen kuului vuonna 2017 noin 3700 työntekijää. Essote tarjoaa talvet 105 518 asukkaalle. (Essote 2016.)

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalitalvelujen kuntayhtymässä tapahtui organisaatiomuutos vuonna 2017. Organisaatiomuutosta valmisteltiin vuoden 2014 keväästä lähtien kuntayhteistyönä. Lähtökohtana olivat asukkaiden ja henkilökunnan parannusideat sekä valtakunnallisen soteuudistuksen ennakoiminen. Selvityksen jälkeen kunnat päättivät 26.10.2015 perustaa uuden kuntayhtymän, Siun soten. Entinen kuntayhtymä purkaantui ja keskussairaala liittyi osaksi uutta, Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvetun kuntayhtymää. Siun sote, yhdisti ympäristöterveydenhuollon ja pelastuslaitoksen samaan organisaatioon. Kaikki erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalitalvelut sekä Pohjois-Karjalan 14 kuntaa ja Heinävesi perustivat uuden kuntayhtymän. Uusi organisaatio aloitti toimintansa 1.1.2017. Siun sote järjestää talvet noin 166 400 asukkaalle. Siun sotessa on 7 800 työntekijää vuonna 2019. (Siun sote 2019b.) Muutos ja muutoksen tuomat haasteet ovat vaikuttaneet viime vuosien aikana Siun soten työntekijöiden työhön ja elämään. Jatkuva muutos on henkisesti kuormittavaa ja saattaa lisätä esimerkiksi sairauspoissaoloja.

### **3 Muutosjohtaminen**

#### **3.1 Muutos**

Termiä muutos voidaan määritellä eri tavoin. Juutin ja Virtasen (2009, 12-13) mukaan muutosta voi kuvata kahdella sanalla: absoluuttisuus ja suhteellisuus. Absoluuttisuus tarkoittaa sitä, ettei muutoksia voi estää. Muutoksia tulee aina vastaan, sillä kehittyminen on jatkuvaa muutosta, eikä kukaan voi jäädä paikalleen

makaamaan. Toinen kuvaava sana on suhteellisuus. Se pyrkii kuvaamaan ihmisten erilaisuutta kohdatessaan muutoksia. Pienikin muutos voi olla toiselle henkilökohtainen kriisi ja vastaavasti taas toiselle täysin merkityksetön asia. Muutos voi olla parhaimmassa tapauksessa kokijalleen jopa voimaannuttava kokemus.

Julkisella sektorilla on tärkeä rooli nykypäivän toimivan, tehokkaan, turvallisen ja inhimillisen yhteiskunnan rakentamisessa. Tällä hetkellä julkiseen sektoriin liittyy lukuisia muutoshaasteita. Muun muassa muuttuva toimintaympäristö, valtavan tiedon määrän kasvu, hidastuva talouskasvu, lisääntyvä velkaantuminen ja väestön ikääntyminen ovat luoneet haasteita yksilöille ja organisaatiolle. Ne edellyttävät yhä aiempaa tehokkaampaa toimintaa, jotta muutoshaasteisiin pystytään tulevaisuudessa vastaamaan. (Juuti 2011, 198; Sydänmaanlakka 2015, 15.)

Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen käynnistävinä tekijöinä voivat olla useat tekijät. Juuti ja Virtanen (2009, 25–27) esittävät muutokselle kaksi näkökulmaa. Toisessa syy muutokselle on strategisen suunnan selvittäminen ja toisessa taas on tarve uudistua. Muutoksen toteuttaminen tehdään näkökulmasta huolimatta joko suunnitelmallisesti tai suunnittelemattomasti. Muutoksen katsotaankin olevan organisaation tietoista kehittämistä ja se kannattaa hahmottaa tapauskohtaisesti (Juppo 2011, 4). Myös Newton (2007, 3-5) korostaa, että muutoksella on monia muotoja ja laajuuksia, joista yksi ääripää on koko organisaatiota, sen olemassaoloa tai ydinstrategiaa koskeva muutos ja toinen on taas työnkuvaan liittyvät yksittäiset muutokset. Tulevat muutokset vaikuttavatkin näin kerralla koko organisaatioon tai saattavat koskea vain rajoitettua osaan siitä.

Muutoksesta käytetään kirjallisuudessa entistä enemmän termiä uudistuminen. Usein kysytään, miksi pitää uudistua, jos kaikki on hyvin. Muutoskykyä on ylläpidettävä, sillä kyse on tulevaisuuden rakentamisesta. Strategiaa ei voi enää laatia usealle vuodelle eteenpäin ja olettaa, että kaikki pysyy ennallaan. Strategiaa on voitava tarkastella jatkuvasti ja on pystyttävä muuttamaan nopeasti suuntaa, mikäli strategian taustalla olevat asiat muuttuvat. Kun organisaatiossa on totuttu jatkuvaan uudistumiseen ja asioiden kyseenalaistamiseen, siellä kyetään myös tarvittaessa nopeaan reagointiin. (Korhonen & Bergman 2019, 23.)

Laajamittaisen strategisen ajattelun kehittämisen on tärkeä rooli organisaation suotuisalle kehitykselle. Innovaatiot ja jatkuvan uudistumisen periaatteet pitää saada käytäntöön. Juuri luovuutta, innovatiivisuutta ja organisaation oppimista on korostettava muutoksissa, sillä tehokkuus ei tyypillisesti enää kasva tekemällä enemmän vaan tekemällä asiat uudella tavalla. Uudistamisen kyky vaatii osaamista, sopivia kehittämismenetelmiä ja oikeaa ajoitusta muutosten läpiviemiseen. (Sydänmaanlakka 2015, 16; Juuti 2011, 199.)

On muistettava, että ketään ei voi pakottaa muuttamaan, vaan muutoksen innon pitää löytyä jokaisesta itsestä. Onnistunut muutos tarvitsee esimiehen lisäksi myös muutokseen sitoutuneen johdon, joka selvästi osoittaa toiminnallaan, että muutosta tarvitaan. Esimies tukee työntekijöitään eri tavoin muutoksessa, mutta työntekijän on tavalla tai toisella innostuttava muutoksesta. Työntekijöitä organisaatioon sitovia tärkeimpiä asioita ovat merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteet. Mikäli työntekijä näkee itsensä ja työnsä osana organisaatiota muutoksen jälkeen, muutos on tällöin luontevaa organisaation toimintaa. Yhteisestä muutoksesta pitäisi saada koko organisaatio syttymään. Olenaista on viestittää samaa asiaa samalla tavoin: muutos on myönteinen ja yksilöä sekä organisaatiota rikastuttava asia. (Ponteva 2010, 10,18.) Muutoksen onnistuminen vaatii siis yhteistä ymmärrystä ja tahtoa muutoksesta kaikilta ammattiryhmiltä, organisaatiotasoilta sekä poliittisilta päättäjiltä (Isoherranen 2012, 139).

### **3.2 Muutosprosessi**

Organisaation muutosprosessi on usein hyvin monimuotoinen ja keskeistä siinä on oppiminen, niin yksilöiden kuin organisaationkin. Muutosprosessia voidaan lähestyä monesta näkökulmasta, mutta on tärkeää korostaa organisaation vahvuuksia. Tekijät, jotka vaikuttavat muutosprosessiin joko positiivisesti tai negatiivisesti, voivat vaihdella suuresti erilaisissa prosesseissa ja niiden eri vaiheissa. (Lamassaari 2014, 97; Virtanen & Stenvall 2014, 180.) Muutostilanteissa ei voida yksiselitteisesti soveltaa yhtä yksittäistä johtamismallia tai -kaavaa, vaan kyse on laajemmasta kokonaisvaltaisesta muutosprosessista, jonka suunnittelun täytyy lähteä vallitsevan ympäristön ja toimintaedellytysten huomioimisesta. (Mäki-Korvela 2014, 69.) Konkreettisia muutosprosessin vaiheita on kuvattu

useissa eri teorioissa ja ne antavat organisaatiomuutosprosessille suunnan, jota tulisi noudattaa, että muutos voisi onnistua. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kahta keskeistä muutosprosessimallia. Niiden avulla pyritään avaamaan muutoksen ja muutosjohtamisen monisäikeisyyttä.

Kurt Lewin on luonut yhden kuuluisimmista muutosjohtamisen malleista, johon monet muut myöhemmin kehitellyt mallit perustuvat (kuvio 1). Hänen ideaansa pidetään arvokkaana, kun analysoidaan muutosprosessin alkuvaihetta. Keskustelu sen hetkisestä ja lopullisesta muutoksen tilasta ovat äärimmäisen hyödyllisiä työkaluja muutoksen läpiviemiseksi (Lammassaari 2014, 44). Lewinin mukaan muutosprosessi muodostuu kolmesta vaiheesta: sulatus, muutos ja jäähdytys. Mallin ensimmäisessä vaiheessa kuvataan organisaation valmistautumista muutokseen. Siinä pyritään luomaan muutosta tukeva ilmapiiri, poistamaan epävarmuutta ja perustelemaan muutoksen hyödyllisyys ja välttämättömyys. Tarkoitus on motivoida organisaation jäseniä ja luoda positiivinen mielikuva muutoksesta. (Burnes 2004, 985.) Tässä prosessin vaiheessa ihmisten tulee ymmärtää, että vanhat tavat tehdä asioita eivät enää toimi (Lammassaari 2014, 42).



Kuvio 1. Lewinin 3-vaiheinen muutosteoria (Lewin 2012).

On tärkeää, että organisaation henkilöstö on vastaanottavainen muutokselle. Heillä tulee olla tieto muutoksen etenemisen vaiheista. Se lisää muutoksen onnistumisen mahdollisuutta. Mallin toisen vaiheen tarkoituksena on saada henkilöstö omaksumaan muutos. Näin henkilöstö alkaa toimia uudella tavalla vanhan

sijaan. Motivaation säilyttäminen muutosta kohtaan on erityisen haastavaa, kun uutta toimintatapaa tai uutta asiaa vasta aletaan omaksumaan. Mallin kolmas vaihe on jäädytys. Jäädytysvaiheessa on tarkoitus vakiinnuttaa uusi muutos organisaation toimintaan. On myös tärkeää estää vanhoihin toimintatapoihin tai menetelmiin palaaminen. Muutoksen vakiinnuttaminen henkilöstön toimintaan ei onnistu ilman organisaation normien ja rutiinien purkamista. Vakiinnuttamista voidaan auttaa kertomalla siitä, mitä positiivisia seurauksia muutos toi mukanaan. (Burnes 2004, 985–986.)

John P. Kotter (2012, 22) on luonut laajasti tunnetun mallin muutosprosessin toteutumisvaiheista. Sen mukaan muutos on kahdeksan portainen ja kaikki vaiheet on toteutettava järjestyksessä. Yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea siirtyminen myöhempisiin vaiheisiin voi aiheuttaa muutosprosessin etenemisessä ongelmia. Kotterin muutosprosessi etenee seuraavasti:

#### 1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Muutoksen välttämättömyys tuodaan esille vaihtoehtoisten skenaarioiden kautta sekä asettamalla muutosta tukevat tavoitteet.

#### 2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Luodaan vahva ryhmä ohjaamaan muutosta ja hankkimaan taakseen kriittinen muutosmassa.

#### 3. Vision ja strategian laatiminen

Muotoillaan selkeä kuva tavoitteesta sekä siihen pääsemiseen johtavista keinoista.

#### 4. Muutosvisiosta viestiminen

Muutoksen kriittinen myyntiprosessi – kaksisuuntaiseen muutosviestintään käytetään kaikkia mahdollisia keinoja.

#### 5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Henkilöstöä kannustetaan uudenlaisiin ideoihin antamalla heille valtuus vaikuttaa tarvittaessa rakenteisiin, järjestelmiin, esimiehiin ja henkilöstön osaamiseen.

#### 6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Näkyvillä, kiistattomilla ja muutoshankkeeseen selvästi liittyvillä lyhyen aikavälin onnistumisilla luodaan uskoa muutokseen.

### 7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Muutoshankkeen jatkaminen puhaltamalla lisää ilmaa muutokseen ja pitämällä se pysyvästi tärkeänä.

### 8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen

Kulttuurin muuttuminen on hidasta, joten uusi tapa toimia muotoutuu pysyväksi kulttuuritekijäksi vasta muutosprosessin loppupuolella. (Kotter 2012, 22.)

Kotterin muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat organisaation nykytilan purkamisessa. Jos muutoksien toteuttaminen olisi helppoa, näitä neljää vaihetta ei tarvittaisi muutoksen läpiviemiseen lainkaan. Vaiheissa 5 - 7 otetaan käyttöön uudet toimintatavat. Viimeinen vaihe vakiinnuttaa muutokset organisaation sekä työyhteisön kulttuuriin ja auttaa tekemään muutoksista pysyviä. (Kotter 1996, 18–20.) Kotterin kahdeksanvaiheinen organisaatiomuutoksen malli menee syvemmälle kuin perinteinen mekanistinen metafora. Hänen kahdeksan, lineaarisesti etenevää vaihettaan keskittyvät muutostapahtuman tärkeimpiin asioihin. Ne luovat yleiskuvan organisaatiomuutokselle tärkeästä tarpeen tunteesta ja korostavat tarpeesta kommunikoida visiosta ja pitää kommunikointitaso erityisen korkealla koko prosessin ajan. (Lammassaari 2014, 39.)

Mittavien muutosten onnistumiseen vaikuttaa organisaation tyytyväisyys omaan tilanteeseensa. Myös muutosten kokeminen välttämättömäksi auttaa organisaatiota selviytymään muutosprosessien vaiheiden loppuun viemisessä. (Kotter 1996, 141– 142.) Kosken ja Vakkalan (2007, 54) mukaan työntekijöiden suhtautuminen muutokseen vaihtelee työntekijöiden kesken kokemuksellisista ja muista yksilöllisistä syistä. Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen kehittyy kuitenkin myös muutoksen vaiheiden mukaan ja toteutuksen edetessä.

### 3.3 Muutosvastarinta

Muutoksiin katsotaan kuuluvan luonnollisena osana muutosvastarinta. Se on rakentavaa kyseenalaistamista ja muutoksen oikeellisuuden pohtimista. Muutosvastarinnan taustalla vaikuttavat työntekijöiden henkilökohtaiset epäilyt usein jopa epämääräisenä näyttäytyvästä tulevaisuudesta. Muutosvastarinnassa on



tarve puolustaa vanhoja rutiineja ja toimintamalleja, koska niiden kautta pyritään säilyttämään turvallisuuden tunne. Muutosvastarinnan positiivisen osio nähdään etenevän tunteista tietoon ja yksilöstä organisaatioon. On todettu, että ajan kuluessa muutosvastarinta vähenee, mutta siihen katsotaan vaikuttavan myös muutosviestinnän toimivuus. (Matala 2012, 54.) Myös Johansson ja Heide (2008, 292) sekä Rothe, Christersson, Ounasvuori, Heino, Sarasoja ja Nenonen (2014, 72) korostavat viestinnän ja osallistumisen tärkeyttä muutosvastarinnan kohtaamisessa. Viestintä tulee nähdä työkaluna ja tehokkaalla viestinnällä voidaan pienentää muutosvastarintaa ja luoda myös muutoshalukkuutta.

Muutoksen kokemukset ovat hyvin tunneperäisiä, vaikka niille haetaan usein perusteita järjellä. Useimmiten muutos herättää negatiivisia tunteita, vaikka siitä olisi myös positiivisia seurauksia. Muutoksen edetessä painopiste siirtyy enemmän tunnemyrskyistä rakentavan palautteen suuntaan. Muutosvastarinnan taustalla vaikuttavat voimakkaimmin ihmisten pelot siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön, asemaan ja itseen. Muutosta peilataan usein myös yksilön omaan asemaan ja pelkoihin. (Pirinen 2014, 13; Matala 2012, 54.) Mikäli ymmärrys muutoksesta jää puutteelliseksi, työntekijät eivät innostu muutoksista ja jarruttavat niiden toimeenpanoa joskus aktiivisella ja toisinaan taas passiivisella vastarinnalla (Manka & Manka 2016, 136).

Työntekijän muutoskäyttäytymisen ymmärtäminen auttaa esimiestä ennakoimaan ja suunnittelemaan johtamistaan, sillä jokaiseen muutoksen vaiheeseen liittyy erilaisia tunnetiloja ja tapoja lähestyä, tukea sekä johtaa työntekijöitä (Pirinen 2014, 38–39). On tärkeää, että vastustusta kohdattaessa esimiehen on uskallettava pysyä visiossa, vaikka samalla hänen pitää kuunnella työntekijöitä ja huomioida muutoksen eri näkökulmia. Tarvittaessa hänen on pystyttävä tekemään korjauksia suunnitelmiin. (Korhonen & Bergman 2019, 14.)

Muutoksissa esimiesten tulee erityisesti tarkastella sitä, miten työntekijät kokevat oman organisaationsa muutosympäristön. Saavatko he tukea ja ideoita toiminnan uudistamiseen ja kehittämiseen vai koetaanko toimintatavat hankalina ja raskaita. (Virtanen & Stenvall 2014, 194.) Työntekijän aiemmat kokemukset vaikuttavat paljon uudistumisen ja muutoksen kokemukseen. Mikäli

toimintaympäristö on ollut vuosia vakaa ja muuttumaton ja jos toimintaympäristössä ei ole tehty tietoisesti muutoksia, joiden avulla uudistumiskyky pysyisi yllä, pienikin muutos voi saada aikaan erilaiset mittasuhteet työntekijän mielessä. Muutosten sietokyky ja aktiivisen uudistumisajattelun määrä kasvaa, kun ympärillä tapahtuu muutoksia melkein koko ajan. Työntekijän luottamus omaan selviämiseen kasvaa jokaisessa onnistuneessa muutoksessa ja tällöin muutoskyvykkyys eli resilienssi kasvaa. (Korhonen & Bergman 2019, 30.) Reliencsillä tarkoitetaan yksilön kykyä selviytyä haasteista tai traumaattisista tapahtumista. Yrity maailmassa reliencsillä tarkoitetaan organisaation kykyä selviytyä, sopeutua ja kasvaa muutosten keskellä. (Heikkilä 2017, 13.)

### **3.4 Muutosjohtaminen vai uudistumisen johtaminen**

Muutosjohtamisen katsotaan olevan yksi uusimmista johtamismenetelmistä, johon tutkimus on keskittynyt 1980-luvun alkupuolelta lähtien (Lammasaari 2014, 55). Järveläinen (2018, 117) korostaa opinnäytetyössään (YAMK), että muutosjohtaminen sisältää johdonmukaisen muutosprosessin: työntekijöiden johtamisen muutoksessa, johtamisominaisuudet muutoksessa, laadun jatkuvaa parantamista, hukan poistamista sekä tehokkaaseen viestintään ja tiedottamiseen panostamista organisaatiossa. Muutosjohtamista edistävät ja ehkäisevät tekijät liittyvät johtajaan ja esimieheen, organisaatioon, työntekijöihin ja viestintään. Lammasaaren (2014) mukaan muutosjohtamisen katsotaan olevan prosessi, joka muuttaa työntekijöitä. Se koskettaa emootioita, arvoja, etiikkaa, standardeja ja pitkäaikaisia tavoitteita. Muutos sisältää työntekijöiden motiivien arviointia, tarpeiden tyydyttämistä ja heidän kohtaamista täysin inhimillisinä olentoina. (Lammasaari 2014, 55.)

Jatkuva muutos aiheuttaa paineita johtamiselle, mutta muutosjohtaminen on myös prosessi, joka kuitenkin yhdistää usein karismaattisen ja visionäärisen johtajan ominaisuudet (Lammasaari 2014, 55; Manka & Manka 2016, 135). Johtamisen katsotaan olevan tärkeä osa toimintaa, jolla on merkittävä vaikutus organisaation muutosprosessissa. Se voi vaikeuttaa tai pahimmillaan estää koko muutoksen. Johtaminen voi myös edistää voimakkaasti muutoksen toteutumista.

Muutos itse johtamisessa voidaan katsoa vähäiseksi organisatoriseksi muutokseksi, mutta sen seuraukset voivat johtaa radikaaleihin muutoksiin organisaation toiminnoissa. (Lammassaari 2014, 46.)

Sydänmaanlakka (2015, 158) korostaa, että muutosjohtaminen tarkoittaa kykyä systemaattisesti mahdollistaa tulevia muutoksia ja johtaa tehokkaasti niitä, mutta myös sitouttaa työntekijät muutoksiin. Taskinen (2015, 156-158) ja Viitala (2013, 15-16) painottavat, että muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Sitoutuneet työntekijät tuntevat kuuluvansa työyhteisöön. Työntekijöitä osallistetaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. Työntekijät kokevat olevan osa organisaation menestystä ja kehittyvänsä organisaation tuella sekä tekevänsä merkityksellistä työtä. Lammassaaren (2014, 55) ja Viitalan (2013, 16) mielestä muutosjohtamiseen kuuluu poikkeuksellinen vaikutusmuoto, joka saa työntekijät työskentelemään enemmän kuin mitä heiltä tavallisesti odotetaan. Sitoutuneet työntekijät ovat näin työnantajalleen lojaaleja ja tarvittaessa he ovat valmiita venymään työnsä puolesta.

Kotter (1996, 30), Manka ja Manka (2016, 136) sekä Viitala (2013, 16) muistuttavat, että luodakseen edellytykset työntekijöiden sitoutumiselle johtaminen on ymmärrettävä vuorovaikutteiseksi ja työnantajan on osoitettava sitoutumista myös työntekijöitä kohtaan. Oikeanlainen ja hyvä johtaminen mahdollistaa työntekijöiden motivoinnin haluttuun käyttäytymiseen sekä toiminnan muuttamiseen. Se auttaa sitomaan muutoksen organisaation kulttuuriin ja poistamaan syitä, jotka hidastavat toivottua muutosta.

Nykyään muutoksen rinnalla puhutaan uudistumisesta. Vastaavasti muutoksen johtamisesta voidaan käyttää termiä uudistumisen johtaminen. Organisaatiossa työntekijöillä on usein tarve saada vastauksia kysymykseen ”Miksi pitää uudistua?” Tähän kysymykseen johdon on osattava vastata toistuvasti ja selkeästi. Sama sääntö pätee myös esimieheen. Jokaisen esimiehen on pystyttävä vastaamaan kysymykseen luontevasti. Uudistumisen johtaminen on juuri työntekijöiden innostamista ja johdattamista yhdessä ideoiden ja suunnitellen uusiin toimintatapoihin. Uudistumisen johtaminen on toisaalta uuden ajattelutavan herättelyä ja vakiinnuttamista sekä uusien valmiuksien rakentamista. Tämä kaikki edellyttää

huomattavaa päämäärätietoisuutta sekä kykyä muodostaa visioita tulevaisuudesta rohkeasti ja myös osallistavasti. (Korhonen & Bergman 2019, 13-14.) Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään vielä termiä muutos uudistumisen sijasta, koska tietoperusta koostui pääosin kirjallisuudesta, jossa puhuttiin esimerkiksi muutoksesta, muutosjohtamisesta tai muutosvastarinnasta. Kirjallisuudessa on kuitenkin selkeästi jo nähtävissä vaihtuminen termien käytössä. Muutoksen sijasta puhutaan paljon uudistumisesta.

### **3.5 Muutosjohtamisosaaminen esimiestyössä**

Tieteellisen liikkeenjohdon käsityksissä jo 1900-luvun alussa korostettiin esimiehen roolia uudistamistarpeiden näkijänä ja välittäjänä. Esimiehen odotettiin tunnistavan ympäristössä tapahtuvat kaikki oleelliset muutokset ja näkevän niiden merkityksen organisaation toiminnalle. Esimiehen tuli välittää havaitsemansa muutosvaatimukset työntekijöille uusien tavoitteiden ja visioiden mukaisesti. Esimieheltä vaadittiin myös kaukonäköisyyttä, käyttää toimintaympäristönsä verkostoja sekä hallita ympäristöstä tulevaa informaatiota. (Juppo 2011, 63.)

Tulevina vuosina sosiaali- ja terveystaloudessa johtamisesta tullaan puhumaan paljon nykyistä enemmän, koska suomalainen sosiaali- ja terveydenhuolto on keskellä merkittävää muutosta. Sosiaali- ja terveysalalla esimiesten työssä näkyvät organisaation hallinnon, henkilöstön ja palvelujen johtamisen muutosten ohella ulkoapäin tulevat äkilliset ja vaikeasti ennakoitavat muutokset. Myös väestön ja työntekijöiden ikääntyminen sekä muuttoliike on huomioitava johtamisessa, koska kuntasektorilla on tapahtumassa laaja eläköityminen lähivuosina, jolloin kilpailu osaavasta työvoimasta entisestään kasvaa. Johtamiseen tulee vaikuttamaan myös laajemmat julkisen hallinnon reformit sekä toimintatapojen uudistaminen. Nämä muutostekijät haastavat esimiehiä uudistamaan tietojään, taitojään ja henkilökohtaisia kykyjään säännöllisesti. (Niiranen & Lammintakanen 2014, 18-19; Sydänmaanlakka 2015, 128.)

Yhdeksi esimiehen keskeiseksi ammattitaidon vaatimukseksi asetetaan kyky uudistaa käytäntöjä. On huomioitava, että perinteinen kolmen K:n johtamismalli eli käske, kontrolloi, korjaa ei tänä päivänä enää riitä työntekijöille muutostilanteissa.

Se johtamismalli vaatii pikaista uudistamista. Esimiesten olisi suunnattava johtaminen kohti kolmen I:n mallia eli innosta, innostu ja innovoi. (Sydänmaanlakka 2015, 16.) Voidaankin puhua työntekijälähtöisestä johtamisesta, jossa korostuu tavoite: olla paras työpaikka alan ammattilaiselle. Työntekijälähtöisen johtamisen on katsottu edistävän työpaikan kehittämis- ja uudistumiskykyä ja näin vaikuttavan myös tulokseen. Työntekijälähtöisen ja ketterän kulttuurin työpaikoilla myös arvot ja käytäntö henkivät sitoutumista työhön. Avoimuus ja luottamus eivät jää vain sanahelinäksi, vaan ne heijastuvat kaikkeen tekemiseen. (Työterveyslaitos 2019b). Työntekijälähtöinen kehittäminen asettaa vaatimuksia esimies- ja alaisuuden rakentamiselle. Esimiehen kyky innostaa työntekijöitä on yksi keskeistä muutosjohtamisen lähtökohdista. Esimiehen tulee myös auttaa työntekijöitä näkemään uusia mahdollisuuksia ja haasteita muutoksessa. (Stenvall & Virtanen 2012, 200-201.) Esimies voi näin omalla johtamistyyllillään lisätä työntekijän turvallisuudentunnetta ja siten auttaa hänen kiinnittymistään organisaatioon (Pon- teva 2010, 18).

Muutosjohtajuuden tulee suuntautua kohti muutosta ja siihen sopeutumista. Hyvään muutosjohtamisosaamiseen liittyy vahvasti yhteistoiminnallisuuden, osallisuuden, moninaisuuden ja moniäänisyyden ajatus sekä erilaisuuden hallinta. Ne ovat nykyisin menestymisen edellytys ja niiden tulee olla läsnä päivittäisessä johtamistoiminnassa. Muutosten yhteydessä tarvitaan esimieheltä viisautta ja arvostelukykyä, jotta hän pystyy näkemään laajemmat vaikutukset tämän hetkisessä toiminnassa. (Lindell 2017, 10–11, 65; Sydänmaanlakka, 2015, 21.) Laurilan (2017, 29) mukaan hyvä muutosjohtajuus on toivottua ja oikeana pidettyä esimiestoimintaa, jonka uskotaan edistävän työyhteisön yhteisten muutostavoitteiden saavuttamista ja työntekijöiden hyvinvointia muutostilanteissa, sekä siten menestymistä organisaatiomuutosten läpiviemisessä. Muutosjohtamisosaamisen uskotaan olevan jopa yksi tärkeimmistä esimiehen rooleista tänä päivänä (Ford & Ford 2012, 2).

Pastakin (2015, 67-68) tutkimuksessa tärkeinä muutosjohtajan ominaisuuksina nähtiin oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys ja oma sitoutuminen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaidoissa korostettiin helppoa lähestyttävyyttä, hyvää ihmistuntemusta, inhimillisyyttä ja empatiakykyä sekä kykyä ihmisten

kuuntelemiseen ja kohtaamiseen. Muutosjohtamisosaamiseen katsottiin kuuluvan myös riittävä tietoperusta ja kyky asioiden johtamiseen, paineensieto- ja päätöksentekokyky, vastuun kantaminen, valmius läsnäoloon ja avoimuuteen sekä esimerkillisyys että itsensä likoon laittaminen. Stenvall ja Virtanen (2007, 19) tähdensivät, että muutosjohtaminen vaatii esimieheltä joustavuutta, uudistumista ja tehokkuutta sekä herkkyyttä ja tilannetajua. Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Säntti ja Uotila (2013, 58) korostavat, että esimiesten osaamisvalmiuksien kehittäminen ei kuitenkaan vaikuta pelkästään esimiehiin itseensä ja heidän suoriutumiseensa. Sillä on huomattavia suoria sekä myös välillisiä vaikutuksia työyhteisöön, jossa esimies työskentelee.

## **4 Viestintä organisaatiossa**

### **4.1 Viestintä**

Viestintä on arkinen osa organisaation toimintaa, mutta sen arvo tulee tiedostaa ja tunnistaa. On myös muistettava, että viestintä pitää sisällään paljon muutakin kuin viestin tai informaation välittämistä. Viestintä on ihmisen ominaisuus ja kaiken inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta. Se on vuorovaikutuksen lisäksi ennakoimista, persoonan ja tunnetilan huomioon ottamista sekä kohtamista ja välittämistä. Ihmiset kertovat tarinoita ja välittävät viestejä. Näistä seuraa mielipiteitä, ajatuksia, pohdintaa, tunteita ja toimintaa. Viestintää ei voida pitää erillisenä saarekkeena, jossa työskentelevät vain viestinnällisiin tehtäviin määrätyt henkilöt. Viestintä on kaikkea sitä, mitä työyhteisössä tapahtuu ja sitä pidetään välttämättömänä ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. Ilman viestintää ei ole organisoitua toimintaa eikä organisaatioita. Viestinnän mission pitäisikin olla jokaisessa organisaatiossa: *viestintä kuuluu jokaiselle*. (Hagerlund & Kaukopuro- Klemetti 2013, 6, 8; Juholin 2017, 20, 22.)

Organisaatiossa viestintä onnistuu hyvin, kun jokainen työntekijä johtoryhmän jäsenestä huoltomieheen ymmärtää oman viestintävastuunsa. Se ei tapahdu itses-

tään ja voi jopa vaatia viestintävastuun kirjaamista tehtäväkuvaan tai sen lausumista ääneen. Jokaiselta työntekijältä vaaditaan myös ymmärrystä siitä, miten toimia viestintäyhteiskunnassa sekä omassa että muissa työyhteisöissä. Jokaisen työntekijän tulisikin omassa tehtävässään, roolissaan kasvaa aktiiviseksi ja itseohjautuvaksi tiedon etsijäksi, tuottajaksi, välittäjäksi ja vaihtajaksi. Kukaan ei voi heittäytyä passiiviseksi viestien vastaanottajaksi. Jokaisen tulee olla asenteeltaan aktiivinen viestijä ja myös viestinnän vastaanottaja. (Korhonen & Rajala 2011, 16-17; Juholin 2017, 131.)

Viestintä on oleellinen osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Tämän takia ajateltiin aiemmin, että viestintä ja vuorovaikutustaidot katsottiin kuuluvan vain esimiehelle ja johtajalle. Tänä päivänä ajatellaan jo toisin. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6; Vimpari 2013, 1.) Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovatkin olennainen osa jokaisen ammattitaitoa ja ne kuuluvat jokaisen työntekijän oikeuteen ja velvollisuuteen. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot voivat vaikuttaa työyhteisössä töiden sujumiseen, työpaikan ilmapiiriin ja viihtyvyyteen eli työyhteisön hyvinvointiin. Taloudellisesti niillä saattaa olla merkitystä myös sairauspoissaolojen syntymiseen. (Vimpari 2013, 1; Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 9.) Siksi viestintä vaatii uudenlaista viestintäosaamista, joka koostuu puhumisesta, kirjoittamisesta, vuorovaikutuksesta sekä digitaalisista taidoista. Se vaatii erilaisten viestintäkulttuurien tuntemista ja ymmärrystä. Tämän lisäksi tarvitaan usein ammattimaista viestintäosaamista, jota voidaan hankkia omaan organisaatioon tai tarvittaessa ostaa asiantuntijoilta organisaation ulkopuolelta. (Juholin 2017, 20.)

Viestinnän katsotaan olevan organisaation toiminnan elinehto ja sen varassa rakennetaan organisaation yhteistä kulttuuria. Viestintä on suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä tärkeiden sidosryhmien kanssa. Hyvät suhteet ja yhteistyö ovat hyödyksi kaikille. Jokaisessa organisaatiossa viestinnän tulisi vahvistaa yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä, koska viestintä luo myös yhteisöllisyyttä, mikä edesauttaa jatkuvaa uudistumista. Toimiva viestintä osallistaa ihmisiä vaikuttamaan työyhteisönsä päätöksentekoon. (Juholin 2013, 28; Viitala 2013, 2016.) Viestintä on siis kaikkia koskettava ja yhdistävä tekijä ja se on strategian toteutuskeinoista pehmein ja inhimillisin. Viestinnällä saadaan ihmiset parhaimmillaan syttymään

ja innostumaan, mutta pahimmillaan uupumaan ja lannistumaan. (Hagerlund & Kaukopuro- Klemetti 2013, 8; Honkala ym. 2017, 9.)

## 4.2 Työyhteisöviestintä

Viestinnän päätavoite on hyvä ja avoin tiedonkulku. Se on oleellinen osa kaikkea inhimillistä toimintaa ja sen tulee työyhteisössä olla hyvin suunniteltua ja organisoitua. Tällaisesta viestinnästä käytetään nimitystä työyhteisöviestintä. (Hagerlund & Kaukopuro- Klemetti 2013, 6; Honkala ym. 2017, 107.) Myös lainsäädäntö asettaa velvoitteita viestinnälle. Valtionhallinnon viestintäsuositus uudistettiin vuonna 2016. Uudistuksessa todetaan viestintää ohjaavia arvoja olevan avoimuus, luotettavuus, tasapuolisuus, ymmärrettävyys, vuorovaikutteisuus ja palveluhenkisyys. Valtionhallinnon viestintää säätelee noin 20 lakia ja suuri määrä erilaisia suosituksia. Työyhteisöviestinnän puolella yksi säännöstö tulee YT-lainsäädännöstä (1 luku, 1 §), joka luo vähimmäispuitteet sille, miten yrityksen asioita tulee työstää ja keskusteluttaa aidossa yhteistoiminnan hengessä. Keskeisenä sisältönä yhteistoimintalaissa on erilaiset työnantajalle säädetyt neuvotteluelvoitteet. (Juholin 2017, 40-41.)

Työyhteisö ei voi toimia ilman työntekijöiden välistä keskinäistä viestintää, koska työyhteisöviestintä tapahtuu aina ensisijaisesti siellä, missä työtä tehdään. Uudet toimintatavat saatetaan tiedoksi viestimällä ja välittämällä uutta tietoa. Jokaisen vastuulla on tiedottaa tarpeellisille tahoille uusista toimintatavoista ja merkityksellisistä asioista. Viestintä on näin luonteeltaan suoraa, välitöntä, kasvokkain tapahtuvaa ja sitä voidaan täydentää tarvittaessa verkossa tai mobiilisti. (Hämäläinen 2011, 22; Juholin 2017, 128; Viitala 2013, 206.) Myös Siun sotessa on määritelty työntekijän vastuu viestinnästä. Jokainen työntekijä Siun sote organisaatiossa vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, millainen mielikuva syntyy asiakkaalle, kollegoille tai yhteistyökumppaneille organisaatiosta. Viestintä on yksi Siun soten palvelutehtävistä. Työyhteisön esimies on keskeinen tiedonvälittäjä, mutta myös jokaisella työntekijällä on itsellään vastuu etsiä, kysellä sekä välittää tietoa. (Siun sote 2019c, 14.)



Onnistunut työyhteisöviestintä tukee työssä viihtymistä ja lisää työmotivaatiota. Työyhteisöviestinnän merkittävin tehtävä onkin sitouttaa työntekijät työhön sekä työyhteisöön. Sitoutuminen on mahdollista silloin kun työntekijä tuntee oman työyhteisönsä perustehtävän, taloudellisen tilanteen sekä tavoitteet että oman merkityksensä tässä kokonaisuudessa. Hänen on oltava myös tietoinen oman työyksikön sekä organisaation tulevaisuuden suunnitelmista. (Juholin 2008, 45; Honkala ym. 2017, 107.) Työyhteisöviestinnän avulla työntekijöiden tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksen antoa vahvistetaan. Asioiden toistuva esille tuominen tekee niistä tuttuja ja se vähentää ennakkoluuloja ja etäisyyttä. Työntekijöiden systeeminäkemys kehittyy viestinnän edetessä, koska organisaation eri osa-alueet ja toiminnan elementit sekä näiden väliset yhteydet selkenevät saadun tiedon pohjalta. (Viitala 2013, 206.)

Myöskään johtaminen ei onnistu ilman viestintää, ne kuuluvat erottamattomasti yhteen ja ilman viestintää ei voida menestyksekkäästi johtaa. Viestinnän katso taankin lähtevän johdosta ja sen halusta ja kyvystä välittää asiat eteenpäin. (Hämäläinen 2011, 22; Hagerlund & Kaukopuro- Klemetti 2013, 11.) Vastuu riittävästä, avoimesta ja ajallisesti oikea-aikaisesta ja viivyttelöttömästä työyhteisöviestinnästä kuuluu esimiehille. Esimiehen tehtävänä on esitellä ja taustoittaa strategisia linjauksia, tavoitteita ja tulevia toiminnan muutoksia. Hänen tehtävä on kertoa ja avata työntekijöilleen sitä, mitä ne käytännössä merkitsevät oman yksikön toiminnassa ja jokapäiväisessä työssä. (Hagerlund & Kaukopuro- Klemetti 2013, 11-12.) Esimiehen tulisi olla läsnä ja kuunnella työntekijöitään vähintään yhtä paljon kuin tiedottaa. Hän on välittävä linkki ja tulkitsija työyhteisön ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Innostava esimies tulkitsee asioita sellaisella kielellä, että hänen työntekijänsä ymmärtävät ja sisäistävät viestittävän asian. Esimieheltä odotetaan yleensä ennen kaikkea läsnäoloa ja kasvokkain viestintää, vaikka viestintää voi ja pitääkin täydentää ajoittain välillisin ja muodollisin keinoin. Esimiehen tapa kommunikoida vaikuttaa ratkaisevasti työyhteisön henkeen ja yhteistyöhön. Itsensä likoon laittava ja yhteiseen tavoitteeseen luottava esimies saa työyksikkönsä työntekijät mukaan paremmin kuin vetäytyvä asiantuntijajohtaja. (Juholin 2017, 134-135.)

Työyhteisöviestinnässä johdon mutta myös johtoryhmän rooli on tärkeä muun muassa sen takia, että heillä on kattavin ja ajantasaisin tieto organisaatiossa tapahtuvista asioista. Tämän takia johtoryhmän viestintään kohdistuu suuria odotuksia, sillä johtoryhmässä käsiteltävät asiat ja päätökset vaikuttavat joko välittömästi tai viiveellä jokaiseen työyhteisön jäseneseen ja edelleen myös muihin sidosryhmiin. Johtoryhmän haasteena onkin vastata kysyntään kaikilla tasoilla, niin yksikkö-, yksilö- kuin konsernitasolla. Johdon viestintä on altis niin odotuksille kuin ristiriidoille ja niiden kanssa on vain kyettävä elämään. Johtoryhmän kaikki suunnitelmat ja päätökset eivät ole julkisia. Avoimuus, mitä kerrotaan ja kuinka laajasti sekä ajoitus voi olla myös haaste. Johtoryhmän kannattaakin julkaista viestintäperiaatteensa työntekijöille ja kertoa avoimesti muun muassa, mitä viestintätehtäviä kuuluu johtoryhmälle ja millaisin periaattein viestintä toimii. Asioiden linjaus voi olla merkityksellistä, eli kerrotaan millaiset asiat ovat aina julkisia ja millaisissa asioissa käytetään harkintaa. (Juholin 2017, 133-134.) Hyvin hoidettu työyhteisöviestintä luo pohjan myös ulkoiselle viestinnälle ja organisaation muulle toiminnalle (Hagerlund & Kaukopuro- Klemetti 2013, 6). Siun sotessa on kirjattuna viestinnän yleiset periaatteet- ohje, joka sisältää Siun soten konsernin viestintäpolitiikan (Siun sote 2019f).

### **4.3 Muutosviestintä**

Muutosviestinnästä puhutaan nykyisin omana viestinnän lajina, vaikka se on osa strategista viestintää ja johtamista (Juholin 2013, 391). Muutosviestinnän tavoitteet menevät työyhteisöviestintää syvemmälle ja muutosviestinnän perusarvo on ensisijaisesti yhteisen ymmärryksen luominen. Se saavutetaan, kun asioista keskustellaan tarpeeksi yksityiskohtaisesti. (Juholin 2017, 244; Pirinen 2014, 116.) Muutosviestintä on tavoitteellista, erityisesti silloin, kun kyse on strategisista valinnoista. Muutosviestinnän pitäisi noudattaa strategisen työyhteisöviestinnän mallia, johon kuuluu informointi, johdettu keskustelu, yhteisöllisyyden rakentaminen ja vastuu dialogista. Keskeisessä roolissa muutosviestinnässä ovatkin informointi, faktatiedon ajantasaisuus ja saatavuus sekä vaihdanta. Näiden tehtävänä on antaa perus- ja taustatiedot sekä päivittyvä ajankohtaistieto. Tiedonhakuja ja tarkistamista voi helpottaa Intranetin ”muutosfoorumi” tai vastaava osio. Muutos-

viestinnän perusarvo on kuitenkin se, että jokainen seuraa tiedonvirtaa ja on valmis hankkimaan lisätietoja sekä tuomaan ajatuksiaan ja kysymyksiä yhteiselle foorumille ja yhteisiin keskusteluihin. (Juholin 2017, 244.)

Muutoskyvykkäät sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot viestivät organisaationsa sisällä jatkuvan muutoksen tarpeesta ja totuttavat näin henkilöstön olemaan muutokselle alttiina (Stenvall & Virtanen 2012, 252). Vanha viestinnän vesiputousmalli, jossa asiasisältö välitettiin henkilöstölle tiedottaen ylhäältä alaspäin, ei enää tyydytä 2010-luvun työntekijöitä. He vaativat, että heillä pitää olla mahdollisuus viestiä myös alhaalta ylöspäin. Jokainen työntekijä on omassa organisaatiossaan viestijä, jolla on oma roolinsa, vastuunsa ja tehtävänsä. Tämä vaatii uudenlaista ajattelua organisaation viestinnän tekijöiltä. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 17.) Jatkuvien muutoksien läsnäolo tekee merkitykselliseksi muutokseen liittyvän viestinnän tarkastelun osana sosiaali- ja terveysjohtajuuden kompetenssia. Muutokseen liitettävät odotukset kohdistuvat usein esimiehiin. Yksittäisen esimiehen merkitys muutosviestinnässä voi olla myös ratkaiseva. (Koivistoinen & Pellinen 2014, 118.)

Muutoksien esittäminen ja asioihin vaikuttaminen vaativat esimieheltä tunneälyä ja kykyä lukea alaisten eri tunnetiloja. Se vaatii esimieheltä myös viestintätaitoja, joilla asiat voidaan viestiä etenkin halutulla tavalla työntekijöille. Viestinnällä on myös suuri vaikutus esimiesten ja työntekijöiden välisen luottamuksen syntymiseen. Esimiehet, jotka osoittavat taitavia ja vakuuttavia kommunikointikykyjä saavat alaisensa paremmin mukaan ja kykenevät motivoimaan heitä. (Harvard Business School Press 2005, 101; Stenvall & Virtanen 2007, 88.)

Esimiehellä on kaksi tärkeää tehtävää muutosviestinnässä. Ensimmäisenä heidän on käsiteltävä muutosta laajassa mittakaavassa koko prosessin ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöille on kerrottava muutoksen perimmäinen tarkoitus ja suunta, johon muutoksen on tarkoitus heitä ohjata. Toiseksi esimiesten on annettava palautetta onnistumisesta ja kehitettävistä asioista sekä tiedotettava siitä, onko muutoksen suunta oikea. (Juholin 2008, 133.)

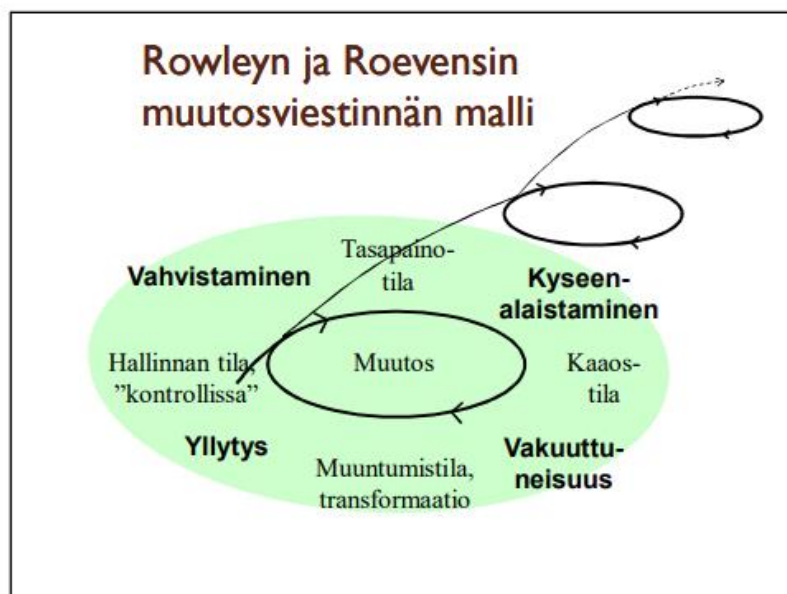
Pakkasen (2011, 85) tutkimuksen mukaan tiedonkulun merkitys korostuu muutosten toteuttamisessa. Esimiehet korostavat, että riittävä ja kaikille yhtä aikaa tapahtuva tiedottaminen on ensiarvoisen tärkeää. Muutoksen hallintaa helpottaa oikean tiedon levittäminen avoimesti, laajalle ja oikea-aikaisesti. Onnistunut muutostiedotus yksilön ja organisaation näkökulmasta on kokonaisuus, jossa ylin johto, esimiehet ja henkilökunta toimivat avoimessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Myös Elving (2005) sekä Juuti ja Virtanen (2009, 151) tähdentävät, että muutoksen aikana tapahtuva asianmukainen ja oikea-aikainen viestintä voisi estää muutoksen vastustamista ja vähentää muutokseen kohdistuvia epävarmuustekijöitä. Esimiehen tulee myös kertoa avoimesti se, jos hän ei tiedä, mitä jatkossa tulee tapahtumaan. Oma tietämättömyyttään on turha peitellä, koska työntekijät aistivat, milloin esimies on aito ja milloin ei. Kinnunen (2019) korostaa, että johtamistyössä viestinnän onnistumisen elementtejä koetaan olevan arvostus ja luottamus, tunteiden hallinta, verkostojohtamisen taidot, rohkeus ja ennakkoluulottomuus ja viestintäosaaminen. Vastaavasti epäonnistumisen tekijöiksi katsotaan puutteet viestinnän osaamisessa, resursoinnissa, arvostuksessa, luottamuksessa sekä tavoitteiden, roolien ja odotusten ristiriitaisuus ja epäselvyys. (Kinnunen 2019,155.)

Viestinnän merkitystä ei usein huomioida tarpeeksi muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Viestintää pidetään liian itsestäänselvytenä, vaikka viestinnän puute voi kaataa uuden toimintamallin toteutumisen. (Hämäläinen 2011, 23–24.) Työntekijöille muutokset ovat aina isoja asioita, joten muutostiedotuksen suunnitteluun tulee varata aikaa ja toteutukseen riittävästi henkilöitä. Muutoksen ollessa merkittävä tai vaikea, työntekijöiden kuuntelemisen tärkeyttä tulee viestinnässä korostaa. Kuuntelemalla työntekijöitä voidaan viestittää, että heitä arvostetaan ja heidän mielipiteillä on painoarvoa. Kuuntelemalla voidaan myös ymmärtää paremmin työntekijöiden ajatusmaailmaa. (Erämetsä 2009, 139; Nurmi 2012, 122.)

Kuuntelemisen lisäksi tarvitaan tavallista enemmän tilaa myös keskustelulle ja dialogisuudesta on tullut yhä tärkeämpi kehittämiskohde myös sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa (Vuori 2015, 184). Dialogin katsotaan olevan puolueetonta ja avointa keskustelua, jossa kumpikin osapuoli havaitsee, myöntää ja tunnustaa toisen silloinkin, vaikka vastustaisi toista (Buber 1999,112). Dialogissa

pyritään luomaan uutta ymmärrystä ja ymmärryksen saavuttaminen mahdollistuu paremmin ryhmässä kuin yksin. Tämän takia dialogista toimintaa käytetään muutostilanteissa. Niissä etsitään yhdessä monipuolisia näkemyksiä ja ratkaisuja eriäviin näkemyksiin. (Vähämäki 2008, 99.) Organisaatioissa onkin mahdollista tehdä muutoksia ilman vuorovaikutteista viestintää ja kommunikaatiota. Onnistuneen viestinnän keinoin saadaan koko organisaatio ymmärtämään miksi pitää muuttua ja mitä muutoksella tavoitellaan. (Juholin 2013, 391.)

Tässä opinnäytetyössä käsittelemme Rowleyn ja Roevensin muutosviestinnän mallia (kuvio 2). Se sisältää ajatuksen, että viestintä on työkalu, jonka avulla muutos toteutetaan (Koskela 2012, 69). Mallissa lähdetään nykytilan kyseenalaistamisesta, jonka avulla vakuutetaan organisaation jäsenet muutoksen tarpeesta eli siirrytään muuttumistilaan (Rowley & Roevens 2007, 148–149). Rowleyn ja Roevensin (2007, 152–153, 158-159) mielestä kyseenalaistaminen täytyy kuitenkin tehdä niin varovasti, että organisaatio ei päädy todelliseen kaaokseen vaan pysyy kaaoksen partaalla olemaan valmiina muuttumaan. Muuntumistilassa organisaation jäseniä taas pyritään innostamaan ja ottamaan käyttöön uudet toimintatavat. Muutoksen toteuttamisen vaiheessa hallinnan ja kontrollin tilaa vahvistamalla on tarkoitus päästä kohti uutta, korkeampaa tasapainotilaa.



Kuvio 2. Muutosviestinnän malli (Rowley & Roevens 2007).

Paine muuttaa organisaation toimintaa ja viestintää avoimemmaksi tulee yleensä asiakkailta ja työntekijöiltä. Asiakkaiden ja työntekijöiden toimintatavat voivat jopa pakottaa organisaatiota muuttamaan toimintaansa läpinäkyvämmäksi ja lisäämään avoimuutta. Avoimuuden lisääntyminen ei ole poikkeuksellista vakiintuneempienkaan organisaatioiden joukossa. Avoimuus ja läpinäkyvyys tulevat väistämättä lisääntymään sekä organisaatioissa että koko yhteiskunnassa. Vaikeiden asioiden avoin käsittely on yksi organisaation läpinäkyvyyden tärkeimmistä mittareista. Läpinäkyvään toimintatapaan siirtyminen vaatii organisaatiolta lisää resursseja viestinnän tehtäviin. Ne organisaatiot, jotka mieltävät sosiaalisen median palvelukanavaksi, kokevat onnistuneensa. Sosiaalista mediaa pitäisi hyödyntää sekä sisäisesti että ulkoisesti. Onnistunut sosiaalisen median hyödyntäminen edellyttää tyypillisesti viestinnän, markkinoinnin, myynnin ja tietohallinnon lisäksi henkilöstöhallinnon osallistumista kehitystyöhön ja toteutukseen. (Isokangas & Kankkunen 2011, 19-20, 25, 27.)

#### **4.4 Viestintäkanavat**

Organisaation hyvä viestintä ei sisällä pelkästään laadukkaasti kirjoitettua tekstiä ja helposti ymmärrettäviä viestejä. Hyvään viestintään ei enää riitä se, että viestintäyksikkö kertoo oikeille ihmisille oikeita asioita. Viestintä muuttuu ja sen pitääkin muuttua. Sen sisältö ja viestintäkanavat kehittyvät entistä tehokkaimmiksi. Tänä emme voi tietää, millä ja miten viestimme huomenna. Viestinnän asema ja merkitys tulevat säilymään ja tulevaisuudessa jopa korostumaan. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 3; Korhonen & Rajala 2011, 15.)

On huomioitava, että eri-ikäiset ja eri elämänvaiheessa olevat työntekijät asettavat erilaisia vaatimuksia niin johtamiselle, viestinnälle kuin viestintäkanavillekin. 1980-luvulla ja sen jälkeen syntyneet, diginatiivit, ovat tottuneet toisenlaiseen viestintään ja yhteistyöhön kuin vanhempansa. He myös odottavat työnantajaltaan ajanmukaisia työvälineitä. Yrityskäytössä olevat tiedonhallinta-, viestintä- ja yhteistyöjärjestelmät eivät välttämättä taivu heidän odotusten mukaisiin tarpeisiin ja jos taipuvat, niin valtaosassa yrityksiä on käytössä edellisen sukupolven versiot, joilla uusista palveluista ei saa kaikkea irti. Diginatiivi ei ota vastaan käskyjä,

joihin hän ei ole saanut perusteluja, eikä hän odota viikkokausia, että hänen kysymyksiinsä vastattaisiin. (Isokangas & Kankkunen 2011, 15, 29.)

Työyhteisöjen sisäinen viestintä tapahtuu nykyään pitkälti verkossa. Verkko voidaan käsitteellistää välineeksi ja mediaksi sekä avoimeksi ja myös julkiseksi tilaksi, jossa sosiaalinen toiminta tapahtuu. (Matikainen 2008, 151.) Viestintää käydään verkossa vielä paljon sähköpostin ja intranetin välityksellä. Päivittäisviestintä voi olla myös suoraa toimintaa, keskusteluja tässä ja nyt tai lähetetään pikaviesti esimerkiksi Skype-toiminnan välityksellä. Ne ovat organisaation viestinnän kannalta tehokkaita kanavia. (Matikainen 2008, 156-157; Juholin 2017, 48). Intranet mielletään usein sisäisen viestinnän pääkanavaksi, vaikka sen avulla ei pystytä muokkaamaan näkemyksiä, eikä pystytä saamaan aikaan uutta ajattelua. Intranet on yksisuuntainen viestintäkanava ja melko usein sen sisältö tuotetaan myös käytännönläheisestä tiedonjaon tarpeesta. Sosiaalista median viestintäkanavista Facebookin kaltaisesti toimiva Yammer viestintäkanava voi tulevaisuudessa korvata esimerkiksi sähköpostijakelulistat tiimeissä, yksiköissä ja organisaation sisäisissä ammatillisissa yhteisöissä. (Korhonen & Bergman 2019, 112-113.) Toisaalta Internet ja sosiaaliset mediat mahdollistavat kuitenkin oman työn kehittämisen ja omaan työhön liittyvien ongelmien ratkomisen yhdessä virtuaalisen yhteisön kanssa (Niinistö-Sivuranta 2013, 172).

Verkkokokoukset ja -palaverit korvaavat nykyään usein perinteisiä kokouksia toisistaan erillään toimivissa organisaatioissa ja projekteissa. Verkkopalaverit mahdollistavat samanaikaisen kokoontumisen olinpaikasta riippumatta. Verkkokokouksessa on käytettävissä äänilyhteys useamman toimijan kanssa, videokuva, sovellusten jako, chat, piirto- tai kirjoitustyökalut ja tämä voi tapahtua myös mobiilyhteyksin. Nämä nykyaikaiset viestintäkanavat säästävät paitsi aikaa myös matkustus- ja yöpymiskustannuksia sekä ympäristöä. (Juholin 2017, 128.)

Yksi kehitettävistä viestintäkanavista on Stenvallin ja Virtasen (2007, 68) mukaan johdon tiedotustilaisuudet, joita järjestettäisiin tietyn muutoksen teeman tai teemojen ympärille. Ne voitaisiin nimetä viestinnän ”täsmäiskuiksi”. Johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksen kasvattamiseksi, suositellaan myös esimerkiksi johdon

haastattelutuntia tai johdon muutosblogia. Myös Kets de Vries (2011, 162) suosittelee järjestämään keskustelutilaisuuksia ja työpajoja, joissa työntekijöillä olisi mahdollisuus keskustella, kommentoida tai kritisoida muutosta niin että organisaation ylin johto olisi paikalla. Toisaalta Korhonen ja Bergman (2019, 116) sekä Juholin (2017, 128) pitävät verkkotyöpajoja ja verkkokoulutuksia hyvinä viestintäkeinoina esimerkiksi organisaation uuden strategian jalkauttamisessa.

Työpajan fasilitointi on yksi modernin johtajuuden työkaluista (Korhonen & Bergman 2019, 118). Fasilitointi tarkoittaa yhteistoiminnan ja ryhmäprosessien suunnittelua ja toteuttamista. Fasilitointi keskittyy rikastavan ja rakentavan yhteistyön edellytysten luomiseen. Fasilitaattori "opettaa kalastamaan", eli hän auttaa ihmisiä tekemään sen itse. Kun fasilitoiva esimies johtaa työntekijöitä, työntekijät toteavat: "me teimme sen itse!" (Wikipedia 2019.) Myös modernit, nykyaikaiset digitaaliset työympäristöt tarjoavat monipuolisia ja erilaisia kanavia tehokkaaseen viestintään. Useissa organisaatioissa on otettu käyttöön kollaboraation ja interaktiivisen viestinnän omaavia ryhmätyötiloja. Kollaboraatio tarkoittaa sähköisten työvälineiden hyödyntämistä ryhmätilanteissa. (Korhonen & Bergman 2019, 113.)

Uudistumisen tavoitteiden ja keinojen viestintään tarvitaan erilaisia osallistavia ja vuorovaikuttavia viestinnän kanavia. Koulutukset ja valmennukset ovat yksi kanava välittää avainviestejä ja keskustella. Organisaation itse järjestämä koulutus saadaan yleensä luontevasti kytkettyä tavoitteisiin. Perehdytystilaisuudet ovat myös erinomainen muutosviestinnän paikka, kun on varmistettu, että sisältö vastaa uutta suuntaa ja toimintatapoja. Johtajien osallistuminen koulutustilaisuuksiin ja yksikköpäiviin tai muihin vastaaviin tapahtumiin on erityisen tärkeää. (Korhonen & Bergman 2019, 115-116.) Yksi kanava johdon viestintään on myös eri työpisteillä vierailu ja työn tekeminen yhdessä työntekijöiden kanssa eli toisin sanoen johdon jalkautuminen. Näin korostuu paremmin henkilökohtaisuus ja vuorovaikutteisuus. Kaikki viestinnän keinot onkin otettava käyttöön strategian toteuttamiseen ja visoin saavuttamiseen. Erittäin tärkeää on huomioida kaksisuuntainen viestintä: kysy, kysy, kysy! ja kuuntele, kuuntele, kuuntele! Avoimella ja rehellisellä lähestymisellä, työntekijät saadaan mukaan. (Korhonen & Bergman 2019 110-111; Juholin 2017, 129.)



Sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat nopean tiedonvälityksen ja viestien tarkan kohdentamisen. Olennaisen tiedon erottaminen on vain yhä haasteellisempaa, vaikka sähköisen viestinnän merkitys nousee yksittäisenä viestinnän välineenä ja kanavana esille erityisen paljon. Erilaiset sähköiset työvälineet sekä mahdollistavat että toisaalta myös monimutkaistavat työn tekemistä. (Korhonen & Rajala 2011, 15; Niinistö-Sivuranta 2013, 170.) Niinistö-Sivurannan (2013, 170-172) sekä Stenvallin ja Virtasen (2007, 68) mukaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja viestinnän mahdollisuuksia ei nähdä pelkästään myönteisinä, koska sähköisen viestinnän keinoin ei voida tuoda työntekijän persoonallisuutta riittävästi esille. Toinen kriittinen näkökulma liittyy inhimilliseen kohtaamiseen. Sähköisten välineiden avulla ei voida samalla tavalla lukea ihmisen käyttäytymistä eikä tunteita. Tarvitaan enemmän työntekijöiden välistä kanssakäymistä. Kasvokkain voidaan antaa toiselle palautetta ja sen avulla työntekijät voivat kehittää omaa toimintaansa. Kasvokkaisessa viestinnässä korostuu kuuntelemisen taito, jotta voidaan ymmärtää toista ihmistä paremmin. Kasvokkaisia viestintäkanavia ovat esimerkiksi osasto, tiimi- ja henkilöstöpalaverit. Sen sijaan työntekijälle, joka ei ole kasvokkaisviestintätilanteissa vahvimmillaan, teknologia voi tarjota apua kommunikaation toimivuuteen.

Kyky hyödyntää sosiaalista mediaa johtamisessa on tulevaisuudessa välttämätön taito hyvin monessa eri organisaatiossa ja eri toimialoilla. (Isokangas & Kankkunen 2011, 34). Erämetsä (2009, 288) korostaakin, että esimiehen kannattaa käyttää viestinnässään mahdollisimman montaa viestintäkanavaa. Viestintäkanavien tuntemista pidetään organisaatioiden esimiesten työhön sisältyvänä osaamisena eli kompetenssina. Onkin lähes mahdotonta ajatella esimiestä, joka ei tunne organisaationsa viestintäkanavia. (Koivistoinen & Pellinen 2014, 115; Juholin 2017, 20.

## **5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät**

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä organisaation johdon ja esimiesten tietoutta Siun soten henkilöstölle suunnatun työhyvinvointikyselyn avoimista vastauksista nousseista kehittämistarpeista. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa vuoden 2018 työhyvinvointikyselystä nousseista kehitettävistä asioista ja luoda keinoja johtamisen haasteisiin Siun soten organisaatiossa.

Opinnäytetyön tehtävänä on:

1. Selvittää työntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta.
2. Selvittää työntekijöiden kokemuksia viestinnästä.
3. Luoda keinoja muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen.

## **6 Opinnäytetyön toteutus**

### **6.1 Kohdeorganisaation kuvaus**

Siun soten tehtävänä on järjestää jäsenkuntiensa puolesta alueensa väestölle yhdenvertaisilla periaatteilla lainsäädännön mukaiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, jotka ovat jäsenkuntien järjestämävastuulla. Palvelut tuotetaan väestön tarpeet huomioon ottaen lähellä palvelujen käyttäjiä, tukien asukkaiden itsenäistä arjessa selviytymistä. Järjestämävastuuseen kuuluvat ehkäisevät, korjaavat, hoitavat ja kuntouttavat sekä muut sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut yhtenäisenä kokonaisuutena. (Siun sote 2019-2021d.)

Siun sotessa on yhteensä noin 7 800 työntekijää. Kuntayhtymään kuuluvat Joensuu, Kitee, Lieksa, Nurmes, Outokumpu, Kontiolahti, Iloanta, Juuka, Liperi, Polvijärvi, Rääkkylä, Tohmajärvi, Valtimo ja Heinävesi. Lisäksi Siun soteen kuuluvat myös Pohjois-Karjalan keskussairaala, pelastuslaitos sekä ympäristöterveys.

(Siun sote 2019b.) Siun soten organisaatiossa sosiaali- ja terveystalvet on jaettu kolmeen toimialueeseen: perhe- ja sosiaalipalveluihin, ikäihmisten palveluihin ja terveystalvet- ja sairaanhoitopalveluihin. (Siun sote 2019a.)

Siun soten tavoitteena on laadukkaiden, yhdenvertaisten ja yksilöllisiin tarpeisiin vastaavien palvelujen turvaaminen kustannustehokkaasti ja kattavasti koko alueella. Talvet löytyvät läheltä niiden käyttäjiä sekä yhä useammin talvet tulee myös kotiin tai talvet voi saada verkosta. Siun soten tehtävänä on turvata asukkaiden arkea ja selviytymistä omassa arjessa. Lähitalvetjen rinnalla toimivat tehokkaat ja keskitetyt koko maakunnan laajuiset talvet. Pohjois-Karjalan keskussairaala on laajan päivystyksen sairaala, ja Pohjois-Karjalan keskussairaala on jo kauan ollut yksi Suomen tuottavimmista keskussairaaloista. Lisäksi sairaalan hoidon laatu ja potilasturvallisuus ovat kansallisissa vertailuissa huipuluokkaa. (Siun sote 2019b.)

Siun sotessa kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa työntekoon liittyviin asioihin sekä vaikuttaa myös työpaikan toimintaan ja työolosuhteisiin. Työntekijöillä on myös mahdollisuus tehdä työtä laaja-alaisesti monipuolisissa ja merkityksellisissä tehtävissä eri palvelualueilla maantieteellisestä näkökulmasta katsottuna. Siun soten organisaatiota sitoo työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annettu laki (449/2007). Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen ja työtä sekä työyhteisöä koskevien päätösten valmisteluihin. Tällä toiminnalla pyritään lisäämään henkilöstön työelämän laatua ja myös palvelutuotannon tuloksellisuutta. (Siun sote 2019d, 3-7.)

Mitä kuuluu? on Työterveyslaitoksen kehittämä strategisen työhyvinvoinnin johtamiseen tarkoitettu työkalu, johon sisältyvät työhyvinvointikysely, digitaalinen työkalu tulosten hyödyntämiseen sekä lisäksi muutoksen tueksi tarjottavat talvet. Mitä kuuluu? -kysely liittyy Työterveyslaitoksen Maakunta 18 –hankkeeseen, jonka toimintakausi oli 1.9.2017-31.12.2019. Hankkeen tarkoituksena oli tuottaa yhteistyössä maakuntien kanssa kysely, jolla voidaan seurata sosiaali- ja tervey-

denhuollon henkilöstön hyvinvointia. Työhyvinvointikyselyllä kerätään tietoa johtamisesta, esimiestyöstä sekä voimavaroista, jotka liittyvät työtehtäviin ja työn järjestämiseen, työyhteisön vuorovaikutukseen ja organisaatioon. Tietoa kerätään myös muutoksista työssä, muutoksiin sopeutumisesta sekä työn kuormituksesta. Mitä kuuluu? -kokonaisuus antaa soteorganisaatioille tilannekuvan ja seurantatietoa työhyvinvoinnista. Kyselyn avulla työhyvinvointia voidaan johtaa tietoon perustuen ja lisäksi voidaan tehdä vertailuja soteorganisaatioiden välillä. (Työterveyslaitos 2019c.)

Mitä Siulle kuuluu- työhyvinvointikyselyä toteutettiin ensimmäisen kerran Siun sote- organisaatiossa vuonna 2017 ja työhyvinvointikyselyn toteutus tehtiin yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa. Siun sote toimi tällöin ainoana työhyvinvointikyselyn pilottiorganisaationa. Työhyvinvointikysely toteutettiin toista kertaa vuonna 2018, 30.10- 2.12.2018, ja kyselyyn vastasi 4 824 siunsotelaista eli 69 % kaikista työntekijöistä. (Siun sote 2019e.) Vuonna 2018 Mitä Siulle kuuluu- työhyvinvointikysely laajeni pilottina myös muutamiin muihin sote-organisaatioihin, kuten Eksoteen, Essoteen, Kainuun soteen, POP- maakuntaan (PPSHP), Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymään sekä Nordlabiin. Vuonna 2019 Mitä Siulle kuuluu -työhyvinvointikysely toteutetaan jälleen Siun sotessa ja edellisten sote organisaatioiden lisäksi joukkoon liittyvät Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymä, Keski- Uudenmaan sote sekä Kuntayhtymä Kaksineuvoinen. Alkuun kysely perustui Kunta10- hyvinvointitutkimukseen, jota Työterveyslaitos on toteuttanut jo pari vuosikymmentä. (Työterveyslaitos 2019c; Jormakka 2019.)

## **6.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta**

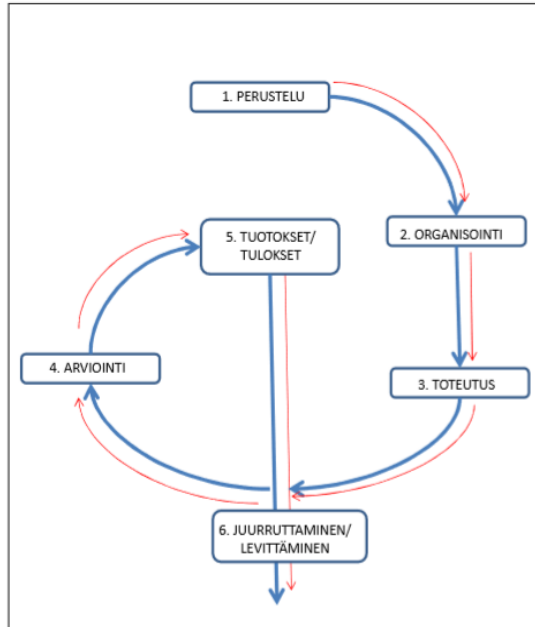
Kehittäminen nähdään yleensä konkreettisena toimintana ja kehittämisellä tähdätään selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisellä pyritäänkin usein toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Toimintatapaa koskeva kehittäminen voi suuntautua vähimmillään ainoastaan yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös laaja-alaista esimerkiksi koko organisaation toimintatavan selkiyttämistä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on löytää ratkaisuja käytännöstä nouseviin ongelmiin tai

tarpeisiin sekä kehittää, uudistaa, korjata, edistää tai muuttaa käytäntöjä ja levittää myös uutta tietoa. Tavoitteena on yleensä konkreettisen asian tai toiminnan muuttaminen suunnitelmallisena prosessina edeten asetettuun tavoitteeseen. Kehittämistoiminnassa voidaan hyödyntää tutkimuksellisia menetelmiä, asetelmia ja tutkimustietoa. Kehittäminen tähtää muutokseen ja sillä tavoitellaan jotakin parempaan ja tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat. (Toikko & Rantanen 2009, 14.)

Tämän opinnäytetyön aihe nousee käytännön kehittämistarpeesta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa kehitettävistä asioista ja luoda keinoja vuoden 2018 Mitä Siulle kuuluu-työhyvinvointikyselystä nousseisiin johtamisen haasteisiin Siun sotessa. Työhyvinvointikyselyssä haettiin vastausta seuraavaan kysymykseen: ”*Mitä ehdotuksia Sinulla on työn, johtamisen tai työyhteisöjen toiminnan kehittämiseksi?*”

Kehittämistoiminta on keskeinen osa nykypäivän työelämää. Sosiaali- ja terveystieteiden alan työntekijöiltä edellytetään syvällisen ammattiosaamisen lisäksi kehittämisosaamista. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään tuottamaan ja hyödyntämään monenlaista tietoa ja työelämän kehittämisprosessit liittyvät usein työn, työmenetelmien, työprosessien tai työyhteisöjen kehittämiseen. Nykyisessä työelämän murroksessa kehittämisteemat ylittävät eri toimialojen rajoja. (Arola & Suhonen 2014, 15-17.)

Opinnäytetyöprosessissa hyödynnetään Arolan ja Suhosen (2014) esittelemää tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessimallia (kuvio 3). Siinä yhdistyvät kehittämistoiminnan tehtävät: perustelu, organisointi, toteutus, arviointi, tuotokset ja niiden juurruttaminen. Prosessimallin tehtävä on kuvata ja jäsentää kehittämistoiminnan eri vaiheiden etenemistä. Tutkimuksellisen kehitystoiminnan prosessissa tutkimus ja kehittäminen kulkevat usein limittäin. (Arola & Suhonen 2014, 19-20.) Opinnäytetyön prosessin kehittämistoiminnan vaiheita kuvataan tarkemmin liitteessä 2.



Kuvio 3. Tutkimuksellinen kehittämistoiminnan prosessi (Arola & Suhonen 2014).

Opinnäytetyön aiheen valinta on tärkeimpiä ja samalla haastavampia tehtäviä kehittämisprosessissa. Aiheen valintaan kannattakin varata riittävästi aikaa ja aiheetta tulee pohtia huolellisesti. Tutkimuksen lopullinen aihe syntyikin usein monien neuvottelu- ja harkintavaiheiden jälkeen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 66.)

Opinnäytetyön toimeksianto saatiin Siun soten työhyvinvointipalveluista. Tutkimusaineisto annettiin tutustuttavaksi sähköpostitse helmikuussa 2019. Tutkimusaineisto sisälsi yhteensä 225 sivua, terveystyö- ja sairaanhoitopalvelujen, ikäihmisten, perhe- ja sosiaalipalvelujen, yhteisten palvelujen sekä pelastuslaitoksen ”Mitä Siulle kuuluu” – työhyvinvointikyselyn, työntekijöiden kokemuksia kehittämiskohteista. Alustavan tutkimusaineistoon tutustumisen jälkeen, aineiston vastauksista nousi esille selkeästi kolme teemaa: muutos, viestintä ja työhyvinvointi.

Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy yleensä useita kiinnostavia asioita, joita haluaisi tutkia ja raportoida omassa tutkimuksessa. Kaikkea ei voi tutkia ja rajaaminen on tärkeää. Tutkijan on valittava jokin tarkkaan rajattu, kapea ilmiö ja kerrottava siitä kaikki, mitä irti saa. Kaikki muu mielenkiintoinen aineisto on jätettävä seuraavaan tutkimukseen. Se, mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita,

pitää näkyä tutkimuksen tarkoituksessa ja tutkimustehtävissä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92.) Laaja tutkimusaineisto vaati rajausta ja näin päädyttiin valitsemaan kolmesta aihealueesta kaksi, muutosjohtaminen ja viestintä. Aihealueiden rajaukseen vaikutti myös se, että tutkimusaineisto sisälsi eniten vastauksia, jotka liittyvät muutosjohtamiseen ja viestintään. Aineistoon tutustumisen jälkeen sen laajuus oli 107 sivua. Aktiivinen tiedonhaku, kirjoittaminen ja tutkimussuunnitelman teko aloitettiin heti toimeksiannon saamisen jälkeen. Liitteessä 3 kuvataan muutosjohtamisen ja viestinnän ensi vaiheen tietoperustaa taulukkomuodossa. Opin- näytetyön suunnitelma hyväksyttiin 29.4.2019 ja tutkimuslupa saatiin 13.6.2019 (liite 1).

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kokonaisvaltaisen tiedon hankinta ja että aineisto kootaan luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Aineiston keruussa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, jossa tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät hyvin esille. Usein pyrkimyksenä on paljastaa ilmiöstä odottamattomia seikkoja, jolloin aineistoa tarkastellaan hyvin monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161,164; Kylmä & Juvakka 2007, 58-59.) Laadullisen tutkimuksen käytetyimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2013, 7; Hirsjärvi ym. 2009, 177). Tässä opin- näytetyössä valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pystyttiin kuvaamaan paremmin ja myös kokonaisvaltaisemmin työntekijöiden ajatuksia kehitettävistä asioista vuonna Siun sotessa 2018. Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään (Hirsjärvi ym. 2009, 183). Tässä opin- näytetyössä käytettiin Siun sotelta saatua valmista tutkimusaineistoa. Tämän opin- näytetyön tutkimusaineiston tieto perustuu työhyvinvoinnin kyselyn avoimiin vastauksiin.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 2009, 224, Tuomi & Sarajärvi 2013, 93-95). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistujat tai toimijat valitaan sen mukaan, kuka parhaiten tietää kokemukselli-

sesti tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena olevasta ilmiöstä ja laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin kuvaamaan sitä, millainen jokin ilmiö on osallistuneiden ihmisten näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä käytettiin edellä mainittujen seikkojen takia laadullista tutkimusta sekä induktiivista sisällönanalyysia työhyvinvointikyselyn vastausten analysoinnissa. Induktiivisessa aineistonanalyysissä aineisto puretaan ensin osiin ja sisällöllisesti samankaltaiset asiat yhdistellään. Sen jälkeen aineisto tiivistetään kokonaisuudeksi, joka vastaa tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin. Aineiston tiivistyminen ja abstrahoituminen on oleellista, koska analyysin avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa. (Kylmä & Juvakka 2007, 112- 113; Hirsjärvi ym. 2009, 266.) Induktiivisen sisällönanalyysin avulla saatiin osallistujien kokemukset paremmin esiin.

Induktiivisessa tutkimusotteessa tutkimus etenee yksityisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Tutkimusprosessissa tutkija lähtee empiirisistä havainnoista, kuten tässä opinnäytetyössä esimerkiksi kirjallisista dokumenteista, tulkitsee tätä havaintomateriaalia ja nostaa siitä analyysin ja vertailevien muistiinpanojensa avulla merkittäviksi katsottavia teemoja, koodaa ne ja muotoilee ne sitten yleisemmiksi luokittelukategorioiksi. Tämä edellyttää aineiston hyvää tuntemista. Sitten seulotaan esiin tutkittavan asian kannalta merkitykselliseksi nousseet avainkategoriat, terästetään niitä uuden nyt jo teoreettisesti täsmentyneen havaintoaineiston avulla ja päädytään lopulta prosessissa kirkastuneen aineiston pohjalta selitysmalleihin ja teoreettiseen pohdiskeluun. Tiivistetty aineistokokonaisuus vastaa tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin. Analyysin avulla pyritäänkin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 266; Kylmä & Juvakka 2007, 113.)

### **6.3 Työhyvinvointikyselyn aineiston analyysi**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto koostuu sanoista ja niistä rakentuvista teksteistä. Tutkimusaineiston analyysia varten tutkittava aineisto on muokattava tekstimuotoon. (Kylmä & Juvakka 2007, 65.) Aineistolähtöinen laadullinen eli induktiivinen sisällön aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston kluserointi eli



ryhmittely sekä 3) aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Analyysin tavoite on luoda sanallinen ja selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysilla järjestetään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta informaatiota. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulointoihin, jossa tutkimusaineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja sitten kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108; Kylmä & Juvakka 2007, 113.)

Tutkimusaineiston analyysi aloitettiin tutustumalla valmiiseen sähköpostitse saatuun tutkimusaineistoon. Tutkimusaineistoon tutustuttiin yhdessä ja sitä luettiin läpi useita kertoja. Aineistoon tutustumisvaiheessa merkittiin alleviivaten tiettyjä toistuvia aihealueita, kuten muutosjohtaminen ja viestintä. Viestinnän alueelta vastaukset jakoutuivat jo alkuvaiheessa yksikkö- ja organisaatiotasoon. Tutkimustehtävät pidettiin mielessä heti aineistoon tutustumisvaiheessa. Tutkimusaineistosta nousi esille kaksi aihealuetta: muutos ja viestintä. Pääteemoille annettiin värikoodit. Tutkimusaineistoon tutustumisen jälkeen aloitettiin aineiston pelkistäminen eli redusointi. Erivärisillä tusseilla yliviivattiin alkuperäisilmauksista pelkistettyjä ilmauksia. Analysoitava informaatio voi olla aukikirjoitettu haastatteluaineisto, muu asiakirja tai dokumentti, joka pelkistetään niin, että aineistosta poistetaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen on joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109.)

Jo heti analysoinnin alkuvaiheessa aineistosta karsittiin pois asiat, jotka eivät vastanneet tutkimustehtävään. Aineistoa päätettiin käsitellä yhtenä suurena kokonaisuutena, eikä jaettuna palvelualueisiin. Näin haluttiin turvata se, että vastauksesta ei voida päätellä, millä palvelualueella vastaaja työskentelee. Opinnäytetyöntekijät tekivät yhdessä aineiston redusointia eli pelkistämistä. Liitteessä 4 (litteroidun aineiston pelkistäminen) ja liitteessä 5 (pelkistetyn aineistonryhmittely) käydään läpi tämän opinnäytetyön sisällönanalyysin vaiheita yksityiskohtaisesti yksikötason viestinnän osuudelta.

Aineiston kluseroinnissa eli ryhmittelyssä tutkimusaineistosta koodatut alkuperäisilmaisut käydään läpi huolellisesti ja tarkasti (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110). Seuraavassa vaiheessa aineistosta ryhmiteltiin erilaisia teemoja. Litteroidusta aineistosta yhdisteltiin samaa asiaa kuvaavat käsitteet ja ilmaisut yhdeksi luokaksi. Luokat nimettiin sisältöä kuvaavalla ilmaisulla ja näistä ilmaisuista muodostui alakategoriat. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110).

Ryhmittelyssä käytettiin erivärisiä tusseja ja aineisto leikattiin saksilla. Leikattu aineisto kiinnitettiin paperille teipin avulla värien ja luokkien mukaisesti. Pelkistettyjä ilmauksia ryhmiteltiin niin, että samaa tarkoittavat ilmaisut ja samaan aihepiiriin liittyvät teemat yhdistettiin alakategorioiksi. Alakategorioille annettiin sisältöä hyvin kuvaavat nimet. Kluserointi- eli ryhmittelyvaiheessa opinnäytetyön tekijät jakoivat tutkimusaineiston keskenään. Toinen opinnäytetyöntekijöistä tutustui muutosjohtamisen ja toinen viestinnän aineiston ryhmittelyyn ja alakategorioiden muodostamiseen. Teemojen samankaltaisuus hankaloitti ryhmittelyä ja alakategorioiden muodostamista. Kluseroinnin jälkeen opinnäytetyöntekijät tarkastelivat ryhmittelyn tuloksia yhdessä ja muuttivat alakategorioita jonkin verran.

Aineiston ryhmittelyä seuraa abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden muodostaminen. Tässä vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja tämän valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisinformaation käyttämisestä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on mahdollista tutkimusaineiston sisällön näkökulmasta. (Kylmä & Juvakka 2009, 111.)

Aineisto siirrettiin paperilta Excel taulukkoon myös väreinä, että samaan luokkaan liittyvät asiat pystyttiin yhdistämään helpommin. Alkuperäinen paperilla oleva aineisto koettiin hankalaksi käsitellä. Samaa luokkaan kuuluvia asioita yhdisteltiin ja niistä muodostettiin yläkategorioita. Yläkategorioiden nimeäminen koettiin haasteelliseksi, koska jokaisen opinnäytetyön tekemisessä olleen tauon jälkeen aineistosta löydettiin uusia näkökulmia ja uusia kategorioita.

Yläkategorioiden nimeäminen pyrittiin tekemään niin, että ne kuvasivat mahdollisemman hyvin alaluokkia. Tutkimusaineisto jaettiin opinnäytetyön tekijöiden kesken myös abstrahointi- eli teoreettisten käsitteiden muodostamisvaiheessa. Abstrahoinnin jälkeen, tutkimusaineisto käytiin vielä yhdessä läpi, että yläkategoriat kuvasivat molempien opinnäytetyön tekijöiden mielestä samaa asiaa. Taulukossa 1 käydään läpi aineiston abstrahointia ja yläkategorioitten muodostamista.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston abstrahoinnista ja yläkategorian muodostamisesta.

<b>Alakategoria</b>	<b>Yläkategoria</b>
Samanaikainen tiedottaminen Tiedonkulun aktiivisuus Tasa-arvoinen tiedottaminen Tasapuolinen tiedottaminen Tiedottamisen riittävyys Tiedottamisen oikea-aikaisuus Tiedottamisen rehellisyys Tiedonkulun avoimuus Tiedottamisen selkeys	Viestinnän odotukset
Epätietoisuus suunnitelmissa ja muutoksissa Tiedottamisen riittämättömyys Tiedottamisen aikataulu Tiedon löytämisen haasteellisuus Tiedottamisen puutteellisuus	Viestinnän haasteet
Viestintäkanavat Viikkopalaverien käyttöönotto Lähiesimiesten tiedotuskäytäntö	Viestinnän kehittämiskohteet

## 6.4 Virtuaalisen kehittämisympäristön hyödyntäminen

Howspace on suomalainen Humap Softwaren kehittämä digitaalinen fasilitointialusta, missä yhdistyvät perinteinen live-työpaja sekä reaaliaikainen tai eri aikaan tapahtuva virtuaalinen viestintä. Howspace digitalisoi työpajatyöskentelyn ja se mahdollistaa työpajaan osallistumisen ajasta ja paikasta riippumatta. Howspace on kehitetty juuri fasilitointiin, yhteistyöhön organisaatiotason kehityksessä. Se on hyvä työkalu käytettäväksi muutoksissa sekä oppimiseen. Tässä digitaalisessa työkalussa on fasilitaattori, joka lisää tavoitteidensa mukaan uusia sivuja ja järjestää elementtejä sekä pienoisohjelmia eli widgettejä digitaaliseen työtilaan. Osallistujia kutsutaan virtuaaliseen työtilaan syöttämällä heidän sähköpostiosoitteensa. Osallistujien pääsyä eri sivuille ja työtilan ominaisuuksiin hallitaan erilaisten käyttäjäryhmien avulla. (Pesonen 2019, 24.)

Opinnäytetyöntekijöille tarjottiin mahdollisuutta käyttää digitaalista työkalua tiedonkeruuseen. Esimiestyössä järjestetään paljon työpajatoimintaa ja digitaalinen ympäristö on erilainen tapa osallistaa henkilöstöä kehittämistyöhön. Virtuaalisen kehittämisympäristön käyttöön ja sisällön laadintaan saatiin ohjausta Karelia ammattikorkeakoululta. Virtuaalisen kehittämisympäristön sisältöä suunniteltiin viikolla 43. Kehittämisympäristö nimettiin *Muutoksen ja viestinnän kehittäminen*- virtuaaliseksi kehittämisympäristöksi. ”Mitä Siulle kuuluu”- työhyvinvointikyselyn muutosjohtamisen ja viestinnän avoimista vastauksista nousseet kehittämishaasteet siirrettiin virtuaaliseen kehittämisympäristöön. Kehittämisympäristö koostui kuudesta osiosta:

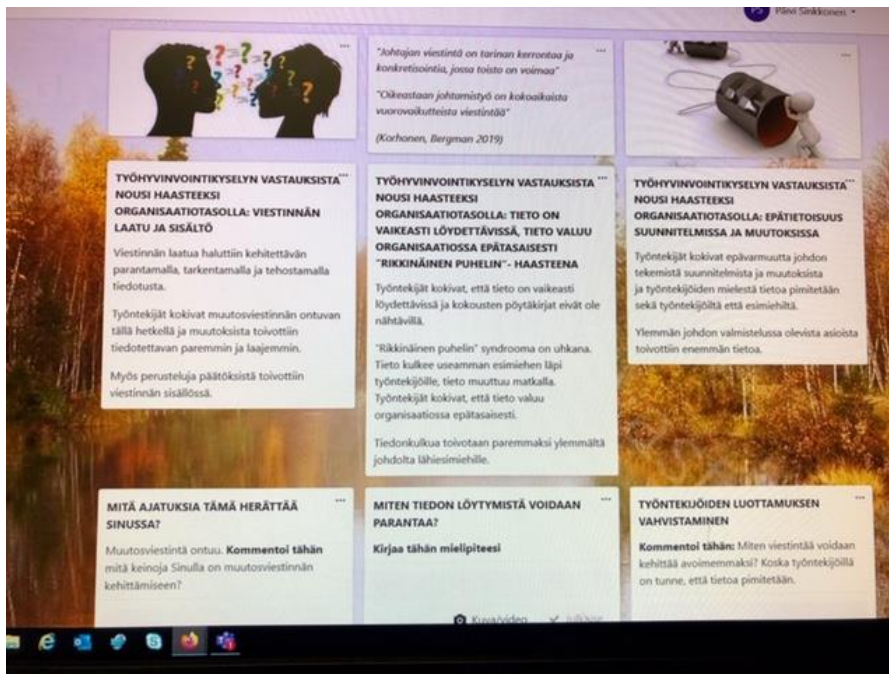
Sivu 1: Perekdytys sivu virtuaaliseen kehittämisympäristöön

Sivut 2-4 Muutosjohtamisen kehittäminen

Sivut 5-6 Viestinnän kehittäminen

Kehittämisympäristöön haluttiin laittaa lisäksi ajatuksia, ideoita johtamisesta, muutoksesta ja viestinnästä sekä videoita, joihin osallistujat saattoivat halutesaan tutustua. Näin digitaalisesta työtilasta toivottiin tulevan osallistujalle motivoivampi ja mielenkiintoisempi. Kehittämisympäristö oli avoinna kahden viikon ajan porrastetusti. Muutosjohtamisen kehittämisen ympäristö oli avoinna viikolla

45 ja viestinnän kehittämisen ympäristö viikolla 46. Kuvassa 1 on esitetty virtuaalisen kehittämisympäristön *Viestinnän kehittäminen organisaatiossa* sivun sisältöä. Virtuaalisesta kehittämisympäristöstä ja sen toimivuudesta toiminnallisena työympäristönä haluttiin palautetta vastaajilta ja sitä pyydettiin antamaan lopuksi kyselyn päätyttyä.



Kuva 1. Viestinnän kehittäminen organisaatiossa.

Osallistujat valittiin virtuaaliseen kehittämisympäristöön satunnaisesti Siun soten kaikkien palvelualueiden esimiehistä. Valinnassa käytettiin apuna Siun soten organisaatiokaaviota, jossa kaikki esimiehet ovat nimettyinä. Näin tehty koonti helpotti esimiesten valintaa eri palvelualueilta. Esimiehistä valittiin yhteensä 40 henkilöä. Saatekirje (liite 6) laitettiin esimiehille sähköpostitse noin viikko ennen työtilan avaamista. Saatekirjeessä kerrottiin opinnäytetyöntekijöiden ja opinnäytetyön taustaa sekä sitä, miten virtuaalisessa kehittämisympäristössä toimitaan. Esimiehille laitettiin kolme päivää ennen kehittämisympäristön avautumista sähköpostitse henkilökohtainen linkki työtilaan, joka mahdollisti kirjautumisen kehittämisympäristöön. Noin puolet esimiehistä osallistui aktiivisesti kehittämisympäristön keskusteluun. Kehittämisympäristöstä saatu aineisto oli laajuudeltaan 20 sivua.

Virtuaalisen kehittämissympäristön vastausten sisällönanalysoinnissa käytettiin teemoittelua, koska virtuaalisen kehittämissympäristön tuotos oli kooltaan pieni, joten opinnäytetyöntekijöiden mielestä teemoittelu oli järkevä keino analysoida vastaukset. Kehittämissympäristön kysymykset oli asetettu valmiiksi aihealueittain eli teemoittain. Teemat olivat samat kuin induktiivisessa analyysissä muodostuneet pääluokat eli muutosjohtamisen kehittäminen, viestinnän kehittäminen organisaatiotasolla sekä viestinnän kehittäminen yksikötasolla. Teemoittelu on hyvin samankaltaista kuin luokittelu, mutta teemoittelussa painottuu erityisesti se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa vertailun tiettyjen teemojen aineistossa esiintymisen osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Induktiivisessa sisällönanalyysissä muodostui kolme yläkategoriaa aina yhtä pääluokkaa kohden. Muutosjohtamisen kehittäminen yläkategoriat olivat muutosjohtamista edistävät tekijät, muutosjohtamisen haasteet ja muutosjohtamisen kehittämiskohteet. Samat yläkategoriat toistui organisaatiotason sekä yksikötason viestinnässä. Virtuaalisen kehittämissympäristön alateemat muodostettiin muutosjohtamisen ja organisaatio- sekä yksikötason viestinnän haasteiden alakategorioista. Tulokset on esitetty teemoittain taulukossa 5: Työntekijöiden kehittämissuositukset ja esimiesten keinot muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen.

## **6.5 Kehittämistyöpaja, Siun sote- opinnäytetyön tulosten levittäminen**

Pohjois-Karjalan keskussairaalassa eletään suurten muutosten aikaa. Uudisrakennuksia valmistuu ja peruskorjauksia tehdään. Siun sotessa on meneillään Strateginen työkykyjohtaminen sotemuutoksessa- hanke. Hankkeen päätoteuttaja on Työterveyslaitos yhteistyökumppaninaan Keva. Hankkeen osatoteuttajia ovat Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän Siun soten lisäksi Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelut Essote sekä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä PHHyky. Hankkeen tavoitteena on valmentaa sote-organisaatioiden työntekijöitä sekä johtoa muutoksen aktiivisiksi tekijöiksi ja samalla tukea heidän työhyvinvointiaan. Erityisesti muutostilanteissa työkykyjohtaminen korostuu ja se on tärkeää henkilöstön tukemiseksi. Tiedetään, että hyvinvoiva henkilöstö pystyy paremmin hallitsemaan muutosta ja oppimaan uutta, mikä edesauttaa organisaation menestymistä. (Kuntatyönantajat 2019b.) Siun soten valmennusryhmään

kuuluu hoitotyön ja lääketieteen johtoa sekä henkilöstön edustajia. Osana hanketta järjestetään työpajatoimintaa eri aihealueilla. 13.11.2019 järjestettiin kehittämistyöpaja aiheena strateginen työkykyjohtaminen muutoksessa.

Opinnäytetyöntekijöille annettiin mahdollisuus osallistua työpajatoimintaan. Opinnäytetyöntekijöitä pyydettiin pitämään puheenvuoro kehittämistyöpaja-päivässä. Työpajapäivää edelsi Skype-palaveri toimijoiden kanssa 4.11.2019, jossa päivän ohjelmaa suunniteltiin. Opinnäytetyön tekijöiden puheenvuoro sisälsi opinnäytetyön aineistosta nousseet muutosjohtamisen ja viestinnän haasteet sekä digitaalisesta kehittämisympäristöstä nousseet esimiesten kehittämisideat haasteisiin. Työpajassa esitettyjä opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen Siun sotessa. Esitys laadittiin viikolla 46 ja esitys sisälsi 27 diaa. Työpajapäivän 13.11 esityksen sisältö on liitteessä 7.

## **6.6 Kehittämisprosessin arviointia**

Yhtenä arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta ja arvioinnin yhteydessä analysoidaankin, onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa vai ei. Miltä osin kehittämisessä on onnistuttu ja miltä osin ei ole onnistuttu. Kehittämisprosessin loppuarvioinnissa nostetaan esiin, saavutettiin asetetut tavoitteet, ovatko tavoitteet toteutuneet pysyneet samana koko kehittämisprosessin ajan. Arvioinnin avulla voidaan tuottaa tietoa kehitettävän asian hyvydestä. Arviointia lähestytään usein toimijoiden osallistumisen näkökulmasta. Osallistavassa arvioinnissa annetaan ääni kaikille kehittämisen sidos- ja eturyhmille ja arvioinnilla voidaan pyrkiä yhteisen merkityksen luomiseen. Tällöin kehittämisen pitää olla monen eri tahon intressissä. (Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen, ajankohtainen ja hyödyllinen. Tietoperustan kokoaminen vei aikaa ja rajaaminen oli haasteellista. Liitteessä 3 on kuvattu taulukkomuodossa muutosjohtamisen ja viestinnän tietoperustan koostamista. Tämä tapahtui opinnäytetyön alkuvaiheessa ja opinnäytetyössä hyödynnettyjen tutkimusten määrä kasvoi työn edetessä. Sekä muutoksen johtamisesta että viestinnästä löytyy paljon lähdekirjallisuutta. Saatua tutkimusaineistoa oli laaja. Lisäksi laadullinen tutkimus sekä induktiivinen sisällönanalyysi oli meille

metodina lähes tuntematon ja osaltaan sen takia haastava. Sisällönanalyysi muodostuikin opinnäytetyön aikaa vievimmäksi ja haasteellisemmaksi vaiheeksi. Sisällönanalyysia tehtiin kesä- lokakuun aikana yhteensä kolme kuukautta. Sisällönanalyysia tehtiin sekä yksin että yhdessä. Tällä tavoin pyrittiin löytämään sisällöstä varmasti kaikki oleelliset asiat. Opinnäytetyön aihetta sekä tehtäviä tarkennettiin opinnäytetyön edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa on hyvin tavalista, että tutkimussuunnitelma muuttuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Oppimispäiväkirjan teko helpotti muistamaan kehittämisprosessin kaikki vaiheet.

Virtuaalisen kehittämisympäristön luominen oli antoisa ja uusi kokemus. Saimme kehittämisympäristöstä arvokasta tietoa muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen. Virtuaalisesta kehittämisympäristöstä saatu palaute oli positiivista. HowSpace tyyppistä digitaalista alustaa toivottiin myös esimiesten yhdeksi työkaluksi johtamisen tueksi. Osallistujat pitivät hyvänä, että ympäristöön sai kirjautua itselle sopivana ajankohtana. Virtuaalinen kehittämisympäristö koettiin toimivan myös esimiesten vertaistukena. Opinnäytetyöntekijöille syntyi tunne siitä, että esimiehet tarvitsevat ja haluavat vertaistukea haastavassa johtamistyössä.

Osallistuimme kahteen ryhmäohjaukseen 12.3 ja 17.9.2019. Saimme yksilöohjausta neljä kertaa. Tapasimme niin sanotussa kolmikantaneuvottelussa kaksi kertaa, 16.4 ja 1.10. 2019. Vuoden 2020 alussa kolmikantaneuvottelu otettiin käyttöön suunnitelmallisesti Siun soten toimeksiannota tehtävissä ammattikorkeakoulututkinnon (YAMK) opinnäytetöissä. Olimme koko opinnäytetyöprosessin ajan tiiviissä yhteistyössä sekä käytännön ohjaajan kanssa. Käytännön ohjaajana toimi Siun soten työhyvinvointikoordinaattori. Ohjaajilta saatu ohjaus ja tuki on ollut merkittävässä roolissa opinnäytetyöprosessissa.

Opinnäytetyön aikataulut onnistui melko hyvin. Olimme laatineet vuoden alussa aikataulun, miten etenemme opinnäytetyön prosessissa. Opinnäytetyön tekemistä hidasti alkuvaiheen toimeksiannon viivästyminen. Menetimme siinä 1-2 kuukautta aktiivista työaika. Myös kesäloma-aika hidasti opinnäytetyön edistymistä. Tauko opinnäytetyön tekemisessä aiheuttaa sen, että uudelleen työstä-



minen on työläämpää ja ajatukset täytyy koota uudelleen. Opinnäytetyön tekeminen päätyön ohessa muodostui haastavaksi, joten päädyimme ottamaan kaksi kuukautta opintovapaatta syksyllä 2019. Tämä oli hyvä ratkaisu opinnäytetyön edistymisen kannalta. Tällä tavoin pystyttiin keskittymään kokopäiväisesti opinnäytetyön tekemiseen ja pitämään vapaa- aika työn tekemisestä erillään. Opinnäytetyön valmistumistavoitteeksi asetettiin 31.12.2019.

Opinnäytetyön tavoitteeseen päästiin. Saimme tuotettua tietoa vuoden 2018 työhyvinvointikyselystä nousseista kehitettävistä asioista ja loimme työntekijöiden ja esimiesten vastusten avulla keinoja johtamisen haasteisiin. Myös tutkimustehtäviin saatiin vastaukset. Työntekijöiltä ja esimiehiltä saadut kehittämissuositukset sekä keinot muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen hyödynnetään toivottavasti tulevaisuudessa Siun sotessa. Tämä on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen matka kehittämistoimintaan. Aika näyttää, onko saamillamme tuloksilla hyötyä toiminnan organisaation kehittämisen ja uudistumisen kannalta. Ainakin itse, opinnäytetyöntekijöinä haluamme uskoa niin. Opinnäytetyötä esiteltiin Siun soten henkilöstötiedotteessa lokakuussa. Pääsimme esittelemään alustavia tuloksia ja esimiesten ehdottamia kehitysideoita *Onnistu yhdessä strategiseen työpajaan* 13.11.2019. Opinnäytetyön tulokset otettiin työpajassa innolla vastaan ja esityksen sisältö liitettiin *Strateginen työkykyjohtaminen sote- muutoksessa* virtuaaliseen työympäristöön. Opinnäytetyön tulokset esitetään esimiehille 10.1.2020 Siun soten esimiespäivässä. Voidaankin siis todeta, että opinnäytetyön tulosten juurruttaminen on alkanut.

## **7 Tulokset**

### **7.1 Työntekijöiden kokemukset muutosjohtamisesta**

Työhyvinvointikyselyn avoimien vastauksien sisällön analyysi tuotti ensimmäiseksi pääluokaksi muutosjohtamisen. Analyysin tulokset muutosjohtamisen osalta koostuivat kolmesta yläkategoriasta: muutosjohtamista edistävät tekijät,

muutosjohtamisen haasteet sekä muutosjohtamisen kehittämiskohteet. Muutosjohtamisen yläkategorioiden alle muodostui 25 alakategoriaa. Taulukossa 2 esitetään muutosjohtamisen ylä- ja alakategoriat.

Taulukko 2. Muutosjohtamisen ylä- ja alakategoriat.

Yläkategoriat	Alakategoriat
<b>Muutosjohtamista edistävät tekijät</b>	Työntekijöiden vaikutusmahdollisuus Avoimuus muutoksessa Läpinäkyvyys muutoksessa Työntekijöiden mielipiteiden kysyminen Keskustelumahdollisuus muutoksessa Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon Työntekijöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun Työntekijöiden kuunteleminen
<b>Muutosjohtamisen haasteet</b>	Aikataulun toimimattomuus Muutosten suuri määrä Muutoksia ei perustella Lähiesimiesten päätösvallan pois ottaminen Työntekijöiden arvostuksen puute Autoritäärinen johtamistapa Alueellisia eroja ei huomioida
<b>Muutosjohtamisen kehittämiskohteet</b>	Johtajien jalkautuminen työyksiköihin Johtajien kiinnostuneisuus työntekijöiden tekemää työtä kohtaan Työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntäminen Avoin keskustelukulttuuri Luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja johdon välille Moniammatillinen muutoksien suunnittelu ja käsittely Muutosten perustelevuus Muutosten tulosten seuraaminen Yksiköiden erilaisuuden huomiointi muutoksessa Koulutusta uusiin asioihin

### 7.1.1 Muutosjohtamista edistävät tekijät

Opinnäytetyön tutkimusaineiston vastauksista nousi muutosjohtamisen ensimmäiseksi yläkategoriaksi muutosjohtamista edistävät tekijät. Muutosjohtamista edistävien tekijöiden alakategorioita muodostui kahdeksan. Alakategorioiksi nou-

sivat työntekijöiden vaikutusmahdollisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys muutoksessa, työntekijöiden mielipiteiden kysyminen, keskustelumahdollisuus muutoksessa, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, työntekijöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun sekä työntekijöiden kuunteleminen muutoksessa.

Vastaajien mielestä muutostilanteita edisti avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Avointa ja läpinäkyvää demokratiaa toivottiin enemmän myös ylempään johtoon. Työntekijät toivoivat yhteistä keskustelua ja henkilöstön mukaan ottamista jo muutoksen suunnitteluvaiheessa.

*”Avoin ja keskusteleva ilmapiiri ketään syylistämättä sosiaali- ja terveysalalla on nykypäivää ja erilaisten mielipiteiden kuuleminen ja arvioiminen ennen kuin johto ilmoittaa muutoksista.”*

*”Muutoksista pitää keskustella avoimesti jo suunnitteluvaiheessa ja antaa työntekijöille mahdollisuus sanoa mielipide.”*

Työntekijöiden vastauksissa korostui mielipiteiden kysymisen, kuuntelemisen, keskustelemisen ja sitä kautta vaikuttamismahdollisuuden merkitys. Niitä pidettiin työmotivaatiolle sekä muutokseen sitouttamiselle tärkeinä tekijöinä.

*”Aidosti kuuntelemalla ja keskustelemalla työntekijät sitoutetaan muutokseen.”*

*”Organisaation ja johdon tulisi enemmän kuunnella ruohonjuuritasolla olevia työntekijöitä, eikä tehdä päätöksiä, jotka näyttävät paperilla kauniilta lukemilta, mutta käytännössä eivät toimi.”*

Työntekijät pitivät merkityksellisenä heidän ja lähiesimiesten osallistamista muutoksien suunnittelussa ja päätöksenteossa.

*”Valitettavan vähän henkilökuntaa osallistetaan muutoksien toteutuksessa ja suunnittelemisessa.”*

### **7.1.2 Muutosjohtamisen haasteet**

Opinnäytetyön vastauksista nousi muutosjohtamisen toisena yläkategoriana muutosjohtamisen haasteet. Alakategorioita muutosjohtamisen haasteisiin muodostui seitsemän: aikataulun toimimattomuus muutoksessa, muutosten suuri määrä, muutoksia ei perustella, lähiesimiesten päätösvalan pois ottaminen, työntekijän arvostuksen puute, autoritäärinen johtamistapa ja alueellisia eroja ei huomioida muutoksissa.

Työntekijät toivat vastauksissaan esille muutoksia koskevia haasteita, jotka liittyivät muutosten aikataulujen toimimattomuuteen, muutosten suureen määrään ja niiden kuormittavuuteen. Työntekijät kokivat väsyvänsä jatkuviin muutoksiin. Muutokset tehdään myös liian nopealla aikataululla ja tieto muutoksista tulee heille liian myöhään. Työntekijöille ei jää aikaa kommentoida, kehittää ja sopeuttaa toimintaansa tuleviin muutoksiin. Tämä vähentää työntekijöiden arvostuksen tunnetta.

*”Väki väsyy jatkuviin muutoksiin ja liialliseen työmäärään.”*

*”Työntekijöitä ei enää arvosteta ammattilaisina vaan vain kuluina.”*

Työntekijät nostivat vastauksissaan muutosjohtamisen haasteeksi myös sen, että muutoksia ei perustella, mikä aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa levottomuutta, perättömiä puheita ja pelkoja. Muutosten perusteet jäivät heille epäselviksi ja työaika kuluu turhaan spekulointiin.

*”Muutokset ovat nykyaikaa ja muutoksia tulee tehdä, se minkä kustannuksella ja millä perustein muutoksia tehdään, jää usein epäselväksi.”*

Muutosjohtamisen haasteina koettiin lähiesimiehen päätösvallan pois ottamista. Työntekijät toivat esille, että lähiesimiehillä ei ole riittävästi tietoa tulevista muutoksista, niiden sisällöstä, laajuudesta ja vaikutuksista. eikä päätäntävaltaa asioiden hoitamiseen. Lähiesimiehillä ei ole aikaa valmistaa työntekijöitä muutokseen, he vain toimivat tiedon välittäjinä.

*”Työntekijänä tuntuu, että Siun soten siirryttyä organisaatio muuttui tiukemmaksi: lähiesimiesten päätösvaltaa on otettu pois, eikä työntekijöiltä kysytä enää mitään omaan työhön liittyvää tietoa päätöksenteon tueksi.”*

Autoritäärinen johtamistapa, erityisesti pelolla johtaminen, työntekijöiden syyllistäminen ja asioiden henkilöityminen nousivat työntekijöiden vastauksissa muutosjohtamisen haasteiksi. Työntekijät kokivat, että nykyinen johdon johtamistapa tappaa luovuuden sekä halukkuuden työn kehittämiseen ja että johtoa ei kiinnosta heidän työhyvinvointinsa. Organisaatio nähdään kasvottomana ja pelottavana.

*”Pelolla johtaminen olkoon historiaa.”*

*”Syyllistämisellä johto tuhoaa luovuuden ja tekee työyhteisön hiljaiseksi, nöyräksi ja pahoinvoivaksi.”*

Siun soten alueelliset erot koettiin muutoksissa haasteellisina. Vastausten mukaan järjestelyjen yhdenmukaistaminen ei toimi samalla tavalla kaikilla paikkakunnilla. Työntekijät kokivat, että samanlaiset järjestelyt eivät toimi pienellä paikkakunnalla yhtä hyvin kuin Joensuussa.

*”Nyt pyritään yhdenmukaisuuteen koko sotessa, on kuitenkin alueellisia eroja, jotka pitäisi ottaa huomioon.”*

### 7.1.3 Muutosjohtamisen kehittämiskohteet

Kolmanneksi muutosjohtamisen yläkategoriaksi nousi työntekijöiden vastauksista muutosjohtamisen kehittämiskohteet. Muutosjohtamisen kehittämiskohteiden alle muodostui kymmenen alakategoriaa. Kehittämiskohteita olivat: johtajien jalkautuminen työyksiköihin, johtajien kiinnostuneisuus työntekijöiden tekemää työtä kohtaan, työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntäminen, avoin keskustelukulttuuri, luottamuksen rakentaminen johdon ja työntekijöiden välille, moniammatillinen muutosten suunnittelu ja käsittely, muutosten perustelemineen sekä muutosten tulosten seuraaminen. Muutosjohtamisen kehittämisen kohteiksi nousivat myös yksiköiden erilaisuuden huomioiminen muutoksissa ja koulutustarve uusiin asioihin.

Työntekijöiden vastauksissa toivottiin johtajien jalkautumista työyksiköihin. Työntekijöiden näkemys oli, että työyksiköihin jalkautumisella johtajiin voisi tutustua peremmin ja johtajien nimet saisivat ”kasvot”. Työntekijät kokivat, että johtajat osoittaisivat jalkautumalla kiinnostuneisuutta heidän tekemää työtä kohtaan, myös työntekijöiden mielipiteiden kysyminen mahdollistuisi ja he tulisivat paremmin kuulluiksi.

*”Työntekijöiden kuuleminen ja johdon jalkautuminen työyksiköihin, en edes tiedä ketä Siun soten johtajat, ylihoitajat tai muut päättävät henkilöt ovat.”*

Työntekijät toivoivat heidän asiantuntijuutensa hyödyntämistä työn kehittämisessä ja päätöksenteossa. Kehittämiskohteiksi nousi myös avoimen keskustelukulttuurin luominen sekä panostaminen johdon ja työntekijöiden välisen luottamuksen rakentamiseen.

*”Rivityöntekijän asiantuntijuutta työn kehittämisessä ja päätöksenteossa/ linjauksia tulisi mielestäni tehokkaammin hyödyntää.”*

Vastauksissa kehittämiskohteeksi nousi asioiden yhteinen suunnittelu, ideointi sekä asioiden yhdessä käsitteleminen moniammatillisesti. Työntekijät toivoivat myös yhteisiä tilaisuuksia ja tapahtumia, joissa tulevaisuuden suunnitelmia avattaisiin tarkemmin.

*”Vielä enemmän voisi hyödyntää aivoriihiyppistä, avoimeen keskusteluun perustuvaa, moniammatillista yhteistyötä.”*

Muutosjohtamisen kehittämiskohteeksi työntekijät näkivät muutosten paremman perustelemisen sekä muutosten tulosten seuraamisen. Erityisesti toivottiin mahdollisuutta huonoksi todettujen päätösten ja muutosten perumiseen.

*”Huonoja päätöksiä pitää pystyä perumaan.”*

Vastauksissa työntekijät toivoivat, että erilaisten yksiköiden toiminta, luonne ja erityispiirteet otettaisiin huomioon muutoksia suunniteltaessa ja päätöksiä tehtäessä. Kehittämiskohteeksi nousi myös koulutuksen järjestäminen muutoksiin liittyvistä uusista asioista.

*”Koulutusta asioihin ennen kuin aloitetaan jokin juttu, eikä niin, että aloitetaan ja koulutus asiaan tulee puolen vuoden päästä.”*

## 7.2 Työntekijöiden kokemukset viestinnästä organisaatiotasolla

Sisällön analyysi tuotti toiseksi pääluokaksi viestinnän, joka jakaantui tässä opinäytetyössä yksikkö- ja organisaatiotason viestintään. Organisaatiotasolla viestinnässä muodostui kolme yläkategoriaa. Yläkategorioiksi nousivat organisaation viestintään kohdistuvat odotukset, viestinnän haasteet ja viestinnän kehittämiskohteet. Organisaatiotason viestintään muodostui 26 alakategoriaa. Organisaatiotason viestinnän ylä- ja alakategoriat esitetään taulukossa 3.

Taulukko 3. Organisaatiotason viestinnän ylä- ja alakategoriat.

Yläkategoriat	Alakategoriat
Viestinnän odotukset	Tiedottamisen avoimuus Tiedottamisen oikea-aikaisuus Tiedottamisen riittävyys Tiedottamisen selkeys Tiedottamisen johdonmukaisuus Tiedottamisen läpinäkyvyys Tiedottamisen totuudenmukaisuus Tiedottamisen muuttumattomuus

<b>Viestinnän haasteet</b>	Tieto ei kulje Huhut saavat aikaan kaaosta Muutosviestinnän toimimattomuus Toimimattomat viestintäkanavat Viestinnän laatu Viestinnän sisältö Tieto on vaikeasti löydettävissä Tieto valuu organisaatiossa epätasaisesti Epätietoisuus suunnitelmista ja muutoksista Rikkinäinen puhelin-syndrooma
<b>Viestinnän kehittämiskohteet</b>	Tiedottamiseen toimiva viestintäkanava Muutoksista tiedottaminen henkilötiedotteessa Yhteiset tilaisuudet Ohjeiden auki kirjoittaminen Tiedotuksen pitäisi olla kirjallista Perustelu muutostilanteessa Ylemmän johdon viestinnän parantaminen esimiehille Vastuullinen tiedottaminen

### 7.2.1 Viestinnän odotukset

Opinnäytetyön tutkimusaineistosta nousi ensimmäiseksi yläkategoriaksi organisaatiotason viestinnässä viestinnän odotukset. Siihen muodostui kahdeksan alakategoriaa: tiedottamisen avoimuus, oikea-aikaisuus, riittävyys, selkeys, johdonmukaisuus, läpinäkyvyys, totuudenmukaisuus sekä muuttumattomuus.

Työntekijät toivoivat johdolta panostusta oikea-aikaiseen ja riittävään tiedottamiseen muutostilanteen eri vaiheissa. Viestintää edisti vastaajien mielestä myös tiedottamisen avoimuus.

*”Tiedossa olevista muutoksista avoimesti (soveltuvin osin) tiedottaminen prosessin eri vaiheissa.”*

*”Toivoisin johdolta panostusta oikea-aikaiseen ja riittävään tiedottamiseen työhön liittyvistä muutoksista.”*

Tiedotukselta odotettiin selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Tiedotuksen ja ohjeistuksen toivottiin olevan ylemmältä taholta läpinäkyvää ja totuudenmukaista.

*”Toivoisin, että ylemmän tahon päätökset ja ohjeistukset saavuttaisivat työntekijätason totuudenmukaisina.”*

Vastauksissa toivottiin tiedotuksen muuttumattomuutta. Tiedotuksen pitäisi olla samanlaista kaikille työntekijöille ja tiedon pitäisi kulkea samanlaisena, eikä se saisi vääristyä matkalla.

*”Kaikille tiedotetaan asioista samalla tavalla.”*

*”Tieto kulkee johdosta palvelupäälliköille ja palveluesimiehille samanlaisena, eikä tieto muutu tai vääristy.”*

## 7.2.2 Viestinnän haasteet

Tutkimusaineiston toiseksi yläkategoriaksi organisaatiotasolla muodostui viestinnän haasteet. Viestinnän haasteiden alakategorioita muodostui kymmenen: tieto ei kulje, huhut saavat aikaan kaaosta, muutosviestinnän toimimattomuus sekä toimimattomat viestintäkanavat. Viestinnän haasteiden alakategorioita olivat myös viestinnän laatu ja sisältö, tieto on vaikeasti löydettävissä, tieto valuu organisaatiossa epätasaisesti, epätietoisuus suunnitelmista ja muutoksista sekä ”rikinäinen puhelin”-syndrooma.

Työntekijät kokivat muutosviestinnän toimimattomuuden olevan yksi viestinnän haasteista. Heidän näkemyksensä oli se, että tieto johdosta työntekijöille ei kulje. Työntekijöiden mielestä päätökset eivät tavoita kaikkia osapuolia ja viestintä on tuu. Työnantajan arvostus työntekijöiden silmissä oli laskenut, koska päätökset tulivat tiedoksi isoissa asioissa ilman keskustelua. Lukuisissa vastauksissa käsiteltiin yhtenä tiedottamisen haasteena sitä, että muutoksista luettiin ensimmäisenä lehdestä.

*”Siun soten organisaatiossa tieto ei kulje, eikä toiminta ole läpinäkyvää, kuten alussa luvattiin. Päätökset tehdään tasolla, joka ei ole ollut käytännön tasolla vuosikausiin.”*

*”Kurjaa lukea asioita lehdestä, vaikka itse toimii lähiesimiehenä ja yrittää pitää omaa henkilöstöä ajan tasalla.”*

Haasteena koettiin myös huhut viestinnässä. Huhut saivat aikaan kaaosta ja ne levittävät huonoa ilmapiiriä työntekijöiden keskuudessa. Tieto kulki usein nopeammin epävirallisen tahon kautta ennen kuin virallinen tieto saavutti työntekijät. Työntekijöiden mielestä yksiköiden esimiehillä oli samasta asiasta aivan erilaista tietoa, vaikka he työskentelivät samassa organisaatiossa.

*”Huhut saavat aikaan työyhteisössä kaaosta ja huonon ilmapiirin.”*

Työntekijät nostivat haasteiksi Siun soten toimimattomat viestintäkanavat ja sen, että kattava tiedotuskanava puuttuu. Intraa ja sähköpostia ei pidetty hyvänä tiedotuskanavana organisaatiotasolla.



*”Organisaatio viestittää tärkeistä muutoksista, kuten työaika ja palkkaus, sähköpostilla sattumanvaraisesti. Pidän tätä erittäin huonona käytäntönä.”*

Viestinnän laatua ja sisältöä haluttiin kehitettävän parantamalla ja tehostamalla tiedotusta. Työntekijät toivovat, että muutoksista pitää tiedottaa paremmin ja laajemmin, he myös odottivat tiedotusta ylemmän johdon päätösten perusteluista.

*”Tiedonkulku täsmällisemmäksi ja nopeammaksi.”*

Työntekijät kokivat, että tieto on vaikeasti löydettävissä ja se hankaloitti jopa työn tekemistä. Kokousten pöytäkirjat eivät ole nähtävillä ja johdon päätöksien pitäisi olla myös helpommin löydettävissä

*”Työtä hankaloittaa tiedon hankala saanti. Jos Intrasta löytää jotakin tarpeellista, pitää osata etsiä oikeaa polkua pitkin.”*

Työntekijöiden mielestä tieto valuu organisaatiossa epätasaisesti. Tiedonmurusten kerääminen aiheutti asioiden eriaikaisen eteenpäin viemisen ja se sai aikaan hämmennystä työyhteisöissä. Se söi työntekijöiden mielestä väistämättä pohjaa ja luottamusta esimiestyöltä. Työntekijöiden vastausten perusteella rikkinäinen puhelin- syndrooma oli myös yksi viestinnän haasteista.

*”Tiedonkulku ylemmältä johdolta lähiesimiehille paremmaksi. Monesti tulee rikkinäinen puhelin syndrooma ja asioita esitellään monesti melko persoonallisesti työntekijöille.”*

Työntekijöillä ei ollut tietoa johdon tekemistä suunnitelmista ja muutoksista. Vastausten mukaan tietoa pimitetään niin työntekijöiltä kuin esimiehiltä. Lisäksi ylemmän johdon valmistelussa olevista asioista ja päätösten perusteluista toivottiin enemmän tietoa.

### **7.2.3 Viestinnän kehittämiskohteet**

Viestinnän kehittämiskohteista muodostui kolmas yläkategoria organisaatiotason viestinnässä. Sisällön analyysi tuotti siihen kahdeksan alakategoriaa. Alakategorioiksi nousivat: toimiva viestintäkanava tiedottamiseen, muutoksista tiedottaminen henkilötiedotteessa, yhteiset tilaisuudet, ohjeiden auki kirjoittaminen, tiedotuksen pitäisi olla kirjallista, perustelu muutostilanteessa, ylemmän johdon viestinnän parantaminen esimiehille sekä vastuullinen tiedottaminen.

Työntekijöiden vastauksissa toivottiin pikaisesti nykyaikaista, helposti käytettävää ja toimivaa tiedotuskanavaa viestintään. Intranetin uusiminen nousi useissa vastauksissa esille.

*”Hyvä Intranet helpottaa työtä, lisää sitä kautta työhyvinvointia ja parantaa potilasturvallisuutta.”*

Työntekijät toivoivat, että tulevista muutoksista kerrottaisiin esimerkiksi henkilö-tiedotteessa. Tiedonkulkua toivottiin parannettavan myös yhteisten tilaisuuksien avulla, jossa mahdollistettaisiin avoin keskustelu. Näitä tilaisuuksia toivottiin sähköpostitiedotuksen sijaan. Vastaajat toivoivat myös ohjeiden auki kirjoittamista, käsitteiden avaamista ymmärrettäviksi ja sitä, että tiedotus olisi kirjallista.

*”Intra on hyvä tiedotusvälinen. Usein siellä on kuitenkin tiedotteita, joissa ei ole sen käsitteitä avattu. Jolloin koko asia ei täysin avaudu.”*

Vastauksissa toivottiin tiedotuksen parantamista ylemmältä johdolta esimiehille. Työntekijät toivoivat johdolta myös perusteluja muutostilanteisiin. Työntekijöiden vastauksista nousi kehittämisehdotukseksi myös vastuullinen tiedottaminen. Sitä kuvattiin vastauksissa seuraavasti.

*”Asiat, joihin pitää ottaa kantaa tulisi olla etukäteen tiedossa ja tutustuttavissa.”*

*”Linjaorganisaation tulee ryhdistäytyä ja sisäinen viestintä tulee olla sisällöltään tarkastelun kestävä. Välijohdon vastuu tiedon välittämisestä ja johtamisen kirkastamisesta tarkasteluun toimenpiteitä varten.”*

### **7.3 Työntekijöiden kokemukset viestinnästä yksikötasolla**

Sisällön analyysistä muodostui toiseksi viestinnän pääluokaksi viestintä yksikötasolla. Yläkategorioiksi nousivat yksikötason viestinnässä samat yläkategoriat kuin organisaatiotason viestinnässäkin: odotukset viestinnälle, viestinnän haasteet ja viestinnän kehittämiskohteet. Yksikötason viestintään muodostui 17 alakategoriaa. Taulukossa 4 esitetään yksikötason viestinnän ylä- ja alakategoriat.

Taulukko 4. Yksikkötason viestinnän ylä- ja alakategoriat.

Yläkategoriat	Alakategoriat
Viestinnän odotukset	Samanaikainen tiedottaminen Tiedonkulun aktiivisuus Tasa- arvoinen tiedottaminen Tasapuolinen tiedottaminen Tiedottamisen riittävyys Tiedottamisen oikea-aikaisuus Tiedottamisen rehellisyys Tiedonkulun avoimuus Tiedottamisen selkeys
Viestinnän haasteet	Epätietoisuus suunnitelmista ja muutoksista Tiedottamisen riittämättömyys Tiedottamisen aikataulu Tiedon löytämisen haasteellisuus Tiedottamisen puutteellisuus
Viestinnän kehittämiskohteet	Viestintäkanavat Viikkopalavereiden käyttöönotto Lähiesimiehen tiedotuskäytäntö

### 7.3.1 Viestinnän odotukset

Viestinnän odotukset muodostuivat yksikkötason ensimmäiseksi yläkategoriaksi. Yksikkötason viestinnän odotuksiin nousi yhdeksän alakategoriaa. Samanaikainen tiedottaminen ja tiedonkulun aktiivisuus, tasa- arvoinen sekä tasapuolinen tiedottaminen. Myös tiedottamisen riittävyys, oikea-aikaisuus ja rehellisyys sekä tiedonkulun avoimuus ja tiedottamisen selkeys nousivat, sisällän analyysissä viestinnän odotuksiksi yksikkötasolla.

Työntekijät toivoivat, että kaikille työntekijöille tiedotetaan asioista samanaikaisesti ja aktiivisesti. Työntekijöiden mielestä tiimi -ja työpaikkapalavereissa pitäisi käydä läpi uusia ohjeita. Vastauksissa toivottiin myös tiedottamisen tasa-arvoisuutta ja esimiesten tiedottamisen tasapuolisuutta. Tiedonkulku tulisi varmistaa kaikille, riippumatta siitä, missä työvuorossa työntekijä olisi.

*”Toivoisin, että lähiesimiehet tiedottaisivat tasapuolisesti kaikille työntekijöille asioista.”*

*”Tiedonkulku voisi olla aktiivisempaa, sillä tavoin, että esim. tiimi- tai työpaikkapalavereissa käydään läpi yhdessä työyhteisön kanssa esimiehen toimesta uusia ohjeita yms. informaatioita.”*

Kyselyn vastausten perusteella muutokseen liittyvän tiedottamisen toivottiin olevan riittävää ja oikea-aikaista. Työntekijät toivoivat, että lähiesimiehiä informoidaan muutoksista riittävän ajoissa. Näin työntekijät saisivat tiedon muutoksesta ajoissa, voisivat käsitellä muutosta paremmin ja muutokseen sopeutuminen helpottuisi. Myös väliaikatietaa muutoksen etenemisestä toivottiin.

*”Tiedotetaan työyhteisöä muutoksista hyvissä ajoin ja annetaan väliaikatieta, miten asiat etenevät.”*

*”Kun ruvetaan tekemään muutoksia, niin niistä pitäisi tiedottaa työyhteisöihin heti, kun niitä aloitetaan tekemään ja koko ajan, kun edistytään.”*

Työntekijät odottivat rehellistä tiedottamista sekä parempaa informaatiota siitä, missä muutoksessa mennään, eikä asioiden salailua työntekijöiltä. Viestintään toivottiin myös enemmän avoimuutta ja työyksiköihin toivottiin avoimempaa tiedotuskulttuuria. Myös tiedonkulun selkeyteen toivottiin kiinnitettävän huomiota, varsinkin uusien asioiden tiedottamisessa.

*”Avoimuus, asioista puhuminen ja salliminen, että niistä puhutaan, esim. muutokset työyhteisössä.”*

*”Informointi esimiehiltä alaisille on parantunut, mutta pitäisi edelleen olla johdonmukaisempaa ja selkeämpää.”*

### **7.3.2 Viestinnän haasteet**

Yksikkötason viestinnässä toiseksi yläkategoriaksi muodostui viestinnän haasteet. Viestinnän haasteisiin muodostui viisi alakategoriaa: epätietoisuus suunnitelmissa ja muutoksissa, tiedottamisen riittämättömyys, tiedottamisen aikataulu, tiedon löytämisen haasteellisuus sekä tiedottamisen puutteellisuus.

Työntekijöiden vastausten perusteella viestinnän haasteeksi nousi suunnitelmien ja muutosten epätietoisuus. Työntekijät kokivat, että kehittämistyö tehdään tällä hetkellä niin, että työntekijät eivät tiedä suunnitelmista tarpeeksi. Myös tieto kulkee huonosti työyhteisössä ja päätöksistä ei kerrota työntekijöille.

Työntekijät kokivat yksikkötason tiedottamisen riittämättömäksi, vajavaiseksi ja puutteelliseksi. Työyhteisössä informointi kulki usein työntekijöiden välityksellä. Esimieheltä toivottiin parempaa tiedottamista ja perusteluja muutoksiin. Haasteena koettiin, että esimies ei vastaa sähköposteihin.

*”Työyhteisön viestintä on jatkuvasti vajavaista.”  
 ”Esimiehen viestintä kulkee jonkun työntekijän kautta.”*

Yksikötason tiedottaminen oli vastaajien mielestä aikataulultaan liian kiireistä. Tiedottamisen ajankohdan haasteellisuutta nähtiin johtuvan siitä, että tieto tulee viime tipassa, myöhässä tai ei ollenkaan. Työntekijät kokivat, että tiedon löytäminen oli haasteellista. Sanalliset viestit eivät tavoita kaikkia ja olennainen tieto häviää ilmoitustauluille. Myös paperilla oleville tiedotteille ei ole säännönmukaisesti sovittua paikkaa.

*”Ilmoitustaulut yleensä täynnä, siitä ei osaa etsiä olennaista.”  
 ”Paperilla olevat tiedotteet ovat mikä missäkin.”*

### **7.3.3 Viestinnän kehittämiskohteet**

Kolmas yläkategoria oli yksikötason viestinnässä viestinnän kehittämiskohteet. Yksikötason viestinnän kehittämiskohteisiin muodostui kolme alakategoriaa. Alakategorioiksi nousivat viestintäkanavat, viikkopalavereiden käyttöönotto ja lähesimiehen tiedotuskäytäntö.

Työhyvinvointikyselyn vastausten perusteella tiedonkulkua haluttiin kehittää työyksiköissä. Hyvin toimivat viestintäkanavat nousivat yhdeksi tiedottamisen kehittämiskohteeksi. Työntekijät pitivät kirjallista tiedottamista tärkeänä ja sähköpostitiedotus koettiin yksikötasolla hyväksi tiedotuskanavaksi.

*”Yhtenäiset linjat sekä jos jotain päätetään, niin kirjallisesti tietoa kaikille myös sähköpostilla tieto tällöin menee kaikille.”  
 ”Uudet asiat tulisi tiedottaa ehdottomasti myös kirjallisena työpaikan kansioon tai sähköpostiin.”*

Työntekijät toivoivat yksikötasolle viikkopalavereita tiedotuksen ajantasaistamiseksi. Esimieheltä toivottiin enemmän tiedottamista ja parempia viestintäkäytäntöjä sekä mukaan ottamista muutoksen suunnitteluun.

*”Viikkopalaverit käyttöön, jotta tiedotus on ajantasaista.”  
 ”Työssä tapahtuvista muutoksista pitäisi entistä enemmän ja paremmin tiedottaa työntekijöitä ja ottaa heidät mukaan suunnitteluun.”*

## 7.4 Esimiesten keinot muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen

Virtuaalisessa kehittämisympäristössä pyydettiin esimiehiltä keinoja muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen Siun sotessa. Taulukossa 8 on esitetty työntekijöiden kehittämisehdotukset ja esimiesten keinot muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen.

### 7.4.1 Muutosjohtamisen keinot

Esimiehet toivat virtuaalisessa kehittämisympäristössä esille keinoja, mitkä helpottaisivat muutoksen läpivientiä. He nimesivät myös keinoja, jotka tukisivat työntekijää muutosprosessissa sekä keinoja miten alueellisia eroja tulisi ottaa huomioon. Esimiesten vastausten mukaan muutos nähtiin usein ulkopuolelta tulevaksi, pakolliseksi, nopeatempoiseksi ja siihen oli vaikea sitoutua. Heidän mielestä muutoksen läpivientiä helpottaisi selkeä informaatio muutoksesta.

Esimiehet kokivat, että vaikutusmahdollisuus muutokseen olisi myös yksi muutosprosessia helpottava tekijä. Vastausten perusteella esimiesten kokemus oli, ettei heillä ole riittävästi tietoa, eikä päätösvaltaa tai vaikutusmahdollisuutta muutoksiin. Asiaa kuvattiin seuraavasti:

*”Päätösvaltaa ei ole lähiesimiehellä ... Riittävän usein, kun kertoo/ antaa palautetta ja aina saa vastaukseksi, että asia on jo päätetty, niin siinä aktiivinenkin esimies lannistuu ja ottaa helpoimman tien ja alistuu sekä tottelee mitä käsketään ajattelematta. Tällä hetkellä on tunne, että en voi enää mitenkään vaikuttaa. Intranet tai maakuntalehti ei ole se paras tapa johtaa ja tiedottaa muutoksista, vaikka näitä käytetäänkin paljon.”*

Esimiehet korostivat vastauksissaan muutoksen aikataulun, perustelujen sekä muutosten toteutumisen arvioinnin merkitystä muutoksessa.

*”Koska uuden organisaation muutostarpeille ei voi mitään, on olennaista vauhdin hurmassa pitää mielessä muutamia perusasioita: on viisautta pitää taukoja ja synnyttää vaikutelmaa olosuhteiden vakiintumisesta. Mitään hyvää satoa ei tule pellostakaan, jota jatkuvasti muokataan ja möyhittäään. Annetaan kasvulle aikaa.”*

Esimiehet toivat vastauksissaan esille työntekijöiden sitouttamisen tärkeyden muutoksessa. Myös ammattimainen apu sekä muutosvalmennus, nousi esimiesten vastauksissa yhdeksi muutoksen läpivientiä helpottavaksi keinoksi.

*”Sitouta muutoksen tekijät muutokseen, äläkä vain määrää tekemään ja johtamaan muutosta. Selkeät ohjeet muutokselle ja riittävän pitkä aika sekä ammattimainen apu muutoksen jälkeen.”*

Esimiehet toivoivat vastauksissaan tilaisuutta käsitellä muutosta työyksiköissä, näyttöön perustuvaa tutkittua tietoa muutoksen läpiviemisen tueksi sekä toisten yksiköiden kokemuksellisen tiedon jakamista.

*”Onko muutoksesta olemassa tutkittua tietoa ja näyttöä, miksi juuri tämä muutos on tärkeä ja toimintaa edesauttava...”*

*”Jatkuva keskustelu ja muutosten perustelu. Myös muutosten taustoja olisi hyvä viedä henkilöstölle...”*

Esimiesten vastausten perusteella he voivat tukea työntekijöitä muutosprosessissa kuuntelemalla, olemalla läsnä, järjestämällä keskusteluhetkiä, pitämällä lupaukset, perustelemalla asiat sekä välittämällä työntekijöistä.

*”Kuuntele, keskustele, ole läsnä...”*

*”...Pidä se mitä lupaat. Näytä, että välität.”*

Esimiehet korostivat vastauksissa, että työntekijöiden mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia pitäisi ottaa paremmin huomioon. Esimiehet pitivät työntekijöiden osallistamista muutosprosessiin myös muutosta tukevana keinona.

*”Työntekijöiltä tulee todella hyviä ajatuksia ja kehittämisehdotuksia, jos heille annetaan mahdollisuus niitä kertoa ja jalostetaan niitä yhdessä esimiehen kanssa eteenpäin.”*

Kun esimiehiltä kysyttiin mitä keinoja heillä olisi alueellisten erojen huomioon ottamiseen muutosjohtamisessa, esimiehet toivoivat kuuntelemista sekä yksiköiden erityispiirteiden huomioimista ja kunnioittamista. Johdon jalkautumista toivottiin eri alueille ja esimiehet kokivat tärkeäksi keinoksi sen, että kaikkea ei pitäisi tasapäistää.

*”Pitäisi kuunnella ja kunnioittaa paikallista kenttäosaamista. Eri alueilla on yhteisiä sekä erilaisia haasteita, kaikkea ei voi tasapäistää. Tasapäistämällä voi hyvät paikalliset käytännöt ja osaaminen kadota.”*

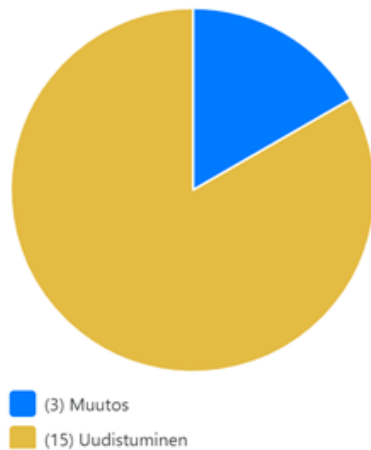
Esimiesten vastauksissa nousi keinoksi käytäntöjen yhdenmukaistamisen tärkeys laadun ja potilasturvallisuuden takaamiseksi.

*”Peruslähtökohdat määrittelee ylin johto, kaikille samat ohjeet ja opit. Jokaisella maakunnan asukkaalla on oltava yhtenäisevätä palvelut, mahdollisuus saada hoitoa ja hoivaa. Tähän ei voi vaikuttaa hoitajien persoona tai maaston vaihtelevuus...”*

Esimiehet saivat mahdollisuuden äänestää virtuaalisessa kehittämissympäristössä. Heiltä kysyttiin, kumpi olisi heidän mielestään kuvaavampi ilmaisu muutos vai uudistuminen? Yli puolet vastanneista (n=18) koki uudistuksen kuvaavammaksi ilmaisuksi. Kuviossa 4 muutos vai uudistuminen nähdään vastaajien mielipiteiden eroavaisuus.

#### MUUTOS VAI UUDISTUMINEN?

Valitse kumpi on mielestäsi kuvaavampi ilmaisu: muutos/ muutoksen johtaminen vai uudistuminen/ uudistumisen johtaminen?



Kuvio 4. Muutos vai uudistuminen.

### 7.4.2 Viestinnän kehittämisen keinot organisaatiossa

Esimiehet toivat virtuaalisessa kehittämissympäristössä esille keinoja, jotka kehittäisivät viestintää organisaatiossa, jotta huhujen leviäminen voitaisiin ehkäistä. Esimiesten mielestä huhujen syntymistä ja leviämistä voidaan estää oikea-aikaisella tiedottamisella oikeille henkilöille ja mahdollisemman yhtä-aikaisesti. Skype-palaverit olisi eräs keino tehostaa viestintää ja vähentää huhujen syntymistä.

*”... Ikävintä on se, että tietoa tuodaan eri tahtiin eri yksiköiden tietoon ja huhut ennättävät siinä välissä jo levitä, kun työntekijät keskustelevat keskenään!”*



Esimiehet kokivat roolinsa tärkeäksi avoimen keskustelukulttuurin rakentajana. Esimiehet toivat vastauksissa esille sen, että huhujen leviämistä voidaan ehkäistä luomalla toimintayksikköön kulttuuri, jossa luotetaan siihen, että esimies tuo työntekijöiden tietoon asiat, silloin kun tiedotettavaa on.

*”Lähiesimiehen rooli on tärkeä siitä, että hän käy avointa keskustelua henkilöstön kanssa asioista ja pyrkii tuomaan asiat esille siinä määrin selkeästi, ettei huhuille jäisi niin paljon tilaa...”*

Huhupönttö oli erään esimiehen konkreettinen keino vähentää huhujen syntymistä. Esimies oli vierailut Eksotessa, Etelä- Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden ja nähnyt henkilöstön ruokalaan mennessä ns. *huhupönttön*. Työntekijää pyydettiin kirjaamaan kuulemansa huhu paperille ja palauttamaan sen pönttöön. Esimiehellä ei ollut tietoa huhujen käsittelytavasta, mutta todennäköisesti huhut käydään läpi ja huhuilta katkaistaan siivet.



Kuva 2. Huhupönttö.

Tiedottamisen selkeys ja läpinäkyvyys nähtiin huhuja ehkäisevänä keinona. Merkitystä koettiin olevan sillä, kuka tiedottaa ja ketä. Näin voitaisiin välttää päällekkäinen tiedottaminen. Myös ylihoitajien kokousten sekä johtoryhmän kokousten pöytäkirjat toivottiin olevan luettavissa Intrasta.

*”... Tiedon läpinäkyvyyttä helpottaisi myös, jos ylihoitajien kokousten sekä johtoryhmän kokousten pöytäkirjat olisivat Intrasta luettavissa, kuten P-KSSK:n aikaan...”*

Esimiehiltä pyydettiin keinoja tiedonkulun parantamiseen organisaatiotasolla. Esimiehet kokivat moniammatilliset palaverit hyödyllisiksi keinoiksi viestinnässä. Myös digitaalisten viestintämenetelmien laajempi hyödyntäminen nähtiin yhdeksi

keinoksi parempaan tiedonkulkuun. Intran uutiset koettiin hyväksi tiedotuskanavaksi ja kriittisiin uutisiin toivottiin Intraan erillistä ponnahdusikkunaa. Tiedon löytymisen parantamisen keinoiksi toivottiin erityisesti Intran kehittämistä ja Skype-palavereiden lisäämistä. Skype-palavereita toivottiin myös keskussairaalan ja terveyskeskussairaaloiden välille tiedon välittämiseen.

*”...Näin esimerkiksi Tikkamäellä oleva esimies saa säännöllisesti tietoa maakunnan ajankohtaisista asioista.”*

Virtuaalisessa kehittämissympäristössä esimiehiltä pyydettiin myös keinoja muutosviestinnän kehittämiseen. Useampi esimies koki HowSpace-tyyppisen virtuaalisen ympäristön toimivaksi työkaluksi myös muutosviestinnässä. Asiaa kuvattiin seuraavasti:

*”Muutosviestinnän omia kanavia ja keskustelupalstoja, joihin voisi esittää kysymyksiä ja mielipiteitä ja saada vastauksia. Joku saman tyyppinen juttu, kuin tämä tässä.”*

Esimiehet nostivat aktiivisen tiedottamisen yhdeksi muutosviestinnän kehittämisen keinoksi. Erityisesti muutoksen etenemisestä kaivattiin väliaikatieta, koska muutokset eivät mene aina alkuperäisen suunnitelman mukaan ja usein suunnitelmaa on muutettava kesken muutosprosessin.

*”... Kun sitten tarkastellaan valmista muutosta, niin eihän se vastaa suunniteltua. Silloin pitäisi tulla tietoa, miksi näin on pitänyt tehdä, jotta välttyttäisiin vääriltä johtopäätöksiltä kyseisestä muutoksesta.”*

Esimiehet saivat esittää myös keinoja, kuinka kehittää viestintää avoimempaan suuntaan, koska työntekijöillä oli tunne tiedon pimittämisestä. Esimiesten mielestä rehellinen, avoin ja ajantasainen kommunikointi kaikkien organisaation jäsenten välillä on keino avoimeen viestintäkulttuuriin. Esimiehet kuvasivat viestinnän avoimuutta seuraavasti:

*”Olisi hyvä muistaa sanoa henkilöstölle ääneen, jos en jotain asiaa tiedä, mutta selvittää asiaa. Näin tulee tunne, että asiasta kerrotaan siten kun siitä on tietoa, eikä sitä tarkoituksellisesti pimitetä.”*

*”...Ongelmana on se, että tieto ei tule lähiesimiehellekään tai tieto muuttuu nopeasti. Organisaation johdon täytyisi lisätä toimintansa läpinäkyvyyttä ja ansaita luottamuksensa.”*

### 7.4.3 Viestinnän kehittämisen keinot yksikötasolla

Esimiehiä pyydettiin kuvaamaan, mitä keinoja heillä on omien viestintätaitojen kehittämiseen yksikötasolla. Esimiesten mielestä viesti pitää sisäistää ennen kuin sitä viedään eteenpäin henkilöstölle. Näin viestintä olisi selkeämpää ja viestin sisältämän tiedon perustelemisen olisi helpompaa. Viestikohtaista arviointia tehdään viestintämenetelmästä ennen kuin viesti viedään työyksikössä eteenpäin.

*”... Käyttämällä erilaisia viestintäkanavia ja tarkastelemalla tilannekohtaisesti sitä, että mikä viestintäkanava olisi minkäkin viestin välittämisessä järkevin, jotkin asiat ovat ok ilmoittaa sähköpostitse, mutta toiset asiat vaativat enemmän keskinäistä keskustelua ja silloin ne kannattaa viedä yksikköpalaveriin.”*

Esimiesten mielestä monipuolinen viestintämenetelmien käyttö on yksi viestintätaitojen kehittämisen keino. Yksikötasolla oli käytössä muun muassa yksikkökohtaiset viikkopalaverit, sähköiset pöytäkirjat, yksikön omat uutiset ja viikkokalenteri sekä sähköpostitiedottaminen. Esimiehet kokivat kuitenkin tarvitsevansa myös koulutusta uusien viestintämenetelmien käyttöön.

*”... Kun lähiesimiehen työhuone on työyksikössä, tiedonkulkukin on ajantasaisempaa ja helpompaa matalalla kynnyksellä. oppimista on uusien viestintäkanavien käytössä ja käyttöönotossa.”*

Esimiehiltä kysyttiin myös keinoja reaaliaikaisen viestinnän kehittämiseen yksikötasolla. Lyhyiden moniammatillisten aamupalavereiden katsottiin helpottavan asioiden tiedottamista isoille joukoille. Myös yksikön oma Facebook- ja WhatsApp-ryhmä tuotiin esille keinoina kehittää reaaliaikaista viestintää.

*”...oman yksikön tiedottamisen FB-ryhmä ja WhatsApp-ryhmä pitäisi kyllä tehdä.”*

Esimiehiltä pyydettiin nimeämään keinoja viestinnän kehittämiseen omassa työyksikössä. Esimiesten mielestä luottamuksellinen, turvallinen ja keskusteleva ilmapiiri oli tärkeä keino viestinnän kehittämiseen. Työyksikköön tulisi luoda rehellinen, salliva ja avoin keskustelu- ja viestintäkulttuuri. Esimiehen pitäisi ottaa asioita puheeksi, perustella muutoksia ja olla käytettävissä. Näillä keinoilla voitaisiin luoda parempaa viestintää yksiköihin.

Esimiehet toivat vastauksissaan esille sen, että työntekijällä pitää olla myös oma vastuu sähköpostin lukemisesta ja viesteihin vastaamisesta. Yksi keino oman yksikön viestinnän kehittämiseen oli esimiesten mielestä se, että epävarman tiedon välittämistä vältetään.

*”... Pitämällä yllä keskustelua siitä, mikä on työntekijän vastuu sähköpostin lukemisesta ja viestien vastaanottamisesta ja niihin reagoimisesta. Pyrkimällä välttämään epävarman tiedon välittämistä.”*

## 7.5 Yhteenveto kehittämis ehdotuksista ja keinoista muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen

Opinnäytetyön tuloksena saatiin työntekijöiden kehittämis ehdotuksia muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen. Virtuaalisen kehittämis ympäristön avulla saatiin kerättyä esimiesten keinoja muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen. Molempien kehittämis ehdotukset ja keinot ovat kiteytettynä taulukossa 5.

Taulukko 5. Työntekijöiden kehittämis ehdotukset ja esimiesten keinot muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen.

MUUTOSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	
TYÖNTEKIJÖIDEN KEHITTÄMISEHDOTUKSET	ESIMIESTEN KEINOT
Johtajien jalkautuminen työyksiköihin Johtajien kiinnostuneisuus työntekijöiden tekemää työtä kohtaan Työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntäminen Avoin keskustelukulttuuri Luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja johdon välille Moniammatillinen muutoksien suunnittelu ja käsittely Muutosten perustelevuus Muutosten tulosten seuraaminen Yksiköiden erilaisuuden huomiointi muutoksessa Koulutusta uusiin asioihin	<b>Muutoksen läpiviennin helpottaminen:</b> Selkeä info muutoksesta Vaikutusmahdollisuus muutokseen Muutoksen aikataulu Muutoksen perustelu Muutoksen toteutumisen arviointi Työntekijöiden sitouttaminen Muutosvalmennus Tilaisuus käsitellä muutosta työyksikössä Näyttöön perustuvan tutkimuksen hyödyntäminen Toisten yksiköiden muutoskokemusten hyödyntäminen <b>Työntekijän tukeminen muutoksessa:</b> Kuunteleminen Keskusteleminen Läsnäolo Asioiden perustelevuus Lupausten pitäminen Mielipiteiden ja kehittämis ehdotusten huomioiminen Osallistaminen

	<p><b>Alueellisten erojen huomioiminen:</b>  Kuunteleminen  Yksiköiden erityispiirteiden huomiointi  Johdon jalkautuminen  Ei tasapäistämistä  Käytäntöjen yhdenmukaistaminen</p>
<b>VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOTASOLLA</b>	
<b>TYÖNTEKIJÖIDEN KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>ESIMIESTEN KEINOT</b>
<p>Tiedottamiseen toimiva viestintäkanava  Muutoksista tiedottaminen henkilöstötiedotteessa  Yhteiset tilaisuudet  Ohjeiden auki kirjoittaminen  Tiedotuksen pitäisi olla kirjallista  Perustelu muutostilanteissa  Ylemmän johdon viestinnän parantaminen esimiehille  Vastuullinen tiedottaminen</p>	<p><b>Huhujen leviämisen ehkäisy</b>  Oikea-aikainen tiedottaminen  Skype - tiedottamisen hyödyntäminen  Luottamus esimiehen tiedottamiseen ”Huhupönttö”  Selkeämpi tiedotuskulttuuri  Tiedottamisen läpinäkyvyys  <b>Tiedonkulun parantaminen</b>  Moniammatilliset palaverit  Digitaalisten viestintämenetelmien hyödyntäminen  Intran uutiset ja ponnahdusikkuna kriittisiin uutisiin  <b>Muutosviestinnän kehittäminen</b>  HowSpace – tyyppinen digitaalinen työympäristö  Aktiivinen tiedottaminen  Väliaikatietaa muutoksen etenemisestä  <b>Viestinnän avoimuuden kehittäminen</b>  Avoin ja rehellinen kommunikointi  Viestinnässä tulisi olla mukana koko ketju ylhäältä alaspäin</p>
<b>VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN YKSIKÖTASOLLA</b>	
<b>TYÖNTEKIJÖIDEN KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>ESIMIESTEN KEINOT</b>
<p>Viestintäkanavat  Viikkopalavereiden käyttöönotto  Esimiehen tiedotuskäytäntö</p>	<p><b>Esimiehen viestintätaitojen kehittäminen</b>  Viestin sisäistäminen ennen kuin se kerrotaan eteenpäin  Erialaisten viestintäkanavien käyttö  Koulutus uusista viestintämenetelmistä  <b>Reaaliaikaisen viestinnän kehittäminen</b>  Moniammatilliset palaverit  Skypen käyttö viestinnässä  Työyksikön sisäiset Fb- ja WhatsApp ryhmät  <b>Viestinnän parantaminen omassa työyksikössä</b>  Luoda luottamuksellinen ilmapiiri  Rehellinen keskustelu- ja viestintäkulttuuri  Asioiden puheeksi ottaminen  Muutoksien perusteleva</p>

	Läsnäolo Työntekijä on tietoinen omasta vastuusta viestinnän vastaanottajana Epävarmaa tietoa ei väitetä
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 8 Tulosten tarkastelua ja pohdintaa

### 8.1 Muutosjohtamisen kehittäminen

Työhyvinvointikyselyn vastaajien mielestä muutostilanteita edisti avoimuus ja henkilöstön mukaan ottaminen. Myös esimiesten virtuaalisessa kehittämissympäristössä annetuissa vastauksissa korostui henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Vastaavasti Kinnusen (2019, 156) ja Pastakin (2015, 53) tutkimusten mukaan avoimuus, arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri, yhteisöllisyys ja osallisuus olivat teemoja, joilla johtajat selittävät onnistunutta muutosjohtamista. Työntekijöiden ottamista mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen pidettiin motivaatiota lisäävänä ja muutosvastarintaa vähentävänä tekijänä.

Työntekijät korostivat vastauksissaan mielipiteiden kysymisen, kuuntelemisen, keskustelemisen ja vaikuttamismahdollisuuden merkitystä sekä tärkeyttä muutoksissa. Niitä pidettiin muutokseen sitouttamiselle tärkeinä tekijöinä. Myös esimiesten vastauksissa nousi esille työntekijän mielipiteen ja osaamisen hyödyntäminen. Lammassaari (2014, 55) painottaa tutkimuksessaan työntekijöiden tärkeyttä johtamisprosessissa. Kinnusen (2019, 154-155) ja Lindellin (2017, 48) mukaan vuorovaikutus ja työntekijöiden mahdollisuus esittää omia mielipiteitään ovat avainasemassa, kun johtajat arvioivat syitä johtamistyössä onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Johtajat tarvitsevat työntekijöiden tukea sekä osaamista ja johtajien onnistumista tukee juuri työntekijöiden kuunteleminen.

Työntekijät pitivät muutokseen osallistamista tärkeänä. Työntekijät kokivat kuitenkin, että heitä ja esimiehiä osallistetaan liian vähän asioiden valmisteluun, muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Vastaajien mielestä heidän asiantuntemustansa, toiveita ja näkökulmia ei huomioida. Työntekijät haluavatkin mieluummin

tehdä muutosta yhdessä kuin olla pelkästään muutoksen suora kohde. He haluavat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen organisaation määrittelemien reunaehtojen mukaan. Laurila (2017, 200) tuo esille tutkimustuloksissaan, että työntekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon lisää motivaatiota, työn mielekkyyttä ja arvostetuksi tulemisen kokemusta sekä vähentää muutosvastarintaa. Osallistamalla työntekijä muutokseen katsotaan lisäävän Pastakin (2015, 57-58) ja Kinnusen (2019, 156-157) mukaan työntekijöiden halua sitoutua uusiin asioihin. Työntekijät ”on saatu mukaan” ja näin työntekijöihin on voinut valaa uskoa ja pitää yllä heidän kriisinsietokykyänsä. Sitoutuessaan työntekijät ovat kertoneet hyvistä kokemuksistaan ja jakaneet tietoa erilaisia viestintäkanavia hyödyntäen. Työntekijät ovat näin kokeneet tulensa kuulluksi, ja he ovat voineet vaikuttaa päätöksentekoon.

Työntekijöiden mielestä muutokset tehdään liian nopealla aikataululla ja tieto muutoksista tulee heille liian myöhään. Heille ei jää aikaa kommentoida, kehittää ja sopeuttaa toimintaansa tuleviin muutoksiin. Esimiesten virtuaalisen kehittämisympäristön vastauksissa nousi esille myös muutosten aikataulujen kiireellisyys. Laurila (2017, 140-142) ja Matala (2012, 52-53) korostavat tutkimustuloksissaan, että työntekijät kokevat olevansa jatkuvien muutosten seurauksena sekä määrällisesti että laadullisesti kuormittavien työtaakkojen alla. Työntekijöiden aikataulut suunnitellaan tavallisesti liian tiukoiksi ja muutokset pitää viedä läpi päivittäisen perustehtävän ohella, ilman niille varattua erillistä aikaa. Se näkyy käytännössä yleensä heikkona toteutuksena ja epäluottamuksena muutoksia kohtaan. Työntekijät kantavat usein huolta, etteivät pysty hoitamaan kaikkia meneillään olevia asioita ja liian tiukalla aikataululla toteutettujen muutoksien ei nähdä onnistuvan halutulla tavalla. Liian nopeaan tahtiin ja liian usein toimeenpannut muutokset voivat johtaa työntekijän hämmentymiseen ja suunnan menettämiseen. Mäkelän ym. (2013, 24) mukaan juuri työn hallinnan mahdollisuudet ja sosiaalinen tuki koetaan työn voimavaroiksi.

Työntekijät nostivat vastauksissaan muutosjohtamisen haasteeksi sen, että muutoksia ei perustella ja muutosten perustelut jäävät epäselviksi. Myös esimiesten

vastauksissa haluttiin perusteluja muutokselle. Pastakin (2015, 51-52) tutkimuksen tuloksissa tulee ilmi, että muutoksen perustelut jäävät usein epäselväksi työntekijöille. Perustelujen puutteen katsottiin lisäävän muun muassa muutosvastarintaa. Epävarmuuden tunne lisää työntekijöiden kokemaa stressiä ja vaikuttaa heikentävästi heidän sitoutuneisuuteensa muutoksessa. Kinnunen (2019, 155) tähdentää, että muutosten perusteleminen edesauttaa johtamistyön onnistumista muutostilanteissa.

Muutosjohtamisen haastetta lisäävänä tekijänä nähtiin johtamisen hajaantumista ja esimiehen päätösvallan pois ottamista. Työntekijät toivat esille, että esimiehillä ei ole riittävästi tietoa tulevista muutoksista, eikä päätäntävaltaa asioiden hoitamiseen. Kun esimiehiltä kysyttiin päätösvallasta, osa esimiehistä koki, että päätökset tehdään muualla ja esimiehellä ei ole enää valtaa vaikuttaa päätökseen. Kuitenkin Mäkelä ym. (2013, 10, 16) painottavat, että lähiesimiesten rooli muutosjohtajana on monien organisaatioiden kovassa muutosvauhdissa korostunut ja lähiesimiehen arvostaminen tulisi nostaa organisaatiossa enemmän esille. Laurilan (2017, 138-139) mukaan esimiehet tarvitsevat ylimmältä johdolta muutoksen aikana selkeän päämäärän, vision, jonka avulla he voivat suunnata yksikönsä ja työntekijöidensä toimintaa kohti tulevaisuutta. Ilman selkeää visiota saatetaan päätyä tilanteeseen, jossa esimiehet eivät tiedä, mistä muutoksessa on kysymys ja mihin suuntaan sillä pyritään.

Autoritäärinen johtamistapa, erityisesti pelolla johtaminen, työntekijöiden syyllistäminen ja asioiden henkilöityminen nousivat opinnäytetyön vastauksissa muutosjohtamisen haasteiksi. Parviaisen (2009, 210) mukaan pelon ilmapiiri on epävarmuuden mielentila, joka pitää ihmiset varpaillaan ja selkä seinää vasten. Pelon ilmapiirin vallitessa työntekijät yrittävät ostaa turvallisuutta työpaikalla. Se onnistuu yrittämällä tehdä kaikki mahdollisimman oikein ja sääntöjen mukaan. Myös Doepke (2010) toteaa pelolla johtamisen olevan aina vahingollista, koska pelko johtaa sekä työmotivaation että luottamuksen menettämiseen. Kallio (2015, 89, 91) tuo tutkimustuloksissaan ilmi, että organisaation kasvaessa johtaja saattaa turvautua herkemmin pelolla johtamiseen. Hän ei tunne enää kaikkia työntekijöitään eikä näin ole pystynyt muodostamaan näihin mitään emotionaalisia siteitä. Toisaalta työntekijöihin kohdistuva painostus osoittaa sen, että heistä ollaan kiinnostuneita. Jos työntekijöiden tekemällä työllä ei olisi merkitystä, kuka välittäisi



tehdäänkö se hyvin vai huonosti. Hietämäki (2013, 133) korostaa tutkimuksen tuloksissa, että työntekijät haluaisivat uudistaa käytänteitä, mutta heillä on pelko siitä, että nuori ikä ja vähäinen alan kokemus johtaisivat työyhteisössä huonompaan kohteluun. Työuran alkuvaiheessa olisikin tärkeää tuntea työtovereiden hyväksyntä sekä yhteenkuuluvuutta työyhteisön kanssa.

Muutosjohtamisen kehittämiskohteeksi työntekijät näkivät tässä opinnäytetyössä muutosten tulosten seuraamisen. Erityisesti toivottiin mahdollisuutta huonoksi todettujen päätösten ja muutosten perumiseen. Esimiesten vastauksissa toivottiin väliaikatieta muutoksen sujumisesta ja mahdollisuutta korjata toimintaa ja arviointia muutoksen loppuessa. Laurilan (2017, 147) mukaan esimies on vastuussa muutoksen edistymisen seuraamisesta. Myös Juppo (2011) korostaa tutkimustuloksissaan, että muutosprosessin kuluessa, mutta varsinkin loppuvaiheessa tulee seurata, miten uusi muutos on alkanut toimimaan. Reagointi muutoksessa tapahtuviin yllättäviin asioihin voidaan toteuttaa, mikäli muutosprosessin etenemisessä huomataan jotain poikkeavaa. Tarvittaessa korjataan tehtyjä päätöksiä. Jälkikäteen tehdyt korjausliikkeet ovat usein raskaita, kalliita ja aikaa vieviä toteuttaa. (Juppo 2011, 112-114.)

Tämän opinnäytetyön vastauksissa toivottiin johtajien jalkautumista työyksiköihin. Kinnusen (2019, 155), Pastakin (2015, 57) sekä Heiskasen ja Niemen (2010, 69) tutkimuksien tuloksissa korostettiin johtajien näkyvyyden ja osallistumisen lisäämistä yksiköissä. Ainoastaan olemalla läsnä johtajat pystyvät tekemään havaintoja ja seuraamaan henkilöstön tunnelmia muutoksessa. Henkilöstön pariin jalkautuminen on edesauttanut johtamistyön onnistumista muutostilanteissa ja vähentänyt muutosvastarintaa. Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden työntekijöiden näkemys oli se, että työyksiköihin jalkautumisessa johtajiin voisi tutustua paremmin ja johtajien nimet saisivat ”kasvot”. Esimiesten vastauksissa toivottiin myös johdon jalkautumista työyksiköihin, lähinnä sen takia, että sekä työyhteisöjen yksilölliset että alueelliset erot huomattaisiin. Baeza, Fitzgerald & McGivern (2008, 406) painottavat, että useilla organisaation tasoilla tarvitaan johtajien läsnäoloa muutoksissa sekä johtajien että kliinisten ammattiryhmien välisten suhteiden vankan perustan rakentamista. He korostavat, että muutosten ennakointi on

välttämätöntä terveydenhuoltoalalla ja organisaation tavoitteiden on muututtava vastaamaan uutta ympäristöä, jotta halutut uudet muutokset voidaan saavuttaa.

Työntekijöiden vastauksista nousi kehittämiskohteiksi avoimen keskustelukulttuurin luominen sekä panostaminen johdon ja työntekijöiden välisen luottamuksen rakentamiseen. Avoin keskustelukulttuuri nousi esille myös esimiesten vastauksissa. Rothe ym. (2014, 45-46) toivat esille tutkimushankkeen tuloksissa, että työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutokseen luo hyvän ilmapiirin työntekijöiden keskuuteen. Työntekijät kokevat olonsa tärkeiksi, jos organisaation johdolla on aito halu kuunnella heitä. Työntekijät tuntevat tyytymättömyyttä organisaatioon, jos heidät ohitetaan ja päätökset tehdään korkeammalla organisaation hierarkiassa. Myös Tuomiranta, Poutanen, Silvennoinen-Nuora ja Hemminki (2008, 4778) toteavat tutkimuksessaan, että terveydenhuollon työntekijät kokevat omat vaikuttamismahdollisuutensa toiminnan suunnitteluun usein huonoksi. Isoherranen (2012, 133) korostaa tutkimustuloksissaan, että organisaation ideaalimallin mukaan työntekijät kehittävät jatkuvasti arjen yhteistyötään vastaamaan muuttuviin tarpeisiin. Jos organisaatio on oppiva, se on joustava sekä muuntumiskykyinen ja muutositteet lähtevät myös alhaalta ylöspäin.

Työhyvinvointikyselyn vastauksissa työntekijät toivoivat, että erilaisten yksiköiden toiminta, luonne ja erityispiirteet otettaisiin huomioon muutoksia suunniteltaessa ja päätöksiä tehtäessä. Esimiesten vastauksissa sama asia nousi esille. Eri alojen kulttuureja on usein vaikea yhdistää ja Matalan (2012, 52) mukaan se ei ole välttämätöntäkään kaikessa. Hänen tutkimusaineistonsa ei korosta yhteisen kulttuurin omaksumisen tärkeyttä, vaan yhteisten päälinjausten ja toimintaperiaatteiden omaksumisen tärkeyttä organisaatioiden yksikkötasolla.

## **8.2 Viestinnän kehittäminen**

Viestinnän samanaikaisuus nousi tässä opinnäytetyössä yhdeksi viestinnän odotukseksi sekä organisaatio- että yksikkötasolla. Esimiesten vastauksissa nousi esille myös reaaliaikainen viestintä ja sen kehittäminen. Lamberg (2014, 124) ja Laurila (2017, 139) peräänkuuluttavat tutkimuksiensa tuloksissa sitä, että muu-

tostilanteessa tulisi taata mahdollisimman yhdenmukainen tiedottaminen ylimmältä johdolta lähiesimiestahoon ja muuhun henkilöstöön päin. Tiedottamisen samanaikaisuuden ymmärtäminen ja viestinnän kokonaisvaltaisuuden tunnustaminen ovatkin ensiarvoisen tärkeitä elementtejä muutoksen johtamisessa. Viestinnässä olennaista on nähdä ne keinot ja kanavat, jotka kulloinkin sopivat parhaiten käytettäväiksi.

Vastauksissa tuli esille, että työntekijät odottivat tiedottamiselta muun muassa avoimuutta, selkeyttä ja totuudenmukaisuutta. Myös esimiesten vastauksissa korostettiin viestinnän totuudenmukaisuutta. Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, WiderszalBazyl, de Jong ja Mockao (2011, 26) korostavat muutosviestinnässä sitä, että tietoa ei ole koskaan liikaa. Saatavan tiedon tulee olla avointa ja selkeää, ja sitä on hyvä levittää useissa eri muodoissa. Pastakin (2015, 59, 62) tutkimustuloksien mukaan muutoksessa on hyvä ymmärtää muutosviestinnän henki ja pyrkiä muun muassa kasvokkain tapahtuvaan avoimeen ja selkeään viestintään. Luottamus koettiin muutosprosessin eri vaiheissa hyvin tärkeänä. Sitä pyrittiin rakentamaan läsnäolon lisäksi pitämällä viestintä ajantasaisena ja totuudenmukaisena. Kinnunen (2019, 155) korostaa, että pääviestin tiivistäminen sekä saman viestin toistaminen säännöllisesti ja yhdensuuntaisesti on koettu selkeyttävän ja tukevan onnistumista muutoksessa.

Kinnusen (2019, 159) ja Pastakin (2015, 57, 61, 66) tutkimuksien tuloksissa tähdennetään sitä, että johtajat pyrkivät aktiivisesti tiedottamaan muutoksista. Johtajan pitää tiedottaa asioista heti, kun on jotain tiedotettavaa ja silloin, kun asioista on lupa tiedottaa. Siitäkin, että tiedotettavaa ei ole, tulee kertoa. Muutosjohtamisessa pidettiin tärkeänä etenkin rehellistä ja säännöllistä tiedottamista, esimerkin näyttämistä, läsnäoloa ja työntekijöistä huolehtimista. Muutostilanteessa viestinnän tulee perustua faktoihin. Sen on katsottu vähentävän muutosvastarintaa. Tiedonkulun aktiivisuutta ja rehellisyyttä odotettiin opinnäytetyön vastauksissa erityisesti organisaation yksikkötasolla. Esimiesten vastauksissa nousi esille odotus viestinnän rehellisyydestä, mutta vastauksissa tuli myös ilmi se, että esimiesten mielestä keskeneräisistä asioista tai asioista, joiden totuutta ei tiedetä, ei ole hyvä

viestiä. Toisaalta Koivistoinen ja Pellinen (2014, 117) toteavat tutkimusprojektinsa tuloksissa, että avoimuus vuorovaikutustilanteessa on aina hyvä johtajan viestinnän ominaisuus.

Organisaatiotasolla viestinnän haasteeksi nousi vastauksista huhut viestinnässä. Huhujen koettiin saavan aikaan kaaosta ja usein tieto kulki nopeammin epävirallisen tahon kautta ennen kuin virallinen tieto tuli julki. Myös Pastakin (2015, 66) tutkimustuloksissa ilmenee, että huhut ja väärä tieto lähtevät helposti leviämään työntekijöiden keskuudessa, niitä tulee varoa ja ne pitää pysäyttää mahdollisimman nopeasti. Laurilan (2017, 150) ja Koskelan (2012, 76) mukaan työntekijät kokevat, että työyhteisöissä aletaan pohtimaan ja spekuloidaan muutoksen mahdollisia kielteisiä vaikutuksia, jos muutoksen aikana ei saada riittävästi tietoa heitä koskettavista tärkeistä asioista. Muutoksen aiheuttama epätietoisuus johtaa helposti väärinkäsityksiin, huhumyllyihin ja syytöksiin salailusta, jotka aiheuttavat paljon pahaa mieltä, pelkoa ja levottomuutta. Epätietoisuus tulevaisuudesta voi synnyttää työntekijöissä erilaisia pelkotiloja. Epätietoisuuden aiheuttama pelko voi lamaannuttaa työntekijän ajattelua ja toimintaa sekä heikentää työtehoa muutoksen aikana. Tämän opinnäytetyön esimiesten vastauksissa keskusteltiin huhujen syntymisestä ja siitä, miten huhun syntymistä voisi estää. Esimiehet kokivat, että huhujen syntymistä voisi estää oikea-aikaisella ja läpinäkyvällä tiedottamisella. Laurilan (2017, 199) tutkimustuloksissa korostuu esimiehen aktiivisempi ja keskeisempi rooli viestinnässä sekä se, että esimieheltä odotetaan täsmällisiä toimintaohjeita.

Organisaatiotasolla koettiin viestinnän haasteena se, että tieto ei kulje ja muutoksista luetaankin ensimmäisenä lehdestä. Vallitseva mielipide työntekijöiden keskuudessa on Rothen ym. (2014, 44) mukaan se, että viestintää on liian vähän. Juppo (2011, 58) korostaakin tutkimuksessaan, että muutoksesta tiedottaminen on tärkeää, sillä tiedottamisen tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätöntä ja mitkä ovat muutoksen tavoitteet. Tuomiranta ym. (2008, 4777) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijöiden mielestä johto on epäonnistunut muun muassa siinä, että tietoa ei välitetä ja virallisten kannanottojen ja käytännön toiminnan välillä on ristiriitaa. Tällaisessa tilanteessa ylimmän johdon toimintaan ei enää luoteta. Myös Pastakin

(2015, 61) tutkimustuloksissa tulee ilmi, että mitä alemmas organisaatiotasolla mennään, sitä enemmän muutoksesta tulee tiedottaa. Viestinnän on oltava käytännönläheistä ja sen pitää kuvata konkreettisesti uusia toimintamalleja.

Työntekijöiden vastauksista nousi viestinnän haasteeksi sekä organisaatio- että yksikötasolla epätietoisuus suunnitelmista ja muutoksista. Esimiehet kokivat, että viestintää kehittää ja epätietoisuutta vähentää luottamuksellinen, turvallinen ja keskusteleva ilmapiiri. Työyksikköön tulisikin luoda rehellinen ja avoin keskustelu- ja viestintäkulttuuri. Esimies on merkittävässä roolissa ja hänen pitää ottaa asioita puheeksi, perustella ja olla käytettävissä. Näillä menetelmillä luodaan esimiesten vastausten mukaan keinoja parempaan viestintään. Kinnusen (2019, 159) tutkimustulosten mukaan henkilöstön luottamuksen ja sitoutumisen hankkiminen on iso haaste, jos johtoa kohtaan koetaan jo valmiiksi epäluottamusta. Viestinnällä voidaan myös epävarmassa tilanteessa lisätä epävarmuuden ja kriisin sietämisen kykyä ja näin turvata muutokselle paremmat edellytykset. Viestien samansuuntaisuus eri toimijoiden kesken on merkittävä onnistumistekijä epätietoisuuden vähentämiseksi. Avoin vuorovaikutus ja työntekijöiden kohtaaminen kasvokkain on ensiarvoisen tärkeää. Samoin tässä opinnäytetyössä esimiesten vastauksissa nousi esille samansuuntaisia elementtejä.

Toimimattomat viestintäkanavat koettiin vastausten perusteella organisaatiotasolla haasteiksi, vaikka Niinistö-Sivurannan (2013) tutkimustuloksissa todetaan, että työelämän viestinnän ongelma ei ole viestinnän tai sen kanavien puute. Mahdollisuuksia on, mutta onko työntekijöillä taitoa käyttää välineitä ja kanavia oikein sekä tarkoituksenmukaisesti. Liian monet viestinnän vaihtoehdot saattavat muodostua jopa ongelmaksi. Työntekijän vastuu viestijänä ja viestien vastaanottajana työyhteisössä ja organisaation osana korostuu monikanavaisen viestinnän kentässä. (Niinistö-Sivuranta 2013, 168.)

Sekä organisaatio- että yksikötasolla toimimattomat viestintäkanavat nousivat työntekijöiden vastauksissa myös viestinnän kehittämiskohteiksi. Yksikötasolla viestinnän kehittämismenetelmiksi suositeltiin sähköpostia. Intranet ja sähköposti

ovat Lambergin (2014, 123) mukaan virallisista viestintäkanavista merkittävimmät. Intranetin etuna on, että sillä on mahdollista tavoittaa useita työntekijöitä kerralla. Sähköposti on taas nopea tapa tiedottaa ja välittää tietoa työntekijöiden ja sisäisten sidosryhmien kanssa. Toisaalta Laurila (2017, 148) näkee, että muutokseen liittyvässä tiedottamisessa tukeudutaan jopa liikaa intranettiin ja sähköpostiin sen sijaan että järjestettäisiin riittävästi koulutusta. Niinistö-Sivurannan (2013, 171) mukaan sähköposti, sosiaalinen media tai ylipäätään verkko eivät riitä kertomaan kaikkea ja tarvitaan myös ihmisten kohtaamista. Tämän opinnäytetyön esimiesten vastauksissa toivottiin muutosviestintään omia kanavia, missä olisi mahdollisuus juuri yhteiselle keskustelulle. Pastak (2015, 57), Laurila (2017, 148) ja Kinnunen (2019, 159) toteavat, että avoin vuorovaikutus ja työntekijöiden kohtaaminen kasvokkain on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijöiden mielestä muutosta koskeva tieto olisi parasta saada suoraan esimieheltä sähköisten viestintäkanavien kautta tapahtuvan informaation siirtämisen ja ohjeistuksen sijaan.

Viestinnän kehittämiskohteiksi nousi organisaatiotasolla ylemmän johdon viestinnän parantaminen esimiehille ja yksikötasolla esimiesten tiedotuskäytäntöjen parantaminen. Johansson ja Heide (2008, 293) toteavat, että viestinnän tehokkuuden mittaaminen koetaan usein ongelmalliseksi. On kuitenkin tärkeä kuunnella työntekijöiden kokemuksia ja korostaa viestinnän merkitystä ylemmälle johdolle. Näin voidaan varmistaa, että viestintä otetaan paremmin muutoksissa huomioon. Koivistoinen ja Pellinen (2014, 111, 118) korostavat tiedon välittymistä. Tiedon välittyminen riippuu paljon johtajien omista asenteista. Viestintä toimintona on usein hyvällä mallilla silloin, jos johtajat ovat oivaltaneet sen merkityksen. Johtajilla onkin merkittävä rooli uuden tiedon tuomisessa ja sitouttamisessa osaksi jokapäiväistä työtä.

Esimiehet toivoivat vastauksissaan selkeää informaatiota ja perusteluja muutoksesta sekä täsmällisempää tietoa muutoksen aikataulusta. Näin he pystyisivät viemään muutosta paremmin läpi työyksikössä sekä osallistamaan että sitouttamaan työntekijää muutokseen. Pahkin ym. (2011, 18- 19) ovat samaa mieltä ja he tuovat tutkimuksessaan esille, että on tärkeää tehdä selkeä päätös muutosviestinnän toimintatavoista, kuka tiedottaa mistäkin ja milloin. Myös opinnäyte-

työn esimiesten vastauksissa tuli esille tärkeys siitä, kuka tiedottaa ja mistä. Esimiehet kokivat, että samasta asiasta tuli tieto usealta henkilöltä ja viesti saattoi muuttua matkan varrella. Myös Koivistoinen ja Pellinen (2014, 118) sekä Pahkin ym. (2011, 26) painottavat tutkimuksissaan, että hyvä viestintä vahvistaa työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan. Hyvän viestinnän katsotaan olevan yhteydessä organisaation toiminnan tehokkuuteen. Parhaimmillaan se luo edellytyksiä työntekijöiden motivoitumiselle, sitoutumiselle ja hyvinvoinnille. Se myös edistää hiljaisen tiedon hyödyntämistä, kun ihmiset toimivat avoimessa ja rakentavassa vuorovaikutussuhteessa.

### **8.3 Pohdintaa muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämisestä Siun sotessa**

Olemme kohdanneet Siun soten 2018 työhyvinvointikyselyn avoimia vastauksia käsitellessä eri yksiköiden arjen odotuksia, haasteita ja kehittämiskohteita. Työhyvinvointikyselystä saadut tulokset on esitetty totuudenmukaisina ja muuntamattomina. Tavoitteena oli löytää työntekijöiden vastausten myötä ratkaisuja ja ehdotuksia arjesta nousseisiin kehitettäviin asioihin. Esimiehet toivat esille keinoja muutoksen johtamisen ja viestinnän kehittämiseen heille luodun virtuaalisen kehittämisympäristön avulla. Kutsu virtuaaliseen kehittämisympäristöön lähetettiin 40 esimiehelle. Vastajamäärä oli pieni, vain murto-osa Siun soten esimiehistä. Kehittämisympäristöstä saadut kehittämisideat ovat kuitenkin merkityksellisiä ja arvokkaita muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämisessä.

Opinnäytetyön tulokset olivat samansuuntaisia kuin muutosjohtamisen ja viestinnän aikaisemmista tutkimuksista nousseet tulokset. Muutoksista halutaan perusteluja ja väliaikatietaa muutoksen etenemisestä sekä arviointia muutoksen loppuvaiheessa, miten muutoksen läpiviennissä on onnistuttu. Henkilöstö haluaa tulla kuulluksi ja, että heidät otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja tämä koetaan myös myönteiseksi tekijäksi muutokseen sitoutumiseen. Myös esimiehet kokivat, että henkilöstöllä on paljon tietoa ja osaamista, jota tulisi hyödyntää. Siun sote on organisaationa iso ja on selvää, että kaikkien työntekijöiden mielipidettä ei voi ottaa huomioon toimintoja kehitettäessä. Olisi pohdittava keinoja, miten henkilöstöä voisi paremmin osallistaa. Olisiko se jokin digitaalinen väline, seinä,

mihin voisi kirjata mielipiteitä tai ehdotuksia. Vastaavasti yksikkötasolla henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja läpiviemiseen on helpompaa ja täysin mahdollista.

Sosiaali- ja terveysala on keskellä suurta muutosta. Organisaatiomuutoksia on ollut sekä maakunnissa että valtakunnallisesti. Myös organisaatioiden sisällä tapahtuu muutoksia koko ajan ja se herättää usein kielteisiä tunteita. Siun sote on ollut viime vuosina suurien muutosten keskellä. Työyksiköiden toimintoja on yhdistetty ja yksiköitä on vähennetty tai yksikön toiminta on kokonaan lakkautettu. Usein työyksiköiden toimintojen muuttuessa esimies ja työkaverit saattavat vaihtua. Muutoksessa myös työntekijöiden osaaminen heikentyy usein pitkäksikin aikaa. Muutos aiheuttaa henkistä kuormaa niin työntekijöille kuin esimiehille. Vuonna 2018 yksi suuri henkilöstöä koskeva muutos oli keskitetty työvuorosuunnittelu, joka herätti ja herättää edelleen työntekijöissä suuria tunteita. Kielteiseksi koetut asiat saattavat vaikuttaa työhyvinvointikyselyn kokonaistuloksiin.

Muutosjohtaminen ja viestintä ovat keskeisiä asioita kehittämisen ja uudistamistyössä. Usein saamme lukea organisaatioiden muutokseen liittyviä työntekijöiden kokemuksia lehdistä tai sosiaalisesta mediasta. Viimeksi syksyllä 2019 uutisoitiin Keski-Suomen keskussairaalan johtajuuskriisistä, joka osaltaan liittyi organisaation sisällä tehtyjen toimintojen muuttamiseen ja henkilöstön kuulluksi tulemiseen. Vastaavanlainen tapaus löytyy Etelä-Suomesta. Vuonna 2008 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS) oli johtajuuskriisi. Tuolloin henkilöstö harmistui ylilääkärien korvaamisesta palveluesimiehillä. Myös silloin henkilökunnan kokemus oli, ettei heitä kuunneltu päätöksiä tehtäessä. Usein kriisien taustalla onkin työntekijöiden tunne siitä, ettei henkilöstöä oteta mukaan päättämään omaa työtään koskevista asioista. (Heiskanen 2019.)

Siun sotessa on tehty vuoden 2019 aikana jo parannuksia, joita työhyvinvointikyselyn vastauksissa toivottiin. Viestintä on parantunut viikoittain jokaiselle työntekijälle sähköpostiin ilmestyvän henkilöstötiedotteen avulla. Tiedotteen myötä henkilöstö pysyy paremmin ajan tasalla tärkeistä ja ajankohtaisista asioista. Johto on jalkautunut työyksiköihin sekä keskussairaalassa että maakunnassa ja on näin tutustunut erilaisten työyksiköiden toimintaan. Intraa ollaan kehittämässä



parempaan suuntaan ja digitaalisia viestintäkeinoja käytetään enemmän palaverissa, esimerkiksi Skype. Teams viestintä on korvannut Skype viestinnän joulukuussa 2019. Siun sote on myös sosiaalisessa mediassa, josta voi helposti seurata Siun soten toimintaa. Lisäksi muutosvalmennusta on lähdetty kehittämään. Muutosvalmennus auttaa sopeutumaan uuteen ja osallistamalla henkilöstöä sitouttaminen muutokseen paranee.

Kehitystä on tapahtunut paljon, mutta asiat eivät muutu hetkessä. Sekä muutosjohtamisen että viestinnän kehityksessä ollaan menossa selkeästi parempaan suuntaan ja kehitystyö jatkuu suunnitelmallisesti myös tulevaisuudessa. Jokaisesta organisaatiosta löytyy aina kehitettävää. ”Mitä Siulle kuuluu”- työhyvinvointikyselyn vastauksissa nousi paljon odotuksia ja haasteita. Heiskanen ja Niemi (2010) mukaan työntekijöiden on muistettava säilyttää usko siihen, että kaikista vastaan tulevista haasteista huolimatta käänteen tekeminen on mahdollista. ja että samaan aikaan on kurinalaisuutta kohdata kulloisenkin todellisuuden tosiasiat, olivatpa ne mitkä tahansa. Ihmeitä ei tule tapahtumaan ilman kaikkien yhteistä tahtotilaa. Muutoin aiemmin iloisesta ja energisestä työntekijästä tulee murserrettu ja pelokas. Edes työntekijöiden poikkeuksellisen vahva kutsumus perustehtävään ei enää aina riitä. Kutsumus on pitänyt työntekijöiden mielen neilivetoa päällä, vaikka maasto olisi ollut vaikea, vastoinkäymisiä on ollut ja runko on natissut poukkoilevassa kyydissä. Todellinen ammattilainenkin jaksaa uupumukseen asti, mutta ei askeltakaan pidemmälle. (Heiskanen & Niemi 2010, 24, 26-27.)

#### **8.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan laadullisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä, jotka ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä uskottavuuden osoittamista tutkimuksessa. Yksi keino lisätä tutkimuksen uskottavuutta on keskustella tutkimusprosessista ja sen tuloksista toisten samaa aihetta tutkivien henkilöiden kanssa. Tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa myös aika: tutkimuksen tekijä on riittävän pitkän ajan tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa. Uskottavuutta vahvistaa lisäksi tutkimuspäiväkirja, jossa

tutkimuksen tekijä kuvaa kokemuksiaan ja pohtii valintojaan. (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen 2013, 197-198; Kylmä & Juvakka 2007, 127-128.) Tässä opinnäytetyössä uskottavuutta lisää aineiston käsittelyyn käytetty aika sekä oppimispäiväkirja. Siihen merkittiin tarkasti kaikki opinnäytetyön tekemiseen liittyvät seikat, ideat, ajankohdat, kokemukset ja tunteet.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selonteko tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet kerrotaan selvästi ja totuudenmukaisesti. Laadullisen aineiston analyysissa on keskeistä luokittelujen tekeminen. Tutkimuksen lukijalle on kerrottava luokittelun syntymisen alkujuurit ja luokittelujen perusteet. Myös tulosten tulkinta kuvataan tarkasti ja niin selkeästi, että lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Tutkimuksen lukijalle olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää erilaisia tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Lukijaa auttaa esimerkiksi suorat haastatteluotteet tai muut autenttiset dokumentit. Autenttisia tekstejä ja suoria lainauksia, esimerkiksi dokumenteista tai haastatteluteksteistä esitetään usein kvalitatiivisen tutkimuksen raporteissa. Tällä tavoin pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuus sekä antamaan lukijalle mahdollisuus pohtia aineiston keruun polkua. (Hirsjärvi ym. 2009, 232- 233; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198; Kylmä & Juvakka 2007, 154.) Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyön prosessi on kuvattu tarkasti kaikkine vaiheineen opinnäytetyön osiossa 6.2 kehittämistoiminnan kuvaus ja liitteessä 2.

Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysia sekä opinnäytetyön tuloksia on pyritty kuvaamaan mahdollisemman tarkasti. Tutkimuksen tulokset osiossa esitetäänkin suoria lainauksia alkuperäisistä teksteistä avaamaan ja ymmärtämään lukijalle paremmin, pelkistettyjä ilmauksia ja ala- ja yläkategorioiden muodostamista. Opinnäytetyön tekijöiden lisäksi opinnäytetyön tuloksiin, tulosten analyysivaiheessa, tutustui myös toinen opinnäytetyötä tekevä henkilö, mikä osaltaan lisäsi opinnäytetyön uskottavuutta. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi myös se, että opinnäytetyöntekijät suorittivat induktiivista sisällönanalyysia sekä yksin että yhdessä.

Vahvistettavuus edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista niin, että toinen tutkija pystyy seuraamaan prosessin kulkua. Tutkimuksen tekijän raporttia kirjoittaessaan on hyödynnettävä muistiinpanojaan tutkimusprosessin eri vaiheista, esimerkiksi haastattelutilanteista, menetelmällisistä ratkaisuksista ja analyyttisistä oivalluksista. Tutkimuspäiväkirjan merkitys korostuu laadullisessa tutkimuksessa sen takia, että laadullinen tutkimus pohjautuu usein avoimeen suunnitelmaan ja suunnitelma tarkentuu tutkimuksen edetessä. Tavoitteena on kuvata aineiston avulla, miten tutkimuksen tekijä on päätenyt tuloksiinsa ja johtopäätöksiinsä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tässä opinnäytetyössä vahvistettavuutta lisää oppimispäiväkirja, johon on kirjattu tarkasti opinnäytetyöprosessin eteneminen suunnitelmasta toteutukseen.

Reflektiivisyys edellyttää tutkijalta sitä, että hän on tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Tutkimuksen tekijän on arvioitava tarkasti, kuinka hän vaikuttaa tutkimusaineistoon ja tutkimusprosessiin ja tutkijan on kuvattava lähtökohdat tutkimusraportissa. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Opinnäytetyön tekijät toimivat Siun soten organisaatiossa operatiivisella palvelualueella osastonhoitajina. Tutkimuksen vastaukset koostuivat viiden palvelualueen työntekijöiden vastauksista. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus oli uusi kokemus opinnäytetyön tekijöille. Kyselyyn vastanneet eivät tienneet osallistuvansa tutkimukseen, joten opinnäytetyön tekijät eivät vaikuttaneet tutkimusaineistoon millään tavoin. Tutkimusraportissa pyritään kuvamaan tarkasti lähtökohdat tutkimukselle.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Tutkimuksen tekijän on kuvattava riittävästi ja huolellisesti tutkimukseen osallistujia, heidän valintaa, taustoja ja ympäristöä, että lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä. Näin varmistetaan tulosten siirrettävyys, mikäli toinen tutkija haluaa seurata prosessin kulkua. (Kylmä & Juvakka 2007, 129; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan tarkasti tutkimukseen osallistuneita kohdehenkilöitä sekä kohdeorganisaatiota.

Tutkimukseen osallistuvan tiedonantajan henkilöllisyys ei saa paljastua tutkimuksen missään vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 141). Opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että Siun soten ”Mitä siulle kuuluu”- työhyvinvointikyselyyn vastanneiden henkilöiden henkilöllisyys ei tullut esille opinnäytetyön missään vaiheessa. Tuloksia analysoitiin suurena kokonaisuutena, eikä tuloksia käsitelty toimialueittain, jolloin kyselyyn vastanneen tunnistettavuus ei ole mahdollista. Myös virtuaalisessa kehittämisympäristössä esiinnyttiin anonyymina.

## 8.5 Tutkimuksen eettisyys

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa sekä sen tulokset voivat olla uskottavia vain, mikäli tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijayhteisön itsesääteilyä, jolle lainsäädäntö määrittelee aina rajat. Hyvä tieteellinen käytäntö on myös osa tutkimusorganisaatioiden laatu järjestelmää. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia on muun muassa se, että tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja tulosten arvioinnissa. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa toteutetaan tieteelliselle tiedolle luonteenomaista avoimuutta ja vastuullisuutta julkaistaessa tutkimuksen tuloksia. Hyvää tieteellistä käytäntöä kuvaa myös se, että tutkijat ottavat huomioon muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla ja kunnioittavat heidän tekemäänsä työtä ja viittaavat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antavat muiden tutkijoiden saavutuksille niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistaessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012; Kylmä & Juvakka 2007, 154; Tuomi & Sarajärvi 2013, 132.)

Tämän opinnäytetyön kaikissa vaiheissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä: rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tietoa haettiin sekä kotimaisista että kansainvälisistä tietokannoista. Karelia ammattikorkeakoulun Finna kirjastopalvelua käytettiin aktiivisesti. Ulkomaista lähdeaineistoa haettiin Cinahl-, Cochrane- ja Pubmed- tietokannoista. Hakusanoina käytettiin perushakua sekä yhdistelmä-hakuja, esimerkiksi organisaatiomuoto\* AND terveydenhuolto\* viestintä\* communicate\*. Kansainvälistä lähdeaineistoa haettiin muutoksen kohdalla hakusanoilla "change" or "management of change" and "organizational change". Viestintää haettiin "change" or "communication" and "change communication". Opinnäytetyössä pyrittiin käyttämään ensisijaisia lähteitä. Lähdekirjallisuutta tarkasteltiin kriittisesti ja yli 10 vuotta vanhaa lähdeaineistoa pyrittiin välttämään. Lähdeviitaukset on tehty hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Opinnäytetyöprosessin kaikissa vaiheissa noudatettiin opinnäytetyön ohjauksessa saatuja ja Karelia - ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeita ja eettisiä suosituksia.

Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan ja siitä raportoidaan ja siitä syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu, ja eettinen ennakoarviointi on tehty, mikäli sitä vaaditaan. Tutkimushankkeessa sovitaan ennen tutkimuksen aloittamista kaikkien osapuolten oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä sekä käyttöoikeuksia koskevat kysymykset kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla. Rahoituslähteet ilmoitetaan asianosaisille ja tutkimukseen osallistuville ja raportoidaan tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Lisäksi tutkijat pidättäytyvät kaikista tieteeseen ja tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista, mikäli on syytä epäillä heidän olevan esteellisiä. Lisäksi on muistettava, että tutkimusorganisaatiossa otetaan huomioon tietosuojaa koskevat kysymykset. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Tutkimuslupa haettiin Siun soten ohjeiden mukaisesti sen jälkeen, kun opinnäytetyön suunnitelma hyväksyttiin. Opinnäytetyön suunnitelma hyväksyttiin 29.4.2019 ja tutkimuslupa saatiin 13.6.2019. Tutkimusaineisto säilytettiin sellaisessa ympäristössä, että kukaan ei päässyt sitä katsomaan. Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön tekemisen jälkeen. Opinnäytetyöstä ei syntynyt kustannuksia.

Aiheen valinnassa on tärkeää pohtia myös aiheen oikeutusta. Aiheen valintaan ei riitä pelkkä uteliasuus aihetta kohtaan. Tutkimukselle on hyvä löytää perustelut laajemmasta tietoperustasta. Tämä edellyttää aihealueesta tehtyä aiempaa tutkimuksen analyysia. Yhteiskunnallinen ulottuvuus on myös keskeinen eettinen tekijä. Tutkimuksesta on oltava hyötyä myös kanssaihmisille. (Kylmä & Juvakka 2007, 144.) Opinnäytetyön aihe ja toimeksianto saatiin Siun soten työhyvinvointipalveluilta. Aiheen valintaan vaikutti sen käytännönläheisyys, ajankohtaisuus ja hyödyllisyys kehittämistoiminnassa. Osaltaan organisaatiomuutoksen aiheuttaman henkilöstöltä tulevien ristiriitaisten mielipiteiden myötä halutaan konkreettisesti tietää, mitä asioita pitäisi parantaa tai kehittää tulevaisuudessa Siun sotessa.

Tutkimusaineiston analyysi on myös tärkeä osa tutkimuksen eettisessä arvioinnissa. Aineiston analyysiprosessissa on suojeltava tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. Esimerkiksi ääninauhoissa, puhtaaksi kirjoitetuissa haastatteluissa tai muistiinpanoissa ei käytetä tutkimukseen osallistuvien nimiä. (Kylmä & Juvakka 2007, 153.) Tässä opinnäytetyössä saatiin valmis aineisto Siun soten työhyvinvointipalveluista. Valmis aineisto koostui kaikkien toimialueen työntekijöiden avoimista vastauksista. Tutkimusaineistoa käsiteltiin yhtenä suurena kokonaisuutena. Tällä toiminnalla saatiin yksittäisen toimialueen tai yksittäisen toimialueen työntekijän henkilöllisyys suojattua. Myös virtuaalisessa kehittämissympäristössä toimittiin anonyyminä. Lisäksi esimiehille lähetettiin saatekirjeet yksittäin.

## **8.6 Hyödynnettävyys ja jatkokehitysaiheet**

Muutoksia toteutetaan organisaatioissa paljon, mutta muutoksilla on suuri todennäköisyys epäonnistua (Partanen 2016,11). Myös Oakland ja Tanner (2007) osoittavat, että useat muutostilanteet eivät onnistu kokonaan. Muutoksien eteenpäin vieminen pysähtyy tai toivotut tulokset saavutetaan vain osittain. Muutoksien toteutumista haittaavat eniten kommunikaation puute, ylimmän johdon vähäinen osallistuminen muutokseen sekä muutosvastarintaan ja projektin johtamiseen liittyvät asiat. Heiskanen ja Niemi (2010, 24) toteavat, että jos me toistuvasti siirrämmme vaikeat asiat sivuun, emmekä halua kohdata ja käsitellä niitä, saako se

meidät ryhtymään parantaviin toimiin arjessamme. Kallankari (2019, 156) painottaa, että pelkällä muutosjohtamisosaamisella ei esimies saa muutoksia onnistumaan. Muutoksen johtajan on kannustettava työntekijöitä ja luotava heille positivistista uskoa onnistumiseen omalla asenteellaan, toiminnallaan, käytöksellään ja puheillaan.

Myös Siun soten työhyvinvointikyselyn vastauksista nousi esille muutosjohtamiseen ja viestintään liittyviä haasteita, ja opinnäytetyön tulokset eivät varsinaisesti tuottaneet uutta tietoa muutoksen johtamisesta tai viestinnän kehittämisestä. Tulokset vastasivat aiempia sekä kirjallisuudesta nousseita kehittämisehdotuksia että samasta aiheesta tehtyjen tutkimusten tuloksia. Koskaan aiemmin ei ole työhyvinvointikyselyn tuloksia analysoitu näin laajasti tai syvällisesti. Opinnäytetyön tulokset tuovat Siun sotelle tärkeää ja arvokasta tietoa siitä, mitä työntekijät ajattelivat muutoksen johtamisesta tai viestinnästä Siun sotessa vuonna 2018 ja miten näitä asioita voisi jatkossa kehittää Siun soten organisaatiossa. Muutoksen tai uudistumisen johtamisesta sekä viestinnän kehittämisestä on paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia, joista saatua tietoa kannattaa hyödyntää erilaisten organisaatioiden kehitystyössä. Myös tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin, eikä pelkästään sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa.

Tässä opinnäytetyössä esimiesten ideoimia keinoja muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen tulisi jatkokehittää eteenpäin. Esimiehille voisi luoda sähköisen käsikirjan muutosjohtamisen ja viestinnän työkaluista. Esimiesten ideoista nousi vahvasti esille HowSpace-tyyppinen digitaalinen työkalu, joka helpottaisi esimiestyötä arjessa. Tällainen työkalu olisi helppo toteuttaa myös käytännössä. Lisäksi huhujen katkaisemiseen olisi hyvä keino ”huhupöntön” tyyppinen ratkaisu. Toki sama asia voisi olla digitaalisena, esimerkiksi Siun soten Intrassa.

Digitalisaation kehittäminen viestinnässä, esimerkiksi työyksikkökohtaiset WhatsApp-ryhmät, viestinnän tehostamiseen on sekä hyvä että huono idea. WhatsApp-viestinnällä tieto saadaan kaikille yhtä aikaa, mutta onko järkevää seurata viestintää vapaa-ajalla? Pystyykö ajatuksia irrottamaan työstä ollenkaan, mikä on työstä palautumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää? Työhyvinvointi korostui sekä

työntekijöiden avoimissa vastauksissa että esimiesten virtuaalisen kehittämisympäristössä annetuissa kommentteissa. Jatkossa voisi tutkia työhyvinvointia osana muutosta ja sitä, miten työntekijä itse voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Työntekijät tarvitsevat keinoja työssä jaksamiseen, mutta myös siihen, että puheet saataisiin käännettyä positiiviseen suuntaan. Hyödyllistä olisi myös tutkia, miten työntekijät kokevat muutosvalmennuksen edistävän muutokseen sopeutumista.



## Lähteet

- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Tiainen, A-I. (toim.) YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulma työhyvinvointiin. Karelia- ammatti- korkeakoulun julkaisuja B: 25, 14-22.
- Auvinen, P. & Sihvo, P. 2007. Joensuun, Enon ja Pyhäselän perusterveydenhuollon yhdistymisprosessin arviointi. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja. C: Tiedotteita, 30.
- Baeza, J., Fitzgerald, L. & McGivern, G. 2008. Change capacity: the route to service improvement in primary care. *Quality in primary Care* 2008. 16 (6), 401-407.
- Buber, M. 1999 (alkuper.1923). Minä ja sinä. Juva: WSOY.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management studies* 41 (6), 977-1002.
- Doepke, R. 2010. Using Fear as a Management Tool Will Harm You Today and Tomorrow. *Credit Union Times*. <https://pdfs.semanticscholar.org/e683/53d3c53b702d8ba138361768cc83b5e917ef.pdf>. 10.11.2019.
- Eksote, 2019. Sosiaali- ja terveystalot Eksotessa. <http://www.eksote.fi/eksote/Sivut/default.aspx>. 22.11.2019.
- Elving, W.J.L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (2), 129-138.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Eräsaari, L. 2011. Sosiaalipalvelut käynnöksen jälkeen. Teoksessa: Palola, E. & Karjalainen, V. (toim.). Sosiaalipolitiikka – Hukassa vai uuden jäljillä? Helsinki: Terveystalot ja hyvinvoinnin laitos, 181-203.
- Essote. 2016. Henkilöstökertomus. <https://www.essote.fi/tietoa-meista/>. 22.11.2019.
- Ford, J.D. & Ford, L. 2012. The leadership of organization change: a view from recent empirical evidence. *Research in organizational change and Development* 20, 1-36.
- Hagerlund, T. & Kaukopuro- Klemetti, H. (toim.) 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki. Kuntaliitto. [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso\\_viestii\\_ebook.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf). 20.8.2019.
- Harvard Business School Press, 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Art-Print Oy.
- Heikkilä, J-P. 2017. Muutosjohtavuus. Organisaation relienssin tukeminen. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>. 9.12.2019.
- Heiskanen, A. & Niemi, A. 2010. Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Heiskanen, S. Yle-uutiset. 23.10.2019. Kymmenet ylilääkärit harkitsevat lähtöä Keski- Suomen keskussairaalaan, koska johto ei arvosta heidän näkemyksiään potilastyöstä. <https://yle.fi/uutiset/3-11032179>. 8.12.2019.

- Hietämäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1219-0>. 19.11.2019.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Holopainen, A., Juntila, K., Jylhä, V., Korhonen, A. & Seppänen, S. 2014. Johda näyttöön hoitotyössä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki. Työyhteisön viestintä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hukka, J. 2011. Kunnallisen liikelaitoksen johtosääntö: Lain vaatimukset ja toteutus käytännössä- Helli liikelaitos. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011053110525>. 10.2.2020.
- Hämäläinen, S. 2011. Sisäisen viestinnän haasteet organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu- tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2011052710925>. 2.10.2019.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus- moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja.
- Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Eva-raportti. Suora yhteys- Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/05/Suora-yhteys.pdf>. 15.8.2019.
- Johansson, C. & Heide M. 2008. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications An International Journal* 13: 3, 288–305.
- Jormakka, A. 23.2.2019. Mitä kuuluu? Työhyvinvointikyselyn toteutus Siun sotessa. Haastattelu.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Kopijyvä.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-335-6.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf). 23.3.2019.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Otava.
- Järveläinen, A. 2018. Muutosjohtaminen Sote-alalla. Systemoitu kirjallisuuskatso. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. YAMK-opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061113423>. 23.3.2019.
- Järvensivu, A. 2015. Organisaatiomuutokset rasittavat työyhteisöä. <https://kollega.fi/2015/01/organisaatiomuutokset-rasittavat-tyoyhteisoa/>. 12.5.2019.
- Kallakari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

- Kallio, S. 2015. Pelolla johtamisen vaikutus organisaatioon. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu- tutkielma. <http://jultika oulu.fi/files/nbnfioulu-201601141019.pdf>. 15.11.2019.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kets de Vries, M. 2011. Reflections on Groups and Organizations. San Francisco: Jossey- Bass.
- Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0987-9>. 1.11.2019.
- Koivistoinen, M. & Pellinen, K. 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, J., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.): Johtajana muutoksissa. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 109–120.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Koskela, M. 2012. Muutosmallit, viestintä ja aluehallinnon uudistus. Teoksessa: Koskela, M. & Mäntylä, N. (toim.): Viestinnän ja kaksikielisyyden hyvät käytänteet aluehallinnon uudistuksessa. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 181, 65-82.
- Koski, A. & Vakkala, H. 2007. Oikealla polulla. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J. 2012. Leading change. Printed in the United States of America.
- Kuntaliitto. 2019. Tilastot ja julkaisut. Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>. 6.12.2019.
- Kuntatyönantajat. 2019a. Kunta-alan henkilöstömäärä kääntyi kasvuun. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2019/kunta-alan-henkilosto-maara-kaantyi-kasvuun-vuonna-2018>. 3.12.2019.
- Kuntatyönantajat. 2019b. Onnistu yhdessä- Yhteistyö Työterveyslaitoksen kanssa. <https://www.kt.fi/soteliiderit/onnistu-yhdessa-yhteistyö>. 9.12.2019.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laitinen, T. Yle-uutiset. 1.6.2012. Sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut yksityiselle Tohmajärvellä. <https://yle.fi/uutiset/3-6148682>. 6.12.2019.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007.
- Lamberg, K. 2014. Johtajan viralliset viestintäkanavat. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, J., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.): Johtajana muutoksissa. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 121-124.
- Lammasaari, T. 2014. Muutos kuntaorganisaatiossa- tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden tiedekunta. <http://urn.fi/URN:NBN:978-952-265-581-3>. Väitöskirja. 2.11.2019.
- Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan samaan suuntaan". Esimiehen ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>. 23.3.2019.

- Lewin, K. 2012. Lewin's Three-Stage Process of Change. <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s11-04-planning-and-executing-change-.html>:
- Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3>. 22.3.2019.
- Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. E-kirja.
- Matala, M. 2012. "Miksi ei voida vastata miksi -kysymyksiin?"- Muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Lapin yliopisto. Pro gradu- tutkielma. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60897/Matala.Marjut.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 5.11.2019.
- Matikainen, J. 2008. Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Aula, P. (toim.) Porvoo: WS Bookwell, 151-170.
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R. & Uotila, T-P. 2013. LÄIKE. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 191.
- Mäki-Korvela, J. 2014. Muutosprosessin johtaminen korkeakoulussa – Centria Ammattikorkeakoulun muutosjohtamisen käytännöt. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro Gradu - tutkielma. <http://osuva.uwasa.fi/handle/10024/3332>. 21.11.2019.
- Newton, R. 2007. Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen. Pearson Business.
- Niinistö- Sivuranta, S. 2013. Sanoista syntyy yhteinen merkitys? Kommunikointitaidot luovassa oppimisympäristössä ja ammatillisessa kasvussa ammattikorkeakoulun visuaalisilla suunnittelualoilla. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9130-6>. 21.11.2019.
- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. 2014. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, J., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.): Johtajana muutoksissa. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 18-22.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: kohti parempia muutoksia. Helsinki: Pharos.
- Oakland J.S. & Tanner, S. 2007. Successful Change Management. Total Quality Management and Business Excellence 18 (1-2): 1-19.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., WiderszalBazyl, M., de Jong, T. & Mockao, Z. 2011. Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Suomen Printman Oy, Hyvinkää. [http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-6302.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6302.pdf). 4.11.2019.
- Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä. Osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu- tutkielma. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20120019>. 23.3.2019.
- Partanen, H-M. 2016. Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keskijohdon ja ylemmän johdon kokemuksia muutoksesta. Jyväskylän yliopisto. Johtaminen. Pro gradu- tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201605042418>. 23.3.2019.
- Parviainen, J. 2009. Poliittinen johtajuus ja tunneilmaston muutos. Yhteiskunta-politiikka. 74(2) 207-213.

- Pastak, V. 2015 Puolustusvoimauudistuksen johtaminen ilmavoimissa keskijohdon näkemänä. Ilmasotalinja. Pro gradu- tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015100514668>. 20.8.2019.
- Pesonen, V. 2019. Digitaalinen työpaja. Selvitys digitaalisesti järjestettävien työpajojen vaatimuksista, olemassa olevista internet-työkaluista työpajoihin sekä digitaalisen työpajapalvelun konseptointi. Aalto yliopisto. Muotoilun koulutusohjelma. Pro gradu- tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201909085225>. 10.2.2020.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana Julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamis- ympäristönä. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. (toim.) Helsinki: Sanoma Pro Oy, 15-38.
- Rowley, R. M. & Roewens, J. J. 2007. Organize with Chaos. Putting Modern Chaos Theory to Work in your own Organisation. A New Science Perspective of Business Management and Change. 3. painos. Gloucestershire: Management Books Ltd.
- Rothe, P., Christersson, M., Ounasvuori, N., Heino, S., Sarasoja, A-L. & Nenonen, S. 2014. Uudelleensijoittumisen prosessit ja liiketoiminta. Repbu- hankkeen loppuraportti. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Tiede+teknologia 10/2014.
- Siun sote 2019a. <https://www.siunsote.fi/sv/siunsote>. 3.12.2019.
- Siun sote 2019b. <http://www.siunsote.fi/organisaatio>. 10.3.2019.
- Siun sote esite. 2019c. Työ Siun sotessa. Pohjois- Karjalan sosiaali- ja terveys- palvelujen kuntayhtymä
- Siun soten toiminta- ja taloussuunnitelma 2019-202d. [https://www.siun-sote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote\\_toiminta-ja-taloussuunnitelma.pdf/1f12aeb6-5161-4c53-aff5-14176372f3b8](https://www.siun-sote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote_toiminta-ja-taloussuunnitelma.pdf/1f12aeb6-5161-4c53-aff5-14176372f3b8). 5.5.2019.
- Siun sote 2019e. <https://www.siunsote.fi/sv/-/siun-soten-tyohyvinvointikyselyntulokset-ovat-valmistuneet>. 3.12.2019.
- Siun sote 2019f. Viestinnän yleiset periaatteet.30.10.2019. Siun Sote konsernin viestintäperiaatteet. [https://www.siunsote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote\\_suu\\_vie\\_yleisetperiaatteet.pdf/d9917d24-3e12-479c-94c7-096b3fa12fb8](https://www.siunsote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote_suu_vie_yleisetperiaatteet.pdf/d9917d24-3e12-479c-94c7-096b3fa12fb8). 20.11.2019.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing.
- Stenvall, J & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Taipale, T. & Janhonen, M. Työterveyslaitos. 2017. Johtotähti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. [http://www.ttl.fi/johtotahti-opas/ttl\\_johtotahti.pdf](http://www.ttl.fi/johtotahti-opas/ttl_johtotahti.pdf). 4.12.2019.
- Taskinen, H. 2015. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. (toim.) Helsinki: Sanoma Pro Oy, 145-164.

- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Tuomiranta, M., Poutanen, R., Silvennoinen-Nuora, L. & Hemminki, H. 2008: Terveysthuollon strategiat eivät ohjaa käytännön työtä. Suomen Lääkärilehti 62 (51–52), 4775–4779.
- Tuononen, P. 2010. Kuuluuko kylien ääni? Kiihtelysvaaran, Tuupovaaran ja Joensuun kuntaliitos kylien näkökulmasta. Pro gradu tutkielma. Itäsuomen yliopisto. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20100107/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20100107.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20100107/urn_nbn_fi_uef-20100107.pdf). 4.12.2019.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). 23.09.2019.
- Työterveyslaitos 2019a. Organisaatiomuutos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>. 5.5.2019.
- Työterveyslaitos. 2019b. Kasvuyritykset menestyvät työntekijälähtöisellä johtamisella. Tiedote. <https://www.ttl.fi/kasvuyritykset-menestyvat-tyontekijalahtoisella-johtamisella/>. 4.12.2019.
- Työterveyslaitos 2019c. <https://www.ttl.fi/palvelu/mita-kuuluu-hyvinvointikyselysote-alan-henkilostolle/>. 26.4.2019.
- van de Ven, A. & Sun, K. 2011. Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25 (3), 58–74.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtamien: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vimpari, A. 2013. Alhaalta ylöspäin etenevä työyhteisöviestintä ja alaistaidot työhyvinvoinnissa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hallintotiede. Pro Gradu -tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201304041070>. 19.11.2019.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Vuori, J. 2015. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. (toim.) Helsinki: Sanoma Pro Oy, 183-198.
- Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99382/Ae2\\_2008Vahamaki%20pdf.pdf?sequence=2](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99382/Ae2_2008Vahamaki%20pdf.pdf?sequence=2). 1.12.2019.
- Wikipedia 2019. Fasilitointi. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Fasilitointi>. 25.11.2019.
- Yhteistoimintasopimus 1.1.2014. Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen ja tuottaminen Joensuun kaupungin yhteistoiminta-alueella. 8.12.2019.

## Tutkimuslupahakemus

Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä 9306 Työhyvinvointi Henkilöstöjohtaja	Päätöspöytäkirja Tutkimuslupapäätös 10.6.2019	Dnro: 1321/13.00.01.00/2019 2§	1(3)
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	--------------------------------------	------

### Muutoksen johtamisen viestinnän työkalut esimiestyötä helpottamaan Siun sotessa / Paukku Marjut / YAMK-opinnäytetyö

<b>Selostus asiasta</b>	Uusi hakemus.
<b>Päätös</b>	Myönnän tutkimusluvan hakemuksen mukaisesti.
<b>Perustelut</b>	Perustelut ilmenevät tutkimuslupahakemuksesta.

#### Lain, asetuksen tai kunnallisen säännön kohta, johon päätös perustuu

Siun soten hallintosääntö 3 luku 3 §  
Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999

#### Allekirjoitus ja virka-asema

Tämä asiakirja on allekirjoitettu sähköisesti asianhallintajärjestelmässä.  
Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

Bjerregård Madsen Johanna  
Henkilöstöjohtaja

**Lisätietojen antaja** Opetus- ja tutkimuskoordinaattori Mari Matveinen  
p. 050 567 8041, mari.matveinen@siunsote.fi

**Tiedoksianto** Annettu tiedoksi sähköpostilla 13.6.2019  
**Tiedoksiantaja** Niikkonen Krista  
**Jakelu** **Paukku Marjut**  
**Koppinen Kati**  
**Jormakka Anne**  
**Matveinen Mari**

Kehittämistoiminnan vaiheet	Kehittämisen näkökulma	Tutkimuksen näkökulma
Perustelu	<p>Opinnäytetyön aihe pohjautuu vuoden 2018 ”Mitä Siulle kuuluu” -työhyvinvointikyselyn avoimiin vastuksiin ja vastauksista nousseisiin kehitettäviin asioihin.</p> <p>Toimeksianto saatiin 25.2.2019.</p>	<p>Tietoperusta koottiin keväällä 2019 (liite 3).</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää.</p> <p>Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pystyttiin kuvaamaan kokonaisvaltaisemmin työntekijöiden ajatuksia kehitettävistä asioista.</p>
Organisointi	<p>Opinnäytetyön aineisto saatiin sähköpostitse helmikuussa.</p> <p>Opinnäytetyösuunnitelma hyväksyttiin 29.4.2019. Tutkimuslupa saatiin 13.6.2019 (liite1).</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa vuoden 2018 Siun soten henkilöstölle suunnatusta työhyvinvointikyselystä nousseista kehitettävistä asioista ja luoda keinoja johtamisen haasteisiin Siun soten organisaatiossa.</p>	<p>Opinnäytetyön tehtävänä on:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selvittää työntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta Siun soten organisaatiossa vuonna 2018.</li> <li>2. Selvittää työntekijöiden kokemuksia viestinnästä.</li> <li>3. Luoda keinoja muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen.</li> </ol>



Toteutus	Virtuaalinen kehittämisympäristö toteutettiin viikoilla 45-46. Osallistuminen <i>Onnistu yhdessä Strateginen työkykyjohtaminen- työpaja</i> 13.11.2019.	Saatiin valmis aineisto, joka sisälsi yhteensä 225 sivua, "Mitä Siulle kuuluu" – työhyvinvointikyselyn, työntekijöiden kokemuksia kehittämiskohteista. Valmis aineisto (107 sivua) analysoitiin induktiivista sisällön analyysia käyttäen ja tästä saatu tuotos hyödynnettiin virtuaalisessa kehittämisympäristössä.
Arviointi	Kehittämistoiminnan arviointi.	Opinnäytetyössä käytettiin induktiivista sisällön analyysia, joka sopii hyvin laajan aineiston analyysiin. Virtuaalisen kehittämisympäristön aineiston sisällön purkaminen tehtiin teemoittelun avulla.
Tuotokset/ tulokset	Työntekijöiden ja esimiesten luomat keinot muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen Siun sotessa.	Tutkimustuloksilla saatiin vastaukset tutkimustehtäviin.
Juurruttaminen/levittäminen	Tiedotus Siun soten henkilöstötiedotteessa. Opinnäytetyön alustavien tulosten esittely 13.11.2019 työpajassa (liite 7). Opinnäytetyön tuloksia esitetään 10.1.2020 esimiespäivässä.	Opinnäytetyöstä saatu hyöty ja artikkeli Siun soten henkilöstötiedotteeseen.

**Opinnäytetyössä käytettyjen muutosjohtamiseen ja viestintään liittyvien tutkimusten taulukointi**

Liite 3 1 (4)

<b>Tutkimuksen tekijät ja nimi, tutkimusvuosi ja -paikka</b>	<b>Tarkoitus</b>	<b>Aineisto</b>	<b>Keskeiset tulokset</b>
Elving Wim J.L. The role of communication in organisational change. Corporate Communications: an international Journal. 2005. Netherlands.	Tarjota puitteet viestinnän tutkimukselle organisaatiomuutoksessa.	Tieteellinen artikkeli.	Muutoksen vastustamiseen vaikuttavat informaatio, yhteisöllisyyteen liittyvät tunteet ja epävarmuustekijät.
Hämäläinen Sirpa. Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaatiomuutoksessa. Pro gradututkielma. 2011. Jyväskylä.	Tarkastella työyhteisön sisäistä viestintää organisaation muutostilanteessa. Selvitettiin tiedonkulun toimivuutta.	Sähköinen kyselylomake.	Tiedonkulussa on puutteita ja ongelmien taustalla on organisaatiomuutoksen aiheuttamat epäselvyydet.
Juppo Virpi. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. 2011. Vaasa.	Tarkastella organisaatiomuutoksen johtamista yliopistotason kontekstissa.	Haastattelu ja dokumenttiaineisto.	Viestinnän ja kommunikaation merkitys korostuvat muutoksen johtamisessa.
Järveläinen Anitta. Muutosjohtaminen Sote-alalla. Systemoitu kirjallisuuskatso. Opinnäytetyö, YAMK. 2018. Kuopio.	Kuvata muutosjohtamisen käsitettä sosiaali- ja terveysalalla johtajan ja esimiehen näkökulmasta.	Systemaattinen kirjallisuuskatso.	Tekijät, jotka edistävät muutosjohtamista oli johtaja, joka kehittää työtä ja työyksikköä, tehostaa palveluita ja parantaa palveluiden laatua. Esimiestyössä tarvitaan laaja-alaista

**Opinnäytetyössä käytettyjen muutosjohtamiseen ja viestintään liittyvien tutkimusten taulukointi**

Liite 3 2 (4)

			osaamista muutosprosessia johtaessa.
Laurila Marianne. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudataan samaan suuntaan” Esi- miehen ja henki- löstön käsityksiä hyvästä muutos- johtajuudesta. Väitöskirja. 2017. Vaasa.	Kuvata esimies- ten ja henkilöstön käsityksiä hy- västä muutosjoh- tajuudesta.	Aineisto kerättiin avoimia kysymyk- siä sisältävällä elektronisella lo- makkeella.	Tutkimus tuottaa teoreettisen kont- ribuution muutos- johtajuutta koske- vaan keskusteluun kahdella tavalla. Muutosjohtajuus näyttäytyy para- doksaalisena ja moniulotteisena ilmiönä. Auttaa alaisia vapautu- maan organisaa- tiomuutoksen ai- heuttamien negatiivisten tun- nesidosten val- lasta.
Lindell Juha. Muutosjohtajuu- den pirullinen puoli. Väitöskirja. 2017. Vaasa.	Lähestyä muu- tosjohtajuutta ja organisaatiomu- tosta pirullisen ongelman näkö- kulmasta.	Neljästä artikke- lista, yhdestä jul- kaistusta puheen- vuorosta ja yhteenvedosta.	Muutosjohtajuu- den vaatimukset ja ilmenemiset muokkautuvat kohdattavan on- gelmatyyppin mu- kaan. Muutoksen onnistumista voi- daan helpottaa ottamalla huomi- oon pirullisen on- gelman yhtey- dessä kompleksisuus.
Mäki-Korvela Jouko. Muutos- prosessin johta- minen korkeakou- lussa-Centria- ammattikorkea- koulun muutos- johtamisen käy- tännöt. Pro	Selvitetään miten ammattikorkea- kou-lujen muu- tosjohtaminen noudattaa muu- tosjohtamisen teoreettisia mal- leja sekä millaisia	Puolistrukturoitu haastattelututki- mus.	Muutos koostuu useista erillisistä ja eriaikaisista vaiheista. Muu- toksen keskiössä on toimiva muu- tosvisio, jota il- man muutos saattaa pysähtyä

**Opinnäytetyössä käytettyjen muutosjohtamiseen ja viestintään liittyvien tutkimusten taulukointi**

Liite 3 3 (4)

<p>gradutut-kielma.2014. Vaasa.</p>	<p>vaiheita ja käytäntöjä liittyy muutoksen johtamiseen.</p>		<p>jo alussa. Henkilöstön osallistamisella muutosprosesseihin on merkitystä sitoutumistasoon ja muutosten toimivuuteen.</p>
<p>Oakland John S &amp; Tanner Stephen. Successful Change Management. 2007. UK.</p>	<p>Tarkastella lähestymistapojen ja käytäntöjen välisiä eroja muutoksen onnistuneessa hallinnassa.</p>	<p>Haastattelu-tutkimus.</p>	<p>Onnistunut muutos keskittyy strategiaan ja operatiivisiin kysymyksiin. Keskeisiä prosesseja tulee ymmärtää, mitata ja parantaa.</p>
<p>Pakkanen Satu. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä-osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Pro gradu- tutkielma. 2011. Kuopio.</p>	<p>Kuvata osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana osastonhoitajien itsensä kokemina</p>	<p>Teemahaastattelu.</p>	<p>Henkilökohtaiset ominaisuudet, eettinen pätevyys sekä ammattiosaaminen korostuvat osastonhoitajan muutosjohtajan ominaisuuksissa. Muutosvastarintaa voidaan vähentää hyvällä valmistelulla ja perustelulla sekä tiedon jakamisella ja keskustelulla. Osastonhoitajat tarvitsevat lisäkoulutusta johtamisesta, ryhmäilmiöistä ja vuorovaikutuksesta.</p>
<p>Partanen, Hanna-Mari. Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keski johdon ja</p>	<p>Tutkia erään kansainvälisen konsernin Suomen yksikön toiminto-</p>	<p>Ryhmä- ja yksilöhaastattelut.</p>	<p>Muutoksen toteutuksessa on parantamisen varaa niin suunnitelmal-</p>

**Opinnäytetyössä käytettyjen muutosjohtamiseen ja viestintään liittyvien tutkimusten taulukointi**

Liite 3 4 (4)

ylemmän johdon kokemuksia muutoksesta. Pro gradu- tutkielma. 2016. Jyväskylä.	osaston raken- teellista muutosta ja sen vaikutusta.		lisuuden, tiedotta- misen, osallista- misen kuin tuen- kin kannalta.
-------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------

Alkuperäisilmaisu	Pelkistämisvaihe
Toive on, että työyksikön kaikki työntekijät otetaan mukaan samanaikaisesti viestintään	Työyksikön kaikki työntekijät otetaan mukaan samanaikaisesti viestintään
Tiedonkulku voisi olla aktiivisempaa	Tiedonkulku aktiivisempaa
Tiedonkulku tulee varmistaa kaikille riippumatta siitä missä työvuorossa on	Tiedonkulun varmistaminen kaikille
Toivoisin, että lähiesimiehet tiedottaisivat tasapuolisesti kaikille työntekijöille asioista	Lähiesimiehet tiedottaisivat tasapuolisesti kaikille työntekijöille
Enemmän saisi informoida, sähköpostia tulee vähänlaisesti, eikä asioista tiedoteta riittävästi	Enemmän saisi informoida Ei tiedoteta riittävästi
Informointi muutoksista riittävän ajoissa helpottaa sopeutumista	Informointi riittävän ajoissa helpottaa sopeutumista
Asioista tulisi tiedottaa rehellisesti	Tiedottaa rehellisesti asioista
Enemmän avoimuutta muutosten tiedottamisessa	Enemmän avoimuutta tiedottamisessa
Selkeä ilmoittaminen asioista	Selkeä ilmoittaminen asioista
Oman yksikön tulevaisuuden suunnitelmat ja muutokset eivät ole tiedossa	Oman yksikön tulevaisuuden suunnitelmat ja muutokset eivät tiedossa
Tieto kulkee työyhteisössä huonosti ja päätöksistä ei kerrota työntekijöille	Tieto kulkee huonosti työyhteisössä Päätöksistä ei kerrota työntekijöille
Esimiehen pitäisi olla hereillä tiedottamisen suhteet ja muistaa tiedottaa tärkeät asiat ajoissa. Nyt ne tulevat viime tipassa, myöhään tai ei ollenkaan.	Esimies muistaa tiedottaa tärkeät asiat ajoissa. Tieto tulee viime tipassa, myöhään tai ei ollenkaan
Ilmoitustaulut yleensä täynnä, siitä ei osaa etsiä olennaista	Ilmoitustaulut täynnä Täydestä ilmoitustaulusta ei osaa etsiä olennaista

<p>Työyhteisön viestintä on ollut jatkuvasti vajavaista</p>	<p>Työyhteisön viestintä jatkuvasti vajavaista</p>
<p>Uudet asiat tulisi tiedottaa ehdottomasti myös kirjallisena työpaikan kansioon tai sähköpostiin</p>	<p>Uusien asioiden tiedottaminen kirjallisena työpaikan kansioon tai sähköpostiin</p>
<p>Viikkopalaverit käyttöön, jotta tiedotus on ajantasaista</p>	<p>Tiedotus ajantasaiseksi viikkopalaverien käyttöön otolla</p>
<p>Esimiehen pitäisi muistaa tiedottaa aina sovituista asioista</p>	<p>Esimies muistaa tiedottaa sovituista asioista</p>

Pelkistämisvaihe	Alakategoria
Työyksikön kaikki työntekijät otetaan mukaan samanaikaisesti viestintään	Samanaikainen viestintä kaikille työyhteisössä
Tiedonkulku aktiivisempaa	Tiedonkulun aktiivisuus
Tiedonkulun varmistaminen kaikille	Tasa-arvoinen tiedottaminen
Lähiesimiehet tiedottaisivat tasapuolisesti kaikille työntekijöille	Tasapuolinen tiedottaminen
Enemmän saisi informoida Ei tiedoteta riittävästi	Tiedonkulun riittävyys
Informointi riittävän ajoissa helpottaa sopeutumista	Tiedottamisen oikea-aikaisuus
Tiedottaa rehellisesti asioista	Tiedottamisen rehellisyys
Enemmän avoimuutta tiedottamisessa	Tiedonkulun avoimuus
Selkeä ilmoittaminen asioista	Tiedottamisen selkeys
Oman yksikön tulevaisuuden suunnitelmat ja muutokset eivät tiedossa	Epätietoisuus suunnitelmissa ja muutoksissa
Tieto kulkee huonosti työyhteisössä Päätöksistä ei kerrota työntekijöille	Tiedottamisen riittämättömyys
Esimiehen muistaa tiedottaa tärkeät asiat ajoissa. Tieto tulee viime tiipassa, myöhään tai ei ollenkaan	Tiedottamisen aikataulu
Ilmoitustaulut täynnä, ei osaa etsiä olennaista	Tiedon löytämisen haasteellisuus
Työyhteisön viestintä jatkuvasti vajaavaista	Viestinnän puutteellisuus
Uusien asioiden tiedottaminen kirjallisenä työpaikan kansioon tai sähköpostiin	Viestintäkanavat



<p>Tiedotus ajantasaiseksi viikkopalaverien käyttöön otolla</p> <p>Esimiehen muistaa tiedottaa sovituista asioista</p>	<p>Viikkopalavereiden käyttöönotto</p> <p>Lähiesimiehen tiedotuskäytäntö</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

Hyvä esimies,

Toimimme osastonhoitajina keskussairaalassa operatiivisella palvelualueella vuodeosastoilla 2B ja 2C. Opiskelemme Karelia ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa (YAMK). Teemme opinnäytetyötä liittyen muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen Siun sotessa. Opinnäytetyön toimeksianto saatiin Siun soten työhyvinvointipalveluista. Opinnäytetyön aihe pohjautuu 2018 ”Mitä Siulle kuuluu”- työhyvinvointikyselyn avoimiin vastauksiin ja niistä nousseisiin kehitettäviin asioihin.

Siun soten jokaiselta palvelualueelta valittiin satunnaisesti 40 esimiestä osallistumaan virtuaaliseen kehittämissympäristöön. Sinä olet yksi heistä ja kutsummekin Sinut pohtimaan millaisia työkaluja tarvitset muutosjohtamiseen ja miten viestintää tulisi mielestäsi kehittää sekä yksikkö- että organisaatiotasolla.

Toivomme, että Sinulla olisi aikaa vierailla virtuaalisessa kehittämissympäristössä. Tämä kehittämissympäristö on uudenlainen ja innostava tapa vaikuttaa työhyvinvointikyselyssä nousseisiin kehitettäviin asioihin. Työskentelet kehittämissympäristössä anonyymina. Saat lähipäivinä henkilökohtaisen linkin kehittämissympäristöön ja pääset kertomaan mielipiteesi tärkeistä asioista.

Tervetuloa Muutosjohtamisen ja viestinnän kehittäminen kehittämissympäristöön!

Kiitos osallistumisestasi

Marjut Paukku  
osastonhoitaja osasto 2B

Päivi Sinkkonen  
osastonhoitaja osasto 2C

ONNISTU YHDESSÄ KEHITTÄMISTYÖPAJA  
- muutosjohtaminen ja viestintä 13.11.2019

Sisältö

1. Taustaa opinnäytetyölle
2. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite
3. Opinnäytetyön tehtävät
4. muutosjohtamisen ylä- ja alakategoriat
5. Viestinnän ylä- ja alakategoriat organisaatiotasolla
6. Viestinnän ylä- ja alakategoriat yksikötasolla
7. Virtuaalinen kehittämissympäristö
8. Esimiesten vastauksista nousseita kehittämisideoita muutoksen johtamiseen
9. Esimiesten vastauksista nousseita kehittämisideoita viestinnän kehittämiseen organisaatiotasolla
10. Esimiesten vastauksista nousseita kehittämisideoita viestinnän kehittämiseen yksikötasolla
11. Kiitos