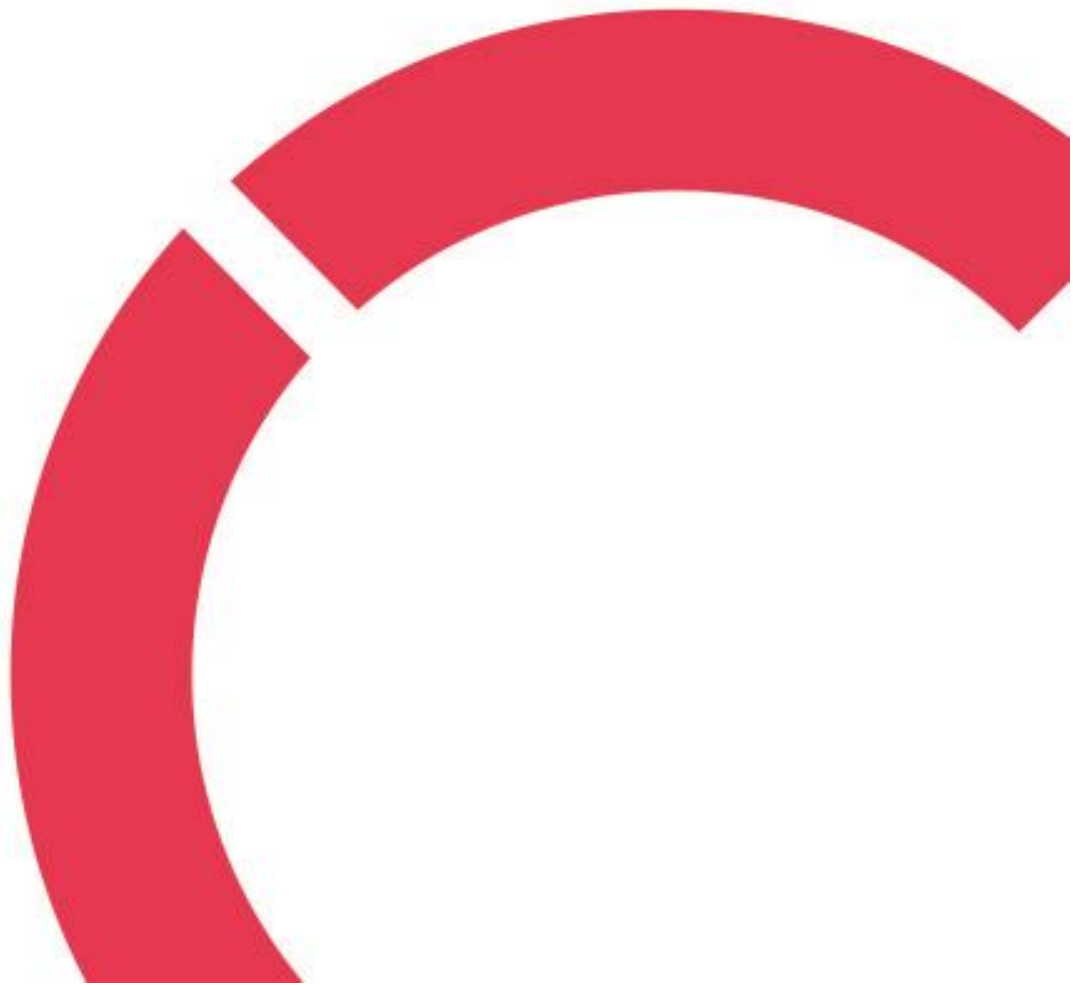


Mirka Sassi

MUUTOKSESSA JOHTAMINEN

Muutoksessa johtaminen siirryttäessä hyvinvointialueelle

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Toukokuu 2023**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2023	Tekijä/tekijät Mirka Sassi
Koulutus Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi MUUTOKSESSA JOHTAMINEN – Muutoksessa johtaminen siirryttäessä hyvinvointialueelle		
Työn ohjaaja Merja Vanha-Aho		Sivumäärä 27 + 5
Työelämäohjaaja Annika Hekkala		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli tarkastella muutosprosessia siirryttäessä hyvinvointialueelle sekä selvittää henkilöstön kokemuksia muutoksen johtamisesta. Tavoitteena on, että tuloksia voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa organisaatiomuutoksissa ja niiden suunnittelussa sekä saada vertailukelpoisia tuloksia johtamisesta muutoksen aikana. Tutkimus on rajattu koskemaan pelkästään kotihoidon henkilöstöä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytin teoreettisena pohjana muutosjohtamisen keskeisiä teemoja, kuten muutoksen johtaminen, muutosvastarinta, henkilöstön kokemukset muutoksen aikana, muutosviestintää sekä henkilöstön sitouttamista ja motivointia muutoksen aikana. Lisäksi käsittelin organisaatiota ja sen käsitteitä sekä organisaatiokulttuureja. Lähdemateriaalina käytin laajasti alan kirjallisuutta, verkkolähteitä ja artikkeleita.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja tutkimusta täydennettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä kyselylomakkeen muodossa. Kokemusperäisen tutkimuksen tulokset perustuvat tutkittavan kohteen havainnointiin ja mittaamiseen. Aineistoa kerättiin Webropol-kyselyllä, joka oli suunnattu Oulunkaaren, Koillismaan ja Lakeuden alueen kotihoidon henkilöstölle.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa muutoksessa johtamisen onnistumisesta henkilöstön kokemuksien kautta hyvinvointialueelle siirryttäessä kotihoidon osalta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös myöhemmin muutoksen johtamisen osalta.</p>		
Asiasanat Johtaminen, muutosjohtaminen, organisaatio, organisaatiomuutos, webropol		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2023	Author Mirka Sassi
Degree programme Business Administration		
Name of thesis LEADERSHIP IN CHANGE – Management in change when moving to the wellbeing services county		
Centria supervisor Merja Vanha-Aho		Pages 27 + 5
Instructor representing commissioning institution or company. Annika Hekkala		
<p>The topic of the thesis was to examine the process of change in the transition to welfare area and to explore the experiences of staff in managing change. The aim was that the results could be used in future organizational changes and their planning, and to obtain comparable results on leadership during the change. The study was been limited to home care staff only.</p> <p>In the thesis, I used the key themes of change management as a theoretical basis, such as change management, resistance to change, staff experiences during change, change communication and staff engagement and motivation during change. I also discussed the organization and its concepts and organizational cultures. I drew extensively on literature, online sources, and articles.</p> <p>The thesis was carried out using a qualitative research method and supplemented with a quantitative research method in the form of a questionnaire. The results of empirical research are based on the observation and measurement of the object being studied. The data was collected with a Webropol survey aimed at the home care personnel in Oulunkaaren, Koillismaan and the Lakeuden region.</p> <p>As the result of the thesis research, information was be obtained on the success of change management through the experiences of the personnel when moving to the wellbeing services county with regard to home care. The results of the study can also be utilized later in terms of change management.</p>		
Key words Change management, leadership organization, organizational change, webropol		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ORGANISAATIO	3
2.1 Organisaatio käsitteenä	3
2.2 Organisaation muutokset	4
3 MUUTOKSESSA JOHTAMINEN	6
3.1 Muutosprosessi	6
3.2 Muutosviestintä	7
3.2.1 Viestintä työyhteisössä	8
3.2.2 Muutosviestintä käsitteenä	9
3.2.3 Onnistunut muutosviestintä	9
3.2.4 Muutosviestinnän haasteet	10
3.3 Muutosvastarinta	11
3.4 Ihmisten johtaminen muutoksessa	12
3.4.1 Psykologinen turvallisuus	13
3.4.2 Erilaisia muutosjohtamisen malleja	14
4 TUTKIMUS	16
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys	16
4.2 Tutkimusmenetelmä	17
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	17
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	18
5.1 Vastaaajien kokemukset johtamisesta	18
5.2 Vastaaajien kokemukset viestinnästä	20
5.3 Vastaaajien kokemat tunteet muutoksesta	22
6 YHTEENVETO JA POHDINTA	24
LÄHTEET	26
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Perinteiset organisaatiomallit	4
KUVIO 2. Muutoksen kolme vaihetta	7
KUVIO 3. Esihenkilön tehtävät eri muutosprosessin vaiheissa	13
KUVIO 4. Muutoksen kahdeksan vaihetta Kotterin mukaisesti	14
KUVIO 5. Miten esihenkilön suhtautuminen muutokseen vaikutti työntekijöiden suhtautumiseen?	18
KUVIO 6. Informaatio tulevasta muutoksesta	20
KUVIO 7. Mitä tunteita muutos on herättänyt?	21

1 JOHDANTO

Yhtenä osana hallitusohjelmaa oli Sote-uudistus, jonka tavoitteena on yhdenvertainen palveluiden saatavuus koko maassa. Vuoden 2023 alusta sosiaali- ja terveystalvet siirtyivät kunnilta kahdellekymmenelle hyvinvointialueelle. Hyvinvointialueiden toiminnan rahoitus järjestetään valtion kautta (STM 2023). Hallitusohjelman tavoitteissa on mainittu myös kotihoidon laadun ja resurssien vahvistaminen ympärivuorokautisen hoidon rinnalla (Valtioneuvosto 2019).

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Oulunkaaren, Koillismaan ja Lakeuden alueen kotihoidon työntekijöiden kokemuksia muutoksen johtamisesta siirryttäessä hyvinvointialueelle. Kuten yllä mainitsin, yhtenä hallitusohjelman tavoitteena on kotihoidon resurssien lisääminen ja vahvistaminen, sen vuoksi tutkimus on rajattu juuri kotihoidon henkilöstöön. Hyvinvointialueiden myötä organisaatorakenteet ovat muuttuneet ja yksiköihin on palkattu uusia vastuuyksikköpäälliköitä. Vastuuyksikköpäälliköiden tehtäviin kuuluu henkilöstön lähijohtajan tehtävät. Opinnäytetyön tuloksena saadaan kokemuksia vastuuyksikköpäälliköiden onnistumisesta muutoksen johtamisessa.

Itseäni aiheena johtaminen kiinnostaa ja nyt nimenomaan muutoksen johtaminen organisaatiomuutoksissa, koska kyseiset muutokset koskettavat myös omaa työyksikköäni. Lehdistä, sosiaalisen median kanavista ja radiosta on jokainen kuullut ja lukenut hoitoalan henkilöstöpulasta sekä sote-sopimuksen tuomista muutoksista sosiaali- ja terveystalvet osalta. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa erilaisten organisaatioiden muutoksissa ja muutoksen johtamisessa. Opinnäytetyön tuloksena saadaan konkreettinen kuva siitä, miten muutoksessa johtamisessa on onnistuttu sekä mahdolliset kehittämiskohteet.

Yleensä organisaation muutos lähtee liikkeelle siitä, että jokin nykyisessä organisaatiossa ei toimi tai ei vastaa tarkoitustaan. Muutokselle voi olla useita syitä; asiakaslähtöisyys, kilpailijat, oma toiminta, kannattavuus tai vaikkapa lainsäädännön muuttuminen. (Salminen 2022, 31–32). Organisaation muutoksen onnistumisen edellytyksenä on sellainen muutosjohtaja ja esihenkilö, joka on aito, rohkea ja energinen, ja joka osaa tarttua työyhteisön tunnetilaan sekä työstää sitä työyhteisön perustehtävää kohden (Juuti 2009, 143; Korhonen & Bergman 2019, 168). Sote-uudistukselle on asetettu selkeät tavoitteet ja strategia. Sote uudistuksen lähtökohtana on yhdenvertaiset talvet, kustannustehokkuus ja hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen. (STM 2023). Kyseinen sote-uudistus koskettaa myös itseäni

henkilökohtaisesti, koska myös oma työyksikköni on tämän muutoksen alla. Vuoden alusta meidän työyksikössämme aloitti myös uusi vastuuyksikköpäällikkö. Onnistunut muutos organisaatiossa vaatii hyvää muutosjohtajuutta.

Opinnäytetyön pääaiheena käsittelin muutoksessa johtamista kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jota täydensin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä käyttäen Webropol-kyselyä. Webropolin kautta laadittu kyselytutkimus on käytännön kannalta helpoin ja varmin tapa saavuttaa kotihoidon henkilöstöä näin laajalta alueelta. Teoriaosuudessa käytän laajasti kirjallisia teoksia ja julkaisuja organisaatiosta sekä muutoksen johtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi määrittelin seuraavat kysymykset:

Päätutkimuskysymys:

Miten kotihoidossa on onnistuttu muutoksen johtamisessa hyvinvointialueelle siirryttäessä?

Tarkentavina alatutkimuskysymyksinä käytettiin:

1. Miten henkilöstö on kokenut esihenkilön johtamisen muutoksen aikana?
2. Miten henkilöstö on kokenut viestinnän ja osallistamisen organisaatiomuutoksen aikana?

Opinnäytetyön toteuttamisessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tunnusmerkeiksi voidaan luokitella seuraavanlaisia piirteitä: menetelmä, jolla aineistoa kerätään, haastateltavien näkökulma, teoreettiset tai harkinnanvaraiset otannat, aineiston analyysi, tutkimuksen tekijän asema, tutkimuksen tyyli ja tutkimustulosten esitystapa. (Eskola & Suoranta 2014, 15). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 164) kuvailevat laadullista tutkimusta kokonaisvaltaiseksi tiedonhankinnaksi. Kokonaisvaltaisessa tiedonhankinnassa tietoa hankitaan todellisista ja luonnollisista tilanteista. Kvalitatiivista tutkimusta täydennetään vielä kvantitatiivisella tutkimuksella eli kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksella saadaan konkreettiset ja todenmukaiset kokemukset henkilöstöltä muutoksessa johtamisen onnistumisessa. Käytän opinnäytetyössä pääasiassa käsitettä muutoksessa johtaminen, koska muutoksia ja toimintatapoja muutetaan jatkuvasti vastaamaan hyvinvointialueiden tavoitteita.

2 ORGANISAATIO

Tässä luvussa käsitellään organisaatiota käsitteenä sekä käydään läpi organisaation tyypillisiä muutoksia. Organisaatioilla on erilaisia tapoja toimia, ajatella ja johtaa. Tietyt toimintatavat, ajattelu ja periaatteet ovat yleensä iskostuneet syvälle organisaatioon ja totuttujen mallien muuttaminen yhtäkkiä voi olla haastavaa. (Malmelin 2021, 22.) Organisaatiomuutoksia on paljon erilaisia ja Lehtonen, Saarni, Kinnunen ja Kinnunen (2023, 64) kuvaavat hyvinvointialueiden organisaation muutoksia suurina, mutta muutos ei välttämättä näy henkilöstölle tavallisessa arjessa juuri mitenkään.

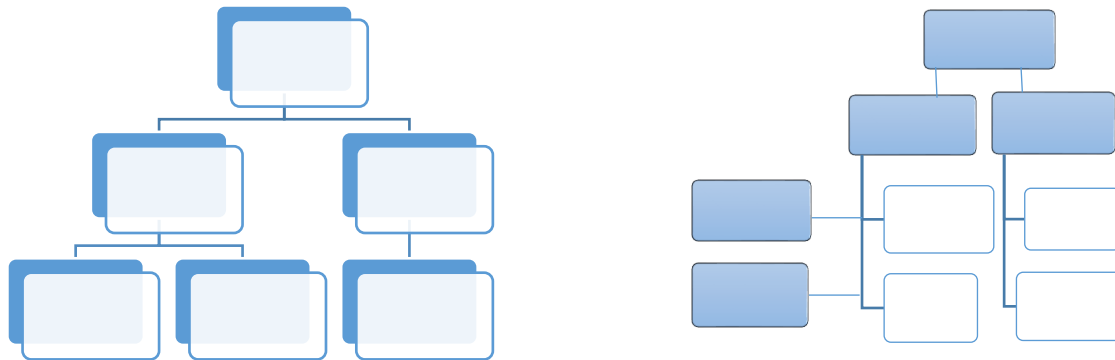
2.1 Organisaatio käsitteenä

Eri organisaatioiden olemassaolo yhteiskunnan toiminnan takaamiseksi on merkittävä. Olemme joka päivä tekemisissä eri organisaatioiden kanssa ehkä itse sitä tajuamatta. Kun tarvitsemme lääkärin apua, menemme lääkäriin ja kun tarvitsemme poliisia, menemme poliisiasemalle. Jokainen ihminen työskentelee jossain organisaatiossa. Scott ja Davis (2007,1) kuvaavat organisaatiota sanoilla yhteisyys ja monimuotoisuus, kun taas Daft (2021, 14) kuvailee organisaatioita sosiaalisiksi kokonaisuuksiksi. Sosiaalisella kokonaisuudella hän tarkoittaa tavoitteellisuutta, toimintajärjestelmiä, jotka ovat koordinoitu ja jäsennelty suunnitelmallisesti tarkoituksen mukaan sekä ovat ulkoiseen ympäristöön linkitettyinä.

(Daft 2021, 14.) Organisaatioilla on paljon yhteisiä piirteitä, joiden avulla voidaan ymmärtää myös muiden organisaatioiden toimintaa, mutta vaikka organisaatioilla on yhteisiä piirteitä, ovat ne silti kokonsa, rakenteensa ja toimintaprosessinsa osalta huomattavasti erilaisia (Scott & Davis 2007, 1). Viitala ja Jylhä (2019, 123) kuvaavat organisaatiota hyvin yksinkertaisella tavalla. Heidän mukaansa organisaatio koostuu selkeästä valtarakenteesta ja joukosta ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä.

Organisaatioilla on erilaisia rakennemalleja, jotka pitävät liiketoiminnan pyörät pyörimässä. Onnistunut rakennemalli myös tukee liiketoiminnan kehittämistä ja uudistamista. Organisaation rakennemallin kehittäminen on yrityksen johdon tärkeimpiä tehtäviä, mutta liian usein muutoksia tehdessä voi käydä niin, että edellisiä toimintatapoja ei ole vielä ehditty sisäistää ennen uusia uudistuksia. Useilla yrityksillä on organisaatiokaavio, jolla kuvataan organisaation rakennetta. Kaaviossa tulee esille tehtävät, vastuualueet, eri vastuualueiden tasot ja vallanjako. Yleisemmät ja perinteisemmät organisaatorakenteet ovat linjaorganisaatio ja matriisiorganisaatio. (KUVIO 1.) Linjaorganisaation hierarkiarakenne on

rakennettu niin, että jokaisella osa-alueella on oma johtaja. Matriisiorganisaation rakennetta käytetään enemmän yrityksissä, joissa toiminta on projektiluonteista. Matriisiorganisaatiossa käytetään vastuun ja päätösvallan jakoa horisontaalisena tehtäväjakona. (Viitala & Jylhä 2019, 139–140, 143–147.)



KUVIO 1. Perinteiset organisaatorakenteet (mukaillen Viitala & Jylhä 2019, 143)

2.2 Organisaation muutokset

Muutoksiin organisaatioissa on useita syitä. Organisaation muutokset voivat olla kooltaan erilaisia, toteutuksen aikataulu vaihtelee nopeasta hitaaseen ja muutokset voivat kohdistua eri asioihin yrityksessä. (Juuti & Virtanen 2009, 15–16.) Muutoksessa hyvin usein on kyse siitä, että nykyisellään jokin ei toimi kunnolla tai vastaa tarkoitustaan. Tarve muutokselle voi lähteä organisaation sisältä tai ulkopuolisten tekijöiden vuoksi. (Salminen 2022, 31.) Hyvinvointialueille siirryttäessä vastuu kunnilta ja kuntayhtymiltä siirtyi 21 hyvinvointialueelle sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen osalta. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, niin muutos ei välttämättä näy työntekijälle arjessa juurikaan, mutta siitä huolimatta aikaisemmat organisaatiot lakkaavat toimimasta ja työntekijät siirtyvät uuteen organisaatioon vanhoina työntekijöinä (Lehtonen ym. 2023, 65.)

Organisaation muutoksia voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, johon vaikuttaa organisaatiomuutoksen luonne. Muutosprosessin toteutuksen käsitteinä voidaan tarkastella kahta erilaista muutoksen perusmallia; rationaalista muutosmallia, jossa muutosprosessi on tarkkaan suunniteltu tai toisesta ääripäästä löytyvää suunnittelematonta ja intuitiivista muutosmallia, jossa riskit ja päätöksentekotilanteet eivät ole ennakoitavissa. Jokaisessa muutosprosessissa kuitenkin keskeisenä vaikuttavana tekijänä on aika, riippumatta siitä, mikä muutosprosessin malli on käytössä. Organisaatiomuutokset vaikuttavat myös

yksilöihin tunnetasolla ja käsitteenä organisaatiomuutos on siis melko suhteellinen. Organisaation muutokset riippuvat tarkastelijan näkökulmasta, olivatpa ne sitten pieniä tai suuria muutoksia. (Juuti & Virtanen 2009, 27–31.)

Organisaatiomuutoksen toteutumiseen vaikuttaa myös vahvasti se, millainen organisaatiokulttuuri työyhteisössä vallitsee. Ilman vahvaa ja esimerkillistä johtamista on organisaatiokulttuuria vaikea muuttaa ja saada työntekijät mukaan muutokseen, koska yksin esihenkilö ei pysty muutosta tekemään. Kuusela (2015, 151) kertoo kuusi kulttuuriin vaikuttavaa esimerkkiä, jotka tulee ottaa huomioon muutosta johdettaessa:

1. Muutostarpeiden määrittäminen ja kulttuurin tunnistaminen
2. Asioiden sujuvuuden varmistaminen
3. Ottaa huomioon muutoksen tapahtumat ja psykologisen turvallisuuden luominen
4. Muutoksen toteutus eri organisaatiotasolla samanaikaisesti
5. Johtamisen tasapainottaminen
6. Kulttuurin ja samaistumisen kehittämisen johtaminen

Organisaatiokulttuurin muutoksessa nousee vahvasti myös esille viestintä ja psykologisen turvallisuuden tunteen luominen, joista kerrotaan lisää luvuissa 3.2 ja 3.4.

3 MUUTOKSESSA JOHTAMINEN

Aikaisemmassa luvussa käsiteltiin organisaation ja työntekijöiden työnkuvan muutoksia muutosprosessin aikana. Tässä luvussa syvennytään muutoksessa johtamisen onnistumisen edellytyksiin esihenkilön näkökulmasta. Onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksenä on henkilöstön sitouttaminen ja motivoiminen muutokseen, mutta viestinnän tärkeyttä ei voi liikaa korostaa muutosprosessin aikana.

3.1 Muutosprosessi

Sanotaan, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Hyvinvointialueita perustaessa oli muutokselle asetettu selkeät tavoitteet. Muutokset ovat organisaatioiden elinvoimaisuuden kannalta välttämättömiä ja muutosten kohtaaminen organisaatioissa on tutkittu edesauttavan organisaatioiden pitkäikäisyyttä. Stenvall ja Virtanen (2007, 43) kertovat tutkijan Aries De Greusin tutkineen muutosprosesseja organisaatioissa. Tutkimuksissa tuli esille se, että keskeisin asia muutosprosessissa onnistumisen kannalta on muutoksen jatkuvuus. On hyvä kuitenkin muistaa muutosprosessin aikana vetää hieman henkeä ja hidastaa tahtia, koska muutosprosessi voi olla hyvin kuormittava ja stressaava.

Muutosprosessia voidaan käydä läpi kahdesta eri näkökulmasta; rationaalinen- ja intuitiivinen malli. Rationaalisella mallilla tarkoitetaan täydellisesti suunniteltua ja suunnitelman mukaan läpivietyä prosessia, kun taas intuitiivisessa mallissa luotetaan siihen, että muutos tapahtuu itsestään omia aikojaan. Intuitiivisen muutosprosessin toteuttamiseen tarvitaan kokenut johtaja, joka on aikaisemmin ollut myös osallisena muutosprosesseissa. Nämä toimintamallit ovat täysin toistensa ääripäitä, mutta kertoo myös siitä, että aivan täysin ei voi luottaa muutoksen onnistumiseen omalla painolla eikä myöskään tuijottaa tarkkaan suunnitelmaa ja näin saavuttaa tuloksia. Muutosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa on otettava huomioon organisaation kulttuuri. (Stenvall & Virtanen 2007, 44–46.)

Sisäisen muutosprosessin aikana henkilöstö käy läpi kolme muutoksen vaihetta; luopuminen vanhasta, uuden sisäistäminen ja uusi alkua. Luopumisen vaiheessa työntekijä joutuu luopumaan hänelle itselleen tutusta ja turvallisesta, joka voi näkyä pelkona tulevasta ja ahdistuneisuutena. Uuden muutoksen sisäistäminen voi näkyä työntekijöissä epävarmuutena ja tunnereaktiot tässä vaiheessa muutosta voivat olla voimakkaita. Uuden alun vaiheessa muutos on jo hyväksytty ja otettu osaksi toimintatapoja, jota kehitetään eteenpäin. Näiden kolmeen vaiheen sisäistäminen vaatii esihenkilöltä erityyppisiä johtamisen

malleja sekä toimintatapoja, joita esitellään tarkemmin luvussa 3.4. Esihenkilön tehtävänä on olla henkilöstön tukena eri muutoksen vaiheissa. (Pirinen 2023, 365–374.) Muutoksen kolme vaihetta on kuvattu alla olevassa kuviossa (KUVIO 2).



KUVIO 2. Muutoksen kolme vaihetta

3.2 Muutosviestintä

Viestinnän tulee olla avointa ja kaksisuuntaista. Viestintä ihmisten välillä tulee myös olla kaksisuuntaista, jossa kysytään kysymyksiä sekä kuunnellaan toista. Viestintä on kahden tai useamman ihmisen välistä kommunikointia, jota voi toteuttaa joko kasvotusten tai sähköpostin välityksellä. Viestintä voi olla myös verbaalista tai nonverbaalista viestintää. Johtamisessa korostuu kokoaikainen vuorovaikutteinen viestintä. Mitä tulee mieleen sisäisen viestinnän perinteisistä keinoista? Hyvin useissa yrityksissä on edelleen hyvin keskeisessä käytössä henkilöstölehti ja intranet. Jos mietitään viestintää näiden kanavien kautta, niin viestintä ei ole molemminpuolista eikä sitä kautta saada uusia näkemyksiä ja ajatuksia esille, mutta sitä kautta saadaan tieto laajasti työntekijöiden saataville. (Korhonen & Bergman 2019, 110–113; Lohtaja & Kaihovirta-Repo 2007, 11.)

Peter Nyman (2021, 15–16) kertoo kirjassaan viestinnän arvosta työelämässä. Hän oli tehnyt muutama vuosi taaksepäin tutkimuksen LinkedInissä joka korosti sitä, että ihmiset arvostavat kaikista eniten hyvää viestintää. Yleensä viestinnän tavoitteena on tuottaa tulosta, koska tulokseton viestintä olisi hyödytöntä. Organisaation muutoksessa viestinnän tavoitteena on siis motivoida, sitouttaa ja saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen tavoitteet ja tekemään töitä tavoitteen saavuttamista kohti.

Maijastiina Rouhiainen (2005, 38–39) tuo artikkelissaan esille, että viestintäosaaminen liittyy vahvasti muutosviestintään. Uusimpien määritelmien mukaan viestintäosaamiseen sisältyy taito ennakointiin, suunnitelmallisuuteen sekä viestintäosaamisen säätelyyn ja arviointiin. Viestinnällä on myös eettisiä

periaatteita, joiden mukaan viestinnän tulee olla toista kunnioittavaa, eivätkä ne saa vaarantaa vuorovaikutussuhteessa olevia osapuolia. Jos esihenkilöllä ei ole vaadittavaa viestintäosaamista, niin se valitettavasti näkyy esihenkilön vuorovaikutustaidoissa ja käyttäytymisessä.

3.2.1 Viestintä työyhteisössä

Organisaation muutokset vaikuttavat sekä organisaatioon ja henkilöstöön. Tällaiset muutokset organisaatioissa vaativat erityistä huomiointia viestinnän toteuttamiselta. Viestinnässä on otettava huomioon se, että miten viestiä viedään eteenpäin ymmärrettävästi. Muutoksesta viestiessä tulee viestinnässä käyttää konkreettisia esimerkkejä ja mietittävä viestintä sillä tavalla, että se on henkilöstön ymmärrettävissä. Monesti muutokseen liittyy paljon hienoja termejä ja asioita, joita henkilöstö ei välttämättä ymmärrä eikä tieto ole välttämättä tarpeellista. Johdolla ja esihenkilöllä on oltava myös itsellä tiedossa muutoksen perusteet ja taustatekijät voidakseen tuoda asiaa eteenpäin organisaation ja henkilöstön tietoisuuteen. Se, että muutoksesta viestiminen saadaan onnistumaan, on tärkeää perustella asia selkeästi ja yksinkertaisesti, että mikä on syynä muutokseen ja mitkä sen vaikutukset ovat työyhteisön sisällä, asiakkaisissa ja yhteistyökumppaneissa. Tärkeää muutoksen viestinnässä on aika. Ihmisillä pitää olla riittävästi aikaa sisäistää muutos ja sen vaikutukset. (Joki 2021, 172; Pirinen 2014.)

Muutoksen aikana viestintä on usein se asia, joka saa eniten negatiivista ja kriittistä palautetta. Tässä opinnäytetyössä myös otettiin esille muutosviestintä ja kyselyssä kartoitettiin henkilöstön kokemuksia viestinnästä muutoksen aikana. Muutoksen aikana viestinnän tulee olla avointa ja tiedon reaaliaikaista. Esihenkilön tehtävänä on ylläpitää aktiivista ja moniulotteista keskustelua henkilöstön kanssa. Keskustelun ja viestinnän tavoitteena on saavuttaa yhteinen ymmärrys tulevasta muutoksesta ja siitä, mitä sillä tavoitellaan. Vastavuoroisesti esihenkilön tulee myös osata kuunnella työntekijöitä muutoksen aikana. Onnistuneen kohtaamisen edellytyksinä on se, että kumpikin keskustelun osapuoli on läsnä ja pysähtyyään kuuntelemaan mitä toinen sanoo. Vuorovaikutteinen kuunteleminen edesauttaa työntekijän ja esihenkilön välistä luottamusta ja näin saadaan esille tunteet, joita muutos aiheuttaa. (Pirinen 2014.)

Viestintä muutoksen aikana voi myös epäonnistua erinäisistä syistä mm. sen vuoksi, että informaatiota on liikaa ja se on epäolennaista. Viestinnän puute voi olla myös yksi syy ja se, että viestintä tapahtuu liian suppeista viestintäkanavista, joten se ei tavoita kaikkea henkilöstöä. Henkilöstö ei myöskään ymmärrä hienoja muutoksen termejä eikä tarvitsekaan, joten viestinnän tulee olla selkeää ja ymmärrettävää. (Pirinen 2014.)

Muutoksen tarve lähtee yleensä liikkeelle ylimmästä johdosta, josta informaatio ja tieto lähtee valumaan ylhäältä alaspäin. Tällaisessa muutoksen viestinnässä on hieman ongelmia. Työntekijätasolta viestit eivät tavoita välttämättä johtoporrasta ja esihenkilöiden keskinäinen viestintä organisaatiotasolla jää vajanaiseksi tai puuttumaan kokonaan, jolloin yhteinen ymmärrys muutoksesta jää puuttumaan. Tässä tilanteessa syntyy ns. rikkinäinen puhelin -efekti, jossa tieto muuttuu siirtyessä eteenpäin sen vuoksi, että jokainen viestin vastaanottaja tulkitsee viestin omien tarpeiden ja lähtökohtien mukaan. Muutoksen viestinnän puutteessa seuraukset voivat olla ikävät ja pahimmillaan vaikuttavat muutoksen onnistumiseen ja organisaation toimintaan. (Pirinen 2014.)

3.2.2 Muutosviestintä käsitteenä

Muutosviestintä käsitteenä tarkoittaa yksinkertaistettuna muutoksista informointia. Muutosviestinnän tavoitteena on saada työntekijöille käsitys siitä, miksi muutosta tehdään ja mitkä ovat muutoksen tavoitteet. Hyvällä muutoksista viestimisellä saadaan myös työntekijät sitoutettua muutoksen toteutukseen ja suunnitteluun. Onnistuneella muutosviestinnällä ehkäistään myös jokaisessa muutoksessa eteen tulevaa muutosvastarintaa. (Myllymäki 2018, 13).

Muutosviestinnällä tarkoitetaan yhtä osaa muutoksien hallinnasta. Muutoksen loppuun saattamiseksi merkittävänä osana korostuu muutoksien suunnittelu, jotta muutos saadaan vietyä hallitusti loppuun saakka. Usein sanaa ”muutosviestintä” ei edes käytetä organisaatiossa vaan puhutaan ihan tavallisesta organisaation viestinnästä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.)

3.2.3 Onnistunut muutosviestintä

Kuten jo aikaisemmin toin esille viestinnän merkityksen viestin sisällön ymmärtämisestä, niin kielen merkityksellä on siihen myös suuri vaikutus. Ihminen ymmärtää asioita kielen ja käsitteiden avulla. Työntekijöiden on ymmärrettävä muutosviestinnän kieltä, koska muuten voi käydä niin, ettei työntekijät ymmärrä muutoksen ideaa ja tavoitteita ja näin ollen on suuri mahdollisuus siihen, että muutos epäonnistuu. Muutosviestinnän tulisi olla kielellisesti muotoiltu sillä tavalla, että se olisi jokaisen ymmärrettävissä. Muutosviestinnässä kielen uskottavuus ja luotettavuus lisää luottamusta muutosjohtajaa kohtaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 70–71.) Tärkeä osa muutosviestinnän onnistumisessa on myös

viestintään käytettävät kanavat. Jokaisen organisaation tulisi valita itselleen sopivat kanavat muutoksesta viestimiseen. Muutoksista viestimiseen on useita eri kanavia, joista yleisin ja tärkein on esihenkilön ja työntekijöiden välinen viestintä jo senkin vuoksi, että esihenkilö ja työntekijät ovat päivittäin jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Muutoksista voidaan käydä keskustelua myös kehityskeskusteluissa sekä tiimi- ja osastopalavereissa, joissa on tärkeää ottaa huomioon se, että asioista keskustellaan ja puhutaan. Viestintään muutoksista voidaan käyttää myös tiedotustilaisuuksia, mutta ne ovat melko yksipuolisia tapoja eikä niissä henkilöstö pääse vaikuttamaan päätöksentekoon. (Stenvall & Virtanen 2007, 69–70.) Yrityksillä on usein myös kirjallisia kanavia käytössä viestintään, kuten verkkosivut, keskustelupalstat, intranet ja henkilöstölehti (Myllymäki 2018, 13).

Onnistuneen muutosviestinnän edellytyksinä on myös se, että yrityksellä on käytössä toimiva muutosviestintäsuunnitelma. Muutosviestintäsuunnitelmasta tulisi ilmetä se, että mitä viestitään, milloin viestitään ja kenelle viestitään. (TTL 2022.) Kahmid Batti (2023) kertoo myös blogissaan, että vain n. 30 % muutoksista organisaatioista onnistuu ja sen mahdollistaa hyvin suunniteltu muutosviestintäsuunnitelma. Muutosviestintäsuunnitelma antaa esihenkilölle raamit, miten toteuttaa viestintää ja samalla tulee myös muutosta. Esihenkilöllä on oltava muutoksen kohteena oleville antaa selkeät selitykset siitä, miten muutokset vaikuttavat ja on oltava valmiina ottamaan vastaan palautetta muutoksen aikana ja sen jälkeen. (Whatfix, 2023.) Lain mukaan työnantajalla on myös velvollisuus tiedottamisesta yrityksissä, joissa työskentelee yli 20 henkilöä.

Lain tarkoituksena on myös turvata riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä, sekä turvata henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa silloin kun se koskee heidän työtään, työolojaan tai asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi toimintamuutosten yhteydessä. (Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333, § 1.)

3.2.4 Muutosviestinnän haasteet

Åberg (2000, 267) kertoo kirjassaan muutosviestinnän olevan kriittinen osa muutosprosessia ja ongelmilta siinä kohdin ei useinkaan vältytä. Viestinnän haasteet eivät useinkaan ole aivan yksiselitteisiä. Jos mietitään muutostilanteita, niin yleensä niistä viestittävät asiat ovat sellaisia, jotka herättävät vastaanottajassa voimakkaita tunteita. Muutosviestinnälle tuottaa haasteita myös muutoksen toteuttamisen aikataulu, joka voi monista erinäisistä syistä venyä, jolloin viestinnän ajoittaminen on haastavaa ja voi

epäonnistua (Stenvall & Virtanen 2007, 74.) Erityisesti muutoksen alkuvaiheessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota viestintään ja siihen, että viestintä on selkeää ja ymmärrettävää, jotta vältetään väärinymmärryksiltä (Åberg 2006, 159). Juholin (2013, 391) painottaa kirjassaan toimitetun tiedon ymmärtämisestä. Tulee varmistaa, että vastaanottaja ymmärtää viestin eikä viestintä ole vain tiedon jakamista eteenpäin. Viestintä muutoksen aikana ei ole helppoa johdolle ja esihenkilöille ja se voi aiheuttaa haasteellisia ja epämukavia vuorovaikutustilanteita henkilöstön kanssa. Yleensä muutokset aiheuttavat muutosvastarintaa ja muutoskriittisyyttä työyhteisössä. (Ponteva 2010, 53.) Pahin skenaario viestinnän epäonnistumisesta Juutin ja Virtasen (2009, 152) mielestä on se, että työntekijät saavat organisaatiota koskevista muutoksista tiedon jostain muualta kuin yritykseltä itseltään.

3.3 Muutosvastarinta

Organisaatiomuutokset ja työtehtävien muutokset aiheuttavat lähes aina jonkinlaista muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on tyypillisesti uusien asioiden kieltämistä ja väitetään viimeiseen asti, ettei muutosta ole tulossa eikä se tule tapahtumaan. Usein työntekijä saattaa ilmaista omaa muutosvastarintaa hyvinkin aggressiivisesti ja yleensä aggressiivinen käytös purkautuu siihen henkilöön, joka tuo tiedon muutoksesta yhteisöön eli yleensä esihenkilöön. Tutkimusten mukaan on lukuisia eri tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosvastarintaan. Yleisin muutosvastarintaa aiheuttava tekijä on se, että on totuttu pitkään tekemään asioita tietyllä tavalla, ja sitten tasapaino järkkyy muutoksen edessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–103.) Viitala ja Jylhä (2019, 265–266) kuvaavat muutosvastarintaa muutoksen vastustamisena, joka voi näkyä monina eri reaktioina työyhteisössä, kuten suhtautuminen muutokseen välinpitämättömästi ja torjuvasti, muutoksen kritisoinnilla, itsensä suojeluna ja jopa aggressiivisuutena. Yleensä taustalla vaikuttaa kokemus siitä, ettei ole mahdollista vaikuttaa muutokseen, eriävät mielipiteet, luottamuspuula, informaation puute, ei uskota muutoksen hyödyllisyyteen tai sen onnistumiseen, epävarmuus tulevasta, muutoksen vaikutus omaan asemaan, ei haluta oppia uutta eikä luopua nykytilanteesta.

Muutosvastarintaa voidaan usein käsitellä negatiivisena asiana, joka hidastaa ja vaikeuttaa käsillä olevaa muutosta, mutta muutosvastarinnan voi myös nähdä positiivisessa valossa. Stenvall ja Virtanen (2007, 100) kertovat kolme asiaa, jotka vaikuttavat muutosvastarintaan. Muutosvastarinnan esille tullessa voidaan päätellä, että muutos on tehnyt vaikutuksen työyhteisöön ja yleensä ihmiset vastustavat uusia asioita, jotka tarkoittavat sitä, että vanhasta on luovuttava ja muutos vaatii uudistumista ja kehit-

tymistä. Toisena se kertoo sitoutumisesta ja siitä, että itselleen tärkeistä halutaan pitää kiinni ja kolmanneksi he mainitsevat sen, että muutosvastarinta voisi toimia muutoksen lähtökohtana. Näitä asioita taitava muutoksen johtaja osaisi hyödyntää ja ajatella asioita positiiviselta kannalta.

Muutoksen johtajan on tunnistettava ongelmat, joita muutosvastarinta tuo tullessaan ja käsiteltävä niitä avoimesti, koska se voi vaikuttaa tulevaisuudessa uusien muutoksien edessä (Kauhanen 2018, 57). Muutosjohtajan on tuettava työntekijöitä muutoksen onnistumisessa ja olla myös itse sitoutunut muutokseen, sillä johtajan epävarmuus heijastuu myös työntekijöihin (Stenvall & Virtanen 2009, 100).

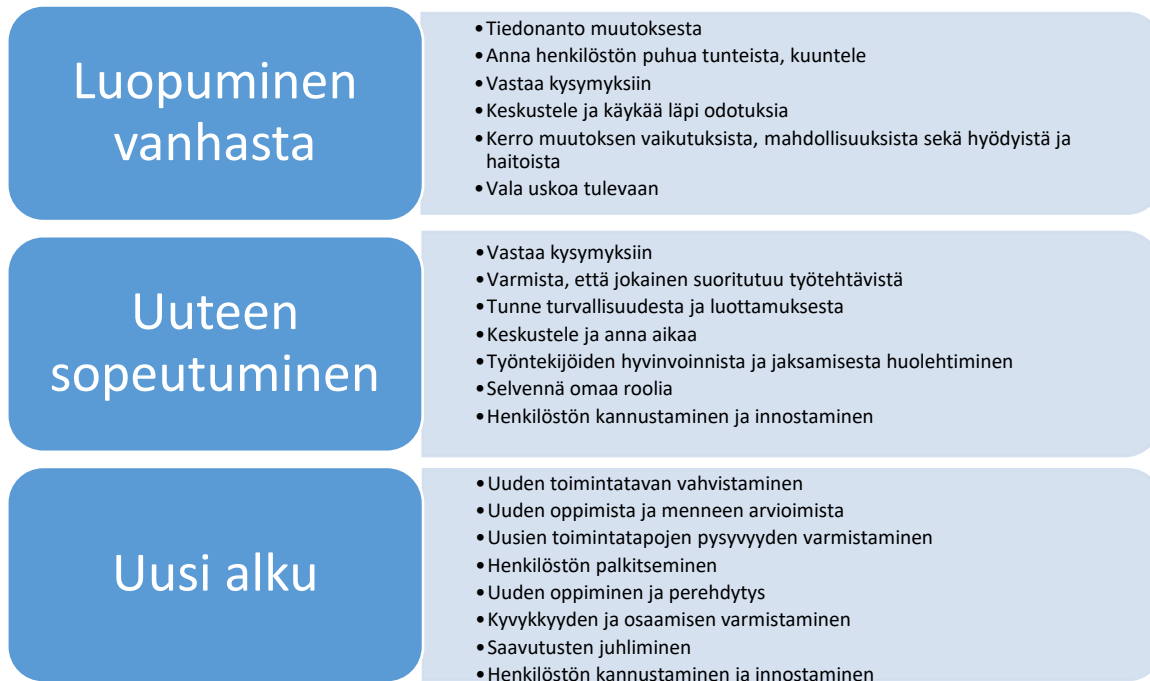
3.4 Ihmisten johtaminen muutoksessa

Työyhteisö tai tiimi koostuu yksittäisistä henkilöistä, on siis osattava johtaa sekä tiimiä että yksittäisiä henkilöitä. Yksin esihenkilö ei pysty muutosta tekemään, vaan tarvitsee siihen tiiminsä avuksi. Henkilöstön keskinäinen viestintä ja luottamus lisäävät muutoksessa onnistumisen mahdollisuuksia. Tässä tilanteessa esihenkilöllä on tärkeä rooli luottamuksen luomisessa henkilöstön välille. Luottamus henkilöstön välille saadaan avoimuudella, työntekijöiden arvostamisella ja lupauksen pitämällä. Hyvä esihenkilö myös kuuntelee työntekijöitään, mahdollistaa onnistumiset, puolustaa omia työntekijöitään ja varmistaa, että työyhteisölle tärkeät asiat otetaan huomioon. Esihenkilöllä on kuitenkin viime kädessä vastuu työyhteisönsä toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Pirinen 2023, 15.)

Muutoksen johtaminen lähtee liikkeelle tavoitteesta, jota kohden ollaan menossa. Ihmisten johtamisessa viestintä korostuu ja viestinnän on oltava ymmärrettävää. Asioita on myös tärkeä priorisoida tavoitteiden mukaan jolle muutoksen strategiset tavoitteet antavat raamit. Pirinen (2023, 15) kuvailee kirjassaan, millainen voittajajoukkue onnistuu muutoksessa. Voittajajoukkueessa on selkeät tavoitteet, hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, vahva osaaminen, keskiössä on myös asiakkaat ja asiakaskokemus sekä käsitellään lopputuloksia oppimisen ja onnistumisen kannalta. Esihenkilön on myös tärkeä osata huomioida työntekijöiden vahvuudet ja ohjata työntekijöiden vahvuudet käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla.

Aikaisemmassa luvussa kuvasin eri sisäisen muutosprosessin vaiheita, jotka vaativat esihenkilöltä joka vaiheessa hieman erilaista johtamisen tapaa. Luopumisen vaiheessa esihenkilön on käytävä työntekijöiden kanssa realistisia keskusteluja ja pystyä perustelemaan syitä muutokselle. Kuuntelu, läsnäolo ja avoimuus ovat tässä vaiheessa tärkeässä osassa. Sopeutumisen aikana esihenkilön tehtävänä on antaa

vastauksia kysymyksiin, luoda luottamusta ja turvallisuutta työyhteisöön sekä antaa aikaa muutoksen hyväksymiselle. Sinnikkyys ja päämäärätietoisuus ovat avainsanoina uuden alun toimintatavoissa pysymisessä (Pirinen 2023, 365–374.) Alla (KUVIO 3) on kuvattu asioita, joita esihenkilön tulisi ottaa huomioon ihmisten johtamisessa muutoksen aikana.



KUVIO 3. Esihenkilön tehtävät eri muutosprosessin vaiheissa

3.4.1 Psykologinen turvallisuus

Rinne (2021, 27) kuvaa yhteisön turvallisuuden tunnetta leikillä, jota jokainen on varmasti lapsuudessaan leikkinyt. Toiset pitävät kiinni lakanan reunoista ja itse käperryt lakanan sisään muiden pitäessä reunoista kiinni. Mutta mitä jos et voisi luottaa siihen, että toiset pitävät reunoista kiinni? Psykologinen turvallisuus työyhteisössä on tärkeää luottamuksen luomiseksi. On hyväksyttävä työkaverit juuri sellaisina, kun he ovat, ei tuomita ja uskalletaan tuoda omat mielipiteensä esiin. Psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseksi vaaditaan esihenkilöltä kuuntelemista ja osallistamista, joka edesauttaa rohkean organisaation syntymistä. Kun organisaatiossa on selkeät tavoitteet, joita kohti ollaan menossa ja miten asioita organisaatiossa tehdään eli puhutaan arvoista, on esihenkilöllä tärkeä rooli näyttää mallia, miten toimitaan työyhteisössä rohkeasti ja luodaan työyhteisöön turvallista ilmapiiriä. Psykologista turvallisuutta voidaan kehittää usealla eri organisaation tasolla mm. ylimmässä johdossa, organisaation rakenteessa ja toiminnassa, työyhteisössä, esihenkilön ja yksilön toiminnassa (Rinne 2021, 95–100.)

3.4.2 Erilaisia muutosjohtamisen malleja

Muutokselle ja muutosprosessissa onnistumiselle on kirjallisuudessa tarjolla useita eri malleja, miten muutosta voidaan toteuttaa. John Kotter (2012, 125–127) kuvailee onnistunutta muutosta kahdeksan eri vaiheen kautta, jotka on jaettu neljään osioon: lähtökohtien valmistelu, päätös muutoksen toteuttamisesta, toteutuksen vaihe ja uuden kulttuurin luominen eli muutoksen juurruttaminen.

1. Luo kiireen tuntu muutoksen havaitsemiseksi
2. Ryhmän kokoaminen muutosta vetämään
3. Muutoksen vision ja strategian kehittäminen
4. Muutosvision kauppaaminen muille
5. Toisten valtuuttaminen toimimaan, esteiden raivaus tieltä
6. Lyhyen aikavälin onnistumisien kehittäminen
7. Ei saa luovuttaa, muutoksen toteuttaminen, kunnes visio on toteutunut
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi kulttuuria

KUVIO 4. Muutoksen kahdeksan vaihetta (mukaillen Kotter 2012, 125–127)

Kulmala ja Rosvall (2022, 275–282) käyttävät esimerkkinä Fair Process -muutosjohtamisen mallia, joka on niin ikään jaettu kolmeen osa-alueeseen:

1. Osallistaminen
2. Päätöksistä kertominen
3. Odotukset muutokselle

Osallistamisen vaiheessa muutosjohtajan on tunnistettava muutoksen vaikutuksen alla olevat ihmiset, joihin muutos vaikuttaa ja ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja ideointiin. Tämä vaihe luo pohjan muutoksen toteuttamiselle. Päätöksenteon vaiheessa muutosjohtajan tehtävänä on viestiä henkilöstölle siitä, miten muutoksiin on päädytty ja miksi. Muutoksista kertominen avoimesti ja henkilöstön kuunteleminen on tärkeää, jolloin ihmisillä tulee tunne, että heidät on otettu mukaan prosessiin ja heidän mielipiteensä on kuultu. Muutoksen selkeyttämisen vaiheessa käydään läpi odotuksia muutokselle, miten muutos vaikuttaa henkilötasolla työntekoon ja miten se vaikuttaa työyhteisöön. Tässä

muutoksen vaiheessa erityisesti monikanavainen viestintä on tärkeää ja vaiheen aikana on tarkoitus juurruttaa uudet toimintamallit työyhteisöön.

Jo näiden kahden eri muutosjohtamisen mallin pohjalta voidaan päätellä, että jokaisessa mallissa on lähes samat ohjeet ja toimintamallit muutosjohtamisen onnistumiseen. Myös Viitala ja Jylhä (2019, 265) ovat jakaneet muutosjohtamisen mallin viiteen eri osa-alueeseen, jossa myös asetetaan tavoitteet muutokselle, muutoksen murrosvaihe ja ratkaisujen etsintä sekä toimintamallin vakiinnuttaminen käytäntöön. Suunnittelu, toteutus ja muutoksen juurruttaminen on siis ensiarvoisen tärkeää muutosprosessin onnistumisen kannalta.

4 TUTKIMUS

Tutkimuksen aihe lähti liikkeelle oman työyksikön siirtyessä monen muun työyksikön tavoin kuntien päätäntävällasta hyvinvointialueelle. Tutkimus toteutettiin webropol -kyselyllä syyskuun 2023 aikana kotihoidon henkilöstölle Oulunkaaren, Koillismaan ja Lakeuden alueella.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on saada henkilökunnan kokemuksia muutosjohtajuudesta siirryttäessä hyvinvointialueelle. Hyvinvointialueelle siirryttäessä organisaation rakenteet ja toimintatavat ovat muuttuneet, koska päätäntävalta on siirtynyt kunnilta valtiolle. Tavoitteena on myös antaa muutosjohtajuuteen esimerkkejä tulevaisuutta ajatellen työntekijöiden kokemuksen kautta. Opinnäytetyön ajatus lähti liikkeelle sitä kautta, kun itse on ollut henkilökohtaisesti osana muutosprosessia oman työyksikön mukana. Perustana tutkimuskysymyksille käytin muutosjohtamisen teoriaa, joista etenkin viestinnällä, luottamuksella, motivoinnilla ja sitouttamisella sekä organisaation kulttuurilla on suuri vaikutus muutoksen onnistumiselle.

Päätutkimuskysymys

Miten kotihoidon muutoksen johtamisessa on onnistuttu hyvinvointialueelle siirryttäessä?

Alatutkimuskysymykset

Miten henkilöstö on kokenut esihenkilön johtamisen muutoksen aikana?

Miten henkilöstö on kokenut viestinnän ja osallistamisen organisaatiomuutoksen aikana?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Työssä käytin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka tavoitteena on tutkia tutkittavaa kohdetta, tässä tapauksessa muutosjohtajuutta hyvinvointialueella, mahdollisimman laajasti ja kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää täydensin vielä kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä kyselylomakkeen muodossa. Kyselytutkimus valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi laajan kohderyhmän vuoksi. Kyselyn kohderyhmäksi valikoitui kotihoidon henkilöstö Oulukaaren, Koillismaan ja Lakeuden alueella. Kyselytutkimuksen etuna on sen nopeus, helppous ja tehokkuus ja se on helposti myös käsiteltävissä ja analysoitavissa. Kyselytutkimuksella on myös helppo rajata aikataulua ja kustannuksia. Kyselytutkimuksessa on myös omat heikkoutensa, tulokset voivat jäädä pinnallisiksi ja tutkimukset ovat vaatimattomia. Kyselyyn vastaajien osalta ei ole mahdollista tietää kuinka tosissaan vastaajat ovat olleet, ovatko vastaukset rehellisiä ja onko kysymyksiin vastattu huolellisesti. Onko kysymyksiä voitu väärinymmärtää, onko kyselyn aihe tuttu ennestään tai kysymyksiin vastaamatta jättäminen, kuten tässä kyselyssä kävi. Hyvän ja huolellisen lomakkeen laatiminen on myös tärkeä osa kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

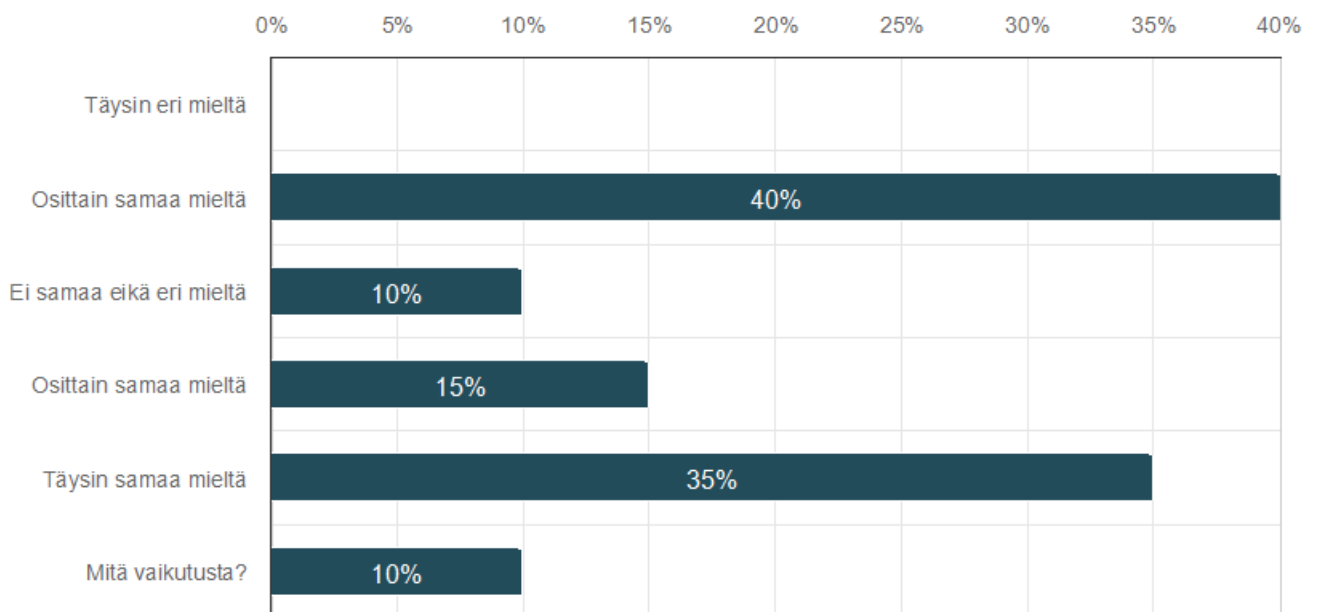
Tutkimuksen luotettavuutta tulisi aina arvioida mittaustulosten ja pätevyyden osalta, reliabelius ja validius (Hirsjärvi ym. 2014, 231). Opinnäytetyön kysely toteutettiin anonyymilla webropol -kyselyllä (LIITE 1). Kyselyn aikana tuli esille virhe vastausvaihtoehdoissa, kun vastausvaihtohtoina oli kaksi kertaa ”osittain samaa mieltä”. Kyselyssä kuitenkin oli jokaiseen vastausvaihtoehtoon mahdollista kertoa vapaasti oma mielipide asiaan. Kysely lähetettiin usealle sadalle kotihoidon työntekijälle, mutta kuitenkin vastauksia kyselyyn ei tullut kuin 20, mikä myös vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Laajemmalla vastaajamäärällä olisi saanut luotettavampaa tutkimustulosta. Yllä luvussa 4.2 mainitsin kyselylomakkeen haitoista, jotka vaikuttavat myös tutkimuksen luotettavuuteen. Huolimatta vähäisestä vastaajamäärästä, kyselyn tulokset ja johtopäätökset tukivat tutkimuksen teoriaa viestinnän ja johtamistaitojen osalta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen tulokset henkilökunnan kokemuksista muutoksen johtamisesta webropol -kyselyn tulosten pohjalta. Kyselyssä oli vastattavana 15 kysymystä ja jokaiseen kysymykseen oli myös vapaan sanan mahdollisuus. Vastaajien ikä vaihteli alle 25-vuotiaista yli 55-vuotiaisiin, joista 36–45-vuotiailla oli suurin vastaajamäärä 35 %. Työvuosien määrä vaihteli alle 5-vuotta työskennelleistä yli 26-vuotta työskennelleisiin, joista 6–15 vuotta työskennelleistä oli suurin vastaajamäärä 60 %. Vastaajista myös 80 % oli kokenut aikaisemmin työssään jotain muutoksia.

5.1 Vastaajien kokemukset johtamisesta

Kyselyssä kysymysten 9–13 kohdalla haluttiin ottaa selvää siitä, mitä kokemuksia henkilöstöllä on esihenkilön tavasta johtaa muutosta. Ensimmäisenä kysymyksenä haluttiin selvittää esihenkilön suhtautumisesta muutokseen ja oliko sillä vaikutusta myös henkilöstön suhtautumiseen.



KUVIO 5. Miten esihenkilön suhtautuminen muutokseen vaikutti työntekijöiden suhtautumiseen?

Luotettavuutta tässä kysymyksessä ei voida arvioida kyselyn virheellisyyden vuoksi, mutta 35 % vastaajista on kokenut, että esihenkilön suhtautumisella on ollut vaikutusta työntekijöiden muutokseen suhtautumisen osalta. Avoimissa vastauksissa esille tuli esihenkilön työyhteisön kehitysmuotoisuus ja

halu kouluttaa henkilöstöä tulevaan joka on koettu hyvänä asiana. Esihenkilön oma positiivinen suhtautuminen ja asenne vaikuttaa myös henkilöstön suhtautumiseen muutoksen aikana, mutta valitettavasti myös muutosjohtajan epävarmuus näkyy henkilöstölle (Stenvall & Virtanen 2009, 100.) Esihenkilö on ottanut työntekijät yksilöinä ja yhteisönä huomioon koulutusten osalta ja edesauttanut muutoksen onnistumista omalla asenteella.

Toisena kysymyksenä kartoitettiin kokemuksia siitä onko henkilöstö saanut riittävästi tukea esihenkilöltä muutoksen aikana. Vain 15 % vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he olleet saaneet tarpeeksi tukea esihenkilöltä muutoksen aikana. Henkilöstö koki, että tukea muutoksen alkuvaiheessa olisi kaivattu enemmän, mutta oli koettu myös, että kysyttäessä sai aina apua. Avoimen kyselyn vastauksina henkilöstö koki, että tukea muutoksen alkuvaiheessa olisi kaivattu enemmän, mutta oli koettu myös, että kysyttäessä sai aina apua. Muutosprosessin aikana työntekijät käyvät työyhteisössä ja yksilöinä läpi monenlaisia tunteita, jolloin esihenkilön on oltava henkilöstön tukena ja hallittava sisäisen muutosprosessin eri vaiheet. (Pirinen 2023, 365–374.) Tuloksista voidaan päätellä, että vastaajat pääsääntöisesti kokivat saaneensa tukea esihenkilöltä muutosprosessin aikana

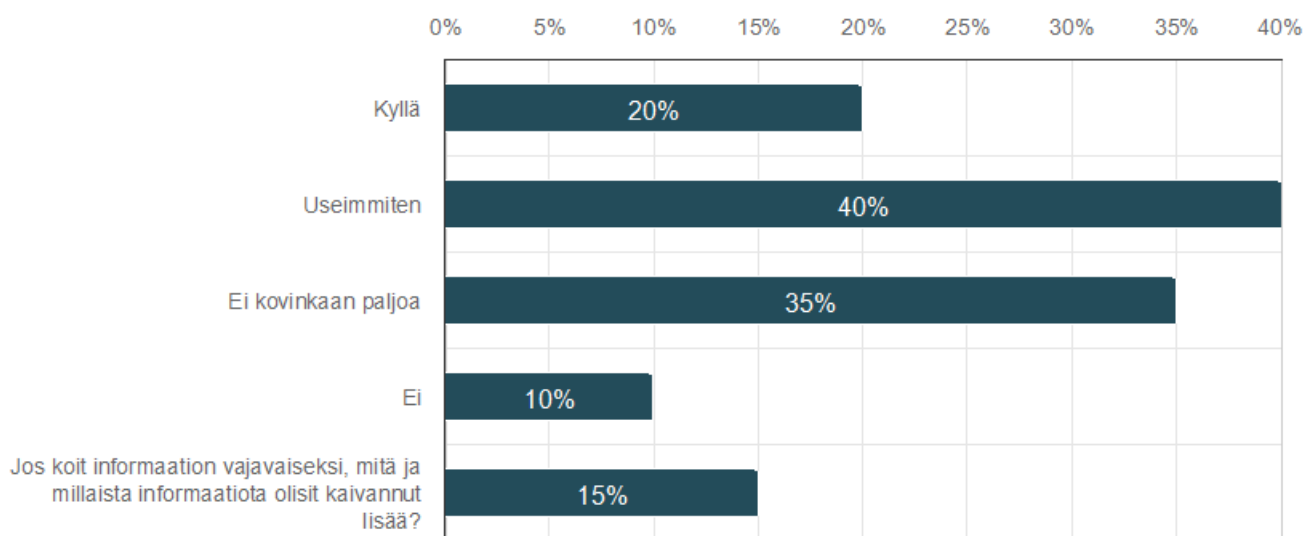
Kolmantena kysymyksenä kysyttiin esihenkilön onnistumista henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa muutoksen aikana. Henkilöstön motivointi ja muutokseen sitouttaminen koettiin, että perehdytystä uuteen olisi tarvittu enemmän yksilötasolla. Vain 10 % vastaajista koki, ettei esihenkilö ollut onnistunut henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa. Viestinnällä on tässä osassa iso rooli, että henkilöstö ymmärtää muutoksen tavoitteet ja ovat valmiita tekemään töitä muutoksen onnistumisen eteen (Nyman P 2021, 15–16). Voidaan siis päätellä, että suurin osa vastaajista ovat ymmärtäneet muutoksen tavoitteet ja ovat valmiita muutokseen.

Neljännessä kysymyksessä 35 % vastaajista koki, että henkilöstöä olisi voinut ottaa muutoksien suunnitteluun mukaan enemmän, mutta taas 10 % koki, että on saanut osallistua muutoksien toteuttamiseen. Esihenkilön onnistumista muutoksen johtamisessa kuvattiin hyvänä asiana siltä kannalta, että esihenkilö on onnistunut ajattelemaan muutosta myös henkilöstön kannalta ja asettumalla heidän asemaansa. Hyvinvointialueelle siirryttäessä muutos on ollut hyvin rationaalinen, joten muutokset yksiköissä ovat olleet hyvin tarkkaan suunniteltuja. Hyvä muutoksista viestintä edesauttaa myös henkilöstön sitouttamisessa ja muutoksen suunnittelussa (Myllymäki 2018, 13). Rationaalisen muutosmallin vuoksi henkilöstö on varmasti kokenut jäävänsä hieman ulkopuolelle muutoksien suunnittelussa ja toteutuksessa.

Viidennessä kysymyksessä 50 % vastaajista oli tyytyväisiä tai lähes tyytyväisiä esihenkilön tapaan johdattaa muutosta. Avoimeen kysymykseen henkilöstö vastasi kokevansa, että tärkeä tieto muutoksista, koulutuksista ja palavereista ei saavuttanut henkilöstöä tarpeeksi hyvin. Viestinnän puutteellisuuteen voivat vaikuttaa useat asiat, kuten käytetyt viestintäkanavat. Ovatko kaikki henkilöstön käytettävissä, onko sovittu tietty viestinnän kanava, jota käytetään, osaako henkilöstö käyttää sovittua viestintäkanavaa ja onko viestintä ollut ymmärrettävää ja selkeää. Muutosviestintäsuunnitelma muutoksen aikana edesauttaa onnistunutta viestintää (TTL 2022). Vastausten perusteella viestintä kuitenkin on pääsääntöisesti ollut onnistunutta, ymmärrettävää ja tavoittanut henkilöstön

5.2 Vastaajien kokemukset viestinnästä

Viestintä on yksi tärkein osa-alue muutosjohtajuudessa eikä sitä voi liikaa korostaa. Alla vastaajien kokemuksia viestinnästä muutoksen aikana. Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin kokemuksia siitä, että oliko tulevasta muutoksesta informoitu henkilöstöä riittävän aikaisin.



KUVIO 6. Informaatio tulevasta muutoksesta

Tähän kysymykseen 40 % vastaajista on kokenut, että informaatiota on tullut riittävästi ja riittävän aikaisin. Kuitenkin taas 35 % kokee, että informaatio on ollut vajavaista. On koettu, että informaatiota on kerralla ollut liikaa ja on epäselvyyttä mihin kaikkeen henkilöstön on otettava kantaa ja mihin kaikkien osallistuttava. Vastaajat olisivat myös halunneet konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä tulee tapah-

tumaan ja milloin. Yksi huolenaihe oli myös ison muutoksen voimaan astuminen kerralla eikä esimerkiksi vaihe vaiheelta. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että informaatiota on tullut runsaasti lyhyessä ajassa eikä välttämättä kaikkea ole ehditty ymmärtää tai sisäistää. Liian laajassa informaatio tulvassa voi myös olla riski sille, että viestintä sisältää termistöä, jota henkilöstö ei ymmärrä. Onnistuneessa muutosviestinnässä tärkeintä on aika. On annettava työntekijöille riittävästi aikaa sisäistää muutos ja sen vaikutukset (Joki 2021, 172; Pirinen 2014.) Toisaalta tähän vaikuttanee muutoksen rationaalisuus sekä se, että viestintä on ollut laajaa myös hyvinvointialueiden osalta.

Toisena kysymyksenä kartoitettiin kokemuksia viestinnästä esihenkilön osalta. 20 % vastaajista on kokenut, että viestintä on ollut asiallista ja hoidettu huolellisesti. Kuitenkin avoimiin kysymyksiin vastanneiden osalta kyselyssä tuli esille epäkohtia siitä, että viestintä esihenkilön osalta on koettu vajavaisena ja on jouduttu itse hakemaan tietoa muutoksen etenemisestä ja päätöksistä, mutta on koettu, että muutos on vielä niin vaiheessa, ettei varmasti esihenkilö myöskään ole tietoinen kaikista asioista. Hyvinvointialueiden voimaantulo tammikuussa 2023 toi paljon muutoksia ja muutoksia tulee yhä edelleen. Esihenkilönä jatkuvasti muuttuvassa organisaatiossa on varmasti haastavaa pysyä itsekään mukana kaikissa muutoksissa sekä muutosten aikataulut voivat vaihdella jotka näin ollen vaikuttavat viestinnän onnistumiseen (Stenvall & Virtanen 2007, 74).

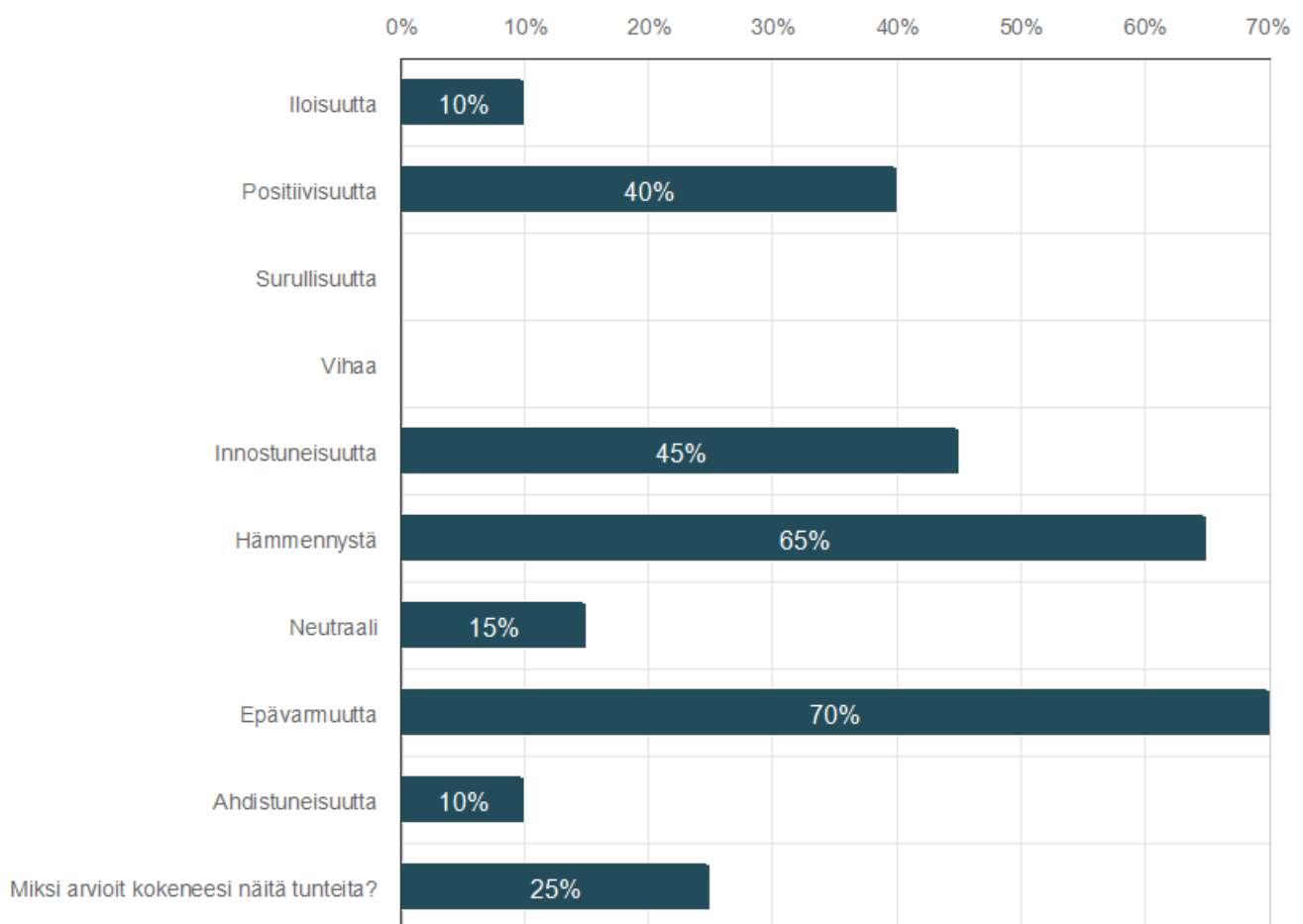
Kolmanteen kysymykseen riittävästä tiedonsaannista esihenkilön osalta 25 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiedottaminen muutoksesta ei ole onnistunut, kun taas 15 % oli sitä mieltä, että on saanut riittävästi tietoa esihenkilön osalta. Avoimiin kysymyksiin vastanneista muutoksen tavoitteista ja suunnitelmista olisi haluttu laajempaa ja informatiivisempaa viestintää. Koettiin myös, että eri muutoksen vaiheista olisi kaivattu lisää tietoa sekä olisi haluttu tietoa niin paljon kuin sitä olisi ollut mahdollista saada. Muutoksen informaatio oli valtion osalta se, että hyvinvointialueet astuvat voimaan 1.1.2023 ja päätäntävalta siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä valtiolle. Viestintä valtion ja hyvinvointialueiden osalta on hyvin yksipuolista tiedottamista. Muutoksen tavoitteet ja suunnitelmat ovat olleet laajasti tiedossa, mutta onko viestintä ollut ymmärrettävää ja selkeää henkilöstölle.

Vastaajista 85 % olisi toivonut informaation tulevan suoraan esihenkilöltä. Vastaajat kokivat palaverit ja sähköpostin hyvänä viestinnän välineenä, mutta olisi kaivattu lisää fyysisiä palavereita ja aikaa sisäistää uudet asiat. Koettiin myös, että informaatiota olisi voinut jakaa laajemmin eri kanavien kautta, että se olisi ollut helpommin saatavilla. Muutosprosessi on stressaava ja kuormittava, joten pienet hengähdystauot ja aika asioiden sisäistämiseksi ovat tarpeen. Muutoksen viestinnän tärkein kanava on esi-

henkilön ja henkilöstön väliset keskustelut esimerkiksi palaverit ja kehityskeskustelut (Stenvall & Virtanen 2007, 43, 69–70.) Pohteen alueella on myös käytössä oma intra, jossa tiedotetaan melko laajasti muutoksista ja henkilöstöä koskevissa asioissa.

5.3 Vastaajien kokemat tunteet muutoksesta

Kyselyn yhtenä osana haluttiin selvittää mitä tunteita muutos on henkilöstössä aiheuttanut, koska tunteiden vaihteluilta muutoksissa ei voida välttyä kuten tutkimuksen teorian osiossa tuli jo ilmi.



KUVIO 7. Mitä tunteita muutos on herättänyt?

Kuten kuviosta voidaan päätellä, että muutos on aiheuttanut monenlaisia tunteita ihmisissä. Suurimpana yli 70 % vastaajista ovat kokeneet epävarmuutta muutoksen aikana ja toisena 65 % vastaajista ovat kokeneet hämmennystä. Muutoksen tunteita on kommentoitu myös omin sanoin viiden vastaajan toimesta. On koettu, että muutos on herättänyt kaikkia edellä mainittuja tunteita. Tunteisiin on myös

vaikuttanut viivästynyt palkanmaksu, toimimattomat tunnukset, informaation hidas kulku, mutta toisaalta ollaan myös innostuneita uudesta.

Toisena kysymyksenä kartoitettiin muutoksen positiivisuutta. Vastaajien keskuudessa muutos koettiin kuitenkin pääsääntöisesti positiivisena asiana. Koettiin, että muutos on aina mahdollisuus oppia uutta, oppia onnistumisista ja epäonnistumisista. Toki osa vastaajista vastusti muutosta eikä kokenut sitä hyvänä tai positiivisena asiana eivätkä halunneet vanhoja toimivia toimintatapoja muuttaa. Jokaiseen työyhteisöön siis tuloksien perusteella mahtuu muutosvastarintaa, mutta tuloksien valossa voidaan myös päätellä, että yksiköiden esihenkilöt ovat itse suhtautuneet muutokseen positiivisesti ja saaneet työntekijät mukaan muutokseen. Viimeisenä oli mahdollisuus kommentoida vapaasti muutoksessa johtamisen onnistumista omin sanoin. Koettiin, että muutosjohtamista voisi kouluttaa laajemmin myös henkilöstölle esimerkiksi valmennuksen muodossa. Koettiin muutosjohtaminen myös sekavana ja, että esihenkilöt ovat yhtä ”pihalla” kuin henkilöstökin jatkuvien muutosten vuoksi, mutta jäi käsitys siitä, että henkilöstö kuitenkin on hyvin ymmärtäväisiä tämän tilanteen suhteen.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kotihoidon henkilöstön kokemuksia muutosviestinnän, muutosjohtamisen ja muutosprosessien osalta siirryttäessä hyvinvointialueelle. Tutkimuksen tavoitteena on saada konkreettisia kokemuksia muutoksessa johtamisesta. Tutkimusta voidaan hyödyntää myöhemmissä vaiheissa muutosprosessien ja johtamisen kehittämiseen sekä niiden onnistumisen reflektointiin.

Tutkimuksen tuloksena syntyi konkreettinen kuva siitä, miten muutosjohtamisessa hyvinvointialueelle siirryttäessä on onnistuttu. Hieman virheellisen kyselylomakkeen ja vähäisen vastaajamäärän vuoksi kyselyn luotettavuutta ei voida tarkkaan arvioida, mutta koen, että kysely tuki tutkimuksen tavoitteita ja antoi konkreettisia vastauksia riittävästi tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja täydennettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä kyselylomakkeen muodossa.

Yhteenvetona vastaajien kokemukset pohjautuivat paljon samoihin asioihin, joita teoriassa on kuvattu tärkeinä asioina. Viestintä ja informointi korostui monessa vaiheessa teorian osalta tärkeänä elementtinä muutosprosessissa onnistumisen kannalta ja sitä myös tuloksien perusteella olisi kaivattu lisää, vaikka toisaalta paljon tietoa on myös kasattu hyvinvointialueiden omaan intraan eli Ilonaan. Omasta kokemuksesta koko vuosi on ollut yhtä muutosta ja kuten uutisista on luettu niin hyvinvointialueille tulee kovia säästötarpeita ensi vuodelle ja supistetaan niin palveluista, kuin henkilöstöstä, eikä ensi vuosi tule muutosten osalta olemaan yhtään erilainen. Kyselyyn vastanneet olivat maininneet muutoksen suunnittelun vaiheesta ja siitä, että asiasta ei kerrottu valtion osalta sen tarkemmin muuta kuin, että muutokset tulee voimaan 1.1.2023. Olisi kaivattu konkreettisempia esimerkkejä siitä, mitä muutos tuo tullessaan.

Tutkimuksen tuloksena sain mielestäni vastaukset siihen, mitä vaaditaan muutoksen johtajalta onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi. Tärkeimpänä viestintä, strategia ja visio, ihmisten sitouttaminen ja motivointi muutoksen aikana sekä uuden toimintamallin juurruttaminen työyhteisöön. Henkilöstö kaipaa tukea tiiminä sekä yksilötasolla ja kokemuksen siitä, että esihenkilö on läsnä. Vaihtelevien vastausten perusteella voidaan päätellä, että joissakin yksiköissä vastuuyksikköpäällikkö on mahdollisesti toiminut jo aikaisemmin esihenkilötehtävissä ja toisessa on uusia tulokkaita. Muutoksen johtaminen ei ole helppoa ja vaatii esihenkilöltä paljon kokemusta.

Opinnäytetyöprosessi alkoi toukokuussa 2023 ja viimeinen päivä joulukuuta 2023 oli asetettu päivämäärä opinnäytetyön valmistumiselle. Hitaasti, mutta varmasti ensimmäinen osio opinnäytetyöstä valmistui touko-kesäkuun aikana. Kesän kiivaan työtahdin ja syksyn neljän kuukauden harjoittelun aikana kirjoittaminen otti melko lailla takapakkia enkä koko aikana montaa lausetta työhön saanut. Kyselylomakkeen sain henkilöstölle liikkeelle sähköpostitse syyskuussa. Joulukuussa oli vielä kuukausi opinto-vapaata ja päätin, että joka päivä edistän työtä ja nyt on jopa mahdollista, että työ valmistuu kuun loppuun mennessä. Haastavinta opinnäytetyön tekemisessä on ollut teoriaosion rajaaminen, ettei työ lähde liikaa rönsyilemään, koska aiheena muutosjohtaminen on melko laaja käsitellä. Kyselylomakkeen laatiminen oli myös oma prosessi miettiessä kysymyksiä, että saanko sillä vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Itsessään opinnäytetyö antoi itselle kyllä laajaa käsitystä siitä, mikä taiteenlaji muutosjohtaminen on ja varsinkin jos siinä aikoo onnistua. Kuten kyselyssä vastattiin, että jokaisen henkilöstöstä tulisi myös käydä koulutusta muutosjohtamiseen, niin olen itse aivan samaa mieltä. Se avaa eri lailla omaa ajatusmaailmaa ja auttaa myös ymmärtämään esihenkilön tehtävänkuvaa muutosprosessin aikana.

LÄHTEET

- Daft, R. 2021. *Organization. Theory & desing*. USA: Ganage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Juholin, E. 2013. *Communicare: Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. (6. i.e. 7. uud. p.). Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kauhanen, J. 2018. *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Korhonen, J. & Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent.
- Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. *Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen*. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J., Rathgeber, H., Mueller, P. & Lustig, E. 2012. *Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. 4. p. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, S. 2015. *Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus*. Helsinki: Talentum. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAHBGXCTEB#kohta:5.\(\(a0\)Kulttuurin\(\(20\)johtaminen\(\(20\):\(Kulttuurin\(\(20\)muutoksen\(\(20\)johtaminen\(\(20\)/piste:b1767](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAHBGXCTEB#kohta:5.((a0)Kulttuurin((20)johtaminen((20):(Kulttuurin((20)muutoksen((20)johtaminen((20)/piste:b1767). Viitattu 1.6.2023.
- Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. *Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula?* Helsinki: Alma Talent.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. *Tehoa työelämän viestintään*. Helsinki: WSOYpro.
- Malmelin, N. 2021. *Radikaali uudistuminen: Miten johtaa murroksessa*. 1. painos. (Helsinki): Kauppakamari.
- Myllymäki, R. 2018. *Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas*. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Nyman, P. 2021. *Viesti, vaikuta, vakuuta*. Helsinki: Kauppakamari.
- Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:MUUTOSVIESTINT\(\(c4\)\(\(20\):\(Muutosviestint\(\(e4\)\(\(20\)on\(\(20\)yhteisen\(\(20\)ymm\(\(e4\)rryksen\(\(20\)luomista\(\(20\)/piste:b1673](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:MUUTOSVIESTINT((c4)((20):(Muutosviestint((e4)((20)on((20)yhteisen((20)ymm((e4)rryksen((20)luomista((20)/piste:b1673). Viitattu 29.10.2023.

- Pirinen, H. 2023. *Esihenkilö muutoksen johtajana*. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Rinne, N. & Pallari, O. 2021. *Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy*. Helsinki: Alma Talent.
- Rouhiainen, M. 2005. *Johtamisviestintä – Viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen*. Prologi, 1(1), pp. 32–46. doi:10.33352/prlg.95939. Saatavissa: <https://journal.fi/prologi/article/view/95939/54335>. Viitattu 31.10.2023.
- Salminen, J. 2022. *Muutoksen johtaminen*. Helsinki: Grano Oy.
- Scott, R. & Davis, G. 2007. *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*. London: Routledge.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. *Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 lähtien*. Saatavissa: <https://stm.fi/web/stm/hyvinvointialueet>. Viitattu 1.6.2023.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Työterveyslaitos. *Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet>. Viitattu 31.10.2023.
- Valtioneuvosto. 2019. *3.6 Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi*. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/oikeudenmukainen-yhdenvertainen-ja-mukaan-ottava-suomi>. Viitattu 1.6.2023.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Whatfix.com. 2023. *7 Best Practices in Change Management Communication*. Saatavissa: <https://whatfix.com/blog/best-practices-change-management-communication>. Viitattu 31.10.2023.
- Yhteistoimintalaki. 2021. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20211333>. Viitattu 31.10.2023.
- Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Inforviestintä.

MUUTOKSESSA JOHTAMINEN - SIIRTYMINEN HYVINVOINTIALUEELLE

Kyselyn tavoitteena on kartoittaa vastaajien kokemuksia muutoksessa johtamisen eri osa-alueissa siirryttäessä Hyvinvointialueelle. Kyselyssä on 15 monivalintakysymystä, joihin voi lisätä myös oman vapaan vastauksen sekä viimeisenä voi vapaasti kirjata omia ajatuksia esihenkilön muutoksen johtamisen onnistumisesta. Kyselyn tuloksena saadaan konkreettinen kuvaus henkilöstön näkökulmasta siitä, että miten muutoksessa johtaminen on onnistunut hyvinvointialueelle siirryttäessä.

Kyselyyn vastaaminen toteutetaan täysin anonymisti eikä kyselyssä kerätä henkilötietoja.

1. Ikä?

- Alle 25
- 25–35
- 36–45
- 46–55
- +55

2. Työvuosien määrä

- Alle 5
- 6–15
- 16–25
- 26–35
- +35

3. Oletko aikaisemmin kokenut työssäsi muutoksia?

- Kyllä
 - Ei
 - Mitä muutoksia?
-

4. Mitä tunteita muutos on sinussa herättänyt?

- Iloisuutta
- Positiivisuutta
- Surullisuutta
- Vihaa
- Innostuneisuutta
- Hämmennystä
- Neutraali
- Epävarmuutta
- Ahdistuneisuutta
- Miksi arvioit kokeneesi näitä tunteita?

5. Onko tulevasta muutoksesta on informoitu riittävän aikaisin?

- Kyllä
- Useimmiten
- Ei kovinkaan paljoa
- Ei
- Jos koit informaation vajavaiseksi, mitä ja millaista informaatiota olisit kaivannut lisää?

6. Onko muutos sinusta positiivinen asia?

500 merkkiä jäljellä

7. Koetko, että viestintä muutoksista on hoidettu esihenkilön osalta asiallisesti ja huolellisesti?

- Täysin eri mieltä
 - Osittain eri mieltä
 - Ei samaa eikä eri mieltä
 - Osittain samaa mieltä
 - Täysin samaa mieltä
 - Jos koit olevasi eri mieltä niin mitä muutoksia viestintään olisit kaivannut?
-

8. Koetko, että olet saanut esihenkilöltä riittävästi tietoa muutoksista?

- Täysin eri mieltä
 - Osittain samaa mieltä
 - Ei samaa eikä eri mieltä
 - Osittain samaa mieltä
 - Täysin samaa mieltä
 - Jos koit olevasi eri mieltä niin millaista tietoa muutoksista olisit kaivannut esihenkilön puolelta?
-

9. Koetko esihenkilön suhtautumisella muutokseen olleen vaikutusta omaan muutosvalmiuteen ja asenteeseen?

- Täysin eri mieltä
 - Osittain samaa mieltä
 - Ei samaa eikä eri mieltä
 - Osittain samaa mieltä
 - Täysin samaa mieltä
 - Mitä vaikutusta?
-

10. Koetko saaneesi esihenkilöltä riittävästi tukea muutoksen aikana?

- Täysin eri mieltä
 - Osittain samaa mieltä
 - Ei samaa eikä eri mieltä
 - Osittain samaa mieltä
-

14. Mitä kautta toivot saavasi tietoa muutoksista?

- Esihenkilöltä suoraan
 - Sähköposti
 - Teams
 - Palaverit
 - Muu, mikä?
-

15. Vapaa sana muutoksessa johtamisen kokemuksista: