



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Carola Kemppe

Viestinnän vaikutus työhyvinvointiin organisaatiomuutok- sessa

Opinnäytetyö

Kevät 2023

Sosiaali- ja terveysala (Ylempi Amk), Kehittäminen ja johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveydenalan (Ylempi AMK)

Tekijä: Carola Kemppi

Työn nimi alaotsikoineen: Viestinnän vaikutus työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa

Ohjaaja: Henna Jousmäki

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 58

Liitteiden lukumäärä: 0

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka Pohjanmaan hyvinvointialueen erikoisraanhoidon työntekijäryhmä oli kokenut organisaatiomuutosta koskevan viestinnän tuke-
neen heidän työhyvinvointiaan organisaatiomuutoksen aikana. Kehittämistyön tavoitteena
oli tuoda esiin, kuinka viestinnällä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin organisaatiomuutok-
sessa.

Kehittämistyöhön on käytetty laadullisia kehittämismenetelmiä. Aineisto on kerätty siten,
että jokaiselle kehittämistyöhön valikoituneelle ryhmän jäsenelle tehtiin henkilökohtainen
haastattelu ja haastattelujen tulosten pohjalta syntyi aihe fokusryhmähaastattelulla. Fokus-
ryhmähaastattelu ryhmiä oli yksi ja Fokusryhmähaastattelu kesti 1.5 tuntia. Fokusryhmä-
haastattelu kirjattiin ja nauhoitettiin. Aineiston materiaali analysointi tapahtui teemoittelulla.

Tuloksissa tuli esille, että viestinnällä on vaikutusta työhyvinvointiin organisaatiomuutok-
sessa. Organisaatiomuutosten keskellä täytyy huolehtia, että annetaan tarpeeksi aikaa
viestintään ja, että työntekijöille annetaan aikaa ja mahdollisuus kysyä ovatko he ymmärtä-
neet viestityn asian oikein. Selkeään, ymmärrettävää ja johdonmukaiseen viestintään on
hyvä panostaa muutoksen keskellä, jotta työntekijät ymmärtävät muutostarpeen ja miten
se vaikuttaa omaan työskentelyyn. Organisaatiomuutoksen aikana on tärkeää, että työntekijät
ovat hyvinvoivia ja muutoskyvykkäitä. Tärkeimmäksi onnistuneen muutosviestinnän
tekijäksi nousi aika.

¹ Asiasanat: Organisaatiomuutos, Muutosjohtaminen, Muutosviestintä, Työhyvinvointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master`s Degree Programme in Development and Management of Social Work and Health Care

Author/s: Carola Kemppi

Title of thesis: The impact of communication on well-being in a changing organisation

Supervisor(s): Henna Jousmäki

Year: 2023

Number of pages: 58

Number of appendices: 0

The aim of this development work is to investigate how the special care work group of Wellbeing Services County of Ostrobothnia felt that the communication about the organizational change supported their well-being at work during the change. Hence, the objective of this thesis is to find out to, how communication can affect well-being at work during organizational change.

This development work utilizes qualitative research methods. The data has been gathered by interviewing members of the special care work group individually which was followed by a focus group interview. There was only one focus group interview, and the interview took 1,5 hours. The focus group interview was recorded and transcribed. The data was analyzed by using thematic analysis.

The results show that communication influences well-being at work during organizational change. It is important to ensure that there is enough time for communication and employees need opportunities to ask whether they have understood the information correctly. Clear, concise, and logical communication should be emphasized during organizational change so that employees can understand the need for change and its effect on their work. It is essential that employees feel well and are capable of change during organizational change. The most important factor in communication was found to be timing.

¹ Keywords: Organizational change, Leadership for change, Change communications, Wellbeing at works

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	5
JOHDANTO	6
1 MUUTOSVIESTINTÄ JA SEN JOHTAMINEN.....	8
2 ORGANISAATIOMUUTOSTEN JOHTAMINEN	13
2.1 Organisaatiomuutos	13
2.2 Muutosjohtaminen	16
3 TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	21
4 VIESTINNÄN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	27
5 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET, AINEISTO JA MENETELMÄ.....	30
5.1 Kehittämistyön tavoitteet	30
5.2 Kehittämistyön toteutus, aikataulu, kohderyhmä	30
5.3 Aineistokeruu.....	31
5.3.1 Kyselyhaastattelu	32
5.3.2 Fokusryhmähaastattelu.....	33
5.4 Analyysimenetelmä	35
6 TUTKIMUSTYÖN TULOKSET	36
6.1 Alkuhaastattelujen tulokset.....	36
6.1.1 Viestinnän kielellä, selkeydellä ja oikea-aikaisesti ajoitetulla muutosviestinnällä vaikutetaan työhyvinvointiin	36
6.1.2 Osallistavan ja vuorovaikutteisen viestinnän vaikutus työhyvinvointiin ..	38
6.2 Fokusryhmä haastattelun tulokset.....	39
6.2.1 Viestinnän vaikutus työhyvinvointiin.....	39
6.2.2 Miten viestintää voi kehittää työhyvinvointia paremmin tukevaksi.....	40
6.3 Yhteenveto haastatteluiden tuloksista	42
6.4 Kehitysehdotukset viestintään	43

7 JOHTOPÄÄTÖKSET	46
8 POHDINTA	49
9 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	52
LÄHTEET	54

Käytetyt termit ja lyhenteet

Viestintä: Viestinnällä tarkoitetaan vuorovaikutusta, joka on ihmisten välistä toimintaa. Viestintää voi olla sanatonta ja sanallista.

Muutosviestintä: Tarkoittaa viestintää, jossa viestitään muutoksesta.

Organisaatiomuutos: Organisaatiomuutos on rakenteellinen muutos, joka tarkoittaa koko organisaatiota käsittävää toiminnallista muutosta.

Muutosjohtaminen: On johtamisen osa-alue, jossa johdetaan organisaatio läpi muutoksen ja pyritään muuttamaan organisaatiota kilpailukykyisemmäksi ja uudenaikaisemmaksi.

Työhyvinvointi: Työhyvinvointi on muodostelma työstä ja sen mielekkyydestä. Työhyvinvointi käsittää siis työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnan.

Fokusryhmähaastattelu: Fokusryhmähaastattelu on ryhmähaastattelu menetelmällä, jonka avulla saadaan kerättyä laadullista tietoa. Menetelmällä tuodaan esille haastateltavien kokemuksia, näkemyksiä tai mielipiteitä. Fokusryhmän tyyli on hyvin osallistava ja keskusteleva.

JOHDANTO

Tämän kehittämistyön aihe on hyvin ajankohtainen, sillä monilla sairaanhoitopiireillä on organisaatiomuutokset menossa. Sairaanhoitopiirien organisaatiomuutokset perustuvat sosiaali- ja terveydenalan ja pelastuspalveluiden rakenteelliseen uudistukseen, joka perustuu Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmaan. Rakenteelliset uudistukset astuivat voimaan 1.1.2023. Sosiaali- ja terveysalojen Sote-uudistuksen tarkoituksena on pyrkiä kattamaan peruspalvelut kansalaisille. Tämä perustuu siihen, että olemme valtion tasolla suurien haasteiden edessä, koska väestörakenne on muuttumassa. Ikääntyneiden määrä on lisääntymässä ja syntyvyys on laskenut rajusti, joka tarkoittaa sitä, että työikäiset suhteessa ikääntyvään kansaan ovat vähentymässä. Uudistuksen tarkoituksena on taata peruspalveluiden riittävyys pienentyvällä työntekijäisten määrällä ja tarkoituksena on myös palveluiden saatavuuden yhden vertaistaminen Suomessa (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2023, Valtioneuvosto 2010).

Kiinnostus kehittämistyön aiheeseen nousi siksi, koska sairaanhoitopiirit ovat hyvin laajoja ja organisaatiomuutos koskee laajasti vähentyvää terveydenhuollon henkilöstöä. Valmisteltavia asioita on paljon ja koen tärkeäksi tuoda esille työhyvinvointiin liittyviä asioita organisaation muutoksen aikana. Yksi keskeisimmistä työhyvinvointiin liittyvistä asioista on viestintä ja etenkin muutosviestintä, sillä työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja hyvinvointivaksikin, kun hän tietää mitä on tapahtumassa ja miten organisaatiomuutos vaikuttaa häneen. Muutokset ovat aina epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä ja voivat aiheuttaa voimakastakin vastarintaa, tämän vuoksi on tärkeää osallistaa työntekijöitä muutokseen ja viestiä muutoksista oikea-aikaisesti (Työterveyslaitos 2021).

Viestinällä tarkoitetaan vuorovaikutusta, joka on ihmisten välistä toimintaa. Viestintä jaetaan sanattomaan ja sanalliseen viestimiseen. Sanalliseen viestintään käytämme ääntä ja sen lisäksi viestimme sanattomasti ilmeillä, eleillä, liikkeillä, asennolla tai katseella (Loh-taja-Ahonen & Kaihovirta- Rapo, 2012, s.11). Viestintä on siis kokonainen prosessi, jossa välitetään eteenpäin ja vastaanotetaan sanomaa. Viestintä on tärkeää, sillä se on väline, jolla luodaan asioille merkitystä (Työterveyslaitos, 2021). Työyhteisölle viestintä on niin tärkeää, että ilman sitä ei olisi työyhteisöä (Heiskanen & Lehikoinen, 2012, s.17). Sisäinen viestintä onkin yksi tärkeimmistä toimivan organisaation asioista, sillä jos informaatio ei

kulje organisaation sisällä on muutosta vaikea tehdä. Kauhanen (2018, s. 54) tuo esille, miten jo 1950 luvulla huomattiin, että hyvin informoitu henkilöstö on motivoitunut paremmin työntekoon ja työsuoritteet ovat tuottavampia. Koulutustason myötä organisaatioviestintä on kehittynyt vuosien varrella paremmaksi, sillä viestiminen on muuttunut käskyttämisestä ja määräämisestä, keskustelelevammaksi ja perustelevammaksi viestimiseksi (Kauhanen, 2018, s.54). Työyhteisön sisäinen viestintä on parhaimmillaan hyvää vuorovaikutusta ja sisäistä tiedon kulkua, koska viestintä on paras muutoksen työkalu (Joki, 2021, s.163). Puro (2010 s.82) tuo esille, että viestintä on vaikuttamista ja yksi tärkeimmistä kehittävän viestinnän välineistä onkin dialogi. Tällä tarkoitetaan vuorovaikutteista keskustelua, jossa painotetaan kuuntelemista ja aktiivista puhetta, joka tarkoittaa, että kuuntelija tuo hyvin esille ymmärtäneensä kuulemansa asian, ja samalla auttaa puhujaa tuomaan asian merkityksen hyvin esille. Vuorovaikutteista keskustelua oikein käyttäessä se on hyvä väline kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Varsinkin organisaatiomuutosten aikana on tärkeitä käyttää kehittämiseen ja uuden oppimiseen vuorovaikutteista keskustelua. Parhaiten vuorovaikutteinen keskustelu on yhdessä oppimista ja ongelmaratkaisua, siksi se on hyvä organisaatiomuutokseen ja kehittämiseen käytettävä väline (Syvänen ym., 2015, s.9).

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, kuinka Pohjanmaan hyvinvointialueen erikoissairaanhoidon ammattiryhmä on kokenut organisaatiomuutosta koskevan viestinnän tukeneen heidän työhyvinvointiaan organisaatiomuutoksen aikana. Kehittämistyön tavoitteena on tuoda esiin, kuinka viestinnällä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa. Työhyvinvointia on tärkeitä ylläpitää organisaatiomuutoksessa, jotta työntekijät pysyvät hyvinvoivina ja muutoskyvykkäinä.

Tässä kehittämistyössä on tehty yhteistyötä hyvinvointialueen erikoissairaanhoidon kanssa. Kehittämistyön aineiston keruuseen käytetään hyvinvointialueen erikoissairaanhoidon yhtä ammattiryhmää. Kehittämistyö on tehty laadullisia ja osallistavia menetelmiä käyttäen. Aineistoa kerättiin alkuhaastatteluilla, jotka tehtiin kaikille haastatteluun osallistuneille henkilökohtaisesti. Haastatteluiden pohjalta saatiin fokusryhmään aihe, jota lähdettiin fokusryhmässä pohtimaan ja kehittämään.

1 MUUTOSVIESTINTÄ JA SEN JOHTAMINEN

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä osassa onnistuneessa ja hyvin tehdyssä organisaatiomuutoksessa (Pirinen, 2014, s.81). Marjamäki (2021 s. 43) tuokin esille, että johtamisen tärkeimpiä työkaluja on viestiminen ja viestinnän käyttäminen on johtamista. Kuitenkin johtaminen on paljon muutakin, mutta kuitenkin johtajan viestiminen tuo hänen työntekonsa näkyväksi. Aktiivinen ja usein tehty johtamis- viestintä saa aina kiitosta, mutta vaikei kiitosta kuulu, on tärkeää antaa viestintää, sillä sen puuttuminen huomataan aina (Marjamäki, 2021, s. 43). Johtamisen viestintä on yksi näkyvimmistä tavoista organisaatio toiminnan kehittämisessä, koska hyvin tehty johtamisviestintä tekee muutossuunnitelman näkyväksi ja ymmärrettäväksi ja helpottaa työntekijöiden asioiden tekemistä.

Nykypäivän muuttuvassa työelämässä on tärkeää, että johtajilla on hyvät sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot. Nurmi (2012 s.95) toteaaakin teoksessaan, että nykypäivän työelämän muutoksissa hyvät vuorovaikutustaidot ovat johtajien parhaimpia ominaisuuksia. Hyvien vuorovaikutustaitojen hallitseminen helpottaa selkeää viestimistä, koska mitä sujuvammin organisaatioviestintä toimii, sitä helpommin myös työyhteisö toimii muutoksessa (Marjamäki, 2021, s. 43). Marjamäki (2021 s.43) toteaaakin, että jos johtamis- viestintä on avointa ja rehellistä, silloin työyhteisölläkin on mahdollisuutta kehittyä ja toimia hyvin. Onkin todettu, että eleettömän viestinnän oikea hallitseminen tuo johtajalle lisä karismaattisuutta. Muutosviestintää antaessa on tärkeää, ettei johtaja näytä liikaa omia tunteitaan.

Muutoksen keskellä tunneälykäs johtaminen on yksi tärkeimmistä johtajan ominaisuuksia, koska silloin johtaja pystyy havaitsemaan alaisissaan organisaatiomuutosten aiheuttamat tunteet ja tarvittaessa reagoida tilanteisiin oikealla lailla. Isotalus ja Rajalahti (2017 s.19) toteavat, että hyvällä johtajalla on kyky havaita alaistensa tunteita, mikä organisaatiomuutosta tehtäessä on todella tärkeä ominaisuus johtajassa, sillä organisaation tärkein voimavara on työntekijät ja muutostavoitteisiin päästään vain hyvin toimivalla yhteistyöllä. Parhaiten työskentelevät ihmiset ovat sellaisia, jotka ymmärtävät organisaation tavoitteet ja etenkin oman roolinsa organisaatiossa. Jotta työntekijät pystyvät toimimaan näin, on muutosviestinnän oltava avointa ja tarpeeksi informaatiota sisältävää (Pirinen, 2014, s.106).

Viestinnän johtamista ei pidä ajatella kovin monimukaiseksi asiaksi, sillä se perustuu loppujen lopuksi viestinnän perusasioihin. Pirinen (2014 s.106) tuo esille, että viestinnän johtaminen voidaan kiteyttää kolmeen tärkeään K-kirjaimeseen, jotka ovat kohtaa, kuuntele ja keskustele. Jos viestinnästä halutaan tehdä avointa, silloin näistä kolmesta asiasta korostuu kuunteleminen, sillä viestimistä ei voi tapahtua ilman, että kuunnellaan mitä muut sanovat tai kertovat. Tämän vuoksi kuunteleminen, onkin yksi muutosviestinnän tärkeimmistä asioita (Isotalus & Rajalahti, 2017.s.20).

Monesti voidaan sanoa, että kuunnellaan mitä toinen sanoo, mutta onko kuuntelu ollut tarpeeksi aktiivista ja onko kuuntelija ymmärtänyt asian oikein? Puro (2010.s.76) tuo esille, että tämän vuoksi on tehtävä kuuntelemisesta mahdollisimman aktiivista ja siihen asetetaan jokaisessa muutosta tekevässä organisaatiossa omat tavoitteensa. Hyviä esimerkkiä on, että kuuntelija antaa palautetta puhujalle, jolloin varmistetaan, että kuuntelija on ymmärtänyt puhutun viestinnän.

Hyvin suunniteltu asia on kuin jo tehty, tämä pätee täysin myös viestinnän johtamisessa. Pirinen (2014 s.167) teoksessaan tuo esille, jos viestinnän johtamisessa haluaa onnistua hyvin sen pitää olla hyvin suunniteltua ja harjoiteltua. Vuorovaikutustaitoja ja viestintää on hyvä opetella, sillä niiden hallitseminen on tärkeässä osassa muutosta tehtäessä. Kun hallitsee hyvin viestimisen, sillä pystyy tukemaan ja hallitsemaan työntekijöiden ristiriitatilanteita tai viestinnällä pystytään myös innostamaan alaisia (Isotalus & Rajalahti, 2017, s.23).

Muutosviestinnän tärkeimpiä ominaisuuksia on, että sitä annetaan usein ja se on selkeää. Pirinen (2014 s.77) teoksessaan tuo esille, että muutosviestinnässä korostuu se, että sitä pitää olla mahdollisimman usein ja sen pitää olla mahdollisimman selkeää. Muutosviestinnässä on tärkeää huomioida, ettei käytetä viestiessä liian hienoja sanoja, vaan pidetään viestiminen mahdollisimman selkeänä, jotta jokaisella on mahdollisuus ymmärtää, mitä muutos tarkoittaa. Muutosviestinnässä on tärkeä tuoda esille kaikki asiat, jotka tulevat muuttumaan ja mitkä asiat tulevat pysymään ennallaan, sillä varsinkin pelko ja epävarmuus vaikeuttavat uusien asioiden sisäistämistä. Tärkeänä pidetään myös sitä, että työntekijälle annetaan aikaa sisäistää ja mahdollisuus tarkentaa onko ymmärtänyt viestityn asian oikein. Pirinen (2014 s.77) toteaa, että usein syynä sille, että työntekijät toteavat, etteivät ole saaneet infoa muutoksesta on se, etteivät ole viestittyä asiaa ymmärtäneet tai

sisäistäneet. Toisinaan työntekijät huomaavat vasta, kun muutos on jo tehty, miten se vaikuttaa heidän työhönsä.

Suurimpia ongelmia muutosviestinnän antamisessa on se, että se jää helposti pintapuoliseksi ja jakamisen tasolle, joka tarkoittaa sitä, että infoa on annettu, mutta ei olla jälkikäteen tarkastettu onko asiaa sisäistetty ja ymmärretty kunnolla. Muutosviestinnän ymmärtämistä voisi helpottaa se, että piirtää työntekijälle aikajanan, missä tulee esille, milloin mitään muutosta tapahtuu ja miten se tulee kuhunkin työntekijään vaikuttamaan (Pirinen, 2014, s.78).

Muutosviestinnän valmistelua korostetaan, sillä uusien asioiden viestiminen voi tuoda esiin muutosrintamaa ja vastustusta. Tämän takia on tärkeää, että johtaja on valmistellut viestinnän hyvin ja osaa perustella ja selventää asiat kunnolla. Tärkeintä on, ettei työntekijöille tule epävarmuutta huonosta viestinnästä. Huonosti viestitystä asiasta voi tulla väärin ymmärryksiä ja silloin on vaarana, että asiat menevät eteenpäin muuttuneena ja vääristyneenä ja työyhteisössä tulee pahoinvointia (Pirinen, 2014, s.80).

Muutosviestinnän onnistumisessa on tärkeintä, että viestintää tapahtuu vuorovaikutteisesti johtajalta työntekijälle ja työntekijältä johtajalle. Pirinen (2014 s.80) toteaa, että hyvin toimivassa muutosviestinnässä viestintä kulkee kumpaakin suuntaan. Tällöin ei vain ylhäältä alas vyörytetä viestiä, vaan myös alhaalta ylöspäin otetaan vastaan mielipiteitä siitä, miten viestiminen on ymmärretty ja minkälaiseksi se koetaan. Viestintää voidaan jättää tekemättä sen takia, ettei sitä koeta tärkeäksi tai sitä ei osata. Pirinen (2014 s.81) tuo esille, että viestintää on hyvä tehdä yli organisaatio rajojen. Toisinaan syy sille, ettei kaikkia oteta mukaan viestimiseen voi olla kiire ja muutoksen tekeminen voi tapahtua vain johtajan omasta näkökulmasta käsin.

Onnistuneeseen muutosviestintään vaikuttaa oleellisesti se, että se on hyvin harjoiteltu. Pirinen (2014 s.85) korostaa, ettei muutosviestinnän suunnittelemista ja harjoittelemista voi painottaa liikaa, sillä muutosviestinnän suunnitelmassa on hyvä tulla esille muutosviestinnän tarkoitus ja tavoite. Suunnitelmassa on hyvä tulla esille seuraavat asiat, kuten esimerkiksi tavoitteet, ketä on kohderyhmänä, viestin pääasiat, missä kanavilla viestintää an-

netaan ja miten viestimistä mitataan ja miten arvioidaan viestinnän tuloksia. Suunnitelmassa on hyvä tulla esille myös viestinnän työkalut ja keinot, miten viestitään ja millä aikataululla. Viestimistä pitää osata kriittisesti arvioida ja tarvittaessa pystyä muuttamaan sen suunnitelmaa ja tyyliä, sillä viestin ymmärtämisellä voi olla tärkeämpää se, että mikä viestimisen tyyli on ja kuka on viestijä, kuin se mitä viestin sisältö on.

Muutosviestinnässä kannattaa käyttää viestinnän eri työkaluja, sillä silloin viestintää on helpompi antaa paljon ja eri lailla. Korhonen & Bergman (2019 s.115) tuovat esille, että muutosviestinnässä on hyvä käyttää mahdollisimman paljon erilaisia viestinnän keinoja, koska silloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus löytää itselleen sopiva muutosviestinnän keino. Yksi hyvä viestinnän keino on käyttää osallistavaa viestintää, jolloin työntekijät kokevat saaneensa osallistua viestintään ja sisällön ymmärtäminen voi olla tällöin helpompaa. Yksi hyvä muutosviestinnän keino on, että johtajat vierailevat työpisteillä ja keskustelvat työntekijöiden kanssa. Jolloin voi tulla ihan konkreettisesti esille, miten organisaatiomuutos vaikuttaa työtehtävään, sillä työntekijöillä on helpompi käytännön kautta sisäistää muutos ja sen tarpeellisuus. Monen työntekijän on helpompi sisäistää muutos käytännön esimerkein, kuin että muutoksen lukisi vain paperilta (Korhonen ja Bergman, 2019, s.116).

Muutoksen keskellä on tärkeää, että työntekijä pystyy tarkentamaan johtajalta muutosviestinnän sisältöä. Repo ym. (2015, s.14) toteaaakin, että tärkeimpiä asioita muutosviestinnässä on se, että johtaja on tavoitettavissa ja läsnä, jotta johtajalta voi tarvittaessa kysyä muutokseen liittyvistä asioista. Asioiden ymmärtämisen varmistaminen on tärkeää, ettei epävarmuus työntekijöiden keskuudessa kasvaisi liikaa. Kun muutosviestintää tehdään onnistuneesti, silloin muutostarpeen perustelut ja aikataulu pitää tuoda yksinkertaisesti ja selkeästi esille. Kuitenkin tärkein esille tuotava asia on se että, miten muutos tulee vaikuttamaan työyhteisöön ja jokaiseen yksittäiseen työntekijään (Joki,2021, s.165).

Kun käytetään erilaisia viestinnän keinoja, on huomioita, että viestinnän sisältö on näissä yhtenäinen. Korhonen ja Bergman (2019 s.130) tuovat esille, että muutosviestinnän ja sen johtamisen voi yksinkertaisesti sanoa olevan sellaista, että viestinnässä on tärkeää, että siihen on kytketty kaikki viestinnän keinot ja kaikki viestinnän kanavat. Kaikissa kanavissa

viestintä on yhtenäistä ja ymmärrettävää. Muutosviestinnän tulisi olla mahdollisimman vuorovaikutteista ja sen pitäisi kulkea joka suuntaa ei vain johtaja tasolta alaspäin (Korhonen & Bergman, 2019, s.130). Viestiminen monilla kanavilla ei korvaa sitä, että johto ja esimiehet keskustelevat työntekijöiden kanssa. Keskustelun tärkeimpiä asioita on, että antaa mahdollisuuden työntekijöille kysyä ja tarkentaa epäselviä asioita.

Informaatio tilaisuuksien esityslistat ovat hyvä laittaa etukäteen yhteiselle helposti saavutettavalle alustalle. Joki (2021.s.165) tuo esille, että tärkeäksi koetaan myös, että työntekijät saavat etukäteen tiedon asioista, joita käsitellään informaatiotilaisuudessa, jolloin annetaan työntekijöille mahdollisuus sisäistää ja valmistella kysymyksiä informoitavista asioista. Tämänkaltainen toiminta mahdollistaa avoimen keskustelutilaisuuden johdon ja työntekijöiden välillä, silloin myös epäselvyyksiltä vältytään ja luodaan avoimempaa keskustelua työntekijöiden ja johdon kanssa. Jos muutokset tulevat aiheuttamaan henkilöstövähennyksiä, silloin viestintää on lisättävä ja viestinnässä pitää antaa enemmän tietoa syistä ja vaikutuksista. On annettava jokaiselle työntekijälle mahdollisuus ymmärtää syyt, miksi henkilöstövähennyksiä joudutaan tekemään. Tärkeätä on tuoda mahdollisimman aikaisemmassa vaiheessa, mitä ryhmiä vähennystarve koskee ja millä aikataululla yhteistoimintaneuvottelut etenevät (Joki, 2021, s.165).

Luottamuksellisen organisaation luominen lähtee hyvästä, vuorovaikutteisesta/ osallistavasta ja avoimesta viestinnästä. Waaranmaa ym. (2021.s.36) toteaa, että toimiva viestintä luo hyvän luottamuksellisen pohjan organisaatiolle. Organisaatiossa on tärkeä tehdä töitä sen eteen, että löydetään mitkä viestimisen kanavat ovat sopivat millekin organisaatiolle. Heiskanen ja Lehikoinen (2012 s.20) tuo esille, että syyt usein epäonnistuneeseen organisaatiomuutokseen ja sen tuomiin ongelmiin ovatkin kiinni epäonnistuneesta ja huonosti valmistellusta muutosviestinnästä. Toimiva tiedon kulku on yksi tärkeimmistä piirteistä toimivassa työyhteisössä. Työntekijän pitäisi pystyä luottamaan, että hän saa tarvittavan tiedon, jolla on merkitystä heidän työnsä kannalta. Esimiehet saavat paljon tietoa ja niistä tiedoista on hyvä suodattaa pois se tieto, joka ei ole oleellisen tärkeää työntekijän työn kannalta, koska työntekijöitä on turha kuormittaa muutoksen keskellä tarpeettomalla tiedolla (Joki, 2021, s.164).

2 ORGANISAATIOMUUTOSTEN JOHTAMINEN

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos tarkoittaa rakenteellista muutosta, joka koskettaa koko organisaatiota, johon tehdään sen toimintaan muutosta. Organisaatiomuutos voi olla organisaation oppimisprosessi, jossa opitaan pois vanhoista käytännöistä kohti uudenlaista työskentely tapaa (Työterveyslaitos, 2022). Organisaatiomuutoksesta voidaan ajatella, että se on suunniteltua muuttamista organisaation aikaisempaan toimintaan (Nurmi, 2012 s.95). Juuti (2017 s.152) toteaa, että organisaatiomuutos yleensä perustuu siihen, että työn tekemistä tehostetaan siten, että työn tekeminen tuottaa enemmän tai työntekijöiden resurssi kohdistetaan työntekemiseen oikein.

Törmälä ym. (2015 s.8) tuo esille, että suurin muutokseen vaikuttava tekijä on, että muutosta pystytään tekemään vasta, kun työntekijöiden ajattelutapa muuttuu muutosmyönteiseksi. Organisaatiot pystyvät muuttumaan vasta silloin, kun työntekijöiden ajattelutapa ja ymmärrys muutokselle selkeytyy. Törmälä ym. (2015 s.8) toteaa, ettei muutosta voi tapahtua, jos vanhasta työskentely tavasta ei päästä eteenpäin. Usein ajatellaan, että muutosta tehdään vain siksi, että saataisiin toiminnalla tehokkaampaa tuottavuutta ja että organisaatiomuutos on johtajien keksimä asia. Kuitenkin voi olla tilanne, että muutosvaatimuksia tulee monestakin suunnasta yhtä aikaa. Niin kuin esimerkiksi Sote -uudistus muutokset tulevat valtakunnalliselta tasolta ja muutokseen vaikuttaa moni asia. Siksi voikin tuntua, että organisaatiomuutokset ovat epävalmisteltuja, kun muutosvaatimusta tulee yhtä aikaa monesta suunnasta. Tämä voi johtaa siihen, ettei etukäteisvalmistelua ole kunnolla pystytty yhtäaikaisesti tekemään kaikissa prosesseja. (Nurmi, 2012 s.16).

Muutos on hyvä asia, ettei organisaatiot jumita paikoillaan, vaan muuttuvat ympärillä muuttuvan maailman mukana. Ihminen ei kuitenkaan lähde automaattisesti muutokseen mukaan, jos hän ei ymmärrä miksi muutosta tehdään. Tämän vuoksi työntekijöiden valmistelu muutoksen on tärkeää ja, siksi muutos pitää perustella ja avata kunnolla työntekijöille (Repo ym.,2015, s.4) On ymmärrettävää, että organisaatiomuutok-

sissa on hyvin paljon valmisteltavia ja huomioon otettavia asioita, mutta organisaatiomuutos onnistuu vain, kun henkilöstö sitoutuu ja sopeutuu muutokseen, koska organisaatiomuutos mielletään aina koko henkilöstön oppimisprosessiksi. Työntekijät motivoituvat ja ymmärtävät muutostarpeen paremmin, kun heidät otetaan mukaan muutoksensuunnitteluun. Organisaatiomuutoksissa onnistutaankin silloin, kun pystytään pitämään työntekijöiden luottamus muutokseen läpi koko organisaatiomuutosprosessin (Heiskanen & Lehikoinen, 2012, s.21). Organisaatiomuutoksen keskellä on huomioitava työntekijöiden hyvinvointi samalla, sillä ilman hyvinvoivaa työyhteisöä ei ole luovia työntekijöitä, jotka pystyvät muokkaamaan työntekeään uudelleen.

Organisaatiomuutoksen valmisteluun ja suunnitteluun on varattava tarpeeksi aikaa ja resursseja, jotta valmistelu työ onnistuu. Heiskanen ja Lehikoinen (2010 s.61) toteavat, että muutoksen valmistelu -ja suunnittelu vaiheen tärkeyttä ei saa koskaan vähätellä, sillä on erittäin tärkeää, että työntekijät ymmärtävät ja etenkin sisäistävät muutoksen tarpeen ja välttämättömyyden. Jokaisessa organisaatiomuutosta käsittelevässä lähteessä painotetaan, että on tärkeää varata riittävästi aikaa muutoksen laajaan ja ajallisesti riittävään suunnitteluun.

Korhonen ja Bergman (2019 s.59) kertovat, että organisaatiomuutoksissa on hyvä lähteä siitä, että tunnistetaan organisaation kapasiteetti ja osaamisalueet. Jos johonkin työtehtävään ei löydy oikeantasoista osaajaa, on silloin tehtävä uudelleen organisoimista, jotta oikea osaaminen löytyy. Ojala (2018 s.22) toteaa, että organisaatiomuutoksen tärkein elementti on muutoksesävykkäät työntekijät. Nykytyöelämässä työkokemus ei riitä osaamisen mittariksi, vaikka se kyllä tukee työntekijän osaamista. Muuttuvassa työelämässä työntekijän paras ominaisuus on, että hän pystyy oppimaan ja kehittämään itseään. Muutosvaltaisessa työelämässä paras työntekijä ei olekaan se, joka on parhaiten koulutettu ja työkokemuksen omaava, vaan sellainen työntekijä, joka omaksuu ja oppii nopeasti uutta ja osaa kehittää työtään (Ojala, 2018, s.22). Työntekijän paras tapa selviytyä epävarmoista ja muuttuvista ajoista, onkin varmistaa oma kyky oppia uusia asioita (Ojala, 2018, s. 22).

Pahinta, mitä työntekijä voi itselleen tehdä on muutoksen vastustaminen, sillä työelämä on nykypäivänä joka puolella jatkuvaa muutosta. Ojala (2018 s.22) toteaa, että

työntekijän tärkeimpiä taitoja muuttuvassa työelämässä on oppia nopeasti ja ketterästi. Muutosten vastustaminen vaikeuttaa vain omaa sopeutumista ja oppimista. Organisaatiomuutoksessa tärkein voimavara on työntekijän ketterä oppiminen ja se tarkoittaa sitä, että työntekijä oppii kokemastaan ja osaa siirtää oppimansa uusiin haastaviin tilanteisiin. Muutoksessa kannattaa jokainen työntekijä oppia omasta työnteostaan, joka tarkoittaa jatkuvaa suoritusten parantamista ja niiden hiomista nopeassa muutoksessa. Työntekijöiden on hyvä omaksua itsensä johtaminen muutoksessa, jolloin työntekijä asettaa itselleen tavoitteita ja arvioi työssä onnistumistaan (Sydänmaa, 2014, s.36). Myös virheistä oppiminen ja itsensä muuttaminen ovat ominaisuuksia, joita voidaan ajatella ketterästi ja helposti oppivan työntekijän ominaisuuksiksi. Myös kyky sietää epämieluisia tilanteita ja ymmärtää kielteisten asioiden merkitystä ja nähdä kielteiset asiat oppimisen- mahdollisuuksina ovat hyviä ominaisuuksia ja voimavaroja työelämässä. Ketterästi oppiva työntekijä osaa arvioida omaa työskentelyään, hän myös tietää omat vahvuudet ja heikkoudet. Muutoskyvykkäät työntekijät osaavat olla luovia ongelmanratkaisijoita ja kokeiluhaluisia, jotka kestävät vaikeuksia, ottavat riskejä ja pääsevät yli vastoinkäymisistä (Ojala, 2018, s.27). Tärkeimpiä oppimisen edellytyksiä on saada palautetta työstään organisaatiolta, silloin mahdollistetaan työntekijän ketterä oppiminen (Ojala, 2018, s.35). Uudistumisen pitää tapahtua luottamuksella, joka tarkoittaa sitä, että työntekijöiden keksimiä ideoita arvostetaan ja jos ne ovat hyviä niistä myös palkitaan (Sydänmaa, 2014 s.105).

Kallonen ja Kuhmonen (2021 s.17) teoksessaan kertovat, että organisaatiomuutoksessa ja nopeasti muuttuvassa työelämässä on ymmärrettävä, että työntekijän arvokkaimpia työelämän taitoja on kyky johtaa omaa työtään, hallita hyvät sosiaaliset taidot ja luovuus. Täytyy myös huomioida, että organisaatiomuutoksen aikana voidaan tarvita lisähenkilöresursseja, jotta saadaan kaikki muutoksen vaatimat projektit läpi. On huolehdittava, että henkilöitä on tarpeeksi tekemässä muutosta, jotta kaikkia asiat saadaan valmisteltua ja tehtyä mahdollisimman hyvin (Nurmi, 2012, s.95). Kehittämisen ja muutoksen keskellä ei saa unohtaa perustyön tekemistä, sillä kaiken muutoksen keskellä täytyy huomioida, että organisaatio on myös tuottava muutoksen aikana (Hujala & Taskinen, 2020, s.173).

2.2 Muutosjohtaminen

Sydänmaa (2014 s.99) teoksessaan toteaa, että muutoksen johtaminen on nykyään hyvin oleellinen osa päivittäistä johtamista. Jatkuva uudistuminen on yksi johtamisen taito, koska, kyky selviytyä ja toimia hyvin muutoksissa on tärkeä osa nykypäivän johtamista. Muutosjohtamisella tarkoitetaan, että viedään työntekijät läpi muutoksesta toiminnan ja tunteen tasolla. Muutosprojektiin vaikuttaa paljon, miten se on johdettu, koska muutoksessa on tärkeää, että johtajat ovat suunnitelleet sen hyvin. Muutosprojektin onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti se, miten se on toteutettu käytännössä. (Nurmi, 2012 s.95).

Kauhanen (2018 s.50) tuo esille, että muutosjohtaminen on monitahoisempi kokonaisuus kuin, tavallinen arkipäivän johtaminen. Muutosjohtaminen vaatii aina johtajalta kehittävää otetta johtamiseen, minkä vuoksi muutoksenjohtamisen pitäisi eritellä ihan omaksi johtamisen alueeksi (Hujala & Taskinen,2020 s.167). Muutosjohtamisessa täytyy hallita monta muutosta yhtä aikaa ja usein vielä samalla hallita arkipäivän organisaation johtaminen. Normaalistikin organisaation johtaminen on haasteellista, mutta muutoksen johtaminen vaatii huomattavasti enemmän ja erilaisia johtamisen taitoja. Muutosjohtamisessa on hallittava taito, jolla luoda moninaista yhteistyötä, sillä johtajat ovat avainasemassa yhteistyön mahdollistajina (Hujala & Taskinen 2020, s.10). Organisaatiomuutosten aikana johtajien haasteena on saada käyttöön koko henkilöstön osaaminen ja luovuus. Juuti (2017 s.152) kertoo, että muutosjohtamisessa johtaminen perustuu tehokkuus ajatteluun samalla lailla, kuin organisaatiomuutoskin.

Työelämässä on ymmärrettävä nykypäivänä, että aikaisemmin koettua muuttumattomaa normaali arkea ei enää ole. Nykyään niin sanottu normaali arki on jatkuvaa muutosta ja kehittämistä, silloin kyky sopeutua jatkuvaan muutokseen on hyvä ominaisuus niin johtajalla kuin työntekijällä. Sydänmaa (2014 s.100) tuo esille, että muutoksen keskellä tarvitaan hyvin paljon dialogista vuorovaikutusta työntekijöiden ja johtajien välillä. Dialogista vuorovaikutusta pidetään hyvänä tapana kehittää työelämää, sillä se on hyvä lähtökohta tuloksille, hyvinvoinnille ja uudistamiselle (Syvänen ym.,2015, s.15). Muutoksen aikana on tärkeitä pitää työyhteisö avoimena ja myön-

teisenä, silloin työntekijät näkevät muutoksessa epäkohtien ja ongelmien sijasta uusia mahdollisuuksia ja voimavaroja. Muutosjohtamisessa on hyvä käyttää dialogisuudesta tuttuja neljää periaatetta, jotka ovat: Puhu suoraan, kuuntele, kunnioita ja odota (Syvänen ym., 2015, s.144). Pirinen (2014 s.8) tuo esille, että muutoksessa on huolehdittava, että esimies pysyy hyvinvoivana, koska silloin esimies jaksaa johtaa työntekijöitä ja itseään. Muutokset ovat aina hyvin moninaisia ja tämän takia jokainen muutos on erilainen, ja niitä pitää pystyä johtamaan eri lailla (Pirinen, 2014, s.8). Pirinen (2014, s.10) toteaa, että muutosjohtaminen vie nykyisin työelämässä suuren osan esimiehen työajasta. Siksi se onkin tärkeätä ottaa yhdeksi osa -alueeksi johtajakeskusteluun asioiden ja ihmisten johtamisen ohella.

Soini ym. (2003 s.283) esittää, että työelämässä on hyvin paljon muutoksia ja jatkuva muutos kuuluu työelämään. Siksi organisaatiomuutoksissa ja muutosjohtamisessa olisi hyvä käyttää uudenlaisia oppimiskäsitteitä, kuten esimerkiksi oppiva organisaatio, joka on tuotu koulumaailmasta. Oppiva organisaatio onkin nykyään suora linkki organisaation tuottavuuteen, koska osaaminen muuttuu koko ajan ja työntekijöiden pitää uudistaa itseään jatkuvasti (Törmälä ym., 2015 s.34). Siksi oppivan organisaation oppeja olisi hyvä painottaa muutosjohtamisella, jotta opit saataisiin mukaan muuttuvaan työelämään, sillä nykyään tarvitaan uudenlaista ajattelutapaa luovia organisaatioita, joissa etenkin huomioidaan työntekijöiden jaksaminen (Soini ym., 2003, s.283).

Pirinen (2014 s.11) tuo esille, että organisaatiomuutoksissa ja muutosjohtamisella tavoitellaan muutosta työntekijöiden asenteissa, käyttäytymisessä ja toimintatapojen muuttamisessa ja näin isot muutokset työntekijöissä vaativat pitkäjänteisyyttä ja johtaminen pitää olla johdonmukaista (Pirinen, 2014, s.10). Siksi onkin tärkeää, että esihenkilö valmistee työntekijöitään muutokseen, kun työntekijöiltä ennakoon kysytään mielipidettä ja osallistetaan mukaan muutokseen, silloin muutosten hyväksyminen on helpompaa (Pirinen, 2014, s.11). Pirinen (2014 s.11) toteaa, että kun johtaja pysyy vaikuttamaan yksilöön ja tiimikäyttäytymiseen on asioiden sujuminen helpompaa, sillä hyvä ryhmä- ja yhteistyö auttavat työyhteisöä pärjäämään muutoksessa.

Nykypäivän työelämän muutoksen keskellä vaaditaan johtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja, joita johtaja oikein käyttäessään pystyy motivoimaan työntekijät muutokseen (Sydänmaa, 2014 s.104). Yksi merkittävimmistä tekijöistä muutoksen aikana on se, että muutosajattelu lähtee työntekijöissä. Siksi on tärkeää saada muutosta päivittäisiin rutiineihin esimerkiksi työajan ja työympäristön uudet järjestelyt vievät muutosta eteenpäin (Korhonen & Bergman 2019, s.135). Joskus suuret muutokset työskentelyssä on vaikea hahmottaa, jos perusasiat työssä ovat samat kuin ennen suuria työskentelytavan muutoksia. Muutosjohtamisessa on tärkeitä huomioida ja panostaa siihen, että saa työntekijät sitoutumaan muutokseen. Nurmi (2012.s.101) tuo esille, että muutosprosessin aikana on tärkeitä huomioida työntekijöiden panos muutokseen ja tarvittaessa palkita heitä siitä. Yksi huomioitava asia on, että työntekijät hoitavat myös arkityönsä hyvin organisaatiomuutoksesta huolimatta, siksi tämäkin asia on huomioitava ja on tärkeitä, ettei organisaatio muutoksen aikana unohdeta työntekijöiden palkitsemista.

Tikkamäki (2006 s.62) toteaa, että nykypäivänä hyvät työntekijät hallitsevat sosiaaliset taidot, oppivat uusia asioita, ovat aktiivisia ja sopeutuvat työelämässä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. Siksi oppivan organisaation mielletään sisältävän seuraavia ominaisuuksia, kuten hyvä ja avoin kommunikaatio, joustavuus ja hyvä muutoksen johtaminen (Soini, ym. 2003 s.284). Tikkamäki (2006 s.44) toteaaakin, että muutosjohtamisen tarkoitus on ohjata ja valmentaa työntekijöitä oppimaan olemaan joustavia, ottamaan vastuuta omasta työstään ja tekemään yhteistyötä. Muutosjohtamisen tavoite on luoda mahdollisimman hyvä pohja sille, että organisaatio olisi mahdollisimman muutoskyvykäs.

Otala (2018 s.134) toteaa, että hyvin johdettu muutoskyvykäs ja oppivaorganisaatio ei ole organisaatio, jossa vain koulutetaan henkilöstöä, vaan se on organisaatio, jossa annetaan kaikki valmiudet työntekijöille oppimiseen ja huolehditaan heidän muutoskyvykkyydestänsä. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen korostuu muutoskyvykkäessä organisaatiossa, sillä hyvinvointi on tärkeä elementti silloin, kun työntekijän pitää olla uutta oppiva ja muutoskyvykäs (Otala. 2018 s.129). Jotta organisaatio voi olla oppiva, silloin jokaisella on mahdollisuus ja velvollisuus luoda työpai-

kalla oppimisympäristöä, mikä tarkoittaa sitä, että muutosjohtamisella luodaan sellainen työympäristö, jossa jokainen saa myös rakentavaa ja opettavaista palautetta tekemästään työstään (Soini. Ym. 2003 s.290).

Muutoksessa hyvä johtaminen korostuu, jotta työntekijöiden hyvinvointi pysyy. Hyvin johdetussa muutoksessa on mahdollista, että työyhteisö parantaa kannattavuutta ja osaaminen kehittyy. Kun työntekijät saavat osallistua muutokseen ja huomaavat osaavansa muuttaa työskentelytapojaan heidän ja työyhteisön itseluottamus uusiin työskentelytapoihin paranee (Kallonen & Kuhmonen, 2021 s.11). Korhonen (2019 s.134) tuo esille, että uudistamisen johtaminen on etenkin ihmisten ohjaamista uusiin toimintatapoihin ja tämä onnistuu vain sillä, että työntekijät ovat hyvinvoivia ja voivat ottaa vastaan uutta tietoa. Työntekijöiden osallistaminen on tärkeää, koska silloin kun tehdään muutoksia arjen toimintatapoihin, heiltä tulee hyvin uusia näkökulmia, siihen miten minkäkin työntekeminen onnistuu sujuvammin (Laaksonen, ym., 2020, s.214). Hyvässä ja onnistuneessa muutosjohtamisessa onnistutaan kääntämään muutos voimavaraksi, jolloin yhdessä organisaationa tehdään muutosta (Hujala & Taskinen, 2020, s.159).

Repo, ym., (2015 s.4) esittääkin, että tärkeimpiä asioita muutosjohtamisessa on, että johtaja pitää huolta koko organisaatiomuutoksen aikana työyhteisön toimivuudesta. Silloin, kun työyhteisö on toimiva ja hyvinvoiva ovat työntekijät motivoituneempia osallistumaan organisaatiomuutokseen. Hyvä johtaja huolehtii, että organisaatio toimii ja, että työntekijöillä vaikuttamisen mahdollisuus muutokseen. Johtajan tehtävä on huolehtia organisaatiomuutoksissa, että työn tekeminen kehittyy ja sen tekemisestä saa palkkion myös muutoksen aikana. Organisaatiomuutoksen aikana on tärkeää, että työstä edelleen saadaan palautetta ja, että työntekijöitä palkitaan siitä, että pystyvät sopeutumaan ja ovat valmiita muutokseen (Repo, ym., 2015, s.15). Muutokseen kannustava johtaminen on tärkeää, sillä jos muutokseen vain pakotetaan se aiheuttaa vastarintaa. Repo (2015 s. 4) tuo esille, että tärkeitä on tuoda työntekijöille ilmi, että ollaan yhdessä tekemässä muutosta, joka on väistämätöntä tulevaisuuden kannalta. Muutosjohtamisessa hyvä esimies on enemmän valmentajan tyylinen kuin käskyttäjä, sillä on tärkeää yhdessä miettiä ja pohtia tulevaa ja löytää muutoksesta

mahdollisuudet. Muutosjohtamisessa on tärkeätä osata tuoda esille työntekijöille, miten tärkeä osa he ovat muutosta (Hujala & Taskinen, 2020, s.160). Muutoksen keskellä työntekijän omavastuu korostuu, mutta myös samalla johtajan vastuu valmentavana johtajana korostuu. Kun työntekijät huomaavat, että heihin luotetaan, arvotetaan ja heille annetaan tarpeeksi luottoa omiin työtehtäviin, on silloin mahdollisuus yhtenäiseen hyvään muutokseen. Valmentava johtaja käy työntekijöiden kanssa vuoropuhelua ja tukee heidän työntekoansa ja onnistumista (Sydänmaan, 2014 s.107). Hyvä esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden oman työn kehittämisen muutoksen keskellä, silloin esimies on myös valmis osallistumaan työntekijöiden kanssa työntekoon tarvittaessa. Muutoksessa on myös tärkeätä, että esimies hallitsee työntekijöiden työtehtävät, silloin hänellä on myös mahdollisuus kehittää ja muuttaa työtä yhdessä työntekijöiden kanssa. Työn muutos on vaikeaa, jos ei hallitse työntekijöiden aikaisempaa työnkuvaa (Repo, ym., 2015, s.7).

3 TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Työhyvinvointi on muodostelma työstä ja sen mielekkyydestä. Joki (2021 s.150) toteaa, että työhyvinvointiin oleellisesti vaikuttavat tekijät ovat työntekijän oma terveys, työolosuhteiden turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvoinnin ympärille kytkeytyy seuraavat asiat, kuin työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilön suorituskyky ja osaaminen sekä oleellisena myös esimiehen johtamistaidot. Työhyvinvointi on moninaisten asioiden summa ja siihen vaikuttaa työntekijän fyysinen, psyykinen sekä sosiaalinen tilanne. Kun nämä kaikki ovat kunnossa ja työtehtävissä on niihin soveltuvat työntekijä, voi työntekijä tällöin olla hyvinvoiva (Joki, 2021, s.150).

Kauhanen (2016 s.27) teoksessaan toteaa, että työhyvinvointi on tila, jossa työntekijä on tyytyväinen, kokee kokonaisvaltaisesti hyvää oloa ja jaksaa olla aktiivinen. Kun työntekijän työhyvinvointi on kunnossa, kestää työntekijä, silloin paremmin työn aiheuttamaa epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Ennen kaikkea työhyvinvoinnin lähtökohta on, että työelämän, työntekijän ja työyhteisön kehittämistä niin, että jokaisella olisi mahdollisuus kokea työstä ja työelämästä iloa. (Kauhanen, 2016, s.28). Hyvä- ja motivoiva johtaminen, sekä hyvä ja kannustava ilmapiiri työyhteisössä lisäävät työhyvinvointia (Työterveyslaitos, 2021).

Työhyvinvointi on monisäkeinen asia, sillä tämänhetkiseen koettuun työkykyyn vaikuttaa myös aikaisemmin työkykyyn kohdistuneet kokemukset (Mäkikangas, ym., 2017, s.10). Työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttava asia on se, että työntekijä kokee osaavansa työnsä. Jos työntekijällä on puutteita osaamisessa voi se aiheuttaa töiden jatkuvaa korjaamista ja tämä voi aiheuttaa työnhallinnan puutteen, joka voi aiheuttaa työuupumusta. Sen vuoksi on muutoksissa tärkeää, että työntekijällä on tarvittava osaaminen työtehtäviin. Jos työntekijälle tulee uusia työtehtäviä tai vanhoihin työtehtäviin tulee oleellinen muutos, silloin on huolehdittava, että työntekijä saa kunnollisen lisäkoulutuksen. Myös lisäkouluttaminen perustyötehtäviin on tärkeää, jottei työntekijä koe, että hänen osaamisensa on vanhentunut tai vajaa (Repo, ym., 2015, s.12) Uuden työntekijän hyvä perehdyttäminen työtehtäviin on hyvin keskeisessä osassa työhyvinvoinnissa, kun perehdyttämiseen käytetään kunnolla aikaa uuden työntekijän aloittaessa, on lähtökohta työtehtävien osaamiseen turvattu. Tällöin työntekijä kokee myös itsensä tervetulleeksi, tarpeelliseksi työyhteisöön ja,

että ei koe epävarmuutta työtehtävistä, joka voi laskea työhyvinvointia. On myös hyvin tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, että esimies käyttää myös aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Työssä jaksamiseen vaikuttavat hyvin voimakkaasti työhyvinvointi ja työssä viihtyminen. Siksi organisaatiomuutoksissa olisi tärkeä huomioida työhyvinvointi ja panostaa siihen ennistä enemmän. Sillä, kun työntekijän hyvinvointi kasvaa, silloin työn tuottavuus paranee ja työntekijöiden sitoutuminen työhön vahvistuu ja sairaspoissaolot vähentyvät (Työterveyslaitos, 2021). Työhyvinvointia on myös sitä, että työn tekeminen koetaan mielekkääksi, työympäristö on turvallinen ja se edistää työhyvinvointia (Kehusmaa, 2011, s.13).

Kun tehdään panostuksia työhyvinvointiin, silloin saa panostamisesta monin kertaisesti takaisin, sillä työssään hyvinvoiva työntekijä on hyvin tuottava. Organisaatio, jossa työhyvinvointi on hoidettu hyvin, on myös kilpailukykyisempi ja taloudellisesti tuottavampi. Voidaankin sanoa, että organisaation tuloksia ja tuottavuutta johdetaan työntekijöiden onnellisuuden kautta, sillä työntekijöiden motivaatio työhön on tärkeässä osassa työhön sitoutumisessa, tuottavuudessa ja suoriutumisessa. Organisaatioon parhaimmat työntekijät ovat vapaaehtoisesti omasta halustaan tekemässä työtä, sillä työntekijöiden omaa luovuutta, ideoita ja intohimoa työntekemiseen ei voi ostaa rahalla tai hienoilla työnimikkeillä (Törmälä, ym.,2015, s.30). Työhyvinvointi vaikuttaa oleellisesti työpaikan maineeseen ja kun työpaikalla on työhyvinvointi kunnossa, silloin on uusien työntekijöiden rekrytointikin helpompaa (Kauhanen, 2016, s.19).

Kehusmaa (2011 s.22) kertoo teoksessaan, että Työhyvinvoinnin huolehtimiseen liitetään yleensä hyvä johtaminen. Hyvään työhyvinvointia edistävään johtamiseen perustuu seuraavista asioista, kuten hyvin tehdystä työstä palkitseminen, työntekijän osaamisen kehittäminen, työajat, jotka mahdollistavat perhe-elämän yhdistämisen, tasa-arvoinen kohtelu ja työturvallisuus. Myös seuraavat asiat kuten esimerkiksi selkeä johtaminen, joka perustuu hyvää palautteen antoon ja siihen, että työntekijä kokee työympäristön turvalliseksi. Hyvän työnteon arvostus koetaan työhyvinvointia edistäviksi ominaisuuksiksi. Luottamus ja hyvä tiedonkulku ovat työhyvinvointia parantavia asioita. Kun työntekijä kokee, että hän on tullut kuuluksi työpaikalla, vaikuttaa se oleellisesti hänen työhyvinvointiinsa ja tällöin yksilön ko-

kema työhyvinvointi vaikuttaa suoraan myös koko työyhteisön hyvinvointiin (Isotalus & Rajalahti, 2017.s.20). Kun ajatellaan työhyvinvointia yksilön näkökulmasta, silloin tärkeimmät asiat ovat, että ihminen voi työssään hyvin ja hänellä on työtehtävään tarvittava työkyky ja motivaatio työntekemiseen (Kehusmaa, 2011, s.26).

Työhyvinvointi pitäisi nähdä yhtenä normaalina osana organisaation johtamista ja se pitäisi sisällyttää yhtenä osana organisaation suunnitelmaa ja sen toteuttamiseen. Työhyvinvointi ja sen johtaminen pitäisi olla yksi tärkeimmistä asioista, joka sisällytetään organisaatiomuutokseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen on niin laaja-alainen asia ja se liittyy niin moneen asiaan, ettei sitä pitäisi nähdä ihan erillisenä osana muusta johtamisesta (Kauhanen, 2016, s.14). Työhyvinvointi toimii joustavammin, kun sitä ei mielletä omaksi prosessiksi vaan se kulkee koko ajan mukana organisaation kaikessa suunnittelussa ja kehittämisessä. Hyvin toimivassa ja työhyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja yhteisten sääntöjen noudatetaan ja johtaminen on oikeudenmukaiseksi ja se edistää työntekoa. Työyhteisö, jossa on vuorovaikutteinen ja mielipiteitä salliva ilmapiiri on myös työhyvinvoiva (Joki, 2021, s.151).

Työurien pitkittymisen takia on vieläkin tärkeämpää panostaa työhyvinvointiin, jotta työntekijät pysyvät työkykyisinä ja toimivina. Etenkin tämänkin vuoksi työhyvinvointi on oleellisen tärkeä asia, sillä koko ajan vähentyvät työikäiset pitää ehdottomasti pitää työkykyisinä, jotta yhteiskunnan rakenteet pystytään ylläpitämään jatkuvasti vähentyvällä työikäisten määrällä (Hyypänen, 2010, s.265). Onkin tärkeätä, että sairaanhoitopiirejä käsittävissä isoissa organisaatio muutoksissa huolehditaan, että työntekijöiden työhyvinvointi pysyy hyvänä, jotta työntekijät pysyvät työkykyisinä organisaatiomuutoksen läpi. Ja pystyvät jatkamaan uudessa organisaatiossa työhyvinvoivina ja omaksuvat uudet työtehtävät, sillä uusien asioiden omaksuminen ja sisäistäminen ovat silloin helpompaa ja joustavampaan, kun työntekijät ovat hyvinvoivia. Pahinta mitä voi näin isoissa organisaatiossa tapahtua, on menettää organisaatiomuutoksen aikana osaavia työntekijöitä tai, että monet joutuvat muutostöiden takia uupumisesta pitkille sairauslomille. Tämä ei olisi organisaatiolle kustannustehokasta ja pitkät sairauslomat aiheuttavat oravan pyörän ja jolloin helposti uuvutetaan monia työntekijöitä.

Kauhanen (2016 s.25) tuo esille, että työhyvinvoinnin keskeiseksi osaksi ja lähtökohdaksi mielletään työkyky. Työkyky mielletään työntekijän omien voimavarojen ja työnsisällön, työyhteisön, työn vaatimuksista ja työn organisoinnista yhteissumma. Työkykyyn vaikuttavaksi asiaksi liitetään voimakkaasti myös esimiestyö ja johtaminen, sillä työkyky rakentuu eri kerroksista. Työkyvyn kehittämiseen vaikuttaa oleellisesti työntekijän toimintakyvyn kehittäminen ja tällä ei tarkoiteta vain fyysistä toimintakykyä vaan myös henkistä ja uuden oppimisen kykyä (Kauhanen, 2016.s.25). Työkyky on yhteissumma, joka koostuu työntekijän työn ja voimavarojen välisestä tasapainosta, ja näiden tasapainoa työntekijä etsii läpi koko työelämän (Kauhanen, 2016, s.26). Jotta työntekijä löytää hyvän ja tasapainoisen tilanteen työkyvyille, se edellyttää hyvää yhteistyötä esimieheltä, sillä jokaisella työntekijällä on omat voimavarat työntekemiselle. Se mikä toiselle on paljon työtä voi olla toiselle kohtuullinen. Tämän määrittäminen vaatii esimieheltä taitoa ja kykyä löytää jokaisen alaisensa sopiva tasapaino työmäärälle, sillä työkyky ei ole irrallinen osa työntekijän muusta elämästä, vaan työkykyyn vaikuttaa oleellisesti työntekijän perhetilanne ja vapaa-ajan kuormitus. Olisi hyvä, jos työntekijä keskustelisi silloin esimiehen kanssa, jos hänellä on omassa elämässä hetkellisesti kuormittavia asioita, jotka vaikuttavat hänen työkykyynsä. Tällöin esimies voi tarvittaessa tehdä työntekijälle työhön helpottavia ratkaisuja. (Kauhanen, 2016, s.27).

Syvänen. ym. (2015 s.144) kertovat, että työhyvinvointiin vaikuttaa arvostava johtaminen, joka on avointa ja rehellistä johtamista. Sillä avoimessa ja myönteisessä työyhteisössä saadaan työntekijät näkemään epäkohtien ja ongelmien sijaan muutoksissa mahdollisuuksia ja voimavaroja. Avoimeen ja luottamukselliseen työyhteisön toimintaan päästään sillä, että johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on avointa ja rehellistä. Tämänlaisessa työyhteisössä työhyvinvointi pysyy parempana, kuin työyhteisöissä, joissa kommunikointi ei ole avointa keskustelua. Dialogisesti oppiva työyhteisö toimii, jos työyhteisössä tapahtuu aktiivista, luottamuksellista ja avointa tiedon jakoa (Syvänen ym., 2015, s.147).

Työntekijän työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa oleellisesti vaikuttava tekijä on se, että työntekijää osallistetaan mukaan oman työn suunnitteluun ja organisointiin. Silloin työntekijä kokee, että häntä kuunnellaan ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa häntä koskeviin työn muutoksiin. Työntekijöillä itsellään on kuitenkin paras asiantuntijuus omasta

työtehtävästään ja siitä, miten sitä olisi hyvä kehittää, ja että se olisi työhyvinvointia tukevaa. Osallistamalla työn kehittämiseen vähennetään työntekijän epävarmuuden tunnetta oman työn muutoksista ja ylläpidetään työntekijöiden työkykyä ja parannetaan työn tehokkuutta. Työntekijää osallistamalla oman työn kehittämiseen on myös vaikutusta työntekijöiden ammatillisen itsetunnon kohottamiseen ja tällä on suoranainen vaikutus työhyvinvointiin ja työn tehokkuuden pysymiseen organisaatiomuutoksissa (Laaksonen, ym., 2020.s.254).

Miksi juuri nyt on tärkeää satsata työhyvinvointiin? Juuri siksi, koska työelämään kohdistuu nyt voimakkaita muospaineita. Tulevat uudet työkäiset sukupolvet, eivät ole kokeneet sota-ajan kurjuutta. Vaikka nuortenkin mielestä työ on tärkeää, he arvostavat vapaaajan ja työn yhdistämistä ja palkan pitäisi riittää myös kattamaan vapaa-ajan menoja (Manka, 2016, s.11). Siksi on tärkeää, että työhyvinvointiinkin satsataan uusilla menetelmillä, jotka uudistuvat organisaatio uudistuksen mukana. Työhyvinvointi ei voi olla organisaatiosta erillään olevaa toimintaa vaan toiminnan pitää lähteä organisaatiosta, sillä työhyvinvointi tukee parhaimmillaan organisaation kehittämistä (Manka, 2016, s.80). Työn ja hyvinvoinnin kehittäminen onnistuu parhaiten, kun kehittämiseen osallistetaan koko työyhteisö (Työterveyslaitos 2022). Työhyvinvointiin suuresti vaikuttava tekijä on se, että työntekijöiltä kysytään mikä työssä kuormittaa ja mikä on heille heidän työssään energiaa antava tekijä (Työterveyslaitos 2022). Työelämän vaatimusten muuttuessa, jolloin työelämä voi olla monelle hyvin epävarmaa on entistä tärkeämpää, miten työntekijät voivat, sillä työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa oleellisesti työpaikan menestymiseen (Mäkikangas, ym.,2017, s.84).

Sosiaali- ja terveysministeriön tekemien työhyvinvoinnin linjausten tavoitteena on, että työurat pitenevät ja työssä jatketaan nykyistä kauemmin. Tärkeää on, että nuorilla siirtyminen työelämään on mahdollisimman mutkatonta ja ettei työuran keskellä tule pitkiä katkoksia tai ettei työelämä lopu liian aikaisin työkyvyttömyyteen. Suurimpia edellytyksiä siihen, että työurat pitenevät ovat kiinni siitä, että ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia työn tekemiseen on parannettava. Työn on oltava tällöin vetovoimaista ja turvallista ja sen pitää edistää työntekijän terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. Työympäristön pitää olla niin hyvä, että se edistää työhyvinvointia ja työntekijän terveyttä (Sauni, 2019, S.9). Manka (2012 s.81) toteaa, että työhyvinvointiin panostetaan liian vähän Suomessa. Tämän voi todeta jo

sairaspoissaolojen suuruudesta ja varsinkin mielenterveys ongelmien lisääntymisestä.

Työuupumus on yleinen sairaspöissaolon syy nykypäivänä. Vastaavaa ongelmaa ei ennen työelämässä edes tiedetty.

4 VIESTINNÄN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Kaikki aikaisemmin käsitellyt asiat vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin ja niiden yhteinen tekijä on viestintä. Organisaatiomuutosta suunniteltaessa, on tärkeitä, että muutosjohtaminen toimii. Muutosjohtamisen tärkein työkalu on viestintä, jolloin kerrotaan työntekijöille organisaatiomuutostarpeesta ja miten se työntekijöihin tulee vaikuttamaan. Näillä on vaikutusta oleellisesti työhyvinvointiin. Organisaatiomuutos vaikuttaa työhyvinvointiin, mutta miten siihen voidaan vaikuttaa organisaatiomuutoksen aikana, että se pysyisi hyvänä?

Siihen voidaan vaikuttaa hyvällä muutosviestinnällä. Sillä on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät läpi koko organisaatiomuutoksen, miten organisaatiomuutos tulee vaikuttamaan heidän työhönsä ja etenkin perusteet, miksi organisaatiomuutos on tehtävä. Perusteet organisaatiomuutokselle on hyvä tuoda hyvin selkeästi esille, jotta työntekijät ymmärtävät muutos tarpeen (Työterveyslaitos 2019). Työhyvinvoinnille oleellinen tekijä on, että viestitään selkeästi jokaiselle työyksikölle/työtehtävälle, mikä on muutossuunnitelma, jotta työntekijät pystyvät priorisoimaan työssään tärkeät asiat ja keskittymään myös organisaatiomuutoksen aikana perustyöhönsä ja tekemään sitä oikein (Stienholm, 2016, s.60). Organisaatiaviestinnällä on merkitystä työhyvinvointiin, että työntekijät tietävät tämänhetkisen ja tulevan suunnitelman ja pysyvät työkyisinä läpi organisaatio muutoksen.

Suurimmaksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi koetaan viestintä ja, että varsinkin muutosviestinnän vaikutus työhyvinvointiin on oleellinen. Siksi monissa tähänkin kehittämissuunnitelmiin käytetyissä lähteissä käsitellään organisaatiomuutoksia ja sitä, miten hyvä ja selkeä viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin. Epäselkeällä tai huonosti valmistelulla viestinnällä saadaan helposti aikaan epäselvyyksiä, huolta, pahoinvointia, stressiä ja epäätietoisuutta, jolloin pahimmillaan viestintä ymmärretään väärin ja korjausta viestintään ei saada johtajilta. Väärinymmärretty viestintä menee eteenpäin työntekijöiden joukossa ja aiheuttaa epäätietoisuutta, työmotivaation laskua ja työpanoksen alenemista, silloin epäonnistuneella viestinnällä voidaan saada aikaa työhyvinvoinnin alenemista ja pahimmillaan aiheutetaan sairaslomia. Varsinkin dialogisella keskustelulla ja työntekijöitä muutokseen osallistavalla tavalla on voitu vaikuttaa, että työhyvinvointi- ja tulokset ovat parantuneet (Laaksonen ym., 2020, s.214).

Organisaatiomuutoksissa ja muutosjohtamisen viestinnässä on todettu, että yksi tärkeimmistä viestinnän hyvinvointia eteenpäin vievä asia on kuunteleminen, sillä ilman kuuntelua ei voi olla toimivaa ja avointa viestintää (Isotalus ym., 2017, s.20). Työntekijät tuntevat olonsa turvallisemmaksi ja hyvinvoiviksi, kun työntekijät huomaavat, että heitä kuunnellaan ja heidän tuomiin asioihin puututaan ja tarvittaessa tehdään konkreettisia muutoksia (Odell, 2019, s147).

Muutoksen vallitsevassa työelämässä sisäisen viestinnän merkitys on korostunut, sillä työyhteisöt ja yksiköt eivät ole enää selkeästi rajattuja. Työtä ei enää tehdä saman yksikön sisällä samoissa tiloissa, vaan nykytyöelämässä samassa yksikössä työskentelevät voivat työskennellä hyvin laajalla alueella. Monissa organisaatioviestintää ja työhyvinvointia käsittelevissä lähteissä todetaan, että hyvin toimivalla viestinnällä on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Ja hyvin toimiva työhyvinvointia tukeva viestintä on suoraa, rehellistä vuorovaikutteista ja hyvin valmisteltua viestintää (Aali, 2018, s.32). Organisaatio muutoksissa ja muutosjohtamisen viestinnässä on todettu, että yksi viestinnän tärkeimpiä osa-alueita on kuunteleminen. Sillä ilman kuuntelua ei voi olla avointa ja vuorovaikutteista viestintää, joka tukee työhyvinvointia (Isotalus ym., 2017, s.20). Kuunteleminen on iso osa viestintää ja kuunteluun kuuluu myös, että myös luetaan mitä työyhteisössä kirjoitetaan. Kuunnellaan, annetaan aikaa ja pohditaan, mietitään ja yhdessä työyhteisönä rakennetaan muutosta. (Isotalo ym., 2017 s.20).

Hyvin toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, jolloin työyhteisössä valitsee vuorovaikutteinen ja erilaisia mielipiteitä arvostava ilmapiiri (Joki, 2021, s.151). Yksi tärkeimmistä asioista toimivassa työyhteisössä on toimiva tiedonkulku, tämän vuoksi viestinnän pitää olla mahdollisimman selkeää ja sitä on mahdollisuus saada usein. Työntekijöille annetaan aikaa sisäistää ja mahdollisuus tarkentaa onko ymmärtänyt annetun viestin oikein. Viestimiseen ja vuorovaikutukseen pitää olla varattuna aikaa, jolloin työntekijöillä annetaan mahdollisuus kysyä ja pohtia. Jos viestiminen tapahtuu isoissa ryhmissä ja etänä, pitää olla mahdollisuus, että työntekijä pystyy kysymään jälkikäteen epäselväksi jääneitä asioita johtajilta. Myös johdonmukainen, rehellinen ja ymmärrettävä viestintä työntekijöille mahdollistaa muutos tarpeen ymmärtämisen (Työterveyslaitos, 2021). Muutoksen valmistelu -ja suunnittelu vaiheen tärkeyttä ei saa koskaan vähätellä on tär-

keää, että työntekijät ymmärtävät ja etenkin sisäistävät muutoksen tarpeen ja välttämättömyyden (Heiskanen ym., 2010, s.61). Muutosviestinnälle niin kuin, mille tahansa muulle tekemiselle, pitää olla hyvä suunnitelma ja muutosviestintää pitää pystyä mittaamaan, jotta siihen voidaan tarvittaessa tehdä rakentavia muutoksia (Odell, 2019 s.124).

5 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET, AINEISTO JA MENETELMÄ

5.1 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, kuinka eräs ammattiryhmä on kokenut organisaatiomuutosta koskevan viestinnän tukeneen heidän työhyvinvointiaan organisaatiomuutoksen aikana. Kehittämistyön tavoitteena oli tuoda esiin, kuinka viestinnällä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa.

Kehittämistyön kehittämiskysymys on: Miten organisaatiomuutoksen viestintä on vaikuttanut työhyvinvointiin.

5.2 Kehittämistyön toteutus, aikataulu, kohderyhmä

Kehittämistyö tehtiin kaksivaiheisesti. Ensin tehtiin jokaiselle kohderyhmässä olevalle henkilökohtainen haastattelu ja, kun jokaiselle ryhmän jäsenelle oli tehty henkilökohtainen haastattelu tämän jälkeen mahdollisimman nopeasti, pidettiin ryhmälle fokusryhmä haastattelu.

Ensimmäinen vaihe oli kyselyhaastattelu, jonka tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä ja omaa kokemusta organisaatiomuutos viestinnästä. Kyselyhaastattelun tarkoituksena oli kartoittaa, miten työntekijät ovat kokeneet muutosviestinnän ja onko se tukenut työhyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana. Haastattelut kirjattiin ja äänitettiin. Kaikkien vastaukset vedettiin yhteen ja kyselyhaastatteluiden tulosten perusteella tuli aihe fokusryhmä haastatteluun.

Fokusryhmässä mietittiin yhdessä otantaryhmän kanssa näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä, miten he kokeneet viestinnän ja miten se on vaikuttanut työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa ja minkälaisia mahdollisia parannusehdotuksia viestintään heille tulee mieleen. Fokusryhmässä esiin tulleet asiat viestinnän vaikutuksesta työhyvinvointiin organisaatio uudistuksen aikana vedettiin yhteen. Fokusryhmässä esille tulleet muutokset viestintään kohdistuneet kehitysehdotukset ovat hyvä pohja viestinnän kehittämiseksi, siten että se paremmin tukee työhyvinvointia organisaatio muutoksen aikana.

Työn alun eteneminen toteutui siten, että tutkimuslupa hyväksyttiin Seinäjoen ammattikorkeakoulusta keväällä-22. Tämän jälkeen hain työpaikaltani tutkimuslupaa kehittämistyöleni. Kun lupa- ja sopimuspaperit olivat kunnossa tutkimuskohteena olevaan organisaation ja koulun kanssa. Aloitin alkuhaastattelut syksyllä 2022. Kun alkuhaastattelut oli tehty valmiiksi. Oli heti perään fokusryhmähaastattelu, joka ajoittui myös syksyyn 2022. Teoria osuuden kehittämistyöhön olin tehnyt kesän 2022 aikana, joka loi samalla hyvän pohjan haastattelu kysymysten tekoon.

Kehittämistyön kohteeksi valikoitui Pohjanmaan hyvinvointialueen erikoissairaanhoidon ammattilaisryhmä, koska Pohjanmaalla tehtiin hyvinvointi alueelle siirtyminen kaksi vaiheisesti. Ensin siirryttiin hyvinvointialueen kuntayhtymäksi tammikuussa 2022 ja nyt tammikuussa 2023 siirrytään hyvinvointi alueeksi, tämän vuoksi valitsin kyseisen kohde ryhmän, koska työntekijöille oli kertynyt muutosviestintä kokemusta jo kahden vuoden ajan, koska muutosviestintää annettiin vuoden 2021 aikana ja nyt vuoden 2022 aikana. Työntekijöille oli hyvin tuoretta ja myös pitempiaikaista kokemusta muutosviestinnästä. Kohderyhmä valikoitui myös sen takia, että työntekijä ryhmällä on myös monien vuosien laaja-alaista työkokemusta sosiaali- ja terveyden alalta.

5.3 Aineistokeruu

Kehittämistyössä olen käyttänyt laadullisia osallistavia menetelmiä, jotka olivat haastattelu ja fokusryhmähaastattelu (Salonen,2013, s.22). Laadullisen tutkimuksen erityinen piirre on se, että tutkimusta tehdessä tarkastellaan ihmisten osallisuutta, joka tarkoittaa ihmisten välistä elämää (Vilkka,2021, s. 94). Laadullisen tutkimuksessa haetaan ihmisten omia kertomuksia siitä, miten he ovat kokeneet maailman. Siksi laadullisessa tutkimuksessa tuodaan esille asioita, joita kohderyhmän ihmiset ovat kokeneet itselleen elämässä tärkeänä (Vilkka,2021, s.94). Laadullisen menetelmän erityispiirteenä pidetään sitä, että haetaan ihmisen omaa kokemaa kokemusta tutkittavasta asiasta (Vilkka,2021, s.95). Kolme erityispiirrettä korostuu laadullisessa tutkimuksessa, jotka ovat asian yhteys, ilmiön intentio ja kehityksen kulku (Vilkka,2021, s.97). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan avattava aineistonsa ja siihen liittyvät perustelut mahdollisimman avoimesti auki, jotta tutkija pystyy näyttämään, että tutkimus on luotettava ja pätevä (Toikko & Rantanen, 2009, s.123).

5.3.1 Kyselyhaastattelu

Kehittämistyössä käytettiin kyselyhaastattelua, joka on laadullinen tutkimusmenetelmä. Otanta ryhmäkehittämistyössä oli kooltaan aika pieni, mutta laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmäärän koolta ei ole väliä. Tutkimusmenetelmän ja aineiston keräämisen tavoite on enemmän aineiston sisällöllinen laajuus kuin aineistojen kappalemäärä (Vilkka, 2021, s.120). Kyselyhaastattelu tehtiin seitsemälle henkilölle, joka kirjattiin ylös. Haastattelu tehtiin suomen kielellä ja tarvittaessa kysymykset tehtiin ruotsin kielellä, jos oli tarvetta. Haastateltavat saivat vastata omalla äidinkielellään haastattelu kysymyksiin.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa ei tehdä otantoja. Tutkimusaineiston koolta ei ole väliä vaan sen laadulla (Vilkka, 2021, s.121). Haastattelua ja ryhmähaastattelua käytetään aineistonkeruumenetelminä laadullisissa tutkimuksissa. Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan sitä, että haastatteluihin osallistuvat eivät ole vain tutkimusvälineitä, vaan haastattelu olisikin heille itselleen oppimiskokemus. Tavoitteena on, että haastattelun aikana he alkavat ajatella asiaa eri lailla tai sisäistävät asian paremmin (Vilkka, 2021, s.101).

Ei ole kannattavaa erotella jyrkästi toisistaan haastattelua ja kyselyä. Kuitenkaan ne eivät tarkoita täysin samaa asiaa. Suurin ero laadullisessa tutkimuksessa näiden kahden välillä painottuu tiedonkeruu vaiheeseen. Haastattelu on tilanne missä esitetään kysymykset ja ne kirjataan ylös (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.63). Laadullisen tutkimuksen haastattelun tavoite on selvittää mitä haastateltava ajattelee kyseltävästä asiasta. Haastattelusta voidaan ajatella siten, että se on keskustelu, jota haastattelija johtaa (Eskola & Suoranta 1998, s.63). Kysymyshaastattelut ovat nykypäivänä enemmän keskusteluomaisia, kuin kysymysten esittämistä. Haastattelu on nykyään enemmänkin kahden ihmisen vuorovaikutusta, jossa kummatkin voivat vaikuttaa toisiinsa (Eskola & Suoranta 1998, s.63).

Haastattelu kysymykset:

1. Onko viestintä ollut organisaatiomuutoksen aikana riittävää?
2. Onko viestintä ollut mielestäsi ymmärrettävää ja johdonmukaista?
3. Onko viestintä ollut mielestäsi oikeanaikaista?
4. Onko viestintä mielestäsi tukenut sinun työhyvinvointiasi?

5. 5.a. Jos viestintä ei ole tukenut sinun työhyvinvointiasi, miten viestintää voisi parantaa työhyvinvointia tukevammaksi?
- 5b. Jos viestintä on tukenut sinun työhyvinvointiasi, mikä viestinnässä on vaikuttanut työhyvinvointiisi positiivisesti?

5.3.2 Fokusryhmähaastattelu

Fokusryhmähaastattelu on ryhmähaastattelu menetelmä, jonka avulla saadaan kerättyä laadullista tietoa. Haastattelu menetelmällä saadaan tuotua esille haastateltavien kokemuksia, näkemyksiä tai mielipiteitä käsiteltävä olevasta asiasta. Fokusryhmän tyyli onkin hyvin osallistava ja keskusteleva. Ryhmät ovat yleensä 6–12 henkilön ryhmiä, jolloin haastatteluissa korostuu ryhmädynamiikka, ja miten paljon ryhmä osallistuu keskusteleen. Fokusryhmähaastattelu menetelmällä saadaan paljon tietoa, siitä miten samaa tai erimieltä ryhmä on, keskustelun kohteena olevasta asiasta (Mäntyranta ym., 2008). Fokusryhmähaastattelu on hyvä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä varsinkin silloin, jos ryhmiin on saatu valittua ihmisiä, joilla on hyvin omakohtaista kokemusta ja tietoa kehitettävänä olevasta kohteesta (Vilka, 2021, s.101)

Fokusryhmähaastatteluun osallistui alkuhaastatelluista seitsemästä henkilöstä viisi henkilöä. Kaksi oli viime hetkellä estyneitä tulemaan haastattelu tilaisuuteen. Kaikki oli informoitu etukäteen fokusryhmän aiheesta, jotta osallistujat pystyivät etukäteen miettimään aiheetta, joka oli miten viestintää voisi kehittää, että se olisi työhyvinvointia tukevampaa. Alku- ja fokusryhmähaastatteluiden välillä ei ollut kuin viikko väliä. Joten haastateltavilla oli tuoreessa muistissa vielä alkuhaastatteluiden kysymyksetkin. Fokusryhmähaastattelussa, jokainen sai käyttää omaa äidinkieltään, joka oli suomi tai ruotsi. Ryhmässä monet ovat täysin kaksikielisiä, mutta jos joku ei ymmärtänyt jotain oli aina mahdollisuus tarkentaa asiaa. Fokusryhmähaastattelu kirjattiin ylös ja äänitettiin.

Fokusryhmähaastattelu aloitettiin niin, että ensin käytiin kierros, jossa jokainen sai sanoa oman mielipiteen, miten viestintää voi kehittää työhyvinvointia tukevammaksi. Jokaisen haastateltavan mielipide miten viestintää voisi parantaa työhyvinvointia tukevammaksi pysyi samana kuin alkuhaastatteluissa, tai kehitysehdotuksia tuli lisää. Jokaisen henkilön ehdotuksen kohdalla syntyi ryhmässä keskustelua aiheesta.

Fokusryhmähaastattelussa keskusteltiin hyvin kehittävästi. Ryhmä oli alku kankeuden jälkeen hyvin puhelias, ehdotuksia ja keskustelua syntyi hyvin rakentavassa ja hyvässä ilmapiirissä. Kaikille annettiin puheenvuoro ja kukaan ei keskeyttänyt kenenkään puhetta. Fokus ryhmässä tuli henkilöillä huomattavasti enemmän kehitys ideoita ja asioita esille kuin yksilö haastatteluissa. Osallistujat saivat hyviä ideoita muiden mielipiteistä. Ryhmän vuorovaikutus oli hyvää ja toisia kunnioittavaa.

Kaikkien keskustelussa tuli esille, miten sekavaksi he kokivat organisaatiomuutoksen ja sen viestinnän. Kenellekään haastatteluun osallistuvalla ei ollut selkeätä kuvaa, miten organisaatio tulee muuttumaan 1.1.2023, kun uusi hyvinvointialue aloittaa toimintansa. Kaikki kokivat, että jokaisen viestintätilaisuuden jälkeen on epäselkeyksiä asioissa. Informaatiota ei ole ollut riittävästi ja kutsuja ei ole tullut informaatio tilaisuuksiin. Usein viesti informaatiotilaisuuksista tuli vasta jälkikäteen. Väsymys tilanteeseen huokuu jokaisen haastateltavan keskustelusta. Vuorovaikutus ryhmän kesken on hyvin tasaista ja kunnioittavaa juuri senkin takia, koska jokaisella on samanlainen näkemys viestinnästä. Ja miten he ovat yhdessä kokeneet, ettei se ole tukenut heidän työhyvinvointiansa.

Ryhmähaastattelu ja tämän ryhmän vuorovaikutus olivat hyvää. Ryhmähaastattelussa kaikille tuli hyviä ideoita esille toistensa kertomista mielipiteistä. Ryhmässä saatiin hyvin esille olemassa olevia ongelmia viestinnässä ja niihin kehitys ideoita. Oli hyvä huomata miten ryhmä toimi hyvin yhteen, kun heillä oli yhteinen mielipide asiasta ja jokaisella oli samat kokemukset viestinnästä ja miten se on toiminut ja miten sitä pitäisi muuttaa, jotta se olisi työhyvinvointia tukevaa. Tilanne olisi varmaan ollut eri, jos asiaan olisi ollut eriäviä mielipiteitä. Nyt puhallettiin hyvin yhteen hiileen ja ketään ei keskeyttänyt kenenkään kertomusta tai nostanut ääntä. Kehitettiin hyvässä hengessä asiaa. Ryhmässä huomasi, että toiset selkeästi toivat nopeammin asioita esille kuin toiset, mutta hitaammin kehittävälläkin oli hyvin aikaa sanoa omat mielipiteensä ja ehdotuksensa. Ryhmän vetäjänä annoin kaikille mahdollisuuden sanoa oma mielipiteensä ja kehitysideansa. Ryhmässä oli hyvin aikaa käsitellä kaikkien mielipiteitä, ja kaikki saivat rauhassa sanoa oman mielipiteensä ja kehitysehdotuksen asialle.

5.4 Analyysimenetelmä

Aineiston ensimmäinen käsittely vaihe on aineiston litterointi, joka tarkoittaa puhutun asian auki kirjoittamista paperille. Jonka jälkeen lähetään erittelemään aineistosta tutkimusongelmaa koskevat asiat (Tuomi & Sarajärvi s.79). Jolloin voidaankin puhua sisällönanalyysimenetelmästä, joka tarkoittaa, että haastatteluista saadun aineiston sisältöä aloitetaan avaamaan tarkemmin. Teemoittelu on yksi aineiston analyysimenetelmä, jolla tuodaan esille aineistosta esiin tulleita asioita, joilla on tutkimuskysymykselle oleellisesti tärkeitä tietoa (Tuomi & Sarajärvi s. 79) teemoittelu on eräs lähestymistapa tutkimusaineistoon, tällä tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja järjestelyä aihepiirien mukaan, koska näin aineistosta voidaan poimia esiin aineistolle tärkeimpiä keskeisiä aiheita. Teemoittelu vaatii teorian ja tutkimusaineiston keskinäistä keskustelua, jotta löydetään kunnolla tutkimusongelman kannalta keskeisimmät aiheet. (Eskola & Suoranta, 1998, s.126). Teemoittelu on hyvä analysointi tapa silloin, kun halutaan selvittää jokin käytännön ongelma. Tällä menetelmällä voidaan kerätä käytännön tutkimusongelman osalta tärkeää tietoa (Eskola & Suoranta, 1998, s.129).

6 TUTKIMUSTYÖN TULOKSET

6.1 Alkuhaastattelujen tulokset

Alkuhaastattelut tehtiin seitsemälle henkilölle henkilökohtaisesti ja haastattelut kirjattiin ylös. Alkuhaastatteluissa jokaisella oli hyvin ytimekkäät ja lyhyet vastaukset. Ensimmäisiin alkuhaastattelu kysymyksiin haastateltavat vastasivat hyvin lyhyesti. Alkuhaastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa aihe fokusryhmähaastatteluun ja alkuhaastatteluista nousi myös esille teemat, joilla aineistoa lopuksi analysointiin.

Pääteemat, jotka nousivat teoriasta ja alkuhaastatteluista nousseista asioista, joilla on muutosviestinnässä vaikutusta työhyvinvointiin ovat. **Viestinnän ajoitus.** Oikea-aikainen viestintä vaikuttaa organisaatiomuutoksen aikana työhyvinvointiin. **Kielivalinta.** Jokaisella työntekijällä on oikeus saada omalla äidinkielellään viestintää, sillä muutosviestinnässä käytetään erilaisia termejä kuin perustöissä. Omalla kielellä saatu muutosviestintä vähentää väärinymmärtämistä ja sen aiheuttamaa epävarmuuden tunnetta. **Selkeä viestintä** helpottaa uusien asioiden sisäistämistä ja ymmärtämistä ja vähentää väärinymmärtämistä. **Vuorovaikutteinen viestintä** lisää osallisuutta muutokseen ja mahdollistaa dialogisen keskustelun, jolloin työntekijöillä on helpompi sisäistää ja ymmärtää muutostarve ja osallistaminen lisää ammatillista itsetuntoa ja parantaa työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa.

6.1.1 Viestinnän kielellä, selkeydellä ja oikea-aikaisesti ajoitetulla muutosviestinnällä vaikutetaan työhyvinvointiin

Haastateltavat nostivat alkuhaastatteluissa esiin erilaisia viestinnällisiä haasteita organisaatiomuutoksen aikana. Jokaisen haastateltavan mielestä muutosviestintä ei ollut ajoitettu **oikea-aikaisesti**, koska informaatiotilaisuuksien sisältö ei ollut **selkeää ja ymmärrettävää** eikä selvästikään viestittävä asia ollut viestijällekään vielä selvää. Tämä tuli useasti esille siten, että kun työntekijä esitti kysymyksen ja johto ei osannut vastata siihen. Useasti kysymyksiin ei saatu vastausta jälkikäteenkään. Viestintää ei myöskään koettu olevan riittävästi, sillä tilaisuuksia oli harvoin. Koettiin, ettei viestinnässä tuotu **selkeästi** esille, miten muutokset vaikuttavat suoranaisesti yksittäisen työntekijän työntekoon. Haastateltavista

monet huomasivat vasta ensimmäisen organisaatiomuutoksen jälkeen, miten mikäkin muutos vaikuttaa oleellisesti käytännössä omaan työhön.

Kun alkuhaastattelussa kysyttiin miten viestintää voisi parantaa, että se tukisi työntekijöiden työhyvinvointia. Vastaukset tähän olivat, että muutosviestintää pitäisi olla enemmän ja pitäisi olla **selkeämpää**, siihen pitäisi olla riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia tehdä kysymyksiä, joihin voi saada vastauksia. Monet haastatelluista koki, että jokaisen muutosviestintä kerran jälkeen he oli voimakasta epävarmuutta ja stressiä. Heillä jäi usein viestintätilaisuuden jälkeen kysyttävää ja tarkennettavaa viestitystä asiasta.

Jotenkin tuntui infotilaisuuksien jälkeen siltä, että jäi epävarma olo. Miten mikäkin vaikuttaa minun työhöni ja sen tekemiseen.

En ole kokenut, että viestintä olisi ollut oikeanaikaista tai selkeää.

Jokaisen informaatio kerran jälkeen oli monta kysymystä ja asiat olivat todella epäselviä. Miten mikäkin vaikuttaa omaan työhön. Jokaisen infotilaisuuden jälkeen koin voimakasta epävarmuutta ja stressiä.

En mä kokenut, et viestintä olisi ollut oikein aikaista tai ymmärrettävää.

Oikeastaan se, miten organisaatiomuutos vaikutti omaan työhön, tuli vasta käytännön työssä esille ja aina jotenkin yllätyksenä.

Alueen organisaatiomuutos viestinnällä on myös haasteena alueen kaksikielisyys. Alueella on myös paljon erilaisia ruotsin kielen murteita, mikä aiheuttaa myös omat haasteensa viestinnässä. Muutosviestintä annettiin suurimmaksi osaksi **ruotsin kielellä** ja suomenkielisille jäi vain esityskalvoilla oleva suomenkielinen esitys. Tämän vuoksi suomenkieliset kokivat viestinnän **epäselkeäksi** ja suppeaksi.

Monesti informaatio tuli vain ruotsin kielellä ja suomenkieliset saivat tyytyä vain Power pointti kaavioihin. Jotka olivat epäselviä. Olisi ollut ihan sama, vaikka ei olisi ollut koko infossa mukana, sillä en ymmärtänyt kunnolla, mistä puhuttiin ja miten se vaikuttaa minun työskentelyyni.

Jokainen haastateltava totesin myös, että infotilaisuudet olivat ajallisesti hyvin lyhyitä.

Yleensä infoille oli annettu aikaa vain puoli tuntia. Sekin tuotiin esille, että infoja annettiin

välillä maanantai aamuisin kello kahdeksan. Haastateltavat kokivat, etteivät aikaiset maanantaiaamut olleet **oikea- aikaisia** hetkiä omaksua uusia asioita.

Info tilaisuudet olivat aina tosi lyhyitä ja yleensä vai painotettiin sitä, että aika loppuu kesken. Ei nopeassa aikataulussa kerennyt edes kysyä mitään.

En määhän oikein kokenut, et olin kovin vastaanottavainen uudelle tiedolle maanantai aamuisin kello kahdeksan.

6.1.2 Osallistavan ja vuorovaikutteisen viestinnän vaikutus työhyvinvointiin

Kukaan haastatelluista ei ole kokenut viestinnän tukeneen työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tukemisen jatkokysymykseen, jossa kysyttiin ehdotuksia, miten viestintää voisi parantaa, että se olisi työhyvinvointia tukevaa, toivat kaikki haastatellut esille sen, että olisi hyvä, jos viestintä olisi enemmän oikeanaikaista ja **osallistavampaa**.

Olisin toivonut, että infotilaisuudet olisivat olleet pienemmissä ryhmissä ja enemmän keskustelua. Infotilaisuuksien jälkeen jäi epävarma ja stressaantunut olo, kun ei oikein ymmärtänyt miten muutos vaikuttaa omaan työhön.

Haastateltavat toivat esille, että viestintää olisi hyvä antaa pienemmissä ryhmissä, sillä silloin olisi helpompi **keskustella** ja tehdä tarkentavia kysymyksiä muutokseen liittyvistä asioista. Kun viestintä tapahtuisi pienemmissä ryhmissä olisi helpompaa **osallistaa** työntekijöitä ja viestintä olisi paremmin **vuorovaikutteista** keskustelua. Kun viestinnät tehtiin isoissa ryhmissä ja suurimmaksi osaksi videovälitteisiä kokouksia, tämä vaikeutti tarkentamisen kysymysten tekemistä. Haastateltavat toivat esille, että pienemmissä ryhmissä viestintä voitaisiin tuoda paremmin esille konkreettisesti, miten mikäkin muutos vaikuttaa kuhunkin työntekijöiden ryhmään. Haastateltavat toivat esille, että he kokivat jokaisen muutostilaisuuden kerran jälkeen voimakasta epävarmuutta ja stressiä. Viestintä tilaisuuksissa ei ollut **vuorovaikutteista** keskustelua ja tämän takia jokaisen viestintäkerran jälkeen jäi paljon kysyttävää ja tarkennettavaa.

Infot annettiin etänä, isoissa ryhmissä. Kynnys kysyä jotain mitä ei ymmärtänyt oli todella suuri. Usein ei edes ymmärtänyt miksi meille edes annetaan tätä infoa. Ja sit jäi todella sekava olo jälkikäteen.

Jotenkin tuntui infotilaisuuksien jälkeen, että usein jäi epävarma olo. Miten mikäkin vaikuttaa minun työhöni ja sen tekemiseen.

Alkuhaastattelun tarkoituksena oli, että kysymyksillä kartoitetaan viestinnän vaikutusta työhyvinvointiin ja löydetään aihe fokusryhmähaastatteluun. Alkuhaastatteluiden perusteella fokusryhmä haastattelun aiheena on, **miten viestintää voi kehittää työhyvinvointia tukevammaksi.**

6.2 Fokusryhmä haastattelun tulokset

Fokusryhmän aihe nousi alkuhaastatteluiden perusteella, joka kerrottiin osallistujille etukäteen, jotta he pystyivät jo pohtimaan asiaa ennakkoon.

Yksilö haastattelu ei ollut selkeästäkään niin opettavainen ja sisäistävä, sillä jokainen sanoi vain oman mielipiteensä ja kokemuksensa. Jos tutkimus olisi perustunut vain yksilöhaastatteluun, olisivat hyvän viestinnän kehittämisehdotukset jääneet hyvin suppeiksi. Nyt ryhmässä pystyttiin ideoimaan kunnolla sitä, miten viestinnästä saataisiin työhyvinvointia tukevaa.

Fokusryhmähaastattelun anti oli todella hyvä kehittämistyön lopputuloksia ajatellen. Ryhmässä päästiin paremmin syvemmälle organisaatioviestinnän ongelmiin ja yhdessä pystyttiin ideoimaan tarvittavia kehityskohteita. Jos kehittämistyön tulokset olisivat olleet vain yksilöhaastatteluiden varassa, silloin tulokset olleet huomattavasti suppeammat kuin yksilöhaastattelun tulokset.

6.2.1 Viestinnän vaikutus työhyvinvointiin

Fokusryhmähaastattelussa tuli esille, että kaikkien työhyvinvointi on ollut koetuksella. Kaikki sanoivat, että ovat vain yrittäneet keskittyä omaan työhönsä kaiken kaaoksen keskellä. Mutta se on ollut toisinaan vaikeaa, koska ei ole ollut mahdollista tehdä töitä, ilman että organisaatiomuutokset olisi vaikuttanut heidän työntekoonsa. Aina vastassa on ollut jokin haaste tai muutos, josta ei ole ollut saanut **oikea-aikaisesti** informaatiota. Yhteistyötahot ovat olleet hyvin sekaisin ja on ollut vaikeuksia saada yhteistyökumppaneiden yhteystietoja ja tietoja siitä, missä yhteistyökumppanit työskentelevät ja mihin osoitteeseen

heille lähetetään paperipostia. Monista muutoksista ei ole saatu mitään **selkeää** informaatiota ja ne muutokset ovat tulleet esille vasta käytännössä. Viestintätilaisuudet eivät olleet niin **vuorovaikutteisia** ja osallistavia.

En mä tiedä kiteyttääkö tämä tilanteen epävarmuuden, kun kuuden viikon päästä alkaa uusi organisaatio eikä ole tietoa, mihin yksikköön kuulu, ketä on esimiehenä ja missä mun työpiste on. Tai miten organisaatiomuutos vaikuttaa mun työtehtäviin ja niiden tekemiseen. En mä tiedä. Kai se selviää 6 viikon päästä.

En mä tiennyt etukäteen miten ensimmäinen organisaatiomuutos vaikutti mun työhön. Se tuli käytännössä sitten esille. Enkä mä myöskään tiedä miten tämä toinen organisaatiomuutos vaikuttaa mun työhön. Aika epävarma olo.

Viestinnän pitäisi olla oikea-aikaisempaa, monesti viestitty asia ei ole vielä selvää viestijällekään ennen kuin viestii sitä eteenpäin.

Kummassakin haastattelussa tulee esille, että viestinnällä on vaikutusta työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa. Epäonnistuneella organisaatiomuutoksen viestinnällä voidaan saada aikaan työhyvinvoinnin heikentymistä. Ja taas **selkeällä** ja **osallistavalla** viestinnällä voidaan saada aikaan onnistunut työhyvinvoiva organisaatiomuutos aikaiseksi.

6.2.2 Miten viestintää voi kehittää työhyvinvointia paremmin tukevaksi

Fokusryhmässä tuli esille, että organisaation suunnittelu- ja selvittelyvaiheeseen pitäisi saada tarpeeksi aikaa. Valmistelussa on tärkeätä selvittää kaikki muutokseen vaikuttavat perusasiat tarkasti ennen, kuin lähdetään toteuttamaan uutta organisaatiota. Muutoksen **suunnitteluun ja valmisteluun** on tärkeätä **osallistaa** työntekijöitä ja käydä heidän **kanssaan keskusteluja**, kuinka työtä olisi hyvä muuttaa, niin että se on heidän mielestään oikein organisoitu.

Esille tuli myös, että monia organisaatio muutosta koskevia asioita on luettu paikallisista lehdistä. Ennen kuin näitä on edes kerrottu työntekijöille. **Informaation kulku** alemmaksi päin selkeästi pysähtyi hyvin varhaisessa vaiheessa ylemmälle tasolle.

Monia organisaatiomuutokseen koskevia asioita on luettu lehdistä. Ennen kuin sitä on kuullut esimiehiltä.

Viestinnässä ei ole tullut selkeästi esille, miten mikäkin muutos vaikuttaa omaan työhön.

Organisaatiomuutokseen ei ole osallistettu työntekijöitä.

Tuli esille, että olisi tärkeä, että muutosta suunnittelemassa olisi erilaisia ihmisiä. Olisi tärkeää, että muutosta tehtäessä otettaisiin kunnolla selvää muutosta koskevat taustat ja selvitetään asiat perin pohjin kunnolla ennen kuin muutetaan asioita ja niistä viestitään.

Nyt monesti ei ole kunnolla tietoa perusasioista, joita on muutettu tai muutetaan.

Viestintä on ollut liian lyhyitä, jolloin kysymyksille ei ole annettu aikaa. Usein infojen jälkeen on jäänyt paljon epäselviä kysymyksiä ja epävarmuutta.

Keskustelussa tuotiin esille myös se, että olisi tärkeää, että infojen esityslistat tulevat ajoissa. Tällöin työntekijät pystyvät tutustumaan viestitettävään materiaaliin, tällöin kysymysten tekeminen ja **keskustelu** on helpompaa infotilaisuuksissa. Tuotiin myös esille, että informoidut asiat olisi hyvä kerätä johonkin kansioon, josta asioita voi käydä tarkistamassa jälkikäteen. Työntekijöille voisi myös mahdollistaa jonkun kanavan mihin voisi laittaa epäselviin asioihin liittyviä kysymyksiä ja näihin saisi myös vastauksia.

Ennen informaatiot olivat hyvin valmisteltuja ja selkeitä. Nyt kehittäminen ja informaatiot ovat nopeita ja kehittämiset jäävät hyvin paljon kesken.

Nyt informaatiot ovat olleet suuri kokonaisuuksia isoille ryhmille. Suurimmaksi osaksi teamsillä, joka on vaikeuttanut keskustelua ja kysymysten tekemistä.

On paljon uusia esimiehiä, jotka eivät osaa kaikkien työntekijä ryhmien perustyötä. Koetaan, että perustyöhön kohdistuvia muutoksia ei ole tullut kunnolla esille. tuntuu, että informaatiot käsittävät enemmän hallinnontasoa kuin työntekijä tasoa. Käytännön työtä ei ole suunniteltu kunnolla.

Monella hyvin epävarmaa, esim. mihin yksikköön kuuluvat 1.5 kuukauden päästä ja ketä on heidän esimiehensä silloin.

Ryhmässä tuodaan myös esille, että viestintä on ollut epäselvää ja painottunut ruotsinkieliseksi. Toisinaan suomen kielellä on saanut infoa vain kaaviot.

Ongelmaksi on koettu myös, ettei olla saatu viestintätilaisuuden kutsuja ajoissa tai juuri ollenkaan.

Kehittämisessä ei ole tapahtunut juurikaan osallistamista suunnitteluun. Nyt avataan työkuvia ja kuunnellaan, mikä on ollut hyvä lähtökohta uudelle uudistamisen suunnalle.

6.3 Yhteenveto haastatteluiden tuloksista

Tässä luvussa käydään läpi yhteenvetona haastatteluiden tuloksista ylös nousseita asioita, jotka on koettu ongelmallisiksi organisaationmuutosviestinnässä.

Ryhmähaastattelu menetelmä verrattuna yksilöhaastatteluun oli enemmän opettavaisempi haastatteluun osallistuneille työntekijöille, sillä ryhmän jäsenet saivat toisiltaan paremmin ideoita ja alkoivat miettimään ja sisäistämään hyvän viestinnän menetelmiä. Ryhmähaastattelu onnistui myös kehittävässä mielessä senkin takia, että ryhmän jäsenet tunsivat toisensa ja pystyivät tuomaan aika nopeasti esiin omat mielipiteensä ja kokemuksensa viestinnästä.

Fokusryhmähaastattelussa tuli esille samanlaisia organisaatiomuutoksen viestinnän ongelmia, joita nousi alkuhaastatteluista nostetuista teemoistakin. Fokusryhmähaastattelussa nousi syvemmin pohdittuna esille, miten tärkeää on, että **viestinnän ajoistus**, on oikea-aikaista, koska on huomattu, että monesti viestitty asia ei ole ollut selvää viestijällekään, kun hän on sitä kertonut. **Viestinnän selkeyden** tärkeyttä tuotiin myös esille, sillä nyt viestinnässä ei tullut esille selkeästi, miten muutokset vaikuttavat omaan työhön. Ensimmäisen organisaatiomuutoksen jälkeen, joka tapahtui 1.1.2022., tuli vasta käytännössä esille kaikki omaan työhön vaikuttavat muutokset. **Kielivalinnasta** keskusteltiin, sillä on tärkeää, että jokaisella on mahdollisuus saada muutosviestintää niin, että ymmärtää sen sisällön. Muutosviestintä on kuitenkin sisällöltään erilaista, kuin esimerkiksi työssä käytetty sanasto. Ryhmässä pohdittiin myös **vuorovaikutteisen viestinnän** merkitystä asioiden sisäistämisen helpottamiseksi ja sille, että annetaan mahdollisuus selvittää, onko ymmär-

tänyt asian oikein. Isot ryhmät ja etänä viestittynä ei aina ole ihanteellinen tapa viestiä tärkeitä asioita. Se ei mahdollista suoranaista vuorovaikutteista viestintää. Informaatiotilaisuudet ovat olleet liian lyhyitä ja kiireellisiä, jolloin ei ole ollut kunnolla aikaa tehdä kysymyksiä ja tarkentaa onko ymmärtänyt asian oikein. Monesti informaatiotilaisuuden jälkeen on jäänyt paljon kysymyksiä ja epävarmuutta, siitä miten mikäkin muutos vaikuttaa omaan työhön.

Keskustelussa tuotiin esille, että ennen vanhassa organisaatiossa informaatiot olivat valmisteltuja ja selkeitä. Nyt kehittäminen ja informaatiot koetaan nopeatahtiseksi. Yhdeksi suurimmaksi ongelmana mainittiin, ettei aina kutsuja informaatiotilaisuuksiin ollut saanut. Kuulopuheen perusteella työntekijät joutuivat kyselemään kutsun perään. Toisinaan tiedotettiin tilaisuuden peruuntumisesta ilman, että oli aiemmin tiedotettu tilaisuuden olemassaolosta. Ongelmana koettiin myös se, että viestintä on ollut voimakkaasti ruotsin kielen painotteista ja usein suomenkielisille on jäänyt vain yksi kaavio suomen kielellä esitettynä. Informaatiossa on käytetty niin hienoja sanoja, joita ei ole suomenkielisenä ymmärtänyt. Jokaisella on kuitenkin oikeus saada omalla äidinkielellä muutosviestintää, sillä muutossanasto on hyvin erilaista, kuin arkikieli ja hoitotyössä käytetty kieli.

6.4 Kehitysehdotukset viestintään

Tässä luvussa tuodaan esille kehitysehdotuksia työhyvinvointia edistävään viestintään. Kehitysehdotuksia tuli hyvin esille fokusryhmähaastattelussa ja ne ovat koottuna tähän lukuun (kts. Luettelo kehitysehdotuksista s.44).

Selkeä oikeanaikainen valmistelu takaa selkeän viestinnän, kun asiat on hyvin valmisteltu, silloin on helpompi kertoa asiasta ja antaa kysymyksiin vastauksia. Kun viestintä tilaisuuksille antaa tarpeeksi aikaa on kuuntelijoiden helpompi varmistaa, että ovat ymmärtäneet asian. Vuorovaikutteiseen viestintään auttaa, että laitetaan informaatio tilaisuuden esityslistat ajoissa ja huolehditaan, että kaikki saavat kutsun tilaisuuteen. Kun esityslistat ovat etukäteen saatavilla on helpompi esittää tilaisuuden aikana varmentavia kysymyksiä siitä, että on ymmärtänyt viestittävän asian oikein. Vuorovaikutteiseen informaatioon auttaa myös se, että informoidaan pienemmissä ryhmissä ja viestittävä asia on sellaista, mikä koskee heidän työtään ja sen tekemisen muutosta. Kysymysten tekemiseen jälkikäteen

olisi hyvä olla mahdollisuus. Olisi hyvä, että viestityt asiat ovat kerättynä yhteisessä kansiossa, josta voi käydä tarkentamassa asiaa. Olisi myös hyvä, että kuulijoiden kysymyksiin on aikaa vastata. Jokaisella pitäisi olla mahdollisuus saada muutosviestintää omalla äidinkiellellä. Kun viestintää voi keskittyä vain yhdellä kielellä on viestintätilaisuus silloin selkeämpi ja jokaiselle annetaan mahdollisuus ymmärtää viestitty asia oikein. Tähän kehitysideana olisi, että tarjotaan omat viestintätilaisuudet suomen ja ruotsin kielellä.

Kehitysehdotuksena tuotiin esille, että on todella tärkeää, että muutoksesta viestijöille annetaan koulutusta, kuinka muutoksesta on hyvä viestiä. Viestintään on hyvä palkata oma työntekijä, joka valmistelee esitykset ja tekee esityslistat ja huolehtii niiden tallentamisen niille tarkoitettuihin kansioihin, josta kuulijat voivat käydä niitä lukemassa. Myös organisaation sisäiselle viestinnälle on hyvä olla palkattuna oma viestinnän työntekijä, joka opastaa ja avustaa johtajia, kuinka saadaan tehtyä hyvä ja selkeä sisäinen viestintätilaisuus ja miten tehdään hyvät selkeät ja informatiiviset esitykset.

Luottelu kehitysehdotuksista:

- Selkeä oikeanaikainen valmistelu takaa selkeän viestinnän.
- Muutosviestinnän koulutusta on hyvä tarjota muutosviestintäjille.
- Asiat, joita tuodaan julkisuuteen, on hyvin valmisteltuja ja niihin voidaan antaa tarvittaessa selkeitä vastauksia.
- Annetaan viestinnälle kunnolla aikaa. Ei liian lyhyitä hetkiä.
- Viestitään pienemmissä ryhmissä, mikä mahdollistaa kysymysten teon ja keskustelun. Mietitään yhdessä, miten mikäkin vaikuttaa kenenkin käytännön työhön.
- Ennen päätöksiä osallistetaan työntekijöitä mukaan muutoksen tekoon.
- Esityslistat on hyvä saada etukäteen, jotta informoitaviin asioihin voi tutustua ja voi varmentaa informaatiotilaisuudessa onko ymmärtänyt asian oikein.
- Esihenkilöllä olisi hyvä olla aikaa informaation aiheuttamiin kysymyksiin vastaamiseen.
- Jokaisella pitäisi olla oikeus saada muutokseen liittyvä viestintä omalla äidinkielellä.
- Viestintään on hyvä palkata oma työntekijä, joka valmistelee esitykset.
- On hyvä olla oma viestinnän työntekijä, joka vastaan organisaation sisäisestä viestinnästä. Ja pystyy auttamaan tarvittaessa esihenkilöitä viestimisessä.

- Viestitty materiaali on koottuna jossakin, mistä sen voi käydä jälkikäteen lukemassa

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksenä tutkimustyöhön on se, että viestinnällä on vaikutusta työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa. Kehittämistyössä saatiin vastaus kehittämistyön tutkimuskysymykseen, joka oli miten organisaatiomuutosviestintä vaikuttaa työhyvinvointiin. Kehittämistyön teoriassa ja haastatteluiden tuloksena tulee esille, että viestintä on yksi tärkeimmistä työkaluista organisaatiomuutoksesta. Organisaatiomuutosta tehtäessä on tärkeää, että muutosviestinnälle annetaan tarpeeksi aikaa ja se valmistellaan hyvin. Tutkimuksen tulokset vahvistavat teoriaosuudessa esiin tulleita asioita ja niitä mihin asioihin muutosviestinnässä pitää keskittyä, että se on työhyvinvointia tukevaa.

Kehittämistyössä tuli esille, että muutosviestintää on hyvä harjoitella ja se on hyvä suunnitella hyvin (Pirinen 2014 s.167). Tärkeätä on myös, että viestittävä asia on selkeä viestijälle, jotta mahdollisiin tarkentaviin kysymyksiin on mahdollisuutta vastata. Viestintähetkille on annettava aikaa, jotta kuulijoilla on mahdollista sisäistää viestitty asia ja heillä on mahdollisuus keskustella viestitystä asiasta. Esille nousi myös, että on tärkeää, että viestijät tarkentavat kuulijoilta, että viestitty asia on ymmärretty oikein (Pirinen, 2014 s.77). Suunnitelmallisesti toteutettu muutosviestintä tukee työhyvinvointia, siten että selkeä ja oikein ymmärretty muutosviestintä vähentää epävarmuutta ja väärinymmärtämisen mahdollisuus on pienempi (Kauhanen, 2018, s.54).

Osallistavaa ja keskustelevaa viestintää on hyvä käyttää työkaluna muutoksesta viestissä, kun työntekijöitä osallistetaan muutokseen, silloin muutoskin on helpompi ymmärtää ja sisäistää. Työntekijät ovat motivoituneimpia muutokseen, kun heitä osallistetaan mukaan. Osallistavalla viestinnällä tuodaan myös työntekijöille esille, miten tärkeiksi heidän koetaan organisaatiomuutoksessa ja heidän ammattiosaamistaan tarvitaan, siksi muutosviestinnän toteuttamiseen tärkeimpiä asioita ovat dialogisuus ja avoimuus (Kauhanen, 2018, s.54).

Työhyvinvoivat ja työkykyiset työntekijät ovat organisaatiomuutoksessa tärkeitä, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat muutoskyvykkäitä ja luovia. Muutosviestinnässä on hyvä tuoda esille, miten tärkeitä työntekijät ovat organisaatiomuutokselle. Osallistavalla viestinnällä lisätään työntekijöiden ammatillista itsetuntoa, joka on yksi parhaimmista keinoista ylläpitää

työntekijöiden työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa. On myös tärkeä huolehtia siitä, että työntekijöiden ammatillinen itsetunto pysyy hyvänä, jotta työntekijät pysyvät tuottavina läpi organisaatiomuutoksen. Kehittämistyössä tulee hyvin esille, että muutosviestintään panostaminen mahdollistaa työhyvinvoinnin ylläpitämisen läpi organisaatiomuutoksen. Rahallisesti ja ajallisesti muutosviestintään panostaminen on suhteellisen pieni panos, siksi työhyvinvointiin on turha miettiä suuria ulkoisia toimenpiteitä, jos perusasiat, kuten esim. Sisäinen muutosviestintä ei ole työhyvinvointia tukevaa.

Fokusryhmästä tuli hyviä ja rakentavia ehdotuksia, sille minkälaisia asioita olisi tärkeitä varmistaa ja suunnitella ennen kuin muutosviestintää antaa työntekijöille. Kuitenkin oleellisesti tärkeä tekijä, joka nousi esille fokusryhmän ehdotuksista ja kirjallisuudesta oli se, että kun halutaan viestinnän olevan työhyvinvointia tukevaa, siihen pitää olla hyvä suunnitelma ja sen pitää olla hyvin harjoiteltu ja selkeää, näiden asioiden tärkeä yhteinen tekijä on aika. Viestinnän valmisteluun pitää antaa tarpeeksi aikaa ja työntekijäresursseja, jotta viestinnässä onnistutaan, on tärkeitä tehdä kartoitus, tarvitseeko muutosta tehtäessä ja siitä viestiessä palkata lisää työvoimaa, jotta esimerkiksi saadaan esityslistat etukäteen ennen informaatiotilaisuutta. On myös hyvä tehdä oma informaatiokansio, johon kaikki jo informoidut asiat ovat tallennettuna, jotta niitä voi jälkikäteen käydä katsomassa ja tarkentamassa, että onko itse ymmärtänyt informoidun asian oikein ja tuleeko niistä itselle myöhemmin kysyttävää.

Kehittämistyössä tuli esille asioita, joista voi tehdä jatkotutkimusta. Esimerkiksi sitä, miten viestinnässä onnistutaan monikielisellä tai kaksikielisellä alueella, että se on työhyvinvointia tukevaa. Jatkotutkimuksena voisi tehdä myös isommalle otannalle fokusryhmähaastatteluita ja käyttää erilaisia ideariihä ja muita osallistavia kehittäviä menetelmiä.

Pohjanmaan alue on kaksikielinen alue ja nykypäivänä on myös monikielisiä työyhteisöjä ympäri Suomea. On tärkeää, että muutosviestinnässä otetaan huomioon myös muita kieliä äidinkielenä omaavia kuin Suomi ja Ruotsi. Vaikka työpaikan periaate on, että jokainen saa käyttää omaa äidinkieltään. Vaikka työpaikan saannin edellytyksenä on suomen ja ruotsin kielen hallitseminen, kuitenkin muutosviestinnässä voidaan käyttää erilaista sanastoa ja terminologiaa, kuin perustyösanastossa. Vaikka olisi saanut kielitodistuksen ja käyttää työssään toista kieltä ei se kuitenkaan tarkoita sitä, että ymmärtäisi muutosviestinnän

vieraalla kielellä. Pohjanmaan on maantieteellisesti hyvin iso alue ja alueella mahtuu monia erilaisia ruotsin kielen murteita, ja suomen kielikin on erilaista eri alueilla. Näkisin myös hyväksi työhyvinvointia edistäväksi asiaksi, että viestintää annettaisiin mahdollisimman selkeällä kielellä ei murteella. Olisiko mahdollista antaa omat viestintä tilaisuudet kummallekin kielelle ja näihin voitaisiin käyttää täysin viestinnän ammattilaisia, jotka ovat tehneet paljon puhetyötä ja esityksiä. Informaatiotilaisuuksiin ei olisi pakko käyttää johtajia, vaan siihen käytettäisiin täysin viestinnän ammattilaisia.

8 POHDINTA

Tutkimuksessa tulee esille, että muutosviestintä on yksi tärkeimmistä onnistuneen organisaatiomuutoksen työkaluista. Ensimmäisenä tuleekin mieleen, että mitä voidaan pitää mitarina, että organisaatiomuutos on onnistunut. Onko se, että asiat toimivat ja saadaan uusi organisaatio suunniteltua ja, että kaikki paperilla on valmista, kun organisaatiomuutos astuu voimaan. Vai se, että läpi organisaatiomuutoksen ja sen jälkeen saadaan työntekijöiden työhyvinvointi pysymään hyvänä ja työntekijät jaksavat olla innovatiivisia ja muutoskyvykkäitä. Unohtuuko toisinaan kaiken muutoksen keskellä tärkein ja ydinasia muutokselle?

Organisaatiomuutoksen tärkeimmät tekijät ovat työntekijät ja heidän muutoskyvykkyytensä, sillä ilman työntekijöitä ei ole organisaatiota ja ilman organisaatiota ei tarvitse tehdä organisaatiomuutosta. Onko siis organisaatiomuutos onnistunut silloin, jos työntekijät ovat kokeneet työhyvinvoinnin laskua muutoksen aikana, jolloin työkyky on laskenut ja työteho heikentynyt, silloin myös organisaation tuottavuus on heikentynyt organisaatiomuutoksen aikana tai pahimmillaan ehkä työntekijät ovat olleet sairaslomilla ja vielä pahempi asia on voinut käydä, että ovat irtisanoutuneet. Onko organisaatiomuutos tällöin onnistunut?

Organisaatiomuutoksen aikaisessa viestinnässä pitää tulla niin selkeästi esille, että muutoksen tärkeimmät tekijät ovat työntekijät. Viestinnässä tulisi korostaa, sitä, että jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja heitä tullaan osallistamaan oman työnsä muutokseen. Voiko olla kustannustehokkaampaa työhyvinvointia tukevampaa asiaa, kuin kehittämiseen osallistaminen. Jokainen saisi tuntea itsensä ja oman työnpanoksensa tärkeäksi, sillä ammatillisen itsetunnon nostaminen on työhyvinvointia ja työtehokkuuteen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

Lukiessa muutosjohtamiseen ja muutosviestintää käsittelevää kirjallisuutta käy selväksi, että myös sosiaali- ja terveysala kaipaa sen laajempaa hyödyntämistä. Ajankohtaisimmat ja tuoreimmat teokset löytyivät kaupallisen puolen johtamisen ammattikirjallisuudesta. Suoranaisesti sote-aleen kohdistuvaan muutosjohtamisen kirjallisuutta ei löytynyt. Muutosjohtaminen oli sisälletty suoraan sosiaali- ja terveydenalan yleisesti käsitteleviin kirjalli-

suuksiin, joita on vain muutama. Mahdollisesti nämä isot sote sektoriin kohdistuvat organisaatiomuutokset tuottavat jälkikäteen sote sektorille kohdistuvaa muutosjohtamisen ja muutosviestintää kohdistuvaa kirjallisuutta. Kaupallisen alan johtamisen ammattikirjallisuus ei sovi suoranaiset sote- alaan, sillä sotealan organisaatiomuutokset pitäisi lähteä ensisijaisesti asiakaslähtöisesti -ja työntekijää kuunnellen, kun taas kaupan alan on ensisijainen ajatus tuottavuudessa. Vaikka sote alaa pitää ajatella myös tuottavuuden näkökulmasta, ei saa kuitenkaan unohtaa asiakasta. Ja sitä miten tärkeässä roolissa sote alan työntekijät ovat asiakkaiden hoidossa ja siinä, että työntekijät voivat hyvin ja ovat tuottavia. Sosiaali- ja terveyden alan organisaatio muutos on niin laaja muutos, että sitä voida verrata pienempien organisaatioiden muutokseen ja siihen kohdistuvaan muutosjohtamisen kirjallisuuteen. Ehkä, kun aika kuluu ja organisaatio muutokset on jotenkin päässeet vakituisen asemaan, voidaan kirjoittaa kirjallisuutta siitä, miten ja mitä pitää huomioida näin laajassa organisaatiomuutoksessa, että työntekijöiden työhyvinvointi pysy hyvänä läpi muutoksen. Ja vältetään työntekijöiden uupuminen tai pahimmillaan mahdollinen menetys muille aloille.

Viestintään panostaminen ja varsinkin sisäisen organisaatio viestintää panostaminen on kuitenkin suhteellisen pieni panostus työhyvinvointiin, sillä työhyvinvointiin ajatellaan ajoittain liiankin vaikeita ratkaisuja. Varsinkin kaiken muutoksen keskellä on turha miettiä, miten paljon annetaan rahaa työntekijöille työhyvinvointi toimintaan. Kuitenkin perusteet on työssä viihtymiselle ja työhyvinvoinnille se, että työntekijä tuntee työssään, että häntä arvostetaan ja perusasiat ovat hyvin. Muutosviestintä on yksi perusasioista muuttuvan nykytyöelämän keskellä, sillä työntekijä voi hyvin silloin, kun hänellä ei ole epävarma olo tulevaisuudesta.

Tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenalaa koskettaa myös hyvin laaja-alainen henkilöstöpula, siksi tuleekin vieläkin tärkeämmäksi käyttää kaikki mahdolliset toimenpiteet työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät laajoissa sosiaali- ja terveydenalan organisaatiomuutoksissa. Jottei organisaatiomuutosten työhyvinvointi lasku aiheuta sairaslomaa, jo liiankin vähäisessä työntekijämäärässä tai pahimmillaan menetyksiä työntekijämäärissä. Täytyy toivoa, ettei organisaatiomuutos ole liiankin opettavainen kokemus sille, miten saada kunnollista pitovoimaa sosiaali- ja terveydenalalle.

Organisaatiomuutosten aloituksissa olisi tärkeä lähteä aina siitä, että annetaan sitä tekeville mahdollisuus onnistua siinä. Muutokset on hyvä aloittaa kartoittamalla, että organisaatiomuutosta tekevillä ja siihen osallistuvilla on siihen tarvittava koulutus. Kaikille, jotka lähtevät tekemään muutosviestintää on annettava mahdollisuus kouluttautua ja tarjottava ammattilaisen tuki siihen. Usein organisaatiosta annetaan viestintään tukea organisaatiosta ulos menevään viestintään. Kuitenkin kaikkein tärkein ja työhyvinvointia tukeva satsaus olisi tuki organisaatio sisäiseen viestintään. Sillä hyvällä avoimella ja vuorovaikutteisella sisäisellä viestinnällä pystytään vaikuttamaan siihen, että työntekijät pysyvät muutoskyvykkäinä ja tuottavina läpi muutoksen.

9 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Kehittämistyötä suunniteltaessa ja toteuttaessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, joka tarkoittaa sitä, että tutkimusta tehtäessä pyrittiin joka vaiheessa rehellisyyteen ja luotettavuuteen. Lähteitä käytettiin niin, että niihin viittaamisessa käytettiin eettisiä ohjeita ja niistä käytettyä tekstiä ei muunneltu vaan kerrottiin asia omin sanoin. Kehittämistyön sanallisesta esittämistavasta pyrittiin tekemään mahdollisemman neutraali (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

Työntekijöille tuotiin esille ennen tutkimusta, sen aikana ja jälkeen, että siihen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Vastaajien anonymiteettiä korostettiin.

Tutkimusta varten haettiin asianmukaiset tutkimusluvut kyseisestä organisaatiosta. Jokaiselta tutkimuksen osallistuneelta työntekijöiltä kysyttiin lupa ja halukkuus osallistua haastatteluun ja fokusryhmään. Aineistoa käytettiin vain tähän työhön ja hävitettiin asian mukaisesti jälkikäteen. Työntekijöiden haastattelujen tulokset kirjoitettiin auki nimettöminä ja fokusryhmän tulokset tuotiin auki vain ryhmänä. Työntekijänryhmä tuotiin esille työssä nimettömänä, jottei ketään ryhmän jäsenistä voisi tunnistaa.

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisiä toimia ja Pohjanmaan hyvinvointialueen arvoja ja normeja.

Tietenkin tutkimuksen lopputulokseen ja luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että otantaryhmä on aika pieni. Mutta tulokset antavat kuitenkin viitearvoa, kuinka viestintä on vaikuttanut työhyvinvointiin. Pienikin otantaryhmä toi hyviä kehitysehdotuksia muutosviestinnän kehittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan sitä, ettei tutkimuskohteen laajuudella ole niin suurta merkitystä kuin sen sisällöllä. Tietenkin isommalla haastatteluryhmän otannalla olisi ollut mahdollisuus saada enemmän näkökulmia ja mahdollisesti enemmän kehitysehdotuksia kuin yhdellä fokusryhmällä. Kuitenkin sitten laadullisessa menetelmässä painotetaan, että aineiston määrällä ei ole niin paljon väliä, koska tutkimusmenetelmä perustuu laatuun eikä määrään (Tuomi & Sarajarvi 2018 s.113). Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan tarkoituksenmukaista tai harkinnanvaraista poimintaa, joka on yksi laadullisen tutkimuksen piirteitä. Kehittämistyöni perustui tähän laadullisen tutkimuksen piirteeseen,

jossa otantaryhmä oli tarkoituksenmukaisesti ja harkinnanvaraisesti valittu ja jolloin tutkimus perustui suhteellisen pieneen ryhmään (Eskola & Suoranta, 1998, s.46).

LÄHTEET

Arbetshälsointitutet.2022.[Arbetshälsa och arbetsförmåga | Arbetshälsoinstitutet \(ttl.fi\)](#)

Aali, P., (2018). *Vuorovaikutuksella työhyvinvointia työelämään*. Turun ammattikorkeakoulu.

Alvesson, M. (2014). *Kommunikation, makt och organisation. Närläsning och multipla tolkningar*. Studentlitteratur. Lund

Bodelsson, P., (2018). *Ledarskap för förändring. Mina bästa misstag och annat värdefullt*. Roos Tegner.

Björkström, M., Rosenlind, O., (2012). *Förändringens fem fallgrorpar. Och hur du undviker dem*. Studentlitteratur, Lund

Eskola, J., Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere

Heiskanen, M., Lehtikoinen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Talentum. Helsinki

Hujala, A., Taskinen, H., (2020). *Uudistuva Sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press. Tampere

Hyppänen, R. (2010) *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Koiviston kirjapaino. Hämeenlinna.

Isotalus, P., Rajalahti, A., (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma talent. Helsinki

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsingin Kamari Oy. Vantaa

Juuti, P. (2017). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus.

Kallonen, T. Kuhmonen, A. (2021). *Jatkuva oppiminen-työelämän tärkein taito*. Helsingin seudun kauppakamari oy

- Kauhanen, J. (2018) *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari. Helsinki
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menetystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen*. Kauppakamari. Helsinki
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsingin seudun kauppakamari. Kariston kirjainpaino oy. Hämeenlinna.
- Koskinen, I. Ruuska, M., Suni, T. (2018). *Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen*. Art. House. Helsinki
- Korhonen, T, Bergman. T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma talent. Helsinki
- Laaksonen, H., Laitinen, H., Hiilamo, H. (2020). *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä*. Sanoma Pro. Helsinki
- Lohtaja-Ahonen, S. Kaihovirta-Rapo. M. (2012) *Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle*. Alma-talent.
- Manka. M. (2012). *Työnilo, 2012*.Alma Talent.
- Manka. M. (2016) *Työhyvinvointi*. Talentum Media. Helsinki
- Marjamäki. P. (2021). *Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin*. Alma Talent. Helsinki
- Moilanen, R. (99) *Oppiva organisaatio*, Sytyke ry-systeemityö.3 s 9–11
- Mäkikangas. A., Mauno. S., Feldt. *Tykkään työstä. (2017). Työhyvinvoinnin perusteet*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Mäntyranta. T, Kaila. M (2008,13) *Fokusryhmä haastattelun laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä*.Duodecim.www.dusodecimlehti.fi
- Nurmi, K.,2012. *Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia*. Infor oy.

Odell, K. 2019. *Förändringshandboken. För ledare och medarbetare. Liber Ab. Stockholm.*

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa.* Kauppakamari

Polvi, K. (2020). *Kohti oppivaa organisaatiota -osaamisen kehittäminen kunnassa,* [Pro gradutyö, Tampereen yliopisto]

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa.* Talentum.

Puro, J-P. (2010) *Kuunteleva organisaatio.* Infor. Porvoo

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana.* Tallentum. Helsinki.

Repo, S., Ravantti, E., Pääkkönen, R. (2015). *Johda tuottavasti, Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin.* Työterveyslaitos. Helsinki

Ruusuvuori, J, Nikander, P, Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*

Salonen, K. (2013). *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön.* Turun ammattikorkeakoulu.

Sauni, R. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. *Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille.* Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset 2030.

Soini, T., Rauste -von Wright, Pyhältö, K. (2003) *Aikuiskasvatus oppiva organisaatio-tyhjä käsite vai kehittämisen väline, 4 s.284–290*

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023. [Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#)

Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. 2023. [Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus - sote-uudistus | Soteuudistus](#)

Stiernholm, D., (2015) *Mål medveten.* Roos Tegner, Lettland

Sydänmaa, P. (2014) *Tulevaisuuden johtaminen 2020.* Pertec. Saarijärvi

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., Toikko, T. (2015) *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampereen yliopistopaino oy-Juvenes Print.

Tarkkonen, J.2012. *Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Copyprint. painettu Eu.ssa.

Tikkamäki, K. (2006) *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen* [akateeminen väitöskirja Tampereen yliopisto]

Toikko, T., & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi. J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). *ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. [verkkojulkaisu]. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Työterveyslaitos 2021 Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi.>työhyvinvointi>

Törmälä, V., Markkanen, V. Kadenius, T. (2015) *Uusi ajattelu-Uusi johtaminen* Suomen liikekirjat. Saarijärven Offset Oy.

Valpola, A.2004 *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Alma talent oy

Valtioneuvosto, 2019.Marinin hallitusohjelma. Yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi. [3.6 Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/3.6-Oikeudenmukainen-yhdenvertainen-ja-mukaan-ottava-Suomi)

Vilka, H. (2021). *Tutki ja Kehitä*. Jyväskylä Ps- kustannus.

Waaranaa, T., Kääntä, T., Koskela, M., Isohella, S. *Monialainen viestintä. (2021) puheesta peleihin*. Vaasan yliopisto