



**Lähijohdon muutosjohtamisosaaminen ja kokemukset muutosjohtamisesta
yksityisen sektorin leikkaus- ja anestesiaosaston muutosprosessissa**

Laura Venho

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Lähijohdon muutosjohtamisosaaminen ja kokemukset muutosjohtamisesta
yksityisen sektorin leikkaus- ja anestesiaosaston muutosprosessissa**

Laura Venho

**Johtaminen ja kehittäminen sosi-
aali- ja terveysalan muutoksessa**

Opinnäytetyö

Joulukuu, 2023

Laura Venho

Lähijohdon muutosjohtamisosaaminen ja kokemukset muutosjohtamisesta yksityisen sektorin leikkaus- ja anestesiaosaston muutosprosessissa

Vuosi

2023

Sivumäärä

79

Jatkuvat muutokset aiheuttavat organisaatioille useita erilaisia haasteita nyt ja tulevaisuudessa. Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä hiljattain suuria muutoksia läpikäyneen, yksityiseen sektoriin kuuluvan organisaation leikkausyksikön kanssa. Tarkoituksena oli selvittää ja kuvailla esihenkilöiden muutosjohtamisosaamista ja kokemuksia kohdeorganisaation viimeaikaisten muutosprosessien johtamisesta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja ymmärrystä siitä, miten muutosprosesseista saatuja kokemuksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa: missä onnistuttiin ja mitä kannattaisi tehdä toisin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaisena lähiesihenkilöt olivat muutosprosessin itse kokeneet, sekä millaista lisäkoulutusta esihenkilöille kannattaisi organisaatiossa järjestää tulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoidut yksilöhaastattelut (n=4). Lisäksi aineistoa kerättiin haastattelutilanteissa havainnoimalla, sekä tutkijan tutkimuspäiväkirjaa hyödyntämällä. Aineiston analyysi toteutettiin temaattisella sisällönanalyysillä. Aineiston päätuloksiksi rakentui kaksi yläteemaa, jotka olivat esihenkilöiden kokemukset muutosjohtamisesta ja esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyvät kokemukset muutosprosessin aikana.

Tutkimus tuotti tietoa esihenkilöiden muutosjohtamisosaamisesta ja kokemuksista liittyen organisaation viimeaikaisten muutosprosessien johtamiseen, sekä kehittämissuhteita organisaation tulevia muutosprosesseja varten. Lisäksi tietoa saatiin haastateltujen esihenkilöiden kokemuksista muutoksesta työhöyhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyen. Tutkimus tuotti organisaatiolle kehittämissuhteita siitä, miten esihenkilöiden työhyvinvointia ja muutosjohtamisosaamista voisi tukea jatkossa paremmin muutosprosessin aikana. Lisäksi tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jatkossa organisaation esihenkilöiden muutosjohtamista tukevan koulutuksen ja valmennuksen, sekä esihenkilöiden perehdyttämisen yhteydessä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös organisaation muutosprosessien suunnittelun ja toteutuksen kehittämisessä. Tutkimus antaa suuntaa sille, miten organisaatio voi tukea esihenkilöiden työhyvinvointia ja vähentää heidän kuormittumistaan muutosprosessien yhteydessä.

Asiasanat: muutosjohtaminen, työhyvinvointi, lähijohdon kokemukset

Laura Venho

The Change Management Skills and Experiences of Immediate Management in the Change Process of an Operating and Anesthesia Unit of the Private District

Year

2023

Pages

79

Continuous changes pose several different challenges for organizations now and in the future. This thesis was carried out in co-operation with an operating and anesthesia unit of a private hospital which has recently undergone major changes. The purpose of this thesis was to find out and describe the change management skills and experiences of the managers in the recent change processes of the organization. The goal was to generate information and understanding about how the experiences gained from change processes can be utilized in the future: what was successful and what should be handled differently in the future. In addition, the goal was to find out how the immediate managers themselves had experienced the change process and what kind of additional training would benefit and support their change management skills in the future.

A qualitative method was applied in this thesis by semi-structured individual interviews (n=4). Also, the researcher's notes and material collected by observation in the interview situations were utilized during the analysis. The analysis of the data was carried out using thematic content analysis. The main results of the data were structured into two overarching themes, which were supervisors' experiences of change management and supervisors' experiences related to work well-being during the change process.

This thesis produced information about the change management skills and experiences of the supervisors in managing the organization's recent change processes, as well as development proposals for the organization's future change processes. In addition, information was obtained about the experiences of the interviewed managers and how they coped with the change process. The research produced development suggestions for the organization on how to better support the work well-being and change management skills of immediate managers in the future. The results can be used in the context of training and coaching the change management skills of the organization's managers, as well as in induction of the organization's managers. In addition, the results can be used in the development of the planning and implementation of the organization's change processes. The research gives direction to how organizations can support the work well-being of managers and reduce their burden in change processes.

Keywords: change management, work well-being, experiences of immediate management

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Tietoperusta.....	8
2.1	Organisaatiomuutos.....	8
2.2	Muutosjohtaminen	9
2.3	Muutosviestintä.....	11
2.4	Tunteet ja muutosprosessi	13
2.5	Työhyvinvointi työyhteisössä	15
2.6	Työhyvinvointi organisaation muutosprosessissa	17
2.7	Opinnäytetyön toimintaympäristö	19
3	Kehittämisasetelma	20
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset.....	20
3.2	Tutkimuskysymykset	20
4	Laadullinen tutkimus opinnäytetyön teoreettisena ja metodologisena lähtökohtana	21
4.1	Laadullinen tutkimus	21
4.2	Aineiston hankintamenetelmät.....	22
4.2.1	Haastattelu.....	22
4.2.2	Havainnointi	24
4.2.3	Tutkimuspäiväkirja.....	24
4.3	Laadullinen sisällönanalyysi.....	25
5	Tulokset.....	28
5.1	Esihenkilöiden kokemukset muutosjohtamisesta - Onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana avoin ja selkeä kommunikaatio, henkilöstön osallistaminen, sekä muutosprosessin aiheuttamien tunnereaktioiden ymmärtäminen	28
5.1.1	Organisaatioon liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa - Suunnitelmallisuutta, selkeyttä ja henkilöstöresursseja toivottiin muutosprosessiin lisää	28
5.1.2	Henkilöstöön liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa - Avoimen ja kaikenlaiset tunteet sallivan työyhteisökulttuurin, sekä laadukkaan vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin	32
5.1.3	Viestintään liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa - Viestintä dialogisemmaksi, läpinäkyvämmäksi ja oikea-aikaisemmaksi.....	37
5.1.4	Esihenkilöiden muutosjohtamiseen liittyvä työkokemus ja koulutus - koulutusta muutosjohtamisen tueksi tarvitaan lisää	40

5.2	Esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyvät kokemukset muutosprosessin aikana - Onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen muutosprosessin aikana	41
5.2.1	Kokemukset esihenkilöiden perehdytyksestä muutosprosessissa - Esihenkilöiden perehtymiseen kaivattiin lisää rakenteellisuutta ja aikaa työhyvinvoinnin tueksi	41
5.2.2	Esihenkilöiden kuvaus itsensä kehittämisestä ja organisaation palautejärjestelmästä muutoksen keskellä -Työn ja muun elämän tasapainon merkitystä painotettiin ja esihenkilöiden omaa työsuoritusta koskevaa palautetta kaivattiin lisää	43
5.2.3	Esihenkilöiden hyvinvointi, jaksaminen ja tuki muutosprosessissa - organisaation tulee tukea esihenkilöitä muutosprosessissa	45
6	Johtopäätökset ja yhteenveto	48
6.1	Avoin ja selkeä viestintä onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana	48
6.2	Koko henkilöstön osallistaminen onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana	50
6.3	Muutuskäyrämallin vaiheiden ymmärtäminen onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana	51
6.4	Työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana	53
6.5	Tutkimuksen kehittämis ehdotukset	54
6.6	Ehdotelma jatkotutkimusaiheille	58
7	Luotettavuus ja eettisyys	58
7.1	Tutkimuslupa ja tutkimuksesta informointi	59
7.2	Tutkimusmenetelmien arviointi	60
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden kuvaus ja hyödynnettävyys	61
	Lähteet	63
	Kuviot	69
	Liitteet	70

1 Johdanto

Maailma on alati kiihtyvässä muutoksessa; ilmiöt, kuten ilmastonmuutos, suurten ikäluokkien ikääntyminen ja kaupungistuminen vaikuttavat yhteiskunnan muutostarpeeseen. Tämä kaikki vaatii mukautumista ja uudenlaisia taitoja myös organisaatioiden johtajilta. (Kangas ym. 2019, 7; Kauhanen 2016, 16.) Vaikka kehitys ja sen myötä tulevat muutokset ovat tarpeellisia, on jatkuvalla muutoksella kuitenkin myös huonot puolensa. Ne voivat aiheuttaa jopa syviäkin kriisejä organisaatioissa (Laurila 2017, 13). Organisaatioiden olisi kannattavaa tiedostaa ja hyväksyä muutoksen jatkuvuus. Vaikka muutos olisi toivottu ja huolellisesti suunniteltu, siihen liittyy kuitenkin aina monia muuttujia. Kaikkia niistä ei voida ennakoita, jolloin yllätyksiin kannattaa varautua. Tämä taas vaatii organisaatiolta ja sen eri toimijoilta dynaamisuuutta, sekä resilienssiä. (Hanén 2017, 161-163.) Rossi (2019, 166) toteaa kompleksisuuden haastavan organisaatioiden johtoa, jolloin esihenkilötyössä tulisi keskittyä ihmisten välisiin eroihin ja sieltä kumpuaviin mikroprosesseihin perinteisen johtamismallin sijaan. Organisaatioissa olisi tärkeää pohtia miten näitä ihmisten välisiä eroja ja vuorovaikutuksesta syntyvää monimuotoisuutta voitaisiin hyödyntää niiden toiminnassa. (Rossi 2019, 166.) Johtamisen kannalta olennaista olisi valmistella työntekijöiden lisäksi myös esihenkilöitä muutokseen, koska muutostilanteet kuormittavat myös organisaatioiden johtoa. (Zitting, Hietapakka, Laulainen, Niiranen & Sinervo 2020, 181.)

Olen valmistunut sairaanhoitajaksi keväällä 2013 ja työskennellyt ensin pitkään julkisella puolella erilaisissa erikoissairaanhoidon yksiköissä, jonka jälkeen siirryin syksyllä 2021 nykyiseen työhöni yksityisellä sektorilla toimivan organisaation sairaalan leikkaus- ja anestesiaosastolle, jossa toimin anestesiahoitajana, sekä työvuorosuunnittelijana. Työuraani on mahtunut hyvin monenlaisia muutoksia sekä yhteiskunnan ja organisaation, että työyksikön tasolla. Olen osallistunut näihin muutoksiin työntekijän roolissa ja tarkastellut muun muassa osastonhoitajina, apulaisosastonhoitajina, ylihoitajina, tulosityksikön johtajina, palveluvastaavina ja vastuuhoidajina toimivien henkilöiden johtajuutta näissä moninaisissa muutostilanteissa. Nykyinen työyksikköni on niin ikään kokenut suuria muutoksia lyhyessä ajassa. Kesällä 2022 yksikköni yhdistyi yrityskaupan myötä toisen leikkausosaston kanssa. Noin puoli vuotta yhdistymisen jälkeen organisaation johto päätti jakaa leikkausosaston uudestaan kahteen eri osoitteeseen, joten yksikkö jakautui jälleen kahtia (ollen kuitenkin edelleen ikään kuin samaa yksikköä, vaikkakin kahdessa eri kohteessa). Yksikössä on siis alle vuoden aikana tapahtunut kaksi muuttoa, valtavia muutoksia muun muassa toiminnassa, tiloissa, henkilökunnassa ja esihenkilöissä, sekä monissa toimitavoissa. Kokemukseni mukaan suuret muutokset ovat aiheuttaneet työyhteisöissä esimerkiksi huomattavan määrän stressin lisääntymistä, työuupumusta ja työmotivaation laskua. Laurila (2017, 13) toteaaakin väitöskirjassaan organisaatiomuutosten lisäävän muun muassa sairauslomien määrää, sekä työssä väsymistä. Tulevaisuuden kannalta olisikin

mielekästä pohtia, mitä jo koetuista muutoksista voitaisiin oppia, jotta muutosprosessit kuormittaisivat työyhteisöjä mahdollisimman vähän. Omissa työyhteisöissäni muutostilanteita ja niiden aiheuttamia tuntemuksia on tarkasteltu usein lähinnä työntekijöiden näkökulmasta käsin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään esihenkilöiden muutosjohtamisosaamiseen ja kokemukseen muutoksen johtamiseen liittyen.

2 Tietoperusta

Tässä opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat muutosjohtamiseen ja esihenkilöiden muutosprosesseissa jaksamiseen liittyvät käsitteet. Tietoperustassa avataan siis organisaatiomuutoksen ja sen johtamisen kannalta keskeisiä asioita, kuten muutoksen vaiheita, vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä, sekä muutosprosessin aiheuttamia tunnereaktioita henkilöstössä. Lisäksi tarkastellaan työyhteisön ja esihenkilöiden työhyvinvointia ja sen tukemista muutosprosesseissa.

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on organisaation toiminnan muuttamista, kehittämistä ja uudistamista. Se on kuitenkin myös oppimismatka, jossa vanhoista työtavoista luovutaan, samalla kun uusia otetaan käyttöön. (TTL 2023a.) Organisaatiomuutoksen tavoitteet määritellään aina organisaation johdon ja liiketoiminnan tarpeiden näkökulmasta. Esihenkilön tehtävänä on saada strategia ja visio jalkautettua käytäntöön yhdessä henkilöstön kanssa. (Pirinen 2015, 61.) Organisaatioiden muutosprosesseissa tavoitellaan esimerkiksi organisaatiokulttuuriin liittyviä muutoksia, kuten asenteiden ja käytöksen muuttumista tai organisaation prosessien muutoksia, kuten tietojärjestelmiin tai toimintamalleihin liittyviä muutoksia. Suuret muutokset vaativat johdolta pitkäjänteisyyttä. Yksinkertaistetusti sanottuna muutos onnistuu, mikäli organisaation tavoitteet ovat realistiset, päämäärä perusteltu ja selkeä, sekä henkilöstö saadaan motivoitumaan ja sitoutumaan prosessiin. (Pirinen 2015, 61-63.)

Muutos on vaiheittain etenevä prosessi. Tieto muutoksesta käynnistää prosessin työpaikalla ja muutosprosessi päättyy vain osittain uuden toimitavan, tai muun uudistuksen astuttua voimaan. Todellisuudessa uuden käytännön tai toimitavan opettelu ja juurruttaminen vievät kauan. (TTL 2023a.) Muutoksen läpiviemisen jälkeen haasteena on siis vielä sen juurruttaminen päivittäiseksi käytännöksi. Muuttuneet käytänteet ovat alttiina jäädä onohduksiin, kun muospaineet poistetaan yhtälöstä. Juurruttamisen kannalta on tärkeää näyttää ihmisille tietoisesti muutoksen vaikuttavuus. Lisäksi tarvitaan riittävästi aikaa. (Kotter 2007, 101.) Yksittäisten johtajien merkitys muutosprosessissa on tärkeä, mutta organisaation kannalta hedelmällisempää on, mikäli johtajuutta voidaan kuvata yleisempänä käytäntönä, joka perustuu

jaettuun ymmärrykseen organisaation strategiasta. Tällaisessa organisaatiossa johtajalla on mahdollisuus antaa itseohjautuvuudelle tilaa, sekä valmentaa työntekijöitä kohti uusia innovaatioita jatkuvan muutoksen keskellä. (Nieminen ym. 2017, 81-84). Mielekkään organisaatiomuutoksen lähtökohdat ovat avoin ja selkeä kommunikaatio, vuorovaikutuksessa toimiva henkilöstön osallistuminen, sekä tukitoimet, kuten esimerkiksi koulutus, valmennus muutosprosessin aiheuttamien tunteiden käsittelyyn, tai muutostukiryhmien perustaminen organisaatiossa. Näitä toimintaperiaatteita vaalimalla voidaan muun muassa vähentää epävarmuutta ja parantaa ymmärrystä muutoksista ja niiden vaikutuksista, ylläpitää työhyvinvointia ja työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja, sekä auttaa henkilöstöä muutokseen sopeutumisessa. (TTL 2023b.)

Vuorovaikutuksen merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan, mutta toisaalta myös kokemaan teknologian mukanaan tuomia muutoksia erilaisten sähköisten viestintätapojen kehittyessä. Ikonen (2015, 147-149) mukaan esihenkilö-alaisuuden väliselle luottamukselle, ja johtamistaidoille yleisesti, vuorovaikutuksella on jo nyt korostunut merkitys. Kyseisen tutkimuksen mukaan osapuolten välinen luottamus vähenee tahattomastikin esimerkiksi passiivisen tai välipitämättömäksi koetun viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Luottamusta lisäävinä ja toisaalta myös sitä palauttavina tekijöinä keskeisessä roolissa näyttäytyivät olevan arvostuksen ja armeliaisuuden ilmaiseminen työyhteisöissä. Luottamuksen dynamiikkaan liittyvien tekijöiden ymmärtäminen on siis merkityksellistä esihenkilötyön, sekä koko työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta katsottuna. (Ikonen 2015, 147-149.)

2.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tavoitellaan todellista muutosta. Muutoksia syntyy myös ilman johtamista, mutta usein tällaiset muutokset eivät ole niitä, joita tavoitellaan. Muutos toteutuu, kun muutostahto kasvaa muutosvastaisuutta suuremmaksi. Muutostahdon voi saada kasvuun hyödyntämällä esimerkiksi koulutuksia, karismaattisten johtajien esiintymisiä, keräämällä ja hyödyntämällä tietoa siitä, mikä innostaa organisaation työntekijöitä, sekä tuomalla henkilöstölle faktaa. (Myllymäki 2018, 9-10.)

Muutosprosessien kompleksisuuden myötä erilaisen tiedon hallinta ja luominen korostuvat, sillä tieto on yksi vuorovaikutuksen väline. Vuorovaikutus onkin muutostilanteissa varsin keskeinen käsite. Kyse on siis yhtä lailla organisaation eri toimijoiden ja osien vuorovaikutuksesta keskenään, mutta myös organisaation vuorovaikutuksesta toimintaympäristössään. Hanén (2017, 177-178) toteaa informaation olevan kompleksisuusnäkökulmasta kuin sosiaalisten sistemien koossa pitävä voima; liima, jota ilman järjestelmä ei voi olla olemassa, ja on siten keskeisessä asemassa, kun keskustellaan kompleksisuuden hallinnan välineistä. Huono informaation kulku jopa lisää kompleksisuutta, mikä taas omalta osaltaan vaikeuttaa johtamista.

Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään tietovirtojen hallinnasta, vaan myös uuden tiedon luomisesta merkityksellistämisen kautta. Erityisesti Hanén korostaa sitä, että organisaation jäsenten jo olemassa oleva, piilevä tieto olisi tärkeää saada hyödynnettyä. (Hanén 2017, 177-178.) Rossi (2019, 171-173) peräänkuuluttaa organisaatioiden johdolta reflektiivistä työskentelyotetta, jonka avulla yksilöllisten näkökulmien kehittyminen ja monimuotoisuus voisivat mahdollistaa myös organisaatioiden kehitystä. Laulainen, Zitting & Niiranen (2020, 165-166) toteavat, että johtamisen tulisi nykypäivänä perustua vuorovaikutukselliseen osaamiseen, jossa esihenkilö toimii työntekijöiden valmentajina ja keskusteluttajina. Työntekijät tulisi nähdä muutosprosessissa aktiivisina käynnistäjinä, suunnittelijoina ja osallistujina. (Laulainen ym. 2020, 165-166.) Lähiesihenkilöiden työn muuttuminen aiempaa enemmän verkosto- ja kehittämistyöskentelyn suuntaan, edellyttää heiltä myös uudenlaista johtamisosaamista. Erityisesti lähiesihenkilöiden on osattava huomata ja ottaa edellä mainittu henkilöstön potentiaali hyötykäyttöön, organisaation kehittäjinä. Tämä on myös jatkuvien muutoksien kannalta tärkeää. (Zitting, Laulainen & Niiranen 2019, 389-390.)

Berg & Karlsen (2016, 1131-1133) toteavat artikkelissaan yhden muutosjohtamisen suurimmista haasteista olevan juuri keskenään hyvin erilaisen ihmisjoukon johtaminen. Tällöin yksi johtamistyyli ei useimmiten ole riittävä, vaan johtamista kannattaa yrittää mukauttaa tilanteen, sekä työntekijöiden sitoutumistason ja kyvykkyyden mukaan. Tässä yhtenä toimivana lähestymistapana voisi toimia valmentava johtamistyyli, jonka on todettu lisäävän esihenkilön omaa kasvua ja helpottavan johtamista. Valmentavan johtamisen on todettu myös kehittävän esihenkilöiden empatiakykyä ja vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, mikä hyödyttää molempia osapuolia. (Berg & Karlsen 2016, 1131-1133.) Lindell (2017, 61-67) nostaa esiin väitöskirjassaan vuorovaikutuksen merkityksen lisäksi myös sen, että ymmärrys monimuotoisista ilmiöistä on aina rajattua, joten parhaaseen lopputulokseen muutosprosessissa organisaatio pääsee, mikäli onnistutaan huomioimaan ja yhdistelemään yhden näkökulman sijaan monia näkökulmia. Sairaanhoidajien kollegiaalisuusohjeissa korostetaan avoimen, toista arvostavan ja rakentavan kommunikaation merkitystä työyhteisölle (Sairaanhoidajien kollegiaalisuusohjeet 2022, 5). Keskeisin asia hyvässä muutosjohtamisessa perustuu siis hyvälle kommunikaatiolle (Laurila 2017, 211-213). Nieminen ym. (2017, 37-40) nostavat vuorovaikutuksen tärkeyden esiin myös yksilöiden resilienssin syntymisen näkökulmasta. Muutosjoustavuus vaatii avoimen kommunikaation ja onnistuneen vuorovaikutuksen lisäksi asioista keskustelemista uusilla tavoilla. (Nieminen ym. 2017, 37-40.) Transformationaalinen johtamisteoria perustuu ajatukselle siitä, että muutos onnistuu parhaiten esihenkilön luoman vision pohjalta yhteistyössä henkilöstön kanssa. Asbarin, Hidayatin & Purwaton (2021, 81) tutkimuksen mukaan transformaationaalisella johtamisella oli muutosvalmiuden kannalta merkittäviä positiivisia vaikutuksia henkilöstössä. Muutosvalmius taas itsessään vaikutti merkittävästi henkilöstön suoritukseen. (Asbari ym. 2021, 81.) Kantolan, Lehdon & Ekmanin (2021, 32-34) tutkimuksessa muutosvalmius jaettiin neljään osa-alueeseen: prosessien ymmärrykseen, minäpystyvyyteen, johdon tukeen ja

henkilökohtaisiin kokemuksiin. Lähiesihenkilöt kokivat riittävän resursoinnin, muutosjohtamisen tuen, sekä osallistavan organisaatiokulttuurin olevan tärkeimmät omaa muutosvalmiutta tukevat tekijät. Tutkimuksen mukaan johdon tuen puuttuessa lähiesihenkilöt tukeutuivat herkästi vertaisiinsa. Muutoksen kannalta tuki ei tällöin ole välttämättä ollut riittävän vahvistavaa ja informatiivista, vaikka vertaistuki muuten onkin arvokasta. Kun lähiesihenkilöt otettiin mukaan muutosten suunnittelu- ja kehitystyöhön, koettiin tämän tukevan parhaiten muutosvalmiutta, sekä luovan uskoa muutosprosessista selviämiseen. Myös muutoksen merkityksellisyden kokemus antoi hyvän perustan muutosvalmiudelle. Organisaatioiden kannattaakin huomioida, miten merkityksellinen yksilötason kokemus on organisaation kannalta koko muutosprosessille. (Kantola ym. 2021, 32-34.)

2.3 Muutosviestintä

Muutosprosessissa viestinnällä on keskeinen rooli. Viestintä onkin usein eniten kritiikkiä saava osa-alue muutoksessa. Työntekijät voivat kokea, että viestintä ei ole tarpeeksi läpinäkyvää tai ajantasaista. (Pirinen 2015, 116-117.) Muutosviestintää tarvitaan sekä muutostahdon synnyttämiseen ja ylläpitämiseen, että muutosvastaisuuden pienentämiseen. Muutosviestintä on usein monikanavaista viestintää. (Myllymäki 2018, 13.) Hyvä muutosviestintä on dialogista vuoropuhelua organisaation eri tasojen välillä. Viestinnän tavoitteena on tuoda kaikille ymmärrystä siitä, miksi muutosta tarvitaan ja mitä sillä tavoitellaan. Muutosviestinnän tulee vastata myös työntekijän kannalta tärkeisiin kysymyksiin, kuten mitä muutos häneltä itseltään vaatii, tai millaiset vaikutusmahdollisuudet hänellä muutosprosessissa on. Informaatio kannattaa myös pilkkoa osiin. (TTL 2023a; Pirinen 2015, 117-121.) Viestintäsuunnitelma on hyödyllinen tuki muutoksen eri vaiheiden huomioimisessa ja tiedon jäsentämisessä. (Myllymäki 2018, 63; TTL 2023a.) Valpolan (2004, 197) mukaan viestinnän on oltava johdonmukaista ja toistaan täydentävää riippumatta siitä, kuka viestiä välittää. Muutosprojektiin liittyvistä asioista ja tapahtumisista pitäisi viestintäsuunnitelman mukaisesti tiedottaa, vaikka mitään uutta ei tapahtuisikaan, tai tiedotettavaa olisi vähän (Nurmi 2012, 124). Luottamus kasvaa, kun henkilöstöllä on kokemus siitä, että heille kerrotaan muutoksesta, eikä tietoa yritetä pitää salassa. Organisaation pyrkimys kattavaan tiedottamiseen kannattaa silti, vaikka kaikilla toimijoilla ei olekaan mahdollisuutta yhtäläiseen informaatioon. Luottamus on avainsana myös organisaation informaation puutteen korvaamiseksi ja väärin tulkintojen minimoimiseksi. Mikäli luottoa johtoon tai organisaatioon ei ole riittävästi, henkilöstö ei usko heille tiedotettavia asioita, vaikka ne olisivatkin kiistämättömiä tosiasioita. (Zitting ym. 2020, 170-172.) Myös Suomen Sairaanhoidajat (2023a) ohjeistavat esihenkilöitä avoimeen viestintään, jossa myös keskeneräisistä asioista informoidaan henkilökuntaa. Zittingin ym. (2020, 172) mukaan suurissa organisaatiomuutoksissa erityisesti henkilöstön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, yhdensuuntaisen tiedottamisen sijaan, vähentävät mahdollisuutta johdon viestien väärään tulkintaan.

Pirisen (2015, 116-125) mukaan viestintä ja luottamuksellisuus ovatkin tiiviisti yhteydessä toisiinsa esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa. Luottamus rakentuu, ja toisaalta myös rapautuu vuorovaikutuksessa ja tekojen kautta. Luottamus siis korostuu muutosprosesseissa, sen viestinnässä ja täten myös muutoksen johtamisessa. (Pirinen 2015, 116-125; Ikonen 2015, 135.) Esihenkilön oma positiivinen asenne ja motivaatio käsillä olevaa muutosta kohtaan auttavat työntekijöitä sopeutumaan siihen helpommin (Pirinen 2015, 116).

Ikosen (2015, 135) mukaan esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu herkästi väärinkäsityksiä. Luottamusta esihenkilöalaisuudessa voi edistää armeliaisuutta ja arvostusta osoittamalla, mutta myös pienillä, jopa arkisillakin teoilla tuntui tutkimusten mukaan olevan merkitystä. (Ikonen 2015, 135.) Tilanteen nimeäminen ja merkityksenanto auttavat ihmisiä mahdollisessa sekavassakin tilanteessa ymmärtämään asioita samalla tavalla, jolloin omille, mahdollisesti jopa täysin virheellisille tulkinnoille jää vähemmän tilaa. Merkityksenanto on tärkeää myös siksi, että ilman sitä on haastavaa tietää, minkälaista päätöksentekoa tilanteessa tarvitaan. Kyse ei kuitenkaan välttämättä ole lisätiedon tarpeesta, vaan jo olemassa olevan tiedon jäsentämisestä. (Hanén 2017, 161-163.) Tähän voidaan vaikuttaa lisäämällä avointa kommunikaatiota esimerkiksi dialogisuuden avulla, ja oikomalla väärinkäsityksiä myös tietoisesti (Pirinen 2015, 124-129). Viestintä on siis esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen ymmärryksen muodostamista (Pirinen 2015, 117). Myös Zittingin ym. (2020, 179-181) tutkimustulokset tukevat avoimen kommunikaatioilmapiirin, sekä selkeän, johdonmukaisen ja erityisesti juuri dialogisen viestinnän merkitystä organisaatiomuutoksessa.

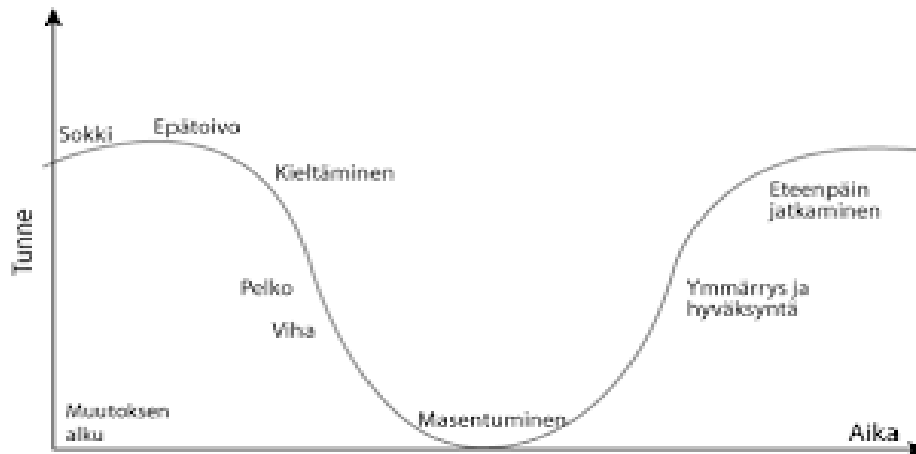
Viestintä ja osallistaminen eivät ole ainoat keinot parantaa henkilöstön luottamusta organisaatiota kohtaan. Myös erilaiset koulutus- ja tukimuodot, sekä organisaation toimintakäytänteisiin tutustuminen ja erilaiset verkostoitumispalaverit ovat tutkimusten mukaan hyvä lähestymistapa osoittaa, että organisaatio välittää henkilöstöstä. Varhaisen koulutuksen on todettu myös auttavan henkilöstöä sopeutumaan käsillä olevaan muutosprosessiin. (Zitting ym. 2020; 179-181.) Organisaatiot saavat usein kritiikkiä siitä, että muutos tuntuu tapahtuvan liian nopeasti, ilman riittävää valmistelua. Muutosprosessin suunnittelu ja toteutus tulisi tehdä järjestelmällisesti, huolellisesti ja realistisesti. Uskottavuus lisää esihenkilöiden mahdollisuuksia saada muutos onnistumaan. (Pirinen 2015, 22-27.) Muutosviestinnässä katse on usein tulevaisuudessa, kuten kuuluukin. Myöskään tätä hetkeä ei kuitenkaan voi unohtaa, sillä se on usein työntekijän kannalta merkityksellisempi, kuin epävarma tulevaisuus. Esihenkilön tehtävänä on karsia muutokseen liittyvästä informaatiotulvasta työntekijän kannalta olennainen tieto kuhunkin hetkeen. (Pirinen 2015, 116-121.) Parhaimmillaan muutosviestinnän avulla voidaan saavuttaa asioita kuten yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunnetta, luottamusta, uskoa, tahtoa, innostuneisuutta ja tehokkuutta (Pirinen 2015, 117). Myllymäen (2018, 67) mukaan keskeistä on olla liikkeellä ajoissa, kommunikoida selkeästi ja mahdollisimman tiivistetysti, taustoittaa muutostarve faktatiedolla, informoida ihmisiä riskeistä ja miten niihin on varauduttu, sekä luoda tilaa osallistumisen lisäksi myös kysymyksille ja muutokseen liittyvälle

surutyölle. Lisäksi muutoksen jälkeisen ajan vision maalaaminen ja esihenkilöiden oma innostus auttavat muutostahdon synnyttämisessä. (Myllymäki 2018, 67.)

Organisaatiot vaikuttavat monella tavalla työntekijöidensä toimintavapauteen. Yksilöiden käyttäytymiseen vaikuttaakseen organisaatiot joutuvat ikään kuin yksinkertaistamaan todellisuutta, luodakseen toimintamalleja ja -ohjeita työntekijöidensä noudatettavaksi. Hanénin (2017, 161-163) mukaan tämä onnistuu tyypillisesti hyvin, mikäli organisaation toiminta on rutiininomaista ja varmaa, mutta kompleksisissa, jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä tilanne on luonnollisesti monimutkaisempi. Ohjeistus ei voi kattaa kaikkia mahdollisia ja mahdottomiltakin tuntuvia tilanteita, vaan joka tapauksessa ihmisiltä vaaditaan soveltamistaitoa ja kykyä mukautua monimutkaiseen todellisuuteen. (Hanén 2017, 161-163.) Myös perinteisempää byrokraattista toimintamallia ohjeineen ja sääntöineen tarvitaan uudempien toimintamallien rinnalla (Nieminen ym. 2017, 37-40).

2.4 Tunteet ja muutosprosessi

Lähtökohdat ja perustelut organisaatiomuutoksille ovat usein järkipäisiä, vaikka ihmiset tyypillisesti suhtautuvat muutokseen tunneperäisesti (Pirinen 2015, 13-14). Muutosprosessit aiheuttavat väistämättä sekä työntekijöissä, että esihenkilöissä tunteita. Muutokseen yhdistyvät tunteet voivat olla kielteisiä tai myönteisiä. Tämä riippuu siitä, minkälaisia merkityksiä muutokselle tilanteessa annetaan. Kielteisiä tunteita provosoivat tilanteet, joissa työntekijät kokevat organisaatiossa turvattomuutta, tai eivät saa muutoksen keskellä tarvitsemaansa tukea. Muutokseen liittyviin kielteisiin tuntemuksiin saattaa liittyä usein jopa surutyöhön liittyviä vaiheita. (Laurila 2017, 58-59.) Tätä voidaan kuvata esimerkiksi Elisabeth Kübler-Rossin (1969) luoman muutuskäyrä-mallin (Change Curve) avulla, jossa muutosprosessin aiheuttamat tunnekokemukset voidaan jakaa viiteen askelmaan: 1) sokki, epätoivo ja kieltäminen, 2) pelko ja viha, 3) masentuminen, 4) ymmärrys ja hyväksyntä, 5) eteenpäin jatkaminen. (Pirinen 2015, 38-39.)



Kuva 1: Elisabeth Kübler-Rossin (1969) muutuskäyrä-malli (Pirinen 2015, 39).

Itsenäiset, oman työnsä asiantuntijat ja päivittäiseen tekemiseensä tottuneet ihmiset voivat kokea muutokset vaikeina, sillä niihin vaikuttamisen mahdollisuudet voivat olla vähäiset. Lisäksi tuntematon pelottaa. (Pirinen 2015, 13-14.) Nämä kielteiset tuntemukset voidaan usein tulkita muutosvastarintana, vaikka todellisuudessa ne ovat yksilön luonnollinen prosessi. Tämän kaiken taustalla oleva logiikka voisi auttaa ymmärtämään, miksi muutos näyttäytyy erilaisille ihmisille niin erilaisessa valossa. (Pirinen 2015, 38-40; Laurila 2017, 58-59; Cameron & Green 2009, 57-58.) Muutuskäyrän vaiheet auttavat tunnistamaan missä vaiheessa kukin yksilö on menossa psyykkisesti ja tunnetiloiltaan. Tämän huomaaminen vaatii toki aktiivista kuuntelemista. Muutuskäyrän eri vaiheissa olevat työntekijät kaipaavat erilaista johtamisotetta. (Wiggins 2008, 21-22.) Keskittymällä kuuntelemaan ja todella kuulemaan, voi vuorovaikutuksessa syntyä täysin uutta ymmärrystä ja tietoa. Menestyksekkäs esihenkilö osaa kysyä kysymyksiä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita ja herättävät merkityksellistä vuorovaikutusta, mikä puolestaan lisää luottamusta. Esihenkilöiden olisikin tärkeää vahvistaa dialogisen vuorovaikutuksen taitojaan. Vogt, Brown & Isaacs (2003, 10-11) ehdottavat esihenkilöitä edistämään edellä mainittua esimerkiksi pidättäytymällä ennen aikaisesta tuomitsemisesta, tutkimaan sanomattomia oletuksia ja uskomuksia, kuulostelemalla ideoiden välisiä yhteyksiä, arvostamalla kaikkien työpanosta, rohkaisemalla monimuotoisiin näkökulmiin, sekä sanoittamalla yhteistä jaettua ymmärrystä. (Vogt, Brown & Isaacs 2003, 10-11.) Joka tapauksessa uuden oppiminen aiheuttaa notkahduksen ihmisten suorituskyvyssä. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten luonteella, sekä henkilö-, ja työhistorialla on huomattava vaikutus työntekijän kyvylle mukautua muutokseen. (Cameron & Green, 60-61.) Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että voisi olla hyödyllistä kohdata nämä tunteet avoimesti ja toimintakeskeisesti esimerkiksi osallistamisen, voimaannuttamisen ja kommunikaation keinoin, sekä vuorovaikutukseen liittyvän lisäkoulutuksen avulla. Lisäksi muun muassa positiivisella esimerkillä johtaminen, palautteen antaminen ja vaikkapa tukiryhmien perustaminen vähentävät muutokseen

liittyvää ahdistusta (Cameron & Green 2009, 57-58). Aiemmat tutkimustulokset tukevat sitä näkökulmaa, että huomioimalla työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja tunteet muutoksen sopeutumisprosessissa, esihenkilö voi myötävaikuttaa alaistensa muutokseen sopeutumiseen ja näin myös sitouttaa heitä organisaatioon. (Laurila 2017, 58-59.) Toisaalta tutkimustulokset puoltavat myös sitä, että esihenkilöltä toivotaan muutoksen keskellä erityisesti vahvaa tehtävien valvontaa ja ristiriitatilanteisiin puuttumista (Laurila 2017, 110-111).

Nykyaikaisen esihenkilön ei edes oleteta tietävän kaikkea. Tänä päivänä organisaatiot menevät yhä enemmän ylhäältä alaspäin johtamisen sijaan suuntaan, jossa esihenkilöt tukevat ja ohjaavat, sen sijaan että antaisivat vain suoria toimintaohjeita. Näin myös henkilöstö oppii mukautumaan jatkuvassa muutoksessa työskentelyyn. Lyhyesti sanottuna esihenkilön tehtävänkuvana on nykypäivänä usein lähempänä valmentajaa, kuin perinteistä johtajaa. Paras vaihtoehto olisi, mikäli johtaja hallitsisi sekä tiedon välittämisen, että henkilöstön ohjaamisen itseohjautuvaan asioiden selvittämiseen. (Ibarra & Scoular 2019, 112-113.) Ibarra & Scoular (2019, 117) kehottavat esihenkilöitä puhumaan vähemmän ja kuuntelemaan, sekä tarkkaile enemmän: henkilöstön äänenävyt ja kehonkieli voivat välittää paljon arvokasta tietoa. Hiljaisuuden sietäminen voi myös antaa toisinaan arvokasta ajatteluaikaa keskustelukumppanille, jolloin saattaa syntyä merkittäviäkin oivalluksia. Mikäli hiljaisuus ei synnytä uusia ajatuksia, voi kysyä avoimia kysymyksiä. (Ibarra & Scoular 2019, 117.)

2.5 Työhyvinvointi työyhteisössä

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite, joka pitää sisällään terveyteen ja yksilön hyvinvointiin liittyvien asioiden lisäksi myös työyhteisön johtamiseen, ilmapiiriin, sekä itse työhön liittyviä näkökulmia. Kyseessä on siis varsin laaja-alainen toimintatapa. Työelämän kenttä on muuttunut entistä monipuolisemmaksi ja haastavammaksi, mikä korostaa työhyvinvoinnin merkitystä organisaatioiden menestymisen kannalta. Työhyvinvointia edistäviä asioita ovat hyvän johtamisen lisäksi myös koko organisaation myönteinen kulttuuri, johon kuuluvat vuorovaikutteiset toimintatavat. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6-7.) Toisinaan työhyvinvoinnin, tai "tyhyn" merkitys organisaatiossa nähdään suppeasti, jolloin käsitteen saatetaan kokea käsittävän vain esimerkiksi työporukan virkistäytymispäivät, tai organisaation tarjoamat liikunta- ja kulttuuriedut (Kehusmaa 2011, 31-32). Todellisuudessa työhyvinvointi on paljon laaja-alaisempi käsite, josta löytyy kirjallisuudesta monenlaisia määritelmiä. Työhyvinvointi muodostuu työn mielekkyydestä ja ammattitaidosta, terveydestä, työturvallisuuteen liittyvistä tekijöistä, sekä muista hyvinvointiin liittyvistä asioista kuten työyhteisön ilmapiiristä ja hyvästä johtamiskulttuurista (Suomen Sosiaali- ja Terveysministeriö 2023).

Työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää, koska inhimillisestä pääomasta, eli ihmisistä tulee jokaisen organisaation tärkein voimavara; heidän luovuutensa, innostuminen ja sitoutuminen

mahdollistavat tulevaisuuden menestymisen. Muutokset, sekä työstä puuttuva mielekkäisyys aiheuttavat kuitenkin päänvaivaa ja vievät menestykseltä pohjaa, koska työntekijät eivät yllä parhaaseensa ollessaan liian kiireisiä ja kuormittuneita. Esihenkilöllä on avainasema työyhteisön työhyvinvoinnin toteuttamisessa, antaessaan mahdollisuuden sen kehittämiseksi. (Manka M-L & Manka M 2016, 8-10.) Vaikka esihenkilön tehtäviin kuuluu huolehtia työhyvinvointia tukevista toiminnoista, on työhyvinvointi silti koko työyhteisön yhteinen asia.

Työhyvinvoinnin johtaminen



Kuva 2: Työhyvinvoinnin johtaminen (Heikkilä-Tammi 2023).

Nykyaikaisessa vetovoimaisessa organisaatiossa työhyvinvointiin myös halutaan panostaa. Työhyvinvoinnin parantuminen heijastuu perustehtävään, eli parempaan potilasturvallisuuteen ja tyytyväisempiin asiakkaisiin. (Suomen Sairaanhoidajat 2023b). Hyvinvoivassa työyhteisössä tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat. Mekanismeja työtyytyväisyyden tuottavuuteen liittyvään positiiviseen vaikutukseen on olemassa useita. Ensinnäkin tyytyväiset ihmiset ovat sitoutuneempia ja kannattavat organisaation pidemmän tähtäimen tavoitteita. Aineettomat asiat, kuten koetut työolot muodostavat suuren osan yrityksen koetusta arvosta, henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Työoloilla tarkoitetaan erilaisia tekijöitä, jotka organisaatiossa vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Näitä ovat esimerkiksi itse työn henkinen ja fyysinen raskaus, sekä mahdolliset työssä esiintyvät haitat ja vaarat. Myös henkilöstön sosiaaliset

suhteet, työajat, sekä johtaminen ja työn organisointi ovat tällaisia asioita. Mainittavia asioita ovat myös työsuojaus, koulutukset, perehdytys-, palkitsemis- ja palautejärjestelmät. Esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien sisältöön, tai työaikoihin voi tukea työssä jaksamista ja viihtymistä. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 10-11.) Myös sairauslomien määrän on todettu vähenevän hyvinvoinnin kasvaessa työyhteisössä. (Suomen Sosiaali- ja Terveysministeriö 2023; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7; Hakanen & Kaltiainen 2020, 47; Kauhanen 2016, 18; Böckerman & Ilmakunnas 2020, 52.) Huonosti voivat työntekijät sairastuvat herkemmin, mutta huonot työolot aiheuttavat myös alttiutta jäädä kotiin lievänkin oireen takia (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 32). Tämä tie kulkee siis molempiin suuntiin: tyytyväinen henkilöstö on organisaation kannalta tuottoisampi, ja toisaalta menestyksekkäät organisaatiot ovat herkempiä parantamaan työoloja. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 43.) Organisaation tulee panostaa henkilöstön todellisiin tarpeisiin, sillä tämä on yksi ratkaiseva tekijä nykyajan yhä haastavammassa työelämän haasteissa. Organisaation kyky houkuttaa ja pitää kiinni oikeanlaisista osajista on yksi näistä haasteista. (Kauhanen 2016, 18-19.) Osaavista ammattilaisista on kova kysyntä ja kilpailu, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla.

Mikäli työhyvinvointia halutaan organisaatiossa viedä aktiivisesti myönteiseen suuntaan, lähtee kaikki liikkeelle perusteista, kuten organisaation tavoitteista, strategisista päämääristä ja organisaatiokulttuurista. Koko organisaation läpi leikkaavia työkaluja ja apukeinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi voivat olla esimerkiksi henkilöstörakenneanalyysi ja työhyvinvoinnin nykytilan analysointi, joiden pohjalta organisaatio voi tehdä täsmällisempiä ja perustellumpia henkilöstö- koulutus- ja tasa-arvosuunnitelmia. Myös konkreettiset asiat, kuten mielenkiintoisen ja haasteellisen työn tarjoaminen, joustavat työajat, kannustava työilmapiiri, hyvä johtaminen, työntekijöiden fyysisen ja psyykkisen kunnan tukeminen, sekä lakisääteistä kattavampi työterveyshuolto ovat keinoja vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin. (Kauhanen 2016, 66-90). Työyhteisö hyötyy myös yhteisesti sovituista pelisäännöistä. Niihin voidaan tukeutua ristiriitatilanteissa ja ennaltaehkäistä esimerkiksi kiusaamista ja epätasa-arvoa työyhteisössä. Tämä luonnollisesti parantaa myös työhyvinvointia. (Sairaanhoitajaliitto 2023c.)

2.6 Työhyvinvointi organisaation muutosprosessissa

Hämmin (2017, 398-401) mukaan useista eri lähteistä saatava tuki edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimustulokset puolsivat sitä, että erityisesti lähiesihenkilöltä tulevan tuen puute oli suurin työntekijän työhyvinvointiin vaikuttava riskitekijä. (Hämmin 2017, 398-401.) Työterveyslaitoksen tekemien selvitysten mukaan yksi muutosprosessien aikana toimivista voimavaroista on työn imu. Mitä suurempi työn imun kokemus työntekijällä säilyi, sitä enemmän muutos pystyttiin näkemään mahdollisuutena uhkan sijaan (Hakanen & Kaltiainen 2020, 52). Työn imulla tarkoitetaan sitä, kun työntekijä lähtee tyypillisesti mielellään töihin, nauttii

työnteosta ja kokee sen merkityksellisenä. Siihen liittyy kokemus energisyydestä, sekä halu tehdä työ hyvin, mutta myös halua pyrkiä voittamaan mahdolliset vastoinkäymiset töissä. Se on arvokas hyvinvoinnin kokemus. (TTL 2023c.) Työntekijöiden kokemaa työn imua ja hyvinvointia voidaan edistää tehokkaasti hyvällä, palvelevalla johtamistyyllillä (TTL 2023d). Työn imua on tutkittu sekä kansallisesti, että kansainvälisesti jo 20 vuotta, joten näyttöä sen vaikutuksista on kertynyt runsaasti. Tutkimusten perusteella sen monet positiiviset vaikutukset heijastelevat yhtäaikaaisesti kokemusta hyvinvoinnista, mutta myös motivaatiosta ja työn mielekkyydestä. Työn imua kokeva ihminen pitää omaa työtään pääosin merkityksellisenä ja innostavana. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41-42.) Työterveyslaitoksen (Hakanen & Kaltiainen 2020, 47) mukaan työn imun lähteitä ovat henkilökohtaisiin voimavaroihin, itse työn monipuolisiin haasteisiin, sekä työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin ja työtapoihin liittyvät asiat. Lisäksi näitä lähteitä ovat myös koko organisaatioon ja sen kulttuuriin, sekä jopa koko työuraa ja kansallisia voimavaroja koskevat asiat. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 47.)

Muutosprosessissa esihenkilöiden tarkoitus on osoittaa suuntaa, olla läsnä ja järjestää henkilöstölle heidän muutoksessa tarvitsemansa tuki. (Pirinen 2015, 61-62.) Vaikka esihenkilöt ovat vastuussa johdettavan yksikkönsä työhyvinvoinnista, alkaa kaikki kuitenkin heidän omasta hyvinvoinnistaan, sekä kyvystä johtaa itseään. Hyvinvoiva esihenkilöstö on siis perusta hyvinvoinnille työyhteisölle. (Suomen Sairaanhoidajat 2023a, Pirinen 2015, 150-160.) Lähtökohtana on pitää huolta itsestään ja omasta hyvinvoinnista sekä motivaatiosta, eli johtaa itseään pitämällä huolta omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista, sekä olla tietoinen omasta arvomaailmastaan. Esihenkilöiden on tärkeää esimerkiksi varmistaa tasapaino työn ja vapaaajan välillä. Kuormittuneena johtaminen on haastavampaa, joten myös esihenkilön tarvitsee hakea tarvittaessa apua. (TTL 2023d.) Hyvä itseluottamus ja itsensä tunteminen ovat avainasemassa. Esihenkilön on tärkeää tuntea omat rajansa. Tämä vaatii itsereflektiota ja tavoitteiden asettamista itselleen. (Suomen Sairaanhoidajat 2023a.) Cameron & Green (2009, 61) kehottavat esihenkilöitä henkilöstön tunnetilojen ohella kiinnittämään huomiota myös omiin tunnetiloihin. Kantolan ym. (2021, 34) tutkimuksessa lähiesihenkilöt olivat sanoittaneet vain vähissä määrin omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyviä asioita, sillä pääasiallisesti heidän huomionsa oli kiinnittynyt henkilöstön hyvinvointiin.

Antikaisen, Terkamo-Moisio & Höggman-Laitilan (2021, 9) tutkimus käsitteli muutosjohtamista koronapandemian aikana, joka itsessään oli valtava ja kompleksinen muutosprosessi. Tutkimuksen mukaan muutoksen vaikutukset hoitotyön johtajien ja hoitohenkilöstön työhyvinvointiin olivat kriittisiä. Työhyvinvoinnin tukemiseen muutosprosessin aikana tulisi varautua huolellisesti jo etukäteen. Erityistä huomiota tutkimuksen mukaan tulisi tästäkin näkökulmasta tarkasteltuna kiinnittää muutosprosessin aikaiseen viestintään. (Antikainen ym. 2021, 9.) Sunin, Kuhan, Salmelan & Kansteen (2023, 87-89) tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokivat pystyneensä tiedon jakamisella vaikuttamaan henkilöstön muutosprosessiin liittyneiden negatiivisten tunnereaktioiden vähentämiseen. Avoimuudella oli koettu olleen suuri merkitys

vuorovaikutukselle ja työhyvinvoinnille. (Suni ym. 2023, 87-89.) Zittingin ym. (2019, 390) tutkimuksen mukaan jatkuvan muutoksen keskellä olevien esihenkilöiden johtamisen kehittymisen edellyttäisi organisaatioilta mahdollisuutta vertaistukeen ja esimerkiksi mentorointiin, mutta myös mahdollisuutta epävirallisempaan tapahtuviin kohtaamisiin.

2.7 Opinnäytetyön toimintaympäristö

Opinnäytetyö toteutettiin yksityisellä sektorilla toimivan terveydenhuollon organisaation leikkaus- ja anestesiayksikössä, joka toimii pääkaupunkiseudulla kahdessa eri kohteessa. Organisaatiolla on toimipisteitä laajasti ympäri Suomea ja sen palveluihin kuuluvat perus- ja erikoissairaanhoidon palveluiden lisäksi sosiaali- ja hoivapalvelut. Yhteistyötahoja ovat vakuutusyhtiöiden lisäksi myös hyvinvointialueet. Organisaatiossa on tapahtunut vuosien saatossa monenlaisia muutoksia ja kasvustrategia perustuukin osittain juuri yrityskaupoille. Organisaation tavoitteena on varmistaa, että yhtiö toimii voimassa olevan lainsäädännön, viranomaismääräysten, sekä toimialan vaatimusten mukaista. Organisaation johto kertoo olevansa sitoutunut vaatimusten noudattamiseen ja valvomiseen. Erinomainen asiakaskokemus ja potilasturvallisuus, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilökunta, sekä toimivat laadukkaat prosessit ovat organisaatiolle avainasemassa. Organisaation johto ilmaisee pitävänsä tärkeänä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja omaan kehittymiseen. Organisaation arvojen mukaan sen toiminnan tulee olla laadukasta ja kestää kriittinenkin tarkastelu. Organisaatio peräänkuuluttaa myös vastuunottoa, ratkaisukeskeisyyttä ja positiivista asennetta. Organisaatio pitää tärkeänä osaamisen kehittämiseen, työyhteisöjen toimintaan ja työhyvinvoinnin johtamiseen panostamista. Henkilöstön työhyvinvointia tuetaan muun muassa tarjoamalla laaja työterveyshuolto, liikunta- ja kulttuurietuja, sekä vapaa-ajan tapaturmavakuutukset. Organisaation mukaan esihenkilötyö on tärkeä osa hyvää työyhteisöä, mikä ilmenee esihenkilöiden säännöllisillä koulutuksilla. Koulutusten aiheiksi mainitaan muun muassa arvostava vuorovaikutus, esimiehen rooli organisaatiossa, sekä tiedolla johtaminen.

Leikkaustoiminta on siis osa organisaation palveluista. Yksikössä leikkaavat kirurgit toimivat ammatinharjoittajina, jotka vuokraavat organisaatiolta henkilökunnan, tilat ja välineistön potilaiden kirurgiseen hoitoon. Erikoisaloja on runsaasti, sillä yksikössä hoidetaan muun muassa ortopedisiä, käsikirurgisia, gynekologisia, gastroenterologisia, plastiikkakirurgisia, sekä korvanäkurkkutautien potilaita. Potilasmateriaali koostuu sekä lapsista, että aikuisista. Suurin osa potilaista kotiutuu toimenpidepäivän aikana, eli päiväkirurgisesti, mutta osa potilaista viettää sairaalassa yhdestä kahteen yötä. Leikkaustoimintaa on vain arkisin, pääasiassa virkaajan puitteissa. Yksikössä työskentelee noin 80 henkilöä, jotka toimivat erilaisissa tehtävissä moniammatillisessa työyhteisössä. Erilaisia ammattiryhmiä ovat sairaanhoitajat, erikoislääkärin, välinehuoltajat, laitoshuoltajat, sekä fysioterapeutit. Tutkimuksessa käsiteltävä

muutosprosessi aiheutui organisaation yritysoston myötä tapahtuneesta kahden leikkausyksikön integroitumisesta talven 2022 ja kevään 2023 välisenä aikana.

3 Kehittämisasetelma

Seuraavassa osiossa kuvataan tutkimuksen kehittämisasetelmaan liittyviä asioita. Näitä ovat opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset, sekä tutkimuskysymykset.

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja kuvailla edellä kuvatun organisaation yhdellä leikkaus- ja anestesiaosastolla esihenkilöiden muutosjohtamisaamista ja kokemuksia kyseisen organisaation viimeaikaisten muutosprosessien johtamisesta.

Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja ymmärrystä siitä, miten jo läpikäytyistä muutosprosesseista saatuja kokemuksia ja osaamista voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa: missä onnistuttiin ja mitä kannattaisi tehdä toisin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaisena lähiesihenkilöt olivat muutosprosessin itse kokeneet, sekä millaista lisäkoulutusta esihenkilöille kannattaisi organisaatiossa järjestää tulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jatkossa organisaation esihenkilöiden muutosjohtamista tukevan koulutuksen ja valmennuksen, sekä esihenkilöiden perehtymisen yhteydessä. Lisäksi tutkimustuloksia voidaan hyödyntää organisaation muutosprosessien suunnittelun ja toteutuksen kehittämisessä. Tutkimus antaa suuntaa sille, miten organisaatio voi tukea esihenkilöiden työhyvinvointia ja vähentää heidän kuormittumistaan muutosprosessien yhteydessä. Tutkimustuloksista koostetaan organisaation toiveesta yksikön henkilöstölle esitys, joka esitetään kyseisen yksikön osastotuntin yhteydessä. Tässä yhteydessä henkilöstö saa myös mahdollisuuden kertoa omia kommenttejaan ja kehitysehdotuksiaan yksikön lähijohdolle aiheeseen liittyen.

3.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten kohdeorganisaation esihenkilöt ovat kokeneet suuren muutosprosessin?
2. Millaista tukea kohdeorganisaation esihenkilöt ovat saaneet muutosprosessin johtamisessa?
3. Millaisesta lisäkoulutuksesta esihenkilöt hyötyisivät muutoksen johtamisessa?

4 Laadullinen tutkimus opinnäytetyön teoreettisena ja metodologisena lähtökohtana

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena, kuvailevana tutkimuksena. Seuraavissa osioissa käsitellään laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä, tämän opinnäytetyön laadullisia tutkimusmenetelmiä, sekä tutkimukseen valikoituneita laadullisia sisällönanalyysin menetelmiä tarkemmin.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen yleistymisen on merkityksellistä ihmistutkimukselle, kuten organisaatiokulttuurin tutkimukselle, sillä sen avulla on mahdollista ottaa huomioon erilaiset tilannetekijät ja toimintaympäristö (Puusa & Juuti 2020a). Laadullinen ja määrällinen lähestymistapa eivät ole vastakohtia toisilleen, tai sulje toisiaan ulkopuolelle (Puusa & Juuti 2020b). Laadulliselle lähestymistavalle ominaista on esimerkiksi subjektisuuden arvostaminen (eli tutkimuksen kohteena olevien ihmisten henkilökohtaisten kokemusten merkityksellisyys tutkimukselle) ja tarkoitus kuvata tutkittavaa ilmiötä tutkittavien henkilöiden omasta näkökulmasta käsin. Myös tutkijan sitoutuminen suoraan kontaktiin tutkittavien ihmisten kanssa, sekä mielenkiinnon kohteina oleviin ilmiöihin ovat laadulliselle tutkimukselle ominaisia asioita. (Juhila 2021a.) Tutkimuskohdetta lähestytään tyypillisesti sen luonnollisissa olosuhteissa ja keskiössä ovat tutkittavien kokemukset. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada ihmisissä, työntekijöissä ja esihenkilöissä, piilevä potentiaali hyötykäyttöön. (Puusa & Juuti 2020b.)

Tutkimusprosessi muovautuu koko tutkimuksen keston ajan, kunnes tutkija pystyy rakentamaan johtopäätöksensä aineistosta ja arvioimaan kriittisesti omaa työtään. Avoin asetelma korostaa tutkimuksen vaiheiden, eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin, kietoutumista yhteen. Laadullisessa tutkimuksessa teorialla on monta tehtävää ja käyttötarkoitusta. Aiempaan tutkimus- ja teorian tietoon perehtyminen lisää ymmärrystä kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä, auttaa tutkijaa löytämään ja perustelemaan tutkimuksen teoreettisen tutkimusongelman, sekä auttaa tutkijaa rajaamaan tutkimustaan. Lisäksi teoreettinen viitekehys rakentaa pohjan aineiston keruulle ja toimii johtopäätösten peilinä. (Puusa & Juuti 2020b.) Laadullisessa tutkimuksessa tulokset syntyvät usein tutkimusprosessin tuottamista uusista näkökulmista tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tutkijan reflektiivisyys, eli oman toiminnan tarkastelu, on tärkeää koko tutkimuksen työstämisen ajan, aina aineiston keruusta tulosten raportointiin saakka. (Juhila 2021a.)

4.2 Aineiston hankintamenetelmät

Tässä opinnäytetyössä aineiston keruun menetelminä olivat puolistrukturoidut yksilöhaastattelut, haastatteluihin liittyvä havainnointi, sekä tutkijan tutkimuspäiväkirjan muistiinpanot. Nämä menetelmät valikoituivat käyttöön siksi, että ne soveltuvat hyvin tutkimuksen mielenkiinnon kohteina olevien asioiden, eli esihenkilöiden muutosjohtamisosaamisen ja kokemusten, selvittämiseen, tarkasteluun ja kuvailuun. Pääpaino tutkimuksen analyysissä oli haastatteluaineistolla. Havainnointia hyödynnettiin tutkimusaineiston luotettavuuden tarkastelussa, sekä tutkijan omien aistien virittämisessä haastattelutilanteissa mahdollisimman vastaanottavaisiksi. Tutkimuspäiväkirja toimi läpi tutkimusprosessin tutkijan omien ajatusten, tulkintojen ja teorian reflektioalustana. Muistiinpanoja ei syntynyt varsinaisissa haastattelutilanteissa, vaan välittömästi yksilöhaastattelujen jälkeen, sekä tietoperustaa ja tutkimusraporttia työstettäessä. Lisäksi muistiinpanoja kertyi myös täysin arkisissa tilanteissa, joissa aineistoon liittyviä oivalluksia nousi spontaanisti mieleen. Havainnointiin ja tutkimuspäiväkirjaan liittyvä aineisto toimivat siis haastatteluaineiston ja teorian tukena, sekä reflektioalustana.

4.2.1 Haastattelu

Haastattelu on yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Haastatteluun voidaan ryhtyä eri lähtökohdista ja se voidaan toteuttaa monella eri tavalla, joten se on aineistonkeruumenetelmänä hyvin joustava. Haastattelun avulla toteutettava tutkimus perustuu tutkittavan ja tutkijan vuorovaikutukseen, sekä heidän tulkintaansa käsillä olevasta ilmiöstä. Tämä jättää tilaa myös tulkintavirheille, mikä olisikin syytä ottaa huomioon arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa 2020a.) Tutkimusta varten tehdyn haastattelun tavoite on luoda tietoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Vastaukset tutkimuskysymyksiin muodostuvat aineiston analyysin kautta. Haastattelutilanteen vuorovaikutusta voi myös hyödyntää aineiston analyysissä ja tulosten raportoinnissa. (Hyvärinen, Suominen & Vuori 2021.) Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavat saavat vastata kysymyksiin niin laajasti kuin he itse kokevat tarpeelliseksi. Kysymykset valmistellaan etukäteen ja esitetään haastattelun kuluessa pitkälti samassa muodossa kaikille, mutta vastaamisen tapa on haastateltavan käsissä. Haastattelun tallentaminen mahdollistaa pitkätkin puheenvuorot. Haastateltaja voi käydä haastattelurunkoa myös hieman eri järjestyksessä läpi, tilanteen mukaan. (Alatalo & Vuori 2021.)

Haastatteluja aineistona käyttävässä opinnäytetyössä haastattelut eivät ole koskaan tismalleen samoja, kuin tutkimuskysymykset. Haastateltavat tarjoavat kokemusperäistä tietoa, jonka perusteella ja teorian tietoon peilaamalla tutkija/opinnäytetyön tekijä analysoi aineistonsa. Haastateltavan vastauksia ei rajoiteta kysymällä suljettuja kysymyksiä, edes niin sanottuina lämmittelykysymyksinä. Haastateltavien kannattaa antaa vapaasti kertoa omin sanoin tutkittavasta ilmiöstä. Kysymysten tulee olla selkeitä ja yksiosaisia. Laadullisessa

tutkimuksessa hedelmällisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi kuvailuun pyytävät kysymykset kuten: millaista, mikä, miten jne. Toisinaan voidaan tarvita myös faktakysymyksiä kuten: milloin, olitko ja mikä. Haastattelijan on oleellista kuunnella kiinnostuneena, antaa haastateltavalle minipalautetta merkiksi aktiivisesta kuuntelusta, esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, täsmennyksiä ja tiivistyksiä kuulemastaan, sekä varmistuksia siitä, että on ymmärtänyt haastateltavan oikein. Haastateltavaa ei tulisi keskeyttää, vaan tarvittavat lisätiedustelut tulisi tehdä sopivassa luonnollisessa välissä. Epäsuoria kysymyksiä tulisi välttää, sillä ne saattavat olla helposti johdattelevia. Myös hiljaisuus on yksi kysymisen muoto, joka haastattelijan kannattaa muistaa ja opetella. Luonnollista puheen taukoamisen hiljaisuutta pidempi hiljaisuus saattaa rohkaista haastateltavaa kertomaan lisää uusia näkökulmia kysytyistä asioista. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017.) Eettisten periaatteiden mukaan opinnäytetyön tekemisessä tulee kunnioittaa haastateltavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta, tasa-arvoa ja muita oikeuksia, sekä kohdella kaikkea haastateltavilta saatua tietoa arvokkaana, sekä arvokkaasti. Haastattelija ei ole puolueellinen tai ota kantaa, eivätkä tutkijan mahdolliset omat ennakkotiedot tai asenteet saa vaikuttaa tutkimuksen tulkintaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidut haastattelut siksi, että olin nimenomaan kiinnostunut esihenkilöideni kokemuksista ja ajatuksista. Lisäksi koin menetelmän tarjoavan parhaan mahdollisen aineiston tutkimuskysymysten vastausten löytämiseen. Opinnäytetyö toteutettiin yksilöhaastatteluiden avulla. Haastateltavat olivat tutkimusvuorovaikutuksessa tutkijaan, eli minuun opinnäytetyön tekijänä. Suostumusta varten kullekin haastateltavalle toimitettiin elokuussa 2023 tutkimustiedote (Liite 1), sekä tutkimukseen osallistuvan suostumuslomake (Liite 2), jonka haastatteluihin osallistuneet esihenkilöt allekirjoittivat. Pohdin aluksi myös ryhmähaastattelun mahdollisuutta, mutta sekä käytännön, että eettisistä syistä päädyin yksilöhaastatteluihin. Muutosprosessit ovat usein tunteita kuohuttavia aiheita ja voivat nostaa esiin vaikeitakin tuntemuksia, myös esihenkilöissä. Tutkimukseen osallistumispyyntö lähetettiin yksikön päällikölle, palveluvastaaville ja vastaaville hoitajille (yhteensä kuusi osallistumispyyntöä). Haastatteluihin osallistuivat neljä esihenkilöä.

Haastattelurunko testattiin, eli pilotoitiin ennen aineiston keruuta ja tarvittavat muokkaukset kysymysten asetteluun ja apukysymyksiin tehtiin tämän pohjalta. Lisäksi samalla karsiutui osa kysymyksistä turhan toiston ja haastatteluille asetetun aikaikkunan takia pois. Valmis haastattelurunko ryhmiteltiin haastattelutilanteita helpottamaan aihealueisiin, jolloin haastattelukysymykset (Liite 4) jaettiin haastateltavan taustaa ja työnkuvaa, muutosjohtamista, vuorovaiikutustaitoja ja viestintää, henkilöstöä, sekä esihenkilöiden työhyvinvointia koskeviin asioihin.

4.2.2 Havainnointi

Havainnointi on tieteellisen aineiston hankinnan perusmenetelmä, jota tosiasiaassa tekee jokainen tutkija, joka on suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön. Se tarkoittaa systemaattista tiedonkeruuta ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta toimintaa, jossa tutkija kohdentaa aistejaan tarkemmin kuin arjen tilanteissa. Havainnoinnin etuna ovat autenttisuus ja kokonaisvaltaisuus. Tutkija voi olla osallinen tutkittavassa ilmiössä, osallistuva havainnoija tai täysin ulkopuolinen havainnoija. Kerätyn aineiston käsittelyyn ei ole yhtä oikeaa mallia, vaan tutkija valitsee tutkimukseen sopivimman menetelmän. Laadun varmistamiseksi tutkijan on suhtauduttava kriittisesti omaan toimintaansa ja reflektoida, sekä kirjoittaa auki mahdollisimman kattavasti omat ennakkokäsityksensä ja perustelemaan kaikki valintansa. Perinteisesti epäkohtana on pidetty sitä, että havainnointi itsessään voi vaikuttaa kohteeseen ja siten vääristää luotettavuutta. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu havainnoinnin kohteen informoiminen tutkimuksen tavoitteista ja toteutustavasta. (Paalumäki & Vähämäki 2020.)

Tässä tutkimuksessa havainnointia hyödynnettiin sekä tutkijan oman toiminnan ja roolin tarkastelussa, että kiinnittämällä huomiota haastateltavien reaktioihin, olemukseen ja tapaan puhua. Havainnointi mahdollisti tutkijan kokonaisvaltaisemman virittymisen haastattelutilanteeseen. Havainnot kirjattiin ylös heti haastattelutilanteiden jälkeen. Nämä pitivät sisällään haastatteluihin liittyviä tunnelmia, ajatuksia ja huomioita. Haastattelutalennuksia tarkasteltaessa havainnointia jatkettiin kirjaamalla systemaattisesti ylös tutkittavien, mutta myös tutkijan verbaalista ja nonverbaalista ilmaisua. Aineistosta etsittiin vuorovaikutuksessa toistuvia, sekä poikkeavia tekijöitä. Havainnot purettiin tekstin muotoon, jota hyödynnettiin tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä arvioitaessa.

4.2.3 Tutkimuspäiväkirja

Tutkija/tekijä voi käyttää opinnäytetyön aineiston analyysin tukena myös henkilökohtaisia dokumentteja, kuten esimerkiksi kirjeitä tai päiväkirjoja (Alastalo & Vuori 2021). Haastattelupäiväkirjaan voi kirjata tutkijan ajatuksia, oivalluksia, mahdollisia ongelmia ja häiriötekijöitä, joita voi hyödyntää analyysissä.

Tutkimuspäiväkirjaa hyödynnettiin tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimuspäiväkirja oli sähköisessä muodossa, joten ajatuksia, oivalluksia ja ongelmia oli helppo kirjata ylös missä tahansa tilanteessa tutkimuksen suunnittelu-, toteutus- ja analysointivaiheissa. Käytännössä tutkimuspäiväkirja toimi tutkijan reflektion välineenä tietoperustaa luodessa, toteutusvaiheen ja analysoinnin tukena. Tutkimuspäiväkirjan aineistoa hyödynnettiin tietoperustan työstämisessä, sekä tutkimusraportin kirjoittamisen tukena. Analyysivaiheessa tutkimuspäiväkirja ja havainnoinnin avulla syntynyt aineisto yhdistettiin ja hyödynnettiin ongelmanratkaisun lisäksi tutkimuksen luotettavuuden, eettisyyden ja hyödynnettävyyden, sekä tutkijan roolin arvioinnissa.

4.3 Laadullinen sisällönanalyysi

Laadullinen sisällönanalyysi ja teemoittelu ovat toisilleen läheisiä käsitteitä. Laadullista sisällönanalyysiä voidaan käyttää esimerkiksi tekstien tai haastattelujen analyysiin ja siinä huomio kiinnitetään siihen, mistä asioista tai aiheista aineisto kertoo. (Vuori 2021b.) Aineiston analyysiin voi käyttää monia laadullisia metodeja, kuten keskusteluanalyysia, diskurssianalyysia, metafora-analyysia tai teema-analyysia. Valinnan ratkaisevat tutkimuksen tavoitteet ja tutkijan omakohtaiset taidot ja mieltymykset. (Puusa 2020b.) Aineiston analyysi kytkeytyy laadullisessa tutkimuksessa kiinteästi aineiston hankintaan, koska tutkija on samalla myös "tutkimusinstrumentti". Aineiston analysointi alkaa osittain jo hankintavaiheessa ja jatkuu keruun jälkeen lukemalla aineistoa yhä uudelleen, sekä toisaalta hankkimalla lisää tietoa eri lähteistä. Tutkijassa yhdistyvät aineistoin yksityiskohdat ja kirjallisuudessa esitetyt lähtökohdat.

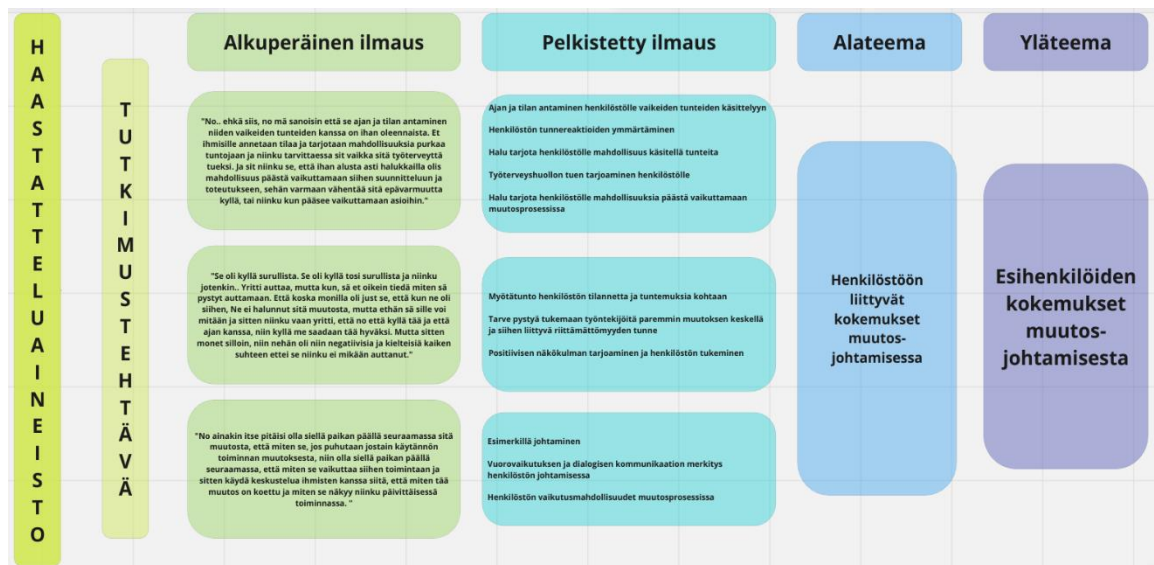
Tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tämä johtaa tutkimuksessa kerrotun tarinan syntymiseen. Sisällönanalyysin toteutuksessa käydään läpi vaiheita, joita ovat muun muassa analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen ja anonymisointi, sekä aineiston kategorisointi, teemoittelu ja tulkinta. (Puusa 2020b.) Anonymisointi helpottaa tutkimusaineiston julkaisua ja muuta käyttöä. Anonymisointi kannattaa ottaa huomioon jo aineistonkeruuvaiheessa, jotta aineistoon päätyisi mahdollisimman vähän henkilötietoja. Laadullisen tekstiaineiston anonymisoinnin periaatteisiin kuuluvat myös tunnistetietoja sisältävän materiaalin hävittäminen. Näitä ovat esimerkiksi taustatiedot ja suostumuslomakkeet. (Kuula-Luumi 2021.) Teemoittelussa tutkimusaineistosta etsitään tutkimustehtävän kannalta asiakokonaisuuksia, esimerkiksi usein toistuvien piirteiden kautta. Se on yksi keskeisistä analyysimenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Valmiiseen tutkimusraporttiin tuodaan tyypillisesti katkelmia aineistosta sitaattien muodossa, jolloin tarkoituksena on havainnollistaa lukijalle sitä, mihin tutkija päätelmiään pohjaa. Teemat siis syntyvät analyysin kautta. (Juhila 2021b.) Koodaamista on käytännössä kaikkien laadullisten tutkimusten käsittelyssä, sillä kyse on aineiston ensivaiheen järjestelystä ja luokittelusta. Esimerkiksi haastatteluaineiston litteroitua materiaalia yhdistellään ja pilkotaan tutkimusongelman mielenkiinnon kohteen mukaisesti, jonka jälkeen samankaltaiset osat luokitellaan ja nimetään. Koodaamisessa on kyse myös tutkijan valinnoista, sillä samaakin aineistoa voidaan tarkastella lukuisista eri näkökulmista. Koodaamisen apuna voi käyttää esimerkiksi "värikyniä", jolloin tutkija merkitsee aineiston yhtenevät osiot ja samoihin luokkiin kuuluvat tekstikohdat eri väreillä (Juhila 2021c.)

Analyysimuotoja on monia ja niitä voidaan luokitella esimerkiksi aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen tapaan. Analysoinnin jälkeen tutkimusaineisto vaatii vielä tutkijan tulkinnan, eli esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. (Puusa 2020b.) Laadullisen tutkimuksen analyysissä triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien ja lähestymistapojen yhdistämistä, jolloin tutkija, teoria ja tutkimusmenetelmät yhdistyvät.

Triangulaation moninäkökulmaisuuuden avulla voidaan parhaimmillaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142.) Tässä opinnäytetyössä triangulaatiota hyödynnettiin teorian, tutkijan havainnoinnin ja tutkimuspäiväkirjan, sekä haastatteluaineiston välisiä suhteita tarkastelemalla ja yhdistämällä toisiinsa. Ensisijainen tutkimusmenetelmä tässä opinnäytetyössä olivat tutkimushaastatteluista saatu aineisto. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla, jonka jälkeen aineistosta esiin nousseita teemoja peilattiin tutkimuksen tietoperustaan ja tutkijan havainnoinnin, sekä tutkimuspäiväkirjan aineistoon.

Tutkimuksen toteutusvaihe alkoi elokuussa 2023 tutkittavien informoimisella, suostumusten pyytämällä, sekä haastatteluajataulujen sopimisella. Haastattelut toteutuivat Microsoft Teamsin välityksellä etänä syyskuussa 2023. Yksilöhaastatteluihin osallistui neljä esihenkilöä. Haastattelukierroksia oli yksi ja kukin haastattelu kesti noin yhden tunnin. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin Teamsin (transkriptio toiminto) avulla. Haastatteluaineistoa syntyi yhteensä 4 tuntia 6 minuuttia ja litteroituna tekstinä 61 sivua (Times New Roman, fonttikoko 10, riviväli 1). Litteroinnin tarkistuksen jälkeen aineistoa luettiin ensin muutamaan kertaan läpi sellaisenaan, jonka jälkeen sen työstämistä jatkettiin sähköisellä miro-alustalla. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä teemoittelemalla. Aineisto anonymisoidiin, jonka jälkeen vastaukset järjesteltiin selkeyden vuoksi Miro-alustalle ensin kunkin haastattelukysymyksen mukaisesti, ennen varsinaista aineiston työstämistä.

Tämän jälkeen aineistoa lähdettiin pelkistämään ja koodaamaan (Kuva 3) sisällöstä nousseiden merkitysten mukaisesti, mielenkiinnon kohteena tutkimustehtävä (eli opinnäytetyön tutkimuskysymykset). Samalla aineistosta lähdettiin tarkastelemaan esiin nousseita yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Näitä koodattuja merkityksiä ryhmittelemällä ja värikoodaamalla aineistosta nousivat esiin alateemat. Alateemojen ryhmittelyä jatkettiin Miro-alustalla, jolloin aineistosta nousi lopulta esiin kaksi yläteemaa. Haastateltavien puheenvuorot olivat välillä pitkiä ja haastattelu keskustelunomaista, jolloin usein tutkittava tuli vastanneeksi osaan haastattelukysymyksistä oma-aloitteisesti. Tästä syystä aineistoa jouduttiin jonkin verran myös pilkkomaan osiin.



Kuva 3: Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä.

Teemat jaoteltiin seitsemään alateemaan ja kahteen yläteemaan (Kuva 4). Analyysivaiheessa tutkijan havainnoinnista syntyneitä aineistoa ja tutkimuspäiväkirjan aineistoa, sekä tietopöytä peilattiin tutkimuspäiväkirjaan, tutkimuksen pääasialliseen aineistoon, eli haastatteluaineistoon.



Kuva 4: Haastatteluaineiston ylä- ja alateemat.

5 Tulokset

Tutkimustulokset kuvataan tässä kahden yläteeman kautta, jotka ovat esihenkilöiden kokemukset muutosjohtamisesta ja esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyvät kokemukset muutosprosessien aikana. Ensimmäiseen yläteemaan (esihenkilöiden kokemukset muutosjohtamisesta) kuuluu neljä alateemaa, jotka ovat organisaatioon liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa, henkilöstöön liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa, viestintään liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa, sekä esihenkilöiden muutosjohtamiseen liittyvä työkokemus ja koulutus. Toiseen yläteemaan (esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyvät kokemukset muutosprosessin aikana) kuuluu kolme alateemaa, jotka ovat esihenkilöiden kokemukset perehdytyksestä muutosprosessin aikana, esihenkilöiden kuvaus itsensä kehittämisestä ja organisaation palauttejärjestelmästä muutoksen keskellä, sekä esihenkilöiden hyvinvointi, jaksaminen ja tuki muutosprosessissa. Nämä teemat antavat yhdessä vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, eli miten kohdeorganisaation esihenkilöt ovat kokeneet suuren muutosprosessin, millaista tukea kohdeorganisaation esihenkilöt ovat saaneet muutosprosessin johtamisessa, sekä millaista lisäkoulutuksesta esihenkilöt hyötyisivät muutoksen johtamisessa. Seuraavissa luvuissa käsitellään teemoja yksityiskohtaisemmin.

5.1 Esihenkilöiden kokemukset muutosjohtamisesta - Onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana avoin ja selkeä kommunikaatio, henkilöstön osallistaminen, sekä muutosprosessin aiheuttamien tunnereaktioiden ymmärtäminen

Ensimmäinen tutkimusaineistosta noussut yläteema oli esihenkilöiden kokemukset muutosjohtamisesta. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokivat organisaatiomuutoksen tärkeimmiksi tekijöiksi muun muassa avoimen ja riittävän selkeän kommunikaation ja viestinnän, henkilöstön ja esihenkilöiden osallistamisen, sekä muutosprosessin aiheuttamien yksilöllisten tunnereaktioiden ymmärtämisen. Yläteema jakautui neljään alateemaan, jotka olivat organisaatioon liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa, henkilöstöön liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa, viestintään liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa, sekä esihenkilöiden muutosjohtamiseen liittyvä työkokemus ja koulutus. Seuraavaksi kuvataan kukin alateema ja sen keskeinen sisältö haastattelulainauksineen.

5.1.1 Organisaatioon liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa - Suunnitelmallisuutta, selkeyttä ja henkilöstöresursseja toivottiin muutosprosessiin lisää

Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokivat organisaation reagoivan heidän organisaationsa johdolle viestimiin ongelmiin ketterämmin, kuin julkisella sektorilla. Myös organisaation rooli aidolta tuntuneen ongelmiin reagoinnin myötä kuvattiin tärkeäksi. Organisaation rakenteen koettiin kuitenkin olleen muutosten aikaan sekava, mikä taas aiheutti tuoreelle

esihenkilötiimille haasteita. Tutkimus osoitti, että esimerkiksi esihenkilöiden tehtäväkuvauksiin toivottiin selkeyttä. Muutosprosessin valmisteluvaihe oli näyttäytynyt tutkimuksen mukaan sekavana ja tähän olisi kaivattu enemmän suunnitelmallisuutta ja selkeyttä. Lisäksi esihenkilöt kokivat, ettei aina ollut selkeyttä siitä, millaisia konkreettisia valmisteluja yhdistymisen eteen tehtiin, sekä millä tasoilla oli päätösvaltaa missäkin asioissa. Resurssoinnin katsottiin epäonnistuneen esimerkiksi siltä osin, ettei yksikön kehittäminen ja muutokseen liittyneiden suunnitelmien toteutus ollut useinkaan mahdollista leikkausosaston päivittäisen toiminnan ohella. Tutkimus osoitti, että organisaation päätös jakaa leikkausyksikkö uudestaan kahteen eri kohteeseen herätti ristiriitaisia ajatuksia. Toisaalta koettiin, että esihenkilöiden ja henkilöstön organisaation ylimmälle johdolle välittämään hätään oli vastattu, mutta toisaalta muutosprosessin pitkittyminen lisäsi yksikön kokemia haasteita ja kuormitti sekä esihenkilöitä, että henkilöstöä entisestään. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tätä teemaa yksityiskohtaisemmin.

Muutosjohtamiseen liittyvissä kokemuksissa tutkimuksessa kävi ilmi, että kyseinen yksityisen sektorin organisaatio sai kiitosta siitä, että vaikutusmahdollisuuksia omaan työhyvinvointiin, työoloihin, sekä työyhteisössä vaikuttamiseen koettiin olevan enemmän, kuin julkisella sektorilla. Lisäksi organisaation katsottiin reagoivan esihenkilöiden ylöspäin viestimiin ongelmiin julkista puolta ketterämmin ja huoli yksikön henkilöstöstä tuntui välittyneen myös aina ylimpään organisaatiotasoon asti.

“Mun mielestä organisaatio reagoi kuitenkin siihen, että hei, nyt ei tää mennytkään ihan niinku strömsössä tää integraatio, että tässä on tullut tosi paljon haasteita, henkilökunta niinku ei voi hyvin... että, se että sitten toimitusjohtaja myöten reagoitiin... ja mun mielestä reagoitiin myös silleen, että oltiin niinku aidosti kiinnostuneita, että joskus isommissa organisaatioissa julkisella puolella se voi olla vähän semmoista päälle liimattua.”

Organisaation rakenteen koettiin olleen muutosten aikaan hyvin sekava, epäselvyyksiä siitälle taholle minkäkin asian päätösvalta kuului, oli esiintynyt toistuvasti. Esihenkilöt kokivat kuitenkin, että apua oli aina tarvittaessa saanut, tarjottu, tai ainakin asioita oli yritetty ohjata eteenpäin. Tilanteen koettiin selkiytyneen jonkin verran nyt, kun organisaatio on sittemmin selkiyttänyt rakennettaan ja johtoportaita, mutta tilanteen toivottiin kehittyvän myös jatkossa selkeämpään ja myönteiseen suuntaan. Lisäksi esihenkilöiden tehtäväkuvauksiin ja perehdytykseen toivottiin lisää selkeyttä.

Esihenkilöt kokivat muutosjohtamisessa haastavaksi sen, ettei heillä itsellään ollut organisaatiosta ja sen toimintatavoista riittävästi tietoa ja aikaa arvioitiin kuluvan runsaasti tiedon etsimiseen, sekä asioiden selvittämiseen. Haastavaksi koettiin myös kahden yksikön erilaisten työtapojen yhteen sulauttaminen. Osa esihenkilöistä koki muutosjohtamisessa helpoimmaksi

leikkausosaston henkilöstön auttamisen leikkausosaston perustehtävässä, sekä käytännön ongelmien ratkomisen.

“No varmaan haastavampi on semmoisten kysymysten selvittäminen mihin sulla ei ole suoraa antaa vastausta, kun sulla ei ole tietoa, koska koko organisaatio on niinku uusi... niin ne on varmaan ehkä ollut semmoinen haastavin asia. Ja sitten helpoin on varmaan ehkä semmoinen käytännössä toimiminen ja siellä lähityössä auttaminen.”

Muutosprosessin onnistumisia arvioitaessa esiin nousi organisaation rooli aidolta tuntuneen ongelmiin reagoinnin myötä. Lisäksi esihenkilöt kokivat työyhteisön ja esihenkilöitiimin onnistuneen vaikeuksista huolimatta luomaan ja säilyttämään toinen toistaan kannattelevan ilmapiirin, joka tuntui jalostuvan edelleen, nyt kun konkreettisista muutoksista oli jo jonkin verran aikaa.

“No mun mielestä, vaikkakin viiveellä, niin organisaatio onnistui siinä, että reagoi siihen, että ihmiset ei voi hyvin. Mun mielestä me onnistuttiin siinä, että täällä alkoi olemaan niinku parempi henki.”

Kysyttäessä mitä olisimme voineet tehdä toisin, toivat esihenkilöt ilmi sen tosiasian, että jälkikäteen näitä asioita on usein huomattavasti helpompi huomata, kuin etukäteen, sillä jokainen muutosprosessi on omanlaisensa kompleksinen tapahtumasarja. Kehitysehdotuksiakin kuitenkin nousi esiin. Muutosprosessin valmisteluvaihe oli näyttäytynyt sekavana, tähän olisi kaihattu lisää selkeyttä ja suunnitelmallisuutta.

Yhdistymistä koskevan tiedon koettiin tulleen jo varhaisessa vaiheessa, mutta odotusaikana oli epäselvyyttä siitä, minkä verran ja millaisia konkreettisia valmisteluja tilanteen eteen tehtiin ja millä tasoilla oli päätösvaltaa missäkin asioissa. Aikataulussa kerrottiin olleen toisaalta väljyyttä, jolloin ei tuntunut tapahtuvan mitään ja toisaalta kiireen tuntua ja aikataulupaineita.

“Niin se esityö on ehkä semmoinen juttu tavallaan, mikä olisi ehkä kaivannut semmoista niinku hieman lisää. Kauppa kuitenkin oli tavallaan niinku jo siellä alkuvuodesta löyty lukkoon ja sitten niinku se lopulta se... jotain valmisteluja oli ja tavattiin niinku porukalla, mutta sitä semmoista käytännön, niinku että mitä suunnitelmia tavaroiden, paikkojen osalta ja toimintojen osalta, niin se tuli sitten aika rysäyksellä kuitenkin siinä niinku elokuussa.”

Yhdistymisen valmistelujen ja toteutuksen katsottiin erityisesti ensimmäisen muuton yhteydessä henkilöstön kesälomien ja alakanttiin arvioitujen henkilöstöresurssien takia epäonnistuneen. Osa haastatelluista ilmaisi, että muuttoon olisi ollut hyvä järjestää työntekijöiden

keskuudesta oma porukkinsa, joka olisi toiminut ikään kuin projektitiiminä suunnittelemassa ja toteuttamassa (sekä delegeoimassa konkreettisia toimintoja) muuton osalta, jotta jollain taholla olisi ollut kokonaiskuva tilanteesta. Muuton katsottiin toteutuneen siten, että työvuorossa muuton eteen asioita tekevät työntekijät eivät olleet tietoisia siitä, mitä edellisen vuoden ihmiset olivat asian eteen jo tehneet, tai mitä kannattaisi tehdä seuraavaksi, jolloin tilanne on ollut varsin sekava. Lisäksi samaan aikaan osa henkilökunnasta pyöritti leikkaustoimintaa, yrittäen parhaansa mukaan huomioida potilasturvallisuuden ja asiakaskokemuksen. Tämän sekavan ajanjakson kokonaisuuden koettiin vaikuttaneen omalta osaltaan myös siihen, että niin moni ammattilainen päätyi vaihtamaan muutosprosessin aikana työpaikkaa.

“Että olisiko sitä (toisen yksikön) koko sulkua ja kaikki lomalle silloin heinäkuussa asiaa jotenkin vähän eri tavalla voinut niinku tehdä, että se ei tulisi niin, niinku rysäyksellä ja mikä se on sitten se kustannus siitä, että kaikki tulee rysäyksellä ja kaikille tulee asiat järkytyksenä ja väki lähtee pois. Ja paljonko menee sitten kuitenkin resursseja kaikkiin uusiin rekrytointeihin, vaikka niinku hyvää henkilökuntaa tullut ja näin, mutta tota kyllähän se on niinku resurssiahan sekin vie ja kuluja.”

Aikatauluihin liittyvissä asioissa esiin nousivat myös fuusioon liittyvä työyhteisöjen toisiinsa tutustuminen ja omien työtapojen toisilleen perehdyttäminen. Koettiin arvokkaana, että organisaatio oli järjestänyt kulttuurityöpajoja ja mahdollistanut henkilöstön tutustumisen ja vuorovaikutuksen alkamisen. Koettiin kuitenkin, että toimet olivat riittämättömät, eivätkä oikeastaan mahdollistaneet konkreettisten työtapojen käsittelyä, sillä tutustuminen ei tapahtunut samassa ympäristössä, jossa työtä tehdään. Tämän tyyppistä henkilöstön työtapojen tutustuttamista puolin ja toisin olisi kaivattu lisää jo ennen fuusion toteutumista. Lisäksi leikkausosastojen henkilökunnan koettiin olevan tyyppillisesti aika omiin kaavoihinsa kangistuneita, mikä olisi hyvä huomioida osastojen uuden yhteisen toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa esimerkiksi sanoittamalla henkilöstölle sitä, että monet asiat voidaan tehdä useilla eri tavoilla, joista kaikki voivat olla tasavertaisia.

“Kyllähän henkilöstö näki toisensa toisensa tavallaan, että se oli mun mielestä ihan niinku jees homma, ettei ollut silleen, että ei ole nähty kertaakaan, että on niinku siihen yritetty panostaa. Mutta eihän se, että sä niinku ihmiset näet... ja silloinkin niissä kevään tapaamisissa, niin kyllähän siellä oli aika leirydytty silleen hajalleen, mikä nyt onkin toisaalta ihan luonnollista, kun sä et tunne niitä ihmisiä... ja että vaikka siinäkin keskusteltiin, niin ei siinä olisi sitten oppinut tuntee ihmisten työtapoja. Leikkaussali-ihmiset on usein silleen kohtalaisen kriittisiä, niinku sitä toista ja toisen toimintaa kohtaan ja, että tavallaan sen toisen tarvitsee osoittaa se oma osaaminen kohtuu paljon, että se toinen oppii silleen luottamaan siihen.”

Organisaation päätös jakaa leikkausyksikkö uudestaan kahteen eri kohteeseen herätti ristiriitaisia ajatuksia. Toisaalta esihenkilöt toivat ilmi olevansa tyytyväisiä siihen, että heidän ja henkilöstön huoli tilojen riittävydestä huomioitiin. Lisäksi tämä mahdollistaa toiminnan kasvattamisen ja kehittämisen tulevaisuudessa. Kuitenkin koettiin, että viestiä tilojen ahtauteen (huomioiden esimerkiksi varastojen riittämättömyys ja siitä johtuvat palo- ja muut turvallisuusriskit, taukotilojen viihtyvyys ja muut työolot, sekä potilasturvallisuus ja -viihtyvyys) liittyen oli yritetty sekä henkilöstön, että esihenkilötiimin puolelta tuoda ylemmän organisaation tietoon jo hyvin varhaisessa vaiheessa, ennen ensimmäistä muuttoa. Koettiin, että palautetta asiaan liittyen kysyttiin organisaation taholta, mutta ei kuunneltu.

“No kun musta siinä meni pieleen vähän silleen, että meitä ei kuunneltu. Niin että, jos ylemmät tahot, ketkä sitä muutosta siinä nyt niinku teki, olisi vähän ehkä työntekijöitä kuunnellut enemmän. Niin tota, ehkä se olisi alun pitäenkin saatu vähän helpommin tehtyä, koska niin silloinhan esimerkiksi just tämä, että mehän tiedettiin heti alusta pitäen ennen kun (toinen yksikkö) oli muuttanut tänne, että me ei tulla mahtumaan. Ja siitä sanottiin tuhat kertaa ja silti vaan ängetettiin kaikki ja sitten todettiin vajaan puolen vuoden kuluttua, joo ei ne mahtunutkaan.”

5.1.2 Henkilöstöön liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa - Avoimen ja kaikenlaiset tunteet sallivan työyhteisökulttuurin, sekä laadukkaan vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin

Tutkimuksen mukaan esihenkilöt ymmärsivät muutoksen tarpeen, mutta organisaation tapaa tiedottaa asiasta henkilöstölle, ei koettu oikeaksi. Esihenkilöt toivat esiin tiedotuksen täsmällisyyden ja kattavuuden merkityksen työntekijän arvioidessa organisaation johdon luotettavuutta. Henkilöstön vaikeita tunteita muutosta kohtaan ymmärrettiin ja esihenkilöt kokivat tehneensä parhaansa tukeakseen henkilöstöä niin hyvin, kuin pystyivät. Esihenkilöt kokivat raskaana sen, ettei heillä vuorovaikutuksen lisäksi ollut juurikaan keinoja helpottaa työntekijöiden uupumusta ja hankalia tunteita, vaikka henkilökuntaa oli ohjattu haastavimmissa tilanteissa ottamaan yhteyttä organisaation työterveyshuoltoon. Henkilöstön sitouttamisessa muutokseen tutkimus toi ilmi esimerkillä johtamisen ja avoimen keskustelukulttuurin, sekä dialogisen vuorovaikutuksen merkityksen. Avoimen keskustelukulttuurin nähtiin olleen ratkaisevassa merkityksessä siinä, että haastavista ajoista huolimatta työyhteisössä oli alkanut muodostua yhteinen uusi toimintakulttuuri. Esihenkilöt kokivat myös sen olleen merkityksellistä, että vaikeistakin tunteista oli pystytty keskustelemaan avoimesti työntekijöiden kanssa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tätä teemaa yksityiskohtaisemmin.

Työntekijöiden vaikeita tunteita muutosta kohtaan ymmärrettiin ja kritiikille koettiin olevan tilaa, vaikka itse muutos oli vastustuksesta huolimatta toteutettava organisaation päätöksen mukaisesti. Tutkimus osoitti esihenkilöiden tiedostaneen, että toimintaa säätelevät

organisaation johdon lisäksi myös esimerkiksi yhteistyötahot ja lait. Esihenkilöt ymmärsivät muutoksen tarpeen, mutta koettiin myös, että muutosta ei perusteltu henkilöstölle sopivalla tyylillä. Koettiin, että tietoa oli joko annettu liian vähän, ei oikeaan aikaan, tai yksisuuntaisesti. Henkilöstön kannalta katsottuna muutosprosessiin olisi toivottu lisää konkreettisia perusteluja, dialogisuutta ja monipuolisuutta tiedottamiseen, sekä toistoa. Tutkimus osoitti esihenkilöiden kokeneen joidenkin työntekijöiden olleen aluksi niin shokissa muutosprosessista, että tietoa olisi tarvinnut antaa säännöllisemmin, systemaattisemmin ja sitä olisi tullut toistaa riittävän usein, jotta muutuskäyrän eri vaiheissa olleet työntekijät olisivat voineet sisäistää tiedon paremmin.

Tulokset osoittivat esihenkilöiden tiedostaneen sen, että esihenkilöillä oli muutosprosessin aikana tietoa enemmän ja varhaisemmassa vaiheessa, kuin henkilöstöllä, minkä koettiin olevan myös täysin perusteltua. Osa esihenkilöistä totesi kuitenkin, että informaatiota olisi kannattanut tuoda myös henkilöstölle aiemmin, jotta turhaa epävarmuutta ja epätietoisuutta ei olisi syntynyt niin runsaasti työyhteisöissä. Lisäksi tiedottamiseen kaivattiin avoimuutta myös siitä, että esihenkilöillä todella on tietoa varhaisemmassa vaiheessa, kuin henkilöstöllä. Toivottiin, että tämän voisi sanoittaa henkilöstölle, jotta työntekijät saisivat varmistusta sille, että kyseiset huolenaiheet on kuultu ja niihin ollaan reagoimassa, mutta valmista tietoa asiasta tarjoillaan vasta, kun päätöksiä on tehty. Tämän ajateltiin osaltaan helpottavan henkilöstön kuormitusta muutosprosessissa. Haastatteluissa muutosvastarintaa pienentävinä keinoina nostettiin esiin juuri muutosta koskevan tiedotuksen täsmällisyyden ja kattavuuden merkitys työntekijän arvioidessa organisaation johdon luotettavuutta.

“Se varmasti lisää sitä niinku muutosvastarintaa ihmisissä, että semmoiset villinnaiset, epäselvät tiedot ei ainakaan herätä luottamusta sitä asiaa kohtaan.”

Esihenkilöt kuvailivat yrittäneensä parhaansa mukaan tukea henkilökuntaa vaikeiden tunteiden kanssa muutoksen aikana, mutta suurin osa kertoi tunteneensa riittämättömyyden tunnetta näissä tilanteissa. Esihenkilöt eivät juurikaan kokeneet henkilöstön suuria tunteita haastavina kohdata, vaan ennemminkin kuormitusta aiheutti kokemus siitä, ettei heillä ollut keinoja helpottaa työntekijöiden uupumusta, hankalia tunteita ja epätoivoa muutostilanteen suhteen. Työntekijöitä oli kuitenkin herkästi ohjattu ottamaan yhteyttä organisaation työterveyshuoltoon, tai saattoivat tehdä yhteydenoton heidän kanssaan, tai puolesta. Myös ihmisten työnkuvaa oli pyritty miettimään tarkemmin, jotta kuormitusta voitaisiin siltä osin helpottaa. Osa olisi kaivannut tätä tehtävän kuitenkin vielä lisää. Sairauspoissaoloja oli paikoin valtavasti, mikä omalta osaltaan kuormitti sekä lähijohtoa, että työntekijöitä.

“Se, että oli sitten mahdollisuus sanoa ihmisille, että hei, tiedäthän, että meillä on hyvä työterveyshuolto ja sä voit olla sinne yhteydessä ja niin kun tällaisia... mutta vielä enemmän ehkä sitten olisi kaivannut sitä, että oltaisiin

pystytty niinku esihenkilönä miettimään myös ihmisten työnkuvia silleen vielä tarkemmin ja miettiä, että minkä takia joku ihminen koki jonkun asian jollain tavalla ja pystyttäisikö sitä välttämään sitten, että tän ihmisen ei tarvitse tehdä näitä asioita enää.”

Runsas sairaspöissaolat vaikeuttivat myös henkilöstön suunniteltujen perehdytysten toteutusta, sekä muuta suunnitelmallista tekemistä (esimerkiksi ohjeistusten laatiminen, toiminnan suunnittelu, työroolien selkiyttäminen, vastuualueiden jakaminen ja vastuualueisiin liittyvien työtehtävien suunnittelu sekä toteutus), sillä henkilöstöresurssit päivittäisen toiminnan ylläpitoon, muutokseen liittyviin työtehtäviin (kuten tilojen järjestely, toiminnan suunnittelu, kahden yksikön laitteiden ja välineistön yhdistäminen ja tarkistus, uusien erikoisalojen perehdytys, prosessien yhteen sulauttaminen, toimimattomien prosessien uudelleensuunnittelu ja muu kehittäminen) oli riittämätön. Lisäksi resurssipulaa lisäsi merkittävästi muutoksen myötä kiihtynyt organisaatiosta poislähteneiden sekä esihenkilöiden, että työntekijöiden aiheuttama vajaus henkilöstössä. Toiminnan pyörittäminen oli lisäksi monesti hyvin paljon sijaisten (niin sanotut keikkatyöntekijät vuokrafirmojen kautta) varassa, mikä omalta osaltaan jarrutti esimerkiksi suunnittelu-, kehittämis- ja perehdyttämistyötä, sillä sijaisilla ei ollut samanlaista velvoitetta tai välttämättä edes motivaatiota näihin työtehtäviin.

“Ehkä myös se, että mun mielestä meillä oli resursoitu liian vähäisen, niin kun, että oli laskennallinen ehkä niin kun se, että olisi vielä enemmän pitänyt. Aika todella paljon oli keikkalaisia. Toimintaa on hirveän haastavaa kehittää, jos sulla on niinku tällöisiä työntekijöitä, jotka käy muissakin yksiköissä ja on täällä vaan silloin tällöin. Ei heillä ole mitään velvoitetta, eikä halua välttämättä kehittää... että he tekee sen päivätyönsä ja näin.”

Muutosprosessin aikana kuormittuneiden ihmisten koettiin myös sairastuneen herkemmin, joten sairaspöissaolat kuormittivat sekä esihenkilöitä, että työntekijöitä entisestään. Tämä johti siihen, että päivittäisen työn tekeminen tuntui pitkään selviytymistaistelulta, jossa lähtökohtana oli vain saada päivän työt tehtyä, eikä resursseja ollut ajatella toimintaa yhtään pidemmälle tulevaisuuteen.

“Ja sitten taas, kun on ihan väsyneitä ihmisiä ja sitten, kun alkoi tulla uusia ihmisiä, niin juuri vanhojen työntekijöiden piti sitten niinku perehdyttää... ja ne oli jo tarpeeksi väsyneitä muutenkin. Se oli todella haastavaa, kun silti sun piti sitten etsiä kuitenkin uusille ihmisille niitä perehdyttäjiä ja tiedät hyvin, että kukaan ei jaksaisi. Niin se oli aikamoista.”

Huolen määrä henkilöstön jaksamisen puolesta oli tullut osalle esihenkilöistä yllätyksenä ja herättänyt pohdintaa omista rajoista, sekä itsensä johtamisesta muutosprosessin keskellä.

“No ehkä se tavallaan huoli muista on ehkä se, mikä on itestä silloin niinku... syksyllä tavallaan yllätti ehkä, mä en tiedä onko se hyvällä tavalla vai huonolla tavalla, mutta että tavallaan se, että miten pahasti tavallaan ihmiset silloin niinku voi. Ja miten se sitten vaikutti omiin yöuniin.”

Riittämättömyyden tunteen lisäksi osa haastatelluista koki jopa epäonnistumisen tunteita. Tiedostettiin esihenkilöiden kokema ristipaine: toisaalta organisaatiolta tulleita toimeksiantoja on noudatettava, mutta ymmärrys henkilöstön epävarmuutta ja hankalia tunteita koskien ymmärrettiin. Vaikeasta tilanteesta huolimatta esihenkilöt kuvasivat itse suhtautuneensa muutokseen kuitenkin pääosin myönteisesti ja positiivisella tulokulmalla, vaikka henkilöstön puolesta koettu myötätunto ja aikataulupaineet aiheuttivat heille itselleenkin kuormitusta ja hankalia tunteita.

“Joo todellakin... joo ehkä niinku se riittämättömyys ja niinku se on varmaan päällimmäisenä se niinku se, semmoinen oma epäonnistumisen tunne... että se on se, minkä kanssa niinku... että jos miettii, että mitä jää niinku niskaan painolastiksi työpäivän jälkeen, niin kyllä niissä tilanteissa, niissä niinku hetkissä... niin kyllä se on se semmoinen, että mä vaan en onnistu.”

Työyhteisön kulttuuri mietitytti siltä osin, että esihenkilötiimi toivoi työntekijöiden lähestyvän heitä palautteen ja muiden kommenttien muodossa matalalla kynnyksellä, sen sijaan että asioita pyöritellään vain henkilöstön keskuudessa. Koettiin hankalaksi saada aikaan kehitystä, mikäli ongelmia ei viestitä myös suoraan esihenkilöille. Todettiin kuitenkin osan henkilökunnasta toimivankin näin, mutta huoli hiljaisempien yksilöiden osalta oli läsnä. Henkilöstön sitouttamisessa muutokseen osa esihenkilöistä nosti esiin esimerkiksi johtamisen ja avoimen keskustelukulttuurin, sekä dialogisen vuorovaikutuksen merkityksen. Koettiin myös, että organisaation kannattaisi kuunnella henkilöstön ajatuksia ja ideoita herkällä korvalla muutosprosessin suunnittelussa, etenemisessä ja prosessien kehittämisessä, sillä heillä on substanssi-osaaminen käytännön työn toteutuksesta.

“Jos puhutaan jostain käytännön toiminnan muutoksesta, niin olla siellä paikan päällä seuraamassa, että miten se vaikuttaa siihen toimintaan ja sitten käydä keskustelua ihmisten kanssa siitä, että miten miten tää niinku muutos on koettu ja miten se näkyy niinku päivittäisessä toiminnassa.”

Yksikön yhdistymisen jälkeisen uuden kahtiajaon koettiin monelta osin vesittäneen jo aikaansaatuja muutoksia, työyhteisöjen yhteensulautumista ja jo tapahtunutta kehitystä. Monet pois lähteneistä työntekijöistä olivat sanoittaneet tämän asian kuormittavuutta ennen lähtöään.

“Niinku järkyttävää, että oli nähty niin paljon vaivaa. Vaivaa sitä, että saataisiin se muutos ja saataisiin porukka yhteen ja sitten uudelleen hajauduttiin.

Niin kyllähän se oli niinku... ja mitä oon niinku joidenkin jo lähteneiden ihmisten kanssa keskustellut, niin se oli ihan... se oli monella se syy, että lähtivät.”

Kuitenkin kahden entisen yksikön koettiin jo sulautuneen yhteen ja uuden yhteisen työku-
tuurin ja työtapojen koettiin alkaneen muodostua. Avoimen keskustelukulttuurin työyhteisössä nähtiin olleen tässä ratkaisevassa roolissa.

“Niin minusta me ollaan onnistuttu siinä, että me ollaan hiouduttu enemmän yhteen.. ja mun mielestä se on onnistunut valtaosin sen takia, että niinku ihmiset on keskustellut ja että tänne on saatu semmoinen niinku avoin kulttuuri, että se oli ehkä jo silloin ihan keskellä sitä muutostakin, että kyllähän kaikki hyvin avoimesti on vaikeistakin asioista keskusteltu.”

Tutkimus toi myös esille, että ilmapiiri oli rauhoittunut osittain senkin takia, että voimakaimmin muutosprosessiin reagoineet ihmiset olivat pitkälti vaihtuneet uusiin työntekijöihin, joilla muutoksen tuomaa niin sanottua painolastia ei ollut kyseisessä organisaatiossa entuudestaan. Jäljelle jääneiden työntekijöiden ja vasta tulleiden uusien työntekijöiden katsottiin löytäneen yhdessä esihenkilötiimin kanssa tahtotila saada työyhteisö yhtenäiseksi ja toimivaksi, kaikkien kannalta. Muutoskäyrällä eri vaiheissa olleet ihmiset tuntuivat yksi toisensa jälkeen saavuttavan hyväksyntävaiheen ja syttyvän uuden työyksikön kehittämiseen mukaan. Tätä koettiin edesautetun sillä, että ihmisten annettiin vaikeina hetkinä avoimesti näyttää ja käydä läpi vaikeitakin tunteita. Myös lopulta muualle siirtyneiden työntekijöiden vaikeita tunteita ymmärrettiin ja pidettiin tärkeänä, että hekin saivat kertoa avoimesti ajatuksistaan, ennen kuin jatkoivat matkaa toisiin organisaatioihin.

“Siis mun mielestä kyllä, että ihmisten annettiin olla surullisia, ihmisten annettiin huutaa täällä... ihmisten annettiin oikeasti olla sitä mitä ne tunsivat, mutta sitten se oli niinku tavallaan... siinä vaiheessa, kun oli se aika, että nyt on niin kun että, ei tähän ei voida niinku jäädä enää.”

Muutosjohtamiseen liittyvänä kehityskohteena tärkeimpänä nousi esiin toistuvasti haastattelujen aikana henkilökunnan kuunteleminen ja aito kuuleminen. Lisäksi mainittiin miten tärkeää olisi, että henkilöstömitoitus sallisi perustehtävän lisäksi myös muutosprosessin suunnittelua ja toteutusta varten oman tiiminsä, sekä uusien toimintojen perehdyttämisen sekä täysin uusille työntekijöille, että uuden edessä oleville niin sanotusti vanhoille työntekijöille.

“Näki sen, että se henkilökunnan kuuleminen oli se niinku tärkein mitä pystyy siinä tekemään. Ja sitten ehkä se just, että se olisi ollut tosi tärkeää saada ne perehdytykset rullaamaan nopeampaa, koska se niin kun oli ehkä niin motivoitua syövää ihmisille, että ei sitten päässyt niihin perehdytykseen, mutta kun

ne niin monesti oli suunniteltu ja sitten ne peruuntui ja sitten taas eteenpäin...
niin kun se söi ihmisiä, kun ei päässytäkään.”

5.1.3 Viestintään liittyvät kokemukset muutosjohtamisessa - Viestintä dialogisemmaksi, läpinäkyvämmäksi ja oikea-aikaisemmaksi

Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokivat tärkeäksi työntekijöille esitetyn viestin tyylin: sillä on merkitystä, onko vuorovaikutus dialogista vai tuleeeko informaatio ylhäältä alaspäin ja sallitaanko avoin keskustelu. Esihenkilöt kuvasivat esihenkilötiimin panostaneen muutosprosessin aikana itsekkin viestinnän kehittämiseen ja siinä katsottiin edistystä myös tapahtuneen. Tärkeänä koettiin juurisyiden tuominen näkyväksi, sekä myös keskeneräisten asioiden tiedottaminen, edes jollain tasolla. Viestintään ja tiedottamiseen olisi kaivattu lisää suunnitelmallisuutta, dialogisuutta, läpinäkyvyyttä ja oikea-aikaisuutta. Tutkimus osoitti, että organisaation välittämä informaatio oli usein tullut ylhäältä alaspäin, jolloin asioihin ei ollut enää mahdollisuutta vaikuttaa. Tiedotustilaisuuksien ajankohtien katsottiin olleen leikkausosaston toiminnan kannalta haastavissa paikoissa. Esihenkilöt kuvasivat, ettei henkilöstön ja esihenkilöiden huolenaiheisiin ei ollut reagoitu muutosprosessin alkuvaiheessa. Tutkimuksen mukaan organisaatiolla oli kuitenkin katsottu olleen vilpitön tahto onnistua muutosviestinnässä, vaikka tieto ei aina osunut oikeaan kanavaan tai ajankohtaan. Lisäksi toistoa olisi kaivattu tiedotukseen huomattavasti enemmän. Myös ammattirajat ylittävän viestinnän merkitys nostettiin tutkimuksessa esiin. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tätä teemaa yksityiskohtaisemmin.

Työntekijöille esitetyn viestin tyyli kuvattiin tärkeäksi: sillä on merkitystä, onko vuorovaikutus dialogista vai tuleeeko informaatio ylhäältä alaspäin ja sallitaanko avoin keskustelu. Toiveena oli myös, että ihmiset saavat työyhteisössä tuoda rehellisen mielipiteensä esiin asioista ja heille suodaan halutessaan todellinen mahdollisuus päästä vaikuttamaan asioihin. Viestinnän määrä ja paras malli viestintään olivat esihenkilötiimillä vielä työstettävänä. Hiljalleen roolit olivat alkaneet selkiytymään ja erilaiset viestinnän kanavat alkaneet vakiintua sekä henkilökunnan, että esihenkilöiden toiminnan helpottamiseksi.

“Kaikki asiat ei tapahdu silleen, kun ihmiset haluaisi ja on muutoksia, jotka nyt vaan niinku tulee ja ne pitää nyt vaan hyväksyä, mutta se, että mitenkä niistä informoidaan ihmisiä. Onko niistä ollenkaan avointa keskustelua? Saako ihmiset sanoa oman mielipiteensä, vai tuleeeko ne vaan niin kun, että näin nyt tehdään piste ja teillä ei ole mitään sananvaltaa.”

Koettiin tärkeänä, että kaikki tietäisivät, minkälaista viestiä löytyy mistäkin käytössä olevasta kanavasta ja toisaalta, että sama tieto olisi kaikkien saatavilla. Leikkausosaston työ on itsessään paikoin erittäin kiireistä ja toisaalta pitää sisällään myös salassa pidettäviä asioita, jolloin on harkittava tarkasti kullekin tiedolle parhaiten soveltuvat kanavat. Haastattelussa tuotiin ilmi huomioon otettavana asiana myös se, ettei henkilöstön tarvitsisi työajan ulkopuolella

jatkuvasti törmätä työpaikkaa koskevaan tietovirtaan, esimerkiksi oman puhelimen kautta. Käytössä olevia viestinnän kanavia ovat mm. WhatsApp, Microsoft Teams, sähköposti, viikkotiedote, intranet ja seinille tulostettavat tiedotteet, suullisen tiedon lisäksi. Tarkoitus olisi, että kaikki tieto olisi kaikkein helposti löydettävissä, jolloin aikaa turhaan selvittämiseen ja tiedon etsimiseen ei kuluisi tarpeettomasti. Esihenkilöt kertoivat esihenkilöitiimin panostaneen muutosprosessin aikana itsekin tiedotuksen kehittämiseen ja siinä katsottiin edistystä myös tapahtuneen.

“Esimerkiksi niinku just aamupalavereiden kautta ja sen niinku rakenteen kautta. Ja mitä kanavia sitten syntyi, syntyi viikkokirjeitä ja niin edelleen. Ne tuli aika tosi myöhään, että kaikkea sellaista olisi varmaan pitänyt olla enemmän alkuvaiheessa, mutta voi sanoa, että kuitenkin sit niinku lopulta onnistuttiin. Ja tiedän, että vieläkin on tekemistä sen kanssa että, mitkä on ne oikeat viestintäkanavat, ettei häiritä vapaa-ajalla, mutta se kuitenkin niinku tavoitetaisi ihmiset.”

Yksikköön ja muutosprosessiin liittyviin päätöksiin ja toimenpiteisiin liittyvää ennalta päätettyä informatiivista tietoa koettiin esihenkilöiden näkökulmasta tulleen runsaasti, mutta myös tässä kaivattiin enemmän perusteltua, paremmin jäsennellyä dialogista tietoa, jotta päätösten perustelu ja henkilöstön motivoiminen ja osallistaminen olisi ollut helpompaa. Tiedottamiseen olisi siis kaivattu lisää vastavuoroisuutta, esimerkiksi muutoksen suunnitteluvaiheessa. Haastatellut kuvailivat, että informaatiota oli usein tullut ylhäältä alaspäin, ilman että asioihin oli ollut mahdollisuutta vaikuttaa juurikaan. Tärkeänä pidettiin myös muutostarpeen ja tehtyjen ratkaisujen juurisyiden tuomista näkyväksi. Henkilöstön ja esihenkilöiden huolenaiheisiin ei ollut reagoitu tai vastattu muutosprosessin alkuvaiheessa. Kuitenkin melko pian ensimmäisen muuton jälkeen myös ylemmällä organisaatiossa oli havahduttu tähän ja huomattu, että samaiset asiat tuottavat nyt haasteita toimintaan ja sen mahdollisiin kasvusuunnitelmiin, jolloin tilanteeseen on kuitenkin lopulta reagoitu, vaikkakin viiveellä.

“Tavallaan siis sanotaan, että informatiivista tietoa kyllä, mutta sitten semmoista niin kun perusteltua tietoa, ehkä se on se, mitä tuli vähemmän ja mikä tekee sitten vaikeaksi myös ihmisille ymmärtää sitä muutosta. Muistan niistä työpajoista mitä käytiin, että kuinka paljon niinku tiimikin puhui sitä, että he ei ymmärrä miksi, niinku minkä takia? Miksi lähdettiin näin? Miksi piti mennä niin kovaa? Miksi ei ajateltu ensi tota?”

Lisäksi tärkeänä pidettiin kykyä tiedottaa henkilöstöä edes jollain tasolla heidän mieltään vaivaavista asioista.

“Niin se on joskus semmoinen, minkä mä oon huomannut, että tekee niinku tulpaksi, kun vaikka kollegan kanssa tekee jotain työtä missä tietää, että niinku

me tiedetään tää asia ja nyt sulta kysytään sitä ja sitten ei pysty ikään kuin mitään vastaamaan siihen. Koska sitten kuitenkin se, että ihmisetkin hyväksyy sen, niin voi jopa sanoa ja kannattaisikin sanoa, että hei, mä oon mukana tuossa tilanteessa missä nyt suunnitellaan sitä, että miten tää ratkaistaan, mutta mä en valitettavasti pysty vielä kertomaan siitä mitään enempää. Niin sekin usein rauhoittaa ihmisiä, koska se että, vastaus on, että meillä ei ole tuohon nyt vielä vastausta, niin se huoli vaan kasvaa ja kasvaa... että kello käy ja muutos tulee ja kukaan ei tiedä mitään. Sen sijaan, että ihmiset tietäisi, että ok, toi tyyppi on siinä mukana, niin nyt me tiedetään että siellähän on ainakin se, keneltä sitten kohta saadaan vastauksia.”

Tiedotustilaisuuksien ajankohdat tulisi myös jatkossa miettiä käytännön työn kannalta mahdollisimman sopiviin ajankohtiin, sillä leikkausosastojen työ on kuitenkin aina lähtökohtaisesti potilastyön priorisoivaa toimintaa. Kesken päivän olleet tiedotustilaisuudet sulkevat monet ammatilliset tiedon lähteiden ulkopuolelle. Tilaisuudet tallennettiin usein, mutta jälkikäteen tilaisuutta katselevilla työntekijöillä ei ole asioissa kysymys- ja vaikutusmahdollisuuksia. Lisäksi kaivattiin vuorovaikutuksellisia ennakkotilaisuuksia, sen sijaan, että tiedotustilaisuudet järjestetään vasta siinä vaiheessa, kun päätökset asioihin on jo tehty. Tuolloin substanssiosastojen näkemyksiä ei voida huomioida päätöksiä tehdessä. Haasteista huolimatta esihenkilöt kuitenkin pääosin kokivat, että organisaation ylemmillä tahoilla oli alusta asti tuntunut olevan täysin vilpitön tavoite ja tarkoitus hoitaa fuusioon liittynyt tiedotus mahdollisimman hyvin. Yrityksestä huolimatta haastatellut sanoittivat kuitenkin, että oikea tieto ei ollut aina osunut oikeaan kanavaan, tai oikeaan ajankohtaan. Lisäksi toistoa olisi kaivattu huomattavasti enemmän.

“Sen mä tiedän, että on niinku vilpitön yritys ja tahto ollut organisaation, jos ajattelen niinku esimerkiksi itseäni ylemmällä taholla olevia, niin on niinku tosi vilpitön tahto ja yritys ollut onnistua viestinnässä. Ja suuri hämmennys, että mitä... että onhan me tää kerrottu ja onhan tämä käyty läpi ja onhan me tämä puhuttu, mutta sitten jotenkin, kun sitä toistoa pitää olla niin paljon ja kun on kriisi ja shokki päällä, niin ihminenhan ei ota edes vastaan niinku kaikkea.”

Viestinnän kannalta tärkeäksi asiaksi nostettiin myös ammattirajojen ylitse menevä kommunikaatio. Arvokkaana pidettiin toimintakulttuuria, jossa kuka tahansa voi tehdä huomattavien nostojen esimerkiksi tiedotettavista asioista, jotka kaikkien olisi hyvä saada tietoonsa. Esihenkilöiden näkökulmasta muutosprosessien koettiin usein olevan niin hektisiä, ettei aina edes ehti pysähtyä miettimään asian tiedottamiseen liittyviä seikkoja, jolloin on ollut hedelmällistä, mikäli joku sanoittaa ääneen tämän tarpeen sen huomattavissa.

“Ja sitten mikä on ihan mielettömän arvokasta, että sitten jotenkin, kun ihminen, niinku kuka tahansa, on se sitten niinku tiimistä, tai on se joku esimiehen kollega tai ihan miten vaan, joka huomaa sen asian, että hei kannattaisiko tuommoisesta asiasta muuten laittaa joku viesti, tai kannattaisiko tommoinen asia muuten kertoa, niin ne on tosi arvokkaita. Koska sitten siinä esimiesroolissa myös tietenkin sokeutuu sille sen paineen alla.”

Kehitysehdotuksena tulevia suuria muutosprosesseja varten esiin nousi esimerkiksi viikoittain toistuva lyhyt viikkoinfo, jossa käytäisiin läpi mitä nyt on suunnitteilla tai tekeillä, aikataulutavoitteita ja muita tärkeitä muutokseen liittyviä asioita. Mikäli uutta informaatiota ei jollain viikolla olisikaan, voisi kerrata edellisen viikon asioita, jotta tieto saisi myös kaivattua toisto.

5.1.4 Esihenkilöiden muutosjohtamiseen liittyvä työkokemus ja koulutus - koulutusta muutosjohtamisen tueksi tarvitaan lisää

Tutkimuksen mukaan esihenkilöillä ei ollut juurikaan suoraan muutosjohtamiseen linkittyvää koulutusta, tai tietoa siitä, että organisaatiossa olisi tarjolla tähän liittyvää lisäkoulutusta. Esihenkilöillä oli kuitenkin kokemusta erilaisista muutoksista ja niiden johtamisesta. Seuraavassa kappaleessa avataan tätä teemaa lisää.

Tutkimustuloksissa painottui se, että esihenkilöillä ei ollut muutosjohtamiseen liittyvää koulutusta, vaikka heillä oli siitä kokemusta, joko esihenkilön, tai työntekijän roolissa. Tutkimuksen mukaan muutosjohtamiseen liittyviä aiheita oli sivuttu esihenkilöiden johtamiseen liittyvissä koulutuksissa jollain tasolla, mutta yksikään haastatelluista ei kokenut saaneensa spesifisti muutosjohtamiseen liittyen mitään koulutusta. Käytäntöön sovellettavaa koulutusta muutosjohtamisesta ei kokenut yksikään vastaajista saaneensa. Organisaation mahdollisista esihenkilöille suunnatuista koulutusmahdollisuuksista muutosjohtamisen tueksi ei tutkittavilla ollut tietoa. Haastateltavat kuitenkin toivat ilmi, että ainakin johtamiseen liittyvää koulutusta organisaation sisällä on mahdollista saada, mutta koulutuksen sisällön todettiin antavan työkaluja esimerkiksi haastavien tilanteiden johtamista varten, ei erityisesti muutosjohtamisen tueksi. Tutkimukseen osallistuneet toivat ilmi, että olivat joko osallistuneet johtamiskoulutukseen, tai että heillä oli suunnitelmissa osallistua kyseiseen koulutukseen tulevaisuudessa.

“Ei mitään spesifiä koulutusta muutosjohtamiseen, että tota sitten... on monenlaisia muutoksia tietenkin tässä ollut, että on ollut tavallaan sitä muutosta, että laajenee ja tulee asioita ja toimintaa lisää ja pitää niinku muuttaa toimintatapoja, mutta sitten toisaalta myöskin sitä, että ajetaan niinku pienemmäksi.”

5.2 Esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyvät kokemukset muutosprosessin aikana - Onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen muutosprosessin aikana

Toinen tutkimusaineistosta noussut yläteema oli esihenkilöiden työhyvinvointiin ja sen tukemiseen muutosprosessin aikana liittyvät kokemukset. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokivat organisaatiomuutoksen tärkeimmiksi tekijöiksi ensimmäisessä teemassa mainittujen tekijöiden lisäksi työyhteisön hyvinvoinnin tukemisen ja kehittämisen. Yläteema jakautui kolmeen alateemaan, joita olivat kokemukset esihenkilöiden perehdytyksestä muutosprosessissa, esihenkilöiden kuvaus itsensä kehittamisestä ja organisaation palautejärjestelmästä muutoksen keskellä, sekä esihenkilöiden hyvinvointi, jaksaminen ja tuki muutosprosessissa. Näistä esihenkilöiden perehtymiseen liittyvät asiat eivät alun perin kuulunut tutkimuksen mielenkiinnon kohteisiin, mutta aiheen noustua toistuvasti esiin tutkimusaineistossa, käsitellään se tässä omana alateemanaan. Seuraavaksi kuvataan kukin alateema ja sen keskeinen sisältö haastattelulainauksineen.

5.2.1 Kokemukset esihenkilöiden perehdytyksestä muutosprosessissa - Esihenkilöiden perehtymiseen kaivattiin lisää rakenteellisuutta ja aikaa työhyvinvoinnin tueksi

Tutkimus osoitti leikkausosaston esihenkilötiimissä tapahtuneen muutosprosessin aikana runsaasti muutoksia. Itse asiassa kaikilla esihenkilöillä oli joko osittain, tai kokonaan vaihtunut työnkuva muutosprosessin aikana. Tutkimuksen mukaan kaikkien esihenkilöiden perehtymisessä oli ollut haasteita ja perehtyminen oli usein ollut heidän oman aktiivisuutensa varassa ja aikaa varsinaiselle perehtymiselle ei ollut. Lisäksi he olivat perehdyttäneet toinen toistaan, samalla kun opettelivat itsekin uutta toimenkuvaa kompleksisen muutosprosessin rinnalla. Esihenkilöt kuvasivat, etteivät organisaation ylemmät tahot olisi välttämättä voineet tilannetta perehtymisen osalta juurikaan helpottaa, sillä tilanne oli monelta osin yllättävä ja haastava. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden rooleja ja työtehtäviä muokattiin myös muutosprosessin aikana. Esihenkilöiden toiveena olivat selkeästi aukikirjatut tehtävänkuvat, tavoitteet ja vaatimustaso kullekin esihenkilöroolille organisaatiossa, jolloin he pystyisivät itsekin paremmin arvioimaan omaa työsuoritustaan. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tätä teemaa yksityiskohtaisemmin.

Muutosprosessin aikana leikkausosaston esihenkilötiimissä tapahtui henkilöstön vaihtumista. Haastavan tilanteen lisäksi yksi esihenkilöistä joutui jäämään pitkälle sairauslomalle, mikä omalta osaltaan aiheutti muutoksia esihenkilöiden työtehtäviin. Lisäksi osa edellisten yksiköiden entisistä lähiesihenkilöistä lähti muualle töihin tai opiskelemaan, jolloin heidän tilalleen rekrytoitiin uusia lähiesihenkilöitä. Osa uusista esihenkilöistä löytyi olemassa olleesta henkilökunnasta ja osa tuli organisaatioon täysin uutena. Muutosprosessin alkuvaiheessa kaikkien esihenkilöiden työnkuva oli siis joko kokonaan, tai osittain uusi heille itselleen. Esihenkilöiden

omiin työtehtäviin ja organisaation käytänteisiin perehtyminen nousi toistuvasti esiin haastattelujen aikana.

“Mä huomasin, että se oli aivan uusi tilanne tulla yhtäkkiä... että mä oon uudessa työpaikassa, jossa niinku asiat rullaa joko toimivasti tai ei toimivasti, mutta ne rullaa kuitenkin eteenpäin ja mun täytyy jotenkin toi juna saada kiinni. Niin se oli kova juttu.”

Osa esihenkilöistä oli saanut käsiinsä organisaation esihenkilöille suunnattua perehdytysmateriaalia, mutta nämä olivat resurssipulan ja muutosprosessin muiden haasteiden takia jääneet käymättä läpi systemaattisesti. Osa haastatelluista ei ollut edes tietoisia siitä, että sellaista materiaalia oli tarjolla.

“Se (perehdytys) olisi voinut olla rakenteellinen, että ehkä sitä, jos olisi itsekin niinku hyödyntänyt enemmän, sitä valmista materiaalia. Mutta sitten tuli se, että se aika oli se vihollinen, että... Että ei ollut aikaa. Ehkä sitten... meni niin paljon aikaa tulipalojen sammutteluun.”

Käytännössä perehtyminen on siis ollut pitkälti esihenkilöiden oman aktiivisuuden varassa ja he ovat ikään kuin perehdyttäneet toinen toistaan, samalla kun opettelivat itsekin uutta toimenkuvaa kompleksisen muutosprosessin rinnalla. Asioiden selvittämiseen käytettiin paljon aikaa ja turhaa päällekkäisyyttä syntyi jonkin verran, jos esimerkiksi useampi esihenkilö yritti selvittää samaa asiaa toisistaan tietämättä. Lisäksi aikaa kului paljon päivittäiseen leikkausosaston perustehtävästä selviämiseen.

“Että (esihenkilöt) ei tekisi turhaa työtä, että jos on semmoisia, että miten se kommunikaatio ja tieto siitä, että jos oli sitten jonkun asian jo selvittänyt, niin sä tietäisit sen, mutta he ei tiedä sitä vielä ja tulee jostain muualta sama kysymys... Ettei sitten toinen ihminen lähde sama asiaan selvittää.”

Esihenkilöitiimin sisäiset erilaiset, väliaikaiset ja pysyvät, muutokset muutosprosessin eri vaiheissa koettiin haastaviksi, sillä aikaa varsinaiselle esihenkilöiden perehtymiselle ja perehdyttämiselle ei ollut. Tämä johti siihen, että esihenkilöiden täytyi todella itseohjautuvasti ja aktiivisesti hankkia suuri osa tarvittavista tiedoista liittyen esimerkiksi organisaation toimitapoihin, tietojärjestelmiin, laskutukseen tai muun esihenkilötyön tueksi. Kaikilla haastatelluilla esihenkilöillä oli joko osittain tai kokonaan uusi toimenkuva esihenkilötehtävissä muutosprosessin aikana. Tämä koettiin kuormittavaksi ja vaikeaksi tilanteeksi.

“(Oma esihenkilö) on kyllä niin kun... No sehän oli täystyöllistetty kyllä, että sitten ei aina viitsinyt sitä vaivata... mutta sitten (toinen esihenkilö) oli kyllä siinä ihan alkuvaiheessa, että sen kanssa se kyllä niinku yritti auttaa ja olla

tavoitettavissa. Että niinku, kyllä mä niiltä aika hyvin oon saanut tukee. Ei ole ollut semmoinen tunne, että olisi niinku jäänyt tyhjän päälle, tai yksin tai muuta.”

Erityisesti kahden muuton välisenä aikana ylityötunteja kerääntyi paljon esihenkilöille. Koettiin kuitenkin, etteivät organisaation ylemmät tahot olisi välttämättä voineet tilannetta perehtymisen osalta juurikaan helpottaa, sillä tilanne oli monelta osin yllättävä ja haastava. Esihenkilöiden rooleja ja työtehtäviä muokattiin heidän toiveidensa mukaisesti muutosprosessin matkan varrella, minkä haastateltavat totesivat hyväksi asiaksi. Arvokkaana pidettiin myös sitä, että vastuualueita pystyttiin pitkälti sopimaan esihenkilöitiimin osaamisen ja mieltymysten mukaisesti itse, eikä tätä saneltu organisaation ylemmiltä tasoilta.

“Myös yritetään nyt jakaa niitä vähän, niin kun mitkä on kenenkin vahvuudet, että kuka on missäkin hyvä, että se ihminen saisi tehdä niitä asioita ja sitten että se olisi myös niinku mielekästä... ja musta se on ehkä myös vahvuus tässä meidän niinku vastaavien porukassa, että niitä pystytään vielä miettimään.”

Tämän koettiin selkeyttävän myös esihenkilöiden työnkuvia. Esiin nousi, että toiveena olisivat selkeät aukikirjatut tehtävänkuvat, tavoitteet ja vaatimustaso kullekin esihenkilöroolille organisaatiossa, jolloin esihenkilöt pystyisivät itsekin paremmin arvioimaan omaa työsuoritustaan.

Kysyttäessä miten esihenkilöiden jaksamista ja työhyvinvointia voitaisiin tukea muutoksen keskellä paremmin, nousi esiin esihenkilöiden perehtymisen pirstaleisuus, erityisesti organisaatiossa, joka on esihenkilöille uusi. Toivottiin tietoa siitä, onko organisaatiolla olemassa jo valmiiksi esihenkilöille suunnattua perehdytysmateriaalia, tai voisiko organisaatio koostaa sellaisen. Koettiin, että liikaa vastuuta omasta perehtymisestä oli jätetty heidän itsensä käsiin.

5.2.2 Esihenkilöiden kuvaus itsensä kehittamisestä ja organisaation palautejärjestelmästä muutoksen keskellä -Työn ja muun elämän tasapainon merkitystä painotettiin ja esihenkilöiden omaa työsuoritusta koskevaa palautetta kaivattiin lisää

Tutkimus osoitti, ettei esihenkilöillä ollut vertaispalautteen lisäksi mitään säännöllistä kanavaa, josta saisivat palautetta tekemästään työstä. Palautteen koettiin kuitenkin olevan tärkeää oman työn kehittämisen kannalta. Esihenkilöt kuvailivat kehittävänsä ja pitävänsä huolta itsestään erilaisin keinoin. Tasapainon löytäminen työ- ja vapaa-ajan välille koettiin tärkeänä, kuten myös itsensä kehittäminen sekä ammatillisesti, että omien henkilökohtaisten toiveiden mukaisesti. Myös kehityskeskustelut oman esihenkilön kanssa tuotiin esiin, vaikka kaikki eivät sellaista olleet oman esihenkilönsä kanssa käyneet läpi. Kommunikaatiota oli tehostettu esihenkilöitiimin toimesta yksikössä sekä esihenkilöiden kesken, mutta myös työyhteisön kanssa.

Tutkimus toi ilmi, ettei esihenkilöillä ollut vertaispalautteen lisäksi mitään säännöllistä kanaavaa, josta saisivat palautetta tekemästään työstä. Itse asiassa suurin osa koki saavansa palautetta hyvin harvakseltaan. Monet toivoivatkin saavansa sekä omilta esihenkilöiltään, että henkilöstöltä useammin palautetta oman työn kehittämiseksi. Palautteen koettiin kuitenkin olevan tärkeää oman työn kehittämisen kannalta. Omaa työtä koskeviin kehityskeskusteluihin oli päässyt säännöllisesti vain osa vastaajista. Kuitenkin suuntaviivoja ja tietoa omasta työsuorituksesta pidettiin tärkeänä, jotta toiminta kehittyisi oikeaan suuntaan ja olisi tavoitteellista. Lisäksi arvostettiin ajatusta siitä, että olisi olemassa jokin mittauskeino sille, miten hyvin työstä on suoriutunut ja toisaalta keinoja määrittää päivän päätteeksi esimerkiksi sitä, miten päivän työt on tehty.

“Mikä mun mielestä olisi hyvä (oman työn) työnkuva ja kun mun mielestä se, että pystyn tavallaan myös sanomaan, että nyt mä oon niinku tehnyt työni, että mä koen, että se pitää olla kaikissa rooleissa semmoinen, että sulla on se joku raami ja sitten sä voit tehdä ne asiat sen sisällä... voisi sanoa, että nyt mä oon tehnyt työni hyvin, tai nyt mulla on jotain parannettavaa, niin se tavallaan on vasta muotoutumassa.”

Lisäksi mainittiin tukikeinoina työterveyspsykologin kanssa käydyt keskustelut ja työterveyshuollon toimivuuden yleisesti, sekä muilta esihenkilöiltä saadun tuen ja vertaistuen.

Haastatellut esihenkilöt kuvasivat kehittävänsä ja pitävänsä huolta itsestään erilaisin keinoin. Osa kuvasi ammatillista kasvua ylläpitävää ja kehittävää toimintaa, kuten yhdistystoimintaa ja johtamiskoulutuksia (sekä organisaation järjestämää, että muuta koulutusta) ja osa myös vapaa-ajan harrastuksiin ja perheen kanssa vietettyyn aikaan liittyviä asioita, joiden avulla sekä mieli, että keho voivat paremmin. Tasapainon löytäminen työ- ja vapaa-ajan välille koettiin tärkeänä.

Henkilöstölle suunnatun palautteen tehostamiseksi oli suunnitteilla työkalu one-to-one keskustelua varten, jotta palautteen antaminen voisi puolin ja toisin tapahtua helpommin muulloinkin, kuin kerran vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa. Kaikki kokivat kuitenkin saavansa satunnaista spontaania palautetta henkilöstöltä, vaikka usein nämä palautteet liittyivätkin useimmiten kehitysehdotuksiin, tiedottamiseen, prosesseihin tai toimitapoihin, eivätkä niinkään esihenkilön varsinaiseen työpanokseen. Vertaispalautetta ja kehitysehdotuksia samalla organisaatiotasolla työskenteleviltä kollegoilta osa vastaajista koki kuitenkin saavansa säännöllisesti. Myös lääkäreiltä osa vastaajista sai satunnaisesti palautetta. Osa vastaajista mielsi palautteeksi sen, että kokee olevansa tervetullut työyhteisöön.

“No tietysti henkilökunnalta tulee palautetta, mutta se palaute on monesti ehkä enemmän niin kun liittyen tähän meidän prosessiin, tai fasilitetteihin,

tai käytänteisiin, tai informaatioon, tai johonkin tämmöiseen, että voitaisiinko muokata jotain.”

Esihenkilöt olivat aloittaneet viikoittaiset ja osittain kuukausittaiset viikkotunnit-tapaamiset erilaisilla esihenkilötiimin kokoonpanoilla, kommunikaation, sekä myös puolin ja toisin annettavan palautteen annon tehostamiseksi. Tämä koettiin hyväksi keksinnöksi, sillä arki työn lomassa on usein kiireistä. Viikkotuntien avulla vuorovaikutusta tulee koko esihenkilötiimin kesken säännöllisesti ja toiveena olisi, että turhalta päällekkäiseltä työltä välttyttäisiin näin jatkossa paremmin. Kuvailtiin kuitenkin, että mielenpäällä olevista asioista sai tarvittaessa aina keskustella, joten kulttuuri ja ilmapiiri esihenkilöiden kesken koettiin avoimeksi.

5.2.3 Esihenkilöiden hyvinvointi, jaksaminen ja tuki muutosprosessissa - organisaation tulee tukea esihenkilöitä muutosprosessissa

Tutkimuksen mukaan myös esihenkilöt havaitsivat itsessään muutosprosessin eri vaiheissa kuormittumista, väsymistä ja muutosvastaisiakin tunteita, vaikka olivatkin pääosin suhtautuneet muutokseen positiivisesti ja kehittävällä näkökulmalla. Erityisesti muutoksen pitkittymisen yksikön uuden kahtia jakautumisen takia koettiin kuormittaneen sekä henkilöstöä, että esihenkilöitä. Tutkimus toi ilmi, että esihenkilöt kokivat pääosin saaneensa tukea omilta esihenkilöiltään ja muulta esihenkilötiimiltä. Organisaation suunnalta tarjottuun apuun ei kuitenkaan ollut välttämättä aina voitu tarttua, sillä tarjottu tuki oli ollut vääränlaista. Esihenkilöt kuitenkin kokivat sekä organisaation ylempien tahojen, että yksikön esihenkilötiimin toimineen haastavassa tilanteessa parhaan taitonsa mukaan ja koittaen tukea ja tukeutua toinen toiseensa. Tutkimuksen mukaan organisaation henkilöstölle ja esihenkilöille järjestämä työn-ohjaus koettiin hyväksi tuen muodoksi ja työyhteisöä yhtenäistäväksi tekijäksi. Esihenkilöt toivat kuitenkin ilmi, että tämän kaltaisen tukimuodon tarjoaminen olisi ollut paikallaan jo varhaisemmassa vaiheessa muutosprosessia. Tutkimus toi ilmi, että esihenkilöt koittavat muutosprosessissa herkästi kannatella koko yhteisöä, jolloin omaa jaksamista ei tule välttämättä huomioitua riittävästi. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden työhyvinvointia lisäävät oikea-aikainen, perusteltu, sekä riittävän kattava tiedotus. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tätä teemaa yksityiskohtaisemmin.

Osa esihenkilöistä tunnisti myös itsessään muutosprosessin eri vaiheissa kuormittumista, väsymistä ja muutosvastaisiakin tunteita. Pääosin esihenkilöt kokivat kuitenkin suhtautuvansa muutokseen yleisesti, sekä myös tähän kyseiseen muutosprosessiin positiivisesti ja kehittävällä näkökulmalla. Osa esihenkilöistä koki suhtautuneensa muutokseen pitkin matkaa positiivisilla mielin.

“No se syksy meni semmoisessa, niinku tää on projekti... mä asennoiduinkin silleen, että tää on nyt niinku tää tämmöinen muutosprojekti, muutosvaihe ja tietoisesti tavallaan jätin, ja ajattelin niin, että on asioita mitä en vaan pysty

hoitamaan ja tekemään niinku samaan aikaan kun on niin kun nää, niin tavallaan semmoinen tietoinen karsinta että mä ehkä jollain tavalla vasta jälkikäteen sitten niinku... keväällä ehkä alko tulla sitä semmoista turhautumista.”

Erityisesti organisaation päätös jakaa yksikkö uudelleen kahteen eri osoitteeseen herätti osassa esihenkilöistä ristiriitaisia tunteita ja jossain vaiheessa myös jopa turhautumista. Päätös uudesta muutosta koettiin positiivisena siltä osin, että organisaation koettiin viimein kuunnelleen henkilöstön ja esihenkilöiden huolta tilojen riittämättömyydestä, mutta toisaalta koettiin, että päätös tehtiin kiireellä ja hätäillenkin.

“Mä olin silloin järkyttynyt tavallaan siitä, että tää (yksikkö) hajautetaan ja toinen muutetaan takaisin niihin samoihin tiloihin. Mutta mun täytyy myös myöntää, että mä kannatin sitä, että mun mielestä kaiken sen perusteella mitä oli ihan lyhyessä ajassa viime vuoden loppupuolella nähnyt, tän sairaalan tilat, varastot, taukotilat ja kaikki, niin nää ei ollut luotu niin isolle henkilökunnalle, että täällä tuli seinät vastaan.”

Erityismainintana koettiin positiiviseksi asiaksi se, että organisaation toimitusjohtaja oli itse ottanut kantaa ja pyytänyt lisätietoja yksikön tilanteesta erään esihenkilön yhteydenoton jälkeen. Esihenkilöt kokivat pääosin saaneensa tukea omilta esihenkilöiltään ja muulta esihenkilötiimiltä. Asioita oli selvitetty ja ratkaistu aktiivisesti yhdessä ja kysyttäessä apua oli tyypillisesti jossain muodossa myös järjestynyt. Osa esihenkilöistä koki oman esihenkilönsä koittaneen auttaa sen minkä pystyy, mutta tarjottuun apuun ei oltu välttämättä voitu tarttua substanssiosaamisen oltua muualla, kuin omalla suoralla esihenkilöllä.

“Kyllä mun esimies kysyi sitten taas niinku säännöllisesti, että mitä kuuluu ja voinko mä auttaa, mutta sitten taas, kun ei esimies ole sen asian niinku substanssiosaaja ja on itseasiassa aika kaukanakin siitä, niin jotenkin semmoinen... aika vaikea on sitten niinku saada semmoista, että mikä olisi nyt oikea ratkaisu, että pitäisikö tehdä näin, tai pitäisikö tehdä noin. Että loppujen lopuksi aika yksin noissa tilanteissa sitten usein on kuitenkin.”

Kokonaisuudessaan haastatellut esihenkilöt kuitenkin kokivat sekä organisaation ylempien tahojen, että yksikön esihenkilötiimin toimineen haastavassa tilanteessa parhaan taitonsa mukaan ja koittaen tukea ja tukeutua toinen toiseensa. Osa esihenkilöistä kuvasi omaa jaksamistaan muutosprosessin aikana pääosin hyväksi, mutta muutosprosessin venyttyä aiempaa suunniteltua pidemmäksi, alkoivat kaikki haastatellut kokea lopulta väsymisen, turhautumisen ja kuormittumisen tunteita, jotka ilmenivät eri tavoin.

“Mulla on semmoinen riittämättömyyden tunnekin ja sitten kun tuli vähän semmoinen, ettei olisi jaksanut, mutta oli pakko ja vähän sellaista. Niin tällä

hetkellä mä oon nyt niin kun, että vähän on semmoinen... en tiedä onko se syysväsymystä, tai vähän sieltä keväältä vielä semmoista pientä väsymystä, mutta niinku parempaan suuntaan ollaan koko ajan menossa.”

Esihenkilöt kuvasivat myös oman henkilökohtaisen elämän kärsineen tästä jonkin verran. Toisilla muutokseen liittyvä väsymys alkoi nosta päätään vasta sen jälkeen, kun varsinaiset suuret muutokset oli saatu vietyä läpi ja työyhteisön uudet toimintatavat alkoivat vakiintua uusiin uomiinsa.

Kysyttäessä organisaatiolta saadusta tuesta muutosprosessin aikana suurin osa esihenkilöistä koki organisaation järjestämän, sekä esihenkilöille, että henkilöstölle suunnatun työnohjauksen hienoksi kädenojennukseksi työnantajalta. Työnohjauksen koettiin toimineen työkaluna käsitellä muutoksen aikana ilmennyttä kuormitusta, mutta myös keskustelualustana esimerkiksi toimintatapojen, pelisääntöjen ja esihenkilöiden työnjaon suunnitteluun. Työnohjauksen koettiin olleen myös työntekijöiden kannalta hyvä asia, vaikka jonkin verran nurinaa asiasta olikin työyhteisössä syntynyt. Työnohjauksen koettiin auttaneen henkilöstöä avaamaan keskusteluja aiheista, joiden käsittely muutoin leikkausosaston arjen lomassa olisi haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Lisäksi tärkeäksi koettiin, että esimerkiksi pelisäännöt ja toimitavat ovat samanlaiset molemmissa yksikköön kuuluvilla leikkausosastoilla. Pohdintaa aiheutti se, olisiko työnohjauksen voinut kuitenkin tarjota jo aiemmassa vaiheessa, ennen kuin tilanne oli päässyt kriisiytymään niin vaikeaksi.

“Se oli niin haastava tilanne tavallaan ja mä mietin sitä just, tai meillä oli tämöinen... tai on tää työnohjaus ollut tukena meillä, mutta se tuli vähän ehkä jälkijunassa, että se on kyllä tosi hyvä, että se tuli niinku henkilökunnalle ja meille kaikille. Ja ollaan me (esihenkilöt) yritetty mun mielestä tukea toisiamme, mutta... Mutta ehkä olis voinut olla enemmänkin (tukea).”

Kehitysehdotuksena tulevia muutosprosesseja varten esihenkilöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta ehdotettiin, että organisaatio tarjoaisi esihenkilöille herkästi esimerkiksi työterveyspsykologin tai ulkopuolisen valmentajan toteuttamia yksilö- ja ryhmätapaamisia. Kuvailtiin esihenkilötyön olevan muutosprosessin monissa vaiheissa niin paineista ja kiireistä, että aikaa oman itsensä kuuntelemiselle ei välttämättä ole. Koettiin, että esihenkilön roolissa koittaa herkästi kannatella koko työyhteisöä, jolloin oman jaksamisen kustannuksella saattaa uuvuttaa itsensä. Säännölliset paineen purkukeskustelut voisivat auttaa jaksamista ja selkeyttää omaakin toimintaa.

“Yksi ihan pieni ja täysin mahdollinen toteuttaa olisi varmaan ne ulkopuolisen tahon, eli olisiko se sitten vaikka työterveyspsykologi, tai sitten kokonaan ulkopuolelta ostettu, mutta ihan tämmöiset säännölliset, esimerkiksi (esihenkilöiden) ryhmä-sparrit, mielellään myös yksilösparreja, mutta mä luulen, voisi

kyllä lisätä tosi paljon sitä (esihenkilöiden) työhyvinvointia, koska sitten muutoksen keskellä harvoin on niinku joutoaikaa ja tilaa sille itsensä kuuntelemiselle. Esimiesroolissa sä et oikein voi käpertyä vaan siihen omaan oloosi, vaan sun täytyy kuitenkin se esimiesrooli jollain tavalla niinku kantaa ja viedä läpi siellä työpaikalla. Niin se voisi tuoda semmoista selkeyttäkin sitten siihen omaankin toimintaan.”

Lisäksi mainittiin tiedottamisen tärkeys muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Koettiin, että esihenkilöiden työhyvinvointia lisäävät oikea-aikainen, perusteltu ja riittävän kattava tiedonanto. Yksi esihenkilöistä toi ilmi huomion siitä, että nyt kun muutosprosessi oli jo pitkällä, olisi tärkeää pysähtyä hetkeksi visioimaan tulevaisuutta.

“Huomaan itsekin, että on vieläkin jäänyt päälle vähän semmoinen kiire. Nyt pitäisi vähän pysähtyä ja oikeasti miettiä ihan rauhassa, että mitä meillä nyt onärkevin tehdä ja miten meidän onärkevin tehdä ja, että ei ole enää semmoinen niinku tavallaan semmoinen kädestä suuhun meno, vaan nyt meillä on aikaa miettiä, että no hei mitä me halutaan... minkälainen työyhteisö me halutaan olla viiden vuoden päästä ja semmoista pitkäkestoisempaa. Että mun mielestä me ollaan nyt niinku selviytyjiä kaikki.”

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tutkimus tuo esille, että onnistuneen organisaatiomuutoksen tärkeimmät tekijät ovat avoin ja riittävän selkeä kommunikaatio ja viestintä, henkilöstön ja esihenkilöiden osallistaminen, muutosprosessin aiheuttamien yksilöllisten tunnereaktioiden ymmärtäminen, sekä työyhteisön hyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen. Pirisen (2015, 61-63) mukaan yksinkertaistettuna muutos onnistuu, mikäli organisaation tavoitteet ovat realistiset, päämäärä perusteltu ja selkeä, sekä henkilöstö saadaan sitoutumaan muutosprosessiin. Seuraavissa osioissa käsitellään yhteenvetona tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämissuhteet, sekä peilataan tutkimustuloksia opinnäytetyön tietoperustaan.

6.1 Avoin ja selkeä viestintä onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana

Hanénin (2017, 177-178) mukaan muutosprosessien kompleksisuuden myötä erilaisen tiedon hallinta ja luominen korostuvat, sillä tieto on yksi vuorovaikutuksen väline. Tutkimuksen mukaan muutosjohtamiseen yksi tärkeimmistä kehityskohteista olikin juuri avoin vuorovaikutus. Työyhteisöön jo muodostunutta avoimen vuorovaikutuksen kulttuuria haluttiin vahvistaa ja vaalia. Tätä peräänkuulutettiin myös organisaation ylemmän johdon taholta. Aiempien tutkimusten mukaan organisaatiossa olisi tärkeää pohtia, miten ihmisten välisiä eroja ja

vuorovaikutuksesta syntyvää monimuotoisuutta voisi hyödyntää sen toiminnassa. (Rossi 2019, 166; Zitting, Laulainen & Niiranen 2019, 389-390). Kyseisessä yksikössä askeleita tähän suuntaan olikin jo otettu, esimerkiksi kehittämällä ja selkeyttämällä erilaisia viestintäkeinoja ja tarjoamalla jatkossa kehityskeskustelujen lisäksi vapaamuotoisempia keskusteluita, sekä esihenkilöihin kesken, että tulevaisuudessa henkilöstön kanssa. Tutkimuksen mukaan ainakin johtamiseen liittyvää koulutusta organisaation sisällä on mahdollista saada, mutta koulutuksen sisällön todettiin antavan työkaluja esimerkiksi haastavien tilanteiden johtamista varten, ei spesifisti muutosjohtamisen tueksi. Yksikön esihenkilöillä oli runsaasti muutosjohtamiseen liittyvää kokemusta, mistä olikin varmasti valtavasti hyötyä sekä organisaation, että työyhteisön kannalta tarkasteltuna, mutta myös esihenkilöiden itsensä kannalta.

Esihenkilöt kokivat ymmärtäneensä muutoksen tarpeen ja organisaation johdon, sekä liiketoiminnan tarpeiden näkökulman. Tutkimuksen mukaan vision jalkauttamisessa ja tiedottamisessa koettiin kuitenkin olleen runsaasti haasteita. Tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen olisi kaivattu selkeästi lisää dialogisuutta, läpinäkyvyyttä, yhteisiä suunnittelutapaamisia ja niin sanotun ruohonjuuritason näkökulmia, sekä ennen muutosta, että sen aikana. Myös Zittingin ym. (2020, 179-181) tutkimustulokset tukevat avoimen kommunikaatioilmapiirin, sekä selkeän, johdonmukaisen ja erityisesti juuri dialogisen viestinnän merkitystä organisaatiomuutoksessa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan myös tiedon perustelua, osiin pilkkomista ja toistoa olisi toivottu olevan enemmän. Aiemman kirjallisuuden (TTL 2023a; Pirinen 2015; 117-121) mukaan muutosviestintää kannattaakin pilkkoa osiin ja sen tulee vastata työntekijän kannalta tärkeisiin kysymyksiin, kuten mitä muutos häneltä itseltään vaatii, tai millaiset vaikutusmahdollisuudet hänellä muutosprosessissa on. Pirisen (2015, 116-117) mukaan viestintä onkin usein eniten kritiikkiä saava osa-alue muutoksessa, sillä henkilöstö voi kokea, että viestintä ei ole tarpeeksi läpinäkyvää, tai ajantasaista. Tutkimuksen mukaan tiedostettiin, että esihenkilöillä oli muutosprosessin aikana tietoa enemmän ja varhaisemmassa vaiheessa, kuin henkilöstöllä, mikä on tietysti täysin perusteltua. Koettiin kuitenkin, että esimerkiksi keskenraeisista asioista olisi voitu antaa varhaisemmassa vaiheessa edes jonkinasteista tietoa, jotta turhaa epävarmuutta ja epätietoisuutta ei olisi syntynyt niin runsaasti. Nurmen (2012, 124) mukaan muutosprojektiin liittyvistä asioista ja tapahtumista pitäisikin viestintäsuunnitelman mukaisesti tiedottaa, vaikka mitään uutta ei tapahtuisikaan, tai tiedotettavaa olisi vain vähän. Aiemman tutkimuksen mukaan luottamuksen koettiin kasvavan, kun henkilöstöllä on kokemus siitä, että heille tiedotetaan riittävästi muutoksesta, eikä tietoa pyritä pitämään salassa (Zitting ym. 2020, 170-172). Muutosprosessin onnistumisia arvioitaessa tutkimuksessa nousikin esiin organisaation rooli aidolta tuntuneen ongelmiin reagoinnin myötä. Lisäksi esihenkilöt kokivat työyhteisön ja esihenkilöihin onnistuneen vaikeuksista huolimatta luomaan ja säilyttämään toinen toistaan kannattelevan ilmapiirin, joka tuntui jalostuvan edelleen, nyt kun konkreettisista muutoksista oli jo kulunut jonkin verran aikaa. Kahden yksikön koettiin sulautuneen yhteen ja uuden yhteisen työkuultuurin ja työtapojen koettiin alkaneen muodostua.

Tutkimuksen mukaan työyhteisön avoimen keskustelukulttuurin työyhteisössä koettiin olleen tässä ratkaisevassa roolissa. Laulainen, Zitting & Niiranen (2020, 165-166) toteavatkin, että johtamisen tulisi nykypäivänä perustua vuorovaikutukselliseen osaamiseen, jossa esihenkilö toimii työntekijöiden valmentajina ja keskusteluttajina.

6.2 Koko henkilöstön osallistaminen onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana

Olennaista muutosprosesseissa olisi, että työntekijöiden lisäksi myös esihenkilöitä valmisteltaisiin muutokseen paremmin, koska muutostilanteet kuormittavat myös heitä (Zitting, Hieta-pakka, Laulainen, Niiranen & Sinervo 2020, 181). Haastavaa tilannetta kuitenkin mutkisti se, että myös kaikki esihenkilöt olivat muutosprosessin aikana joko täysin, tai osittain uusien työtehtävien parissa. Organisaatio ja sen käytänteet olivat kaikille tuntemattomia, joten aikaa ja vaivaa asioiden päällekkäiseen selvittelyyn oli kulunut paljon. Mahdollisuutta rakenteelliseen ja jäsenettyyn esihenkilöiden perehtymiseen ja perehdyttämiseen ei käytännössä ollut. Tällöin johtamisella ei juurikaan ole ollut edes mahdollisuutta perustua jaettuun ymmärrykseen organisaation strategiasta, mikä olisi Niemisen ym. (2017, 81-84) mukaan muutosprosessissa hedelmällistä myös organisaation näkökulmasta. Tällaisessa organisaatiossa johtajalla olisi mahdollisuus antaa itseohjautuvuudelle tilaa, sekä valmentaa työntekijöitä kohti uusia innovaatioita jatkuvan muutoksen keskellä (Nieminen ym. 2017, 81-84). Aiemman kirjallisuuden mukaan lähiesihenkilöiden ottaminen mukaan muutosten suunnittelu- ja kehitystyöhön tuki parhaiten esihenkilöiden omaa muutosvalmiutta, sekä loi uskoa muutosprosessista selviämiseen. Organisaatioiden kannattaakin huomioida, miten merkityksellinen yksilötason kokemus on organisaation kannalta koko muutosprosessille. (Kantola ym. 2021, 32-34.) Organisaation johto oli kuitenkin useimmiten onnistunut välittämään esihenkilöille tunteen siitä, että yksikön ja sen henkilöstön voinnilla oli merkitystä.

Organisaatio sai kiitosta myös siitä, että oli järjestänyt ennen yhdistymistä kulttuurityöpajoja ja mahdollistanut henkilöstön tutustumisen ja vuorovaikutuksen alkamisen. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokivat tämän kuitenkin riittämättömäksi. Henkilöstöresursseja ja aikaa ennen integroitumista tapahtuneeseen tutustumiseen ja perehtymiseen koettiin olleen liian vähän. Tutkimus tuo ilmi, että esihenkilöt olivat tyytyväisiä organisaation reagointiin, koskien henkilöstön huolta esimerkiksi tilojen riittävyteen liittyen. Yksikön uudelleen jakaminen kahteen kohteeseen herätti myös ristiriitaisia ajatuksia. Uusi jako mahdollisti toiminnan kasvattamisen ja kehittämisen tulevaisuudessa. Toisaalta kuitenkin koettiin, että henkilöstön huolenaiheisiin olisi pitänyt reagoida varhaisemmassa vaiheessa, tai harkitummin. Pirisen (2015, 116-117) mukaan organisaatiot saavatkin usein kritiikkiä siitä, että muutos tuntuu tapahtuvan liian nopeasti, tai ilman riittävästi valmistelua.

Aiemman kirjallisuuden mukaan erilaiset koulutus- ja tukimuodot, sekä organisaation toimintakäytänteisiin tutustuminen ja erilaiset verkostoitumispalaverit ovat hyvä tapa osoittaa, että organisaatio välittää henkilöstöstä, mukaan lukien esihenkilöihin. Varhaisen koulutuksen on todettu myös auttavan henkilöstöä sopeutumaan käsillä olevaan muutosprosessiin. (Zitting ym. 2020; 179-181.) Organisaation kannalta tämä tarkoittaa sitä, että voisi olla hyödyllisintä kohdata nämä tunteet avoimesti ja toimintakeskeisesti esimerkiksi osallistamisen, voimaantumisen ja kommunikaation keinoin, sekä vuorovaikutukseen liittyvän lisäkoulutuksen avulla (Cameron & Green 2009, 57-58). Työntekijät tulisi nähdä muutosprosessissa aktiivisina käynnistäjinä, suunnittelijoina ja osallistujina (Laulainen ym. 2020, 165-166). Tässä kannattaisi ottaa huomioon yksilön resilienssi, jolloin lähiesihenkilöt voisivat vuorovaikutuksen kautta tunnistaa henkilökunnasta muutos- ja kehitysmuutokset, sekä muutokseen helposti innostuvat työntekijät ja viedä muutosprosessin eri vaiheita eteenpäin hyödyntämällä heidän substanssiosaamistaan (Zittingin ym. 2020, 179-181). Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden rooleihin tulisi saada selkeys jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, eli kenellä on päätösvalta mistäkin asioista. Tässä kannattaisi ottaa huomioon myös se, onko päätöksiä tekevillä tahoilla riittävä tietotaito johtaa tilannetta. Esimerkiksi organisaation ulkopuolinen muutosagentti tai muutosjohtamisesta hyvin perillä oleva projektijohtaja voisi olla hyödyllinen tuki tulevissa muutoksissa.

6.3 Muutoskäyrämallin vaiheiden ymmärtäminen onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana

Aiemman kirjallisuuden mukaan lähtökohdat ja perustelut organisaatiomuutoksille ovat usein järkipäisiä, vaikka ihmiset tyypillisesti suhtautuvat muutokseen tunneperäisesti (mm. Pirinen 2015, 13-14). Henkilöstön muutokseen liittyvät tunnereaktiot voidaan usein tulkita muutosvastarintana, vaikka todellisuudessa kyseessä on luonnollinen prosessi. Tämän kaiken taustalla oleva logiikka voisi auttaa ymmärtämään, miksi muutos näyttää erilaisille ihmisille niin erilaisessa valossa. Nämä kielteiset tuntemukset voidaankin usein tulkita muutosvastarintana, vaikka todellisuudessa ne ovat yksilön luonnollinen prosessi. (Pirinen 2015, 38-40; Laurila 2017, 58-59; Cameron & Green 2009, 57-58.) Muutoskäyrän vaiheet auttavat tunnistamaan missä vaiheessa kukin yksilö on menossa psyykkisesti ja tunnetiloiltaan. Muutoskäyrän eri vaiheissa olevat työntekijät kaipaavat erilaista johtamisotetta. (Wiggins 2008, 21-22.) Aiemmasta kirjallisuudesta nousi esiin ehdotuksia esimerkiksi valmentavan johtamisen periaatteiden hallitsemisen hyödyistä muutosjohtamisen helpottamiseksi. Hallitsemalla erilaisia johtamistyyliä esihenkilöt pystyvät mukauttamaan johtamista tilanteen ja työntekijöiden sitoutumistason ja kyvykkyyden mukaan. (Berg & Karlsen 2016, 1131-1133.) Aiemmat tutkimustulokset (Laurila 2017, 58-59) tukevat sitä, että huomioimalla työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja tunteet muutoksen sopeutumisprosessissa, esihenkilö voi myötävaikuttaa alaistensa

muutokseen sopeutumiseen ja näin myös sitouttaa heitä organisaatioon. Myös tässä tutkimuksessa esimerkillä johtaminen, avoin keskustelukulttuuri, sekä dialogisen vuorovaikutuksen merkitys nousivat esiin henkilöstön muutosprosessiin sitouttamisen näkökulmasta. Cameron & Green (2009, 57-58) mainitsevat positiivisella esimerkillä johtamisen, palautteen antamisen ja tukiryhmien perustamisen myös muutokseen liittyvän ahdistuksen vähentämisen näkökulmasta.

Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokivat, että organisaation kannattaisi kuunnella henkilöstön ajatuksia ja ideoita tarkemmin muutosprosessin suunnittelussa, etenemisessä ja prosessien kehittämisessä, sillä heillä on substanssiosaaminen käytännön työn toteutuksesta. Tutkimus toi ilmi myös, että muutosprosessin pitkittymisen koettiin kuormittaneen sekä työyhteisöä, että esihenkilöitä entisestään. Esihenkilöt kokivat käyttäneensä paljon aikaa ja energiaa työyhteisön hankalien tunteiden kannatteluun ja henkilöstön jaksamisen tukemiseen. Huolen määrä henkilöstön jaksamisesta prosessin aikana tuntui osittain yllättäneen esihenkilöt itsensäkin. Jäljelle jääneiden työntekijöiden ja vasta tulleiden uusien työntekijöiden katsottiin kuitenkin löytäneen yhdessä esihenkilöitiin kanssa tahtotilan saada työyhteisö yhtenäiseksi ja toimivaksi kaikkien kannalta. Muutoskäyrän eri vaiheissa olleet ihmiset tuntuivat yksi toisensa jälkeen saavuttavan hyväksyntävaiheen ja innostuneen uuden työyksikön kehittämiseen mukaan. Tätä koettiin edesautetun sillä, että ihmisten annettiin vaikeina hetkinä avoimesti näyttää ja käydä läpi vaikeitakin tunteita. Aiemman kirjallisuuden mukaan johtamisen kannalta hyödyllisintä olisikin kohdata muutokseen liittyvät haastavatkin tunteet avoimesti ja toimintakeskeisesti esimerkiksi osallistamisen, voimaannuttamisen ja kommunikaation keinoin (Cameron & Green 2009, 57-58). Myös lopulta muualle siirtyneiden työntekijöiden vaikeita tunteita ymmärrettiin. Lisäksi tärkeäksi koettiin se, että hekin saivat kertoa avoimesti ajatuksistaan, ennen kuin jatkoivat matkaa toisiin organisaatioihin. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt olivat yrittäneet parhaansa mukaan tukea henkilökuntaa vaikeiden tunteiden kanssa muutoksen aikana. Esihenkilöt olivat kuitenkin kokeneet näissä tilanteissa riittämättömyyden ja jopa epäonnistumisen tunteita. Vaikeasta tilanteesta huolimatta esihenkilöt kuvasivat itse suhtautuneensa muutokseen kuitenkin pääosin myönteisesti, vaikka henkilöstön puolesta koettu myötätunto ja aikataulupaineet aiheuttivat heille itselleenkin kuormitusta ja hankalia tunteita. Aiemman kirjallisuuden mukaan esihenkilön oma positiivinen asenne ja motivaatio muutosta kohtaan auttavat työntekijöitä sopeutumaan siihen helpommin (Pirinen 2015, 116). Tutkimuksen mukaan esihenkilöt tunnistivat kuitenkin myös itsessään muutosprosessin eri vaiheissa kuormittumista, väsymistä ja muutosvastaisiakin tunteita, erityisesti muutosprosessin pitkittymisen myötä.

6.4 Työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen onnistuneen organisaatiomuutoksen perustana

Työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää, erityisesti muutosprosessin aikana. Aiemman kirjallisuuden mukaan työntekijät eivät yllä parhaaseensa ollessaan liian kiireisiä ja kuormittuneita, erityisesti muutostilanteissa (Manka M-L & Manka M 2016, 8-10). Aineettomat asiat, kuten koetut työolot muodostavat aiempien tutkimusten (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 10-11) mukaan suuren osan organisaation koetusta arvosta työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta katsottuna. Vaikka esihenkilöt ovat vastuussa johdettavan yksikkönsä työhyvinvoinnista, alkaa kaikki kuitenkin heidän itsensä työhyvinvoinnista, sekä kyvystä johtaa itseään (Suomen Sairaanhoidajat 2023a, Pirinen 2015, 150-160). Hyvinvoiva esihenkilö on siis perusta hyvinvoivalle työyhteisölle. Tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välille on tärkeää, sillä kuormittuneena johtaminen on haastavampaa (TTL 2023d). Organisaation tulee panostaa henkilöstön ja esihenkilöiden todellisiin tarpeisiin, sillä tämä on yksi ratkaiseva tekijä nykyajan työelämän haasteissa. Osaavista ammattilaisista on kova kysyntä ja kilpailu. (Kauhanen 2016, 18-19.) Työhyvinvoinnin parantuminen heijastuu myös perustehtävään, eli parempaan potilasturvallisuuteen ja tyytyväisempiin asiakkaisiin (Suomen Sairaanhoidajat 2023b).

Tutkimuksen perusteella esihenkilöiden huomio oli muutosprosessin aikana kiinnittynyt pitkälti henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen, osittain jopa heidän oman jaksamisensa kustannuksella. Samansuuntaisia tuloksia saatiin myös Kantolan ym. (2021, 34) tutkimuksessa. Cameron & Green (2009, 61) kehottavatkin esihenkilöitä henkilöstön tunnetilojen ohella kiinnittämään huomiota myös omiin tunnetiloihin. Tämä tutkimus toi ilmi, että työnohjauksen koettiin toimineen työkaluna käsitellä muutoksen aikana ilmennyttä kuormitusta, mutta myös keskustelualustana esimerkiksi toimintatapojen, pelisääntöjen ja esihenkilöiden työnjaon suunnitteluun. Aiemman kirjallisuuden mukaan työyhteisö hyötyykin yhteisesti sovitusta pelisäännöistä, joihin voidaan tukeutua esimerkiksi ristiriitatilanteissa, sekä ennaltaehkäistä epätasa-arvoa työyhteisössä. Tämä parantaa myös työhyvinvointia (Sairaanhoidajaliitto 2023c.) Tukitoimia, kuten työnohjausta, olisi voinut tutkimuksen mukaan tarjota kuitenkin jo varhaisemmassa vaiheessa muutosprosessia.

Esihenkilöt kokivat muutosjohtamisessa haastavaksi sen, ettei heillä itsellään ollut organisaatiosta ja sen toimintatavoista riittävästi tietoa. Aikaa arvioitiin kuluneen runsaasti tiedon etsimiseen ja asioiden selvittämiseen. Haastavaksi koettiin myös kahden yksikön erilaisten työtapojen yhteen sulauttaminen. Muutosprosessin aikana kuormittuneiden ihmisten koettiin sairastuneen herkemmin, joten sairaspöissaolot kuormittivat sekä esihenkilöitä, että työntekijöitä entisestään. Aiempien tutkimusten mukaan sairauslomien määrien onkin todettu vähenevän hyvinvoinnin kasvaessa työyhteisöissä. (Suomen Sosiaali- ja Terveysministeriö 2023; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7; Hakanen & Kaltiainen 2020, 47; Kauhanen 2016, 18; Böckerman & Ilmakunnas 2020, 52.) Tutkimuksen mukaan runsaat sairauspöissaolot johtivat muun muassa

siihen, että päivittäisen työn tekeminen oli tuntunut pitkään selviytymistaistelulta, jossa lähtökohtana oli vain saada päivän työt tehtyä, eikä resursseja ollut toiminnan kehittämiseen. Esihenkilöt kokivat muutosprosessin aikana pääosin saaneensa tukea omilta esihenkilöiltään ja muulta esihenkilötiimiltä. Organisaation ylempien tahojen, sekä yksikön esihenkilötiimin koettiin toimineen haastavassa tilanteessa parhaan taitonsa mukaan, sekä koittaen tukea ja tukeutua toinen toiseensa. Lähiesihenkilöt kokivat riittävän resursoinnin, muutosjohtamisen tuen, sekä osallistavan organisaatiokulttuurin olevan tärkeimmät omaa muutosvalmiuttaan tukevat tekijät. Tämän tutkimuksen mukaan esihenkilöt perehdyttivät toinen toistaan muutosprosessin aikana. Vertaistuki ja lähiesihenkilöiden tuki oli ollut merkittävässä roolissa lukuisissa haastavissa pienissä ja suurissa tilanteissa. Organisaation ylemmältä johdolta ei tukea ollut osattu pyytää oikeilta tahoilta, tai ollut tarjolla oikeanlaista. Kantolan ym. (2021, 32-34) mukaan lähiesihenkilöt tukeutuvat herkästi vertaisiinsa, mikäli muutosprosessista uupuu ylemmän johdon tuki. Vertaistuki ei välttämättä ole muutoksen kannalta riittävän vahvistavaa ja informatiivista, vaikka muuten onkin arvokasta. Samansuuntaisia tuloksia saatiin tässäkin tutkimuksessa. Aiemmissä tutkimuksissa todettiin kuitenkin myös vertaistuella olevan oma sijansa esihenkilöiden kehittymisen kannalta muutosprosesseissa. Zitting ym. (2019, 390) mukaan jatkuvan muutoksen keskellä olevien esihenkilöiden johtamisen kehittyminen edellyttäisi organisaatioilta mahdollisuutta vertaistukeen ja esimerkiksi mentorointiin, mutta myös mahdollisuutta epävirallisempaan vertaistukeen (Zitting ym. 2019, 390).

Yksityisen sektorin organisaatio sai tutkimuksessa kiitosta siitä, että vaikutusmahdollisuuksia omaan työhyvinvointiin, työoloihin, sekä työyhteisössä vaikuttamiseen koettiin olevan enemmän, kuin julkisella sektorilla. Böckermanin & Ilmakunnaksen (2020, 10-11) mukaan esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien sisältöön, tai työaikoihin voivatkin tukea työssä jaksamista ja viihtymistä. Lisäksi organisaation katsottiin reagoivan esihenkilöiden ylöspäin viestimiin ongelmiin julkista puolta ketterämmin ja huoli yksikön henkilöstöstä tuntui välittyneen myös aina ylimpään organisaatiotasoon asti. Tulevia muutosprosesseja silmällä pitäen organisaatio voisikin harkita esihenkilöille jatkossa tukea esimerkiksi työterveyspsykologin tai ulkopuolisen valmentajan toteuttamien yksilö- ja ryhmätapaamisten muodossa. Tämä voisi auttaa jäsentämään ajatuksia, sekä vähentämään koettua kuormitusta. Esihenkilöt työskentelevät jatkuvien muutosten keskellä, jolloin muutosjohtamisen tukeminen ja vahvistaminen, sekä palautteenannon järjestelmien kehittäminen olisivat perusteltuja toimia.

6.5 Tutkimuksen kehittämisehdotukset

Organisaatiossa tarjolla olevat tukikeinot eivät auta, mikäli esihenkilöt eivät edes tiedä niiden olemassaolosta. Kipeimmistä tapahtumaketjuista oli tutkimuksen tekovaiheessa jo aikaa, joten sekä esihenkilöillä, että henkilöstöllä oli ollut aikaa sulatella muutosta. Muutosprosessi oli

siis jo pitkällä ja tilanne työyhteisössä vaikutti valoisalta. Organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaista olisikin panostaa lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. Muutosjohtamista vahvistava koulutus voisi tuoda esihenkilöille lisää itsevarmuutta ja tätä kautta parantaa heidän jaksamistansa, mikä taas auttaisi koko työyhteisöä ja lopulta myös organisaatiota. Sillä mikään ei ole niin pysyvää, kuin muutos. Seuraavassa osioissa käsitellään tutkimuksen konkreettisia kehittämisehdotuksia organisaatiolle.

Organisaatioon liittyvät kehittämisehdotukset

Organisaatiolta toivottiin lisää suunnitelmallisuutta ja selkeyttä muutosprosessien suunnitteluun ja toteutukseen, sekä parempia henkilöstöresursseja muutoksen läpiviemiseen. Esihenkilöiden rooleihin ja keskinäiseen työnjakoon kannattaa kiinnittää huomiota jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, jolloin eri osapuolet ymmärtävät paremmin kenellä päätösvalta missäkin asioissa on. Mikäli organisaation johdolla ei ole tarvittavaa osaamista tai kokemusta muutoksen suunnittelusta ja toteutuksesta, voi esimerkiksi organisaation ulkopuolinen muutosagentti tai muutosjohtamisesta hyvin perillä oleva projektijohtaja olla hyödyllinen tuki tulevissa muutoksissa.

Henkilöstön ajatuksia ja ideoita kannattaa kuunnella tarkemmin muutosprosessin eri vaiheissa, mutta myös prosessien kehittämisessä, sillä heiltä löytyy substanssiosaaminen käytännön työn toteutuksesta. Henkilöstön ja lähiesihenkilöiden huolenaiheisiin kannattaa reagoida mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, mutta kuitenkin maltillisesti ja harkituin toimenpitein. Vaikka yksikön toimintaa ei voisikaan pysäyttää kokonaan muutoksen takia, tulisi resurssit yksikön toimintaa ja käsillä olevaa muutosprosessia varten suunnitella kuitenkin siten, että esimerkiksi kehittämistoiminnalle ja perehdyttämiselle jää tilaa. Henkilöstön toisiinsa tutustuttaminen ja toimitapojen toisilleen perehdyttäminen kannattaa aloittaa hyvissä ajoin ennen integraatiota. Yksikön henkilöstölle kannattaisi järjestää aikaa tutustumiseen ja työtapojen perehdytykseen myös samassa ympäristössä, jossa itse työtä tehdään. Muutoksen alla olevan yksikön ominaispiirteet, kuten esimerkiksi leikkausosaston henkilöstölle tyypilliset omiin toimitapoihin kiintyneet työtavat, voisi myös ennakoita jo suunnitteluvaiheessa. Henkilöstön suhtautumista muuttuviin käytänteisiin voisi helpottaa sanoittamalla tätä heille, jolloin kukin työntekijä voisi tarkistaa oman suhtautumisensa omiin mahdollisesti pinnetyneisiin työtapoihinsa.

Hyödyllistä voisi olla myös irrottaa henkilökunnasta erillinen projektiryhmä muutoksen suunnittelua, valmistelua ja toteutusta varten, sen sijaan, että tähän työhön ryhtyy eri työvuoroissa kuka milloinkin, tietämättä mitä edelliset ovat jo tehneet, tai mitä oli seuraavaksi suunnitteilla. Tässä olisi hyvä huomioida myös yksilöiden resilienssi ja yksilöllinen muutuskäyrän menossa oleva vaihe. Tästä aiheesta lisää seuraavassa osiossa.

Henkilöstöön liittyvät kehittämissuositukset

Avoimen ja kaikenlaiset tunteet sallivan työyhteisökulttuurin, sekä laadukkaan vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin tuloksissa. Huomioimalla työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja tunteet muutoksen sopeutumisprosessissa esihenkilö voi myötävaikuttaa alaisensa muutokseen sopeutumiseen ja näin sitouttaa heitä myös organisaatioon. Organisaatiossa olisi siis tärkeää pohtia, miten ihmisten välisiä eroja ja vuorovaikutuksesta syntyvää monimuotoisuutta voisi hyödyntää sen toiminnassa ja muutosprosessien toteuttamisessa. Muutoskäyrämallin tarkempi tunteminen voisi auttaa esihenkilöitä suhtautumaan henkilöstön tunnereaktioihin paremmin ja tällä tavoin poistaa myös heidän itsensä kokemaa kuormitusta. Tätä voisi edesauttaa esimerkiksi esihenkilöille suunnatun muutosjohtamiskoulutuksen tai valmennuksen avulla.

Huomiota kannattaa kiinnittää myös muutostarpeen perustelemiseen henkilöstölle, tuomalla esiin esimerkiksi konkreettiset syyt muutoksen taustalla. Organisaation olisi hyvä sanoittaa henkilöstölle myös keskeneräisiä asioita edes jollain tasolla, sekä huomioida mahdollisuus vuorovaikutuksen dialogisuudelle ja henkilöstön aidolle kuulemiselle. Myös organisaation ylempien tasojen tulisi sietää henkilöstön vaikeitakin tunnereaktioita.

Viestintään liittyvät kehittämissuositukset

Viestintään toivottiin enemmän dialogisuutta, selkeyttä, läpinäkyvyyttä ja oikea-aikaisuutta. Huolellinen viestintäsuunnitelma ja huomion kiinnittäminen viestinnän vastavuoroisuuden mahdollistamiseen, sekä tiedon pilkkominen osiin ja riittävä toisto parantavat mahdollisuuksia onnistuneeseen muutokseen. Tiedottamisessa myös merkityksenanto asioille on oleellista, jotta voidaan varmistaa kaikilla olevan yhteinen ymmärrys käsiteltävistä asioista. Viestinnän selkeyttämisen kannalta erilaiset viestinnän kanavat kannattaisi kartoittaa ja pohtia mikä kanava soveltuu mihinkin tiedottamisen tarkoitukseen. Tiedotustilaisuuksien yhteydessä yksi konkreettinen keino parantaa viestin vastaanottoa on se, että tiedotustilaisuudet järjestetään tiedotettavan yksikön kannalta otolliseen aikaan, jotta mahdollisimman moni pääsee osallistumaan tilaisuuteen reaaliajassa. Vaikka tiedotustilaisuudet tallennettaisiin, tulisi muistaa, ettei tallennettu tilaisuus kuitenkaan mahdollista yhtäläisiä mahdollisuuksia osallistumiseen jälkikäteen katsottuna.

Kehittämissuosituksena tulevia suuria muutosprosesseja varten esiin nousi esimerkiksi muutosprosessien yhteydessä rutiininomaisesti viikoittain toistuva lyhyt viikkoinfo, jossa käytäisiin läpi mitä nyt on suunnitteilla tai tekeillä, aikataulutavoitteita ja muita tärkeitä muutokseen liittyviä asioita. Mikäli uutia informaatiota ei jollain viikolla olisikaan, voisi kerrata edellisen viikon asioita, jotta tieto saisi myös kaivattua toistoa. Myös vuorovaikutukselliset ennakkotilaisuudet ennen muutoksen toteutukseen liittyvää päätöksentekoa

loisivat henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua ja parantaisi vastavuoroisuutta jo muutoksen suunnitteluvaiheessa.

Muutosjohtamisosaamiseen liittyvä kehittämis ehdotukset

Tukitoimia, kuten työhjoista, kannattaa tarjota mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja jopa ennaltaehkäisevästi, ennen kuin tilanne on päässyt työyhteisössä kriisiytymään. Erilaiset koulutus- ja tukimuodot, sekä organisaation toimintakäytänteisiin tutustuminen ja erilaiset verkostoitumispalaverit ovat hyvä tapa osoittaa, että organisaatio välittää henkilöstöstä, mukaan lukien esihenkilöitiimin. Hallitsemalla erilaisia johtamistyyliä esihenkilöt pystyisivät mukauttamaan johtamista tilanteen, sekä työntekijöiden sitoutumistason ja kyvykkyyden mukaan. Erityisesti esihenkilöt hyötyisivät käytäntöön sovelletta- vasta koulutuksesta tai valmennuksesta muutosprosessien johtamisen tueksi.

Esihenkilöiden perehdytykseen liittyvät kehittämis ehdotukset

Esihenkilöiden perehdytymiseen kaivattiin lisää selkeyttä, rakenteellisuutta ja aikaa työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Ensisijaisesti tätä voisi parantaa esihenkilöille suunnattua perehdytysmateriaalia hyödyntämällä ja materiaalin päivittämistarpeiden tarkastamisella. Yritysfuusioissa uuden organisaation käytänteet ja prosessit kannattaisi perehdyttää esihenkilöille suunnitelmallisesti, jotta johtamisella olisi mahdollisuus perustua jaettuun ymmärrykseen organisaation strategiasta.

Esihenkilöiden omaan kehittymiseen ja organisaation palautejärjestelmään liittyvät kehitysehdotukset

Esihenkilöt työskentelevät jatkuvien muutosten keskellä, jolloin muutosjohtamisen tukeminen ja vahvistaminen, sekä palautteenannon järjestelmien kehittäminen organisaatiossa olisivat perusteltuja toimia. Tämä tarkoittaisi kaikille esihenkilöille järjestettäviä kehityskeskusteluita, mutta lisäksi myös muuta säännöllistä palautetta esihenkilöiden omasta työsuorituksesta sekä organisaation ylemmiltä tasoilta, että henkilöstöltä. Työsuorituksen arvioimiseen kaivattiin myös konkreettisia seurattavia mittareita. Myös organisaation kullekin esihenkilöroolille aukikirjatut tehtäväkuvaukset, asetetut tavoitteet, sekä vaatimustaso auttaisivat esihenkilöitä arvioimaan omaa suoritusta ja kehittymistä itsekin paremmin.

Esihenkilöiden muutosprosessien aikaiseen hyvinvointiin ja tukeen liittyvät kehittämis ehdotukset

Organisaation tulee tukea esihenkilöitä muutosprosessissa. Erityisesti työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää muutosprosessien aikana. Tämä heijastelee myös perustehtävään, eli parempaan potilasturvallisuuteen ja tyytyväisempiin asiakkaisiin. Hyvinvoiva

esihenkilöstö on perusta hyvinvoivalle työyhteisölle, sillä kuormittuneena johtaminen on haastavampaa. Työntekijöiden lisäksi myös esihenkilöt tulisi valmistella muutosprosesseja varten huolellisesti, sillä muutokset kuormittavat myös heitä. Ylemmän johdon tuen puuttuessa lähiesihenkilöt tukeutuvat herkästi vertaisiinsa, jolloin tuki ei ole muutoksen kannalta välttämättä riittävän informatiivista ja vahvistavaa. Muutosprosessin keskellä esihenkilöiden tukeminen ja kehittäminen edellyttää organisaation tarjoamia mahdollisuuksia myös vertaistukeen ja mentorointiin, sekä myös epävirallisempaa tapahtuviin koostamismahdollisuuksiin vertaistensa kanssa. Vertaistuen lisäksi esihenkilöt hyötyisivät työterveyspsykologin tai ulkopuolisen valmentajan toteuttamista yksilö- ja ryhmätapaamisista, joissa muutokseen liittyviä hankalia tilanteita ja tunteita pääsisi purkamaan ja käsittelemään säännöllisesti. Organisaation järjestämä työnohjaus oli toiminut tässä tehtävässä hyvin, mutta tulevaisuudessa tällaisen järjestäminen olisi kaikkien kannalta hyödyllisempää aiemmassa vaiheessa, ennaltaehkäisevästi.

6.6 Ehdotelma jatkotutkimusaiheille

Vaikka muutosjohtamista ja työhyvinvointia koskevia tutkimuksia on tehty kansainvälisesti paljonkin, ei tutkittua tietoa esihenkilöiden työhyvinvoinnista suurien muutosprosessien aikana ole juurikaan tehty. Asia on kuitenkin todella mielenkiintoinen ja työyhteisöjen kannalta merkityksellinen. Jatkotutkimusaiheena näkisin tutkimustuloksia siitä, millaisin keinoin esihenkilöiden työhyvinvointia on tuettu muutosprosesseissa ja niiden jälkeen. Lisäksi olisi kiinnostavaa selvittää, kuinka tyypillistä on, että esihenkilöt ja henkilöstö vaihtuvat rajusti organisaatioiden yhdistymisessä, sekä millä keinoilla tätä olisi mahdollista ennaltaehkäistä.

Työhyvinvointia ja työn imua on tutkittu sekä Suomessa, että kansainvälisesti jo pitkään ja tutkimustietoa näihin liittyen on runsaasti. Kuitenkin jatkotutkimusta varten ehdotan tutkimusta myös siitä näkökulmasta katsottuna, millainen merkitys työn imulla on esihenkilöiden jaksamiselle ja työskentelylle organisaation muutosprosesseissa.

7 Luotettavuus ja eettisyys

Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä tekoja. Näitä ovat tutkimuslupa ja tutkimuksesta informointiin liittyvät asiat. Lisäksi tarkastellaan ja arvioidaan tutkimusmenetelmien, toteutuksen, sekä tutkimustulosten luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä tulosten hyödynnettävyyttä.

7.1 Tutkimuslupa ja tutkimuksesta informointi

Opinnäytetyö toteutettiin yksityisen organisaation yksikössä, joten tutkimuslupa pyydettiin kohdeorganisaatiolta (Kettunen 2018, Vuori 2021a). Opinnäytetyö toteutettiin omassa yksikössäni, joten tutkimusluvan käsitteli organisaation alueellinen (pääkaupunkiseutu) johto. Koko konsernia koskevissa opinnäytetyöissä lupa olisi haettu koko organisaation HR-johtajan kautta. Käytännössä tutkimuslupa oli tässä tapauksessa sähköpostitse käyty keskustelu asiasta organisaatiossa vastaavien tahojen kanssa. Tutkimussuunnitelma, sekä valmis tutkimusraportti esiteltiin Laurea YAMK:n seminaareissa.

Kaikille tutkimuskutsun saajille toimitettiin tutkimuksen informointilomake (Liite 1), joka piti sisällään tarkan selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutustavasta, tutkimukseen osallistuvan oikeuksista, sekä tutkimukseen liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Tutkittaville tiedotettiin tutkimuksesta alustavasti suullisesti, tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, mutta varsinainen tiedottaminen tapahtui paperille tulostetun informointilomakkeen avulla, joka toimitettiin kullekin osallistumispyynnön saaneelle suljetussa kirjekuoressa. Mukana oli myös suostumuslomake (Liite 2). Haastatteluihin osallistuneet tiesivät, mistä tutkimuksessa on kysymys ja heille tarjottiin mahdollisuuksia esittää tutkijalta lisäkysymyksiä aiheesta. Lisäksi heille oli jo etukäteen saatettu tieto siitä, mikä osuus tutkimusaineistosta säilytetään ja miten. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi aineistoa käsiteltiin huolellisesti yksityisissä tiloissa, tietokoneella ja tietojärjestelmillä, jotka vaativat tunnistautumisen. Myös opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus löytyy tutkimusraportin liitteistä (Liite 3). Osallistujien ja organisaation tunnistetiedot poistettiin varhaisessa vaiheessa aineistosta. Osallistujat olivat tietoisia mahdollisuudesta jättäytyä pois tutkimuksesta missä tahansa vaiheessa prosessia. Valmiiseen tutkimusraporttiin käytetyistä haastattelulainauksista oli poistettu tunnistettavat tiedot erityisen huolellisesti, sillä haastattelujoukko oli varsin pieni (n=4). Samasta syystä haastattelulainauksia oli myös pelkistetty ja pilkottu osiin jonkin verran. Haastateltavista ei myöskään puhuttu muille haastateltaville tai työyhteisölle nimillä, vaan he saivat itse päättää jakavatko osallistumisensa tutkimukseen työyhteisön kanssa.

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen mitään aineistoa ei säilytetä, vaan kaikki haastatteluihin liittyvät aineistot tuhoetaan. Valmis tutkimusraportti, eli opinnäytetyö tallennetaan Theseus-tietokantaan. Lisäksi opinnäytetyö toimitetaan haastateltaville ja organisaation käyttöön Pdf-tiedostona.

Tutkimus ei aiheuttanut kustannuksia tai tarvinnut rahoitusta.

7.2 Tutkimusmenetelmien arviointi

Haastattelukysymyksiä muokattiin useaan otteeseen, sekä tietoperustan keräämisen, että haastattelurungon pilotoimisen yhteydessä. Kuitenkin itse haastattelutilanteissa muutama kysymys muutti muotoaan alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavaksi. Tarkoituksena oli toteuttaa haastattelut kysymällä vain yksiosaisia kysymyksiä, mutta käytännössä tutkijan suuhun istuivat paremmin muutamat kysymykset yhdistettynä, joten ne päätyivät liitteenä (Liite 4) olevaan haastattelurunkoonkin siinä muodossaan, missä ne haastattelijoilta kysyttiin. Muutoin haastattelurunkoa laatiessa olleet periaatteet pysyivät hyvin ja suurin osa kysymyksistä on tutkimusaineiston laadun varmistamiseksi kuvailemaan pyytäviä, yksiosaisia ja avoimia kysymyksiä.

Haastattelut toteutuivat yksilöhaastatteluina ryhmähaastattelujen sijaan, sillä halusin luoda tilaa muutosprosessien aiheuttamille mahdollisille vaikeillekin tunteille ja kokemuksille. Tutkimukseen osallistuneet saivat itse valita itselleen sopivan ajankohdan haastattelua varten ja tämä järjestyikin varsin helposti. Haastattelujen toteutuminen etäyhteydellä mietitytti etukäteen, sillä pelkäsin vuorovaikutuksen kärsivän tästä. Haastattelutilanteet etenivät kuitenkin hyvin luonnollisesti ja haastattelut olivat keskustelunomaisia, mikä oli alun perin myös tavoitteenani. Haastateltavien puheenvuorot lähtivät välillä rönsyilemään kysytyn aiheen ohi, mutta koin tutkijana sen hedelmälliseksi, sillä asia pysyi kuitenkin aiheessa. Monesti haastateltavat tulivatkin sattumalta vastanneeksi osaan vasta tulossa olevista kysymyksistä, jolloin aihepiiri vaihtui sulavasti tutkijan teemasta toiseen. Annoin tutkittaville ilmeinen, eleinen, sekä pienten myötäilevien äännähdysten kautta minipalautetta haastattelujen aikana ja osoitin kiinnostusta kuuntelemalla tarkasti, mitä heillä oli sanottavanaan. Muutaman kerran tosin tulin vahingossa keskeyttäneeksi haastateltavan, kysyessäni tarkentavia kysymyksiä, mikä heikentää tutkimuksen luotettavuutta, sillä ei ole varmuutta, jäikö jotain merkityksellistä tästä syystä sanomatta. Pääosin koen kuitenkin antaneeni haastatelluille tilaa puhua ja mukaan mahtui myös jonkin verran pitkiä hiljaisuuksia, joiden aikana haastateltava sai rauhassa pohdita kokemuksiaan. Koen, että tämä oli hedelmällistä tutkimuksen kannalta. Haastattelurunko ohjasi keskustelua, mutta haastateltavien puheenvuorot olivat usein varsin pitkiä, jolloin tuntui luonnolliselta, sekä myös tutkimuksen kannalta mielekkäältä, antaa heidän kertoa mahdollisimman vapaasti kokemuksistaan.

Analyysivaiheessa luin aineistoa toistuvasti uudestaan, jotta mitään olennaista ei jäisi huomaamatta. Myös haastattelutallenteet kuuntelin vielä litteroinnin tarkistuksenkin jälkeen kertaalleen uudestaan. Palasin tutkimuksen tietoperustaan yhä uudestaan, jotta tutkimuksen teoria ja analyysi eivät erkaantuisi toisistaan. Vuoropuhelua tapahtui myös tutkimuspäiväkirjan kanssa. Tällä koko analyysi- ja raportin kirjoitusvaiheen läpi jatkuneella triangulaatiota hyödyntävällä reflektoinnilla pyrin varmistamaan, että olen tulkinut tutkimukseen osallistuneiden vastauksia mahdollisimman oikealla tavalla, vaikka täyttä varmuutta tähän ei

tietenkään voi saada, sillä laadullinen tutkimus on aina tutkijan tulkinta käsiteltävästä ilmiöstä. Lisäksi täyttä varmuutta siitäkään ei ole, ovatko tutkittavat ymmärtäneet haastattelukysymykset samalla tavalla, kuin itse ne tarkoitin.

Haastattelujen tavoitteena oli tuottaa tietoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ja koen, että tämä onnistui toiveideni mukaisesti. Organisaatio ei ollut pyytänyt varsinaista yhteisöllistä kehittämistehtävää tutkimuksen yhteyteen, mutta jäin itse miettimään, josko tuottaisin sellaisen myöhemmin työyhteisössäni. Tarkoituksena on kuitenkin esihenkilöideni toiveesta käydä tutkimustuloksia läpi yhdessä henkilöstön kanssa niin sanotun osastotunnin yhteydessä, joten olen valmistellut esityksen tätä varten. Lisäksi tutkimusraportti toimitetaan organisaation käyttöön sähköisessä muodossa.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden kuvaus ja hyödynnettävyys

Alun perin tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olivat muutosjohtamisen kokemukset, mutta mitä pidemmälle tutkimustyö eteni, sitä enemmän mielenkiinto heräsi nimenomaan esihenkilöiden työhyvinvoinnin näkökulmaan muutosprosessissa. Tämä näkökulma painottuu siis myös tutkimusraportissa. Tutkimus tuotti uutta tietoa kyseisen työyhteisön esihenkilöiden näkemyksistä muutosprosessin johtamisessa, sekä heidän omasta työhyvinvoinnistaan muutoksen aikana. Tutkimuksen menetelmiä harkittiin tarkkaan ja mielestäni ne osoittautuivat tutkimusongelmien kannalta toimiviksi, sillä tavoite oli kuvailla esihenkilöiden kokemuksia. Aineiston analysointi ei tosin toteutunut täysin suunnitelman mukaan, sillä analyysi muotoutui teorialähtöisestä lähestymistavasta aiemmin suunniteltua aineistolähtöisempään. Koen kuitenkin teorian ja tutkimuksen aineiston keskustelleen keskenään ja osoittautuneen saman suuntaiseksi. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen kohteena olivat oman työyhteisöni esihenkilöt, joten jouduin kiinnittämään erityistä huolta siihen, että pysyttelin haastattelutilanteissa neutraalina. Kuten mainitsin jo edellä, haastattelutilanteet olivat useimmiten hyvin keskustelunomaisia, joten en koe tässä onnistuneeni parhaalla mahdollisella tavalla. En kuitenkaan koe, että olisin pyrkinyt vaikuttamaan tutkittavien mielipiteisiin, tai olisi johdatellut heitä. Kuitenkin samaa muutosprosessia työntekijän roolissa läpikäyneenä, uskon että minun olisi ollut täysin mahdotonta pysytellä täysin irrallisena tutkijan roolissani, sillä asiaan liittyy varmasti myös tiedostamattomia ajatuksia, vaikka näitä pyrinkin ennen haastattelutilanteita tarkastelemaan mahdollisimman puolueettomasti etukäteen. Pääpaino tutkimuksessa oli kuitenkin tutkimusaineistolla, joka sai tukea tutkimuksen tietoperustasta.

Lisäksi oma asemani työyhteisössä arvelutti minua ennen haastatteluja, sillä pelkäsin etteivät omat esihenkilöni välttämättä viitsi puhua minulle kovin suoraan kaikista asioista.

Havainnointien perusteella koen kuitenkin, että kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin totuudenmukaisesti ja suoraan, myös haastavimmista asioista keskusteltaessa. Haastateltavat toivat ilmi tutkimukseen osallistumisen tarjonnan heille itselleen mahdollisuuden reflektoida muutosprosessia, mikä lisää tutkimuksen eettisyyttä. Kuitenkaan täyttä varmuutta tutkijan roolin vaikutuksesta vastauksiin emme voi saada, sillä kyseessä on vain oma tulkintani asiasta. Joka tapauksessa täysin ulkopuolisen tutkijan roolia en edes tavoitellut, sillä luonnollisesti kaikki tutkimuksen osapuolet tiesivät ja ymmärsivät asemansa työyhteisössä.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rikkaus ei synny sen määrän, vaan laadun kautta. Tässä tutkimuksessa keskiössä olivat esihenkilöiden omat kokemukset ja näkemykset muutosprosessiin liittyvistä ilmiöistä, joten lähestymistapa palveli tarkoitusta parhaiten. Tutkimusaineisto oli riittävän runsas ja laadukas tutkimustehtävää ajatellen. Tutkimukseen osallistui vain neljä henkilöä, jotka kaikki työskentelevät saman organisaation samassa yksikössä, joten tutkimuksen tulokset ovat parhaiten hyödynnettävissä kyseisessä yksikössä. Tutkimustulokset ovat siis parhaiten hyödynnettävissä kyseisessä yksikössä ja organisaatiossa, mutta suurempaa yleistystä ei näin pienellä otannalla voida tehdä. Tutkimustulokset olivat kuitenkin samansuuntaisia aiempien tutkimustulosten kanssa.

Lähteet

Painetut

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi: muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Sähköiset

Alastalo, M. & Vuori, J. 2021. Dokumentit. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021. Viitattu 18.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/dokumentit/>

Antikainen, M., Terkamo-Moisio, A. & Höggman-Laitila, A. 2021. Hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työskentely koronapandemian aikana. Tutkiva Hoitotyö 19 (4), 3-11. Suomen Sairaanhoidajat. Viitattu 20.9.2023. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/26748/1642590998843224327.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Asbari, M., Hidayat, D. & Purwato, A. 2021. Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. International Journal of Social and Management Studies Vol. 2 No. 1 2021, 74-85. Viitattu 20.9.2023. https://www.researchgate.net/publication/349305387_Managing_Employee_Performance_From_Leadership_to_Readiness_for_Change

Berg, M. & Karlsen, J. 2016. A study of coaching leadership style practice in projects. Management Research Review Vol. 39 No. 9 2016, 1122-1142. Viitattu 20.9.2023. https://www.researchgate.net/publication/308271302_A_study_of_coaching_leadership_style_practice_in_projects

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat. Viitattu 27.9.2023. <https://www.tpry.fi/edistys->

julkaisusarja/edistys-raportit/tyohyvinvointi-kannattaa.-tyoolot-tyotytyvaisuus-ja-tuottavuus.html

Cameron, E. & Green, M. 2009. Making Sense of Change Management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. London & Philadelphia: Kogan page.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Työn imu - Parasta hyvinvointia työssä? Työ- ja Elinkeino-
ministeriö. Työpoliittinen aikakauskirja (2) 2020, 41-56. Viitattu 19.9.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Hanén, T. 2017. Yllätysten edessä: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia numero 11. Viitattu 20.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-2870-7>

Heikkilä-Tammi, K. 2023. Työhyvinvoinnin johtaminen. Viitattu 27.9.2023. <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoiva-opas/mita-on-tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-laaja-alainen-malli/>

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hyvärinen, M., Suominen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021. Viitattu 13.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hämning, O. 2017. Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM-Population Health* (3) 2017, 393-402. Viitattu 27.9.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352827316301793>

Ibarra, H. & Scoular, A. 2019. The Leader as Coach: How to unleash innovation, energy, and commitment. *Harvard Business Review* 10/12 2019, 110-120. Viitattu 20.3.2023. <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi-Puheviestinnän vuosikirja* 2015, 135-151. Viitattu 15.8.2023. <https://journal.fi/prologi/article/view/95906>

Juhila, K. 2021a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021. Viitattu 13.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

- Juhila, K. 2021b. Teemoittelu. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021. Viitattu 6.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavanvalinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Juhila, K. 2021c. Koodaaminen. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021. Viitattu 6.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavanvalinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>
- Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonon, H. & Bethwaite, J. 2019. Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives. Viitattu 20.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0845-2>
- Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö Vol.9 (2), 2011, 30-36. Viitattu 27.9.2023. <https://oy.finna.fi/oamk/Record/arto.013948591>
- Kantola, J., Lehto, K. & Ekman, K. 2021. Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. Hallinnon Tutkimus 40 (1) 2021, 23-36. Viitattu 20.9.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/95663/65052?acceptCookies=1>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä -Kehittämisohjelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Printon.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Kettunen, J. 2018. Selvitä, tarvitsetko tutkimuksellesi luvan. Vastuullinen tiede. Viitattu 13.3.2023. <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/selvita-tarvitsetko-tutkimuksellesi-luvan>
- Kotter, J. 2007. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 01/2007: 96-104. Uudelleenjulkaisu vuodelta 1995. Viitattu 20.9.2023. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Kotter_1995_Leading_change.pdf
- Kuula- Luumi, A. 2021. Laadullisen aineiston anonymisointi. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021. Viitattu 6.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/laadullisen-aineiston-anonymisointi/>
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali - ja terveysala 2020, 151-178. Viitattu 25.3.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202011308326>

- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Viitattu 20.3.2023.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>
- Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Viitattu 20.3.2023.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3>
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. VTT Technology 318. Viitattu 27.9.2023.
<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rossi, P. 2019. Conflicts in leading and managing change: towards a reflexive practice. Teoksessa Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonon, H. & Bethwaite, J. 2019, 165-184. Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives. Viitattu 20.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0845-2>
- Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeet 2022. Suomen Sairaanhoitajat. Viitattu 22.9.2023.
<file:///home/chronos/u-0f7995575164921a76f16075a874e138efed0374/MyFiles/Downloads/ONT/ONT%20artikkelit/DONE%20Sairaanhoitajien%20kollegiaalisuusohjeet.pdf>
- Suni, H., Kuha, S., Salmela, S. & Kanste, O. 2023. Hoitotyön johtajien kokemuksia muutoksen johtamisesta sairaalaorganisaatiossa COVID-19-pandemian aikana. *Hoitotiede* 2023, 35 (1), 78-91. Viitattu 22.9.2023. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/129001>
- Suomen Sairaanhoitajat 2023a. Työhyvinvoinnin johtamisreppu. Viitattu 15.8.2023.
<https://sairaanhoitajat.fi/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-johtamisreppu/>

Suomen Sairaanhoidajat 2023b. Arvioi omaa ja työyhteisösi hyvinvointia. Viitattu 15.8.2023.
<https://sairaanhoidajat.fi/tyohyvinvointi/arvioi-omaa-ja-tyoyhteisosi-hyvinvointia/>

Suomen Sairaanhoidajat 2023c. Perusasiat kuntoon työpaikalla. Viitattu 14.8.2023.
<https://sairaanhoidajat.fi/tyohyvinvointi/perusasiat-kuntoon-tyopaikalla/>

Suomen Sosiaali- ja Terveysministeriö 2023. Työhyvinvointi. Viitattu 13.8.2023.
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Viitattu 22.9.2023. https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf

TTL 2023a. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 12.3.2023.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet>

TTL 2023b. Näin organisaatiomuutos etenee. Viitattu 12.3.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/nain-organisaatiomuutos-etenee>

TTL 2023c. Työn imu. Viitattu 13.8.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

TTL 2023d. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 16.8.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 13.3.2023.
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Vogt, E., Brown, J. & Isaacs, D. 2003. The Art of Powerful Questions: Catalyzing insight, Innovation, and Action. Viitattu 22.9.2023. <https://www.sparc.bc.ca/wp-content/uploads/2020/11/the-art-of-powerful-questions.pdf>

Vuori, J. 2021a. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021. Viitattu 13.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Vuori, J. 2021b. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021. Viitattu 13.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Wiggins, L. 2008. Managing the ups and downs of change communication: Applying theories of psychology to guide employees through the change journey. SCM Features: Volume 1/ Issue 1.

Viitattu 22.9. 2023. <https://www.proquest.com/open-view/410f39800780f443abef013cbdc2852e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=44514>

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Janus* vol. 28 (2) 2020, 168-184. Viitattu 27.9.2023. <https://doi.org/10.30668/janus.75187>

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 84 (2019); 4. Viitattu 22.9.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019091828780>

Kuviot

Kuva 1: Elisabeth Kübler-Rossin (1969) muutoskäyrä-malli (Pirinen 2015, 39).	14
Kuva 2: Työhyvinvoinnin johtaminen (Heikkilä-Tammi 2023).	16
Kuva 3: Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä.	27
Kuva 4: Haastatteluaineiston ylä- ja alateemat.	27

Liitteet

Liite 1: Tutkimuksen informointikirje	71
Liite 2: Suostumuslomake tutkimukseen osallistuvalla.....	74
Liite 3: Opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus	76
Liite 4: Haastattelukysymykset	78

Liite 1: Tutkimuksen informointikirje



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Lähijohdon muutosjohtamisosaaminen ja kokemukset muutosjohtamisesta yksityisen sektorin leikkaus- ja anestesiaosaston muutosprosessissa

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää ja kuvailla organisaation esihenkilöiden osaamista ja kokemuksia kohdeorganisaation muutosprosessien johtamisesta. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska olette osallistuneet kuluneen 1,5 vuoden aikana organisaation muutosprosessiin esihenkilön roolissa. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta kohteluunne organisaation työyhteisön jäsenenä.

Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teiltä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyä aineistoa voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa ja ymmärrystä siitä, miten jo läpikäydyistä muutosprosesseista saatuja kokemuksia ja osaamista voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa: missä onnistuttiin ja mitä kannattaisi tehdä toisin. Lisäksi tavoitteena on selvittää minkälaisina lähiesihenkilöt ovat muutosprosessin itse kokeneet, sekä millaista tukea he toivoisivat saavansa organisaatiolta muutosjohtamisen tueksi jatkossa.

Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimus on opinnäytetyö ja toteutetaan osana ylemmän ammattikorkeakoulun opintoja yhteistyössä Laurea Ammattikorkeakoulun kanssa. Tutkijana ja opinnäytetyön tekijänä toimii Laura Venho, joka vastaa tutkimuksesta yhdessä Laurea Ammattikorkeakoulun kanssa.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Aineisto kerätään haastattelemalla kohdeorganisaation leikkaus- ja anestesia-osaston lähijohtoa. Tutkittavat osallistuvat kertaluonteiseen haastatteluun, joka toteutetaan yksilöhaastatteluna Microsoft Teams-ohjelman välityksellä. Haastattelut toteutetaan syyskuussa 2023 ja tutkimukseen osallistumisen kesto on noin 1 tunti.

Haastattelutilanteet taltioidaan, litteroidaan (Teams Transcript-työkalu) ja anonymisoidaan, jonka jälkeen aineisto käsitellään laadullisen sisällönanalyysin avulla. Aineistoa säilytetään yksityisellä tietokoneella sekä ammattikorkeakoulun pilvipalvelussa (Microsoft office). Ainoastaan opinnäytetyöntekijällä on pääsy salasanalla salattuun aineistoon.

Aineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin avulla. Analyysin tukena käytetään myös tutkijan haastattelujen aikana tekemää havainnointia, sekä haastattelupäiväkirjaa hyödyntämällä.

Kaikki kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Henkilötietoja ei kerätä. Osallistujat ovat mukana täysin anonymisti, eikä heitä voi tunnistaa vastauksista tai tuloksista.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimuksen hyödyt ja riskit

Tutkimuksen ei katsota aiheuttavan mainittavaa hyötyä tai riskiä tutkimukseen osallistuville.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Valmis opinnäytetyö toimitetaan tutkimukseen osallistuneille, sekä kohdeorganisaatiolle Pdf-tiedostona sähköpostitse. Opinnäytetyö tallennetaan Theseus-tietokantaan.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

Liite 2: Suostumuslomake tutkimukseen osallistuvalla



Suostumuslomake tutkimukseen osallistuvalla

Tutkimuksen nimi: Lähijohdon muutosjohtamisosaaminen ja kokemukset muutosjohtamisesta yksityisen sektorin leikkaus- ja anestesiaosaston muutosprosessissa

Tutkimuksen toteuttaja: Laurea YAMK-opiskelija Laura Venho

Minua [tutkittavan nimi] on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää ja kuvailla työorganisaation esihenkilöiden osaamista ja kokemuksia kyseisen organisaation muutosprosessin johtamisesta. Opinnäytetyönä raportoitava tutkimus on osa opinnäytetyöntekijän ylemmän ammattikorkeakouluopintoja (Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa YAMK-koulutus).

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyä aineistoa voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Paikka ja aika: _____, ____ . ____ . _____

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Liite 3: Opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus



TIETOSUOJAILMOITUS

OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n yleinen tietosuoja-asetus
(2016/679) artikkelit 13 ja 14
Laatimispäivä 9.3.2022

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Olen tutkimassa esihenkilöiden kokemuksia muutosjohtamisesta, sekä muutosjohtamiseen liittyvää osaamista yhdessä yksityiseen sektoriin kuuluvan organisaation leikkaus- ja anestesiayksikössä, joka sijaitsee kahdessa kohteessa pääkaupunkiseudulla. Tavoitteena on tuottaa tietoa ja ymmärrystä siitä, miten jo läpikäytyistä muutosprosesseista saatuja kokemuksia ja osaamista voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa: missä onnistuttiin ja mitä kannattaisi tehdä toisin. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millaisena lähiesihenkilöt ovat muutosprosessin itse kokeneet, sekä millaista lisäkoulutusta esihenkilöille kannattaisi organisaatiossa järjestää tulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen. Haastattelen esihenkilöitä Microsoft Teamsin avulla puolistrukturoidulla yksilöhaastatteluilla. Litteroitu aineisto anonymisoidaan ennen analyysiiä. Käsittelen haastatteluaineistoa anonymisoidussa, pelkistetyssä ja analysoidussa muodossa kyseisen yksikön henkilöstön kanssa, yksikön osastotunnilla.

Rekisterin tietosisältö

Haastattelut tallennetaan ja tallenteilta on mahdollisuus tunnistaa haastatteluihin osallistuneet henkilöt.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Haastateltavat ovat täysi-ikäisiä. Heitä tiedotetaan tutkimuksesta tutkimustiedotteella. Haastateltavat allekirjoittavat tutkimukseen osallistumisesta suostumuslomakkeen.

Tietolähteet

Henkilötietoja ei kerätä rekistereistä.

Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Haastateltavista ei luovuteta tai siirretä tietoja EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Opinnäytetyön laatijaa on ohjeistettu salassapitovelvollisuudesta, joka koskee opinnäytetyön yhteydessä kerättyä tietoa. Haastatteluja säilytetään henkilökohtaisen tietokoneen muistissa salasanan takana ja vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy aineistoon. Tietoja käsitellään Laurea ammattikorkeakoulun tietoturvalisillä palvelimilla ja tietoihin on pääsy ainoastaan opinnäytetyöntekijällä Laura Venholla.

Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen saakka, jonka jälkeen kaikki aineisto hävitetään.

Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automatisoitua päätöksentekoa.

Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, kun henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen tai suostumuksen peruuttamiseen saakka kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja. Rekisteröidyllä on oikeus valittaa Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevia henkilötietoja käsitellessä on rikottu tietolainsäädäntöä.

Rekisteröityä koskee seuraavat tietosuojaa-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a. Oikeus tarkistaa itseä koskevat tiedot.
- b. Oikeus tietojen oikaisemiseen.
- c. Oikeus tietojen poistamiseen.
- d. Oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e. Oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

Tutkimusrekisterin tiedot

Tutkimusrekisterin muodostavat haastattelujen tallenteet.

Liite 4: Haastattelukysymykset



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

1. Ennen kuin aloitamme, olisiko sinulla ollut vielä jotain kysyttävää tai haluaisitko tietää jotain lisää opinnäytetyöstä?
2. Kerro vapaasti omin sanoin työhön liittyvästä taustastasi ja työnkuvastasi nykyisessä organisaatiossa.
3. Millaista koulutusta olet saanut muutosjohtamiseen?
4. Millaista koulutusta muutosjohtamiseen on tarjolla organisaatiossa?
5. Mikä muutoksen johtamisessa on helpointa?
6. Mikä muutoksen johtamisessa on haastavinta?
7. Mikä on tärkein tai yllättävin oppimasi asia muutosprosessin aikana?
8. Miten kuvailisit omia vuorovaikutustaitojasi?
9. Missä ovat vahvuutesi viestijänä ja vuorovaikuttajana?
10. Miten onnistuimme viestinnässä viimeisimmän suuren muutoksen yhteydessä?
11. Miten viestintää tulisi mielestäsi parantaa tulevia muutoksia ajatellen?
12. Miten muutokset perusteltiin henkilöstölle?
13. Miten henkilöstöä voidaan osallistaa ja sitouttaa muutosprosessiin?
14. Millaisia ajatuksia ja tunteita muutosvastaiset työntekijät herättävät sinussa?
15. Kuvaa keinoja, joilla muutosvastarintaa voidaan mielestäsi pienentää?
16. Huomasitko itsessäsi muutosvastaisia tunteita, eli minkälaisia tunteita tämä muutosprosessi aiheutti sinussa itsessäsi?
17. Millaista tukea olet saanut organisaatiolta muutosprosessin aikana?
18. Millaista tukea sait omalta esihenkilöltäsi?

19. Millaista oma jaksamisesi oli muutosprosessin aikana?
20. Miten kehität ja pidät huolta itsestäsi?
21. Mistä saat palautetta? Kuinka usein se tapahtuu?
22. Kuvaa keinoja, joilla muutosvastarintaa voidaan mielestäsi pienentää
23. Millaista tukea olet saanut organisaatiolta muutoksessa viimeisen 1,5 vuoden aikana?
24. Millaista tukea olisit halunnut saada muutosprosessissa?
25. Miten esihenkilöiden jaksamista ja työhyvinvointia voisi tukea muutoksen keskellä?
26. Puhutaan viimeisen 1,5 vuoden muutoksista. Missä olemme mielestäsi onnistuneet hyvin?
27. Mitä olisimme mielestäsi voineet tehdä toisin?
28. Kysymykset loppuivat tähän. Haluaisitko lisätä jotakin? Tai haluatko kommentoida haastattelua?