



Voimavarana mielekäs muutos – Yksikön johtajien kokemuksia tehtäväkuvan muutoksesta Savas-Säätiössä

Sanna Lukkarinen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Voimavarana mielekäs muutos – Yksikön johtajien kokemuksia tehtäväkuvan muutoksesta Savas-Säätiössä

Sanna Lukkarinen
Sosionomikoulutus
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2022

Sanna Lukkarinen

Voimavarana mielekäs muutos – Yksikön johtajien kokemuksia tehtäväkuvan muutoksesta Savas-Säätiössä

Vuosi

2022

Sivumäärä

53

Opinnäytetyössä selvitettiin yksikön johtajien kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja oman tehtäväkuvan muuttumisesta. Opinnäytetyössä etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen: Kuinka organisaatiossa mukana olleet yksikön johtajat ovat kokeneet organisaatiomuutoksen ja tehtäväkuvassaan tapahtuneet muutokset? Yhteiskumppanina toimi Savas-Säätiö ja opinnäytetyö kohdentui Savas-Säätiössä toteutettuun organisaatiomuutokseen. Yhteistyökumppani voi käyttää hyödyksi opinnäytetyössä saatua tietoa kehittäessään omia palvelujaan.

Teoreettinen viitekehys rakentui opinnäytetyössä pääasiassa organisaatiomuutosta käsittelevien lähteiden avulla. Lisäksi teoriapohjana käytettiin laajaa kotimaista sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymän muutosprosessiin sijoittuvaa tutkimusta sekä kansainvälistä muutosprosesseihin keskittyvää kirjallisuuskatsausta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin yksilöhaastatteluna toteutettujen teemahaastattelujen kautta. Aineiston analyysi toteutettiin teorialähtöisenä analyysinä. Teemahaastattelun keskeiset teemat nousivat teoriapohjasta. Keskeisinä teemoina olivat muutosmotivaatio, muutoksen sisältö, muutoksen johtaminen, muutoksen vaiheet sekä luottamus.

Haastatteluihin osallistuneet yksikön johtajat olivat kokeneet muutosprosessissa erilaisia vaiheita. Erilaiset organisaatiomuutoksen tukitoimenpiteet koettiin hyödyllisinä. Erityisen merkityksellisenä koettiin toimiva, selkeä ja kuunteleva muutosviestintä. Myös vertaistuellisen tuen tärkeys korostui vastauksissa. Kehittämisehdotuksena haastatteluista nousi muutosviestinnän kehittäminen sekä ohjattujen vertaistuellisten tapaaminen ja yhteisten suunnittelutapaamisten lisääminen. Jatkotutkimuskohteiksi nousi organisaatiomuutoksen tutkimusnäkökulman laajentaminen sekä Savas-Säätiöllä aloitetun uuden varajohtajajärjestelmän toteutuminen.

Asiasanat: organisaatiomuutos, tehtäväkuva, Savas-Säätiö, muutosjohtaminen

Sanna Lukkarinen

Meaningful Change as a Resource - Experiences of the Department Managers of the Change in the Job Description at Savas-Säätiö Institution

Year 2022 Pages 53

The thesis investigated the experiences of the department manager's regarding the organizational change and the change in their own job description. In the thesis, an answer to the research question was sought: How have the managers of the department involved in the organization experiencing the organizational change and the discussions that took place in their job description? Savas-Säätiö acted as a joint partner and the thesis focused on organizational change implemented at Savas-Säätiö. The cooperation partner can benefit from the information obtained in this thesis when planning their own services.

The theoretical reference framework was built in the thesis mainly with the help of references dealing with organizational change. In addition, the extensive domestic research of the change process of the social and health sector municipal association and an international literature review focused on change processes were used as the theoretical basis.

The thesis was carried out as qualitative research and the material was collected through thematic interviews carried out as individual interviews. The analysis of the data was carried out as a theory-oriented analysis. The central themes of the thematic interview emerged from the theory base. The key themes were motivation for change, content of change, management of change, stages of change and trust.

The department managers who participated in the interviews had experienced different stages in the change process. Various organizational change support activities were perceived as useful. Effective, clear and listening change communication was felt to be particularly important. The importance of peer support was also emphasized in the answers. Development suggestions from the interviews emerged for the development of change communication as well as the guided meetings of peer support and the increase of shared planning meetings. The expansion of the research perspective on organizational change and the implementation of the new vice president system at Savas-Säätiö became the subjects for the continuing research.

Keywords: organizational change, job description, Savas-Säätiö, change management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
3	Savas-Säätiö.....	7
3.1	Organisaatiomuutoksen lähtökohdat Savas-Säätiössä	8
3.2	Yksikönjohtajan tehtäväkuva Savas-Säätiössä	10
4	Keskeiset teemat.....	13
4.1	Tehtäväkuvan muuttuminen organisaatiomuutoksessa	14
4.2	Muutosjohtaminen	15
5	Aiemmat tutkimukset.....	17
5.1	Tutkimus luottamuksen merkityksellisyydestä organisaatiomuutoksessa	18
5.2	Tutkimus muutosilmiöistä.....	19
6	Menetelmälliset valinnat ja toteutus.....	20
6.1	Laadullinen tutkielma	20
6.2	Teemahaastattelu.....	21
6.3	Kohderyhmä ja aineiston kuvaus.....	22
6.4	Aineiston analyysi	22
7	Opinnäytetyön tulokset.....	23
7.1	Muutosmotiivi.....	24
7.2	Muutoksen sisältö	26
7.3	Muutosjohtaminen	28
7.4	Muutoksen vaiheet	31
7.5	Luottamus	33
8	Johtopäätökset	34
9	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	42
10	Pohdinta	44
	Lähteet.....	47
	Kuviot	50
	Liitteet	51

1 Johdanto

Nykyinen työelämä sisältää paljon muutoksessa elämistä. Muutosta voidaan tarkastella niin työntekijän, asiakkaiden, ympäristön, sidosryhmien kuin organisaationkin näkökulmasta. Muutos voidaan nähdä siirtymävaiheena, vanhan ja uuden välisenä ajanjaksona. Muutokseen sisältyy aina mahdollisuus ja sen kautta voi olla mahdollista luoda entistä parempia tapoja toimia. Organisaatiomuutoksen toteuttamisessa tarvitaan ymmärrystä muutoksen eri vaiheista. Vaikka muutos olisi ollut toivottu, ja siihen oltaisiin hyvin valmistauduttu, sisältää muutos aina erilaisia vaiheita. Taitavan muutosjohtamisen avulla organisaatiomuutos voidaan saada parhaiten onnistumaan. Onnistuneessa muutoksessa työntekijöiden voima ja itseluottamus kasvavat osallisuuden ja onnistumisen kautta, samalla organisaation perustehtävä selkeytyy (Rauramo 2013, 24).

Sosiaali- ja terveysalalla ollaan myös tällä hetkellä suurten muutosten edessä. Sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä pelastustoimen järjestäminen ovat olleet tähän saakka kuntien ja kuntayhtymien vastuulla. Vuoden 2023 alusta alkaen vastuu palvelujen järjestämisestä on siirtymässä, Helsinkiä lukuun ottamatta, uusien hyvinvointialueiden tehtäväksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022a). Myös muihin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin kohdistuu monenlaisia muospaineita. Muutostavoitteet voivat tuoda esiin ongelmia ja muutosten läpi vieminen voi saada aikaan myös vastarintaa. Kaikkia muutoksiin liittyvien yksityiskohtien vaikutuksia voi olla vaikeaa tai mahdotonta ennakoita.

Tämän opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimi Savas-Säätiö, joka tuottaa palveluja erityistä tukea tarvitseville henkilöille Savon alueella. Tavoitteena oli kerätä ja koota tietoa organisaatiomuutoksessa mukana olleiden yksikön johtajien kokemuksista Savas-Säätiön organisaatiomuutoksesta ja oman tehtäväkuvan muuttumisesta. Tietoa haettiin haastatteleamalla yksikön johtajia yksilöhaastatteluina toteutettavien teemahaastattelujen avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää vastauksia seuraavaan kysymykseen: Kuinka muutoksessa mukana olleet yksikön johtajat ovat kokeneet organisaatiomuutoksen sekä tehtäväkuvassaan tapahtuneet muutokset? Opinnäytetyön näkökulma rajautui muutosprosessissa mukana olleiden yksikön johtajien omien kokemusten kartoittamiseen.

Opinnäytetyössä käsiteltiin sote-alalle sijoittuvaa muutosta yllä kuvaamaani sote-uudistusta paljon pienemmässä mittakaavassa. Opinnäytetyön aiheen ja sote-uudistuksen välillä voidaan nähdä joitakin yhteneväisyyksiä. Soteuudistukseen sisältyy suuria muutosten sarjoja ja muutoksia tapahtuu monissa eri tasoissa. Väistämättä monet muutoksen osa-alueista myös linkittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Samaa moniulotteisuutta voidaan nähdä tässä Savas-Säätiön organisaatiomuutokseen liittyvässä opinnäytetyössä.

Aloitin syksyllä 2021 työskentelyn ohjaajana Savas-Säätiöllä. Olin jo aiemmissa työpaikoissani ollut kiinnostunut seuraamaan esihenkilötyöskentelyä sekä siihen liittyvien tehtävien ja vastuiden jakautumista eri osa-alueisiin. Kun kuulin, että vuoden 2021 aikana Savas-Säätiön yksikön johtajien tehtäväkuvaan oli tullut muutoksia samanaikaisesti useassa eri yksikössä eri kuntien alueilla, minulle heräsi kiinnostus selvittää aihetta tarkemmin.

Savas-Säätiön yksiköiden johtajien tehtäväkuvan muutosprosessi koski noin puolia säätiön yksiköistä. Tehtäväkuvan muutos liittyi vastuiden ja tehtävien selkeyttämiseen vastaavien ohjaajien tehtäväkuvassa. Muutoksen lähtökohtana oli yksiköiden johtajista, silloisista vastaavista ohjaajista, lähtöisin oleva halu muutokseen. Tämän lisäksi säätiön johdolla oli tavoitteena organisaation yhdenmukaistaminen ja selkeyttäminen, mikä tuki tätä samaa muutostavoitetta. Muutoksen myötä vastaavien ohjaajien nimike muuttui yksikön johtajiksi, samalla heidän tehtävänsä laajenivat kattamaan aiempaa enemmän hallinnollisia tehtäviä. Ennen muutosta vastaavien ohjaajien esimiehenä toimineen palveluyksiköiden johtajan tehtävä poistettiin. Tämän jälkeen kaikkien yksikön johtajien esimiehenä toimi suoraan palvelujohtaja.

2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä ja koota tietoa organisaatiomuutoksessa mukana olleiden yksikön johtajien kokemuksista organisaatiomuutoksesta ja oman tehtäväkuvan muuttumisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää vastauksia seuraavaan kysymykseen: Kuinka organisaatiomuutoksessa mukana olleet yksikön johtajat ovat kokeneet organisaatiomuutoksen sekä tehtäväkuvassaan tapahtuneet muutokset? Tavoitteena oli kerätä ja koota tietoa organisaatiomuutoksessa mukana olleiden yksikön johtajien kokemuksista yksilöhaastattelujen avulla.

3 Savas-Säätiö

Opinnäytetyön työelämäkumppanina toimi Savas-Säätiö, joka tuottaa ja kehittää tukea tarvitseville asiakkaille asumista sekä päivätoimintaa. Savas-Säätiön asiakkaat ovat kehitysvammaisia, autismikirjon henkilöitä sekä mielenterveyskuntoutujia. Savas-Säätiön 29 toimintayksikköä sijoittuvat kahdeksaan eri Savon alueen kuntaan Etelä- ja Pohjois-Savon alueella. Toimintayksiköistä suurin osa (23) tuottaa asumispalveluja ja kuusi yksikköä tuottavat päivätoiminnan palveluja. (Savas-Säätiö 2022a.) Vaikka yksiköt sijaitsevat kahdeksan kunnan alueella, asiakkaita näissä yksikössä on muistakin Etelä- ja Pohjois-Savon kunnista: Yhdessä palvelukodissa voi olla asiakkaita esimerkiksi Ylä-Savon kuntayhtymän neljän kunnan (Iisalmi, Kiuruvesi, Sonkajärvi ja Vieremä) lisäksi myös muista ympäristökunnista.

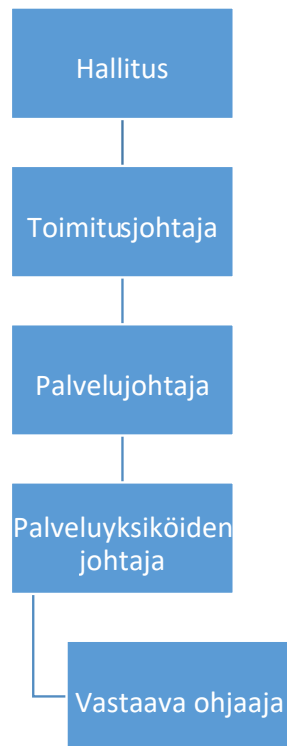
Savas-Säätiö on perustettu vuonna 1989. Säätiö on saanut SHQS-laaduntunnustuksen, joka kattaa säätiön asumispalvelut, työ- ja päivätoiminnan sekä kehittämistoiminnan. Lisäksi Savas-Säätiöllä on Yhteiskunnallinen yritys -merkki. Savas-Säätiön arvoja ovat: ihminen edellä, avoimuus ja osallisuus. (Savas-Säätiö 2022a).

3.1 Organisaatiomuutoksen lähtökohdat Savas-Säätiössä

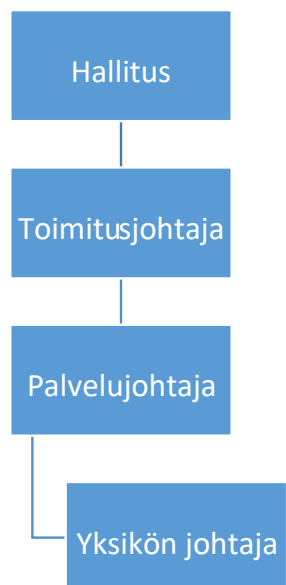
Tässä luvussa käsitellään niitä lähtökohtia, jotka olivat yksikön johtajien tehtäväkuvassa ennen muutosprosessin alkua ja toteutumista. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävän organisaatiomuutoksen avulla eri yksiköissä työskentelevien henkilöiden nimikkeet ja tehtäväkuvat yhdenmukaistettiin kattamaan kaikkia säätiön yksiköitä. Ennen vuonna 2021 tehtyä organisaatiomuutosta Savas-Säätiön organisaatorakenne poikkesi hieman eri Savas-Säätiön maantieteellisten alueiden kesken. (Lukkarinen 2022a.)

Ennen muutosta Mikkelin ja Iisalmen alueiden yksiköissä toimintayksikön lähijohtajana toimivat vastaavat ohjaajat, jokainen omassa yksikössään. Vastaavien ohjaajien esimiehenä toimi useamman yksikön yhteinen palveluyksiköiden johtaja. Mikkelin yksiköitä johti yksi palveluyksiköiden johtaja, samoin Iisalmen yksiköillä oli yksi palveluyksiköiden johtaja. Palveluyksiköiden johtajan esimiehenä toimi palvelujohtaja. Muilla Savas-Säätiön toiminta-alueilla kaikilla palvelukodeilla oli oma palvelukodin johtaja, joiden esimiehenä toimi suoraan palvelujohtaja. Sen sijaan kahdessa toimintakeskuksessa Kuopiossa ja Pieksämäellä käytettiin samaa mallia, kuin Iisalmen ja Mikkelin yksiköissä, eli vastaavien ohjaajien esimiehenä toimi palveluyksiköiden johtaja. (Lukkarinen 2022a.)

Muutostarve tuli esiin sekä vastaavien ohjaajien, että Savas-Säätiön johdon kautta. Muutoksen avulla haluttiin selkeyttää, suoraviivaistaa ja yhtenäistää johtamisjärjestelmää. Johtamisjärjestelmän muutos koski Mikkelin ja Iisalmen yksiköitä sekä toimintakeskuksia Kuopiossa ja Pieksämäellä. Samalla selkeytettiin myös muiden yksiköiden johtajien tehtäväkuvaa hallinnollisen työajan määrittelyn kautta. Hallinnollisen työajan määrittely tarkoittaa sitä, että sen kautta määritellään, kuinka paljon yksikön johtajan tehtäviin kuuluu hallinnollista työaika suhteessa asiakastyöhön käytettävään aikaan. (Lukkarinen 2022a.)



Kuvio 1: Savas-Säätiön palvelutoiminnan organisaatiokaavio ennen muutosta



Kuvio 2: Savas-Säätiön palvelutoiminnan organisaatiokaavio muutoksen jälkeen

Tärkeä osa organisaatiomuutosta on myös varajohtajajärjestelmä, joka koskettaa kaikkia Savas-Säätiön toimintayksikköjä. Varajohtajajärjestelmään ollaan Savas-Säätiössä siirretty vaiheittain vuoden 2021 organisaatiomuutoksen jälkeen. Tarkoituksena on, että jokaisessa yksikössä olisi yksikön johtajan lisäksi varajohtaja. Näin ollen toisen yksikön johtajan sijaistamisen tarve vähenisi, koska samassa yksikössä olisi sekä yksikön johtaja että varajohtaja. (Lukkarinen 2022b.)

Savas-Säätiössä toteutetussa muutosprosessissa huomioitiin yksikön johtajien tuen tarve: Yksikön johtajille toteutettiin koulutuspäiviä sekä tuotettiin materiaalia työn tueksi, koskien erityisesti hallinnollisia tehtäviä. Tämän jälkeen koulutusta laajennettiin koskemaan myös yksiköiden varajohtajia. Lisäksi yksikön johtajille nimettiin jokaiselle oma mentori, jolta yksikön johtaja pystyi pyytämään tukea ja jakamaan esiin tulevia pulmatilanteita. Mentorina toimiva oli pitkään yksikkönsä johtajana toiminut henkilö, mentoroitava taas uutena yksikön johtajana aloittanut henkilö. Lisäksi yksikön johtajat saivat säännöllisesti järjestettävää työnohjausta työtä tukemaan. Yksikön johtajat myös jakoivat kokemuksiaan ja yhteisiä asioita viikoittain järjestettävissä yksikönjohtajien alueellisissa vertaistapaamisissa. Yksikön johtajat sekä varajohtajat kävivät lisäksi johtajakoulutuksen, ellei heillä ollut aiempaa johtajakoulutusta jo olemassa. Johtajakoulutus toteutettiin joustavasti esimerkiksi oppisopimuskoulutusta hyödyntäen siten, että koulutukseen oli mahdollista käyttää työaika. (Lukkarinen 2022b.)

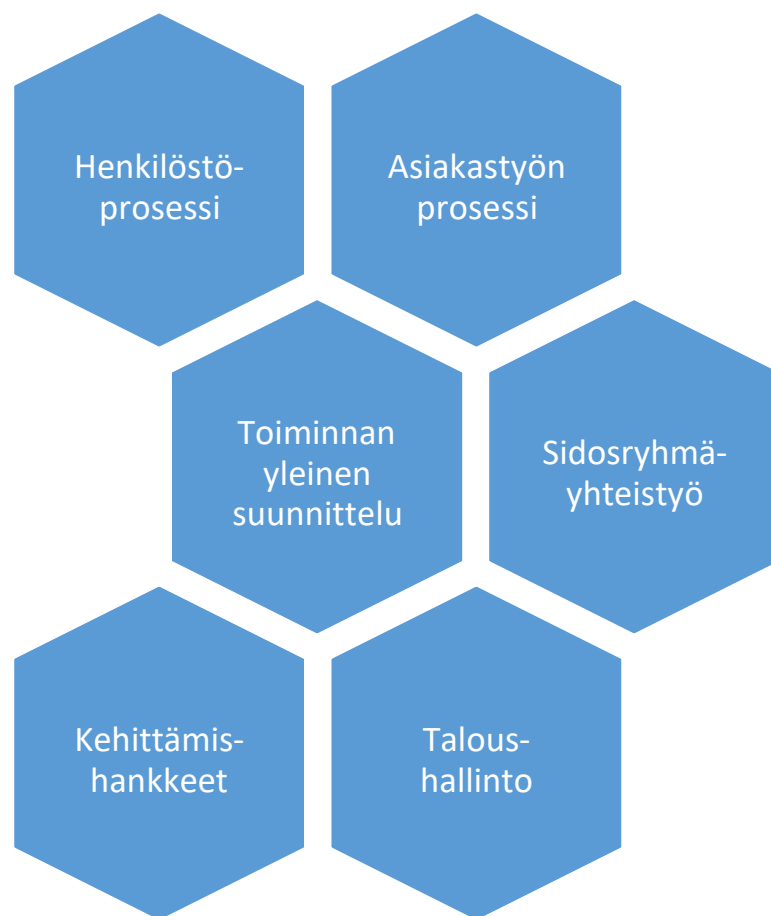
3.2 Yksikönjohtajan tehtäväkuva Savas-Säätiössä

Seuraavassa käydään läpi Savas-Säätiön yksikön johtajien tehtäväkuvausta. Tässä opinnäytetyössä käytetään nimitystä yksikön johtaja, joka tulee esiin jo opinnäytetyön otsikossa. Yksikön johtaja -termin käyttäminen tässä opinnäytetyössä perustuu siihen, että se kuvaa henkilön todellista asemaa. Yksikön johtaja -nimitys on myös käytössä kaikissa Savas-Säätiön yksiköissä. Nimitystä käytetään niistä henkilöistä, jotka toimivat Savas-Säätiössä yksikkönsä johdotehtävissä ja samalla esihenkilöasemassa. (Savas-Säätiö 2022b.) Muita vaihtoehtoisia termejä, jotka olisivat voineet tulla kyseeseen, olivat lähiesihenkilö ja lähijohtaja. Myös nämä termit olisivat voineet sopia kuvaamaan yksikön johtajaa. (Lukkarinen 2022a.) Selkeyden vuoksi opinnäytetyössä käytetään kuitenkin kauttaaltaan termiä yksikön johtaja.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin henkilöiden tehtäväkuvan muutosta heidän siirtyessään vastaavan ohjaajan tehtävistä yksikön johtajiksi. Lähteenä käytettiin tehtäväkuvakaavioita. Vastaavan ohjaajan ja yksikön johtajan tehtäväkuvien eroavaisuuksia oli havaittavissa. Erot näkyivät siinä, että vastaavaan ohjaajaan verrattuna yksikön johtajalla oli suurempi kokonaisvastuu yksikön toiminnasta. Erot näkyivät kaikilla osa-alueilla siten, että vastaavaan ohjaajaan verrattuna yksikön johtaja vastasi yksikön toiminnasta itsenäisemmin ja

kokonaisvaltaisemmin. (Savas-Säätiö 2016, Savas-Säätiö 2022b.) Tässä luvussa tehtäväkuvan sisältöä käydään läpi yksikön johtajan tehtävien näkökulmasta.

Yksikön johtajan tehtävät jaotellaan seuraavasti: asiakastyönprosessi, henkilöstöprosessi, toiminnan yleiseen suunnittelu, taloushallinto, sidosryhmäyhteistyö sekä kehittämishankkeet. Sama jaottelu, joka on käytössä yksikön johtajan tehtäväkuvassa, toimii myös palvelujohtajan, varajohtajan sekä ohjaajan tehtäväkuvien sisällön jaotteluna Savas-Säätiössä. (Savas-Säätiö 2022b.)



Kuvio 3: Tehtäväkuvan osa-alueet Savas-Säätiössä

Asiakastyön prosessissa yksikön johtajan tehtäviin kuuluu oman yksikön asiakastyön kehittäminen, suunnittelu sekä kokonaisvastuu yhteistyössä palvelun tilaajien (asiakaskuntien ja sote kuntayhtymän) kanssa. Tehtäviin kuuluu myös tilaajan hankintaprosesseihin osallistuminen yhdessä palvelujohtajan kanssa. Lisäksi yksikön johtajan tehtäviin kuuluvat laatu- ja keuhkujen, muistutusten ja kanteluiden käsittely yhdessä Savas-Säätiön johdon kanssa. Samoin

yksikön johtajan tehtäviä ovat oman yksikön laatuerojen seuraaminen ja prosessien arvioiminen niiden pohjalta. Asiakasprosesseihin yksikön johtaja osallistuu prosessin alku- ja päätösvaiheessa sekä kriittisissä pisteissä, jotta asiakasprosessin toteutuminen varmistuu. Yksikön johtaja vastaa asiakastyön yhteistyöstä palvelun tilaajaan. (Savas-Säätiö 2022b.) Asiakastyöhön on laskettu kuuluvan pääsääntöisesti 20–50 prosenttia yksikön johtajan työajasta, prosenttiosuus vaihtelee yksikön luonteen ja asiakasmäärä mukaisesti.

Henkilöstöprosessin osa-alueeseen kuuluu laaja joukko yksikön johtajalle kuuluvia tehtäviä. Yksikön johtajalle kuuluu henkilöstön resursoiminen. Yksikön rekrytoimisprosessista vastaaminen kuuluu yksikön johtajalle, vakinaisten ja pitkäaikaisten sijaisten rekrytoinnin yksikön johtajat hoitavat yhdessä palvelujohtajan kanssa. Yksikön johtajan tehtäviin kuuluvat oman yksikkönsä työterveyshuollon ja työsuojelun yhteistyö kokonaisuudessaan. Tällaisia tehtäviä ovat sairauslomien käsittelyt, kolmikantaneuvottelut, työpaikkaselvitykset, laskujen asiatarkastukset sekä toimintakertomukset. Yksikön johtaja toteuttaa yhdessä palvelujohtajan kanssa vaativat henkilöstöprosessit; ristiriitatilanteiden selvittämisen, päihdeohjelman toteuttamisen sekä epäasiallista kohtelua ehkäisevät neuvottelut. Yksikön johtaja vastaa lisäksi henkilöstöpalavereista, kehityskeskusteluista ja työnvaativuuden arvioinnista. Lisäksi yksikön johtajan tehtäviin kuuluu henkilökunnan perehdytyksen kokonaisvastuu ja suunnittelu. Koulutussuunnitelman laadinta, sen päivityksestä ja toteutumisesta vastaaminen sekä työvuoro-suunnittelut kuuluvat niin ikään yksikön johtajan tehtäviin. (Savas-Säätiö 2022b.)

Toiminnan yleisen suunnittelun osa-alueet yksikön johtajan tehtäväkuvauksessa ovat seuraavat: Oman yksikön toiminnasta vastaaminen Savas-Säätiön strategian, sopimusten sekä viranomaisvaatimusten mukaisesti. Yksikön johtaja vastaa yksikkönsä kehittämispäivien sekä johdonkatselmuksen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Yksikön johtaja laatii oman yksikkönsä toimintasuunnitelman ja -kertomuksen. Hänen vastuullaan on myös laadun seuranta ja varmistaminen sekä kehittäminen. Yksikön johtaja vastaa yksikkönsä omavalvontasuunnitelman laatimisesta sekä päivittämisestä. Lisäksi yksikön johtajalla voi olla mahdollisesti organisatiotason vastuualueita. (Savas-Säätiö 2022b.)

Taloushallinnollisina tehtävinä yksikön johtaja laatii toimintayksiköiden budjetin yhdessä talouspäällikön kanssa. Yksikön johtaja vastaa oman yksikkönsä budjetin toteutuksesta ja seurannasta. Yksikön johtaja vastaa ja toteuttaa lisäksi seuraavia taloudenhoidollisia tehtäviä omassa yksikössään: kassatilitykset, laskujen asiatarkastukset, laskujen hyväksymiset, asiakastoteumat (käyttöpäivät), palkkatarkastukset, asiakaslaskutukset sekä asiakkaan rahavarojen käsittelyn seurannat. (Savas-Säätiö 2022b.)

Yksikön johtaja toteuttaa yksikkönsä sidosryhmätyöskentelyä sekä markkinointia. Sidoryhmiin kuuluvat alueen ostajakunnat ja kuntayhtymät, oppilaitokset sekä omaisjärjestöt. Vuoden 2023 alusta alkaen ostajakuntien ja kuntayhtymän tilalla sidoryhmäkumppanina toimivat

hyvinvointialueet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022b.) Savas-Säätiö toiminta ja sen yksiköt sijoittuvat sekä Pohjois-Savon, että Etelä-Savon hyvinvointialueille.

Savas-Säätiön toimintaan olennaisena osana kuuluu myös kehittämistoiminta, jota säätiön arvot ja tavoitteet ohjaavat. Kehittämistoiminnan avulla vastataan erityistä tukea tarvitsevien ihmisten muuttuviin tarpeisiin kehittämällä hyvinvointia edistäviä palveluita, tukimuotoja sekä toimintamalleja. (Savas-Säätiö 2022c.) Savas-Säätiön kehittämistoimintaan osallistuvat erityisesti kehittämispäällikkö sekä hankekoordinaattorit ja -työntekijät (Savas-Säätiö 2022). Myös yksikön johtaja osallistuu organisaatio- ja aluetason kehittämistehtäviin sekä -hankkeisiin. Lisäksi yksikön johtaja avustaa palvelujohtajaa hankkeiden valmistelussa sekä kehittämishankkeisiin liittyvässä sidosryhmäyhteistyössä. (Savas-Säätiö 2022b.)

Lähes kaikkien yksikön johtajien tehtäväkuvaan kuuluu paljon myös ohjaajien tehtäviä, eli asiakastyötä. Yksikön johtajien asiakastyön osuus lisääntyy entisestään silloin, jos yksikössä ilmenee esimerkiksi sairauslomista ja sijaispulasta johtuvaa ohjaajien henkilöstövajausta. Ohjaajan tehtävissä ja yksikön toiminnassa esiin nousevien pulmakohtien selvittämisen päävastuu jää yksikön johtajalle. Jos yksikössä on paljon pitkään talossa toimineita ohjaajia, voi vastuiden jakaminen olla helpompaa ja niitä voidaan ennakoida. Yksikön johtajien tehtäviin on kuulunut alkuvaiheessa myös toisen yksikön johtajan sijaistaminen.

Vuoden 2022 alusta alkaen yksiköihin on palkattu varajohtajia, joiden tehtävänä on tukea yksikön johtajan työtä. Varajohtajan tehtävänä on asiakastyön (ohjaajan tehtävien) lisäksi sijaistaa yksikön johtajan yli kuukauden kestävässä poissaoloissa sekä jakaa muuna aikana yksikön johtajan tehtäviä kapea-alaisesti sovitulla osa-alueella (Savas-Säätiö 2022b). Tarkoituksena on, että jokaisessa yksikössä olisi yksikön johtajan lisäksi varajohtaja. Näin ollen toisen yksikön johtajan sijaistamisen tarve vähenisi, kun samassa yksikössä on sekä yksikön johtaja että varajohtaja.

4 Keskeiset teemat

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Savas-Säätiön organisaatiomuutoksessa mukana olleiden yksikön johtajien kokemuksia organisaatiomuutoksesta sekä oman tehtäväkuvan muuttumisesta. Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia on mahdollista hyödyntää Savas-Säätiön myöhemmissä muutoshankkeissa ja mahdollisesti myös muissa organisaatioissa. Opinnäytetyön keskeiset teemat nousevat opinnäytetyön aiheen, tutkimuskysymyksen sekä tutkimustavoitteen kautta. Opinnäytetyön keskeisimmäksi teemaksi nousee tehtäväkuvan muutos. Tässä opinnäytetyössä tehtäväkuvan muutos liittyy organisaatiomuutokseen: vastaavien ohjaajien nimike ja tehtäväkuva muuttuu organisaatiomuutoksen avulla yksikön johtajaksi. Sen vuoksi tässä luvussa käsitellään molempia näistä; sekä tehtäväkuvamuutosta että organisaatiomuutosta.

Muutosprosessin etenemistä käsitellään tässä opinnäytetyössä käyttäen apuna muutosjohtamisen teoriaa. Muutosjohtamisen osa-alueet tukevat myös teemahaastattelun rungon rakentumista. Vaikka muutosjohtamista käytetään taustateoriana, tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole selvittää varsinaisesti muutosjohtamisen onnistumista tässä organisaatiomuutoksessa. Muutosjohtamisen teoria auttaa opinnäytetyön tekijää käsiteltävien teemojen valitsemisessa, jäsentää tutkittavien teemojen käsittelyä sekä tukee aineiston analysointia.

4.1 Tehtäväkuvan muuttuminen organisaatiomuutoksessa

Tehtäväkuvalla tarkoitetaan työtehtäviin kuuluvia tehtäviä. Tehtäväkuvaa voidaan verrata sanaan toimenkuva, jolla tarkoitetaan toimeen kuuluvia tehtäviä (Kielitoimiston sanakirja 2022). Tehtäväkuvan muutos tarkoittaa työsuhteessa tapahtuvaa työtehtävien muuttumista. "Tehtäväkuva" -sanaa lähellä on sana "tehtäväkuvaus". Tehtäväkuvaus tarkoittaa tapaa kirjoittaa ylös henkilön työssään tekemät tehtävät. Sen avulla työntekijän tehtäväkuva kirjataan näkyväksi. Tehtäväkuvaus voi olla yksilöllinen tai mallitehtäväkuvaus. Mallitehtäväkuvauksella tarkoitetaan useamman samankaltaista työtä tekevän henkilön tehtävien kuvaus yhteen. Tehtäväkuvauksen tulisi vastata kysymyksiin: mitä, kenelle, miten ja miksi tehtäviä tehdään. Tehtäväkuvauksen laatimisesta sekä päivittämisestä vastaa työnantaja. Työntekijän on hyvä olla myös aktiivinen ja huolehtia, että tehtäväkuvaus pidetään ajan tasalla. (Pelander 2019.)

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan organisaatiotasolla tapahtuvaa muutosta. Organisaatiot pyrkivät parantamaan organisaatiomuutoksen kautta mm. sopeutumistaan ulkoisiin muutoksiin. Muita syitä voivat olla kilpailukyyn parantaminen tai organisaation tulevaisuuden turvaaminen. Organisaatiomuutos näyttäytyy työntekijän kannalta arkipäivän työn tekemisen muuttumisena. Työntekijän esihenkilö ja työkaverit voivat mahdollisesti vaihtua. Organisaatiomuutoksen myötä työn tekemisen toimintatavat voivat muuttua ja työntekijä voi myös saada hoidettavakseen uusia työtehtäviä. (Työterveyslaitos 2022.)

Organisaatiomuutoksella kuvataan toimenpiteitä, jotka kohdistuvat yrityksen rakenteisiin (Lanne-Eriksson 2021, 143). Organisaatiomuutos voi vaikuttaa toiminnan supistumiseen, laajentamiseen tai ulkoistamiseen. Pienemmässä mittakaavassa organisaatiomuutos voi tarkoittaa myös osaa yrityksen rakenteesta tapahtuvasta muutoksesta. Työntekijän näkökulmasta katsottuna organisaatiomuutos voi tarkoittaa uusia työtehtäviä tai uudenlaista tapaa työskennellä. Organisaatio sen sijaan pyrkii parantamaan organisaatiomuutoksen kautta kilpailukykyään ja toimintakykyään sekä vastaamaan ulkoisiin muutoksiin. (Työterveyslaitos 2022.)

Muutoksen vaiheita ovat Rauramon (2013, 13) mukaan luopuminen, kaaos eli välivaihe sekä uuden alkua. Jos muutosta tapahtuu liikaa ja liian nopeasti, ihminen kokee helposti turvattuutta, mikä voi saada aikaan muutosvastarintaa. Se, että henkilö kokee pystyvänsä vaikuttamaan muutoksen toteutuksessa, vähentää muutosvastarintaa. (Rauramo 2013, 13.)

Organisaation tasolla muutoksella on tarkoitus edistää jatkuvuutta. Yksilön tasolla muutokset tuottavat kuitenkin epävarmuutta ja ovat haaste työhyvinvoinnille. Erityinen riski työhyvinvoinnille ovat useat peräkkäiset muutokset. (Bordi ym. 2014, 23.)

Työpaikan muutostilanteissa olennaista on motivaation löytyminen; on tärkeää päästä ymmärrykseen siitä, miksi muutos on välttämätön. Elinikäisen oppimisen merkityksen ymmärtäminen edesauttaa muutoksenhallintaa työssä. Keskeistä työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämässä on oman osaamisen ylläpito. (Bordi ym. 2014, 23.) Muutos voidaan nähdä Rauramon (2013, 18) mukaan oppimisprosessina. Tiedon ja ymmärtämisen lisäksi ihminen tarvitsee muutostilanteessa myös tunnetason sitoutumista. Muutostilanteessa luottamus on tärkeässä roolissa: muutosprosessissa tarvitaan avoimuutta, jonka luottamus mahdollistaa (Rauramo 2013, 11). Muutoksen läpikäymisessä on tärkeää antaa aikaa vanhasta luopumiseen. Myös tunteiden työstämisen mahdollisuus vertaisryhmän kanssa on hyödyllistä. Muutoksen jälkeisen etenemisen ja uuteen tilanteeseen sopeutumisen arvioiminen ja siitä keskusteleminen on myös nähty hyödylliseksi. (Rauramo 2013, 18–19.)

Organisaatiomuutokset voivat saada aikaan myös myönteisiä vaikutuksia ja sitä kautta edistää työhyvinvointia. Myönteisiksi koettujen muutosten on todettu lisäävän mm. työn imua, innovatiivisuutta sekä tuloksellisuutta. Tärkeä keino työhyvinvoinnin edistämässä organisaatiomuutosten aikana on muutoksen mielekkyyden tukeminen (Työterveyslaitos 2022). Muutoksen mielekkyyttä on havaittu lisäävän muutoksen aikana tapahtuvan viestinnän lisääminen, tuen mahdollisuus sekä mahdollisuus osallistumiseen muutoksen toteuttamisessa. Tärkeäksi on havaittu myös se, että työntekijät ymmärtävät, mitä tapahtuu, miksi muutos tapahtuu ja miten he voivat itse toimia. (Pahkin ym. 2011a; 2011b; 2011c, Bordi ym. 2014, 23–24 mukaan.)

Muutoksen onnistumisen perusedellytyksinä ovat Havusen (2021) mukaan seuraavat asiat: Organisaatiotasoisien tilannekuvan varmistaminen, tehtävien selkeytys sekä palautejärjestelmien toteuttaminen. Myös vuorovaikutuksen vahvistaminen, resurssien mahdollistaminen, yhteisten toimintatapojen toteuttaminen, muutosta tukevat rakenteelliset ratkaisut sekä tavoitetta tukeva toimintakulttuuri ja muutokseen tarvittavan ajan huomioiminen ovat tärkeässä roolissa. (Havunen 2021, 69.) Tämän perusteella voidaan sanoa, että muutokseen ja sen onnistumiseen vaikuttavat hyvin monet tekijät. Onnistuneen muutosprosessin aikaansaamiseksi monen asian on onnistuttava, kokonaisuus on tärkeää nähdä laajasti.

4.2 Muutosjohtaminen

Tämän opinnäytetyön keskeisiin teemoihin kuuluu muutosjohtaminen. Muutosjohtaminen tarkoittaa nimensä mukaisesti muutoksen johtamista. Muutoksen lähtökohtana on Pontevan (2010, 10) mukaan yleensä havaittu tarve muutokselle. Tällainen muutostarve voi olla

esimerkiksi sellaisen epäkohdan huomaaminen, johon halutaan tarttua. Jotta muutos voisi onnistua, se tarvitsee taakseen esihenkilön sekä johdon tuen. Johtaja toimii muutoksessa ikään kuin puutarhurina, jonka tehtävänä on auttaa kasveja (alaisiaan) kasvamaan (Ponteva 2010, 11). Johtajan neljä tärkeää tehtävää muutoksen aikana voidaan jaotella seuraavasti: Työntekijöiden tekemisen suuntaaminen keskeisiin tehtäviin, jatkuva viestiminen, muutoksesta keskusteleminen sekä läsnä oleminen. (Lanne-Eriksson 2021, 145.)

Muutosjohtamisen sijaan voidaan puhua myös johtamisesta muutoksessa. Tällä kuvataan sitä, että oikeastaan kaikki johtaminen voidaan nähdä muutosjohtamiseksi. (Lanne-Eriksson 2021, 143.) Hyvässä johtamisessa on näkyvissä kaikki muutosjohtamisen elementit, eikä erillistä muutosjohtamista tarvita (Aura 2020, Lanne-Eriksson 2021, 143 mukaan). Tällaisia muutosjohtamisen elementtejä ovat tavoitteiden asettaminen, avoin viestintä sekä johtaminen. Muutosjohtaminen on sekä pienien muutosten johtamista kuin suuria kehittämistehtävien hallittua ja tavoitteellista johtamista. Tällaisia taitoja edellytetään nykyään kaikilta esihenkilöiltä ja johtajilta, koska toimintaympäristö on aiempaa kiireisempi ja alttiimpi muutoksille. Tavallinen johtamistyö siis sisältää aiempaa enemmän muutosjohtamista; tulevaisuutta tulee suunnitella ja tavoitella aktiivisesti. Muutoksen aikana esihenkilötyö työllistää aiempaa enemmän ja se vaatii aiempaa tarkempaa ajankäytön suunnittelua. (Lanne-Eriksson 2021, 143–144.)

Johtamisviestintä on tärkeä osa muutosjohtamista. Viestintä voidaan kuvata yhteisen ymmärryksen luomisena (Pirinen 2015; Rauramo 2013, 18). Jotta yhteinen tavoite ja näkemys vahvistuu, tulee myös viestinnän vahvistua. Organisaatiomuutoksissa tärkeässä osassa on viestinnän tehostuminen (Koivistoinen & Pellinen 2014, 112). Tulevaisuuteen luottaminen rakentuu siitä tavasta, miten johtajat luovat ja vahvistavat viestintäkulttuuria (Koivistoinen & Pellinen 2014, 112; Pirinen 2015). Ei liene yllätys, että viestintä on se osa-alue, joka saa myös yleensä eniten kritiikkiä muutoksessa (Pirinen 2015).

Muutosviestinnän taidon tärkeänä osa-alueena on kuunteleminen. Kuuntelevan viestinnän arvostaminen vaatii organisaatiossa tietoa päätöstä ja sen tärkeydestä viestimistä (Roivas & Roisu 2021, 174). Pirisen (2015) mukaan kohtaaminen edellyttää sekä esimiehen että alaisen molemminpuolista pysähtymistä ja läsnäoloa. Läsnä olevalla kohtamisella työntekijä voi luottaa esimieheen ja pystyä kertomaan myös kriittisiä tunteita, joita kokee muutosta kohtaan. Läsnä olevan kuuntelun esteenä voi olla kiire ja uupumus, jonka vuoksi esimiehen tai työntekijän voi olla vaikeaa keskittyä yhteen asiaan ja jättää muut hetkeksi taka-alalle. (Pirinen 2015.)

On tärkeää hahmottaa, mistä lähtökohdista ja tekijöistä muutostarpeet johtamisessa kumpuavat. Myös yhteiskunnan laajempien muutosten ja organisaatiossaisten uudistusten vaikutusta on tärkeää hahmottaa, kun tutkitaan pienempiä organisaatiomuutoksia (Niiranen &

Lammintakanen, 145). Muutoksen onnistumisen yhtenä tärkeänä tekijänä on motivaatio ja halu muutokseen sekä eri motivaattoreiden tunnistaminen. Esihenkilö voikin jakaa työntekijöille sellaisia tehtäviä ja rooleja muutoksen aikana, jotka motivoivat heitä työskentelemään muutoksen eteen. Työntekijä motivoituu yleensä sellaisista asioista, joissa hän kokee onnistuvansa ja olevansa hyvä. Toisaalta myös uuden oppiminen voi olla motivoivaa, ja uuden oppimista tapahtuu eniten silloin, kun uskalletaan mennä epämukavuusalueelle, eli tehdään sitä, jota ei vielä osata hyvin. Muita motivaattoreita voivat olla esimerkiksi palkan ja tunnustuksen lisääntyminen, yhteisen tavoitteen saavuttaminen, yrityksen ja tiimin menestyminen, haasteista selviytyminen, asiakkaalle tuleva hyöty tai vaihtelun kokeminen. (Pirinen 2015.)

Muutoksen johtamisen vaiheet voidaan Pontevan (2010, 24) mukaan määritellä seuraavasti: Ensin on muutoksen valmistelu ja suunnittelu, jonka jälkeen jatketaan muutoksen toteuttamiseen, viimeinen vaihe on muutoksen vakiinnuttaminen. Muutos aiheuttaa väistämättä muutostavastarintaa, vaikka lähtökohdat muutokselle olisivatkin otolliset. Muutoksen vastavoimat kuuluvat muutoksen prosessiin ja vaiheisiin ja niitä voidaan hallita erilaisin menetelmin. Muutosta edeltävän vaiheen, eli valmistelun tulee sisältää avointa keskustelua, ennakoitua ja toimintaympäristön huomioimista. Toisessa vaiheessa, eli muutoksen toteuttamisessa, muutoksessa mukana olevat saattavat kokea uhkaa, epävarmuutta ja lamaantumista. Tällöin tärkeää on tuen ja tiedottamisen lisääminen. Kolmannessa vaiheessa muutos voi aiheuttaa vakiintuessaan edelleen muutostavastarintaa, surutyötä ja tunteiden käsittelyä. Tällöin viestintä ja tiedottaminen on edelleen tärkeää sekä yhdessä osallistuminen. Lopulta neljännessä vaiheessa muutoksessa mukana oleva voi hyväksyä todella muutoksen, tarttuu uuteen ammattirooliin ja haasteisiin. Tässä vaiheessa koulutuksen, tuen ja jatkon hallinnan osuus on tärkeää. Vasta tämän jälkeen on sitoutumisen vaihe. (Ponteva 2010, 25.)

5 Aiemmat tutkimukset

Tässä luvussa käsitellään sellaisia aiempia tutkimuksia, jotka liittyvät tämän opinnäytetyön aiheeseen. Tutkimukset on jaoteltu aiheittain omiksi alaluvuikseen. Ensin käsitellään tutkimusta luottamuksen merkityksellisyydestä sosiaali- ja terveyspalveluiden kuntayhtymän organisaatiomuutoksessa. Tutkimus on osa COPE - Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa -hanketta. Tämän jälkeen käsitellään terveydenhoitoon sijoituvaa kansainvälistä kirjallisuuskatsausta muutosilmiöistä. Vaikka kirjallisuuskatsaus sijoituu terveydenhuollon sektorille, ei niinkään sosiaalialalle, voidaan tuloksista löytää myös laajemmin sovellettavia muutosilmiöitä kuvaavia tuloksia.

5.1 Tutkimus luottamuksen merkityksellisyydestä organisaatiomuutoksessa

Suomalaisessa tuoreehkossa tutkimuksessa selvitettiin luottamuksen merkityksellisyyttä sosiaali- ja terveystalvaeluiden kuntayhtymän organisaatiomuutoksessa eri työntekijöiden näkökulmasta (Hietapakka ym. 2020, 168). Tutkimus toteutettiin sosiaali- ja terveystalvaelujen kuntayhtymässä, joka oli aloittanut toimintansa ennen tutkimuksen alkamista. Kuntayhtymän samaan organisaatioon yhdistettiin sosiaali- ja terveystalvaelut useamman kunnan alueelta. Tutkimus toteutettiin vuosien 2017 ja 2018 aikana yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluina, haastateltavia oli yhteensä 61 henkilöä. Haastateltavat toimivat kuntayhtymässä strategisina johtajina, keskijohdossa, lähijohtajina sekä työntekijöinä. Haastateltavat sijoittuivat hallintoon, perhe- ja sosiaalitilvaeluihin, perusterveydenhuoltoon sekä vanhustalvaeluihin. (Hietapakka ym. 2020, 172.)

Tutkimusta koskevassa artikkelissa tarkasteltiin luottamuksen eri muotoja, joita ovat henkilöiden välinen luottamus sekä organisaatioon kohdistuva luottamus. Myös näiden eri luottamustyyppien vaikutusta toisiinsa käytiin läpi. Todettiin, että organisaatioon kohdistuva luottamus lisää henkilöiden välistä luottamusta henkilöiden välisen vuorovaikutuksen alkuvaiheessa.

Luotettavuutta kuvaavia tekijöitä ovat kyvykkyys, ennustettavuus, hyväntahtoisuus sekä rehellisyys. Luottamuksella on suuri rooli erityisesti organisaatiomuutoksissa. Tämä johtuu siitä, että muutokset saavat aikaan työntekijöissä epävarmuutta esimerkiksi tehtäväkuvan muuttuessa. Avoin tiedottaminen, työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien lisääminen sekä kuunteleva keskustelu vähentävät epävarmuuden tunteita ja vastaavasti vahvistavat luottamusta. (Hietapakki ym. 2020, 170–171.)

Tarkasteltavassa tutkimuksessa kuntayhtymän käynnistäminen toi henkilökunnalle uudenlaisen organisaation toiminnan omaksumisen haasteita. Erityisesti tutkimuksessa nousi esiin lähijohdon erityinen asema ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Organisaatiomuutoksissa keskijohdolla ei välttämättä ole aikaa kohdata alaisiaan. Lähijohtajien tuli omaksua uuden organisaation käytännöt ja välittää ne alaisilleen sekä ottaa haltuun oman tehtäväkentän muuttuneet tehtäväkuvat. Tämän lisäksi lähijohtajien oli tärkeää kohdata ja kuunnella alaisiaan, jotka hekin kokivat muutosvaiheen monella tavalla haastavana. (Hietapakki ym. 2020, 173–174.)

Tutkimuksessa olennaiseen osaan nousi johtajien tehtäväkuvien ja vastuiden epäselvä määrittely. Tämä näkyi esimerkiksi tiedonkulun puutteina, väärinymmärryksinä sekä päätöksen teon hidastumisena. Esimerkiksi lähijohtajat saattoivat joutua varmistelemaan ylemmältä johdolta, mistä he saavat päättää, koska ohjeistus oli epäselvää. Organisaatiomuutoksen aikana lähijohtajat kokivat paineita sekä ylemmän johdon että alaiensa taholta. Haastateltavat lähijohtajat kuvailivat tilannetta sellaiseksi, etteivät he ehtineet hoitaa kaikkia tehtäviään

niin hyvin kuin olivat aiemmin pystyneet. Lähijohtajat kertoivat, että he joutuivat tekemään valintoja tehtävistä, jotka joutuivat kiireen vuoksi jättämään tekemättä. (Hietapakki ym. 2020, 173–174.)

Tutkimuksessa haastatellut työntekijät kokivat lähijohtajiensa ymmärtävän parhaiten työntekijöiden kohtaamia olosuhteita. Lähijohtajille koettiin helpoimmaksi tuoda työntekijöiden näkemyksiä esiin. Lähijohtajat tiedostivat tehtävänsä tärkeyden muutoksen eteenpäin viemisessä käytännön työhön. Samalla lähijohtajat kaipasivat työkaluja alaistensa tukemiseen. Tämä tarve oli tiedostettu myös keskijohdossa. Lähijohtajat saivatkin tutkimuksen aikana vertaistukea eri alueiden lähijohtajilta esihenkilöpalaverissa. Toive arvostavasta ja rehellisestä palautteesta nousi tutkimuksessa tärkeäksi teemaksi työntekijöiden ja lähijohdon haastatteluissa. Asioita ei haluttu kuulla kaunisteltuina vaan rehellisesti, mutta samalla kohteli-aasti esiin tuotuina. (Hietapakki ym. 2020, 176.)

Yhteenvetona tarkastellun tutkimuksen tuloksista nousee luottamuksen merkitys tärkeäksi teemaksi organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Luottamusta vahvistaviksi tekijöiksi nousivat vuorovaikutuksen, avoimuuden ja arvostavan kohtaamisen lisääminen kaikkien tahojen kesken. Myös erilaisten koulutusten ja tukitoimien mahdollistaminen koettiin tärkeiksi. Laaja organisaatiomuutos saa aikaan paljon epävarmuutta, siksi erityisesti silloin on tärkeää kiinnittää huomiota avoimuuteen ja hyvään viestintään. (Hietapakki ym. 2020, 180–181.)

5.2 Tutkimus muutosilmiöistä

Tässä luvussa kuvatun tutkimuksen aihe sijoittuu terveydenhuoltoon. Tämä tutkimus valittiin tarkasteltavaksi, koska se sisältää useita yhteneväisyyksiä opinnäytetyön aiheen kanssa. Tutkimus toteutettiin kansainvälisenä kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli kuvata terveydenhuollon palveluiden organisointiin liittyviä muutoksen trendejä ja ilmiöitä. Sosiaalihuollon osuus kirjallisuuskatsauksessa on jätetty pois tarkastelusta, tästä huolimatta tutkimuksesta nousee opinnäytetyön aihetta tukevia teemoja ja ilmiöitä esille. Tutkimuksessa tarkasteltiin 50 eri artikkelia, jotka käsittelivät terveydenhuollon hallinnan muutosta. (Lappalainen 2018.) Tässä luvussa käsitellään sellaisia artikkeleita, jotka liittyvät lähimmin tämän opinnäytetyön aiheeseen.

Artikkelissa esiteltiin Iso-Britanniassa toteutettu vertaileva tapaustutkimus. Tutkimuksen mukaan niillä henkilöillä, joilla oli pienemmät mahdollisuudet muutoksen aikaansaamiseksi, olivat kaikkein halukkaimpia saamaan aikaan muutosta. Kaikkein haluttomimpia muutoksen aikaansaamiseksi olivat ne, joilla oli siihen suurimmat mahdollisuudet ja toimivallat. Muutokset hyväksyttiin ja otettiin käyttöön sitä paremmin, mitä enemmän muutosten sisältö oli yhtäläinen yhteisön arvoihin. (Lockett ym. 2012, 356, Lappalainen 2018, 64 mukaan.)

Espanjassa tehdyn terveydenhuollon tutkimuksen mukaan sellainen muutosmyönteinen johtaminen, jossa korostettiin yhdessä tekemistä sekä keskityttiin parannuksiin ja ulkoisiin muutoksiin sopeutumista, edisti kokeiluihin kannustavaa ja turvallista työilmapiiriä. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden riittävä ja asianmukainen koulutus oli edellytys muutosmyönteisen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin aikaansaamiselle. (Ortega ym. 2014, Lappalainen 2018, 65 mukaan.)

Monikansallisiin yrityksiin suuntautuvassa tutkimuksessa todettiin motivaation tärkeys: Alayksiköiden motiivi ohjasi eri yksiköiden välisen tietämyksen omaksumista. Alayksiköiden sitoutuminen tehokkaaseen tiedonsiirtoon oli tutkimuksen mukaan syvällä toiminnan rakenteissa. Johdon aktiivinen seuranta johti tutkimuksen mukaan todennäköisesti järjestellympään tietojensiirtoon. Tämä edisti läpinäkyvyyttä ja paransi mahdollisuuksia tarkempaan arviointiin. (Andersson ym. 2015, Lappalainen 2018, 66 mukaan.)

6 Menetelmälliset valinnat ja toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Savas-Säätiön kanssa vuoden 2022 tammikuun ja syyskuun välisenä aikana. Aloite opinnäytetyön aiheesta tuli opinnäytetyön tekijältä, joka laati opinnäytetyöstä aiheanalyysin tammikuussa 2022. Yhdessä Savas-Säätiön edustajan kanssa tehtiin opinnäytetyöstä toimeksiantosopimus huhtikuussa 2022. Opinnäytetyösuunnitelma valmistui toukokuussa 2022. Savas-Säätiön edustajan kanssa allekirjoitettiin tutkimuslupa heinäkuussa 2022. Opinnäytetyöraportin tietoperustaa täydennettiin kesä-heinäkuun aikana, yksilöhaastatteluina toteutetut teemahaastattelut sijoittuivat heinä-elokuulle 2022.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkielma ja aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu. Opinnäytetyöntekijä teki menetelmälliset valinnat yhteistyössä opinnäytetyön ohjaajan ja Savas-Säätiön edustajan kanssa. Teemahaastattelun toteuttamista yksilöhaastatteluina tuki se, että sitä kautta aiheesta uskottiin saatavan mahdollisimman monipuolinen ja laaja aineisto.

6.1 Laadullinen tutkielma

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkielman eli kvalitatiivisen tutkielman menetelmää. Laadullisen tutkielman menetelmän valintaa puolsi tutkielman aiheen ilmiön omaan luonne. Kanasen (2015, 70–71, 127) mukaan laadullisen tutkielman avulla on tarkoitus pyrkiä ymmärtämään ilmiötä. Sen avulla etsitään vastausta kysymykseen: mistä tässä ilmiössä on kyse? Laadullisen tutkielman avulla voidaan saada tietoa sellaisestakin asiasta, jota ei entuudestaan voida määritellä tai tuntea tarkasti. Se sopii tilanteisiin, jossa tutkittavasta ilmiöstä ei ole aiempaa tutkimusta tai jos siitä halutaan saada syvällisempi näkemys.

Laadullinen tutkielma sopii menetelmäksi myös silloin, jos halutaan yhdistää eri menetelmiä, tietolähteitä tai teorioita toisiinsa. Menetelmänä laadullinen tutkielma sopii myös silloin, kun ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus. (Juuti & Puusa 2020, luku 12; Kananen 2015, 70–71, 127.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ilmiötä, jota ei ole samanlaisessa muodossa aiemmin tutkittu, mikä tuki tutkimusmenetelmän valintaa. Vastaavan kaltaisia tutkimuksia on saatettu aiemminkin tehdä, mutta tutkimukset eivät ole sijoittuneet samaan organisaatioon (Savas-Säätiö) eivätkä tilanteeseen. Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus soveltuu monenlaisten ilmiöiden tarkasteluun ja sen avulla voidaan saada hyvä ymmärrys sellaisista ilmiöistä, joita ei ole aiemmin tutkittu. Määrälliseen, eli kvantitatiiviseen tutkielmaan verrattuna, laadullinen tutkielma ei ole yhtä suoraviivaista ja selkeää (Kananen 2015, 73). Laadullinen tutkielma edellyttää Kanasen (2015, 72) mukaan riittävää ajankäyttöä aineistonkeruuseen, analyysivaiheeseen sekä kirjoittamisprosessiin. Laadullinen tutkielma on siis menetelmänä melko aikaa vievää ja vaatii tietyllä tapaa epävarmuuden sietämistä.

6.2 Teemahaastattelu

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkielman aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Haastattelu sopii Kanasen (2015, 143) mukaan käytettäväksi aineistonkeruumenetelmänä silloin, kun tutkitaan ilmiötä, josta ei voida tehdä yksityiskohtaisia kysymyssarjoja. Haastattelut soveltuvat lähinnä laadulliseen tutkielmaan. Määrällisessä tutkielmassa haastattelua voidaan käyttää kyselylomakkeen avulla kasvotusten.

Haastattelu on menetelmänä joustava, tarvittaessa voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä molemmin puolisesti. Samalla on mahdollisuus selittää tarkemmin kysymysten sisältöä. (Kananen 2015, 143.) Näin ollen väärinymmärrysten vaara pienenee. Haastattelun avulla on Kanasen (2015) mukaan mahdollista selvittää ilmiötä tarkemmin kuin esimerkiksi lomakehaastattelun avulla. Haittapuolena haastattelussa on sen hitaus ja sitä kautta kustannus. On myös vaarana, että haastattelija pääsee vaikuttamaan haastateltavan vastauksiin ohjaamalla haastattelun kulkua liikaa. (Kananen 2015, 143.) Tietyissä tapauksissa haastattelua parempi voi olla esimerkiksi kysely, silloin haastattelijan johdattelevuus ei vaikuta vastausten sisältöön.

Haastattelu voidaan jakaa erilaisiin muotoihin: Haastattelu voi olla hyvin joustava eli struktuuroimaton haastattelu. Tällainen voi olla avoin keskustelumuotoinen haastattelu tai teemahaastattelu. Vastakkainen muoto on tarkka kyselymäinen, eli strukturoitu haastattelu, jossa jokaiselle haastateltavalle esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Näiden haastattelumuotojen välille sijoittuu puolistrukturoitu haastattelu, jossa on yhdistetty molempia haastattelun muotoja. (Kananen 2015, 144.)

Teemahaastattelujen avulla selvitettiin tässä opinnäytetyössä organisaatiomuutoksessa mukana olleiden yksikön johtajien kokemuksia organisaatiomuutoksesta sekä tehtäväkuvan muutoksesta. Teemahaastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastatteluihin päädyttiin, koska niiden avulla annettiin haastateltaville mahdollisuus tuoda esiin prosessin vaiheita laajemmin, kuin mitä se olisi mahdollista esimerkiksi sähköpostihaastatteluna. Teemahaastattelussa haastateltavat pystyivät lisäksi paremmin vaikuttamaan haastattelun kulkuun ja sisältöön, mikä tuki ja vahvisti menetelmän valintaa tässä opinnäytetyössä. Teemahaastattelut koostuivat asiakokonaisuuksista, eli eräänlaisista keskusteluaiheista (Kananen 2015, 148).

Opinnäytetyön tekijä toteutti teemahaastattelut yksilöhaastatteluina, ne toteutettiin sekä kasvotusten, että sähköisen etäyhteyden avulla. Opinnäytetyöntekijä sai kahdeksan Savas-Säätiöllä yksikön johtajana toimivan henkilön nimeä, jolle hän lähetti haastattelukutsut. Opinnäytetyön tekijä lähetti haastateltaville sähköpostitse saatekirjeen (Liite 1) ja teemahaastattelurungon (Liite 2), joissa esiteltiin opinnäytetyön tarkoitus sekä haastattelussa käsiteltävät teemat. Myös haastattelun arvioitu kesto mainittiin kutsussa, jotta haastateltavien oli mahdollista siihen ennakolta varaitua. Samalla haastatteluun kutsutuille lähetettiin suostumuslomake. Opinnäytetyöntekijä lähetti haastatelluille opinnäytetyöraportin kommentoitavaksi ennen julkaisua. Näin haastatelluille annettiin mahdollisuus ilmaista, jos he havaitsisivat opinnäytetyöraportissa anonyymiteetin rikkoutumista.

6.3 Kohderyhmä ja aineiston kuvaus

Haastatteluun kutsuttiin sellaisia yksikön johtajana Savas-Säätiössä toimivia henkilöitä, jotka olivat olleet itse mukana vuonna 2021 aloitetussa organisaatiomuutoksessa. Haastateltavat henkilöt olivat työskennelleet ennen yksikön johtajana toimimista samassa yksikössä vastaavan ohjaajan tehtävissä. Tavoitteena oli saada haastateltua 3–5 yksikön johtajaa. Tämä otos on 30–50 prosenttia kaikista muutokseen osallistuneista yksikön johtajista.

Opinnäytetyöntekijä sai Savas-Säätiön edustajalta kahdeksan henkilön nimen, joita voisi kutsua haastateltavaksi. Haastatteluun osallistui yhteensä neljä haastateltavaa yksikön johtajaa. Haastattelu sijoittui kesäaikaan ja vaikutti haastateltavien saavutettavuuteen. Neljän haastateltavan määrä oli kuitenkin sellainen, että se täytti etukäteen asetetun tavoitteen.

6.4 Aineiston analyysi

Kaikki haastattelut tallennettiin sanelimen avulla. Tallennuksen jälkeen haastattelut purettiin tekstimuotoon kirjoittamalla haastattelun kulku sanatarkasti. Yhteismitallistetut aineistot jaettiin eri teemojen ja otsikoiden mukaisesti. Haastattelujen sisältöä verrattiin toisiinsa eri teemoihin jaoteltujen aineiston osien avulla. Aineistosta nostettiin esiin tulevia sisältöjä tuloksiin.

Aineistoa analysoitiin tutkimuskysymyksen mukaisesti teemoittain. Tutkimuskysymys jaettiin teemoihin, joiden mukaisesti aineistoa käsiteltiin. Teemat toimivat haastattelun runkona ja ne nousivat teoriasta. Teemoina olivat: muutosmotiivi, muutoksen sisältö, muutosjohtaminen sekä muutoksen vaiheet. Lisäksi aiemmasta tutkimuksesta (Hietapakka 2020) esiin nousut teema: luottamus, nostettiin yhdeksi tarkasteltavaksi kohteeksi teemahaastatteluissa. Luottamusta käsittelevä kysymys lisättiin täydentämään etukäteen haastateltaville sähköpostitse lähetetyn teemahaastattelun rungon (liite 2) kysymyksiä. Haastateltavilta kysyttiin, mitä ajatuksia sana luottamus heissä herättää suhteessa käsiteltävään organisaatiomuutokseen?

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä ja koota tietoa organisaatiomuutoksessa mukana olleiden yksikön johtajien kokemuksista organisaatiomuutoksesta ja tehtäväkuvassaan tapahtuneista muutoksista yksilohaastattelujen avulla. Opinnäytetyön aineiston analysointi tapahtui teorialähtöisen analyysin avulla. Tämän analysointimenetelmän valintaa tuki muutosjohtamisen osa-alueiden käyttäminen teoriapohjana sekä osana teemahaastattelun sisältöä. Teorialähtöisellä tulkinnalla aineistosta etsittiin teoriaan pohjautuvia käsitteitä (Kananen 2015, 174).

7 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön teemahaastattelujen tuloksia. Teemahaastattelut toteutettiin heinä- ja elokuussa 2022 yksilohaastatteluina. Haastateltavia oli yhteensä neljä yksikön johtajaa. Ennen haastattelun alkua haastattelijana toimiva opinnäytetyöntekijä vastaanotti haastateltavalta suostumuslomakkeen. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia, vaikka haastatteluille ei etukäteen asetettukaan tarkkaa aikarajaa. Haastattelut tallennettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin manuaalisesti ja sanatarkasti. Litteroitua haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 18 sivua (fonttikoko 11, riviväli 1). Teemahaastattelujen aineistoa analysoitiin siten, että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa. Sellaiset haastatteluissa nousseet asiat, joista haastateltava voisi olla tunnistettavissa, jätettiin pois analysoinnista.

Aineistoa analysoitiin etsien vastausta tutkimuskysymykseen: Kuinka muutosprosessissa mukana olleet yksikön johtajat ovat kokeneet organisaatiomuutoksen sekä tehtäväkuvassaan tapahtuneet muutokset? Teemahaastattelujen eri aihealueita analysoitiin tutkimuskysymyksestä nousseen teemahaastattelurunon mukaisesti (Liite 2). Teemahaastattelurunon teemojen lisäksi teemahaastatteluissa käsiteltiin aihetta luottamus. Luottamusteeman nostamista mukaan teemahaastatteluissa käsiteltäväksi aiheeksi puolsi teeman käsittely organisaatiomuutosta käsittelevässä tutkimuksessa (Hietapakka ym. 2020). Luottamusteeman käsittely toikin esiin haastateltavissa paljon monipuolisia ajatuksia.

7.1 Muutosmotiivi

Muutosmotiivia selvitetessä käytettiin teemahaastattelussa kysymyksiä: Millaisia ajatuksia muutoksesta kuuleminen sinussa herätti? Mikä motivoi muutokseen? (Liite 2.) Miten ajatukset ovat muuttuneet myöhemmin? Haastattelukysymyksillä oli tarkoitus selvittää siis, oliko haastateltava itse halukas muutokseen ja mikä motiiviin oli ollut syynä sekä muuttuiko motiivi muutoksen myötä.

Kaikki haastateltavat olivat kokeneet muutoksen mieluisana. Osa haastateltavista olivat olleet itse aktiivisesti edistämässä muutoksen aikaansaamista jo useiden vuosien ajan. Muutosta oltiin odotettu ja nyt koettiin, että vihdoinkin vastaavina ohjaajina toimivia henkilöitä oltiin kuultu. Eräs haastateltavista kuvasi muutosta esihenkilötyön kehittämiseksi. Muutoksen alkaminen herätti haastateltavissa toiveita, he kokivat, että heidän työnsä laajuutta ja kokonaisuutta aletaan paremmin ymmärtämään ja arvostamaan.

”Vihdoinkin. Että, me niin pitkään ajettiin sitä meidän aseman parantamista, niin kyllähän se oli helpotus.”

”Kyllähän se oli sitten tosi ihana uutinen kuulla... niin ois sitten niinku kokonaisvaltaisesti sen yksikön johtaja.”

”...hienoa, että tulee kuulluksi... nähään se meidän näkökulma, että mitä tää työ on...saahaan tietoa asioista selkeemmin ja asiat mennee etteenpäin.”

Haastateltavat toivat esiin sen, että olivat jo aiemmin olleet vastuussa yksikkönsä toiminnasta esimerkiksi Aluehallintovirastolle. Tämän muutoksen myötä haastateltavat kokivat, että heidän jo aiemmin kantaneensa vastuu tuli näkyväksi ja tunnustetuksi. Myös nimikkeen muuttuminen vastaavasta ohjaajasta yksikön johtajaksi kuvasti haastateltavien mielestä todellisuutta aiempaa paremmin.

Kaikki eivät olleet etukäteen olleet mukana edistämässä muutoksen aikaansaamista. Savas-Säätiön yksiköt sijoittuvat laajalle alueelle ja osassa alueita muutosta oli vastaavien ohjaajien taholta edistetty. Toisella alueella tai toisissa yksiköissä muutoksesta kuuleminen tuli vastaavasti yllätyksenä. Tällaisessa yksikössä vastaavana ohjaajana työskentelevissä henkilöissä muutoksesta kuuleminen saattoi herättää enemmän kysymyksiä sekä vaati myös enemmän sisäistä käsittelyä. Muutoksesta kuuleminen herätti epävarmuutta tulevasta ja ajatuksia siitä, pystyykö itse suoriutumaan tulevasta haasteista. Myös se, että muutos toteutettiin yt-neuvottelumenettelyn kautta, herätti aluksi epäluuloja. Toisaalta tieto tulevasta perehdytyksistä rauhoitti mieltä.

”...meillähän käytiin niinku yt-neuvottelujen mukaisesti se. Niin ehkä se alku oli, että mitä tämä tuleman pitää. Et ehkä silloin alussa oli semmosta niinku epävarmuutta siitä, mihinkä suuntaan, että tuleeko jotku aluejohtajat tai tämmöset vai mihinkä suuntaan niinku säätiö lähtee niinku kehittää sitä.”

Myöhemmin, kun tulevan muutoksen sisältö alkoi selkeytyä neuvottelujen myötä, ajatus muuttui myönteisemmäksi. Ymmärrettiin, että tarkoitus oli se, että kaikkiin yksiköihin tulisi oma johtaja. Muutoksen koettiin lisäävän mahdollisuuksia aiempaa enemmän paneutumaan oman yksikön asioihin. Uskottiin, että muutoksen avulla päästään enemmän osallistumaan yhteisiin kokouksiin, saadaan paremmin tietoa asioista ja sitä kautta asiat selkiytyvät. Tiedonkulun uskottiin muutoksen kautta kokonaisuutena nopeutuvan säätiön sisällä.

Kysyttäessä, mikä muutokseen erityisesti motivoi, saatiin haastatelluilta monenlaisia vastauksia. Monet vastauksista olivat kuitenkin samansuuntaisia. Vastauksissa nousi esiin haastateltavien halu siihen, että heillä olisi kokonaishallinta yksikkönsä toiminnasta. Tiedonkulun nopeutuminen säätiön johdon suuntaan uskottiin toteutuvan muutoksen myötä, mikä motivoi haastateltavia. Niiden haastateltavien osalta, jotka olivat itse olleet ajamassa muutosta, yksi motiivi oli asian eteneminen ja sitä kautta oman työn tulosten näkeminen. Muutoksen eteenpäin vieminen oli koettu raskaaksi ja nyt muutoksesta kuuleminen koettiin erityisen motivoivaksi. Koettiin myös, että nyt on mahdollista alkaa keskittymään olennaisimpaan, eli oman yksikön johtamiseen.

Kaikkia haastateltavia motivoi muutokseen tehtävien selkiytyminen. Tieto muutoksesta helpotti; uskottiin, että kun itsellä oli kokonaisvastuu yksiköstä, siihen tarvittava tieto oli nyt myös helpommin ja nopeammin saatavilla. Ratkaisun uskottiin olevan oikea ja hyvä, koettiin että ollaan oikealla tiellä. Yksi motivoiva asia oli myös, että muutoksen koettiin myös lisäävän etenemismahdollisuuksia.

Kysymykseen, ovatko ajatukset muutoksesta muuttuneet myöhemmin, antoivat haastateltavat monenlaisia vastauksia. Vastauksissa kuvattiin muutosprosessin etenemistä ja sitä seuraavia ajatuksia. Osa haastateltavista koki muutoksen edenneen hitaammin, kuin mitä he olisivat itse toivoneet. Muutoksen toteutumisen aikataulun ja muutoksen sisällön epäselvyys turhautti ja haastateltavat olisivat toivoneet enemmän tietoa muutoksen etenemisestä. Motivaatio muutokseen ei kuitenkaan varsinaisesti muuttunut alun epäselvyyksien vuoksi.

”Sitä pelon tunnetta, että mitenkä minun työnkuva muuttuu, niin sitä oli ehkä vasta siinä vaiheessa, kun tavallaan ulkopuolelta tuli ihmettelyä, että ”mitenköhän se teidän työnkuva nyt muuttuu?”. Niin sitten mä ajattelin, että voiko tähän nyt kovin ihmeemmin ennään tulla mittään.”

Haastateltavat toivat esiin alun epävarmuutta ja pelkojakin omasta onnistumisestaan. Eräs haastateltavista kertoi, ettei osannut muutosta etukäteen jännittää. Haastateltavat olivat saaneet tietoa tulevista koulutuksista ja uskoivat, että saavat kaiken tarvittavan tiedon ja tuen uuteen tehtävään.

7.2 Muutoksen sisältö

Teemahaastatteluissa (Liite 2) käsiteltiin muutoksen sisältöä seuraavilla kysymyksillä: Millaisia muutoksia prosessi on tuonut tehtäväkuvaasi? Kuinka olet kokenut muutokset? Seuraavassa käsitellään haastateltavien antamia vastauksia näihin kysymyksiin.

Haastateltavat kokivat, että nyt heillä on ikään kuin kokonaisvastuu kaikesta yksikön toimintaan liittyvästä. He kuvasivat sitä, miten heillä aiemminkin on ollut vastuu yksikön arjen toiminnasta, mutta muutoksen myötä vastuu on laajentunut. Uusina asioina haastateltavat nostivat budjetoinnin, joka nyt on kokonaan yksikön johtajan vastuulla. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että oman yksikön henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon kokonaisvastuu on siirtynyt muutoksen myötä kokonaan heidän vastuulleen.

Haastateltavat kuvasivat, kuinka kokonaisvastuu yksikön toiminnasta oli vaikuttanut heidän työskentelynsä. Kaikissa vastauksissa todettiin, että muutoksen myötä heidän tehtäväkuvasa on selkeytynyt. Kun he ovat nyt vastuussa kokonaisuudessaan yksikkönsä toiminnasta, he saivat myös suoraan käyttöönsä kaiken tarvittavan tiedon ja ohjeistukset johdon taholta. Aiemmin vastuu yksikön toiminnasta oli jaettu palveluyksiköiden johtajan ja vastaavan ohjaajan välillä. Muutoksen myötä haastateltavat kokivat, että heidän mahdollisuutensa vaikuttaa oman työn aikatauluun ja rytmiin vahvistuivat. Tämän koettiin lisäävän työn hallintaa ja mielekkyyttä sekä vähentävän työn aiheuttamaa painetta.

”Mä pystyn ite suunnittelemaan minun työtehtävät selkeemmin... minä tiedän, mitkä on akuutit, mitkä minä teen ja missä järjestyksessä, ja mitkä voi vähän enemmän oottaa... Se lieventää esimerkiksi stressiä semmosina kiireaikoina ja tavallaan semmosia tehtäviä ei tuu niinku mistään ulkopuolelta.”

Vastuiden selkeytyminen nähtiin myös laajempänä etuna. Eräs haastateltavista kuvasi, kuinka nyt myös hänen johtamansa yksikön työntekijät tietävät aina, että kaikissa tilanteissa asiaa voi kysyä häneltä. Aiemmin tietyt henkilöstöhallintoon tai budjetointiin liittyvät asiat kuuluivat palveluyksiköiden johtajalle ja muut asiat vastaavalle ohjaajalle. Muutos on siis vaikuttanut sekä haastateltavien että välillisesti myös heidän alaistensa työhön.

”Tehtäväkuva on niinku muuttunu sillä tavalla, että se on selkiintyny. Et työryhmä tietää, et nyt kysytään niinku minulta sit ne asiat.”

Yksi asia, joka muutoksessa koettiin myönteisenä, oli viestin välittymisen selkeytyminen ja suoraviivaistuminen. Muutoksen myötä yksikön johtajilla oli mahdollisuus aiempaa enemmän viestiä yksikkönsä toiminnasta suoraan ylemmälle johdolle. Samoin muutoksen jälkeen ylempi johto kertoi asioista aiempaa enemmän suoraan yksikön johtajille. Tämän muutoksen kautta haastateltavat kokivat tullessa aiempaa paremmin kuulluksi.

Haastatteluissa tuli esille, että muutoksen jälkeen heidän työnkuvansa ja vastuunsa nähtiin selkeämmin. Vastaavat ohjaajat olivat vastuussa yksikkönsä toiminnasta Aluehallintovirastolle jo ennen muutosta. Muutoksen jälkeen vastuu oli tehty näkyväksi ja tehtävässä toimiminen oli mahdollistettu aiempaa paremmin lisäämällä hallinnollisiin tehtäviin käytettävää työaikaa.

”Vastaavat ohjaajat on ollu sen yksikön vastuuhenkilöitä, jolloinka on niinku AVI:llekin vastuuvollinen, on ollu jo aiemmin, niin ehkä senkin seleytyminen ... nyt se niin kun tiedostetaan ja sanoitetaan ääneenkin ja työryhmäkin ymmärtää.”

Työajan määrittely on muuttunut haastateltavien kohdalla muutoksen myötä siten, että määriteltä hallinnollisten töiden osuus on lisääntynyt verrattuna asiakastyön osuuteen. Hallinnollisen työn osuus on Savas-Säätiöllä määritelty yksikkökohtaisten piirteiden mukaisesti, eli ne vaihtelevat eri yksiköiden kesken. Esimerkiksi aiemmin vastaavalla ohjaajan työaikaan on voitu katsoa kuuluvan 50 % työajasta asiakastyötä ja 50 % hallinnollista työtä. Nyt suhde on muuttunut siten, että asiakastyön osuus voi olla esimerkiksi 20 % työajasta ja hallinnollisten tehtävien hoitamiseen käytetty aika kasvanut 80 %:iin. Tämä muutos oli haastateltavien mielestä sopiva ja sitä pidettiin työtehtäviin nähden oikeanlaisena. Laskennallinen työaika ei kuitenkaan ollut aina toteutunut suunnitelmien mukaisesti. Syynä tähän oli se, että yksikköihin ei saatu riittävästi sijaisia vakituisten työntekijöiden sairauslomien tai muiden työlomien ajaksi. Tämän vuoksi yksikön johtajat ovat lisänneet omaa asiakastyön osuutta työajastaan.

”...joskin se ei oo nyt totteutunu, kun on puuttu niin paljon sijaisia, niin kun jo se tieto siitä, että se jonakin päivänä se on. Ja sitten, silloin kun se totteutuu, on tuonut ison muutoksen siihen tehtävänkuvvaan.”

Muutos koettiin pääsääntöisesti hyvänä ja tervetulleena. Koettiin, että on kaikkien osapuolten kannalta hyvä, että yksikköä johdetaan yksiköstä käsin. Muutos on tuonut selkeyttä sekä alaisille että yksikön johtajille. Samalla muutos on nopeuttanut ja suoraviivaistanut molemmin suuntaista tiedon kulkua. Muutoksen omaksuminen ei ole kuitenkaan sujunut täysin ilman vaikeuksia.

Tieto muutoksessa on herättänyt osassa haastateltavista pelkoa ja jännitystä siitä, miten haastateltava pystyy omaksumaan uudet tehtävät. Myös oman yksikön suhtautuminen

tulevaan muutokseen ja yksikön johtajan tehtävien laajanemiseen on voinut lisätä haastateltavien painetta. Muutospaine on ollut sitä suurempi, mitä suuremmasta muutoksesta on ollut kyse. Muutokset ovat voineet olla alue- ja yksikkökohtaisesti hieman eri laajuisia ja sisältöisiä. Yksi haastateltavista kertoi myös ajoittain kaipaavansa asiakastyöhön. Hän kuvasi, että välillä on ajanjaksoja, jolloin oman yksikön asiakkaita ei ehdi kohtaamaan, koska hallinnollinen työ vie niin paljon aikaa.

7.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen kokemuksia haastateltavilta tiedusteltiin seuraavilla kysymyksillä (Liite 2): Mitkä asiat ovat tukeneet sinua muutosprosessissa? Mitkä asiat ovat heikentäneet onnistumistasi muutosprosessissa? Lisäksi haastattelun edetessä tehtiin tarkentavia kysymyksiä.

Haastateltavat toivat esille erilaisia työnantajan tarjoamia muutosprosessia tukevia apukeinoja. Kaikki haastateltavat nostivat tärkeäksi ja hyväksi välineeksi etäyhteydellä toteutetut valmennukset, jotka oli suunnattu uusille yksikön johtajille. Koulutuksissa käytiin läpi erilaisia yksikön johtajien työhön liittyviä aihealueita. Koulutuksen toteutti Savas-Säätiön asiantuntijana toiminut henkilö, mutta mukana oli myös muita oman aihealueensa asiantuntijoita. Aiheet liittyivät lähinnä hallinnon eri vaiheisiin.

Uusien yksikönjohtajien valmennukset koettiin olleen keskustelevia, mitä pidettiin hyvänä ja sopivana toimintatapana. Keskusteleva tapa toimia oli lisännyt haastateltavien mukaan osallistujien yhteenkuuluvuutta. Toisaalta myös esiin nousseet kysymykset saatiin käytyä läpi heti niiden esiin tullessa. Valmennuksessa käytyt osa-alueet koettiin tärkeiksi, vaikka asiat saattoivat olla jo entuudestaan tuttuja. Kertausta ei pidetty kuitenkaan huonona asiana.

”Meillähän oli se uusien johtajien valmennus, se on ollu hyvä. Ne on ollu semmosia keskustelevia ja niihin on ollu helppo osallistua ja siellä on ollu helppo niinku kysyä, se valmennus on ollu kyllä tosi hyvä.”

”Paljon siinä tuli niinku tuttua asiaa, että kuitenkin vastaavat ohjaajat teki niinku esimiestyötä, niin mutta hyviä asioita niinku kerrata ja jotakin tuli uutakin.”

Toinen asia, jonka kaikki haastateltavat nostivat esiin, oli vertaistuen merkittävyys. Haastateltavat pitivät vertaistukea hyvin tärkeänä. Vertaistukena kuvattiin mahdollisuus soittaa tarvittaessa samassa tilanteessa olevalle toisen yksikön johtajalle vaikka päivittäin. Samassa tilanteessa olevaa henkilöä oli helppo lähestyä ja koettiin, että vastaus mieltä painavaan kysymykseen oli nopein saada kollegalta. Yksi haastateltavista nosti samassa tilanteessa olevien yksikön johtajien tuen kaikkein tärkeimmäksi tueksi muutoksessa, muut haastateltavista eivät asettaneet selkeästi eri tukimuotoja tärkeysjärjestykseen.

”Se on tukenu tosi paljon sitä muutosta, että on saanu jutella ihmisen kanssa, joka on ollu niinku samassa. Et niinku vertaistuki.”

Haastateltavat toivat esille erilaisia vertaistuen muotoja. Osa vertaistuesta oli ollut järjestettyjä alueellisia tapaamisia, jossa myös yhteinen esihenkilö oli mukana. Vertaistuki saattoi olla myös yksikön johtajien keskinäisiä järjestettyjä tapaamisia, jossa käsiteltiin sillä hetkellä ajankohtaisia asioita. Vertaistukena tuotiin lisäksi esille yhteydenotot, joita voitiin ottaa aina tarpeen tullen samassa tilanteessa olevalle kollegalle. Samassa tilanteessa olevien yksikönjohtajien välinen yhteistyö koettiin entistä tiiviimmäksi muutoksen myötä. Sellainen kollega, joka tunsu saman yksikön työntekijöitä ja asiakkaita, antoi suurimman tuen arjen ongelmatilanteissa.

”Niin ehkä se on kumminkin vielä hitsannu meitä yhteen. Ja se yhteistyö on niinku saumatonta ja mutkatonta.”

”Toki kun tietää niinku mejän työntekijät suurimmaks osaks ja tietää sen meidän käytännön tässä, niin sit on ollu niinku helppo peilata sinne joitakin asioita.”

Esihenkilön tuki koettiin myös erittäin tärkeänä. Vaikka muutoksen myötä yksikön johtajien esihenkilö oli vaihtunut ja hänellä oli nyt myös aiempaa enemmän alaisia, koettiin esimiehen saatavan silti aina tarvittaessa yhteyden. Yksikön johtajien esihenkilönä toimiva palvelujohtaja koettiin helposti lähestyttäväksi. Oli hyvä tietää, että tarvittaessa voi saa yhteyden omaan esihenkilöön. Esihenkilö osallistui myös alueellisiin yksikön johtajien välisiin kokouksiin.

Eräs haastateltavista toi esiin myös muut esihenkilöt, erityisesti hän koki Savas-Säätiön taloushallinnon asiantuntijan olleen tärkeä tuki erityisesti muutoksen alkuvaiheessa. Häneltä haastateltava koki saaneen tukea sellaisiin henkilöstöhallinnon kysymyksiin, jotka olivat hänelle uusia ja joita hän ei itse olisi pystynyt ratkaisemaan yksiköstään käsin.

Yhtenä muutosprosessia tukevista asioista haastateltavat nostivat mentoroinnin. Mentori oli muutosprosessissa muutaman kuukauden ajaksi asetettu henkilökohtainen tukihenkilö. Mentorina toimi Savas-Säätiöllä pidempään toiminut yksikön johtaja, ja mentoroitava oli hänelle nimetty uusi yksikön johtaja. Mentorilla ja uudella yksikön johtajalla oli muutamia sovittuja tapaamiskertoja, joissa käsiteltiin ennalta sovittuja aiheita. Mentoroinnin kesto oli määritelty noin viiden kuukauden ajaksi. Myös mentorointi koettiin hyväksi tukimuodoksi.

Kaikille Savas-Säätiön esihenkilöille järjestetty koulutussarja koettiin olleen myös jonkinverran apuna muutoksessa. Koulutus oli Savas-Säätiön ulkopuoliselta toimijalta ostamaa koulutusta. Hyvänä koulutuksessa koettiin erityisesti yhteiset keskustelut ja eri esihenkilöiden

kanssa tutustuminen. Yksi haastatelluista olisi toivonut koulutuksen sisällön painottuvan enemmän yhteisöhoitoon, eikä hän kokenut saavan koulutuksesta juurikaan apua työhönsä. Toinen haastatelluista taas koki saaneensa koulutuksessa hyviä ideoita omaan työhönsä.

Yksi haastateltavista otti esiin muutosta tukevana asiana myös jo vuosia aiemmin toteutettuja vastaavien ohjaajien yhteisiä suunnittelupäiviä. Jo silloin oli käyty läpi työn eri osa-alueita ja kehitetty niitä. Tällaisten suunnittelupäivien haastateltava koki olleen erittäin tärkeitä. Suunnittelupäivät oli

pidetty jo ennen kuin varsinainen muutosprosessi oli käynnissä, mutta haastateltava koki ne tavallaan valmistavana työnä tulevalle muutokselle.

Haastateltavilta kysyttiin myös, että mitkä asiat ovat heikentäneet heidän onnistumistaan muutosprosessissa. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen onnistumistaan muutoksessa on heikentänyt se, ettei ole ollut saatavilla riittävästi sijaisia työntekijöiden poissaolojen ajaksi. Tämä on tarkoittanut sitä, että yksikön johtajan oli joutunut tekemään aiempaa enemmän asiakastyötä ja hallinnollisten tehtävien hoitaminen ei ole edennyt aikataulun mukaisesti. Myös toinen haastateltavista nosti esiin vaikean sijaistilanteen. Koettiin, että uusien asioiden sisäistäminen olisi tapahtunut nopeammin, jos siihen olisi voinut käyttää työaika siten, kuin alkuun oli sovittu.

”Jos se paljon se työ vaihtelee ja joutuu tekee paljon ylitöitä, niin ei silloin niinku jaksa ennää oikeen ottaa uutta vastaan.”

”Että sitten joutu hyppäämään tuolta arjen keskeltä. Olitkin asiakastyössä, vaikka ei ois pitäny olla ja näin, että se sitten kyllä vaikeutti osaltaan.”

Haastatteluissa nousi esiin onnistumista heikentävänä asiana myös se, että oltaisiin toivottu vielä enemmän keskustelutilanteita, jossa olisi voinut käydä asioita yhdessä läpi. Koettiin, että joskus uusiin asioihin liittyen, olisi tarvinnut enemmän aikaa omaksumiseen, tai siihen, että olisi osannut edes esittää tarkentavia kysymyksiä niihin liittyen.

Yksi haastatelluista yksikön johtajista kertoi sekavan tiedottamisen, muutoksen toteuttamisen alkuvaiheessa, heikentäneen hänen muutoksessa onnistumistaan. Hän olisi toivonut siihen vaiheeseen, jolloin yksikön johtajan tehtäviin siirryttiin, enemmän selkeyttä ja huomiota ylemmän johdon taholta. Muut haastateltavat kuvasivat saman kaltaisesti tilannetta, kun heiltä kysyttiin muutosviestinnästä.

Haastateltavien viesti oli yhdenmukainen. Jokainen haastateltavista oli kokenut yksikön johtajan tehtäviin siirtymishetken sekavana. Epävarmuutta koettiin mm. tehtävien alkamisajankohdasta. Välillä muutosviestintä koettiin kuitenkin toimivaksi ja riittäväksi. Alkuvaiheessa, kun yt-neuvottelut olivat käynnissä, muutoksesta keskusteltiin haastateltavien mukaan

avoimesti ja aktiivisesti. Myöhemmin, kun muutos alkoi olla toteutumisvaiheessa, viestintä ylemmältä johdolta haastateltavien suuntaan oli vähäistä. Tämä aiheutti muutostilanteessa haastateltaville epävarmuutta ja kysymyksiä.

Haastateltavat toivat esiin sen, että he olisivat halunneet olla enemmän vaikuttamassa ja keskustelemassa ylemmän johdon kanssa muutostilanteen toimintatavoista ja aikatauluista. Muutosviestintä koettiin todella tärkeäksi asiaksi ja koettiin, että se ei ollut onnistunut odotusten mukaisesti muutosten varsinaisen toteuttamisen hetkellä. Muutosviestinnän olisi toivottu olevan avointa, ajantasaista ja johdonmukaista. Toivottiin, että muutoksessa olisi ollut enemmän mahdollisuuksia avoimelle keskustelulle.

”Se muutos on kumminki jo itsessään niinku hyvinki haastava tilanne... Että, sen viestinnän niinku tulis olla hyvinki avointa ja tapahtua niiden ihmisten kanssa, ketä se muutos koskee. Että, täytyy antaa tilaa ja aikaa sille avoimelle keskustelulle.”

Haastateltavat kertoivat olevansa tyytyväisiä siihen, että he ovat voineet jälkikäteen käydä läpi ylemmän johdon kanssa muutosjohtamisessa kokemiaan puutteita. Haastateltavat toivat myös esiin, että tilanteiden käsittely oli helpottanut myöhempää kanssakäymistä sekä lisännyt molemminpuolista luottamusta. Asiat oli siis saatu yhdessä käsiteltyä ja siihen oltiin tyytyväisiä.

7.4 Muutoksen vaiheet

Seuraavaksi käsiteltiin muutoksen vaiheita. Ensin haastateltavilta kysyttiin, millaisia vaiheita näet nyt jälkikäteen muutosprosessissa. Tämän jälkeen haastateltavaa pyydettiin kuvaamaan, millaisessa vaiheessa hän näki tällä hetkellä itsensä muutosprosessissa. (Liite 2.)

Kaikki haastateltavista tunnistivat kokeneensa erilaisia muutoksen vaiheita. Eräs haastateltavista huomasi olleensa aivan aluksi innostunut muutoksesta, ja kokenut, että haaveet muutoksesta toteutuu vihdoinkin. Sama henkilö huomasi kuitenkin myöhemmässä vaiheessa, että oli eräänlaisessa ärtymyksen vaiheessa. Tämän jälkeen tilanne tasoittui. Haastateltavalta kysyttiin tarkemmin, osasiko hän kertoa syy-yhteyksiä tuntemuksilleen. Haastateltava vastasi, että ärtymystä aiheutti muutosten määrä, se että niin moni asia muuttui samaan aikaan. Haastateltuhetkellä, noin vuosi yksikön johtajana toimineena, haastateltava koki olevansa tasoittumisvaiheessa.

”Ehkä se oli niinku semmonen, että kun siinä oli niin paljon niinku niitä liikkuvia osia ja muutosta ja niinku, niin, joku siinä vaan sitten ärsytti.”

Toinen haastateltava kertoi kokeneensa monenlaisia vaiheita muutokseen liittyen. Hän kuvasi, kuinka samaan aikaan oli hänen työhönsä tullut paljon muitakin muutoksia, jotka vaikuttivat hänen kokemuksiinsa. Tällaisia olivat mm. yksikössä tapahtuneet henkilöstömuutokset. Haastateltava koki kasvaneensa muutoksen aikana, koska on joutunut kohtaamaan niin monenlaisia tilanteita uudessa yksikön johtajan roolissaan. Haastateltava koki, että oli nähnyt paljon vaivaa muutoksen aikana ja pääsi nyt näkemään työnsä tuloksia. Haastateltava kuvasi oppineensa prosessin aikana mukautumiskykyä sekä herkkyyttä valitsemaan oikeanlaisia toimintatapoja erilaisissa tilanteissa.

Kolmas haastateltava kuvasi erilaisia muutoksen vaiheita seuraavasti. Ensin haastateltava oli kokenut turhautumista, kun muutos ei ollut lähtenyt etenemään toivotulla tavalla. Myöhemmin muutosprosessin aikana haastateltava oli kokenut asioiden sujuneen hyvin. Muutoksen vaiheet olivat haastateltavan mukaan vaihdelleet ”laidasta laitaan”. Nyt haastateltava koki olevansa hyvässä vaiheessa.

Neljäs haastateltava kertoi olevansa tällä hetkellä tasaisessa vaiheessa. Haastateltava koki muutoksen olevan nyt loppuvaiheessa, mutta edelleen kesken. Vaikka muutosprosessi oli jo hyvin edennyt, hän koki, että esihenkilöiden kesken tulisi nyt käsitellä ja selkeyttää toimintaa. Hänen mukaansa yhteisiä toimintatapoja tulisi tarkentaa ja yhdenmukaistaa, jotta kaikilla olisi yhteinen näkemys, kuinka toimitaan.

”Semmoinen tasainen vaihe, että tästä on niin kun hyvä jatkaa. Ja tavallaan niinkö tulee varmasti vielä semmosia uusia asioita. Ja ne tehtäväkuvat saattaa vielä muokkautua, mutta kuitenkin semmonen pohjatyö on nyt niinkö tehty.”

Kaikki haastateltavat pystyivät, nyt siis noin vuosi yksikön johtajana toimittuaan, näkemään itsensä erilaisissa muutoksen vaiheissa. Jos haastateltava oli itse edistänyt muutoksen aikaansaamista, oli ensireaktio ollut innostunut. Jos taas haastateltava ei ollut itse ajamassa asiaa muutoksen aikaansaamista, oli alkureaktio muutoksesta kuulemiselle epävarmuus. Tällöin muutoksesta kuuleminen herätti epätietoisuutta siihen, millä tavalla muutos tulee vaikuttamaan omaan tehtäväkuvaan.

Kaikissa haastatteluissa tuli esille se, että muutoksessa koettiin sekä ylä- että alamäkiä. Muutoksen vaiheisiin näytti vaikuttavan yksikön erilaiset tilanteet ja mahdolliset muutokset. Kun haastateltavat kokivat onnistuneensa ja innostuneensa työssään, kokivat he ehkä muutoksen vaiheen myös hyvänä. Päällekkäiset muutokset saattoivat saada aikaan ärtymystä ja epätoivon hetkiä. Eräs haastateltava toi esille kuitenkin, kuinka useat päällekkäiset muutokset saivat aikaan lopulta kuitenkin hyvän lopputuloksen. Päällekkäisten muutoksen hetkellä haastateltava muisteli tilanteen olleen kaosmaisena. Nyt jälkikäteen katsottuna haastateltava näki tilanteen, sekä henkilökohtaisena, että koko työyhteisön onnistumisena ja kehittymisenä.

Jokainen haastateltava koki olevansa tällä hetkellä tasaisessa ja seesteisessä vaiheessa. Kukaan haastateltavista ei kuvannut muutosprosessin olevan vielä kokonaan päättynyt. Tietyllä tavalla koettiin, että ollaan osana jatkuvaa muutosta. Uusia kehittämiskohteitakin muutosprosessissa löydettiin; koettiin esimerkiksi tärkeäksi, että nyt kun tilanne on tasoittunut, yksikön johtajien kesken voitaisiin keskittyä yhdenmukaistamaan toimintatapoja ja näkemystä.

7.5 Luottamus

Seuraavassa käsitellään teemahaastattelujen tuloksia luottamusteemaan liittyen. Haastateltavilta kysyttiin aiheesta seuraavan kysymyksen avulla: Millaisia ajatuksia sinulla herää sanasta ”luottamus” tähän muutosprosessiin liittyen? Tämä kysymys oli teemahaastatteluissa viimeisenä, sen jälkeen, kun varsinaisen teemahaastattelun kysymykset (liite 2) oli käyty läpi.

Luottamusta pidettiin tärkeänä asiana muutosprosessissa. Haastatteluun osallistuneet yksikön johtajat toivat esiin, että luottamus on tärkeää oman itsensä ja uuden esihenkilön välillä. Luottamusta kuvattiin molemminpuoliseksi; oli tärkeää oppia luottamaan uuteen esihenkilöön, mutta koettiin myös tärkeänä huomata, että esihenkilö luotti alaiseensa, eli yksikön johtajaan.

”Koen niinku hirveen tärkeänä, että omat esihenkilöt niinku luottaa... että me pystytään tähän työhön ja on sitä osaamista ja sitten on semmonen tuki sieltä, että ja myös niinku toisinpäin.”

”Kyllähän siinä niinku esimerkiks kun oma esimies vaihtuu, niin siinä tulee semmonen niinkun, sitä hakkee sitä suhetta, että sitä kautta se rakentuu se luottamus. Ja sitten, että muutosprosessissa on minusta tärkeätä, että siinä on niinku se luottamus.”

Luottamuksen koettiin olevan merkityksellistä myös yksikön johtajien välillä sekä haastateltavan ja omien alaisten välillä. Luottamuksen tärkeyden nähtiin myös näissä suhteissa olevan kahdensuuntaista. Onnistunutta luottamusta suhteessa omaan esihenkilöön kuvattiin muun muassa siten, että haastateltava pystyi luottamaan esimiehen sanaan, että annetut lupaukset pitivät. Kuulluksi tulemista pidettiin myös luottamuksen osa-alueena. Kun haastateltava koki tulleen kuulluksi oman esihenkilönsä taholta, helpotti se hänen työskentelyään. Sitä kautta haastateltava koki, että esihenkilö luotti häneen.

Avoimen keskusteluyhteyden kautta luottamuksen omaan esihenkilöön koettiin syvenevän. Tämä näkyi myös käänteisesti; kun tiedottaminen tietyssä vaiheessa muutosprosessia koettiin haastateltavien taholta liian vähäisenä, myös luottamus esihenkilöön ja ylempään johtoon

heikkeni. Kun taas asiaa saatiin avoimesti yhdessä käytyä läpi, pääsi luottamus jälleen syvenemään.

Samassa tilanteessa olevien uusien yksikön johtajien välisen luottamuksen merkitys koettiin tärkeäksi erityisesti niissä hetkissä, kun haastateltavat kokivat sen hetkisen tilanteensa muutosprosessissa epäselväksi. Tällaisissa kysymyksiä ja epävarmuutta esiin nostavissa tilanteissa vertaistuellinen tuki nousi entistä tärkeämmäksi. Samassa tilanteessa olevaan uuteen yksikön johtajaan oli helppo luottaa.

Haastateltavien luottamus omiin alaisiinsa ja alaisten luottamus heihin, koettiin myös tärkeänä. Tämän suhteen haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet juurikaan tapahtuneen muutosta prosessin aikana, verrattuna aikaan ennen muutosprosessia. Toisaalta suhteen alaisiin koettiin selkeytyneen muutosprosessin aikana, mikä ilmeni aiemmin käsitellyn tehtäväkuvan sisältöä käsittelevässä kohdassa, luvussa 3.2. Siinä yhteydessä nostettiin esiin se, että alaiset pystyivät muutoksen myötä helpommin hahmottamaan yksikön johtajan tehtäväkuvaa, koska muutoksen myötä kaikki yksikköön ja henkilöstöhallintoon liittyvät asiat voitiin kysyä oman yksikön johtajalta.

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi teemahaastatteluista saatuja tuloksia teorialähtöisen analyysin avulla. Teorialla tarkoitetaan aiheeseen liittyvää teoretietoa sekä aiempia tutkimuksia. Teemahaastatteluista saaduista tuloksista etsitään vastausta tutkimuskysymykseen, jota peilataan tutkittuun tietoon. Tutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä oli: Kuinka organisaatiomuutoksessa mukana olleet yksikön johtajat ovat kokeneet organisaatiomuutoksen sekä tehtäväkuvassaan tapahtuneet muutokset?

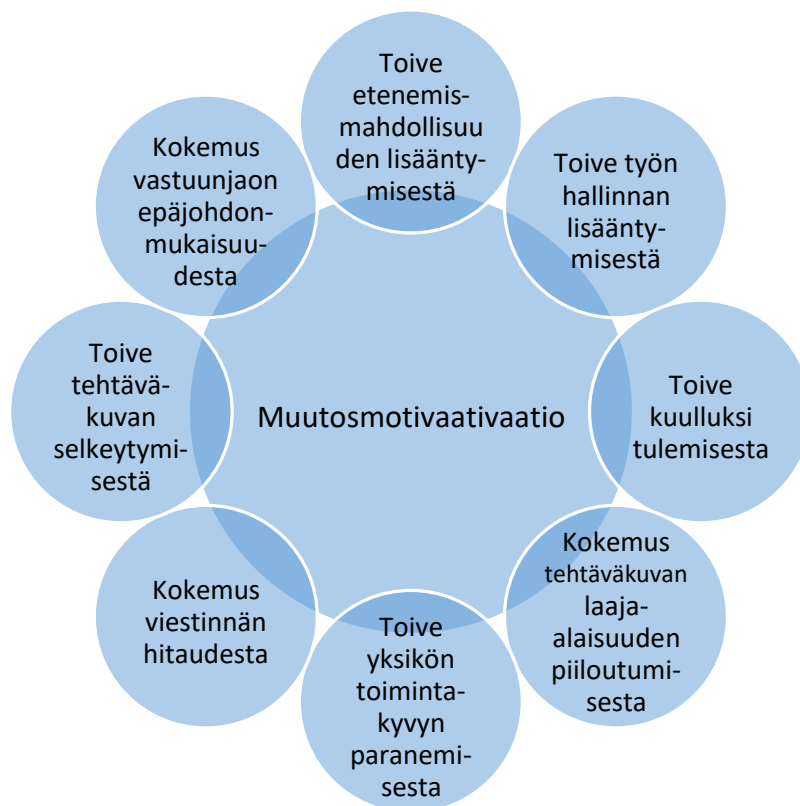
Teorialähtöisessä analyysissä aineistoa tarkastellaan teorian kautta (Kananen 2015, 175). Tässä opinnäytetyössä aineisto saatiin teemahaastattelujen avulla. Teorianä käytetään pääsääntöisesti teoriaa ja tutkimustietoa käsiteltyissä luvuissa. Tässä luvussa teemoja käsitellään samassa järjestyksessä, kuin niitä käsiteltiin luvussa opinnäytetyön tulokset.

Ensimmäinen käsitelty teema oli muutosmotiivi. Muutosmotiivia selvitetessä kartoitettiin haastateltujen omaa motivaatiota muutokseen. Haastattelun kautta selvitettiin myös, muuttuiko motiivi muutoksen käynnistymisen ja etenemisen aikana verrattuna alkutilanteeseen. Osalla haastatelluista oli jo ennen muutosprosessin alkamista ollut pitkään vahva tahtotila muutokseen. Tällaisilla henkilöillä muutosmotiivi oli erittäin hyvä ja he olivat helpottuneita kuullessaan muutoksesta. Kaikki haastatelluista henkilöistä eivät olleet olleet mukana edistämässä muutosta. Tällöin muutoksesta kuuleminen ei saanut aikaan ensireaktion helvetusta

vaan epävarmuutta. Myöhemmin tilanteen selkiytyessä epätietoisuus muuttui myönteisyydeksi.

Pirisen (2015) mukaan motivaatio on avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Muutosmotivaatiota voidaan kasvattaa ja muutokseen kannustaa motivaattoreiden tunnistamisen kautta. Pirinen kuvaa tällaisiksi motivaattoreiksi esimerkiksi onnistumisen kokemusta, halua oppia uutta, haasteista selviytymistä tai yhteisen tavoitteen saavuttamista. Myös palkan ja tunnustuksen lisääntyminen, vaihtelun kokeminen tai asiakkaalle tulevan hyödyn ymmärtäminen voivat olla tärkeitä motivaattoreita.

Teemahaastatteluissa nousi esiin useita yllä lueteltuja motivaattoreita. Näiden lisäksi haastateltavat kertoivat motivaation muutokseen lähtevän muutostarpeen havaitsemisesta. Osa haastateltavista oli kokenut ennen muutosta olevan tilanteen sellaisena, että organisaation vastuunjako oli osittain epäjohtonmukaista. Lisäksi tyytymättömyyttä oli lisännyt kokemus, ettei vastaavien ohjaajien työkuva laaja-alaisuutta kokonaisuudessaan ymmärretty organisaatiossa. Myös ajoittain tapahtunut viestinnän hitaus tai organisaatorakenteen monipolvisuudesta johtuva viestin muuttuminen, toimivat haastateltujen muutosmotivaattoreina. Haastatellut näkivät siis muutostarpeen, joka sai aikaan tai lisäsi muutosmotivaatiota.



Kuvio 4: Haastateltavien kokemia muutosmotivaatiota lisääviä tekijöitä

Muutosmotivaatiota nosti kaikkien haastateltavien kohdalla heidän halunsa saada kokonaishallinta oman yksikön johtamisesta, joka muutoksen myötä selvästi lisääntyikin. Haastatellut kokivat tärkeänä, että heillä oli käytössään kaikki yksikkönsä johtamiseen tarvittava tieto ja tuki. Tämän koettiin tukevan sekä haastateltuja itseään, että myös yksikön muita työntekijöitä sekä asiakkaita ja selkeyttävän toimintaa yleisesti. Muutosmotivaationa oli siis myös yhteisen hyödyn tavoittelemine.

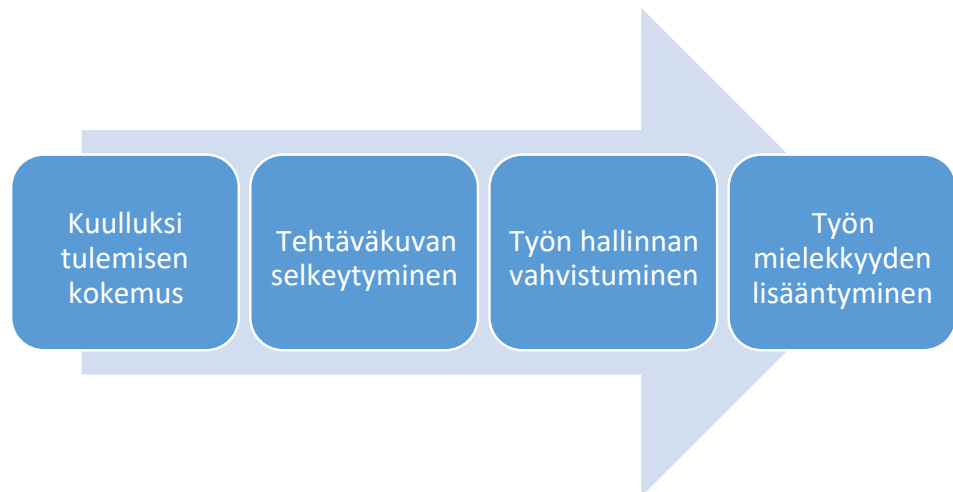
Tutkimuksen mukaan sellaisilla henkilöillä, joilla oli pienimmät päätäntämahdollisuudet muutoksen aikaansaamiseksi, olivat myönteisimpiä muutoksille (Lockett ym. 2012, 356, Lappalainen 2018, 64 mukaan). Rauramo (2013, 13) kuvaa, kuinka muutokseen sopeudutaan sitä helpommin, mitä enemmän henkilö kokee pystyvänsä itse vaikuttamaan muutokseen ja sen toteutukseen. Tämä tulee esiin myös tässä opinnäytetyössä. Teemahaastatteluun osallistuneista useat henkilöt kuvasivat olevansa helpottuneita muutoksesta, koska olivat sitä jo pitkään odottaneet ja tuoneen asiaa esille.

Iso-Britanniassa toteutetun tutkimuksen mukaan muutoksen sisällön ja yhteisön arvojen yhteneväisyys auttaa muutoksen hyväksymisessä ja käyttöön ottamisessa (Lockett ym. 2012, 356, Lappalainen 2018, 64 mukaan.) Savas-Säätiön arvot ovat: ihminen edellä, avoimuus ja osallisuus. Muutosprosessin sisältö vaikuttaa olevan linjassa Savas-Säätiön arvojen kanssa ja mahdollisesti myös vahvistavan niitä entisestään.

Laajaa sosiaali- ja terveystalouden organisaatiomuutosta selvittävässä tutkimuksessa käsiteltiin myös johtajien vastuiden määrittelyä. Tutkimuksessa todettiin, että muutoksen aikana esimerkiksi lähijohtajat kokivat epävarmuutta siitä, mitkä tehtävät heille kuuluivat ja mistä asioista heillä oli valtuutuksia tehdä päätöksiä. Myös tiedonkulun hitaus ja vastuiden määrittelyn epäselvyys nousivat tutkimuksessa keskiöön. (Hietapakki ym. 2020, 173–174.) Tässä opinnäytetyössä haastateltavat kokivat vastaavan kaltaisia tuntemuksia tilanteessa ennen muutosta. Sen sijaan muutoksen toteutuessa tehtäväkuvien koettiin selkeytyvän. Vaikka muutos ei toteutunutkaan täysin ilman vaikeuksia, muutos koettiin kaikkien haastateltavien mielestä oikean suuntaisena ja sisältöisenä ratkaisuna.

Toisena teemana haastatteluissa käsiteltiin muutoksen sisältöä. Haastateltavat kuvasivat muutoksen selkeyttäneen heidän tehtäväkuvaansa. Vaikka hallinnollisen työn määrä lisääntyi, toivat haastateltavat esiin, että heidän työpaineensa helpottivat. Tätä he perustelivat mm. sillä, että nyt heillä on aiempaa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä ryhtiin ja aikatauluihin. Tämän he kokivat lisänneen työn hallintaa ja mielekkyyttä. Työterveyslaitoksen (2022) mukaan myönteisiksi koetut muutokset lisäävät mm. innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta. Viitteitä tästä näkyy myös tämän opinnäytetyön haastateltujen kuvauksissa, jossa kerrottiin muutoksen lisänneen työn hallinnan tunnetta ja oman työn rytmittämisen mahdollisuutta.

Havunen (2021) nosti yhdeksi muutoksen perusedellytykseksi resurssien mahdollistamisen. Tässä opinnäytetyössä haastateltavilla oli muutoksen jälkeen käytettävissä aiempaa enemmän aikaa hallinnollisia tehtäviä varten. Tämän he kokivat helpottavana tekijänä, työajan määrittelyn muutos koettiin sopivaksi. Tämän voidaan katsoa olevan muutoksen perusedellytyksenä oleva resurssien mahdollistaminen (Havunen 2021). Yksikön johtajien suunniteltu hallinnollisen työn osuus kokonaistyöajasta ei kuitenkaan aina toteutunut suunnitellusti johtuen henkilöstövajauksesta.



Kuvio 5: Haastateltavien kokemia myönteisiä tuloksia muutoksesta

Kolmanneksi käsiteltiin muutosjohtajuuden teemaa. Teemahaastattelukysymysten avulla selvitettiin, millaiset asiat olivat tukeneet haastateltavia muutoksen aikana. Lisäksi kysyttiin, mitkä asiat olivat heikentäneet heitä muutosprosessissa onnistumisessa. Muutosjohtamisen teemasta nousi haastateltavilta muita teemoja enemmän vastauksia.

Muutoksen onnistumiseen tarvitaan organisaatiossa Pontevan (2010, 11) mukaan johdon tuki. Tässä organisaatiomuutoksessa sekä Savas-Säätiön johto, että muutosta toivoneet silloiset vastaavat ohjaajat (myöhemmin yksikön johtajat) olivat asiasta yhtä mieltä; muutosta tarvittiin. Johdon tavoitteena oli selkeyttää ja suoraviivaistaa johtamisjärjestelmää. Toive muutoksesta oli lähtöisin vastaavilta ohjaajilta ja muutoksesta päätti ja sen aikataulusta vastasi säätiön johto. (Lukkarinen 2022a.)

Muutosta tukevinasi asioina haastateltavat nostivat useita erilaisia menetelmiä. Ennen varsinaisen organisaatiomuutoksen aloittamista, oli vastaavilla ohjaajilla ollut yhteisiä suunnittelu-päiviä, jossa oli käyty läpi työn eri osa-alueita. Muutosvaiheessa Savas-Säätiö oli järjestänyt uusille yksikön johtajille valmennuksia. Kaikille esihenkilöille suunnattuja koulutuksia oli järjestetty ostopalveluna. Lisäksi uusille yksikön johtajille oli nimetty mentori, jonka kanssa uusi yksikön johtaja tapasi usean kuukauden ajan. Tämän lisäksi yksikön johtajat tapasivat

alueellisissa vertaistapaamisissa säännöllisesti. Esihenkilöltä saatiin myös paljon tukea ja tieto siitä, että häneltä voi tarvittaessa kysyä apua, koettiin tärkeäksi. Lisäksi oli paljon epävirallisia yhteydenottoja uusien yksikön johtajien välillä. Kaikkia näitä muutosprosessia tukevia menetelmiä haastatteluun osallistuneet pitivät hyvinä apuina muutoksen toteutumisessa.



Kuvio 6: Haastateltavien kokemia muutosprosessia vahvistavia keinoja

Tutkimukset tukevat sitä, että erilaisten muutosprosessia tukevien menetelmien käyttö auttaa muutoksen onnistumisessa ja juurruttamisessa. Riittävän ja asianmukaisen koulutuksen on todettu edesauttavan muutosmyönteisen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa. Muutosmyönteinen johtaminen edisti osaltaan muutokseen sopeutumista ja turvallista työilmapiiriä. (Ortega ym. 2014, Lappalainen 2018, 65 mukaan.)

Muutosviestintä on tärkeä osa muutosjohtamista. Organisaatiomuutoksen aikana viestinnän tulisi Koivistoisen ja Pellisen (2014, 112) mukaan tehostua aiemmasta viestinnän tasosta. Pirsén (2015) mukaan muutosprosessia tarkastellessa viestintä saa yleisesti eniten kritiikkiä osakseen. Saman huomion voi todeta myös tämän opinnäytetyön teemahaastatteluja tuloksissa. Muutoksen lähtökohdat olivat hyvät: Haastateltavien motiivi muutokseen oli erittäin hyvä, muutoksella oli johdon tuki ja resursseja oli muutettu muutoksen tarpeita vastaavaksi hallinnollista työaika lisäämällä. Haastatelluilta noussut kritiikki kohdistui muutosviestintään.

Muutosviestintä koettiin alkuvaiheessa hyvänä; asioita käytiin läpi laajasti ja avoimesti, haastateltavat kokivat, että heidän näkökulmaansa kuunnellaan. Muutosta oli siis suunniteltu hyvin, ja sen osa-alueita oli käyty läpi yhdessä. Haastateltavat kokivat, että katkos

muutosviestinnässä sijoittui siihen vaiheeseen, kun suunniteltu muutos yksikön johtajiksi oli tarkoitus käynnistää. Haastateltavat kokivat epätietoisuutta aloittamisen ajankohdasta ja kokivat, että muutoshetken koittaessa heillä ei ollut vahvaa tukea ja selkeää toimintaohjetta.

Pontevan (2010, 24) mukaan muutoksen vastavoimat kuuluvat vääjäämättä muutosprosessiin ja sen vaiheisiin. Muutosta tulisi edeltää avoin keskustelu ja huolellinen suunnittelu. Tämä vaikutti teemahaastattelujen mukaan toteutuneen melko hyvin. Pontevan mukaan muutoksen toteuttamisen vaiheessa on yleistä, että muutoksessa mukana olevat kokevat epävarmuutta, uhkaa ja jopa lamaantumista. Tämä näkyi myös tämän opinnäytetyön haastatteluun osallistujien kuvauksissa. Tällaisessa vaiheessa olisi Pontevan mukaan tärkeää lisätä tukea ja tiedottamista.

Haastatteluissa nousi esille se, että haastateltavat kokivat erityisesti muutosprosessin aikana tärkeäksi, että heitä kuunneltiin. Kuulluksi tulemista haastatellut kokivat tapahtuneen erityisesti alkuvaiheessa, kun heidän esittämä muutosprosessi lähti käyntiin. Myös myöhemmin haastatellut kuvasivat, kuinka esihenkilö tai ylempi johto pysähtyi kuuntelemaan heidän asiansa. Kuunteleva viestintä vaatii organisaatiolta tietoista päätöstä ja viestimistä (Roivas & Roisu 2021, 174). Läsä oleva kuunteleminen lisää työntekijän luottamusta ja avoimuutta esihenkilöä ja muutosta kohtaan (Pirinen 2015). Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että Savas-Säätiössä tässä on onnistuttu melko hyvin.

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat olivat heikentäneet heidän onnistumistaan muutosprosessin aikana. Esiin nousivat henkilöstöpulasta johtuva kiire ja eri työtehtävistä toiseen siirtymisen vaikeudet. Myös uusien asioiden omaksumisen suuren määrän haastateltavat toivat esille. Kolmas muutosprosessia jarruttava asia oli ajoittaiset muutosviestinnän ongelmat. Haastateltavat olisivat toivoneet vielä suurempaan avoimuutta heidän ja ylemmän johdon välillä. Myös omien vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys muutosprosessin aikana koettiin onnistumista heikentäväksi asiaksi. Vastapainona kuitenkin myöhempi asioiden avoin käsittely koettiin hyvänä, luottamusta herättävänä toimintatapana.

Muutokset voivat saada aikaan epävarmuutta tehtäväkuvan muuttuessa. Epävarmuuden tunteita voidaan vähentää avoimella tiedottamisella, kuuntelevalla keskustelulla sekä osallisuuden lisäämisellä. (Hietapakki ym. 2020, 170–171.) Tämän opinnäytetyön teemahaastatteluissa voidaan todeta ilmenevän samoja tuloksia.

Neljänneksi haastatteluissa käsiteltiin muutoksen vaiheita. Haastateltavat toivat esiin erilaisia vaiheita, joita he olivat kokeneet muutosprosessin aikana. He myös kuvasivat, missä vaiheessa muutosta he tällä hetkellä kokivat olevansa. Haastateltavat osasivat kuvata melko luontevasti erilaisia muutoksen vaiheita menneen reilun vuoden ajalta.

Muutoksen vaiheissa toistui alun helpotus ja innostus, joka sijoittui muutosprosessista kuulemisen aikaan. Muutoksen konkreettisen käynnistymisen aikaa haastateltavat kuvasivat epävarmuuden vaiheeksi. Yksi haastatelluista nosti esiin ärtymisen vaiheen, jonka sijoitti sellaiseen vaiheeseen, jossa uusia tehtäviä oli kerralla liikaa. Kaikki haastatellut kuvasivat olevansa haastatteluhetkellä olevansa tasaisessa vaiheessa. Haastatellut kokivat muutosprosessin olevan hyvässä vaiheessa, mutta edelleen kesken.

Ponteva (2010, 24) kuvaa muutoksen johtamisen vaihteita; valmistelua, suunnittelua, toteuttamista ja vakiinnuttamista. Nämä kaikki vaiheet näkyvät haastateltavien kuvauksissa. Vaihtaisi, että haastatteluhetkellä osallistujat ja Savas-Säätiö olisi muutosprosessissa vakiinnuttamisvaiheessa. Haastatellut toivat esiin sen, että he kokivat olevansa joissain määrin aina muutoksessa, aina löytyi uutta opittavaa. Ikuisen oppimisen ajatusta haastatellut pitivät enemmänkin mahdollisuutena ja voimavarana kuin taakkana.

Muutosta tulisi Pontevan (2010, 24) mukaan edeltää valmisteleva vaihe, jossa tärkeää on avoin keskustelu, ennakointi ja toimintaympäristön muutos. Haastatteluissa tulikin esiin, kuinka valmisteleivassa vaiheessa oli läsnä avoin keskustelu yhteistyöneuvottelujen muodossa. Avoimuuden tärkeyttä korostettiin kaikissa haastatteluissa.

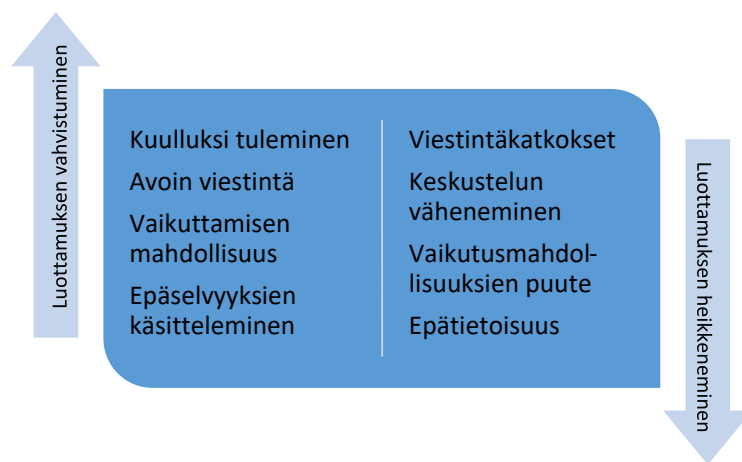
Toteuttamisvaiheessa jokainen haastatelluista koki alkuun epävarmuutta. Muutosviestinnän heikkouden koettiin lisäävän toteutusvaiheen epäselvyyttä. Toisaalta toteutusvaiheen edetessä, myös varmuus ja onnistumiset lisääntyivät. Pällekkäiset muutokset yksikön sisällä ja kasaantuneet tehtävät vaikeuttivat kokonaisuuden hallintaa muutosprosessin aikana. Hallintaa vaikeuttivat myös yksikön henkilökuntavajaus, joka pakotti yksikön johtajan toimimaan asiakastyössä ja jättämään hallinnollisten tehtävien tekemisen myöhempään ajankohtaan. Tutkimus sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymän organisaatiomuutoksesta kuvaa hieman saman kaltaista tilannetta. Tutkimuksessa lähijohtajana toimivat kokivat paineita niin johtajien kuin alaistenkin taholta ja joutuivat kiireen vuoksi jättämään osan tehtävistä tekemättä. (Hietapakki 2020, 173–174.)

Toteutusvaiheessa henkilö voi Pontevan (2010, 25) mukaan tehdä surutyötä ja kokea edelleen muutosvastarintaa, siitäkin huolimatta, että muutos olisi ollut mieleinen. Haastatellut kuvasivatkin muutoksen keskivaiheilla kokeneensa toisaalta ärtymystä toisaalta kaipuuta entisen asiakastyön pariin. Tämä voidaan nähdä muutosprosessiin kuuluvana luonnollisena vaiheena. Vasta viimeisessä muutoksen vaiheessa siinä mukana oleva henkilö pystyy hyväksymään muutoksen ja sisäistämään oman uuden ammattiroolin. Pontevan mukaan tässä vaiheessa tuen, koulutuksen ja jatkon hallinnan osuus on tärkeää. Haastattelujen perusteella voi nähdä, että haastatellut olivat muutosprosessissa ehkä tässä viimeisessä vaiheessa. Yksi haastatelluista kertoikin toivovansa nyt yksikön johtajien yhteisten toimintatapojen selkeyttämistä ja laajempaa yhdenmukaistamista.

Viimeisenä aiheena teemahaastatteluissa käsiteltiin luottamusteemaa, joka nousi vahvasti esiin taustateoriasta. Erityisesti luottamusta käsiteltiin suomalaisessa sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän organisaatiomuutosta käsittelevässä tutkimuksessa (Hietapakki ym. 2020). Tämän opinnäytetyön teemahaastattelussa selvitettiin luottamuksen näkyvyyttä ja merkityksellisyyttä muutosprosessin aikana. Haastateltavat kuvasivat, että luottamus on tärkeä osa-alue muutosprosessissa. Luottamuksen nähtiin edistävän muutosprosessin onnistumista. Luottamus kuvattiin monitahoisena elementtinä; haastateltavien ja ylemmän johdon välisenä, uusien yksikön johtajien välisenä, mutta myös haastateltavien ja heidän alaistensa välisenä. Lisäksi luottamuksen nähtiin olevan kahden suuntaista.

Luottamuksen todetaan olevan tärkeässä roolissa erityisesti organisaatiomuutoksessa. Syynä tähän nähdään organisaatiomuutoksen tuoma yksilön epävarmuuden lisääntyminen. Luottamuksen vahvistuessa epävarmuuden todettiin vähenevän. Avoimuuden lisäämisen sen sijaan todettiin vahvistavan luottamusta. (Hietapakki ym. 2020, 170–171.) Sama luottamuksen vaikutus sekä avoimuuden ja luottamuksen välinen suhde näkyi myös tämän opinnäytetyön teemahaastattelun tuloksissa. Haastatteluissa näkyi se, että avoimen ja kuuntelevan viestinnän lisääntyessä luottamus kasvoi ja päinvastoin avoimuuden vähentyessä luottamus laski.

Haastatteluissa nousi avoimen viestinnän tärkeyden rinnalle haastateltavien halu tulla kuulaksi. Tämä vaikutti olevan kytköksissä myös luottamuksen kokemukseen. Haastateltavat kuvasivat muutosprosessin alkuvaiheessa tunteneensa helpotusta siitä, että heitä nyt kuunnellaan ja heidän asiaansa viedään eteenpäin. Avoin ja kuunteleva viestintä näytti tukevan luottamuksen vahvistumista haastateltavien ja ylemmän johdon välillä. Kun viestintä heikkeni muutoksen käynnistymisvaiheessa, kokivat haastateltavat myös luottamuksen heikentyvän. Kun asiaa päästiin myöhemmin ylemmän johdon kanssa avoimesti käsittelemään, vahvistui luottamus uudelleen.



Kuvio 7: Haastateltujen kokemuksia luottamuksen ja viestinnän yhteydestä

Hietapakin ym. (2020, 170–171) tutkimuksessa löydettiin yhteys siihen, että henkilöiden välisen luottamuksen alkuvaiheessa organisaatioon kohdistuva luottamus lisää henkilöiden välistä luottamusta. Tämän opinnäytetyön haastattelujen kautta voidaan nähdä samaa yhteyttä. Kun alkuvaiheessa haastateltavat kokivat tullessa kuulluksi organisaation taholta, lisäsi se myös heidän luottamustaan uutta esihenkilöään ja muita ylemmän johdon henkilöitä kohtaan. Luottamusta lisäsi myös avoimen ja kuuntelevan viestinnän sekä osallistumismahdollisuuksien lisääntyminen kuten Hietapakin ym. tutkimuksessakin.

9 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tekijä allekirjoitti yhdessä toimeksiantaja Savas-Säätiön edustajan kanssa tutkimusluvan. Tutkimusluvassa määriteltiin tutkimuksen ajankohta ja sisältö. Opinnäytetyön tekijä sitoutui noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7).

Tämän opinnäytetyön toteuttamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota haastateltavien anonymiteetin säilymiseen. Huomioitiin, että mahdollisten haastateltavien henkilöiden joukko on suppea ja siksi tähän oli kiinnitettävä erityistä huomiota. Haastateltavien tunnistettavuuden estämiseksi haastateltavien henkilöiden työskentely-yksikköä tai paikkakuntaa, ikää eikä sukupuolta mainittu. Myöskään ei mainittu sitä, onko kyseessä päivätoimintaa vai asumista järjestävä yksikkö. Tästä kerrottiin haastateltaville suunnatussa saatekirjeessä. Haastattelujen analysoinnissa kiinnitettiin huomiota salassapitovelvollisuuteen sekä haastateltavien sanoman oikeelliseen esiintuomiseen. Haastateltavien tuodessa esiin asioita, joista hänet voitaisiin tunnistaa, jätettiin ne raportoinnin ulkopuolelle. Lisäksi haastateltaville annettiin raportin valmistuttua mahdollisuus kommentoida opinnäytetyöraportin sisältöä, jotta anonymiteetin säilyminen varmistettaisiin.

Opinnäytetyön eettisyyteen vaikuttava seikka oli myös opinnäytetyöntekijän oma suhde organisaatioon. Tästä kerrottiin avoimesti haastateltaville suunnatussa saatekirjeessä ja se kuvattiin myös lopullisessa opinnäytetyöraportissa. Taustateoria toimi aiheen käsittelyn ja analysoinnin tukena ja peilinä, mikä tuki tulosten puolueetonta käsittelyä. Taustateoriasta teema-haastatteluaineisto saa vertailukohdan. Aiheen rajaaminen yksikön johtajien kokemuksiin auttoi ymmärtämään, että teemahaastattelun tulokset ovat vain osa muutosprosessin kuvauksesta. Tulokset eivät käsittele muiden organisaatiomuutoksessa osallisena olleiden tahojen, kuten ylemmän johdon, yksikönjohtajien alaisten, asiakkaiden, omaisten tai sidosryhmien näkökulmaa muutosprosessista.

Luotettavuudella tarkoitetaan Juutin & Puusan (2020, luku 11) mukaan sitä, etteivät työn tuloksissa näy epäolennaiset ja satunnaiset tekijät. Tutkimustulokset tulee siis olla perusteltuja

ja selkeästi nähtävissä. Tässä opinnäytetyössä kiinnitettiin huomiota lähteiden valintaan etsimällä mahdollisimman luotettavia ja tuoreita lähteitä. Tietoa etsittiin ja vahvistettiin useamalta luotettavalta taholta. (Kananen 2015, 116.) Haastattelutilanteissa ja aineiston käsitelyssä kiinnitettiin huomiota siihen, että haastateltavien sanoma ei olisi päässyt vääristymään. Haastattelutilanteissa pyrittiin siihen, ettei haastattelija johdattelisi haastateltavan vastauksia haluamaansa suuntaan, vaan antaisi sen sijaan haastateltavan oman kokemuksen tulla esiin. Lisäksi kiinnitettiin huomiota siihen, että epäselväksi jäänyt asia selvitetään lisäkysymyksillä heti, jottei tilaa väärintulkinnalle jäisi. (Kananen, 2015, 151.)

Suunnitelmasta poiketen tässä opinnäytetyössä ei pystytty toteuttamaan koehaastattelua ennen varsinaisia teemahaastatteluja. Syynä tähän oli se, että haastattelut tapahtuivat kesäloma-aikaan, jolloin useat koehaastatteluun soveltuvat henkilöt olivat lomalla. Koehaastateltavan olisi tullut olla sellainen henkilö, joka olisi ymmärtänyt omakohtaisesti haastattelun teemoja, ja olisi sitä kautta voinut antaa haastattelusta palautetta. Koehaastattelun avulla olisi ollut tarkoitus selvittää validiteettia, eli ovatko teemahaastattelussa nostetut kysymykset oikeita, kohdistuvatko ne oikeisiin asioihin sekä tuleeko esiin umpikujia. (Juuti & Puusa 2020, luku 11; Kananen 2015, 343.) Koska sopivaa koehaastateltavaa ei ollut käytettävissä, edettiin tässä opinnäytetyössä suoraan varsinaisiin teemahaastatteluihin.

Reliabiliteetin, eli tutkimustulosten pysyvyyden tarkastelusta (Juuti & Puusa 2020, 11 luku; Kananen 2015, 343) voidaan olettaa, että asia oli haastateltavilla melko tuoreessa muistissa, koska organisaatiomuutos oli tapahtunut edellisen vuoden aikana. Vastausten pysyvyyteen voidaan kuitenkin suhtautua hieman kriittisesti, koska asiat on voitu kokea ja muistaa eri lailla eri tilanteissa. Väsyneenä ja stressaantuneena henkilö oli saattanut muistaa tilanteet ehkä hankalampina, kuin ne olivatkaan, sama on voinut näkyä myös päinvastoin. Haastattelut kuvasivat olevansa haastatteluhetkellä tasaisessa ja hyvässä vaiheessa.

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuteen on voinut vaikuttaa myös opinnäytetyön tekijän oma suhde organisaation. Tässä tapauksessa opinnäytetyön tekijä työskenteli samassa organisaatiossa kuin haastateltavat. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijän henkilökohtaiset kokemukset voidaan hyväksyä luonnollisina, vaikkakin ne on syytä huomioida tuloksia tarkastellessa (Juuti & Puusa 2020, luku 11). Savas-Säätiö on organisaationa laaja yksiköiden sijaitessa koko Savon alueella, eivätkä eri alueilla toimivat henkilöt tunne toisiaan. Yksi luotettavuuteen vaikuttava seikka oli myös haastateltavien lukumäärä.

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin neljää yksikön johtajaa, mikä on noin puolet kaikista muutoksessa mukana olleista yksikön johtajista. Pienehkön otannan vuoksi kaikki sellaiset seikat eivät tule välttämättä esiin, mitä voisi tulla silloin, jos kaikkia yksikön johtajia olisi ollut mahdollista haastatella. Voidaan myös pohtia, olivatko haastatteluun osallistuneet yksikön johtajat kokeneet muutosprosessin mielekkäämpänä kuin ne, jotka eivät haastatteluun

osallistuneet. Tällaista yhteyttä ei voida pois sulkea, mutta sen olemassaoloa ei voida myöskään todistaa.

Teemahaastatteluissa näkyi usean teeman kohdalla vastausten sisällön samankaltaisuus eli saturaatio. Vastausten välillä voitiin nähdä myös vaihtelua, vastaukset eivät olleet siis identtisiä. Koska saturaatiota oli havaittavissa usean teeman kohdalla, voidaan todeta haastateltavien määrän olleen riittävän. Kanasen (2015, 355) mukaan kylläntymispiste saavutetaan silloin, kun vastaukset alkavat toistaa itseään. Varmuudella ei voida kuitenkaan tietää, kuinka paljon uudenlaisia näkökulmia teemoihin olisi saatu haastateltavien määrää lisäämällä.

10 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Savas-Säätiön organisaatiomuutoksessa mukana olleiden yksikön johtajien kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja oman tehtäväkuvan muuttumisesta. Tutkimuskysymyksenä oli: Kuinka organisaatiomuutoksessa mukana olleet yksikön johtajat ovat kokeneet tehtäväkuvassaan tapahtuneet muutokset? Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkielmana ja aineistoa kerättiin yksilöhaastatteluina toteutettujen teemahaastattelujen avulla. Aineistoa analysoitiin teorialähtöisen analyysin kautta.

Teemahaastatteluihin osallistui neljä kohderyhmään kuuluvaa yksikön johtajaa. Haastateltavien lukumäärän tavoitteeksi asetettiin kolmesta viiteen yksikön johtajaa, joten tavoite toteutui. Henkilöitä, joille haastattelukutsu oli mahdollista lähettää, oli kahdeksan, joten haastatteluun osallistui 50 % kaikista haastattelukutsun saaneista. Haastattelu tapahtui kesälomaaikaan, mikä vaikeutti haastatteluun kutsuttujen tavoittamista. Näin ollen haastatteluihin osallistuneiden määrään voidaan olla tyytyväisiä.

Yksikön johtajat sijoittuivat sekä asumisen, että päivätoiminnan yksiköihin. Haastateltavia oli Savas-Säätiön kahden eri alueen yksiköistä. Etukäteen ei määritelty tavoitteeksi sitä, että haastateltavat sijoittuisivat sekä asumisen että päivätoiminnan yksiköihin sekä eri alueille. Voidaan kuitenkin pitää hyvänä, että vastaajien yksiköissä oli tämän kaltaisia eroavaisuuksia.

Haastatteluista löydettiin vastauksia asetettuun tutkimuskysymykseen. Teemahaastattelu vaikutti sopivan hyvin aineistonkeruumenetelmäksi. Teemoittain toteutettu kysymysten asettelu toimi hyvin haastatteluhetkellä, teemahaastattelurunko auttoi sekä haastattelijaa että haastateltavaa haastattelun etenemisessä. Suuri apu teemahaastattelun rungolla oli tulosten analysointivaiheessa ja se auttoi myös opinnäytetyön raportin jäsentymisessä ja luettavuudessa.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pidettiin vaihtoehtona toteuttaa haastattelut ryhmä- tai parihaastatteluina yksilöhaastattelun sijaan. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin kuitenkin, koska oletettiin, että siten aineistosta voisi saada laajemman. Oletettiin myös, että

ryhmähaastattelussa kaikkien mielipiteet ja kokemukset eivät tule välttämättä esiin. Jää avoimeksi, miten vastaukset olisivat poikenneet nykyisistä, jos haastattelut olisi toteutettu ryhmä- tai parihaastatteluina. Saattaa olla, että haastatteluissa olisi noussut uusiakin asioita esille, mutta myös osa yksilöhaastatteluissa nousseista asioista olisi silloin saattanut jäädä piiloon. Eri yksilöhaastatteluissa toistuneet asiat olisivat myös saattaneet jäädä varmistumatta, koska pari- ja ryhmähaastatteluissa haastateltavat saattaisivat myötäillä toista haastateltavaa huomaamattaan. Haastattelut olisi voinut toteuttaa myös edellä kuvattuja haastatteluja yhdistelemällä, jolloin erilaisten tapojen hyvät puolet olisivat voineet tulla esille.

Tuloksia analysoitiin teemoittain, teemat löytyivät sanatarkasti litteroiduista teemahaastatteluista. Teemahaastatteluja olisi voinut analysoida myös laajemmin esimerkiksi eri teemoja yhdistämällä tai yksityiskohtia esiin nostamalla. Tämä olisi kuitenkin vaatinut mahdollisuutta laajempaan tutkimukseen. Teorialähtöinen analysointi menetelmänä helpotti tulosten analysointia ja johtopäätösten tekemistä. Valittu teoriapohja ja vertailukohtana käytetyt tutkimukset ohjasivat johtopäätösten tekemistä. Teoriasta sai vertailukohtia haastattelun tuloksille, mutta laajempaa teoriaa käyttämällä olisi myös tuloksista voinut nousta enemmän analysoitavia seikkoja. Opinnäytetyö olisi ollut mahdollista toteuttaa myös aineistolähtöisen analyysin avulla, jolloin haastattelun tulokset olisivat näyttäneet hieman eri näkökulmasta.

Haastattelutuloksista nousi monia sellaisia asioita, jossa organisaatiomuutoksessa mukana olleiden yksikön johtajien kokemusten mukaan oli onnistuttu. Tällaisia asioita olivat erilaiset muutosprosessia tukevat toimenpiteet, joiden avulla Savas-Säätiö suunnitelmallisesti tuki uusia yksikön johtajia muutoksessa. Toimenpiteitä olivat muutosta edeltävät vastaavien ohjaajien suunnittelupäivät, erilaiset valmennukset ja koulutukset, esihenkilön tuki, alueelliset vertaisryhmät ja mentorointi. Myös hallinnollisen työn osuuden kasvattamista pidettiin onnistuneena ratkaisuna. Tämän lisäksi avointa ja kuuntelevaa keskustelua pidettiin hyvin tärkeänä ja onnistuneena toimintatapana.

Haastateltavat toivat esiin myös puutteita ja vaikeuksia, joita olivat kokeneet organisaatiomuutoksen aikana. Tällaisena selkeimmin nousi ajoittain heikosti toiminut muutosviestintä. Tämän haastateltavat olivat kokeneet kuormittavana sekä hidastavan muutoksessa omaksuttavien asioiden oppimista. Lisäksi onnistunutta muutosta jarruttavaksi tekijäksi nousi henkilökuntavajaus joka vaikutti yksikön johtajan tehtäväkuvan muuttumiseen ja johti hallinnollisen työajan vähenemiseen.

Lisätutkimuskohteena nousi haastatteluissa esiintynyt uusi Savas-Säätiön varajohtajajärjestelmä. Varajohtajajärjestelmän tarkoitus oli tukea yksikköjä ja yksikön johtajia siten, että jokaiseen yksikköön nimettiin oma varajohtaja. Uusien yksikön johtajien valmennuksia ja sitä varten toteutettuja sähköisiä materiaaleja on hyödynnetty myös varajohtajien valmennuksessa. Varajohtajien työn alkuvaiheen siirtymää voisi olla hyvä tutkia eri tahojen

näkökulmista. Tällaisia erilaisia tahoja voisivat olla uudet varajohtajat, yksikön johtajat sekä esimerkiksi yksikön muut työntekijät.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseen löydettiin vastauksia toteutettujen teemahaastattelujen avulla. Vastausten perusteella voidaan todeta, että kaikki muutosprosessia tukevat menetelmät olivat hyödyllisiä. Erityisesti haastatteluista nousi muutosviestinnän toimivuuden ja laadun tärkeys. Hyvä muutosviestintä oli haastateltavien mukaan selkeää ja riittävää. Myös kuuluksi tulemisen ja osallistumisen mahdollisuus päätösten tekoon koettiin tärkeänä. Opinnäytetyön tuloksista löytyi yhtäläisyyksiä teorian tiedon kanssa. Mielenkiintoista olisi ollut tutkia aihetta lisäksi myös esimerkiksi ylemmän johdon tai yksikön johtajan alaisten näkökulmasta käsin. Uudet näkökulmat voisivat toimia myös lisätutkimuskohteina.

Opinnäytetyön tuloksia tarkasteltaessa voidaan pohtia, oliko haastattelun ajankohdalla vaikuttava tuloksiin. Haastateltujen yksikön johtajien vastauksista näkyi, että he kokivat olevansa haastatteluhetkellä tasaisessa vaiheessa suhteessa muutosprosessiin. Jos haastattelut olisi toteutettu vaikeammassa muutoksen vaiheessa, olisi se saattanut näkyä myös tulosten sisällössä. Myös se, että haastatelluista osa oli itse ollut edistämässä muutosta, saattoi vaikuttaa tuloksiin siten, että muutos nähtiin positiivisena, vaikeuksista huolimatta.

Sosiaali- ja terveysalan muutokset ovat laajassa mittakaavassa ajankohtaisia lähitulevaisuudessa. Suuret muutokset sisältävät useita pienempiä muutoksia, jotka vaikuttavat alalla toimivien yksikköjen ja yksittäisten työntekijöiden arkeen. Tämä tarkoittaa, että useita samankaltaisia pienempiä muutoksia, jota tässä opinnäytetyössä käsiteltiin, voi sisältyä myös tulevaan sote-uudistukseen. Nähtäväksi jää, kuinka hyvin muutoksiin on varauduttu ja millaisia tukitoimia muutosprosesseissa käytetään.

Tämä opinnäytetyö toi esiin sen, että hyvin toteutettu organisaatiomuutos voi saada aikaan paljon myönteistä kehitystä. Muutoksessa mukana olleet yksikön johtajat kuvasivat muun muassa oman työn hallinnan vahvistuneen organisaatiomuutoksen myötä. Tätä muutoksessa mukana olleiden yksikön johtajien kokemusten kuvausta voidaan käyttää hyödyksi Savas-Säätiön nykyisissä ja tulevaisissa muutoshankkeissa. Opinnäytetyötä on mahdollista käyttää apuna myös muiden organisaatioiden muutosjohtamisen tukena.

Lähteet

Painetut

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ortega, A., Van den Bossche, P., Sanchez-Manzanares, M., Ramon, R., Gil, F. 2014. The Influence of Change-Oriented Leadership and Psychological Safety on Team Learning in Healthcare Team. *Journal of Business and Psychology*. 2014; 29(2), 311-321.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T. & Mockallo, Z. 2011a. Mielekäs muutos - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos.

Pahkin, K., Väänänen, A., Koskinen, A., Bergbom, B. & Kouvonen, A. 2011b. Organizational change and employees' mental health: The protective role of sense of coherence. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 53(2), 118–123.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockallo, Z. 2011c. Steps towards sound change - Initiatives for ensuring employee wellbeing during restructuring. Warsaw: Central Institute for Labour Protection - National Research Institute.

Sähköiset

Andersson, U., Gaur, A., Mudambi, R., Persson, M. 2015. Unpacking interunit knowledge transfer in multinational enterprises. *Global Strategy Journal*. 2015; 5(3), 241–255.
<https://doi.org/10.1002/gsj.1100>

Aura, O. 2020. Muutosjohtaminen on tavoitteita, kommunikointia ja aktiivisuutta. Auran Faktat -blogi. Blogipostaus. 3.3.2020. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/muutosjohtaminen>

Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Laine, N., Mäkinieniemi, J. & Seppänen, S. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Havunen, R. 2021. Alaisena esimies. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V., Sinervo, T. & Zitting, J. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. Janus 28/2020. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti. Rovaniemi: Lapin yliopisto. <https://journal.fi/janus/article/view/75187/53964>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. [Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](https://ellibslibrary.com)

Kielitoimiston sanakirja. 2022. Viitattu 15.5.2022. Helsinki: Kielikone Oy. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/toimenkuva?searchMode=all>

Koivistoinen, M. & Pellinen, K. 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliitto, 109-120. [Johtajana muutoksissa. Acta nro 253 | Kuntaliitto.fi](https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/10/10/10-20180308-1)

Lanne-Eriksson, M. 2021. Kehittäminen ja muutos. Teoksessa Lanne-Eriksson, M. & Rousu, S. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulu. 127–170. [Lähijohtaminen sosiaalialalla \(theseus.fi\)](https://theseus.fi)

Lappalainen, K. 2018. Terveystalvelujen hallinnan muutosarjureista. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 1/2018. Finnish Social and Health Informatics Association, 60–78. [65423-Article Text-88367-1-10-20180308 \(1\).pdf](https://www.socscimed.com/doi/10.1016/j.socscimed.2011.02.031)

Lockett, A., Currie, G., Waring, J., Finn, R. & Martin, G. 2012. The role of institutional entrepreneurs in reforming healthcare. Soc Sci Med. 2012 Feb;74(3), 356–363. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.02.031>

Niiranen, V. & Lammintakanen, J. 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliitto, 144–151. [1617-acta253ebook-2014 \(9\).pdf](https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/10/10/10-20180308-1)

Pelander, S. 2022. Tekemälläsi työllä on merkitystä, mutta niin myös sillä, miten se kuvataan. Viitattu 15.5.2022. Helsinki: Talentia. <https://www.talentia.fi/blogi/tekemallasi-tyolla-onmerkitysta-mutta-niin-on-myos-silla-miten-se-kuvataan/>

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/GAJBHXCTDG#/kohta:5/piste:b18>

Rauramo2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Roivas, M. & Roisu, S. 2021. Viestintä tiedon ja vuorovaikutuksen solmukohtana. Teoksessa Lanne-Eriksson, M. & Rousu, S. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulu. 171–185. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%20c3%a4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Savas-Säätiö. 2016. Tehtäväkuvat/Savon vammaisasuntosäätiö. Versio 2.0/21.9.2016. Savas-Säätiön Intranet.

Savas-Säätiö. 2022a. Asumista, päivätoimintaa ja palvelujen kehittämistä Savossa. <https://www.savas.fi/app/uploads/2022/02/Savas-yleisesite-2022.pdf>

Savas-Säätiö. 2022b. Tehtäväkuvat/Savas-Säätiö. Versio 3.0/18.5.2022. Savas-Säätiön Intranet.

Savas-Säätiö. 2022c. Kehittämistoiminta. Viitattu 25.4.2022. <https://www.savas.fi/kehittamistoiminta/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022a. Mikä Sote-uudistus? Viitattu 6.4.2022. <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022b. Hyvinvointialueet ja niihin kuuluvat kunnat. Viitattu 25.4.2022. <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueiden-nimet-ja-niihin-kuuluvat-kunnat>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työterveyslaitos. 2022. Organisaatiomuutos. Viitattu 15.5.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>

Julkaisemattomat

Lukkarinen, S. 2022a. Palvelujohtajan sähköpostikeskustelu. 20.4.2022. Savas-Säätiö.

Lukkarinen, S. 2022b. Esihenkilön haastattelu. Huhtikuu 2022. Savas-Säätiö.

Kuviot

Kuvio 1: Savas-Säätiön palvelutoiminnan organisaatiokaavio ennen muutosta	9
Kuvio 2: Savas-Säätiön palvelutoiminnan organisaatiokaavio muutoksen jälkeen.....	9
Kuvio 3: Tehtäväkuvan osa-alueet Savas-Säätiössä	11
Kuvio 4: Haastateltavien kokemia muutosmotivaatiota lisääviä tekijöitä.....	35
Kuvio 5: Haastateltavien kokemia myönteisiä tuloksia muutoksesta.....	37
Kuvio 6: Haastateltavien kokemia muutosprosessia vahvistavia keinoja	38
Kuvio 7: Haastateltujen kokemuksia luottamuksen ja viestinnän yhteydestä	41

Liitteet

Liite 1: Saatekirje	52
Liite 2: Teemahaastattelun runko.....	53

Liite 1: Saatekirje

Hyvä yksikön johtaja!

Olen sosionomi AMK -opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta, opintojani olen suorittanut verkko-opintoina työni ohessa. Olen aloittanut työskentelyn ohjaajana Savas-Säätiöllä Marjahaan palvelukodissa lokakuussa 2021. Tarkoitukseni olisi valmistua syksyllä 2022, jonka jälkeen tehtäväkuvani laajenisi koskemaan varajohtajan tehtäviä Marjahaan palvelukodissa.

Teen opinnäytetyötä aiheesta: Yksikön johtajien kokemuksia tehtäväkuvan muutoksesta Savas-Säätiössä. Opinnäytetyöni käsittelee vuonna 2021 alkanutta muutosprosessia, jossa osassa Savas-Säätiön yksiköitä vastaavina ohjaajina toimineet siirtyivät yksikön johtajan tehtäviin. Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä ja koota tietoa muutoksessa mukana olleiden yksikön johtajien kokemuksista organisaatiomuutoksesta sekä oman tehtäväkuvan muuttumisesta.

Tietoa kokemuksista haetaan yksilohaastatteluina toteutettavien teemahaastattelujen avulla. Haastattelut toteutetaan joko etäyhteydellä tai kasvotusten tapaamalla. Haastateltavien tunnistettavuus estetään siten, etteivät haastateltavien nimet, yksiköt tai paikkakunnat tule esiin opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tekijä tallentaa haastattelut opinnäytetyön tulosten analysointia varten. Lopullinen opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja löytyy sähköisesti osoitteista www.theseus.fi sekä www.savas.fi. Haastattelu kestää noin 30 minuuttia ja ne tapahtuvat kesän 2022 aikana.

Olisin kiitollinen, jos osallistuisit tähän haastatteluun. Haastattelun avulla saisimme tärkeää tietoa organisaatiomuutoksen kokemuksista Savas-Säätiössä ja pystyisimme jatkossa kiinnittämään entistä enemmän huomiota muutosprosesseihin. Pyydän ilmoittautumista haastateltavaksi viiden päivän kuluessa tämän viestin saapumisesta sähköpostitse osoitteeseen:

sanna.lukkarinen@student.laurea.fi. Ennen haastattelun aloittamista haastattelija ottaa vastaan suostumuslomakkeen, joka on mahdollista lähettää joko postitse tai palauttaa haastattelijalle kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa ennen haastattelun alkamista.

Ystävällisin terveisin:

Sanna Lukkarinen

Liite 2: Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun runko

Muutosmotiivi

Millaisia ajatuksia muutoksesta kuuleminen sinussa herätti?

Muutoksen sisältö

Millaisia muutoksia prosessi on tuonut tehtäväkuvaasi?

Kuinka olet kokenut muutokset?

Muutosjohtaminen

Mitkä asiat ovat tukeneet sinua muutosprosessissa?

Mitkä asiat ovat heikentäneet onnistumistasi muutosprosessissa?

Muutoksen vaiheet

Millaisia vaiheita näet nyt jälkikäteen muutosprosessissa?