

# **SOSIAALI- JA TERVEYSALAN ESIMIES JOHTAJANA MUUTOKSESSA**

Esimiesten kokemuksia vaikutusmahdollisuuksista muutoksessa



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Visamäki

Kevätlukukausi 2021

Pia Viitanen (HAMK)

Tiina Väisänen (JAMK)

---

Tekijä	Pia Viitanen (HAMK) Tiina Väisänen (JAMK)	Vuosi 2021
Työn nimi	Sosiaali- ja terveysalan esimies johtajana muutoksessa – Esimiesten kokemuksia vaikutusmahdollisuuksista muutoksessa	
Ohjaajat	Liisa Harakkamäki (HAMK), Tapio Mäkelä (JAMK)	

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja tuottaa tietoa palveluesimiesten kokemuksista muutosjohtamisesta, sen haasteista ja vaikuttamismahdollisuuksista muutosprosesseissa. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jossa oli myös laadulliselle tutkimukselle ominaisia kysymyksiä. Kysely lähetettiin sähköistä Forms-alustaa käyttäen 26 palveluesimiehelle, joista 16 palveluesimiestä vastasi kyselyyn. Aineisto analysoitiin sekä määrällisten että laadullisten (avoimet kysymykset) kysymysten osalta teemoittelulla.

Tutkimuksen avulla palveluesimiehiltä saatiin arvokasta kokemuseräistä tietoa muutosjohtamisen haasteista ja koetusta vaikuttamisen mahdollisuudesta muutoksessa. Keskeisinä tutkimustuloksissa ilmeni, että palveluesimiesten vahvuuksia olivat korkeatasoinen johtamiseen painottuva osaaminen ja koettu uudistumismyönteisyys ja muutosjohtamistietous. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi myös kokemus hyvästä vertaistuesta kollegoilta.

Tutkimuksen mukaan palveluesimiehillä ei ollut riittävästi mahdollisuutta vaikuttaa omaa yksikköä koskeviin muutoksiin ja kehittämistyöhön. Osallisuutta ja vaikuttamista toivottiin laajemmin ja muutosprosessin varhaisemmissa vaiheissa. Silloin, palveluesimiehet voisivat aiempaa paremmin vaikuttaa jo ideointi- ja suunnitteluvaiheessa kehittämistyöhön ylemmillä tasoilla ja muutosten toteuttaminen yksikkötasolla olisi realistisemmalla pohjalla. Tutkimuksen mukaan haasteena nähtiin myös muutosvastarinta, jota aiheuttivat päällekkäiset muutokset, liian nopea aikataulutukset sekä kehittämistavoitteiden epäselvyys.

Avainsanat Esimiestyö, Muutosjohtaminen, Muutosvastarinta, Muutosprosessi

Sivut 57 sivua ja liitteitä 5 sivua

Visamäki

---

Author	Pia Viitanen (HAMK) Tiina Väisänen (JAMK)	Year 2021
Subject	Manager of health and Social Services in Change - Managers' experiences of empowering change	
Supervisors	Liisa Harakkamäki (HAMK), Tapio Mäkelä (JAMK)	

---

**ABSTRACT**

The purpose of the study was to find out and produce information on the experiences of service supervisors in change management, its challenges and opportunities to influence change processes. The study, was carried out as a quantitative study, which also included questions specific to a qualitative research. The survey was sent using the electronic Forms platform to 26 service supervisors of whom 16 responded. As far as both quantitative and qualitative (open questions) are concerned, the data was analyzed through categorization.

The study provided us with valuable experimental information from service supervisors on challenges in change management and, furthermore, on the possibilities to influence during change they are facing. The key research results revealed that the strengths of service supervisors were a high-quality leadership- focused competence and the positiveness towards being innovative as well as a change management knowledge they experienced. The results of the study also showed service supervisors experiencing a good peer support from their colleagues.

According to the study, in their experience, service supervisors did not have sufficient opportunities to influence changes and development work in their own unit. Inclusion and influence would have been needed more widely and at an earlier stage in the change process. Then, service supervisors would have a better chance to affect the improvement work at higher levels of the organization as early as during brainstorming and planning. As a result, the implementation of changes would become a more realistic process. As stated in the study, another challenge was the change resistance caused by overlapping changes, over-scheduling and the ambiguity of development goals.

Keywords     Managerial work, Management of change, Resistance to change, Process of change.

Pages         57 pages and appendices 5 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Esimies muutoksen johtajana.....	2
2.1	Muutosjohtaminen .....	2
2.2	Muutosvastarinta.....	9
2.3	Esimiehen tehtävä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä .....	10
2.4	Esimiehen tehtävä muutosjohtamisessa sosiaali- ja terveysalalla .....	12
3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät .....	15
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	17
4.1	Tutkimuksen kohderyhmä ja -organisaatio .....	20
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	22
4.3	Aineiston keruu .....	23
4.4	Aineiston analyysi .....	27
5	Tutkimuksen tulokset .....	29
5.1	Taustatiedot .....	29
5.2	Muutosjohtaminen .....	32
5.3	Muutosvastarinta.....	34
5.4	Esimiehen rooli muutoksessa .....	36
6	Tulosten johtopäätökset ja pohdinta .....	41
6.1	Tulosten tarkastelua .....	41
6.2	Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi.....	46
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	48
	Lähteet.....	50

## Liitteet

- Liite 1      Saatekirje
- Liite 2      Kyselylomake

## 1 Johdanto

Merkittävä asia esimiestyössä on jokapäiväinen ja jatkuva muutos. Esimiehillä ei ole johdettavanaan pelkästään erillisiä muutosprojekteja, vaan lukuisat muutokset ovat käynnissä jatkuvasti ja erilaisten muutosten johtaminen on esimiesten arkipäivää. Selvitäkseen työelämän jatkuvista muutoksista, esimiehen tulee hankkia erilaisia taitoja, osaamista ja työmenetelmiä. (Pirinen, 2014, s.12, 14; Laaksonen & Ollila, 2017, s. 3). Myös Piili (2006, s. 13) toteaa esimiestyön vaativan monitaitoisuutta. Siihen sisältyy muun muassa suunnittelua, organisointikykyä, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Esimies vastaa ja hänellä on vastuu oman yksikön tavoitteiden mukaisesta strategisesta johtamisesta. Hänellä on vastuu myös henkilökunnasta, heidän hyvinvointiinsa liittyvistä asioista, toiminnan tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta. (Laaksonen & Salin, 2019, s. 89). Piilin (2006, s.13) näkemyksen mukaan myös taloudellisten lainalaisuuksien tunteminen ja verkostojen hyödyntäminen on tärkeää. Terveystalouden (1326/2010) ja sote- uudistuksen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan vaikuttavaa johtamista.

Sosiaali- ja terveysministeriön ja Suomen Kuntaliiton antaman uuden laatusuosituksen (2020-2023) mukaan hyvän ikääntymisen turvaamiseksi palveluja parannetaan niin, että lähtökohtana on iäkkään henkilön palvelujen monimuotoistuminen ja henkilöstön työn kehittäminen ja vahvistaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020). Vanhuspalvelulain uudistuksen (2020) myötä vanhuspalvelujen järjestämistä ja toimintayksiköiden johtamista ja toimintatapoja seurataan säännöllisesti. Erityisesti hoitotyön henkilöstömitoitukseen kohdistuvat muutokset edellyttävät johtamisosaamista joka päivittäistyön johtamisen lisäksi kohdentuu organisaatorakenteisiin ja työprosessien uudelleen muokkaamiseen, sekä teknologiaa hyödyntäviin ratkaisuihin.

Huomioiden valtakunnalliset sotemuutokset ja niiden välittömät vaikutukset johtamiseen ja sen kehittämistarpeisiin, aiheen tutkiminen ja mahdollisten uusien työmenetelmien löytäminen sen avulla on tärkeää. Hyvän johtamisen avulla on mahdollista edistää kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja vaikuttaa tuloksellisuuteen sekä organisaation menestymiseen. (Juuti, 2016, ss. 9-10).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena oli tuottaa tietoa Etelä-Savossa toimivan kuntayhtymän (jatkossa Essote) muutosten keskiössä toimivien palveluesimiesten kokemuksista muutosjohtamisesta ja sen haasteista, sekä vaikuttamismahdollisuuksista muutosprosesseissa. Määrälliseen tutkimukseen, jossa oli myös laadullisia piirteitä, oli 26 palveluesimiehellä mahdollisuus osallistua. Saatua tutkimustietoa voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa, mutta myös valtakunnallisesti esimiestyön kehittämisen kontekstissa.

## **2 Esimies muutoksen johtajana**

Tutkimuksessa käsitellään muutosjohtamista, muutosvastarintaa sekä esimiestyötä sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimus tarkastelee niitä ja niiden vaikutusta lähiesimiestyöhön Essoten vanhus- ja vammaistyön palveluesimiesten näkökulmasta.

### **2.1 Muutosjohtaminen**

Muutosprosessin onnistumisen edellytys on halutun muutoksen määrittely. Prosessissa Valpolan (2004, ss. 29-33) mukaan on viisi tekijää, joilla haluttu tulos saavutetaan. Näitä ovat tarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja näiden käytäntöön siirtäminen. Ensin on hyväksyttävä muutostarve, mitä on tarkoitus saada aikaan ja mitä muuttaa. Yhteinen näkemys tarvitaan muutoksen läpiviemiseksi. Vanhoista tavoista ja käytännöistä on vaikea luopua ja siten muutoksen koosta riippuen, läpivienti voi kestää kuukausista vuosiin.

Muutoksen sanotaan olevan oppimista, kehittymistä sekä kasvua. Organisaatiossa olisi siis hyvä toteuttaa muutoksessa tiettyä kaavaa: Oppiminen, jota seuraa muutos. Oppimisen tulisi siis olla suurempaa kuin muutos on kaikilla tasoilla. Jos päästään tähän, on mahdollista ohjata ja hallita muutosta. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 70)

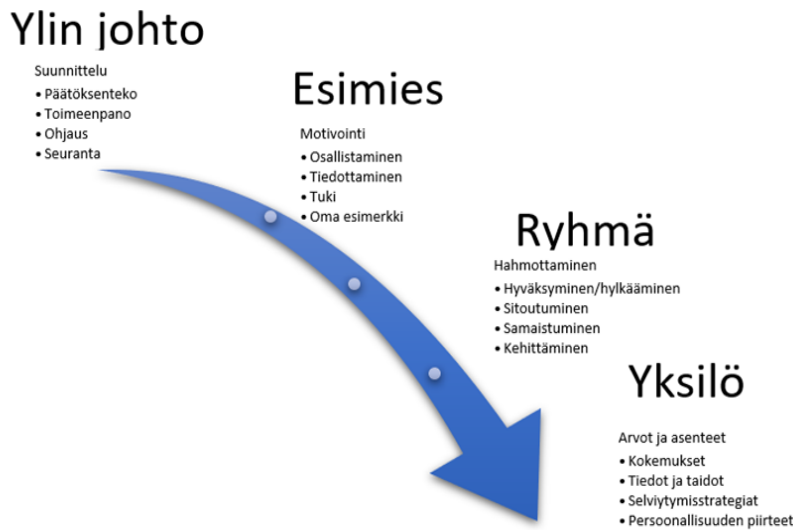
Majoinen (2014, s. 3) toteaa sosiaali- ja terveystoimen olevan kuntien toimialoista suurin budjetiltaan, joten sen johtamiseen ja kehittämiseen on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota. Toimintaympäristön muuttuessa johtamisympäristö monimuotoistuu, jolloin johtamistyön sisältöön ja johtamisosaamiseen tulee erilaisia näkökulmia sekä ulottuvuuksia. Niin johtajan, kuin henkilöstön näkökulmasta katsoen muutosjohtamis- ja hallintataidot

korostuvat. Muutokset sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa sekä niiden toimintaympäristöissä ovat yleisiä. Ne ovat lisäksi monentyyppisiä ja luonteisia, joka asettaa johtamiseen useita erilaisia vaatimuksia. (Rissanen & Lammintakanen, 2018, s. 166)

Makkonen (2018, s. 74) tutki muutosjohtamisen haasteita sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita tarjoaville esimiehille suunnatun haastatteluaineiston pohjalta. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että muutosvastarinta oli vahvaa, esimiestyön koettiin muuttuneen hallinnollisemmaksi ja vastuullisemmaksi, sekä esimiesten kokemus oman ammatillisen osaamisen vähäisyydestä muuttuneessa tilanteessa asetti haasteen. Heinon (2010) tutkimuksessa terveydenhuollon lähijohdon kokemukset muutosprosessista olivat vaihtelevia. Osallistamisen sekä tiedonkulun osalta oli sekä myönteisiä, että kielteisiä kokemuksia. Tärkeäksi koettiin keskijohdon ja työntekijäryhmien yksilöiden muutosvalmiudet, asenteet muutokseen, työhön sitoutumiseen ja oman ammattitaidon vahvistumiseen. Esteiksi ja haitoiksi muutoksen johtamisessa nostettiin muun muassa työn vaativuus.

Muutosjohtamisesta todetaan, ettei sille ei ole mitään selkeää tai yksiselitteistä määritelmää tai yhtä oikeaa tapaa. Toisaalta on kuitenkin tunnistettu, että muutoksen tyyppi, esimerkiksi laajuus tai syvällisyys vaikuttaa johtamiseen. Mitä syvällisempi, suurempi tai laajempi muutos on kyseessä, sitä haasteellisempaa johtaminen on. (Rissanen & Lammintakanen, 2018, ss. 158-159). Salmimies & Ruutu (2013, s. 179) korostavat esimiehen laaja-alaista ymmärrystä muutoksen monikerroksellisuudesta. Tarvitaan yhteiseen päämäärään sitoutumista ja tavoitteenmukaiseen toimintaan osallistumista, siten esimiehen tulee huomioida muutoksen monikerroksellisuus ja inhimilliset prosessit.

Kuva 1. Muutoksen monikerroksisuus. (Ruutu & Salmimies, 2013)



Niirasen (2014, ss. 43-44) näkemyksen mukaan muutokset ovat arkipäiväistyneet ja vaikuttavat olevan osa organisaatioiden toimintaa. Muutokset ja niiden johtaminen ovat ns. pysyvä olotila koko maailmassa ja erilaisissa organisaatioissa. Joskus johtajan kohtaamat odotukset eivät ole perinteisiä ja ennustettavia, eikä niistä muodostu eheää, toimivaa kokonaisuutta. Toimintaympäristön muutosten ja organisaatiouudistusten vuoksi johtamistyöskentelyyn kohdistuu ristikkäisiäkin odotuksia, joita voidaan kuvata diversiteetti-käsitteellä.

Oleellista on se, kuinka muutosta tehdään. Ei se, mistä syystä muutos käynnistyy. Käsitteenä muutos on monimerkityksellinen ja sitä voidaan kuvata nopeaksi tai hitaaksi, radikaaliksi tai asteittain eteneväksi, voimakkaaksi tai vähäiseksi. Muutos voi olla myös suunnittelematon tai reaktio johonkin tapahtumaan tai ennakoimista tulevaan. Muutoksen johtaminen voi olla myös vaikeaa, koska sillä voi olla ennustamattomia seurauksia. Olennaista kuitenkin on tunnistaa, mikä on muutoksessa. Muutos herättää tunteita puolesta ja vastaan. (Stenvall & Virtanen, 2007; Juuti, 2009; Mattila, 2007).

Organisaatiotutkimuksessa muutosjohtamisella on vahvat perinteet. Ensimmäiset ovat Kurt Lewinin 1940 -luvulla tekemät kokeilut (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2016, ss.114-117). Vuosikymmenten aikana näkökulma johtamisessa on muuttunut asioiden johtamisesta



ihmisten johtamiseen. Johtamista ja muutosta on tutkittu eri näkökulmista ja teorioita, sekä erilaisia malleja tulee soveltaa organisaatiolähtöisesti ymmärtäen niiden vahvuudet ja heikkoudet eri lähestymistavoissa.

Muutosten läpiviennissä Kotterin (1996, s. 21) kahdeksanvaiheinen muutosprosessimalli on edelleen toimiva. Samoin 2010-luvulla esille tullut muotoiluajattelu on siirtynyt myös julkiselle puolelle. (Miettinen, 2014, s. 23). Ahonen (2019, s. 7, 54) toteaa palvelumuotoilun olevan menetelmä, jossa palveluja suunnitellaan ja oleellista on toimia yhteiskehittämisen keinoin. Siinä kaikki osapuolet vaikuttavat ideoinnista, suunnitteluun ja toteuttamiseen. Yhteiskehittämisellä saadaan monipuolista näkökulmaa ja siten asioilla on parempi mahdollisuus myös onnistua.

Muutosten johtaminen tai muutosjohtaminen on suunnitelmallinen prosessi, jossa on määritelty sekä otettu haltuun strategioita, rakenteita, teknologiaa ja toimintatapoja. Näin toimien organisaatio mukautuu muuttuneeseen toimintaympäristöön (Rees & French 2013, s. 102)

Tutkimusten mukaan johtamiseen vaikuttavia muutoksia organisaatiotasolla ovat seuraavat asiat: Muuttuneet hoitokäytänteet, henkilöstön määrään ja saatavuuteen liittyvät kysymykset, uudistuneet johtosäädökset ja madaltunut hierarkia. (Markkanen & Tuomisoja, 2014, s. 11) Tutkimustieto osoittaa, että johtamistyyllillä on vaikutusta niin henkilöstön työtyytyväisyyteen, hoidon laatuun kuin hoitajien aikomuksiin vaihtaa ammattia tai työpaikkaa. (Laaksonen & Salin, 2019, s. 80)

Parhaillaan johtaminen on jakamista, keskustelua ja sitä, että saadaan erilaisten ihmisten parhaat puolet esille yhteisessä toiminnassa. Tämä edellyttää, että sekä johto ja henkilöstö omaksuu korkeat työyhteisövalmiudet. Jokaisen tulisi olla sitoutunut omaan työhön sekä organisaatioon. Työmotivaation sekä ammattitaidon tulisi olla korkealla tasolla ja lojaalisuus omaa työyhteisöä sekä siellä työskenteleviä kohtaan tulisi olla huippuluokkaa. (Juuti, 2011, s. 15)

Yhden johtamismenetelmän mukaisesti esimies on valmentava esimies ja hän oivalluttaa, vastuuttaa ja voimaannuttaa työntekijöitä. Menetelmässä yhdistyy yksilön kehittyminen ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Valmentavassa ilmapiirissä työntekijä kokee

arvostusta ja toiminta on innostavaa ja innovatiivista, jolla pyritään työntekijän potentiaalın vapauttamiseen, ammatilliseen kehittymiseen ja sitä kautta suorituksen maksimoimiseen. (Salmimies & Ruutu, 2013, s. 87). Makkosen (2018, s. 76) haastattelututkimuksen tuloksista käy ilmi, että painotus muutosjohtamisessa tulisikin olla uusien työyhteisöllisten taitojen opettelemisessa. Näitä olivat mm. epävarmuuden ja paineensietokyky, vuorovaikutus- eli yhteistyötaidot, päätöksenteko, tavoitteiden asettaminen ja toisten kannustaminen. Johtamisen tulisi olla enemmän valmentavaa kuin autoritääristä johtamista.

Kärkkäisen ja Tikkasen (2021, s. 47) kvalitatiivisessa toimintatutkimuksessa selvitettiin Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän hoito- ja hoivapalveluiden vastuualueiden valmentamisen johtamisen käytäntöjä. Tutkimuksen avulla tuotettiin johtamismallin käyttöönoton käsikirja, jonka tarkoitus on olla tukimateriaalina valmentavan johtamisen käyttöönotossa. Kärkkäisen ja Tikkasen tutkimuksen tulokset tukevat Makkosen (2018) tutkimustuloksia muun muassa valmentavan johtamisen vaikutuksista työyhteisöön: valmentava esimies arvostaa henkilöstöään ja käy dialogia heidän kanssaan, heitä tukien. Näin toimien työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet tulevat paremmin esille ja niitä on helpompi hyödyntää. Delegoiva esimies saa työntekijän tuntemaan itsensä ja osaamisensa arvostusta. Kun työntekijät osaavat ja uskaltavat ottaa vastuuta, ollaan matkalla kohti itseohjautuvia tiimejä. Tämä vähentää esimiehen työtä, mutta myös vahvistaa työyhteisön keskinäistä toimintaa. Läsnäolevan esimiehen toiminta sitouttaa työyhteisöä yhteisiin ohjeisiin ja toimintamalleihin. Se luo turvallisuutta ja kohentaa työyhteisökulttuuria, sekä vähentää muutosvastarintaa ja edistää arvostusta koko työyhteisöä ja esimiestä kohtaan.

Jyrä (2019, s. 87) tutki Helsingin kaupungin monipalvelukeskuksen esimiesten kokemuksia palvelevasta johtamisesta ja sen haasteista. Laadulliseen tutkimukseen haastateltiin kuutta esimiestä ja tuloksia käsiteltiin työpajoissa. Tutkimustuloksista keskeisimpänä Jyrä nostaa esille valmentavan johtamismallin soveltuvuuden eri tilanteisiin. Haastateltavien mielestä johtamismallilla voidaan saavuttaa ja edistää työnhallintaa ja luovuutta. Haastateltavat olivat motivoituneita kehittymään valmentavassa johtajuudessa, joskin totutuista malleista ja toimintatavoista irtautuminen koettiin vaikeaksi. Vallasta luopuminen onkin Jyrän tutkimustulosten mukaan merkittävimmistä haasteista.

Makkonen (2018, s. 76) kiinnitti huomiota tutkimuksessaan siihen, että haastateltavien esimiesten mielestä muutostilanteissa tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen erityisesti vision ja tavoitteiden selkeyttämisen näkökulmasta. Pirisen (2014, 104) näkemys siitä, että esimiehen on edistettävä henkilöstön yhteistyötä ja keskinäistä kanssakäymistä, jolloin heille muodostuu yhteinen tahtotila muutoksessa onnistumiseen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työskentely-ympäristönsä muutokseen tukee Makkosen (2018) tutkimushavaintoja. Kotter (1996, s. 22) määrittelee johtamisen olevan joko ihmisten johtamista (leadership) tai asioiden johtamista (management). Aarnikoivu (2008, ss. 35-36) toteaa, että esimiehen tulee johtaa ihmisiä ja asioita, jotta organisaatiolla on tyytyväisiä asiakkaita.

Makkosen (2018, s. 76) tutkimustuloksista nousee esille myös tiedottamisen merkitys. Henkilöstölle tulee tarjota todenmukaista ja ajantasaista näkökulmaa muutoksesta, jotta saadaan rakennettua avointa ja luottamuksellista organisaatiota. Yhtenä onnistuneen muutoksen johtamisnäkökulmana Makkosen tutkimuksissa nousee vuorovaikutuksellinen ja yhteisöllinen oppiminen ja sitoutuminen. Viestinnän tulee siten olla kaksisuuntaista ja totuuteen perustuvaa. Samaan johtopäätökseen on tullut myös Osuva-hankkeen Saarisilta ja Heikkilä (2015, s. 266, 268). Yhdessä Innovoimaan hankkeen tulosten mukaan työyhteisöihin on kehitettävä toimintamalleja ja työkaluja, joiden avulla henkilöstön vuoropuhelu mahdollistuu paremmin. Sillä on merkitystä työn mielekkyyteen ja hallittavuuteen. Esimiehen tehtävä on kannustaa ja tukea työntekijöitä aloitteellisuuteen ja innovatiiviseen toimintaan.

Syväsen (2014, s. 1) Dialogisen johtamisen tutkimusohjelman (Dinno) tavoitteena oli selvittää erityisesti organisaatioiden rakenneuudistuksessa osatutkimusten kautta dialogista johtamista, valtaa, vastuuta ja innovatiivisuutta. Syvänen (2018, s. 127) tuo artikkelissaan esille dialogisen johtamisen pääpiirteitä ja Dinno- tutkimusohjelman tuloksia. Dinnossa johtamistapa on muun muassa yhteistoiminnallinen, palveleva, arvostava ja luovuutta edistävä. Syvänen toteaa, että edellä mainituilla on yhteisvaikutus innovatiivisuuteen, työelämän laatuun ja näiden kautta tuloksellisuuteen. Tutkimuksen perusteella Syvänen toteaa löytäneensä niitä tapoja ja käytäntöjä, joilla muun muassa johtamis- ja esimiestyössä edistävät tai estävät tavoitteiden toteutumista. Kuten Makkonen (2018) tuo omassa tutkimuksessaan esille tiedottamisen merkityksen, samoin nousee Syväsen (2018, s. 141)

Dinno-tutkimustuloksista. Niiden mukaan tiedon välitykseltä odotettiin avoimuutta, koska se on merkittävä dialogisuuden edellytys ja lisäksi toivottiin parempia vaikutusmahdollisuuksia.

Mattila (2007, s. 68) kuvaa esimiehen roolia muutoksen toteuttajana ja kohteena. Tästä johtuen myös esimies joutuu käymään läpi omat muutokseen liittyvän pelon, vihan, surun ja ilon tunteet. Esimiehellä on kuitenkin suhteessa enemmän aikaa valmistautua muutokseen kuin hänen alaisillaan on. Hän toimii myös alaistensa edustajana suhteessa työnantajaan. muutosjohtamisessa esimiehen rooli on toimia alaisten ja ylemmän johdon välissä, sananmukaisesti puun ja kuoren välissä. Muutos haastaa esimiehen ja testaa esimiehen paineensietokykyä, koska muutosprosessissa esimieheen kohdistuu enemmän odotuksia, toiveita ja vaatimuksia niin alaisten kuin ylemmän johdon puoleltakin. Järvisen (2013, s. 85) mukaan esimiehen rooliin liittyy useita epävarmuustekijöitä. Roolin löytyminen työyhteisöstä on haasteellinen tehtävä, joka ottaa aikansa.

Juuti (2011, ss. 15-16) toteaa, että yksi haaste organisaation muutoksessa on, että uusi ja perinteinen kulttuuri esiintyy usein rinnakkain ja tämä asettaa ihmiset ristikkäisten vaatimusten keskelle. Perinteisesti organisaatioissa vaaditaan ahkeruutta, tehokkuutta sekä tuloksellisuutta. Lisäksi edellytetään innovatiivisuutta sekä elämyksellisyyden tuomista asiakkaalle. Nämä vaateet eivät usein ole sopusointuisia. On erittäin vaikeaa vaatia samaan aikaan sekä suorituksia, että luovuutta. Hyvä kysymys onkin, kykeneekö perinteisin keinoin tehty työyhteisön kehittäminen yltämään tasolle, jossa voidaan käyttää uudenlaisia organisoitumisen ja työskentelyn siirtymisen vaatimuksia. Lisäksi voidaan kysyä, pyrkivätkö perinteiset kehittämisen mallit kuitenkin pitämään organisaatiota, johtamista sekä työkuulttuureja kiinni vanhassa, siinä jo rasisitteeksi käyvässä työkuulttuurissa.

Edelleen Juuti (2011, s. 13) toteaa, että uudenlaista organisoitumista hidastaa mahdollisesti eniten se, että uudenlaiset toimintatavat asettuvat vahvaan kontrastiin perinteisen kulttuurin kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisöjä ja omaksumiamme ajattelutapoja tulisi voimallisesti uudistaa. Haasteeksi tässä tulee, että nämä perinteiset kehittämismenetelmät eivät kykene uudistamaan toimintaa riittävästi, sillä ne tuovat mukanaan vanhan organisoitumisen sekä kulttuurin. Onkin hyvä pohtia kehittämistoimintaa aivan uudesta näkökulmasta. (Juuti, 2011, s. 13)

## 2.2 Muutosvostarinta

Kotter & Whitehead (2010, s. 181) tutkivat kannatuksen hankkimista erilaisissa mittavissakin muutoshankkeissa. Tutkimustuloksista ilmeni, että edes kokenut johtaja ei pysty hallitsemaan kovinkaan hyvin merkittäviä tai mullistavia muutoksia. Useissa eri tutkimuksissa on osoitettu, että silloin kun on kyse merkittävästä muutoksesta, noin 70% ajasta menee perääntymiseen ja kieltäytymiseen. Lisäksi yritetään jotakin, mutta epäonnistutaan tai kun on saavutettu vasta puolet tavoitteesta, lopetetaan nääntyneenä. Näiden lisäksi aikaa ja rahaa on jo käytetty kaksi kertaa suunniteltua enemmän.

Muutosvostarinnasta todetaan, että kyse on ihmisen sisäänrakennetusta immuunijärjestelmästä. Sen tarkoituksena on suojata ihmisiä muutoksen aiheuttamalta stressiltä. Aivojemme tapaan, muutosvostarinnassa immuunijärjestelmämme tuottaa vasta-aineita, jotka suojaavat henkilökohtaista kasvua vastaan. Kaikenlainen muutos on stressaavaa ja juuri tältä stressiltä ns. muutosvostarintajärjestelmä meitä suojaa. (Halinen & Jakonen, 2011, s. 21)

Muutosvostarintaa voidaan tarkastella usealla erilaisella tavalla ja sille voidaan antaa myös erilaisia selitysmalleja. Näiden lisäksi se voidaan palauttaa aivojen toimintaan tai selittää osana ihmisen normaalia elämää. Halinen & Jakonen mainitsee kirjassaan, että Maslown mukaan oleellista on kuitenkin se, aikooko ihminen itse tai hänen edustamansa yhteisö olla sitä, mitä kyseinen ihminen voisi olla. Sillä jos näin ei ole, kyseinen ihminen on onneton koko elämänsä ajan. (Halinen & Jakonen, 2011, ss. 21-22)

Muutosvostarinta kuuluu yhtenä tärkeänä osana muutosprosessiin. Se pakottaa meidät miettimään muutoksen mielekkyyttä perusteellisesti ja joudumme miettimään myös vaihtoehtoisia ratkaisuja. Pohdinnan ollessa avointa ja erilaisia näkemyksiä kunnioittavaa, rakentavakin kriittisyys vahvistaa ihmisten uskoa muutokseen. Muutosprosessin pitkittyessä vastarinta yleensä lisääntyy ja se saattaa myös vesittää koko prosessin. Yhtenä keinona muutosvostarintaa vastaan siis on, että esimies on napakka ja jämäkkä. Kun prosessiin on pitkän pohdinnan jälkeen lähdetty, on tärkeää viedä se suunnitellusti läpi. Osalla ihmisistä on tapana periaatteestakin olla vastarinta-asemassa, mutta tämäkään ei saa estää yhteisöllisen prosessin etenemistä. (Tammi, 2018, s. 5)

Salmimies & Ruutu (2013, s. 179) käsittelevät muutokseen liittyvää vastustusta johdettavien näkökulmasta. He toteavat, että usein muutosvastarinta johtuu siitä, ettei ole riittävästi tietoa tavoitteista ja myös siitä, ettei koeta muutoksen johtavan henkilökohtaiseen hyötyyn. Esimiehen on hyvä tiedostaa eri ihmisten vaiheet muutoksessa ja hyödyntää tietoa muutoksen läpiviemisessä niin, että käyttää paremmin asialle omistautuneita esimerkkeinä tai vetäjinä.

Työelämän yhteisöissä, muutosten herättämät tunteet liittyvät yleensä ammatilliseen itsetuntoon. Jos jollakin työyhteisöllä vahva ammatillinen itsetunto, siellä tunnetaan yleensä kollektiivista ammattitilpeyttä. Tällaisessa työyhteisössä arvostetaan kaikkien tekemää työtä, sekä omaa, että työkaverien tekemää. Jos muutoksessa pitää luopua kaikesta yhteisestä vuosien varrella luodusta ja hyväksi koetusta, se herättää usein arvopohjaiseen ammattidentiteettiin liittyvän ristiriidan ja synnyttää täten vastustusta. Tämä saattaa aiheuttaa mielipahan koko työyhteisössä, myös niissä henkilöissä, jotka ovat innokkaita kokeilemaan uutta. He eivät uskalla sanoa omaa mielipidettään. (Tammi, 2018, s. 8)

Kun uhkatilanne tapahtuu eli kun jokin tilanne työyhteisössä koetaan uhkaavaksi, työyhteisöt tiivistyvät ja hakevat herkästi kohteen peloilleen ja mielipahalleen. Helpoin ja lähellä oleva kohde on lähiesimies, sekä organisaation muut johtohenkilöt. Tammi (2018, ss. 8-9) toteaa, että esimies tarvitsee näissä tilanteissa herkkyyttä, jotta tunne-elämä työyhteisössä ei pääse varsinaisen perustehtävän ohi. Kuohunnalle tulee antaa tilaa, mutta siitä täytyy pystyä palaamaan aidolle työryhmän tasolle ja perustehtävän pariin. Yhtenä ohjeena on, että kun kaaosvoimat vallitsevat, tulee vahvistaa perustehtävä orientaatiota. Uhkatilanteissa odotukset esimiehen läsnäololle ja jämähkyydelle korostuvat. (Tammi, 2018, ss. 8-9)

### **2.3 Esimiehen tehtävä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä**

Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla on nykyään kuin luovimista ristiaallokossa. Aiemmin alalla työskenteleviä pidettiin parantajina ja auttajina ja heidän taitoihinsa ja tietoihinsa luottivat sekä asiakkaat että potilaat ilman minkäänlaisia epäilyksiä. Lisäksi toimintaympäristö on muuttunut, koska kuntatalous on kiristynyt ja valtionosuudet kattavat kustannuksista yhä pienemmän osan. Lisäksi alan koulutuksiin ja vapaina oleviin työpaikkoihin on yhä vähemmän hakijoita. (Myllärinen, 2014, s. 19)

Niiranen (2014, ss. 48-49) kuvaa lähiesimiehen tehtävää Johtavat -tutkimusprojektissaan niin, että eri johtotason vastausten erilaisuudesta riippumatta, oli löydettävissä useita yhteisiä teemoja hieman eri tasoilla kuvattuna. Kun lähijohtajat kuvasivat omaa johtamistyötään, siinä painottuivat selkeimmin asiakasrajapintaa lähellä olevat asiat, työntekijöiden osaamisen johtaminen sekä oman organisaation tai kaupungin strategian suuntainen palveluprosessien kehittäminen. Järvinen (2013, s. 13) määrittelee esimiestehtävän niin, että heidän tehtävänä on saada ihmiset työskentelemään sen mukaisesti, että he hoitavat heille määritellyt tehtävät ja saavuttavat asetetut tavoitteet.

Alan suuri murros ja uuden tiedon hankkiminen haastaa johtajan. Johtajaa tarvitaan tuomaan erilaisiin tilanteisiin uskottavuutta. Lisäksi hänen tulee antaa merkitys niissä esitetyille asioille. Johtajien tulisi olla myös taitavia viestijöitä. Heidän tulisi osata esittää mielipiteensä ja asiansa niin, että heitä kuunnellaan. Kyky keskittyä jokaiseen tapaamiseen on menestyvän johtajan vahvuus. (Valpola, 2015, ss. 134-135). Salminen & Ruutu (2013, s. 17, 19, 85) korostavat, että esimiehen on sinnikkäästi kehitettävä asioita eteenpäin, entistä paremmaksi ja kestäväksi epävarmuutta. Esimiestyön ja kaiken johtajuuden perusta on hyvä itsensä johtaminen ja itsetuntemus. Työelämä edellyttää lisäksi aiempaa itseohjautuvampaa ja itsenäisempää työskentelytapaa, sekä henkilökohtaista vastuunottoa.

Iso muutosprosessi sisältää useita muutoksia samanaikaisesti. Vaikeinta on silloin, kun kyse on osittain keskeneräisistä asioista, eikä tiedotettavaa ole tai sitä ei voida vielä tehdä. Silloin joudutaan toistamaan viestiä siitä, ettei mitään uutta kerrottavaa vielä ole. Tällöin on parempi, että alaisia pyydetään keskittymään perustehtävään ja tekemään ne siten, kuten ne on aiemminkin tehty. (Valpola, 2015, ss. 130-131)

Muutostilanteessa luottamus on erittäin tärkeää. Sen rakentaminen on hidasta sekä hienovaraista toimintaa. Sen rikkominen tapahtuu kuitenkin uskomattoman nopeasti. Yksi esimiehen tehtävistä onkin hyvän ilmapiirin rakentaminen. Kun ilmapiiri on hyvä, tehdään hyvää tulosta. Hyvässä ilmapiirissä esimies ja alaiset voivat hyvin. Hyvässä luottamuksen tilassa syntyy hyviä tuloksia ja se vähentää stressiä ja lisää viihtyvyyttä. Tästä voi olla hyötyä myös muutostilanteessa. (Kultanen, 2016, ss. 95-96). Myös Salminen & Ruutu (2013, s. 88) nostavat esille esimiehen tehtävistä luottamuksellisen, kannustavan ja turvallisen ilmapiirin rakentamisen. Luottamuksen todetaan olevan yksi perusedellytyksistä toimivalle esimies-

alaisuutele. Ilman luottamusta ei heidän näkemyksensä mukaan voi rakentaa tuottavaa ja innovatiivista toimintaa.

## **2.4 Esimiehen tehtävä muutosjohtamisessa sosiaali- ja terveysalalla**

Sosiaali- ja terveyspalveluiden muutokset ja kehittäminen poikkeavat muista aloista niin, että ne ovat luonteeltaan alan potilasturvallisuutta ja laatutavoitteita huomioivia. Lisäksi Sote- alalla ominaista on työntekijöiden vahva ammattietiikka ja kliininen osaaminen, päätöksenteon ja eri organisaatioiden hierarkkisuus. Lainsäädännöllinen ohjaus on erittäin vahvaa. (Kallankari, 2019, s. 25)

Sosiaali- ja terveysalan sektorilla muutos on jatkuvaa siten sen hallintaan liittyvien taitojen tulisi olla päivittäisjohtamisen osaamisen keskeinen osa. Useiden tutkimusten mukaan vain harva muutos onnistuu. (Kallankari, 2019, s. 111). Johtamisesta on tullut tärkeä kilpailutekijä organisaatioille ja hyvä johtaminen mahdollistaa niiden menestymisen. Siksi useat organisaatiot pyrkivätkin kohentamaan omaa johtamistapaansa. (Sydänmaalakka, 2014, s. 8)

Muutoksissa on aina erilaiset haasteensa. Joskus ongelmana on, että innostavan alun jälkeen muutos organisaatiosta katoaa energia tai suunnitelmat ovat niin monimutkaisia, että niiden käytäntöön saattaminen ei toteudu. Joskus myös arjen työ asettaa omat haasteensa. Esimiehellä on päivittäishallinto hoidettavanaan ja työntekijöillä taas perustehtävän toteuttaminen. Nämä vievät heidän kaiken huomionsa ja muutoksen toteuttamiselle ei täten jää aikaa ollenkaan. (Kallankari, 2019, s. 111)

Henkilöstön kannalta esimiehen rooli nähdään esimerkillisenä. Hän toimii roolimallina ja on tärkeää, että muutostilanteissa esimies itse muuttuu ensin. Esimiehen sitoutuminen muutokseen edistää sen eteenpäin viemistä. Voidakseen johtaa työntekijät muutoksen läpi, on esimiehen itsensä oltava sinut muutoksen kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että muutosta kohtaan täytyy olla kiinnostusta, jotta esimies voi antaa koko tukensa työntekijöille. (Arikoski & Sallinen, 2007, ss. 59, 100-101). Hietala ym (2017, s. 220) näkee esimiehen henkilönä, joka johdattaa yritystä ja sen henkilöstöä kohti yhteistä päämäärää. Esimieheltä odotetaan muita korkeampaa moraalialia ja erityisasemansa mukaisesti häneen kohdistuu suuremmat vaatimukset. Saadakseen työntekijät mukaan muutokseen, on



esimiehen valmisteltava työntekijöitä ennalta ja pyrittävä ennakoimaan heidän reaktioitaan. Erityisesti työyhteisöissä, joissa muutoksia on ollut vähäisesti ja on totuttu toimimaan samalla tavalla pitkään, on esimiehen tehtävä selventää muutoksen käytännön vaikutuksia ja tavoitteita henkilöstölle. (Pirinen, 2014, s. 160, 182.)

Muutostilanteessa esimies itse toimii kolmessa tehtävässä: muutoksen kokijana, tulevaisuuteen valmistautujana ja työntekijää ymmärtävänä henkilönä. Tämä haastaa johtamisen. (Arikoski & Sallinen, 2007, ss. 83). Esimies on itsekin altis muutokselle ja muuttumiselle ja asettaa itsensä likoon. Hänen on annettava oma persoonansa muiden käyttöön ja oltava kuulijana viesteille ja tunteille. Silloin korostuu johtajan omien tunteiden tunnistaminen; aitous ja rehellisyys itselleen. Tällainen johtaja kykenee olemaan oikeudenmukainen ja luotettava. (Juuti & Virtanen, 2009, ss. 143-146.). Esimiehen tehtävä on saada henkilöstö vakuutettua muutoksen tarpeellisuudesta ja hänen tulee osata sitouttaa heidät muutokseen. Esimiehen oma avoimuus muutosjohtajuudessa korostuu ja kokemusten jakamisella ja tunteista, sekä onnistumisista kertomisella voi vaikuttaa siihen, ymmärtääkö henkilöstö muutoksen tarpeellisuuden ja syyn tavoitella sitä. (Pirinen 2014, 183-184).

Muutosjohtamisessa merkittävää on Erämetsän (2003, ss. 87-88) mielestä hahmottaa ihmisten yksilöllisyys. Ponteva (2010, ss. 69-72) ja Arikoski & Sallinen (2007, ss. 7-8) nostavat esille yksilöiden erilaisen suhtautumisen muutostilanteissa ja, että yksilön tulee hyväksyä muutos myös tunnetasolla. Yksilöllisyyden huomioiminen on tärkeä osa muutoksen läpiviemistä ja onnistumista. Yksi tärkeimmistä ihmisten johtamisen ominaisuuksista on tunnistaa johtamiensa ihmisten motivaatiot. Ihmisten johtamisen lähtökohta on esimiehen oma ihmiskäsitys eli kuinka hän näkee muut ihmiset. Koska muutokset ovat erilaisia, niissä tarvitaan myös erilaista johtamista. Toisissa tarvitaan enemmän asiajohtamista, toisissa taas ihmisten johtamisen tarve on suurempi. (Kallankari, 2019, s. 112)

Ponteva (2010, s. 27) korostaa muutosjohtamisessa ihmisten kohtaamisen merkityksellisyyttä. Åhman (2005, ss. 14-15) toteaa ettei entiset johtamistavat toimi uudenlaisessa ympäristössä. Hän näkee, ettei johtaminen ole enää yhden ihmisen asia, vaan yhdessä rakennettava tehtävä. Uudistusjohtaja pohtii kuinka visio ja strategia, jota kaikki ovat olleet laatimassa, voidaan parhaiten toteuttaa käytännössä. Organisaatiomallit ovat Åhmanin (2005, ss. 14-15, 27) mukaan muuttumassa ylhäältä alas -mallista rinnakkain

malleiksi. Siten esimiehet tulevat toimimaan aiempaa mutkikkaammassa ympäristössä, jossa korostuu se, kuinka esimies saa ihmiset hyödyntämään suorituskyykyään, kuinka uudistaminen edistyy ja uusia näkökulmia löydetään. Siten tulevaisuuden esimieheltä edellytetään useiden osaamisalueiden hallintaa, asioiden ja ihmisten johtamiskykyä, sekä keskustelu- ja viestintäosaamista. (Juuti & Virtanen, 2009, ss. 160-162). Myös Pirinen (2014, s. 63) toteaa ettei johtaminen ole yksisuuntaista muutosviestien toistamista, vaan yhteistyötä poikkihallinnollisesti organisaation eri tasoilla. Hänen mielestään esimiehen ei kuitenkaan tarvitse osata ja tietää kaikkea, vaan esimiehen rooli on saada aikaan keskustelua.

Todellinen muutos ja uudistuminen syntyvät eri toimijoiden välisenä yhteistyönä, sekä yksilöiden kokemusten kautta. Tavoitelähtöinen uudistaminen on suunnitelmallista ylhäältä alas johtamista, kun käytäntölähtöinen uudistaminen on alhaalta ylös toimintaa. Uudistuksessa tarvitaan molempia tapoja ja tavoitetilassa mallit kohtaavat ja toteutuvat samanaikaisesti. Kun muutosta on mahdollisuus olla itse tekemässä, se muuttuu innostavaksi. (Työterveyslaitos, n.d.)

Henkilökohtaista hyvinvointia pidetään työhyvinvoinnin pohjana. Tämä pätee myös johtamisessa. Kun muutos kuormittaa työtä ja koko työyhteisöä, on ymmärrettävää, että se rikkoo johtamisen rutiinit myös esimiestyössä. Muutos siis koettelee erityisesti johtoa ja esimiestä. (Kallankari, 2019, s. 248)

Jotta esimies jaksaa olla työntekijöidensä tukena muutoksen aikana, hänen on tärkeää huolehtia omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Kun esimies voi hyvin, hän johtaa muutosta parhaiten. Tällöin esimies hallitsee paremmin stressiään ja hänen on helpompi käsitellä myös kohtaamaansa kritiikkiä. (Kallankari, 2019, s. 248)

Muutostilanteessa on tärkeää, että esimies saa tukea muutokseen omalta esimieheltään sekä organisaation muilta tasoilta. Samalla tavalla, jolla henkilöstö kaipaa tukea sekä uskon valamista muutoksen tavoitteiden saavuttamiseen omalta esimieheltään, kaipaa esimies näitä asioita omilta esimiehiltään. (Kallankari, 2019, s. 249). Johtamisessa korostuu henkilöstön osallistaminen ja sen kautta vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omaan työhön

liittyvässä päätöksenteossa. Vaikutusmahdollisuudet ja sitä kautta koettu työn hallinta lisäävät työhyvinvointia. (KASTE 2012-2015, ss. 30-31).

Vaikutusmahdollisuutta omassa työssä pidetään yhtenä työn laadun mittareista. Psykologiassa työntekijän vaikutusmahdollisuus omaan työhön ja siihen liittyviin päätöksiin nähdään olennaisena osana työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Green, 2006, ss. 15-18) Rauramo (2012, s. 98) nostaa esille työhön liittyvän autonomian yhtenä merkittävänä osana työhyvinvointia. Työssä itseään toteuttava työntekijä voi paremmin ja tekee tuloksellisempaa työtä.

### **3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät**

Sosiaali- ja terveysalaan liittyvät muutokset ovat olleet käynnissä jo useiden vuosien ajan ja kehittämistyö jatkuu edelleen. Sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja sen järjestämiseen liittyy suuria muutospaineita muun muassa huoltosuhteen painopisteen ja lakien, asetusten sekä strategisten linjausten muuttuessa. Samanaikaisesti kunnat, kaupungit ja kuntayhtymät kamppailevat taloudellisten haasteiden edessä. Tämä johtaa siihen, että erilaiset muutokset ovat väistämättömiä alalla. Valtakunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon ja sen järjestämiseen liittyvät muutokset suosituksineen vaikuttavat henkilöstön määrään, rakenteeseen ja sitä kautta johtamiseen, sekä sen kehittämiseen muuttuvassa tilanteessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 2020). Myös Laaksonen & Ollila (2017, s. 3) toteavat sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja toimintatapojen muuttuneen vauhdikkaasti ja muutos on edelleen jatkuvaa. Siten johtavissa tehtävissä toimivat tulevat kohtaamaan työssään haastavia tilanteita, joissa menestyäkseen he tarvitsevat osaamista ja oikeita työmenetelmiä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten ajankohtaisuus yhdistettynä asemaamme työelämässä, herätti mielenkiinnon asian tarkasteluun tutkimuksen avulla. Nykytilanne muutoksineen vaikuttaa ja sillä on merkitystä alalla työskentelevien lähiesimiesten työnkuvaan, kehittämistarpeisiin ja työhyvinvoinnin kokemuksiin.

Tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena oli tuottaa tietoa palveluesimiesten kokemuksista muutosjohtamisesta ja sen haasteista, sekä vaikuttamismahdollisuuksista

muutosprosesseissa. Toikkanen & Virtanen (2018, s. 9) toteavat kokemus-sanan käytön käsitteeksi, joka on yksilöllinen, ainutkertainen ja subjektiivinen asia.

Kokemusasiantuntijuus on osa laajaa osallisuustyön aluetta. Osallisuuden rakenteita on kehitetty osana sosiaali- ja terveydenhuollon eri toimialoja kuten muun muassa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ja asukasosallisuuden osa-alueilla. Jotta kokemustiedon tuottajat voivat täysin osallistua esimerkiksi palvelukokonaisuuksien tai -ketjujen kehittämiseen tarvitaan työkuulttuurin muutosta. Kokemusten kautta saatua tietoa tulee hyödyntää kehittämistyössä ja eri osallisuuden rakenteiden tasolla. (THL, 2019, s. 3).

Salonen (2020, ss. 111-112) tarkastelee osallisuuden johtamista artikkelissaan. Hän toteaa, että työyhteisöt ja johtaminen on suuntautumassa yhteisölliseen ja demokraattiseen johtamistapaan. Näin ollen sisältöosaamista vahvistava osallisuuden menetelmäosaaminen on työyhteisön johtamisessa merkittävä asia. Hänen näkemyksen mukaan työyhteisön johtamisessa tarvitaan osallisuuden johtamista, joka käytännössä tuottaa työntekijöille myönteisiä osallisuuden kokemuksia.

Valmentavassa johtajuudessa pyritään kehittämään johdettavien itsensä johtamista, osana kokonaisuutta. Tällöin puhutaan vuorovaikutussuhteesta. Valmentavassa johtamisessa, sen keskiössä katsotaan olevan mahdollistaminen, arvostava kohtaaminen sekä tuen antaminen kuuntelun ja kysymysten avulla. Näin toimien, valmentava johtajuus tuo erilaisia positiivisia asioita, niin johdettaville kuin koko organisaatiolle. (Soback, 2021, ss. 8-9)

Valmentavassa johtajuudessa hyödynnetään työyhteisöstä löytyvä henkilökunnan osaaminen ja potentiaali. Tällöin henkilöstön osaamista voidaan hyödyntää kunnolla, heidän ajattelunsa kehittyy ja he kokevat, että heitä kuunnellaan. Yhteinen tekeminen muuttuu tätä kautta motivoivaksi, tarkoituksenmukaiseksi ja oleelliseen keskittyväksi. (Soback, 2021, ss. 9-10)

Osallistava- ja valmentava johtaminen nostavat kumpikin esiin samoja asioita. Ihmisten kokemukset vaikuttavat paljon heidän mielipiteisiinsä ja ajatuksiinsa johtamisesta sekä siitä, miten esimiestyö koetaan. Kun heitä kuunnellaan he saavat vastauksia kysymyksiinsä ja osallisuus muutosprosessissa parantaa usein lopputulosta.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä ovat johtamisen suurimmat haasteet ja mahdollisuudet muutostilanteissa Essotessa työskentelevillä vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiehillä?
2. Millaisia muutosjohtamiseen liittyviä asioita tulisi kehittää palveluesimiehen työssä?

#### 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Heikkilä (2014, s. 20) kuvaa tutkimuksen eri vaiheita kokonaisuudeksi, jota voi sanoa myös tutkimusprosessiksi. Siinä voi olla mukana useita eri tutkijoita, joilla on hoidettavana eri osatehtäviä. Tutkimusprosessissa kaikki elementit ovat kuitenkin sidoksissa toisiinsa ja tutkimuksesta vastaavan tahon on hallittava prosessia ja vastattava sen johdonmukaisesta etenemisestä.

Tutkimus toteutettiin parityönä, jossa työnjakoa määritti osaltaan tutkijoiden rooli tutkimusorganisaation ja työelämän kontekstissa. Sen mukaisesti sovittiin muun muassa kyselylomakkeiston lähettämisestä ja työnjaosta materiaalin hankinnan ja kirjallisen tuotoksen toteuttamisen osalta. Aikaa koko tutkimusprosessiin meni noin vuosi, koska tutkimuksen toteuttamistapaa muutettiin vallitsevan pandemian vuoksi kokonaan sähköiseksi ja työelämän vaatimukset muuttuneessa tilanteessa veivät oman osansa molemmilta tutkijoilta. Koska tutkijat alkuvaiheen jälkeen eriytyivät eri oppilaitoksiin, se aiheutti lisäksi omat haasteensa käytännön tasolla tutkimuksen eteenpäin viemisessä ja dokumentoinnissa.

Varsinainen tutkimustyö aloitettiin tutkimusongelman määrittämisellä. Heikkilä (2014, ss. 22-24) toteaa, että tutkimusaiheen tulisi olla riittävän motivoiva ja ilmiönä sellainen, että tutkija tietää tarkasti mitä tutkii. Tutkijan selvitettyä mitä ilmiöstä ei aiempaan perustuen tiedetä, hän pystyy rajaamaan aiheen ja tutkimusongelman selkeästi täyttääkseen tutkimuksen tietoaukon.

Tutkimusongelmat muodostuivat sangen nopeasti aihealueen päättämisen ja materiaaliin tutustumisen jälkeen. Johtamis- ja organisaatiomuutoksiin liittyvää tutkimus- ja muuta kirjallista materiaalia löytyi erityisesti terveydenhuollon näkökulmasta. Muun muassa

Kajamaa (2011, ss. 6-7) tutki toimintateoreettisessa tutkimuksessaan terveydenhuollon muutospyrkimyksiä ja niiden seuraamuksia. Kajamaa (2011) toteaa, että terveydenhuollon organisaatioille keskeinen oppimishaaste on erillisten tahojen osallistuminen muutospyrkimysten suunnitteluun ja muutoksen analyysiin. Systeemitasolla muutosten aikaansaaminen edellyttää tutkimuksen mukaan muun muassa organisaation johdon tukea. Kajamaa kirjoittaa, että syvälinen muutos vaatii pitkän syvällisen oppimisprosessin ja, että tarvitaan eri tasojen yhteen kytkemistä systeemitason muutosten aikaansaamiseksi. Myös Berg (2019, s. 56) toteaa muutoksen johtamista organisaatiomuutoksessa käsittelevässä pro gradu- tutkielmassaan hierarkisen johtamisen ja osallistumismahdollisuuksien puutteen olevan muutoksen johtamista estäviä tekijöitä. Edistävinä tekijöinä Berg mainitsee muun muassa osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ja viestinnän.

Materiaaleihin perehtymisen myötä muodostui käsitys, että esimiehellä ja johtamisella on merkittävä vaikutus muutosten läpiviemisessä. Muun muassa Makkosen (2018) tutkimus muutosjohtajuuteen liittyen, Niirasen (2014) Johtavat- tutkimusprojekti sekä Syväsen (2014) Dialoginen johtaminen vanhuspalveluissa - hanke (Dinno) ja Saarisilta & Heikkilän (2015) Yhdessä innovoimaan (Osuva)- hanke saivat tutkijat kiinnostumaan erityisesti esimiehen näkökulmasta ja hänen mahdollisuuksista olla vaikuttajana ja osallisena muutosprosesseissa.

Tutkimusongelmien määrittämisen jälkeen päätettiin tutkimuksen kohderyhmästä. Se muodostui luontevasti materiaalin ja tutkijoiden koulutussuuntauksen mukaisesti johtamiseen ja kehittämiseen, liittyväksi.

Covid-pandemiasta ja sote- muutoksien kohdentumisesta johtuen kohdeympäristöksi päätettiin alun laaja-alaisemman alueen sijasta tutkia tarkemmin rajattua kohdetta. Harkinnan jälkeen tutkimusympäristöksi päätettiin Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymästä rajattu palveluesimiesten joukko. Essote oli vasta hiljattain muodostunut kuntayhtymäksi (v.2017) ja sen jälkeen sitä oli voimallisesti kehitetty muun muassa johtamisorganisaation ja toimintojen osalta. Kohdeorganisaation valintaan vaikutti osaltaan myös se, että organisaatio oli jo ollut tutkimuksen kohteena (Luukkonen, 2018), jossa muutosjohtajuus oli huomioitu. Myös kuntayhtymän missio ja strategia 2020 on kiinnostava, se ohjaa kuntayhtymän toimintaa visiolla, millainen organisaatio haluaa olla. Visio, ”Muutoksella tulevaisuuteen eteläsavolaisten kanssa” on lähtökohtana toiminnalle,

missionaan toimia ennakoiden ja tilannejohdetusti ajatuksella: ”Jokainen on uudistaja ja kehittäjä.” Yksi strategian painopistealueista ja avaintavoitteista on hyvä johtaminen. (Essote 2020, s. 2)

Tutkijoille Essote näyttäytyi kiinnostavana tutkimuskohteena ja sotealan suuret muutospaineet sekä tutkimus esimiestyön näkökulmasta vakuuttivat tutkijat ajankohtaisuudellaan. Koska muutos on enemmänkin kuin pysyvä olotila, tutkimuksella toivottiin saatavan tietoa, jota voidaan hyödyntää esimiestyön kehittämisessä.

Tässä vaiheessa prosessia perehdyttiin lisää myös muihin aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen ja niiden pohjalta muodostettiin tutkimussuunnitelma kysymyksineen. Lähdemateriaaliin perehtymisen jälkeen teoreettisen viitekehyksen rajaaminen toteutettiin asteittain. Määrällisesti materiaalia kertyi tietokannoista runsaasti ja aiheen rajaamisen jälkeen pääteemoiksi teoriaosuuteen poimittiin muutosjohtaminen, muutosvastarinta ja muutosprosessi tutkimuksen avainsanojen mukaisesti. Lisäksi esimiestyötä käsiteltiin muutosprosessin ja sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa. Tutkimuskysymykset muodostuivat tutkimuksen avainsanojen ja -tavoitteiden pohjalta. Taustamateriaalin hankinnassa pyrittiin suosimaan tuoreita, alkuperäisiä niin kotimaisia kuin ulkomaisia lähteitä ja rajaamista tehtiin sulkemalla epärelevantit ja vanhentuneet lähteet pois materiaalista. Tietokannoista käytettiin muun muassa Finna.fi, Artoa, Theseusta ja Google Scholaria.

Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen haettiin asianmukaiset tutkimusluvut kohdeorganisaatiolta. Sen jälkeen teoreettista viitekehystä luotiin lisää tutkimussuunnitelman pohjalle ja päätettiin tiedonkeruu menetelmäksi sähköinen Forms -ohjelmalla toteutettu kyselytutkimus. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti olennaisesti vallitseva Covid - pandemia, jonka vuoksi kontaktiton menetelmä katsottiin toimivaksi tiedonkeruu menetelmäksi.

Tutkimusorganisaatiolta pyydettiin vanhus- ja vammaispalvelujen esimiesten sähköpostiosoitteet ja kyselylomake sekä saatekirje lähetettiin 26:lle palveluesimiehelle.

#### 4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja -organisaatio

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Essotessa toimivat vanhus- ja vammaispalveluiden palveluesimiehet. Kohderyhmän valintaan vaikutti palveluesimiesten asemansa kohdeorganisaatiossa ylimmän johdon ja päälliköiden alaisuudessa. Organisaatio nousi tutkimuskohteeksi sen strategiasta ja missiosta nousevan voimallisen kehitys- ja muutosmyönteisen julkikuvan vuoksi. Essotessa organisaatiomallin mukaan vanhus- ja vammaispalvelut on yhdistetty, mutta tutkimukseen poimittiin vanhuspalveluissa toimivat palveluesimiehet valtakunnallisten sote- muutosten vuoksi.

Luukkonen (2018, s. 150-161) kuvaa väitöskirjassaan Essote- kuntayhtymän syntyä. Aiemmin Etelä-Savon sairaanhoitopiirinä toiminut ja 2017 Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymänä aloittaneen Essoten muodostavat vanhassa sairaanhoitopiirissä mukana olleet seitsemän kuntaa (Hirvensalmi, Juva, Kangasniemi, Mikkeli, Mäntyharju, Pertunmaa, Puumala). 1.1.2017 virallisesti toimintansa aloittaneeseen kuntayhtymään siirtyi kuntien perusturvan työntekijät, jolloin aloitushetkellä henkilöstö oli kaikkiaan noin 3000. Pieksämäki ja Joroinen järjestävät edelleen perusturvapalvelunsa itse, kuten aiemminkin ja käyttävät ainoastaan kuntayhtymän erikoissairaanhoidon palveluja. Kuntayhtymän toiminta perustuu jäsenkuntien valtuustojen hyväksymään perussopimukseen, jolla on sovittu päätöksenteon ja hallinnon järjestämiseen liittyvistä asioista, sekä toimivaltaa ja taloutta koskevia asioita. Käytännön toimintaa ohjataan hallituksen antamilla ohjeilla ja valtuuston hyväksymillä säännöillä. (Essote 2016c).

Organisaatiomallia on perustamishetken jälkeen muokattu Essoten talous- ja muutosohjelman (2018-2022, s. 2-5) mukaiseksi. Aiemman viiden vastualueen (Luukkonen, 2018, s. 159) sijasta vastualueita jäi neljä, kun kuntoutus-, mielenterveys- ja päihdepalvelut integroituivat terveystalouden vastualueeseen. Essoten organisaatio on esitelty kuvassa 2.

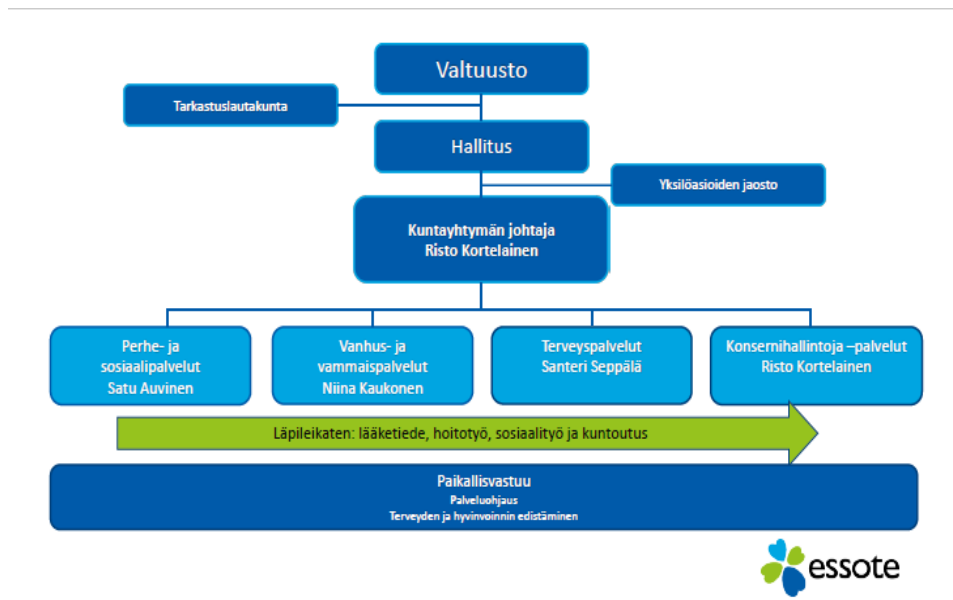
Niiranen & co. (2014, s. 23) tuo esille, että koko 2000-lukua on leimannut voimakkaat muutostarpeet kautta linjan. Myös vuonna 2017 aloittaneen kuntayhtymän organisaatorakennetta on tarkasteltu olemassaolonsa aikana jo useamman kerran.

Muun muassa kuntien taloudelliset paineet ovat johtaneet Essotessa toimintojen uudelleen tarkasteluun. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta kuntasektoreihin kohdistuvan paineen ja



valtion sitovan ohjauksen vähentymisen myötä tutkimuksen kohteena olevan kuntayhtymänkin olevan liminaaltilassa, joka heijastuu vahvasti johtamisjärjestelmiin. (Niiranen, Joensuu & Kerkkänen, 2014, s. 23. Talous- ja muutosohjelma 2018-2022, ss. 25-26).

Kuva 2. Organisaatiokaavio 11.2.2020, lähde: [www.essote.fi](http://www.essote.fi)



Organisaatiossa tarvitaan myös tiedon ja toimintojen integrointia. Tällaisena mekanismina voidaan pitää esimerkiksi strategiaa, toimintaa ohjaavia periaatteita ja yhteisiä toimintamalleja. Erilaiset poikkiorganisatoriset ryhmät ovat tehokas tapa integraation lisäämiseen eri osien välillä. Strategiaa voidaan luoda organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin menetelmänä, jossa ylin johto ja omistajat päättävät strategian, joka tiedotetaan muille organisaation tasoille. (Jylhä & Viitala, 2019, s. 161, 163). Etelä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä strategiatyöskentelyyn ovat osallistuneet koko kuntayhtymän henkilöstö, luottamushenkilöt ja kuntakierrosten myötä omistajakuntien kuntalaiset (Essote 2017b.) Tällaista strategiasuunnittelua Jylhä & Viitala (2019, s. 163) kuvaavat alhaalta ylöspäin (bottom-up) menetelmäksi, jossa osallistujina voi olla jopa koko henkilöstö. Useimmiten prosessi on kaksisuuntainen vuorovaikutteinen prosessi, jossa eri organisaatiotasot ja -osat ovat osallisina. Tällaisella toiminnalla voidaan varmistaa sitoutuneisuus sekä että strategian määrittelemiseksi on riittävästi tietoa.

Strategia kuvaa välineitä, joilla kuvataan yritykselle tärkeitä tavoitteita ja reittiä kohti visiota. Onnistuessaan strategia innostaa ihmiset toimimaan samansuuntaisesti, yhteistä päämäärää kohden (Jylhä & Viitala 2019, s. 62). Essoten strategian mukaan visiona on olla asiakasta lähellä ja hyvinvoinnin tukena. Kuntayhtymän missiossa on tuotu kiteytetysti esille palvelualltius, yksilöllisyys ja erityisesti johtamisen osalta nostetaan esille korkeatasoinen osaaminen, tietoon perustuva johtaminen, sekä uudistumismyönteisyys. (Essote 2016b).

Kuntayhtymän strategiassa visiosta, missiosta ja arvoista on johdettu lisäksi menestystekijöitä. Niihin sitoutumalla turvataan menestymistä ja kestäväää kehitystä tulevaisuudessa. Menestystekijöiden kuvaamisessa painotetaan laadun, vaikuttavuuden ja monipuolisen osaamisen merkitystä, sekä uudistus- ja kehittämisrohkeutta. Myös ihmisten kannustaminen oman ja toisten hyvinvoinnin huolehtimisesta on nostettu keskiöön menestystekijöissä. (Essote 2017a.)

## **4.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus toteutettiin määrällisellä menetelmällä, mutta siinä oli viitteitä myös laadullisesta tutkimuksesta. Avoimilla kysymyksillä haluttiin saada tarkennusta osaan määrällisistä kysymyksistä. Heikkilä (2014, s. 15) toteaa laadullisen tutkimusmenetelmän sopivan aineiston keräämiseen silloin, kun aineisto on tekstimuotoista ja halutaan selvittää, selittää tai ymmärtää kohteen arvoja, asenteita, tarpeita tai odotuksia. Selkeää rajaa Heikkilän mukaan ei kuitenkaan voida tehdä aineistonkeruun osalta näiden kahden tutkimusotteen välille.

Määrällinen tai tilastollinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa siitä saatavaa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tutkittavia asioita sekä niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. Tutkimusmenetelmänä se vastaa kysymyksiin, kuinka paljon, kuinka moni tai kuinka usein. (Vilka, 2007, s. 14; Heikkilä, 2014, s. 15.) Tutkimuksessa määrällistä menetelmää käytettiin peruskysymyksissä, joilla haluttiin kartoittaa vastaajien taustatietoja ja ammatillista osaamista esimiestehtävässään. Tähän haimme tietoa kysymällä muun muassa työvuosien määrää. Hyvän pohjan muutoksen johtamiseen ja sopeutumiseen antoi pitkä työhistoria ja aiemmat muutkokemukset. Nämä asiat paransivat motivaatiota muutokseen sitoutumisessa niin henkilöstön kuin johtajienkin osalta (Kajamaa, 2011, ss.

141-143; Hämäläinen ym. 2014, s. 184; Luukkonen, 2018, s. 190, 208; Westerlund, Garvare, Höög & Nyström, 2015, s. 80).

Määrällisessä tutkimuksessa luokitellaan, vertaillaan ja selvitetään syy- seuraussuhteita (Jyväskylän yliopisto, 2015). Näiden lisäksi siinä mitataan muuttujia, muuttujien välisten vuorovaikutusten laskemista ja tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista. (Kananen, 2011, ss. 12-14).

Määrällisessä tutkimuksessa teorian merkitys näkyy siten, että tutkimusta tehdessä edetään ensin teoriasta käytäntöön, jossa tapoja ovat kysely, haastattelu tai havainnointi. Kun tämä on tehty, palataan takaisin käytännöstä teoriaan, jota tehdään tulosten, analyysin sekä tulkinnan avulla. (Vilka, 2007, s. 25)

Määrällisessä tutkimuksessa teoreettisilla käsitteillä on keskeinen rooli tutkimuksessa. Nämä tarkoittavat käsitteitä, jotka on saatu tai muodostuneet järjestelmällisen tutkimustyön tuloksena. Teoreettiset käsitteet eivät ole paikkaan tai aikaan sidottuja vaan yleisiä. Ne ovat usein laaja-alaisia ja siksi ne toimivat uusien käsitteiden sekä teorioiden muodostuksessa. Näiden teoreettisten käsitteiden avulla, tutkija löytää eri asioiden, ilmiöiden, piirteiden, kohteiden, tapahtumien ja tilanteiden välillä säännönmukaisuuksia. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi organisaatio, johtamisen teorit, palvelu laatu tai organisaatioteorit. (Vilka, 2007, s. 26) Tässä tutkimuksessa käsitteitä ovat muutos, johtaminen ja esimiestyö.

Laadulliseen analyysiin verraten, määrällisessä analyysissä tulee tuntea ilmiö ja siihen liittyvät tekijät. Tutkimuksesta saatu aineisto käsitellään ja analysoidaan tilasto-ohjelmien avulla. Tutkimuksessa käytettävät mittarit ovat määrällisiä. Koska määrällisen tutkimuksen avulla pyritään yleistämään tutkimustuloksia, aineiston määrän on oltava riittävä. (Kananen, 2011, ss. 17-18).

### **4.3 Aineiston keruu**

Yleisin määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on lomakekysely. Tutkimuksen tavoite on oltava tiedossa ja selkeästi muodostettu ennen lomakkeen laatimisen aloittamista. Lomakekyselyssä, tutkimuksen kivijalkana on ajatus tutkittavan aiheen

mittaamisesta kysymyksillä ja vastausvaihtoehdoilla. Tällöin käytetään standardoitua tutkimuslomaketta, jossa vastausvaihtoehdot on laadittu valmiiksi. Tutkittavaa asiaa kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan esitellä taulukoin tai kuvioin. Määrällisessä tutkimuksessa tärkeää on myös otanta ja otoksen edustavuus sekä otoksen edustavuus suhteessa ilmiön kannalta relevanttiin perusjoukkoon. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen, 2011, ss. 101-102; Heikkilä, 2014, s. 15).

Lomaketutkimuksessa tärkeää on kyselylomake ja sen laatiminen. Voidaankin sanoa, että kyselylomake vaikuttaa vastauksiin tavalla, jolla kysely siihen vastaaville henkilöille esitetään. Siihen vaikuttaa myös, mikä kysymysten järjestys on ja miten kysymykset on muotoiltu. Lomakkeen laatijan täytyy siis ymmärtää, mikä tutkittava ilmiö on ja millaisilla erilaisilla tavoilla vastaaja voi sen kokea tai ymmärtää. Tällöin siitä voidaan muokata tutkijan sekä vastaajan kannalta mielekkäitä kysymyksiä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen, 2011, ss. 102-103). Heikkilä, (2014, s. 45) toteaa, että yksi suurimmista virheitä aiheuttavista syistä kyselyissä johtuu huonosti suunnitellusta, puutteellisesta tutkimuslomakkeesta tai kysymysasettelusta.

Kyselytutkimuksen etuna Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2013, s. 195) pitävät sitä, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kun tutkimuslomake on hyvin suunniteltu, se on tehokas ja säästää tutkijan aikaa. Tutkimuksen tuloksia voidaan käsitellä ja analysoida erilaisin raportointimenetelmin. Kyselytutkimuksen heikkoina kohtina he pitävät sitä, ettei vastaajien rehellisyyttä tai väärinymmärrystä pysty kontrolloimaan ja se voi aiheuttaa tulosten tulkinnassa haasteita. Kyselytutkimuksessa ei välttämättä myöskään saada riittävästi vastauksia.

Tämän tutkimuksen kysymykset muodostuivat täsmällisistä tosiasiakysymyksistä, joilla haetaan tarkkoja tosiasioita, kuten vastaajan ikää tai työkokemusvuosien määrää. Lisäksi oli avoimia kysymyksiä (LIITE 2), joissa vastaajan valintamahdollisuutta ei rajoiteta mitenkään, mutta kuitenkin jollakin tavalla rajataan vastaajan ajatusten suuntaa. Heikkilä (2014, s. 53). Tässä tutkimuksessa avoimien kysymysten osalta aihealue oli rajattu ja siten varmistettiin, että vastaaja pysyy annetussa teemassa. Kysymysten määrä pidettiin maltillisena (yhteensä 18 kappaletta) ja lomakkeisto testattiin etukäteen alan ja kohdeorganisaation ulkopuolisilla testihenkilöillä.

Heikkilä (2014, s. 51) puhuu asenneasteikoista, joita käytetään mielipidetiedusteluissa. Niiden vahvuutena on runsaan tiedon saaminen yhdellä kysymyksellä, mutta heikkoutena hän näkee sen, ettei vastaajan arvomaailmaa saada esille tai, että vastaaja pyrkii vastauksissaan loogiseen jatkumoon edellisten vastaustensa kanssa. Tässä tutkimuksessa käytettiin asenneasteikoista Likertin asteikkoa, jossa vastaajan valittavana oli 1-5 sanallisten vaihtoehtojen väliltä, jossa ääripäät olivat täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä. Tutkimuskysymykset muotoiltiin niin, että vaihtoehtoa ”en osaa sanoa” ei ollut, vaan vastattavana oli ”en samaa enkä eri mieltä”. Vastaaja valitsi vaihtoehtoista parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. Heikkilä (2014, s. 53) kirjoittaa, että vastaaja kannattaa ohjata ottamaan kantaa vastauksellaan, joten en osaa - vaihtoehto kannattaa korvata kantaa ilmaisevalla vastausvaihtoehdolla ja selkeällä kysymysasettelulla varmistaa vastaajan ymmärtävän mitä kysytään, jotta hän voi ottaa kantaa asiaan.

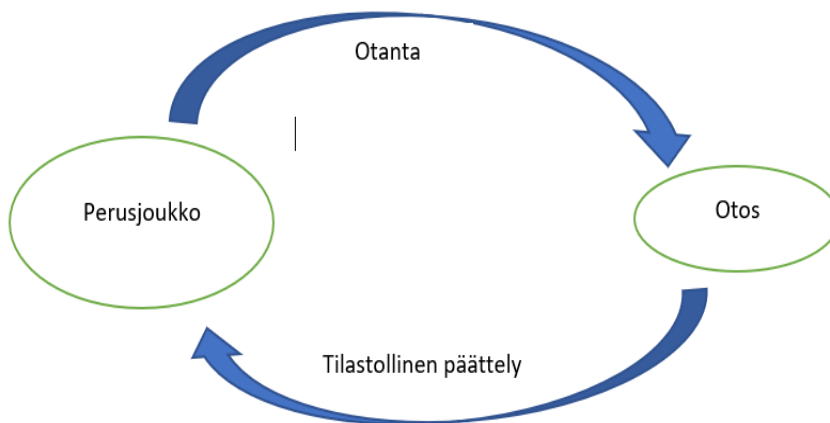
Lomakkeisto muodostettiin siten, että kaikkiin valintaa edellyttävistä kysymyksistä oli valittava vaihtoehto, muutoin lomaketta ei saanut palautettua. Yhden kyselyyn osallistujan palautteen myötä tarkastelimme lomakkeistoa kesken kyselyn, koska hänellä oli ollut vaikeuksia saada lomaketta palautettua, vaikka kaikki kohdat oli täytetty. Kun kyselyn asetuksiin muutettiin selainvaihtoehto kattamaan yleisimmät selaimet, ei muita yhteydenottoja tullut.

Vallitsevan Covid-pandemian vuoksi alkuperäisestä tutkimussuunnitelmasta poiketen tutkimustapaa yksinkertaistettiin ja sopeutettiin. Koska työpajatyypinen tutkimusmenetelmä kariutui kokoontumis rajoitusten vuoksi ja sähköisesti toteuttava teemahaastattelu koettiin esimiehiä kuormittavassa pandemia- työtilanteessa epärealistiseksi ja tulosten saamisen osalta epävarmaksi toteuttaa, tehtiin kyselyosio yksinkertaisena kyselynä sähköisen lomakkeen avulla ja yksilö kyselynä. Sähköisen kyselyn avulla anonymiteetti säilyy pienessäkin vastaajamäärässä parhaiten. Ajankäytöllisesti yksilökysely oli myös vastaajaystävällinen, koska siihen oli mahdollista vastata vuorokauden ajasta riippumatta. Heikkilä (2014, s. 27) toteaa, että tutkimus on onnistunut, jos sillä saadaan luotettavia vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Tutkimus tulee tehdä rehellisesti, puolueettomasti ja siten ettei vastaajille aiheudu siitä haittaa. Hyvän määrällisen tutkimuksen periaatteita ovatkin Heikkilän kuvaamana validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus, tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja

käyttökelpoisuus. Tässä tutkimuksessa näitä periaatteita noudatettiin tutkimuskysymysten asettelusta tutkimustulosten analysointiin.

Puolistrukturoidut tutkimuslomakkeet lähetettiin Forms-sovelluksen avulla 26:lle (N=26) tutkimukseen valitulle esimiehelle. Otanta on pieni määrälliselle tutkimukselle. Heikkilä (2014, s. 31) toteaa, että kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Essoten esimiesjoukko olisi ollut kuitenkin määrällisesti ja osaamisaltaan niin laaja, että tutkimus päätettiin toteuttaa otantatutkimuksena, lisäksi tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti Covid-pandemia. Edelleen Heikkilä (2014, ss. 31-32) tuo esille, että otoksen on oltava pienoiskuva perusjoukosta, jotta tulokset ovat luotettavia. Perusjoukon ja siitä valittujen otosten tulee omata samoja ominaisuuksia samassa suhteessa. Otoksesta saatavat tulokset kuvaavat perusjoukkoa kuitenkin vain tietyllä todennäköisyydellä eli otos ei voi koskaan täysin kuvata perusjoukkoa.

Kuva 3. Otantatutkimus. (Heikkilä, 2014)



Otantamenetelmään vaikutti tutkimuksen tavoitteet ja perusjoukon samankaltaisuus tutkittavien ominaisuuksien osalta. Tutkimuksen kohteeksi valitut esimiehet työskentelivät sosiaali- ja terveydenhuollon esimiestehtävissä ja yhteisenä tekijänä oli koko organisaatiota kattava ylempi johtamisorganisaatio. Ryväotantaa Heikkilä (2014, s. 37) kuvaa niin, että perusjoukko on luonnollinen ryhmä esim. luokka tai yritys. Yksiasteinen ryväotanta tutkii perusjoukon kokonaan ja tai niistä tehdään otos eli kaksiasteinen ryväotanta. Näin ollen tutkimukseen valikoitui kaksiasteisella ryväotannalla joukko esimiehiä.

Vastauksia saimme 16 (N=26) kappaletta ja näin ollen vastausprosentiksi muodostui 61. Tulos on olosuhteisiin nähden hyvä, koska osa kyselyn ajasta ajoittui lomakaudelle ja samanaikaisesti organisaatiossa oli meneillään myös muita kyselytutkimuksia, sekä koronaan liittyvä pandemia työllisti palveluesimiehiä perustehtävää enemmän.

Kyselyn sulkeutumisen jälkeen lomakkeet (N=26) käytiin läpi ja todettiin lomakkeiston toimineen suunnitellulla tavalla, kaikkiin strukturoituihin kysymyksiin oli vastaukset. Esitämme ne prosentuaalisesti, jolla haluamme varmistaa vastaajien anonymiteettiä kysymyksissä, joissa vastausmäärät eroavat lajeittain. Avoimiin kysymyksiin oli myös vastattu laajasti ja ne esitetään niin, etteivät yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Määrällisessä tutkimuksessa tulokset muodostuvat, kun tehdään tutkimusaineiston analyysi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimus olisi valmis. Määrällisen tutkimuksen yhtenä tavoitteena on, että tulokset eivät jää pelkästään numeraalisiksi. Tutkijan tulee pystyä esittämään sekä hahmottamaan tulokset ja niiden merkitys tutkimusongelman kannalta. Tutkijan tulee tämän perusteella tulkita tuloksia ja tehdä johtopäätöksiä niiden pohjalta. Tämä tarkoittaa sitä, että tulokset selitetään lukijan kannalta niin, että hän ymmärtää niiden sisällön ja laadun. Tutkija kokoaa yhteen tulosten pääiseikat ja olennaiset vastaukset tutkimusongelmaan sekä -kysymyksiin. (Vilka, 2007, s. 147-148)

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeella oli yhteensä 18 kysymystä ja nämä kysymykset sisälsivät yhteensä 43 väittämää. Lisäksi kyselylomakkeella oli 4 avointa kysymystä, joissa kyselyyn vastaava pääsi hieman tarkemmin avaamaan väittämiä ja joista tutkimuksen tekijät saivat tarkennusta väittämissä kysytyihin asioihin. Taulukossa 1 on esitetty eri osa-alueiden väittämät.

Määrällisessä tutkimuksessa tulee valita aina sellainen analyysimenetelmä, josta saa tietoa siitä, mitä tutkija on tutkimassa. Tutkimuskysymyksiin ja -ongelmiin sopivin analyysimenetelmä pyritään ennakoimaan, jo tutkimusta suunniteltaessa. Käytännössä käy kuitenkin usein niin, että sopiva analyysimenetelmä löytyy siten, että tutkimuksen tekijä kokeilee menetelmiä, jotka soveltuvat kyseiselle muuttujalle. (Vilka, 2007, s. 119). Heikkilä

(2014, s. 45) kuitenkin toteaa, että jo lomakkeen suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon myös aineiston käsittelytapa ja millä tavalla tuloksia halutaan raportoitavan, jotta tiedetään, kuinka tarkkoja vastauksia halutaan ja millä tarkkuudella tuloksia on mahdollista saada.

Analyysitavan valintaan vaikuttaa myös se, ollaanko tutkimassa yhtä ainoaa muuttujaa vai useamman muuttujan vaikutusta toisiinsa tai niiden välistä riippuvuutta. Jos valitaan vain yksi muuttuja, kannattaa selvittää aina muuttujaa kuvaavat tunnusluvut. Pelkästään yhdellä tunnusluvulla, saa harvoin tarkinta tietoa aineistosta. (Vilka, 2007, s. 119)

Aineisto analysoitiin tässä tutkimuksessa teemoittelun avulla sekä määrällisten että laadullisten kysymysten osalta. Teemoittelu on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, mutta sitä voidaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen analysoinnissa. Tuomi & Sarajärvi (2017) kirjoittavat, että teemoittelu tuo esiin erilaisia asioita, joita eri teemoista on sanottu.

Teemoittelussa aineistoa käsitellään niin, että se palastellaan ensin osiin ja tämän jälkeen se palastellaan eri teemojen alle. Näiden jälkeen voidaan toteuttaa vertailua eri teemojen esiintymisten kesken. Alkuvalmisteluina aineisto järjestetään usein vastaajien taustatietojen mukaan. Varsinaisesti kun teemoitellaan, siinä etsitään samaan teemaan kuuluvia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 93)

Kyselylomake tehtiin Forms - ohjelman pohjalle, josta valintakysymysten vastaukset saatiin suoraan taulukkomuodossa ja avointen kysymysten vastaukset tekstimuodossa. Taulukoita muokattiin vielä Excel -ohjelman avulla ja niistä tehtiin erilaisia prosentti- ja vastaajien lukumääriä kuvaavia taulukoita.

Tutkimuksen kyselylomakkeessa käytettiin mielipideväittämiä ja siksi siihen valittiin Likertin asteikko, joka on yleensä 4- tai 5 portainen asteikko. Siinä ääripäinä on yleensä täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä - vaihtoehdot. Kyselyyn vastaaja valitsee asteikolta hänelle ja hänen omaa käsitystään parhaiten vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä, 2014, s. 53)

Likertin asteikkoa käytettäessä, on harkittava mm. seuraavia seikkoja. Kuinka monta arvoa asteikolle otetaan esim. 4 vai 5 tai miten asteikon keskikohta muotoillaan. Käytetäänkö siinä esimerkiksi vaihtoehtoa en osaa sanoa vai en samaa, enkä eri mieltä. Yhtenä vaihtoehtona



on, jättää tämä kohta kokonaan pois, koska se saattaa olla vastaajalle liian houkutteleva tai helppo vaihtoehto. (Heikkilä, 2014, s. 53)

Tässä tutkimuksessa avoimet kysymykset on avattu eri teemojen alle, mutta vastaukset on käsitelty yleisellä tasolla, koska tutkijat eivät halunneet, että jostakin vastauksesta tunnistaa siihen vastanneen henkilön. Tämä siitä syystä, koska otanta tutkimuksessa oli pieni ja se tehtiin yhden organisaation sisällä, osalle organisaation esimiehistä.

## **5 Tutkimuksen tulokset**

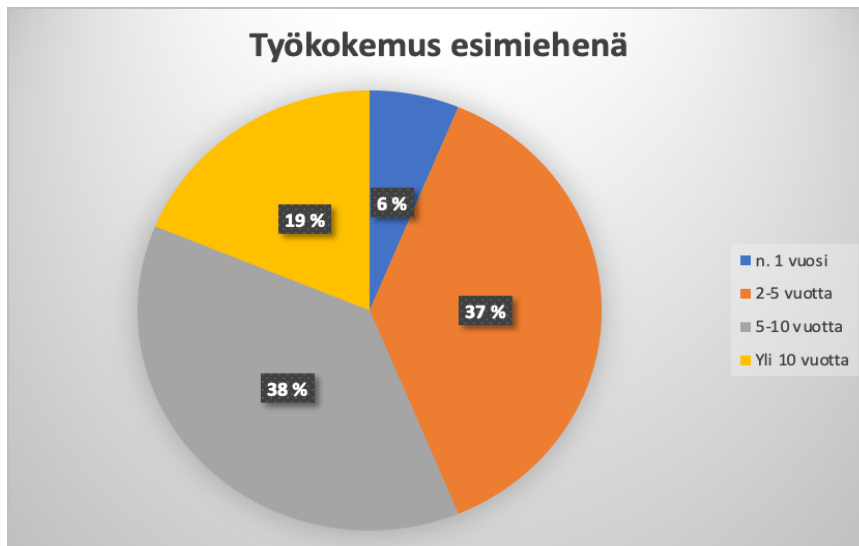
Tutkimuskysymyksissä oli muutamia, taustatietoja kartoittavia kysymyksiä. Taustatietoina selvitettiin vastaajien työkokemusta esimiestehtävissä, johdettavien työntekijöiden lukumäärää, sekä koulutustaustaa, jossa oli eriteltyä johtamiseen profiloituneet koulutukset.

Tutkimustulokset käsiteltiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti teemoittain eli muutosjohtaminen, muutosvastarinta ja esimiehen rooli muutoksessa. Jokaisen teeman tulokset avattiin sanallisesti sekä osa havainnollistettiin lisäksi kuvioin.

### **5.1 Taustatiedot**

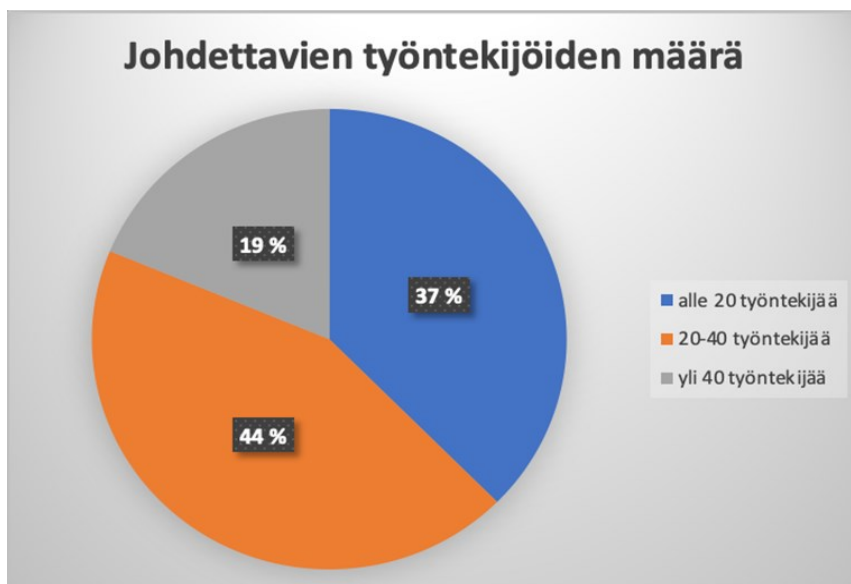
Taustatietojen avulla selvitettiin muun muassa palveluesimiesten työkokemusta ja johdettavien työntekijöiden määrää. Näillä tiedoilla tutkijat halusivat saada kokonaiskuvaa tutkittavien työskentelyolosuhteista. Työkokemus ja työntekijöiden määrä vaikuttavat esimiehen valitsemiin johtamismenetelmiin ja kykyyn vastata muutostilanteisiin.

Taulukko 1. Työkokemus esimiehenä (N=26)



Enemmistöllä vastaajista (N=26) oli vuosien työkokemus esimiehenä. Yli kolmannes vastaajista oli ollut esimiestehtävissä 2-10 vuotta. Noin vuoden työkokemus oli vain kuudella prosentilla (6 % N=26), kun vastaavasti pitkä, yli kymmenen vuoden esimieshistoria oli viidenneksellä vastaajista. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka usean johdettavan kanssa vastaajat toimivat. Sillä voi olla merkitystä siihen, kuinka yksilöllisesti esimies pystyy muutostilanteissa toimimaan ja esimerkiksi millaisia tiedottamistapoja hän valitsee tavoittaakseen koko henkilöstön.

Taulukko 2. Johdettavien työntekijöiden määrä (N=26)

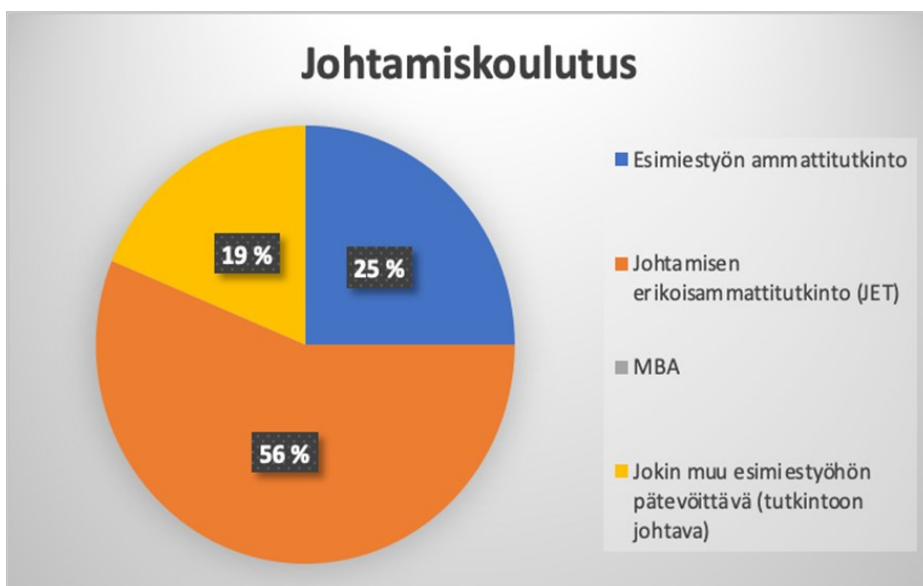


Tutkimuksen mukaan lähes kaikilla vastaajista (82% N=26) oli johdettavia työntekijöitä 20-40. Vain viidenneksellä vastaajista oli yli 40 johdettavaa työntekijää.

Koulutustaustassa eriteltiin peruskoulutuksen ja varsinaiset johtamiseen valmentavat opinnot. Erittelyllä selvitettiin opintojen avulla hankittuja osaamisvalmiuksia. Tämä kysymys toimi myös taustakysymyksenä myöhemmin esitetylle kysymykselle, jossa selvitettiin esimiesten kokemusta siitä, vastaako heidän koulutuksensa muutosjohtamisessa tarvittavaan osaamiseen.

Pohjakoulutuksen osalta yli puolet vastaajista oli ammattikorkeakoulu taustaisia ja neljänneksellä oli lisäksi ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Yhteensä neljänneksellä vastaajista oli joko opistotasoinen peruskoulutus tai yliopistotausta.

Taulukko 3. Johtamiskoulutus (N=26)



Tutkittavilla oli laajasti esimiestehtävän tueksi hankittua lisäkoulutusta. Peruskoulutuksen lisäksi vastaajista 56 prosentilla (56 % N=26) oli johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) ja neljäsosalla (25 % N=26) oli esimiestyön ammattitutkinto. Neljäsosalla (19 % N=26) vastaajista oli jokin muu esimiestyöhön pätevä tutkinto.

## 5.2 Muutosjohtaminen

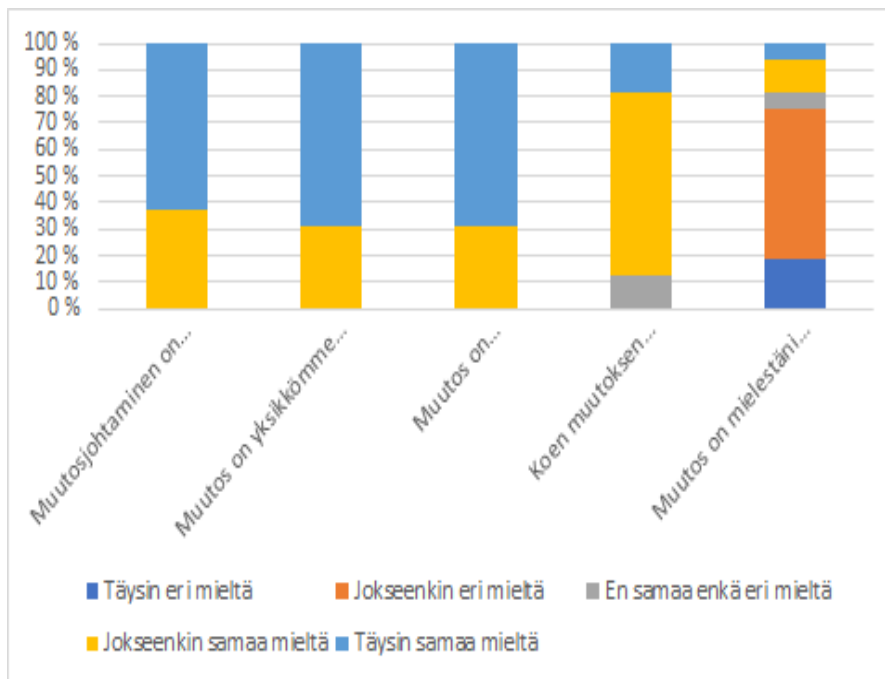
Tutkimuksella haluttiin selvittää, mikä kokemus esimiehillä oli koulutuksen tuoman tiedon ja käytännön yhteensovittamisesta. Vastaajilla oli vahvaa koulutuksen kautta hankittua osaamista esimiestehtävässä toimimisen tueksi ja tutkimuksessa yli puolet (69 % N=26) vastasikin olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että johtamiskoulutus tuo osaamista palveluesimiehen tehtävässä toimimiseen ja muutosjohtamiseen. Vaikka tutkittavilla oli vahvaa asiantuntijakoulutusta tehtävässä toimimiseen, kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut täysin samaa mieltä, että koulutus vastaisi täysin muutosjohtamisessa tarvittaviin osaamistarpeisiin.

Taulukko 4. Koulutuksen vastaavuus palveluesimiehenä toimimisessa (N=26)



Koulutuksen tuomasta osaamisesta muutostehtävässä toimimiseen epävarmoja vastaajia oli hieman alle kolmannes (31 % N=26). He eivät joko pysyneet muodostamaan mielipidettä asiaan tai olivat jokseenkin eri mieltä koulutuksen tuottamasta lisäarvosta muutosjohtamiskyvyissään. Heistä (19% N=26) koki ettei koulutus kokonaisuudessaan vastannut heidän muutosjohtamisen tarpeisiin.

Taulukko 5. Muutosjohtaminen (N=26)



Yllä olevalla muutosjohtamista koskevalla kysymyksellä selvitettiin vastaajien käsitystä muutosjohtamisesta käsitteenä, sekä muutokseen liittyviä kokemuksia. Kaikki vastaajat vastasivat väittämään: Muutosjohtaminen on minulle tuttu käsite, olemalla täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Sen jälkeen selvitettiin, miten esimiehet kokevat muutoksen arjessa ja käsitteenä.

Muutosjohtaminen oli käsitteenä tunnettu kaikille vastaajille ja kaiken kaikkiaan vastaajat suhtautuivat hyvin myönteisesti muutokseen. Yli puolet (56% N=26) vastaajista koki muutoksen olevan työyksikkönsä sekä tutkimusorganisaationsa arkea. Vain kymmenen prosenttia tutkittavista ajatteli negatiivisesti muutoksen vaikutusmahdollisuuksista, enemmistön (68 % n=26) ollessa päinvastaista mieltä.

Edelliseen tietoon peilaten on mielenkiintoista huomata vastaajien kokemusten erilaisuus kysymyksessä, jossa kysyttiin ahdistaaako muutos. Samanaikaisesti neljännes vastaajista (37 % N=26) koki muutoksen joko täysin tai jokseenkin ahdistavana asiana, kun yli puolet vastaajista eli 56 prosenttia (56 % N=26) kokee ettei muutos ahdistakaan lainkaan tai on jokseenkin eri mieltä asiassa. Avoimet vastaukset selkiyttävät muutosmyönteisiä monivalintavastauksia hyvin;

Uudet tuulet piristävät ja ravistelevat vanhoja käytäntöjä. Se hyvä!

Ei kai samalla tavalla voi tehdä aina ja iän kaikkisesti? Muutos on niin tähän päivään kuuluvaa kuin maito kahviin. Ei ole mielestäni mitenkään erillinen tai poikkeustilanne, vaan arkea. Minua ei muutos siis ahdistaa.

Toisaalta muutosten jatkumo koettiin ahdistusta lisäävänä ja sitä kuvattiin muun muassa näin;

Ei aina jaksa uudistaa. Ehkä se ahdistaa jos ei tiedä mitä on tulossa ja pitäisi henkilöstöä osata ohjeistaa

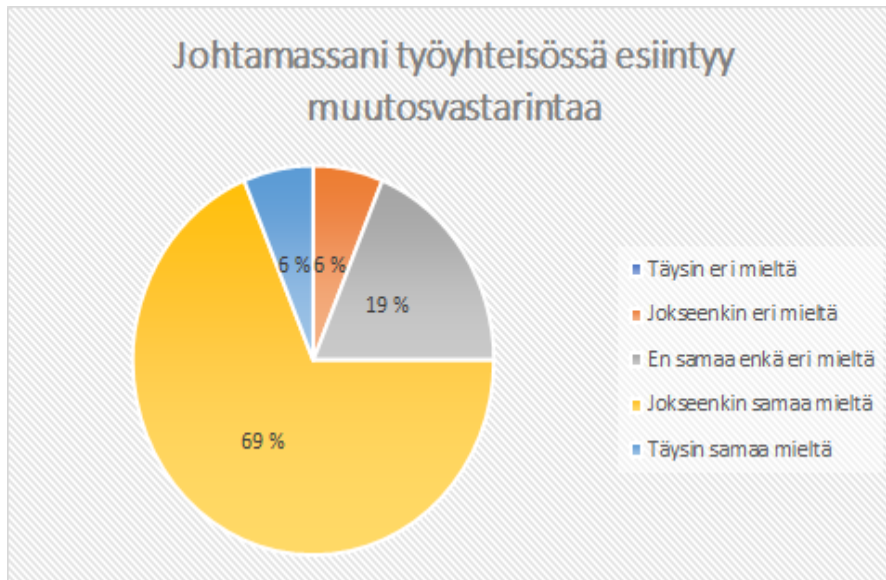
Liika ja nopeat, jatkuvat muutokset kyllä lisää stressiä kun on tämä päivittäinenkin työ tehtävänä.

Noin viidennes suhtautui neutraalimmin kysymykseen (18 % N=26) ja ei joko halunnut tai osannut muodostaa mielipidettään siitä onko muutos ahdistavaa tai kokeeko muutoksen mahdollisuutena.

### **5.3 Muutosvastarinta**

Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavalla ja siten se vaikuttaa esimiestyöhön. Kysymyksessä selvitettiin palveluesimiesten kokemusta siitä, esiintyykö heidän työyksiköissään muutosvastarintaa ja sen jälkeen palveluesimiehen omaa asennoitumista muutokseen.

Taulukko 6. Johtamassani yksikössä esiintyy muutosvastarintaa (N=26)



69% (N=26) palveluesimiehistä koki muutosvastarintaa olevan työyksikössä. Viidennes ei pystynyt muodostamaan mielipidettä tai ei halunnut vastata kysymykseen. Sen sijaan 12% (N=26) oli eri mieltä kysymys asettelun kanssa eli, että eivät ole havainneet muutosvastarintaa.

Tutkimuksessa selvitettiin myös palveluesimiesten omaa suhtautumista muutokseen, sillä millaisen esimerkin esimies antaa, on muutosjohtamisessa suuri merkitys. Esimiehet olivat muutosmyönteisiä; lähes kaikki vastaajista (88% N=26) suhtautui myönteisesti muutokseen. Avoimissa vastauksissa tuodaan esille myös se näkökulma, ettei kaikkea tarvitse uudistaa, vaan vanhakin voi olla toimivaa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että täysin samaa mieltä muutosmyönteisyyden kanssa on kuitenkin vain neljännes.

Väittämällä selvitettiin esimiehen kokemusta muutosjohtamisen keinoista sopeutumisen välineinä. Vastaajat jakoutuivat selkeästi kolmeen eri ryhmään ja heistä lähes puolet (44% N=26) koki muutosjohtamisen helpoksi ja he löysivät keinoja, joilla auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutokseen. Huomioitavaa kuitenkin oli, että vastaavasti yli puolet (56% N=26) koki ettei heillä ole keinoja muutoksen edistämiseen. Edellä mainittuihin tietoihin ja esimiesten kokemaan muutosvastarintaan pohjautuen voidaan tulkita, että palveluesimiehillä ei ole riittäviä keinoja muutoksenhallintaan.

Kolme suurinta muutosvastarintaa aiheuttavaa tekijää palveluesimiesten kokemuksen mukaan olivat; Muutos tulee nopealla aikataululla, tietämättömyys siitä mihin muutoksella pyritään ja tietämättömyys muutostavoitteista. Väittämät, joissa kuvattiin muutosvastarinnan aiheuttajiksi henkilökunnan riittämättömyys, päällekkäiset muutokset ja tiedotuksen vähäisyys, olivat vastaajien mielestä myös muutosvastarinnan aiheuttajia.

Taulukon vastauksia tukivat avoimen kysymyksen vastaukset, joissa selvitettiin millaisia mahdollisuuksia vastaajat näkevät muutoksessa tai miksi muutos ahdistaa. Vastauksista on luettavissa, että esimiehet ovat valmiita muutokseen, kunhan se on hallittua, suunnitelmallista ja muutoksen tuloksia arvioidaan ennen uutta muutosprosessia. Esimiehet ovat siten tietoisia tekijöistä, jotka mahdollisesti aiheuttavat työntekijöiden muutosvastarintaa. Pääosin he itse kuitenkin kokivat muutoksen mahdollisuutena muuttaa mahdollisesti vanhentuneita käytänteitä ja kohentaa laatua, tehostaa tuottavuutta ja edistää asiakaslähtöisyyttä sekä erilaisen osaamisen käyttöönottoa henkilöstössä. Tutkittavat totesivat mm:

Muutos parhaimmillaan antaa mahdollisuuden tarkastella toiminnan laatua ja kehittää toimintaa. Edellytyksenä kuitenkin, että muutoksen vaikutusta mitataan rauhassa ennen uutta muutosta. Muutostahti on nykyisin liian nopea ja liian paljon päällekkäisiä muutoksia, jotka pahimmillaan vaikuttavat toisiinsa. Tuloksia ei arvioida riittävästi.

Ehkä se ahdistaa jos ei tiedä mitä on tulossa ja pitäisi henkilöstöä osata ohjeistaa.

#### **5.4 Esimiehen rooli muutoksessa**

Esimiehellä on merkittävä rooli siinä, kuinka muutosprosessi etenee, onko se hallittua ja tavoitteellista. Halusimme selvittää, millaisina palveluesimiehet kokivat vaikutusmahdollisuutensa työssään.



Taulukko 7. Mahdollisuus vaikuttaa yksikköä koskeviin muutoksiin ja kehittämistyöhön (N=26)



Kukaan vastaajista (N=26) ei kokenut, että voisi vaikuttaa täysin yksikköään koskeviin muutoksiin ja kehittämistyöhön. Kuitenkin yli puolet (56% N=26) vastaajista oli jokseenkin kysymysasettelun kanssa samaa mieltä eli koki vaikuttamismahdollisuuksia olevan. Huomioitavaa on, ettei neljäsosa vastaajista pystynyt muodostamaan mielipidettä lainkaan kysymykseen ja viidennes koki olevansa vaikutusmahdollisuuksista jokseenkin eri mieltä. Taulukon vastauksia tukevat avoimen kysymyksen vastaukset, joissa vastaajat tuovat esille, että heillä olisi halua osallistua muutosten kehittelyvaiheessa työhön ja he toivoivat heiltä kysyttävän yksikköä ja sen toteuttamismahdollisuuksia koskevia kysymyksiä aiempaa enemmän. Muutostahti koetaan nopeaksi ja siten vaikuttamismahdollisuudet vähäisiksi.

Muutokset vähäisemmiksi, että ehtii niihin ottamaan kantaa ja sitten se, että ei olisi ylhäältä alas johtamista. Ei voi ottaa kantaa, jos ei tule siihen mahdollisuutta.

Nyt muutos tulee ylhäältä kaadettuna ja moni asia on keskentekoinen yksiköihin tullessa... Olisi siis hyvä, että siellä olisi ns. substanssiosaamista alueelta, kun näitä muutoksia mietitään.

Vastauksissa kuvataan myös konkreettisia vaikutusmahdollisuuksia, sekä oman esimiehen osallisuutta ja vertaistuen näkökulmaa avoimissa vastauksissaan.

Yhdessä ollaan puhuttu näistä asioista esimiesten kanssa ja palvelupäällikön kanssa.

Yksikkötasolla koettu vaikuttamismahdollisuus koetaan tärkeäksi, mutta merkittävää on voida vaikuttaa jo silloin kun muutosprosessi on ideointiasteella. Siksi kysyttiin myös kokemuksia organisaatiotason vaikuttamismahdollisuuksista.

Taulukko 8. Mahdollisuus vaikuttaa organisaatiotasolla kehittämis- ja muutostyöhön (N=26)



Vastaajista puolet (N=26) koki olevansa jokseenkin eri mieltä kysymysasettelun kanssa ja ettei vaikuttamismahdollisuuksia juurikaan ole koko organisaatiotason kehittämis- ja muutostyössä. Huomioitavaa on, että vain 12% (N=26) koki voivansa vaikuttaa ja muut vastaajat eli 38% (N=26) olivat täysin eri mieltä tai eivät halunneet tai pystyneet muodostamaan mielipidettään kysymykseen.

Avoimien kysymysten vastaukset korreloivat vaihtoehtokysymysten vastausten kanssa. Niissä tulee esille koettu ylhäältä alas johtaminen jo yksikkötason vaikuttamismahdollisuuksista kysyttäessä ja se, että valmiit muutostehtävät tuodaan palveluesimiehille niin, että niihin ei voi enää yksikkötason realiteetteja tuoda esille.

Vastaajat kokivat, etteivät voi vaikuttaa organisaatiotasolla kehittämis- ja muutostyöhön, mutta vastaavasti avoimista vastauksista kävi ilmi, että esimerkiksi organisaation yleisesti käytössä olevia johtamisvälineitä, kuten organisaation strategiaa, on tehty yhteistyössä. Vastaaja on mahdollisesti kokenut sen yksittäistapaukseksi.

Tiedottaminen on merkittävässä asemassa muutosjohtamista ja siksi tutkimuksessa kysyttiin palveluesimiesten kokemuksia siihen liittyen.

Taulukko 9. Tiedonsaanti (N=26)



Tiedottamisen osalta kukaan vastaajista (N=26) ei kokenut saavansa täydellisesti yksikköään koskevista muutoksista tietoa, sen sijaan lähes yhtä moni vastaaja koki saavansa osittain tietoa tai ei pystynyt muodostamaan mielipidettään kysymykseen. Viidennes (N=26) oli jokseenkin eri mieltä kysymyksen asettelun kanssa.

Avoimen kysymyksen vastaukset tukivat taulukon vastauksia ja vastauksista kävi ilmi koettu tiedottamisen niukkuus. Koettiin, että säännöllistä tiedottamista tulisi olla enemmän, erityisesti kun samanaikaisesti on useita muutosprosesseja menossa.

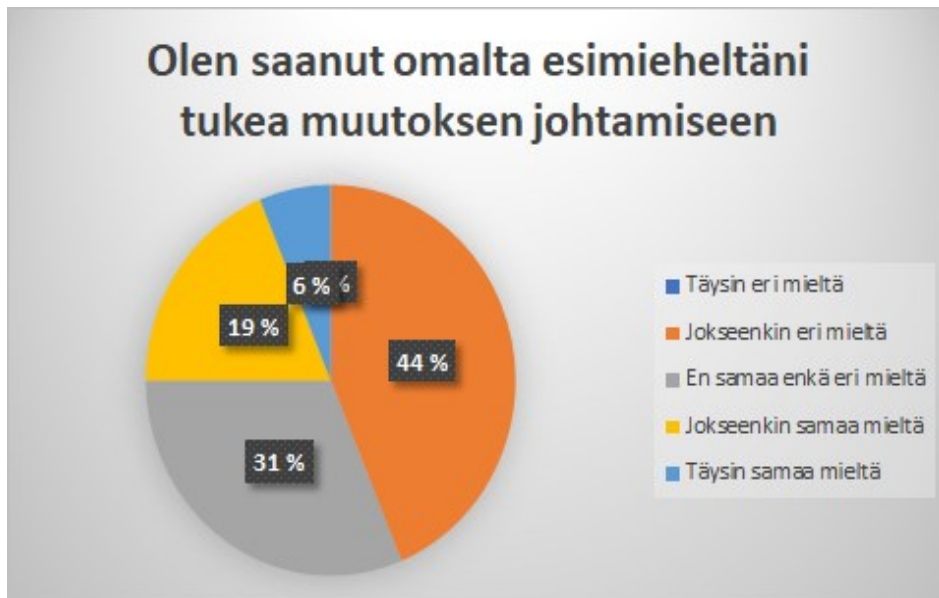
Omaa yksikköä koskevat asiat pitäisi käydä esimiehen ja ylemmän esimiehen kesken läpi säännöllisesti.

Tiedotus paremmaksi kaiken kaikkiaan.

Muutosjohtamisessa tärkeää on niin oman esimiehen kuin organisaationkin tuki.

Työssäjaksamisen näkökulmasta kollegiaalinen vertaistuki nousee tärkeäksi asiaksi, mutta myös osa tiedottamista voi toteutua kollegiaalisen mentoroinnin avulla.

Taulukko 10. Esimiestuki johtamiseen (N=26)



Neljännes (25% N=26) vastaajista koki saaneensa omalta esimiehellään tukea muutosjohtamisessa. Vertaistuen kokemus oli laaja palveluesimiesten keskuudessa. Lähes kaikki vastaajista eli 81% (N=26) olivat saaneet vertaistukea.

Ylimmän organisaation tuki koettiin heikoksi. Vain 6% (N=26) oli jokseenkin samaa mieltä kysymysasettelun kanssa. Sen sijaan yli puolet vastaajista eli 69% (N=26) oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Merkittävä huomio on myös se, että neljännes vastaajista ei pystynyt muodostamaan mielipidettä tai ei halunnut vastata kysymykseen.

Edellisessä kysymyksessä ylimmän johdon tuki muutosjohtamisessa koettiin heikoksi. Kysyttäessä kolmen vaihtoehdon avulla mitä tukimuotoja (koulutus, tiedottaminen vai jokin muu) vastaajat ovat saaneet ylimmältä johdolta, vastaajista yli puolet koki saaneensa tukea muutosjohtamisessa tiedottamisen ja koulutuksen avulla. Tämä oli huomioitava asia, koska kokemus kehittämis- ja muutosprosessissa organisaatiotasolla koettiin heikolle tasolle.

Kysyjien vastauskäyttäytymiseen edellisessä kysymyksessä mahdollisesti vaikutti kysymysasettelu. Vaihtoehtojen esittely ja siten kysymyksen konkretisoiminen, vapaa vastauskenttä, olisi voinut selkeyttää vastaamista.

## **6 Tulosten johtopäätökset ja pohdinta**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa tutkimusorganisaation palveluesimiesten kokemuksista muutosjohtamisesta ja sen haasteista, sekä vaikuttamismahdollisuuksista muutosprosesseissa. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat palveluesimiehet, jotka toimivat organisaatiossa lähiesimiehinä.

### **6.1 Tulosten tarkastelua**

Esimiehen toimintaan ja hänen persoonaansa kohdistuu paljon erilaisia odotuksia eri suunnilta. Paineita luovat erilaisissa johtamisoppaissa kerrotut näkemykset siitä, millainen hyvä esimies on ja myös alaisilta tulee erilaisia vaatimuksia. Näiden lisäksi esimies itse kohdistaa usein itseensä paljon erilaisia paineita. Jossakin vaiheessa ajateltiin, että hyväksi johtajaksi synnyttään, mutta nykykäsityksenä on, että hyväksi johtajaksi voidaan kehittyä ja oppia. Tämä kuitenkin vaatii halua ja tahtoa olla johtaja. (Lehto, 2017, s. 5) Tutkimustulosten mukaan esimiehillä oli vuosien työkokemus esimiestehtävistä ja lisäksi siinä tarvittavaa osaamista vahvasti yli puolella vastaajista oleva johtamiskoulutus.

Tuloksista kävi ilmi palveluesimiesten vahva muutosmyönteisyys, mutta vaikutusmahdollisuudet ja osallisuus niin omaa yksikköä, kuin organisaatiotason muutosprosesseissa koettiin vähäisinä. Vastaajien tahtotila olisi ollut kuitenkin osallistua aiempaa varhaisemmassa vaiheessa muutosten suunnitteluun.

Koko organisaatiotasolla muutoksiin vaikuttamismahdollisuuksia ei näillä tutkimuskysymyksillä juurikaan tule esille, eikä sen esille nostaminen ollut tutkimuksen olennainen tarkoitus. Kajamaan (2011, s. 138, 141-143) mukaan muutokset vaativat aikaa ja niiden tulokset ilmenevät vuosien kuluttua. Edelleen Kajamaa toteaa, että kaikkien muutokseen osallistuvien tulisi osallistua muutosten suunnitteluun, arviointiin ja tulosten

levittämiseen. Samoin Lappalainen (2018, s. 72) tuo esille, että työntekijöiden osallisuus muutosprosessin eri vaiheissa nähdään muutosta edistävinä tekijöinä.

Aarnikoivu (2013, ss. 100-102) kuvaa kirjassaan Keskity olennaiseen esimies, avoimen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun mallia. Keskijohto toimii portinvartijana, välittäjänä, puun ja kuoren välissä toimijoina. Aarnikoivu toteaa kirjassaan, että perinteinen kuvaus organisaation toiminnasta on ylhäältä alas johtaminen, jossa tieto valuu portaalta toiselle alaspäin. Tämä ei perustu vuorovaikutteisuuteen, vaan siinä keskijohto nähdään passiivisina toimijoina. Näin toimien ylin johto koetaan etäiseksi ja operatiivista tasoa ymmärtämättömäksi. Malli rajoittaa vuoropuhelua, yhteistyötä ja näkyy toiminnan tuloksissa, kun toimijoiden välille ei muodostu yhteistyösuhdetta ja kokemusta yhteisestä toiminnasta.

Johdon ja esimiehen rooli on merkittävä tekijä muutosviestinnässä ja erityisesti muutostilanteissa tiedonsaannin ja dialogisuuden tarve kasvaa. Silloin halutaan saada tietoa suoraan muutoksesta parhaiten tietävältä taholta eli ylimmältä johdolta. Muutosviestintä yksiköissä edellyttää muutoksen ymmärtämistä ja siten esimiehillä on oltava tietoa muutoksen syistä. Koska esimiehen tehtävä on viedä tuota tietoa omissa työyhteisöissään eteenpäin, on johdon huolehdittava edellytykset siihen. Näin esimiehet voivat olla osallisena suunnittelussa ja toteutuksessa omalta osaltaan ja osallistaa henkilöstöä omissa työyhteisöissään. Näin muutoksella on paremmat edellytykset onnistua. Kortejärvi-Murtola (2015, s. 67). Samoin muutoksen ymmärtämisen merkityksestä kirjoittavat Laaksonen-Ollila (2017, s. 40-41). Heidän mielestään konkreettiset perustelut miten ja millä tavalla uudistus on tarkoitus toteuttaa, johtaa hyvään lopputulokseen. Lähijohtaja nähdään uudistuksen ja käytännön toteutuksen välittäjinä, joka voi auttaa hyväksymään uudistuksen aiheuttamaa epävarmuutta ja suunnata toimintaa positiiviseen muutosvoimaan.

Aarnikoivu (2013, s. 99) toteaa, että keskijohdon roolin merkitys nähdään nykyään kohtuullisen hyvin. Ylin johto olettaa sen toimivan asioiden jalkauttajana operatiiviselle tasolle. Vastaavasti keskijohto odottaa ylimmän johdon tukevan heidän tarpeitaan ja toiveita.

Mahdollistavassa organisaatiossa kehittämiseen ryhdytään koko henkilöstön kanssa yhteistyössä. Keskijohdon esimiehet näkevät kuitenkin liian usein organisaatorakenteen annettuna asiana, eikä siihen ole vaikutusmahdollisuuksia. Asiat ovat erkaantuneet arjesta organisaation ylimmän johdon ja asiantuntijoiden tehtäviksi. Aarnikoivu (2013, s. 45) toteaa tämän näkyvän trendikkäinä ja paperilla vaikuttavilta tuntuvina organisaatorakenteina, jotka eivät käytännössä toimi. Myös työyhteisöjen lainalaisuudet reviiritietoisuudesta ja kokonaiskoordinoinnin puutteista johtuen ajavat keskijohdon hyväksymään asiat sellaisenaan. Tämä johtaa keskijohdon katseet oman toiminnon tarkasteluun ja sisäiseen yhteistyöhön, kun taas laajempi toiminta voisi mahdollistaa onnistumisen koko organisaation tasolla. Myös eritasoiset keskijohdon esimiehet ja heidän tietotaitonsa organisaatorakenteista ja ominaisuuksista voi näkyä passiivisuutena. Sen sijaan olennaiseen keskittyvä esimies omaa tietoa tai hankkii sitä ja omalla toiminnallaan edistää kehittämistyötä hyödyntäessään tietojaan ja osaamistaan arjessa.

Kuten tämän tutkimuksen tuloksista on tulkittavissa, keskijohto haluaa aiempaa vahvempaa osallisuutta ja ylimmän johdon läsnäoloa. Myös Aarnikoivu (2013, s. 47) toteaa kirjassaan, että ylin johto näin toimien aliarvioi oman merkityksensä henkilöstön ja keskijohdon kontekstissa. Tuo on omiaan kohdistamaan tyytymättömyyttä ylimpään johtoon sitä kautta, että keskijohtoon kohdistuu paljon ja jopa osin kohtuuttomia vaikutuksia. Tutkimuksen avoimissa vastauksissa tähän viitattiin mm. ruohonjuuritason mahdollisuuksiin muutosten toteuttamisessa ja tahtoon kertoa mitä yksiköissä on mahdollista toteuttaa ja mitä ei.

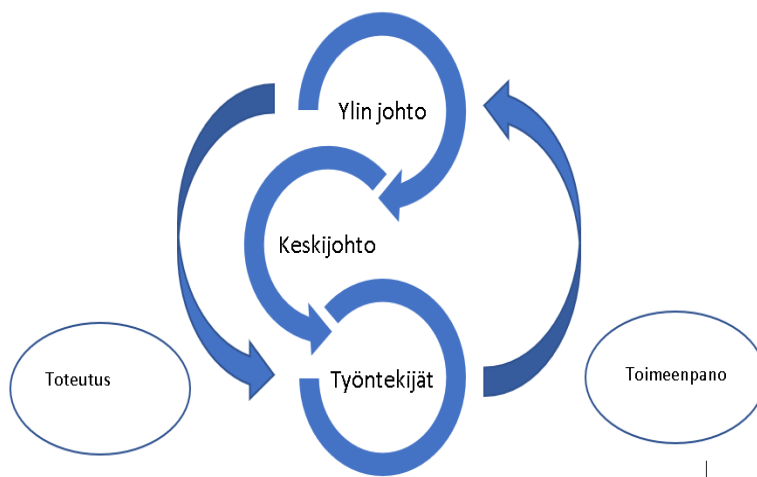
Edelleen Aarnikoivu (2013, s. 47) toteaa myös, että keskitetyssä organisaatiossa ylin johto tekee lähes kaiken päätöksenteon tai se on keskitetty harvojen käsiin. Hajasijoitetuissa organisaatioissa se on jalkautettu ja delegoitu niin alas organisaatiota kuin mahdollista. Tämä on mahdollista muodollisesti ja standardoiduissa yhteisöissä. Rutiininomaiset ja samankaltaiset työt on mahdollista standardoida ja muodollisuuden mukaan työntekijät noudattavat kirjallisia sääntöjä ja määräyksiä. Tällaisessa yhteisössä henkilöstö ei voi olla kovinkaan omatoimista, eikä hänellä ole mahdollisuuksia vaikuttaa.

Riippumatta kuitenkin mikä on organisaation muodollisuus tai standardinomaisuus, tulee työntekijää kuunnella. Muuttuvien tehtävien parissa työskentelevien työntekijöiden organisaatioissa ei muodollisuuden aste voi olla kovin suuri. Tällaisissa tehtävissä

työskentelevät työntekijät voivat toimia itsenäisemmin ja vaikuttaa siihen mitä tekevät ja millä aikataululla. (Aarnikoivu, 2013, s. 47)

Oman työn merkityksen ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen motivoi ja sitouttaa. Viestinnällä on merkitystä siinä, miten strategia tunnetaan ja millä tavoin oma työ asemoituu sen toteuttamisessa. Aarnikoivu, (2013, ss. 43-44) puhuu teoksessaan laajasti organisaation strategiasta ja sen merkityksestä. Jatkuva dialogisuus edistää ideointia ja kehittämistä. Rissanen (2015, ss. 158-160) korostaa oikean ja reaaliaikaisen tiedon jakamista muutoksessa ja sen eri vaiheissa. Muutosviestinnällä tulisi luoda ymmärrystä miksi muutosta tehdään ja mihin sillä pyritään. Lisäksi sitä tulisi toistaa eri viestintävälineissä.

Kuva 10. Yhteistyössä kehittyvä strategia. (Aarnikoivu, 2013)



Yksi esimiehen muutosjohtamista vaikeuttava asia on muutosvastarinta. Se on asia, jota ei voi täysin poistaa ja joskus muutosvastarinta voi olla hyväksikin. Ideaalein tilanne olisi, jos esimies voisi muuttaa muutoksessa tapahtuvan vastavoiman myötävoimaksi. (Pirinen, 2014, s. 133)

Tutkimustulosten mukaan muutosvastarintaa aiheuttaa nopeat ja hallitsemattomat muutokset. Vaikka esimiehillä tutkimuksen mukaan oli muutosmyönteisyyttä ja taustatietojen perusteella vahvaa osaamista, sekä työnhallintaa, koki neljäsosa vastaajista kuitenkin vaikeana löytää keinoja työntekijöiden tukemiseksi muutostilanteissa. Yksiköissä on vastaajien kokemuksen mukaan muutosvastarintaa ja tähän palveluesimiesten



kokemuksen mukaan voisi vaikuttaa laajemmalla osallistamisella ja muutoksien määrää vähentämällä.

Tiedonsaannissa omaa yksikköä koskevissa muutoksissa tarvitaan tutkimuksen mukaan tehostamista tai kohdentamista, sillä vastaukset jakaantuivat lähes tasan jokseenkin samaa mieltä olevien ja niiden vastaajien kesken, ketkä eivät pystyneet tai halunneet muodostaa mielipidettään asiassa. Kukaan vastaajista ei kokenut saavansa täysin ajantasaista tietoa yksikköään koskevissa muutoksissa ja viidennes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä eli koki ettei saanut tietoa. Muun muassa Bergin (2019) kirjallisuuskatsauksen tuotoksena nousevat esille muutoksen johtamista estävinä tekijöinä vähäiset osallistumismahdollisuudet, laajat ja nopeasti toteutetut muutokset, sekä riittämätön viestintä.

Tutkittavat kokivat saavansa vertaistukea muutoksen johtamiseen, sen sijaan organisaation tuki koettiin vähäisenä tai kysymykseen ei osattu muodostaa mielipidettä. Pirisen (2014, s. 252) mukaan, esimiehellä tulee olla erilaisia paikkoja, joissa hän voi jakaa omia tunteitaan ja kokemuksiaan muutoksiin liittyen. Vertaisryhmät toimivat täten, myös esimiesten hyvinvoinnin tukena, koska vertaisryhmissä voi jakaa luottamuksellisesti kokemuksistaan työssä. Haatajan, Tiiringin, Suhosen & Paasivaaran (2012, s. 222) tutkimuksessa taas vertaistuki kollegoilta ja työyhteisöltä edisti muutosjohtajuutta.

Aarnikoivu (2013, s. 176) kirjoittaa kirjassaan keskittyä olennaiseen esimies, esimiehen oikeudesta olla myös alainen ja täten saada tukea johtamiseen. Hän kuvaa kirjassa mm. sitä, miten ylin johto usein ns. ulkoistaa itsensä esimies alaistensa johtamisesta sekä arjessa tapahtuvasta esimiestyöstä. Tästä huolimatta kuitenkin oletetaan, että esimiehenä toimiva henkilö pärjää ilman oman esimiehensä tukea ja sisäistää erilaiset asiat, ikäänkuin automaattisesti. Kuitenkin jos ylin johto pysyy ns. näkymättömissä ja sen toiminta on heikkoa, ei voi olettaa, että myöskään alempi johto pystyy ihmeisiin.

Tutkimuskysymyksinä oli selvittää johtamisen suurimmat haasteet ja mahdollisuudet muutostilanteissa tutkimusorganisaatiossa, sekä millaisia muutosjohtamiseen liittyviä asioita tulisi kehittää palveluesimiehen työssä. Tutkimuksen perusteella vahva esimiestyökokemus, osaaminen, muutosmyönteisyys sekä vertaistuki ja oman esimiehen tuki olivat mahdollisuuksia muutostilanteissa. Haasteiksi ja kehittämiskohteiksi tutkimuksen mukaan

nousi tiedottaminen, keski johdon osallistaminen varhaisessa vaiheessa kehitystyötä ja nopea muutostahti, sekä useat yhtäaikaiset erilliset muutokset.

## 6.2 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Aineiston keräämisessä tulee noudattaa juridisia säädöksiä, mutta myös tiettyjä eettisiä pelisääntöjä. Esimerkkinä tällaisesta voisi olla esimerkiksi se, jos aineistoa kerätään tutkittavien tietämättä. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja aineiston keräämisellä ei tule aiheuttaa vahinkoa tai haittaa tutkittaville. Se mitä tutkitaan, ainakin jonkinlaisella tarkkuudella, tulee saattaa tutkittavien tietoon. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen, 2011, s. 126). Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen eli rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden noudattamista tutkimustyössä. Samoin tulee toimia tulosten tallentamisen, esittämisen kuin tutkimuksen ja sen tulosten esittämisessä. Tutkimuksen tuloksia julkaistaessa tulee noudattaa avointa ja vastuullista tiedeviestintää. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, n.d.). Tässä tutkimuksessa tulokset ovat luettavissa liitteistä siltä osin kuin ne vastaajien anonymiteetin osalta ovat julkisia. Vapaat vastausosiot on teemoiteltu ja vastaukset on tuotu sen jälkeen tutkimukseen.

Lähdemateriaalissa tutkijat ottavat huomioon muiden tutkijoiden saavutukset ja kunnioittavat niitä viittaamalla asianmukaisesti niihin, antamalla siten heidän saavutuksilleen kuuluvan arvon omassa tutkimuksessaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, n.d.). Tutkimuksessa on pyritty käyttämään mahdollisuuksien mukaan alkuperäislähteitä ja lähdeviittaukset on tehty asianmukaisesti. Käytimme tutkimuksessa muutamia hieman vanhempia lähteitä, mutta näiden osalta katsoimme, että kyseinen tieto ei ole olennaisesti muuttunut ja ne ovat relevantteja.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, ennen aineiston keräämisvaihetta, hankitaan tutkimuksen kannalta tärkeät luvat tai lausunnot. Tarvittavat luvat, sekä niiden myöntäjät vaihtelevat. Tämä riippuu usein tutkimusalasta tai alueesta, jossa lupa myönnetään. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen, 2011, s. 126; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, n.d.)

Kyselytutkimukseen pyydettiin lupa Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän vanhus- ja vammaispalvelujen johtajalta. Kysely toteutettiin tutkimussuunnitelman mukaisesti anonyymisti. Otos oli kohtuullisen pieni ja kysymysten asettelulla sekä vastausten analysointitekniikalla turvattiin vastaajien ja vastausten tunnistamattomuus.

Tutkimusaineistojen keräämistä sekä säilyttämistä säädellään henkilötietolailla. Kaikki sellainen aineisto, jossa on yksittäisten ihmisten henkilötietoja, muodostaa henkilörekisterin. Tämä on lain näkökulma asiaan. Kaikki henkilötieto, jossa on luonnollinen henkilö ja siinä on merkintöjä hänen elinoloistaan tai ominaisuuksistaan ja niistä voidaan tunnistaa hänet, on henkilötietoa koskevan lain piirissä. Tämän takia on tärkeää, että turhaa tietoa ei säilytetä ja aineiston analysoiminen ja säilyttäminen on tärkeää ottaa huomioon. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen, 2011, s. 127)

Tutkimukseen osallistuville tiedotettiin saatekirjeessä tutkimusluvasta ja selvitettiin tulosten anonyymistä käsittelystä, sekä vastausten hävittämisestä niiden analysoinnin jälkeen. Tutkittaville korostettiin saatekirjeessä sitä, että kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista.

Kyselylomake tulee testata aina ennen varsinaisen aineiston keräämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että tehdään koekysely. Testaajina voivat toimia erilaiset asiantuntijat, esimerkiksi kollegat. Lomakkeen testaamiseen riittää harvoin pelkästään yksi testaamiskerta tai -tapa ja pelkkä lomakkeen kommentointi, ei ole testaamista. (Vilka, 2007, s. 78)

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake testattiin valikoidulla kohderyhmällä, joka koostui opinnäytetyön kohderyhmän ulkopuolisista esimiehistä. Onnistunut kyselylomake on laadukkaan ja luotettavan määrällisen tutkimuksen perusta. Sen tärkeimpiä vaiheita ovat lomakkeen suunnittelu, kysymysten muotoilu sekä testaus. Lomakkeen virheitä ei voi korjata enää aineiston keräämisen jälkeen (Vilka, 2007, s. 78). Siten kohderyhmän ulkopuoliset testaajat katsottiin yhdeksi luotettavuutta lisääväksi tekijäksi. Kysymysasetteluun kohdistuva palaute huomioitiin tutkimuskysymysten asettelussa ja määrissä.

Tutkimus toteutettiin parityönä, jossa toinen tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa varmistaen tutkimusympäristön tuntemusta. Toinen tutkijoista ei tuntenut tai tiennyt vastaajia, eikä kohdeorganisaatiota.

Tutkimuksen luotettavuutta heikensi suhteellisen pieni otoskoko, jonka tuloksia ei ollut mahdollista jatkotyöstää COVID- pandemiasta johtuen. Sellaisenaan tulokset ovat suuntaa antavia ja luotettavuutta olisi toisenlaisissa olosuhteissa voinut vahvistaa tutkimussuunnitelman mukaisella työpajatyöskentelyllä. Kuitenkin kokoontumisrajoitusten ja esimiesten pandemiaan liittyvän työkuorman vuoksi työhyvinvointi huomioiden tästä toteutustavasta luovuttiin. Myös vastausten jakaantuminen joissakin kysymyksissä lähes vastakkaisiin vaihtoehtoihin asettaa tutkimustuloksen joiltakin osin epäselväksi ja esittää epäilyksen joko kysymysasettelusta ja sen ymmärtämisestä tai palveluesimiesten erilaisista työtilanteista tutkimukseen vastatessa.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Toistaisimme saman tutkimuksen, samalle kohderyhmälle mahdollisen sote- muutoksen jälkeen, kuitenkin niin että tuloksia vahvistettaisiin työpajatyöskentelyllä. Tutkijoina katsomme, että jatkuvan muutoksen vallitessa tutkittuun tietoon perustuvalla johtamisen kehittämisellä ja siten paremmalla esimiestyöskentelyllä voidaan saavuttaa valtakunnallisia ja organisaation sisäisiä kehittämistavoitteita parhaiten. Sosiaali- ja terveystalouden uudistamisessa on tavoitteena taata kustannustehokkaasti laadukkaat, yhdenvertaiset ja asiakaslähtöiset palvelut väestölle. Tämä edellyttää toimintamallien ja -tapojen muokkaamista palvelurakenne huomioiden niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. (Pöysti, 2015, s. 1, 4-5.; Mäntylä & Rehula, 2016, s. 51-52; Ovaskainen, Suvivuo, Virjonen & Leino, 2016, s. 77; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, s. 10-11, 27-32.) Tuossa muutoksessa johtamisen rajapinnat mahdollisesti siirtyvät, organisaatiot hajautuvat ja siten tavoitteiden asetanta ja työmenetelmien selkeys nousee aiempaa merkityksellisemmiksi.

Kuten jo aiemmin on todettu, muun muassa Covid-pandemian vaikutti tutkimuksen toteutusmalliin. Siten esimiesten osallistaminen erilaisin toiminnallisina menetelmin jäi toteuttamatta kokoontumisrajoitusten vuoksi. Lisäksi tutkimus päätettiin rajata vain yhteen osa-alueeseen organisaatiossa, jossa on eri osaamisalueita. Jatkotutkimusaiheena voisi olla samassa organisaatiossa muiden osa-alueiden esimiesten kokemukset. Esimerkiksi terveystalouden esimiesten kokemukset vrt. nyt tutkimuskohteena olleen vanhus- ja vammaispalvelujen esimiesten kokemusten analysointi voisi tuoda lisäinfoa siitä, miten

laitoskulttuurissa (terveyspalvelut) muutosjohtaminen toteutuu vrt. sosiaali- ja avohuollon yksiköt.

Edellisen jatkotutkimusehdotuksen lisäksi aiheesta voisi tehdä laajemman tutkimuksen, jossa verrataan esimerkiksi kahden samankaltaisen organisaation esimiesten näkemyksiä asiasta, jolloin tuloksena olisi mahdollista saada alueellista käsitystä asiasta. Tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi isomman ja pienemmän kaupungin välillä tai eri alojen välillä.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että viestintää jollakin tasolla oli, mutta sen syventäminen ja tehostaminen koettiin tarpeelliseksi. Jatkotutkimusaiheena viestintään painottuva tutkimus jatkaisi tätä tutkimusta. Siinä tulokset analysoitaisiin esimerkiksi SWOT-analyysia hyödyntäen ja tulosta syvennettäisiin TOWS-matriisilla. Näin toimien olisi mahdollista saada yksilöityä tietoa kehittämistyön työvälineeksi ja mahdollisesti tuottaa käytännön viestintämalli. Viestinnän ja dialogisuuden merkitys korostuu erityisesti palvelevassa ja, valmentavassa johtamisessa sekä palvelumuotoilussa, joilla tavoitellaan aiempaa suurempaa osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia. Tutkimuksen perusteella viestintää olisi syytä syventää ja kehittää entisestään ja tutkia aiheena syvemmin. Mitkä olisivat ne toimivat viestinnän keinot tutkittavien mielestä ja millaiset osallistavat menetelmät toisivat heidän mielestään osallisuuden ja vaikuttamisen tunnetta paremmin.

Työhyvinvointia on tutkittu runsaasti työntekijöiden näkökulmasta, mutta myös esimiesten työhyvinvoinnin tarkastelu on merkityksellistä ja ajankohtaista muuntuvassa sosiaali- ja terveydenhuollon työskentelykentässä. Esimiesten tehtävä on viedä asioita ja muutosta kootusti ja hallitusti eteenpäin. Hyvinvoiva esimies pystyy tuon tehtävän hoitamaan niin, että tukee työntekijöitä ja toimii vallitsevan strategian suuntaviivojen mukaisesti. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja sen korrelaatio työhyvinvointiin on ilmeinen työntekijöillä, joka esimieskin myös on.

## Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta. (2013). *Keskity olennaiseen esimies*. Balto Print.

Ahonen, Tarja. (2019). *Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen*. Rihto Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti*. Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos.

Berg, R. (2019). *Muutoksen johtaminen terveydenhuollon organisaatiomuutoksessa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus*. (Pro gradu- tutkielma, Itä-Suomen yliopisto).  
[http://urn\\_nbn\\_fi\\_uf-20191398.pdf](http://urn_nbn_fi_uf-20191398.pdf)

Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Essote. (2016b). Etelä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Haettu 6.1.2020 osoitteesta <https://www.essote.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-paatoksenteko/strategia/>

Essote. (2016c). Etelä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Haettu 6.1.2020 osoitteesta <https://www.essote.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-paatoksenteko/saannot-ja-ohjeet/>

Essote. (2017a). Etelä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Haettu 6.1.2020 osoitteesta <https://www.essote.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-paatoksenteko/organisaatio/>

Essote. (2017b). Etelä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Haettu 6.1.2020 osoitteesta <https://www.essote.fi/essoten-strategia-valmistui/>

Essote. (2020d). Etelä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. *Essoten organisaatiomuutokset valmistuvat*. Haettu 21.8.2020 osoitteesta  
[http://intra.esshp.fi/tiedotus/uutiset/PublishingImages/Sivut/Essoten-organisaatiomuutokset-valmistuvat/ESSOTE\\_PPT\\_1\\_2020\\_organisaatio\\_040320.pdf](http://intra.esshp.fi/tiedotus/uutiset/PublishingImages/Sivut/Essoten-organisaatiomuutokset-valmistuvat/ESSOTE_PPT_1_2020_organisaatio_040320.pdf)

Essote. (2020). *Essoten strategiakartta. Etelä- Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä 1/2020*. Haettu 22.4.2021 osoitteesta [https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/essote\\_strategia\\_1\\_2020\\_net.pdf](https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/essote_strategia_1_2020_net.pdf)

- Green, F. (2006). *Demanding work: The paradox of job Quality in the Affluent Economy*. Princeton University Press, 1-9. England.
- Haataja, M., Tiirinki, H., Suhonen, M. & Paasivaara, L. (2012). *Muutosprosessin arvioinnin kehys lähijohtajan näkökulmasta: CSM-teorian sovellus terveydenhuollon työyksikössä*. Hallinnon Tutkimus 31 (3), 222.
- Halinen, K. & Jakonen, JP. (2011). *Kukoistavan johtamisen käsikirja*. Basam Books Oy.
- Heino, H. (2010). *Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohtamisen näkökulmasta*. Haettu 22.8.2020 osoitteesta [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110081/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110081.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110081/urn_nbn_fi_uef-20110081.pdf)
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Bookwell Oy.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. (2017). *Esimiehen käsikirja 2017*. Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hirschovits-Gerz, T., Sihvo, S., Karjalainen, J. & Nurmela, A. (2019). *Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2019*. Haettu 7.5.2021 osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138436/URN\\_ISBN\\_978-952-343-354-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138436/URN_ISBN_978-952-343-354-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hämäläinen, S., Tiirinki, H. & Suhonen, M. (2014). *Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana - psykologisen sopimuksen näkökulma*. *Sosiaalitieteellinen Aikakausilehti* 51(3), 177-190
- Juuti, P. (toim.) (2006). *Johtaminen Eilen, tänään, huomenna*. Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P., & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, P. (toim.) (2011). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Hansaprint.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Bookwell Oy.
- Jylhä, E. & Viitala, R. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Otavan kirjapaino Oy.

- Jyrä, L. (2019). *Pieniä asioita, joilla on valtava merkitys. Valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet vanhustyössä*. Haettu 10.5.2021 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262715/Jyr%C3%A4\\_Laura.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262715/Jyr%C3%A4_Laura.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Jyväskylän yliopisto. *Määrällinen tutkimus 2015*. Haettu 27.9.2019 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Järvinen, P. (2013). *Ammattina Esimies*. Sanoma Pro Oy.
- Jääskeläinen, A. (2013). *Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa*. (Väitöskirja, Kasvatustieteellinen tiedekunta, Lapin Yliopisto).
- Kajamaa, A. (2011). *Unraveling the helix of change. An activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences*. (Väitöskirja. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteiden laitos. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 241).
- Kallankari, S. (2019). *Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Kustannus Oy Duodecim.
- Kananen, J. (2011). *Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Tampereen yliopistopaino Oy.
- KASTE, *Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma*. Haettu 21.8.2020 osoitteesta [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74066/STM\\_2012\\_%20KASTE\\_FI\\_uusi.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74066/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf).
- Kortejärvi, S. & Murtola, K. (2015). *Yritysviestinnän käsikirja*. Edita Prima Oy.
- Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor Ab.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.



- Kotter, J. & Whitehead, L. (2011). *Läpimurto - Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi*. Tietosanoma.
- Kultanen, T. (2016). *Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet*. Printon.
- Kärkkäinen, T. & Tikkanen, P. (2021). *Valmentavan johtamisen käytännöt- Valmentavan johtamisen käyttöönotto Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän kotihoidon yksiköissä*. Haettu 10.5.2021 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493479/Karkkainen\\_Tiina.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493479/Karkkainen_Tiina.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. 3. uudistettu painos. Edita Prima Oy.
- Laaksonen, H. & Salin, S. (toim). (2019). *Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön*. Oppian.
- Syvänen, S. (2018). *Dialoginen johtaminen vanhuspalveluissa*. Teoksessa Lamminmäen, J., Laulainen, S. (toim.). *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa*. Haettu 7.5.2021 osoitteesta [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20126/urn\\_isbn\\_978-952-61-2906-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20126/urn_isbn_978-952-61-2906-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lappalainen, K. (2018). *Terveydenhuollon hallinnan muutosajureista*. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 10(1), 72). Haettu 24.1.2021 osoitteesta [65423-Article Text-88367-1-10-20180308 \(1\).pdf](https://www.tamk.fi/bitstream/handle/10137/10-20180308_1.pdf)
- Lehto, K. (2017). *Johda Rohkeasti. Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta*. Vaasan yliopiston raportteja 6. Haettu 15.8.2020 osoitteesta [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf)
- Luukkonen, J. (2018). *Matkalla maakunnallisiin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Tutkimus maakunnallisten sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymien syntyprosessista*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 2396. Haettu 5.1.2020 osoitteesta

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103792/978-952-03-0789-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Makkonen, O. (2018). *Muutosjohtamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta*.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu 21.8.2020 osoitteesta

[https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158967/ProGradu\\_Makkonen\\_Olli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158967/ProGradu_Makkonen_Olli.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Markkanen, K. & Tuomisoja, A. (2014). *Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Selvitys Tehyläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä*. Tehyn julkaisusarja B: 1/2014.

Multiprint Oy.

Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen*. Otavan kirjapaino Oy.

Miettinen, S. (toim.) (2014). *Muotoiluajattelu*. Teknologiateollisuus ry. Tammerprint Oy.

Myllärinen, T. (2014). *Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet*. Teoksessa:

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.). *Johtajana muutoksissa*. Kuntaliitto.

Mäntylä, H. & Rehula, J. (2016). *Hyvinvointi ja terveys*. Julkaisussa *Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi 2015-*

*2019*. Hallituksen julkaisusarja. Haettu 25.4.2021 osoitteesta

<http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/321857/Toimintasuunnitelma+strategisen+hallitusohjelman+k%C3%A4rkihankkeiden+ja+reformien+toimeenpanemiseksi+2015%E2%80%932019%2C+p%C3%A4ivitys+2016/305dcb6c-c9f8-4aca-bbbb-1018cd7a1fd817>

Niiranen, V. (2014). *Johtamistyön sisältö ja johtamistyön moniulotteisuus*. Teoksessa:

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.). *Johtajana muutoksissa*. Kuntaliitto.

Ovaskainen, P., Suvivuo, P., Virjonen, K. & Leino, I. (2016). *Asiakaslähtöisillä toimintamalleilla lisää kustannustehokkuutta sosiaali- ja terveyspalveluihin*. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 53, 1, 77-79.

- Piili, M. (2006). *Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Print Best.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. WSOYpro Oy.
- Puusa, A., Reijonen., H., Juuti., P. & Laukkanen, T. (2016). *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum Media Oy. 6. painos. BALTO Print.
- Pöysti, T. (2015). *Itsehallintoalueiden määrä ja aluejaon perusteet sekä sote-uudistuksen askelmerkit: hallituksen ratkaisujen perusteluita ja alustavaa vaikutusarviointia. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen muistio*. Haettu 25.4.2021 osoitteesta <http://vnk.fi/documents/10616/1865308/Hallituksen+linjausten+perustelumuis-tio.pdf/bc797c5a-6508-4c0b-989b-1ac91894a878>
- Rees, G. & French, R. (2013). *Leading, Managing and Developing people*. CIPD Publications.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim). (2018). *Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen*. Sanoma Pro Oy.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. WSOYpro Oy.
- Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (2015). *Yhdessä innovoimaan. Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa*. Haettu 7.5.2021 osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN\\_ISBN\\_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Sanoma Pro Oy.
- Salonen, K. (2020). *Osallisuuden johtaminen työyhteisössä*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 270. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 104–114. Haettu 7.5.2021 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/415357/Salonen\\_Osallisuuden-johtaminen\\_2020.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/415357/Salonen_Osallisuuden-johtaminen_2020.pdf?sequence=1)
- Sirola-Korhonen, K. (2017). *Osallistavat menetelmät, vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle*. KSL-opintokeskus.

Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam Books Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain valmisteluryhmän loppuraportti*. Helsinki. Haettu 20.2.2021 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70157/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3461-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70157/URN_ISBN_978-952-00-3461-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. *Sosiaali- ja terveysministeriön toimintasuunnitelma 2016-2019, toimenpiteet vuodelle 2017*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2017:17. Haettu 25.4.2021 osoitteesta <https://stm.fi/documents/1271139/4338031/stmn-toimintasuunnitelma-2016-2019.toimenpiteet-vuodelle-2017.pdf/a5f644ff-2da1-44c2-a7a2-20c62eb0c0fb/stmn-toimintasuunnitelma-2016-2019.toimenpiteet-vuodelle-2017.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Kuntainfo. *Vanhuspalvelulain muutokset*. Haettu 7.5.2021 osoitteesta <https://stm.fi/-/kuntainfo-vanhuspalvelulain-muutokset-1.10.2020>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. *Uusi laatusuositus ja poikkihallinnollinen Ikäohjelma kannustavat terveeseen ja toimintakykyiseen ikääntymiseen*. Haettu 7.5.2021 osoitteesta <https://stm.fi/-/uusi-laatusuositus-ja-poikkihallinnollinen-ikaohjelma-kannustavat-terveeseen-ja-toimintakykyiseen-ikaantymiseen>

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2009). *Muutosta johtamassa*. Edita.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). *Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen, kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet*. Kirjoittajat ja Tietosanoma Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Hansaprint.

Sydänmaanlakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi offset Oy.

Syvänen, S., Kasvio, A., Tikkamäki, K., Loppela, K., Lundell, S. & Tappura, S. *Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma. Dinno-hanke 2012-2014*. Haettu 7.5.2021 osoitteesta [http://www.dinno.fi/aineistot/Dinno\\_tutkimussuunnitelmatiiivistelma.pdf](http://www.dinno.fi/aineistot/Dinno_tutkimussuunnitelmatiiivistelma.pdf)

Tammi, O. (2018). *Esimies tukee muutoksessa – opas*. KEVA 9115/07/6000.

Terveydenhuoltolaki 1326/2010 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021. *Vanhuspalvelujen tila (Vanpal)*. Haettu 7.5.2021 osoitteesta <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/vanhuspalvelujen-tila-vanpal->

Toikkanen, J. & Virtanen, I.(toim.) (2018). *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö*. Kirjaksi.net.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (n.d.). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Haettu 17.1.2021 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Työterveyslaitos. (n.d.). *Hyvän johtamisen kriteerit, uudistuminen ja osallisuus*. Haettu 22.8.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. WSOY Oy.

Valpola, A. (2015). *Johtajuuden salat*. Meedia Zone OU.

Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä*. Edita Prima Oy.

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Åhman, H. (2005). *Menestyvä johtaminen - Haasta itsesi*. WSOYpro.

## Liite 1: Saatekirje

Arvoisa palveluesimies

Olemme kaksi sosiaali- ja terveydenhuollon (johtaminen ja kehittäminen YAMK) opiskelijaa ja tutkimme opinnäytetyössämme palveluesimiesten vaikutusmahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalan muutoksessa.

Sosiaali- ja terveysala on valtavan valtakunnallisen muutoksen keskellä ollut jo pitkään. Myös kuntien, sekä kaupunkien omat taloudelliset haasteet heijastuvat sosiaali- ja terveystalouden tuottaviin yksiköihin muun muassa toimintatapojen muutospaineina.

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa teidän näkemyksiänne ja kokemuksianne Essoten vanhus- ja vammaispalveluiden palveluesimiehinä siitä, millaisia mahdollisuuksia tai haasteita muutostilanne työssänne tuo esille, sekä millaisia vaikutusmahdollisuuksia koette teillä olevan muutosjohtamisessa.

Opinnäytetyölle on saatu Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymältä tutkimuslupa. Aineistonkeruumenetelmänä on oheinen kysely.

Tutkimus toteutetaan Forms- kyselyllä \_\_\_\_\_ välisenä aikana ja jokaisella on mahdollisuus vastata kyselyyn teille sopivana ajankohtana. Kysely lähetetään teille sähköpostilla ja sen vastaamiseen kuluu aikaa noin 15-20 minuuttia. Vastaaminen on vapaaehtoista ja siihen vastataan nimettömästi. Tuloksia ei raportoida yksilöllisesti ja kyselyn vastaukset ovat vain opinnäytetyöntekijöiden tiedossa. Saadut tiedot ovat luottamuksellisia, eikä yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa. Kyselyn vastaukset hävitetään asianmukaisesti tietosuojajätteenä opinnäytetyön valmistuttua.

Vastauksistanne jo etukäteen kiittäen

Sosiaali- ja terveydenhuollon YAMK, johtamisen ja kehittämisen opiskelijat Pia Viitanen (HAMK) ja Tiina Väisänen (JAMK)

**Liite 2: Kyselylomake**

Esimiestyö kysely

## 1. Työkokemus esimiestyössä

Alle 1 vuosi    2-5 vuotta    5-10 vuotta    Yli 10 vuotta

Työkokemus vuosina               

## 2. Johdettavien työntekijöiden määrä

Alle 20 työntekijää    20-40 työntekijää    Yli 40 työntekijää

## 3. Peruskoulutus

Opistotaso    AMK- taso    YAMK- taso    Yliopisto    Jokin muu

## 4. Johtamiskoulutus

Esimiestyön ammattitutkinto    Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET)    MBA    Jokin muu esimiestyöhön pätevä (tutkintoon johtava)

## 5. Koetko, että koulutuksesi vastaa tarpeisiin, joita tarvitset muutosjohtamisessa palveluesimiehenä toimiessasi?

Täysin eri mieltä    Jokseenkin eri mieltä    En samaa enkä eri mieltä    Jokseenkin samaa mieltä    Täysin samaa mieltä

## 6. Muutosjohtaminen

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Muutosjohtaminen on minulle tuttu käsite?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos on yksikkömme arkea?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos on organisaatiomme arkea?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen muutoksen mahdollisuutena?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos on mielestäni ahdistavaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Voit kuvata alla olevaan kenttään muutamalla sanalla, millaisia mahdollisuuksia näet muutoksessa tai miksi muutos ahdistaa



8. Aiheuttaako muutos mielestäsi haasteita työhösi palveluesimiehenä?

- |                       |                       |                           |                         |                       |
|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Täysin eri mieltä     | Jokseenkin eri mieltä | En samaa, enkä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä   |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

9. Jos vastasit edelliseen kysymykseen jokseenkin tai täysin samaa mieltä, niin valitse alla olevista vaihtoehdoista ne kohdat, jotka koet suurimmiksi haasteiksi muutostilanteiden johtamisessa (valitse enintään neljä vaihtoehtoa)

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| Liian vähäinen henkilöstömäärä   | <input type="radio"/> |
| Väärä henkilöstörakenne  | <input type="radio"/> |
| En tunne henkilöstöni vahvuuksia tai heikkouksia riittävästi, jotta voisin tukea heitä muutoksessa | <input type="radio"/> |
| Minulla ei ole riittävästi tietoa muutoksesta ja sen tavoitteista                                  | <input type="radio"/> |
| Saan ristiriitaista tietoa muutoksesta ja sen tavoitteista   | <input type="radio"/> |
| Minulla ei ole osaamista muutostilanteen johtamiseen   | <input type="radio"/> |
| Muutosvastarinta on voimakasta   | <input type="radio"/> |
| Minulla ei ole riittävästi aikaa johtaa muutosta   | <input type="radio"/> |
| Muutoksia on liian paljon yhtäaikaisesti   | <input type="radio"/> |
| Minulla ei ole tietoa muutosaikataulusta   | <input type="radio"/> |

10. Muutosvastarinta

- |  | Täysin eri mieltä     | Jokseenkin eri mieltä | En samaa, enkä eri mieltä | Jokseenkin sama mieltä | Täysin samaa mieltä   |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------|
| Esiintyykö johtamassasi työyhteisössä muutosvastarintaa?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> |
| Minun on palveluesimiehenä helppo suhtautua muutokseen?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> |
| Palveluesimiehenä minun on helppo löytää keinoja, joilla autan työntekijöitäni sopeutumaan muutokseen? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> |

11. Jos vastasit jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että sinun on helppo löytää keinoja, joilla autat työntekijöitä sopeutumaan muutokseen, mainitse alla olevaan kenttään muutama esimerkki näistä keinoista





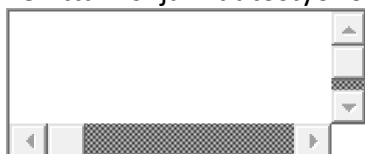
## 12. Muutosvastarintaa aiheuttaa mielestäni (valitse enintään neljä vaihtoehtoa)

- Epävarmuus tulevasta
- Tietämättömyys siitä, mihin muutoksella pyritään
- Ei halua muuttaa totuttuja rutiineja
- Henkilökuntaa ei oteta mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen
- Resurssit muutoksen toteuttamiseen ovat hyvin rajalliset
- Päivittäisten töiden ohella, ei jää aikaa muutoksen suunnittelulle ja toteutukselle
- Muutos tulee nopealla aikataululla
- Paljon päällekkäistä muutosta
- Aikaisemmat muutokset eivät ole onnistuneet toivotulla tavalla
- Tiedotus muutoksista ei toimi organisaatiossani toivotulla tavalla

## 13. Esimiehen rooli muutoksessa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Palveluesimiehenä minulla on mahdollisuus vaikuttaa yksikköäni koskeviin muutoksiin ja kehittämistyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluesimiehenä minulla on mahdollisuus vaikuttaa organisaatiotasolla tapahtuvaan kehittämis- ja muutostyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Jos vastasit edelliseen kysymykseen jokseenkin tai täysin samaa mieltä, mainitse esimerkki siitä, millä tavalla olet osallistunut organisaation kehittämis- ja muutostyöhön. Jos vastasit, että olet jokseenkin tai täysin eri mieltä, miten haluaisit että esimies voisi osallistua organisaation kehittämis- ja muutostyöhön?



## 15.

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
-------------------	-----------------------	---------------------------	-------------------------	---------------------

Saatko mielestäsi riittävästi  
ajantasaista tietoa  
yksikköäsi koskevista  
tulevista muutoksista

16. Jos vastasit edelliseen kysymykseen joksikin tai täysin eri mieltä, kuvaile millä tavoin tiedottamista voisi mielestäsi kehittää

17.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen saanut omalta esimieheltäni tukea muutoksen johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut vertaistukea muutoksen johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman organisaationi ylin johto on tukenut minua muutoksen johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Jos vastasit että organisaatiosi ylin johto on tukenut sinua muutoksen johtamisessa, niin vastaa seuraavaan kysymykseen

	Kyllä	Ei
Minua on tuettu koulutuksen avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua on tuettu tiedottamisen avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua on tuettu jollakin muulla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>