



# ”JATKUVAAHAN TÄÄ MUUTOS ON”

Lähiesimiesten muutosjohtamisen osaami-  
nen

Sini Korhonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014  
Ylempi ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan  
kehittämisen ja johtamisen  
koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto  
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

KORHONEN, SINI:

”Jatkuvaahan tää muutos on”

Lähiesimiesten muutosjohtamisen osaaminen

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 11 sivua  
Marraskuu 2014

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa erään terveystieteiden tuottavan yrityksen lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisen osaamisesta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: millainen näkemys lähiesimiehillä on muutosjohtamisesta, millainen näkemys lähiesimiehillä on muutosjohtamisen haasteista ja miten työntekijät kokevat lähiesimiesten muutosjohtajuuden tällä hetkellä?

Opinnäytetyön tutkimusote oli laadullinen, ilmiötä ymmärtämään pyrkivä. Aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastatteluita. Haastateltavia oli yhteensä viisi, kaksi heistä työskenteli erään terveystieteiden tuottavan yrityksen lähiesimiestyössä ja kolme asiakaspalvelutehtävissä. Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Opinnäytetyön analyysin tulokseksi muodostui neljä pääluokkaa, jotka olivat (1) organisaation johdon asettamat raamit ja tuki, (2) lähiesimiesten muutosjohtamisvalmiudet, (3) lähiesimiesten henkilöstöjohtamistaidot ja (4) lähiesimiesten muutosviestintätaidot. Opinnäytetyön tuloksista nousivat esille lähiesimiesten muutosjohtamisen prosessin kokonaisuuden hallinta, suurimmat haasteet muutosjohtamisessa ja työntekijöiden näkemykset tämän hetkisestä muutosjohtamisen tilasta.

Johtopäätöksenä opinnäytetyön tuloksista voidaan sanoa, että lähiesimiehillä on tietämystä muutosjohtamisen prosessin perusasioista ja elementeistä. Tulosten mukaan lähiesimiesten muutosjohtamisen haasteet kulminoituivat henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, kuten muutosviestintään, vuorovaikutustaitoihin ja henkilöstön muutosvastarinnan kohtaamiseen. Osaltaan tähän vaikuttaa lähiesimiestyöhön varatun ajan vähäisyys. Henkilöstön kokemukset lähiesimiesten muutosjohtamisesta näyttäytyivät vuorovaikutustaitojen puutteina sekä lähiesimieheltä saadun tuen vähäisyytenä.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme  
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and  
Social Services

KORHONEN, SINI:  
Immediate Managers' Change Management Competence

Master's thesis 60 pages, appendices 11 pages  
November 2014

---

The purpose of this Master's thesis was to describe the change management skills and competencies of immediate managers as well as the views on the matter of employees working in customer care.

The data were collected using thematic interviews. Immediate managers and customer care employees were interviewed April 2014. Altogether the number of interviewees was five. The data were content analyzed.

Four main dimensions relevant to change management surfaced in the analysis: (1) the parameters and support set in place up by higher organizational management, (2) the change management competences of immediate managers and (3) the personnel management and (4) communication skills of immediate managers during organizational change.

The results showed that the immediate managers have basic knowledge of the elements of change management process as a whole. The challenges faced by immediate managers during organizational change culminated in personnel management and manifested in areas such as the communication of change, interaction skills and staff change resistance.

---

Key words: change management, immediate managers, change management skills

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE .....	7
3	MUUTOKSEN JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOSSA .....	8
	3.1 Muutosjohtaminen .....	8
	3.2 Muutosprosessi .....	9
	3.3 Muutosjohtajan rooli muutosprosessissa .....	10
	3.4 Kirjallisuuskatsaus .....	11
	3.4.1 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen.....	11
	3.4.2 Kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset .....	13
4	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS .....	16
	4.1 Opinnäytetyön kvalitatiiviset lähtökohdat .....	16
	4.2 Aineistonkeruu.....	17
	4.3 Aineiston analyysi.....	18
5	TULOKSET .....	23
	5.1 Muutostyöhön vaikuttavat organisaation johdon asettamat raamit ja tuki .....	25
	5.2 Lähiesimiesten muutosjohtamisvalmiudet.....	28
	5.3 Lähiesimiesten henkilöstöjohtamistaidot.....	31
	5.4 Lähiesimiesten muutosviestintätaidot.....	33
6	POHDINTA.....	35
	6.1 Tulosten tarkastelu .....	35
	6.2 Opinnäytetyön eettisyys.....	39
	6.3 Opinnäytetyön luotettavuus .....	40
	6.4 Johtopäätökset.....	42
	6.5 Kehittämisehdotukset.....	44
	6.6 Jatkotutkimusehdotukset.....	46
	LÄHTEET .....	47
	LIITTEET .....	50
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit .....	50
	Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimuksen laadun arviointi.....	51
	Liite 3. Laadun arvioinnin pisteiden jakautuminen alkuperäistutkimuksittain .....	52
	Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen näytön asteen arvioinnin määrittelytaulukko.....	53
	Liite 5. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset 1(3).....	54
	Liite 6. Teemahaastattelun teemarunko (1/2) .....	57
	Liite 7. Tiedote opinnäytetyöstä ja tietoinen suostumuslomake (1/2).....	59

## 1 JOHDANTO

Muutos ja terveydenhuollon jatkuva kehittäminen ovat välttämättömiä, sillä ilman uudistuksia ei kyetä vastaamaan kasvaneisiin terveystarpeisiin ja terveyspalveluille asetettuihin vaatimuksiin. Terveyspalveluiden kehittämistyössä ja -hankkeissa henkilöstön mukanaolo ja aktiivinen osallistuminen vähentävät muutoksen pelkoa sekä lisäävät työmotivaatiota. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 196.)

Tänä päivänä työpaikat elävät jatkuvassa muutoksessa. Sisäinen muutosvoima ajaa organisaatioita suorituskyvyn parantamiseen ja sitä kautta muutoksiin. Organisaatioiden on parannettava toimintaa pärjätäkseen markkinoiden kovassa kilpailussa. (Kvist & Kilpiä 2007, 14.) Mittavien muutosten onnistumiseen vaikuttaa yritysten tyytyväisyys omaan tilanteeseensa. Muutosten kokeminen välttämättömäksi auttaa organisaation selviytymään uudistamisprosessien vaiheiden loppuun viemisessä. (Kotter 1996, 141–142.)

Muutostilanteissa yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisen peruslainalaisuudet tulevat esiin eikä muutoksissa toimiminen ja niiden läpivienti onnistu ilman, että esimies huomioi riittävästi ihmisen käyttäytymisen periaatteita (Järvinen 2008, 97). Muutostilanteissa korostuvat johtajuus, viestintä ja sitoutuminen muutokseen (Stenvall & Virtanen 2007, 57). Muutoksen läpivienti vaatii esimieheltä läsnäoloa, vuorovaikutusta, kärsivällisyyttä ja voimavaroja sekä johdonmukaista toimintaa (Aarnikoivu 2008, 176).

Hyvä lähiesimiestyö on avainasemassa työviihtyvyyden sekä työhön sitoutumisen kannalta. Nykypäivänä muutoskyvykkyys nähdään menestyvän yrityksen lähtökohtana. Terveyspalveluita tuottavan yrityksen konseptia on muutettava asiakasympäristön vaatimaan suuntaan nopeallakin aikataululla, jotta pysytään kilpailussa mukana. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuottaa kuvailevaa tietoa muutosjohtamisen osaamisesta sekä lähijohtajien että asiakaspalvelutyöntekijöiden näkökulmasta.

Työskentelen erään terveyspalveluita tuottavan yrityksen toimipaikanpäällikkönä. Teen opinnäytetyön yhteistyössä erään terveyspalveluita tuottavan yksikön kanssa. Olen työksäni toimipaikanpäällikkönä ollut monenlaisessa sekä pienessä että suuressa muutoksessa mukana. Haluan tämän opinnäytetyön kautta saada lisää ymmärrystä ja kehittää muu-

tosjohtamisen osaamista koko työyhteisössäni, jotta jatkossa muutostilanteet osataan johtaa onnistuneesti ja työmotivaatiota sekä työhyvinvointia lisäävästi.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa erään terveystalouden tuottavan yrityksen lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisen osaamisesta.

Opinnäytetyön kysymykset

1. Millainen näkemys lähiesimiehillä on hyvästä muutosjohtamisesta?
2. Millainen näkemys lähiesimiehillä on muutosjohtamisen haasteista?
3. Miten työntekijät kokevat lähiesimiesten muutosjohtajuuden tällä hetkellä?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista. Opinnäytetyön tuottaman aineiston pohjalta on tarkoitus rakentaa lähiesimiehille koulutusmateriaalia muutosten toteuttamisen tueksi ja muutostyön haasteisiin. Terveystalouden tuottavan yrityksen kyky muuttaa toimintatapoja asiakkaan tarpeen mukaisiksi nopealla tahdilla lisää kilpailukykyä ja parantaa tuottavuutta. Lähiesimiesten rooli muuttuvien toimintatapojen levittämisessä on merkittävä muutosten onnistumisen kannalta. Muutosjohtamisen osaamiseen panostamisella voidaan saada lisää ymmärrystä ja kehittää osaamista muutosten onnistuneeseen johtamiseen ja tukea työntekijöiden työmotivaatiota sekä lisätä työhyvinvointia.

### 3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOSSA

#### 3.1 Muutosjohtaminen

Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää muutostilanteeseen sopivaa ja vaatimuksia vastaavaa johtamiskokonaisuutta sekä tilannetekijöitä huomioivaa toimintaa, jonka avulla varmistetaan organisaation toimintakyky ja tehokkuus muutosprosessin ajan sekä sen jälkeen (Juppo 2007, 18). Organisaatioiden menestystä kuvastaa se kuinka hyvin organisaatio on valmistautunut muuttamaan toimintatapojaan ympäröivän tarpeen mukaisesti. Liikkuva organisaatio nähdään elinvoimaisena ja muutokset ovat välttämättömiä toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Kvist & Kilpiä 2006, 15; Mattila 2007, 246; Stenvall & Virtanen 2007, 43; Aarnikoivu 2008, 163.) Onnistuneessa muutosprosessissa muutoksen johtajat osaavat havainnoida sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana ja pystyvät analysoimaan organisaationsa rajoituksia luodakseen edellytyksiä tulevalle (Stenvall & Virtanen 2007, 43).

Ihmisten johtamisessa taito on saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla päämäärän saavuttamiseksi. Tämä ei nykypäivänä tarkoita ihmisten käskyttämistä toimintaan, vaan kykyä lukea ihmisten toiveita ja kääntää odotukset toiminnaksi. Hyvä muutosjohtaminen koostuu elementeistä, joissa muutosjohtaja rakentaa liikkeelle lähdön ihmisestä itsestään. Huomio kohdennetaan ihmisiin muutoksen keskellä, heidän työskentelyolosuhteisiin ja elämäntilanteisiin. Esimiestyön kulmakiveksi nousee ihmisten johtaminen, ei niinkään muutosasioiden koordinoiminen. Hyvä muutosjohtaja kiinnittää huomionsa työilmapiiriin, työyhteisön toimivuuteen, työn kehittämiseen muutoksessa sekä ihmisten vaikutusmahdollisuuksiin. Muutosjohtajuus voidaankin nähdä molemminpuolisena vuorovaikutuksena esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Luomala 2008, 22–23.) Kotterin (1996, 26) mukaan ihmiset voidaan saada johdonmukaisella ja hyvällä muutosten johtamisella muuttamaan toimintatapojaan sekä olemaan muutosmyönteisempiä.

Kotter (1996) tarkastelee muutosten johtamista asioiden- ja ihmisten johtamisen näkökulmista. Asioiden johtamisessa keskitytään mekaaniseen työsujuvuuteen. Asioiden johtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, resurssit, valvonta sekä ongelmien ratkaisu. Ihmisten johtamisen kulmakivinä nähdään kannusta-



minen, suunnan näyttäminen ja ihmisten koordinoiminen muutoksessa. Vakaa pyrkimys on saada ihmiset toimimaan kohti visiota erilaisista esteistä huolimatta. Kotter näkeekin muutoshankkeissa onnistumisen edellyttävän 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30-prosenttisesti asioiden johtamista. (Kotter 1996, 22–23.)

Lähtökohtaisesti onnistuneen muutoksen läpivienti käynnistyy muutosta koskevien edellytysten tunnistamisesta ja koko prosessin perustana on muutostarpeen hyväksyminen. Oleellista muutoksen onnistumisen kannalta on pyrkiä vahvistamaan muutosta edistäviä asioita, joita ovat mm: muutoksen taustasyistä kumpuavat muutospaineet, selkeä yhteinen visio, muutuskapasiteettina ilmenevää toimijoiden kykyä toteuttaa kohteena oleva asia ja muutoksen toteuttamiskelpoisuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 118–119.)

Muutoksella tarkoitetaan ilmiön rakenteen olemuksen tai piirteen siirtymistä määritellystä tilasta toiseen (Juppo 2007, 11). Muutos ja muuttuminen tuovat mukanaan haasteita ja uhkia, mutta samalla muutos tarjoaa monia mahdollisuuksia. Organisaation toimintojen kehittäminen on sidoksissa osittain siihen kuinka hyvin nämä mahdollisuudet pystytään hyödyntämään. Menestyvän organisaation tärkeimpiin tekijöihin lukeutuu muutosprosessin hallinnan johtaminen. (Juppo 2005, 102–103.)

Organisaatioissa muutokset ovat jokapäiväisiä. Muutoksista suurin osa tapahtuu ilman tietoista johtamista tai muutoksenhallintaa. Muutoksenhallinnasta voidaan puhua, kun muutoksen kulkua pyritään johtamaan, ohjaamaan ja kontrolloimaan. (Juppo 2007, 9.) Organisaation muutoskyvykkyyteen vaikuttavat suuresti hallinnolliset ja rakenteelliset ratkaisut (Juppo 2007, 17).

### **3.2 Muutosprosessi**

Muutosten johtaminen nähdään prosessina, jolla on selkeä aloitus- ja lopetuspiste. Muutosprosessin tarkasteluun voidaan käyttää katsontakannasta riippuen kolmesta kahdeksaan vaiheista muutoksenhallinnan kulkuprosessia. Kotter (1996) kuvaa muutoksenhallintaa kahdeksanvaiheisena prosessina. Muutoksen läpiviennin prosessinvaiheet on kuvattu seuraavasti: (1) muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, (2) muutosta ohjaavan tiimin perustaminen, (3) selkeän muutosvision ja strategian laa-

timinen, (4) muutosviestintä, (5) henkilöstön ohjaaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan, (6) lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, (7) muutosten vakiinnuttaminen uudessa tilanteessa ja (8) uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Olennaista tässä muutosjohtamisen mallissa on noudattaa askelten järjestystä ja toteuttaa kaikki kahdeksan askelmaa päästäkseen onnistuneeseen muutokseen. (Kotter 1996, 18–19.)

Useissa suomalaisissa lähteissä käytetään neliportaista muutosprosessikuvausta: (1) muutoksen valmistelu, (2) suunnittelu, (3) toteutus ja (4) vakiinnuttaminen (Kvist & Kilpiä 2007, 17; Aarnikoivu 2008, 164; Nyholm 2008, 62; Ponteva 2008, 24.) Muutosprosessin vaiheiden sisältöä voidaan kuvata seuraavalla tavalla: valmisteluvaiheessa kartoitetaan muutoksen tarve ja -vaikutukset. Luodaan aiotusta muutoksesta yhteinen kokonaiskuva ja varmistetaan yhteisymmärrys tarvittavista keinoista muutoksen saavuttamiseksi. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan muutoksen toteutuksen keinot, läpimeno ja asetetaan selkeät mitattavissa olevat tavoitteet päämäärän saavuttamiselle. Olennaista suunnitteluvaiheelle on turvata muutoksen tehokas ja hallittu käynnistyminen. Toteutusvaiheessa muutos toteutetaan. Toteutusvaiheeseen olennaisena osana liittyy muutokseen tarvittavan koulutuksen järjestäminen ja osaamisen varmistaminen. Vakiinnuttamisvaiheessa arvioidaan muutosprosessi ja saatetaan muutos päätökseen. Vakiinnuttamisvaiheessa voidaan sanoa oltavan silloin, kun muutoksen hyödyt alkavat näkyä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 328–329; Aarnikoivu 2008, 164–165.)

### **3.3 Muutosjohtajan rooli muutosprosessissa**

Muutosjohtajan tehtäväksi nousee muutosprosessin toteutus, joka voidaan nähdä organisaation ohjaamisena nykytilanteesta haluttuun päämäärään (Kvist & Kilpiä 2007, 17). Muutosjohtaja pyrkii korvaamaan tehottomat toimintatavat uusilla, kyseenalaistamalla ja muokkaamalla toimintaa tavoitteiden määrittämään suuntaan (Vuorinen 2008, 29). Juppo (2011, 103) toteaa väitöstutkimuksessaan muutosprosessin toteuttamisen ja uudistuksen läpiviemisessä avainasemassa olevan muutosprosessin hallinnan. Stenvall & Virtanen (2007, 27) nostavat niin ikään hallittavuuden tärkeäksi muutosjohtamisen kulmakiveksi yhdessä muutoksen johtamisen kohteen, toteutustavan ja aikamäärittelyn kanssa.

Muutosprosessin alkaessa on muutosjohtajan tärkeää auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään muutokseen johtavat syyt ja perusteet. Olennaista on kertoa mitä hyötyä muutoksesta on liiketoiminnalle ja mitä mahdollisuuksia muutokseen sisältyy. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Osallistavan suunnittelun ja toteutuksen vahvuus on sen synnyttämä vahva sitoutuminen muutokseen (Mattila 2007, 147). Muutoksen onnistumiseen kannalta olennaista on yhteinen jaettu visio sekä ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Työyhteisön osallistaminen sekä vaikutusmahdollisuus työn sisältöön lisäävät positiivista kokemusta muutoksen suhteen. (Pakkanen 2011, 84; Nyberg 2013, 25–26.)

Juppo (2007) määrittelee muutosjohtajan vaatimuksiksi laajan kokonaisuuden hahmottamisen taidon sekä kyvyn tunnistaa ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Muutosjohtaja on osallistava, yhteistyökykyinen ja pystyy hyödyntämään strategiaa täysimääräisenä. (Juppo 2007, 18.) Muutosjohtaja terveydenhuollossa nähdään hyvin samankaltaisena kun muutosjohtaja muissakin konteksteissa. Vuorisen (2008) väitöstudiumuksessa terveydenhuollon muutosjohtajan odotetaan olevan ammattitaitoinen, jämäkkä, välittävä sekä ihmisläheinen (Vuorinen 2008, 17).

### 3.4 Kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyötä varten tehtiin kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus kuului osaksi YAMK:n **näyttöön perustuva toiminta**-opintojaksoa. Kirjallisuuskatsaus tehtiin systemaattisen katsauksen periaatteiden mukaisesti ja lopputulemana luotiin erillinen raportti, joka omalla kohdallani kantaa nimeä **Katset muutokseen** (Sini Korhonen 2014).

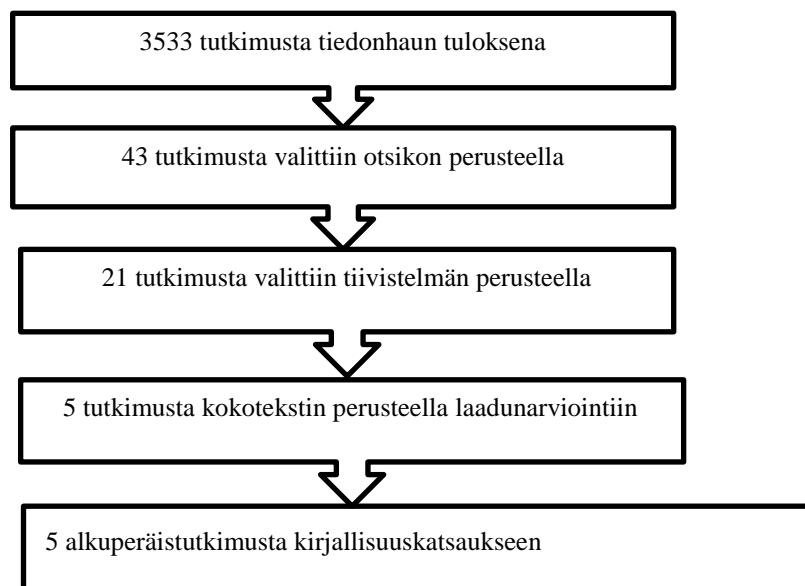
#### 3.4.1 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvata, mitä olemassa olevaa tutkimuksellista tietoa muutosjohtamisesta on tarjolla. Kirjallisuuskatsauksessa tarkoituksena oli lisäksi kuvata onnistuneen muutosjohtamisen kokemuksellisia piirteitä terveydenhuollon henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä olivat: mitä muutosjohtamisesta tiedetään? Ja mitkä ovat onnistuneen muutosjohtamisen kokemukselliset piirteet terveyden-

huollon henkilöstön näkökulmasta? Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli muodostaa vahva pohja opinnäytetyön teoreettisiin lähtökohtiin.

Tiedonhaku suoritettiin alustavana marraskuussa 2013 ja varsinainen perushaku joulutammikuussa 2013–2014, tietokannoissa CINAL, Doria, Emerald, Elektra ja Melinda. Tietokantahakujen lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tietoa haettiin manuaalisesti käymällä läpi *Hoitotiede*-lehden vuosikertoja 2008–2012.

Kirjallisuuskatsauksen hakusanoina ja sanapariyhdistelminä käytettiin: muutos / change, muutosjohtaminen / change management, kokemukset / experience, terveydenhuolto / healthcare. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitelty liitteessä yksi. Perushaku toteutettiin vaiheittain ja tietokannoittain. Alkuperäistutkimusten valinta vaiheittain on kuvattuna kuviossa yksi.



KUVIO 1. Alkuperäistutkimusten valinta

Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten laadunarvioinnissa hyödynnettiin Palomäki & Piirtola (2012) rakentamia laadunarvioinnin kriteerejä (liite 2). Palomäki & Piirtola (2012, 25) olivat muokanneet laadunarvioinnin kriteerit *Hoitotieteellisellä* näytöllä tuloksiin, Kontion ja Johanssonin kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten laatukriteerien sekä GRADE-työryhmän laatiman näytönasteenarvioinnin suosituksia hyväksi käyttäen. Kriteereihin oli yhdistetty laadullisen ja määrällisen tutkimuksen arviointi.

Alkuperäistutkimukset käytiin läpi yksitellen arviointiasteikon avulla. Tutkimukset pisteytettiin ja pisteytyksen perusteella päätettiin otetaanko tutkimus mukaan kirjallisuuskatsaukseen. Tutkimusten tuli saada vähintään 16 pistettä laadunarvioinnista päästäkseen mukaan kirjallisuuskatsaukseen. Alkuperäistutkimusten laadunarvioinnin pisteiden jakautuminen on esitelty liitteessä kolme.

Alkuperäistutkimuksista arvioitiin myös näytönaste. Näytönasteen määrittelyyn käytettiin Suomen sairaanhoitajaliiton Hoitotieteellisellä näytöllä tuloksiin -hankkeessa laadittua ohjeistusta. Tutkimusten arvioinnin jälkeen tehtiin yhteenveto, jossa tarkasteltiin tulosten vaihtelua eri tutkimuksissa niiden yhdenmukaisuutta ja näytönastetta. Näytönaste on tarkoitus ilmaista mahdollisimman selkeästi. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin näytönasteen arvioimiseen Suomen sairaanhoitajaliiton taulukkoa (liite 4). (Suomen sairaanhoitajaliitto 2004, 3, 20.) Kirjallisuuskatsauksessa alkuperäistutkimusten näytönasteen luokka ilmenee liitteestä viisi kirjallisuuskatsauksen valitut alkuperäistutkimukset (liite 5). Kirjallisuuskatsaukseen valituista alkuperäistutkimuksista (N=5) kolme tutkimusta luokiteltiin näytön asteelta luokkaan III (c) ja kaksi tutkimusta III (b)

Kirjallisuuskatsauksen valikoidut alkuperäistutkimukset on koottuna taulukoksi (liite 5). Tauloukossa esitetään yhteenvetona tutkimuksen tekijä(t), tutkimuksen nimi, aineisto, keskeiset tulokset, laadunarviointipisteet ja näytönasteen arviointi.

### **3.4.2 Kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset**

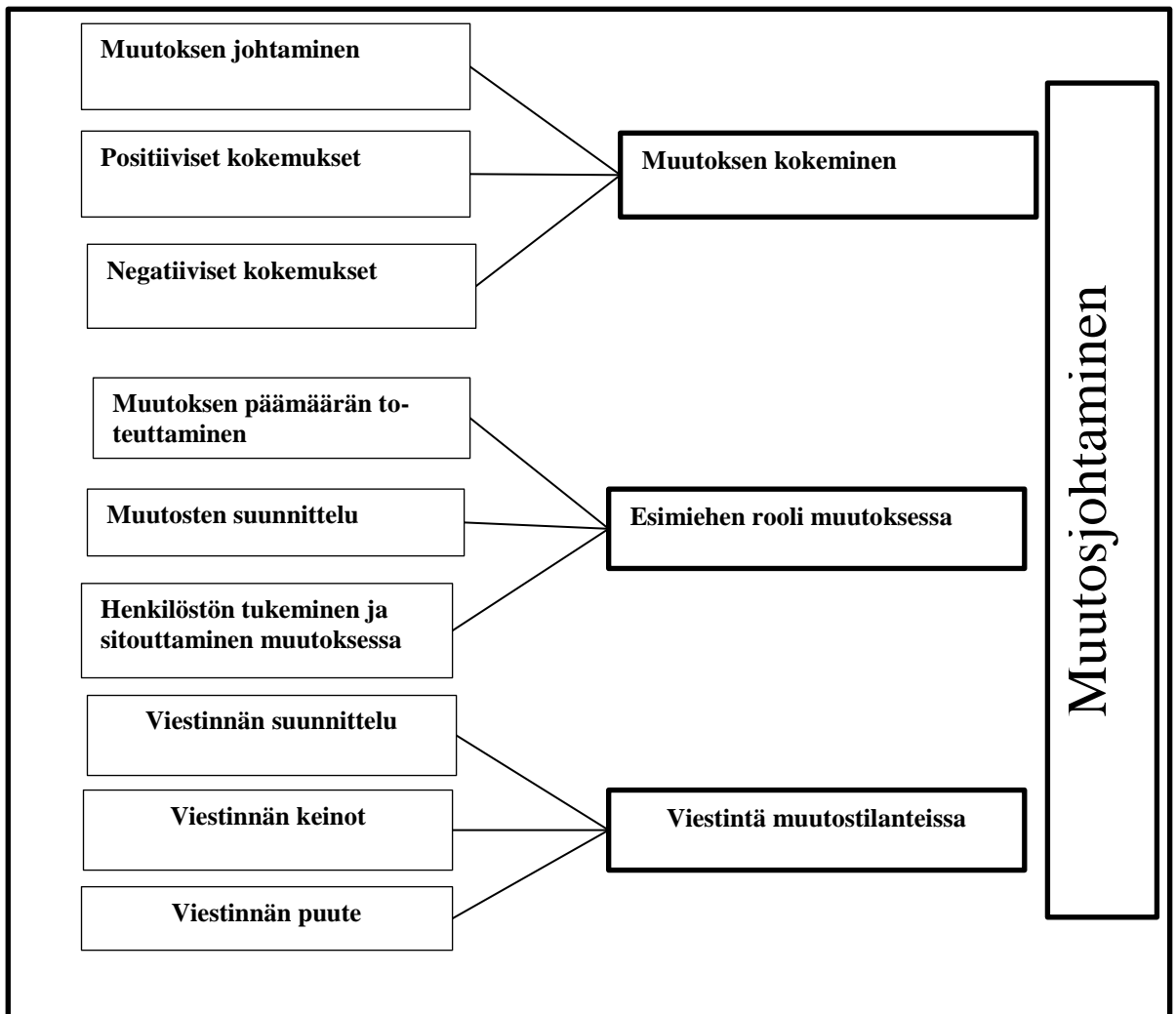
Kirjallisuuskatsauksen mukaan muutosjohtaminen voidaan nähdä muutoksen onnistumisen mahdollistajana tai estäjänä. Muutosjohtajan tulisi viestittää olemuksellaan, että hän on sisäistänyt muutoksen ja pyrkii linjausten selkeyteen. Kirjallisuuskatsauksen mukaan muutoksen onnistumiseen kannalta olennaista on työyhteisön yhteinen jaettu visio muutoksesta sekä yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Työyhteisön osallistaminen sekä vaikutusmahdollisuus työnsisältöön näyttivät lisäävän positiivista kokemusta muutoksen suhteen.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa nostettiin esiin, että tärkeimpiä muutokseen sitouttavia tekijöitä on oikea-aikainen ja avoin tiedotus muutoksesta. Tiedottamisen tehtävä on perustella muutoksen hyödyt, tarpeet ja vaikutukset. Hyvän viestinnän ennusmerkkejä

ovat tiedon riittävyys, viestinnän ja johtamisen asiakeskeisyys sekä avoimuus ja vuorovaikutteisuus. Muutoksissa esimieheltä toivotaan viestinnällistä rohkeutta osallistaa henkilöstöä sekä tiedottaa vaiheista, linjauksista, vastuualueista ja halutuista vaikutuksista.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneiden tutkimusten mukaan muutoksia johdetaan usein autoritäärisesti eikä henkilöstöä oteta mukaan suunnitteluun ja valmistelutyöhön, mikä osaltaan lisää muutoksen vastustamista työyhteisössä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa negatiiviset kokemukset ja muutoksen vastustaminen liitettiin usein muutosten johtamistapaan sekä vaikeuteen hyväksyä muutoksen tarvetta tai tavoitetta. Negatiivinen kokemus näyttäytyi tutkimuksissa epävarmuutena, pelkona, ahdistuksena ja tiedon tarpeena.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten yhteenveto on esitelty kuviossa 2. Kirjallisuuskatsauksen keskeisimmiksi tuloksiksi nousivat henkilöstöjohtamisen haasteellisuudet muutoksia johdettaessa. Muutosten onnistumisen kannalta johtamisen lähtökohta olisi hyvä olla muutosten huolellinen suunnittelu, jossa huomioidaan henkilöstön näkemykset ja kehitysehdotukset. Tutkimuksissa kuitenkin nostettiin esiin esimiesten roolin olevan usein autoritäärinen eikä henkilöstöä kuulla muutostyön valmisteluvaiheessa. Ongelmallisiksi kohdiksi nousivat myös viestinnän puutteet, jotka nähtiin muutosten vastustusta lisäävinä. Tutkimustuloksissa hyvä ja kokoaikainen viestintä nousi esiin keskeisenä tekijänä muutoksen onnistumisen kannalta, ei tähän panostettu riittävästi, jolloin lopputulosta ei saavutettu sellaisissa mittakaavoissa kuin oli tarkoitus.



KUVIO 2. Kirjallisuuskatsauksen tulosten yhteenveto

## 4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

### 4.1 Opinnäytetyön kvalitatiiviset lähtökohdat

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön metodologiset valinnat sekä kuvataan tämän opinnäytetyön toteutuksen vaiheet käytännössä.

Tämän opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat sitoutuvat kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen traditioon. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tarkoitus on tavoittaa tutkittavien henkilökohtainen näkemys tutkittavasta kohteesta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 151–157; Hirsijärvi & Hurme 2008, 22; Kiviniemi 2010, 70.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään varsin pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman kattavasti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen ole aineiston määrä vaan laatu. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 151–157; Eskola & Suoranta 2008, 18; Hirsijärvi & Hurme 2008, 22.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohtainen. Vastauksia tarvitaan juuri sen verran kuin se on tutkittavan aiheen kannalta oleellista. (Eskola & Suoranta 2008, 62–63.) Valitsin opinnäytetyöhön laadullisen lähestymistavan, koska halusin saada kokemuksellista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tässä opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena olivat ihmiset ja heidän mielipiteensä. Tarkastelun kohteeksi nostin lähiesimiesten ja asiakaspalvelupisteessä työskentelevien työntekijöiden omakohtaiset kokemukset muutoksien johtamisesta terveydenhuollon organisaatiossa.

Laadullisessa tutkimuksessa yhtenä tavoitteena voidaan pitää aineiston teoreettista edustettavuutta, eli aineistosta tulee nostaa esiin tutkimusongelman kannalta oleellimmat asiat (Uusitalo 2001, 80). Laadullisen tutkimuksen aineiston koon määrittämiseksi on kehkeytynyt muutamia sääntöjä. Tutkimusaineiston saturaatiopisteellä eli kylläätymispisteellä tarkoitetaan, sitä ettei tutkimusaineistosta nouse enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2008, 62–63.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi nivoutuvat kiinteästi yhteen (Uusitalo 2001, 80).



Laadullista tutkimusta voidaan kuvata prosessina. Aineistonkeruuväline on tutkija itse. Aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaan katsoa kehittyvän vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Tutkimuksen eteneminen ei välttämättä ole jäsennettävissä selkeisiin vaiheisiin vaan esimerkiksi tutkimustehtävää koskevat kysymykset voivat muokkautua vähitellen työn edetessä. (Uusitalo 2001, 80; Kiviniemi 2010, 70.) Tämän opinnäytetyön osallistujamäärä oli tutkimuksellisessa mielessä pieni, yhteensä viisi henkilöä. Pyrkimykseni oli teemahaastattelujen avulla saada esille muutoksen johtamiseen liittyviä kokemuksellisia ilmiöitä ja muutosjohtamisen toteutukseen kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön tekeminen tapahtui ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti, jakautuen usean kuukauden ajalle. Opinnäytetyössä toteutui laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Kokonaisuutena prosessi kulki sykleittäin eteenpäin ja tutkimuskysymykset tarkentuivat vielä aineiston analysoinnin jälkeen.

## **4.2 Aineistonkeruu**

Opinnäytetyössäni käytän tutkimusaineiston keruumenetelmänä haastattelua. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34). Valitsin haastatteluvälineeksi teemahaastattelun. Teemahaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita: arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin tutkimuksen kannalta kiinnostaviin teema-alueisiin. Teema-alueiden valinta perustuu tutkittavasta ilmiöstä jo tiedossa olevaan teoretiseen tietoon. Haastattelukysymysten muotoa eikä kysymysjärjestystä määritellä ennen haastattelun toteutusta, vaan se muovautuu haastattelun aikana. Haastattelun aikana tukena käytetään teemarunkoa, jolla varmistetaan että kaikki osa-alueet on tullut käsitellyä keskustelun aikana. (Metsämuuronen 2003, 189; Hirsijärvi & Hurme 2008, 35–36, 47–48.)

Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien omia tulkintoja asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat tutkinnan kannalta keskeisessä roolissa. Ominaista on, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet saman tilanteen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77; Hirsijärvi & Hurme 2008, 47–48.) Aineiston keruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, koska sen avulla pystyin rajaamaan aihetta tiettyihin teemoihin ja samalla antamaan vastaajalle mahdollisuuden kuvata ilmiötä monisanaisesti omasta näkökulmastaan.

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun runko (liite 6) muodostettiin kirjallisuuskatsauksen tuloksien ja olemassa olevan kirjallisuuden lähtökohdista. Opinnäytetyössä haastateltavien valinta kohdentui henkilöihin, jotka työskentelevät kokoaikaisesti asiakaspalvelussa ja lähiesimiehiin, jotka työskentelevät lähiesimiestyössä. Opinnäytetyön haastatteluihin osallistui kolme asiakaspalvelutyöntekijää ja kaksi lähiesimiestä. Haastateltavat osallistuivat omasta tahdostaan haastatteluihin.

Haastattelun tallentaminen on välttämätöntä. Aineiston tallentamisen jälkeen aineisto kirjoitetaan tekstiksi eli litteroidaan. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 75,134.) Opinnäytetyön haastattelut nauhoitettiin kahdella digitaalisella nauhurilla, jotka purettiin tekstiksi eli litteroitiin haastattelijan toimesta haastatteluiden jälkeen, sanasta–sanaan–tarkkuudella, Word-tiedostoiksi. Haastatteluiden purkaminen aloitettiin heti haastatteluiden jälkeen. Yksilöhaastattelut kestivät 35–68 minuuttia. Kaiken kaikkiaan auki kirjoitettua tekstiä syntyi 27 sivua, fontti koolla 12 ja rivivälillä yksi.

Haastatteluihin sisältyy aina haasteita mm. ajan käytön suhteen. Haastatteluiden tekeminen vaatii suunnitelmallisuutta ja kouluttautumista haastattelijan roolia varten. On muistettava, että haastatteluiden tekemiseen liittyy aina virhelähteiden mahdollisuus. Virhelähteitä voivat aiheuttaa esimerkiksi tilannekokonaisuudet ja haastateltavat henkilöt, mutta myös haastattelija itse. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 35.)

### **4.3 Aineiston analyysi**

Sisällönanalyysi on aineiston analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan järjestelmällisesti ja objektiivisesti analysoida kerättyä aineistoa (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4). Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 120). Sisällönanalyysin avulla pyritään luomaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Analyysin lopputulemana on tutkittavaa ilmiötä kuvaavia luokkia. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4.)

Sisällönanalyysin prosessin etenemiseen ei ole määritelty tarkkoja sääntöjä, mutta analyysiprosessia ohjaavat tietyt säännönmukaisuudet. Sisällönanalyysi voidaan tehdä kahdella eri tavalla, joko aineistolähtöisesti, eli induktiivisesti, tai jonkin aikaisemman käsittejärjestelmän avulla, eli deduktiivisesti. Deduktiivisessa lähestymistavassa kerätty ai-

neisto luokitellaan olemassa olevan käsitejärjestelmän avulla. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.)

Valitsin opinnäytetyöni analyysimenetelmäksi aineistolähtöisen sisällönanalyysimenetelmän. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on aineiston pohjalta luoda tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla voidaan muodostaa, laadullista tutkimusaineistoa apuna käyttäen, kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä ja avata uusia näkökulmia ennestään tunnettuihin ilmiöihin. (Kylmä ym. 2008, 24). Aineistolähtöisen analyysin avulla pyritään tutkimusaineistosta muodostamaan teoreettinen kokonaisuus. Tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti valitaan aineistosta analysoitavat yksiköt. Teoriaa ja johtopäätöksiä peilataan koko prosessin ajan alkuperäisaineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jonka prosessi on kolmevaiheinen. Prosessissa ensin aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet. Analyysin avulla kerätty aineisto jaetaan merkityskokonaisuuksiin, joista luodaan yhtenäinen kokonaisuus. Aineiston ryhmittelyssä alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja etsitään tekstistä samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Luokitteluyksikkö syntyy, kun samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään asiasisältöä kuvaavan kattosanan alle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103–113.)

Tässä opinnäytetyössä analyysiyksiköksi valikoituivat lausekokonaisuudet, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Valikoidut lausekokonaisuudet yliviiattiin Word-ohjelman yliviivaustyökalulla. Yliviivaamiseen käytettiin tutkimuskysymyksittäin eri värejä asiasiasisältöjen erottelun vuoksi. Yliviivausvaiheessa aineiston marginaaliin kirjattiin aineistoista nousevia huomioita. Yliviivatut lausekokonaisuudet siirrettiin sellaisenaan Excel-tiedostoon aineiston pelkistämistä varten. Pelkistämässä on kyse aineiston tiivistämisestä asiasisältö säilyttäen (Kylmä ym. 2008, 25.) Alkuperäisilmaukselle määriteltiin pelkistetty ilmaus, joka sijoitettiin alkuperäisilmauksen viereiseen sarakkeeseen. Pelkistettyjen ilmausten muodostumisesta on esimerkki taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Täytyy tarkastella sitä [muutosta] saatujen palautteiden pohjalta sitä, että onko jotain parannusehdotuksia jotain kehitysideoitu."	Palautteiden hyödyntäminen
"Palautteenanto tavallaan kertoo miten tää systeemi etenee, mitä ollaan saavutettu."	Palautteen antaminen muutoksen etenemisestä
"Kuullaan alaista, eli niitä jotka on siellä kentällä, että heidän mielipiteitä otetaan myös huomioon."	Alaisten kuuleminen ja mielipiteiden huomiointi
"Kuunnella niitä [työntekijöitä], keskustella niistä (muutoksista) avoimesti."	Avoin keskusteleminen ja kuunteleminen
"Kuuleminen on tärkeitä... mahdollisuus vaikuttaa"	Työntekijöiden kuuleminen
"Tuki antaa lisäarvoa myös heidän omaan tekemiseen."	Lähiesimiehen antama tuki
"Osata perustella ne asiat"	Muutoksen perusteleminen
"Tietää mitä siellä tapahtuu jotta voi johtaa sitä porukkaa, ohjeistaa tukea ja auttaa neuvoo."	Tietää mitä kentällä tehdään, ohjeistaa neuvoo, tukee ja auttaa työntekijöitä.
"Olis aikaa, esimiehellä on liian kiire, emmä nyt ehdi."	Olisi enemmän aikaa työntekijöille
"Olishan se kiva että sitä joskus näkis."	Esimies olisi läsnä

Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään. Ryhmittelyssä pelkistetyt ilmaukset yhdistetään samaan luokkaan asiasisällön samankaltaisuuden mukaan. (Kynäs & Vanhanen 1999, 6; Kylmä ym. 2008, 25.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyyssissa luokat nousevat aineistosta käsin (Kylmä ym. 2008, 25). Ryhmittelyn jälkeen aineistosta erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Valikoidun tiedon pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on mahdollista aineiston sisällön näkökulmasta. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 114.)

Opinnäytetyössä pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin aihealueiden mukaan Excel-ohjelmaa apuna käyttäen. Jokainen ryhmä nimettiin aihetta kuvaavalla yhteiskäsitteellä jolloin muodostui alaluokka. Aineiston ryhmittelyssä palattiin haastatteluihin tarvittaessa varmistamaan lausekokonaisuuksien vastaavuutta alkuperäishaastattelun kanssa. Pelkistettyjen ilmausten muodostamisesta alaluokiksi on esimerkki taulukossa 2.

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>
Palautteiden hyödyntäminen	<b>Palautteen hyödyntäminen ja vaikutus mahdollisuuden antaminen</b>
Palautteen antaminen muutoksen etenemisestä	
Alaisten kuuleminen ja mielipiteiden huomiointi	<b>Aktiivinen kuunteleminen</b>
Avoin keskusteleminen ja kuunteleminen	
Työntekijöiden kuuleminen	
Lähiesimiehen antama tuki	<b>Tukeminen</b>
Muutoksen perusteleva	
Tietää mitä kentällä tehdään, ohjeistaa neuvoo, tukee ja auttaa työntekijöitä.	
olisi enemmän aikaa työntekijöille	<b>Aikaa työntekijöille</b>
Esimies olisi läsnä	

Alaluokkien muodostamisen jälkeen aineistoa tarkastellaan ja samankaltaiset alaluokat yhdistellään ja syntyy yläluokkia. Yläluokkien syntymisestä on esimerkki taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Esimerkki yläluokkien muodostamisesta

Alaluokka	Yläluokka
Palautteen hyödyntäminen ja vaikutus mahdollisuuden antaminen	<b>Vuorovaikutustaidot</b>
Aktiivinen kuunteleminen	
Tukeminen	<b>Henkilöstön tukeminen</b>
Aikaa työntekijöille	

Yläluokkien määrittämisen jälkeen käsitteellistämistä jatketaan, yläluokille muodostetaan pääluokat. Pääluokkien muodostumisesta on esimerkki taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Esimerkki pääluokan muodostamisesta

Yläluokka	Pääluokka
Vuorovaikutustaidot	<b>Lähiesimiehen henkilöstöjohtamistaidot</b>
Henkilöstön tukeminen	

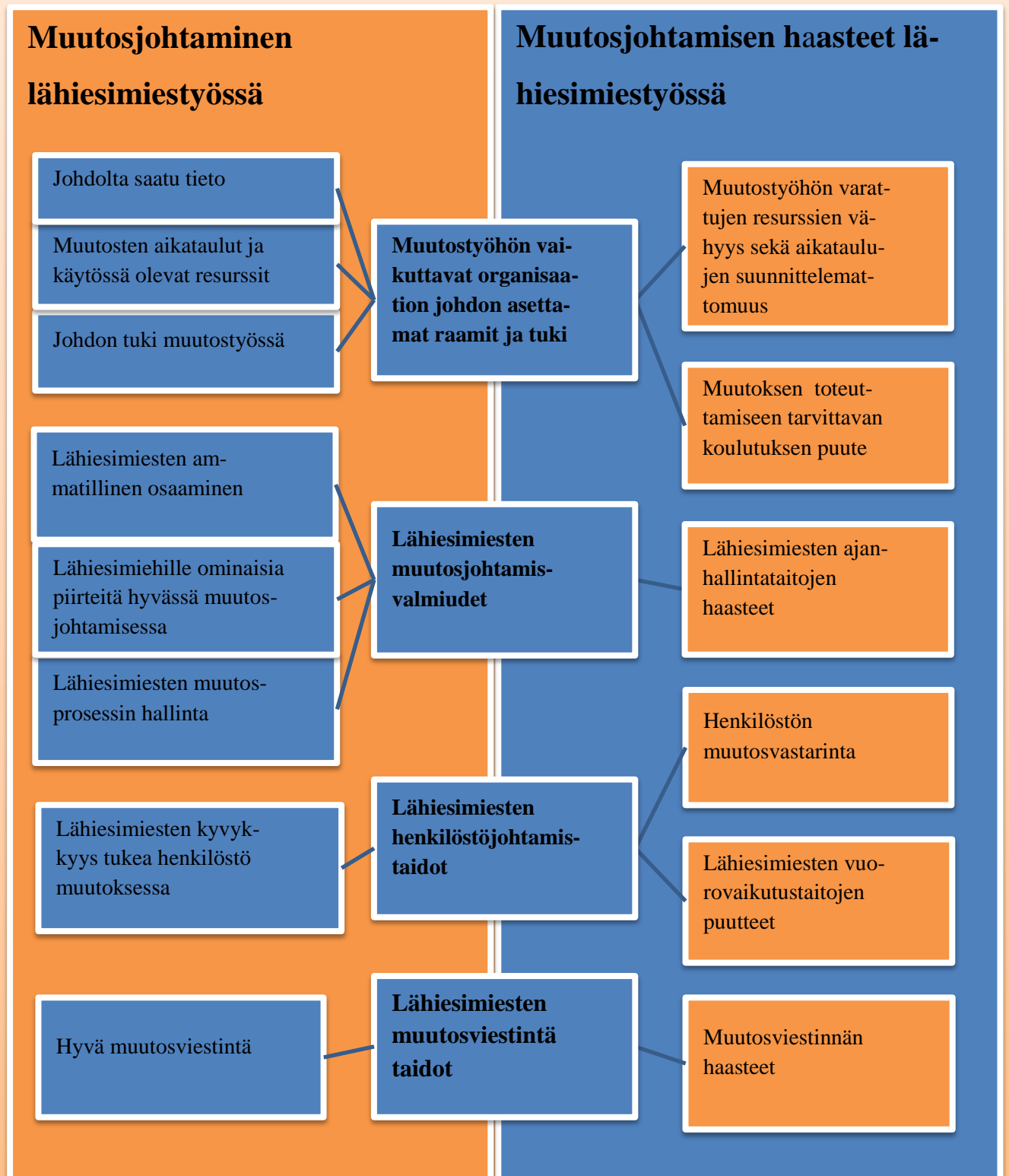
Sisällönanalyysillä saadut luokat ovat apukeino tiivistäen tarkastella tutkimuksissa olevaa tietoa. Tulos on saatujen luokkien sisällä tarkastella, lähteisiin nojaten, mitä kuvauksia kyseisistä aiheesta tutkimuksissa kirjoitetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115.) Tämän opinnäytetyön pääluokkia on yhteensä neljä.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tämän opinnäytetyön teemahaastatteluiden kautta saadut analyysin tulokset lähiesimiesten muutosjohtamisosaamisesta. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia kysymyksiin Millainen näkemys lähiesimiehillä on hyvästä muutosjohtamisesta?, Millainen näkemys lähiesimiehillä on muutosjohtamisen haasteista? ja Miten työntekijät kuvaavat toteutettua muutosjohtamista?

Analyysin tulokset koostuivat neljästä pääluokasta, jotka ovat: (1) **muutostyöhön vaikuttavat organisaation johdon asettamat raamit ja tuki**, (2) **lähiesimiesten muutosjohtamisvalmiudet**, (3) **lähiesimiesten henkilöstöjohtamistaidot**, ja (4) **lähiesimiesten muutosviestintätaidot**. Yhteenvedo tuloksista pää- ja yläluokittain on nähtävillä kuviossa 3. Tutkimustulokset esitellään pääluokittain.

## Lähiesimiesten muutosjohtamisosaaminen

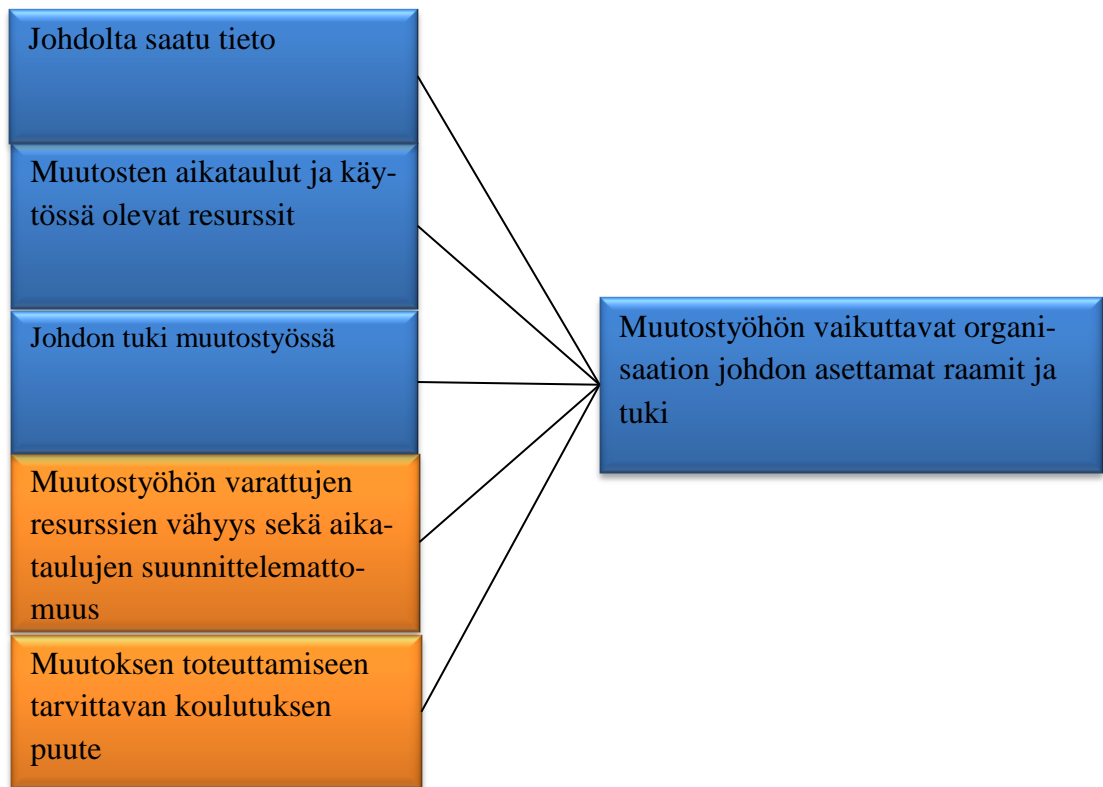


KUVIO 3. Opinnäytetyön tulokset pää- ja yläluokittain



## 5.1 Muutostyöhön vaikuttavat organisaation johdon asettamat raamit ja tuki

Muutostyöhön vaikuttavat organisaation johdon asettamat raamit ja tuki -pääluokka, koostui viidestä yläluokasta: johdolta saatu tieto, muutosten aikataulut ja käytössä olevat resurssit, johdon tuki muutostyössä, muutostyöhön varattujen resurssien vähyys ja aikataulujen suunnittelemattomuus sekä muutoksen toteuttamiseen tarvittavan koulutuksen puute (kuvio 4).



KUVIO 4. Muutostyöhön vaikuttavat organisaation johdon asettamat raamit

Lähiesimiehet kokevat hyvässä muutosjohtamistilanteessa **johdon kautta tulevan ajantasaisen ja hyvin suunnitellun tiedon** tukevan muutostyötä. Tiedottaminen uusista muutoksista johdolta lähiesimiehille tulisi tapahtua riittävän ajoissa suhteessa tapahtuvaan muutokseen. Jotta muutostyö voitaisiin toteuttaa hyvin, olisi asiasisältöön tutustumiseen sekä haltuunottoon varattava riittävästi aikaa ennen tiedon levittämistä eteenpäin työntekijöille. Tiedon jalkauttamisen kannalta oleellisena nähtiin lähiesimiesten hyvä perehdyttäminen muuttuviin toimintatapoihin tiedon levittämisen onnistumisen turvaamiseksi.

*Perehdytetty jotta pystyy perustelevaan ja jotta pystyy toimimaan sen asian edellyttämällä tavalla.*

*Mulle on myös sitä perusteltu ja asiaa kerrottu. Mä tiedän mitä multa odotetaan esimiehenä kun mä vien muutosta läpi.*

Lähiesimiehet kokevat muutostyön onnistumiseen vaikuttavan konkreettiseksi **suunnitellun realistisen aikataulun**. Aikatauluun vaikuttamisen mahdollisuutta pidettiin hyvänä ja tärkeänä asiana. Muutostyöhön varattavien **henkilöresurssien** pitäisi olla kohdallisia suhteessa tapahtuvien muutosten laajuuteen.

*...että muutos onnistuu siinä tarvitsee olla hyvin suunniteltu aikataulutus, konkreettisesti kerätä tavallaan se mitä tavoitteita on. Millä aikataululla edetään ja mihin mennessä. Se täytyy olla niin kuin selvillä. Ja sitten kun aletaan olla siellä loppupäässä niin se seuranta että se toteutuu.*

*Mulla olis henkilöstöresurssit kunnossa jotta meidän normaalityö ei kärsis siitä.*

Lähiesimiehet nostavat haastatteluissa **johdon tuen** esille. Muutostyön onnistumisen kannalta johdon tuki koettiin tarpeelliseksi ja oleelliseksi osaksi muutosta. Johdon ja lähiesimiestyössä työskentelevien välisen luottamuksen tulee olla kunnossa molemmiin puolin. Haastattelussa lähiesimiehet nostavat esiin myös kollegoiden välisen kanssakäymisen ja vertaistuen auttavan jaksamaan muutostyössä.

*Tarviinhan mä tukee, että en mä niin kun yksin vie [muutoksia eteenpäin], että ollaan niinku kaikki esimiehet, katotaan sinne samaan suuntaan ollaan kimpassa, verkosto.*

*Ventiloida kollegoiden kanssa tai oman esimiehen kanssa kun on vaikeeta ettei vie sitä omaa pahaa oloa sinne työtovereille.*

Sekä lähiesimiehet että työntekijät nostivat **aikataulutuksen haasteet** esille. Aikataulut koettiin usein kiireisiksi, epärealistisiksi ja muutoksia vietiin läpi useita päällekkäin. Kiireellisen aikataulun vuoksi muutoksen sisäistäminen tai siihen panostaminen jäi puutteelliseksi. Muutospaineissa vanhat muutokset ovat saattaneet unohtua uusien alle eikä niihin ole sen enempää palattu. Tulosten tarkastelun pois jättäminen ja seurannan puutteet koettiin turhauttavaksi, ikään kuin tehtyä työtä ei arvosteta. Samalla innokkuus uusien muutosten sisäistämiseksi on heikentynyt.

*Ei voi vaatia että kaikkia viedään eteenpäin pienessä aikataulussa.*

*Ihmiset on erilaisia, toiset vaatii aikaa, mutta kun tässä maailmassa halutaan kaikki ja heti valmiiksi, niin siinä sitten oot kun aikaa ei ole antaa sopeutumiselle. Se luo stressiä monelle.*

*Ne [muutokset] vähän jyrää toinen toisensa ylitse niin sitten tuntuu että se on aikamoista resurssien hukkaamista.*

*Ensinnäkin ettei ne kaikki tulis aina samaan aikaan, että ehdottomasti asioista yksi kerrallaan.*

Työntekijät kokivat muutostyöhön käytettävien **henkilöstöresurssien** olevan vähäisiä. Oman työn ohessa tehtävään muutostyöhön ei pystytä riittävästi paneutumaan ja samalla koettiin, että oman perustyön lisäksi toteutettu muutostyö kuluttaa työtovereita sijaiten puuttuessa. Lähiesimiehet nostavat esiin niin ikään muutostyöhön varattavan ajan vähyyden.

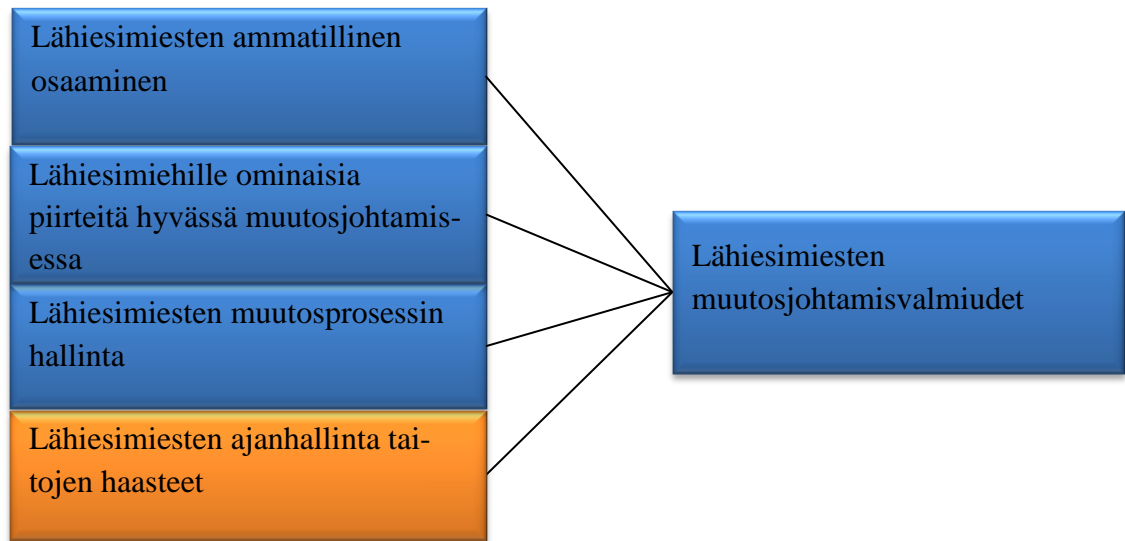
*Ja se kuitenkin tehdään ton normaalin työn ohella ja se tasapainottelu on haastavaa, että muut ei kärsi siitä kun on pois.*

*Isoipana haasteena on ollut oma aika ei riitä, tavallaan niin kuin esimies työhön varattu aika ei yksinkertaisesti riitä muutoksiin.*

Lähiesimiehet nostivat esille uusien **toimintatapojen perehdyttämisen ja koulutusten puutteet**. Osittain kiireellisistä aikatauluista johtuen koulutukset järjestetään jälkijätöisesti. He näkevät koulutuksen ja perehdytyksen olevan suorassa yhteydessä työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen

## 5.2 Lähiesimiesten muutosjohtamisvalmiudet

Päälukokka lähiesimiehen muutosjohtamisvalmiudet koostui neljästä yläluokasta: lähiesimiesten ammatillinen osaaminen, lähiesimiehille ominaisia piirteitä hyvässä muutosjohtamisessa, lähiesimiesten muutosprosessin hallinta sekä lähiesimiesten ajanhallintataitojen haasteet (kuvio 5).



KUVIO 5. Lähiesimiesten muutosjohtamisvalmiudet

Työntekijät nostivat esille lähiesimiesten oman **ammattillisen osaamisen** vahvuudeksi muutosjohtamisessa. Käytännön työn hyvin tuntevien lähiesimiesten koettiin pystyvän paremmin viemään muutoksia läpi työsuoritteiden sisältöä koskevan tietämyksensä ansiosta. Ymmärrys siitä miten esimerkiksi työsuoritteiden muutos tulee vaikuttamaan työkuvaan, on tiimin jäsenenä toimivalle lähiesimiehelle konkreettinen. Lähiesimiehet korostivat esimerkin vaikutusta muutosten onnistumiseen ja työntekijöiden toive on samansuuntainen. Työntekijät toivovat lähiesimieheltä tukea apua ja neuvoja sekä inhimillistä ja asiallista kohtelua.

*Tietää mitä alaiset tekee, se on äärimmäisen tärkeätä ehkä jopa tärkeintä. Tietää mitä siellä tapahtuu jotta voi johtaa sitä porukkaa, ohjeistaa, tukea ja auttaa, neuvoa.*

Työntekijöiden näkemykset **lähiesimiesten piirteistä** joita hyvältä muutosten johtajalta odotetaan löytyvän, olivat: hyvät vuorovaikutustaidot, kyky olla läsnä ja kuunnella. Työntekijät näkivät tärkeänä, että lähiesimies seisoo sanojensa takana ja on luotettava. Organisoitukykyinen, asiat perusteleva ja muutosmyönteinen lähiesimies koettiin työntekijöiden mukaan helpommin lähestyttäväksi ja samalla hänen koettiin arvostavan työntekijöitä ja aidosti välittävän työn lopputuloksesta. Lähiesimiehet nostivat tärkeimmiksi muutosjohtamisessa tarvittavaksi piirteiksi positiivisuuden ja työntekijöiden tsemppaamisen.

*Ymmärtää myös sen että jokaiselle sattuu virheitä.*

*Tietynlaista positiivisuutta siinä on oltava mukana, sellainen tsemppaajan rooli ja esimerkkinä oleminen.*

Haastatteluissa käy ilmi, että lähiesimiehillä on **muutosprosesseista hyvä ja ajantasainen kuva**. Ongelmallisinta näyttäisi olevan, että lähiesimiehet eivät itse osallistu suunnitteluvaiheeseen, jolloin muutosprosessinhallinta ei näyttäydä aivan yhtä vahvana kuin ammatillinen osaaminen antaisi myöden. Lähiesimiehet näkevät muutosjohtamisen osana päivittäisjohtamista ja muutosjohtamisen ajallinen erottelu työpäivän sisältä koetaan mahdottomuudeksi. Lähiesimiehet liittävät muutosjohtamisen vahvasti erilaisiin työsuoritteisiin, kuten projekteihin tai toimintatapojen muuttamiseen. Selkeänä yhteytenä muutoksien onnistumiseen nähtiin lähiesimiehen oma henkilökohtainen luottamus muutoksen onnistumiseen. Lähiesimiesten kokemuksen mukaan muutosten lähijohtamista voidaan pitää eräänlaisena työn jatkuvana kehittämisenä. Tärkeimpiin lähiesimiehen rooleihin lukeutuu muutoksen onnistumiseen uskomisen.

*Ja on sen asian itsekin hyväksynyt ja seisoo sen takana.*

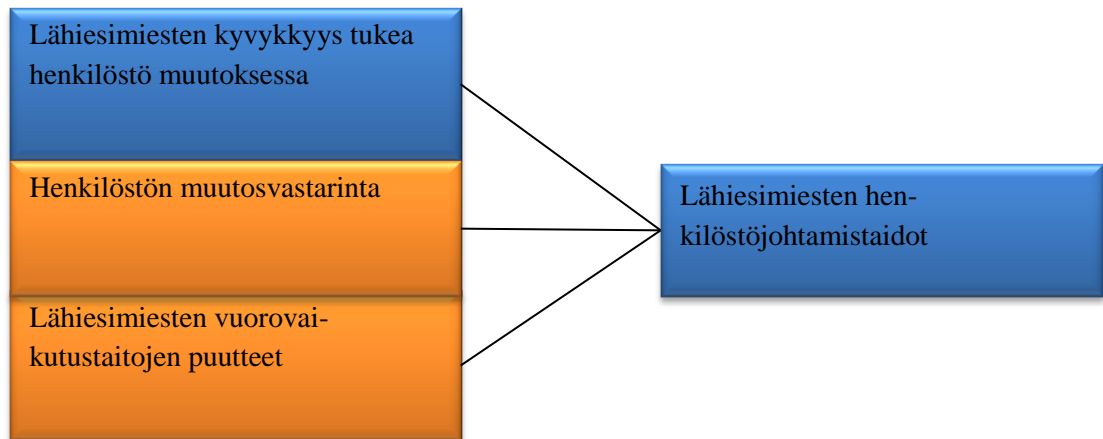
*Sellaista vankkaa tahtoa, viedä muutosta läpi. Uskoa myöskin siihen mitä on viemässä läpi, muuten se ei toimi.*

Lähiesimiehet kokevat, että suurten muutosten **organisointi ja aikatauluttaminen** oman työn ohella on hidasta. Päämäärän saavuttaminen on ollut haastavaa eikä riittäviä tuloksia aina ole syntynyt. Muutostyöhön olisi varattava aikaa sekä henkilöresursseja enemmän. Suunnitelmallisen töiden sisällöllisen uudelleenorganisoinnin kautta olisi mahdollista vapauttaa aikaa kenttätyöstä muutostyöhön.

*Mää olen toiminut myös rivissä hyvin paljon, aika ei vaan riitä, vaaka-kuppi on kallellaan, siinä lomassa yrittänyt, se ei välttämättä oo kauheen tehokas tapa siinä. Siihen täytyy saada aikaa ja rauhoittua toteuttamaan ja muutoinkin kun ylitöillä tai kotoa käsin tekemällä kyllä resursointi on ollut isoin ongelma.*

### 5.3 Lähiesimiesten henkilöstöjohtamistaidot

Päälouokka lähiesimiehen henkilöstöjohtamistaidot koostui kolmesta yläluokasta: lähiesimiesten kyvykkyys tukea henkilöstöä muutoksessa, henkilöstön muutosvastarinta sekä lähiesimiesten vuorovaikutustaitojen puutteet (kuvio 6).



KUVIO 6. Lähiesimiesten henkilöstöjohtamistaidot

Lähiesimiehet nostavat esille **työntekijöiden tukemisen** muutostyössä tärkeänä osana muutoksissa onnistumista. Aktiivinen kuunteleminen, suunnitteluun mukaan ottaminen ja riittävän ajan tarjoaminen muutosten sisäistämiseen koettiin tärkeäksi. Lähiesimiehet korostavat, että parhaimpiin tuloksiin päästäisiin, jos työntekijöitä pystyttäisiin paremmin huomioimaan yksilöinä. Lähiesimiehet nostavat esiin myös työntekijöiden oikeuden erilaisiin tunnetiloihin. Haastatteluissa nostetaan esille oikeus negatiivisiin tunteisiin. Haasteena nähtiin ajan riittämättömyys käsitellä tunteita jolloin negatiivinen tunne-tila voi helposti voimaannuttaa henkilön muutosvastarintaan.

*Saa olla koko ajan tuntosarvet päässä kuinka vuorovaikutat.*

Työntekijöiden mukaan suunnitelmallinen ja johdonmukainen toiminta sekä mielipiteiden kuuleminen ja jollain tapaa huomioiminen nostaa lähiesimiehen arvostusta ja samalla lisää sitoutumista muutoksiin. Työntekijöiden ehdotusten kuulemisen muutosten toteuttamiseen liittyvissä asioissa koetaan lisäävän työviihtyvyyttä.

*Kuullaan alaista, eli niitä jotka on siellä kentällä, että heidän mielipiteitä otetaan huomioon.*

Lähiesimiesten kokemuksen mukaan henkilöstöjohtamisen haasteista voimakkaimpana nähtiin **muutosvastarinta**. Muutosten vastustaminen liitettiin erityisesti uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Lähiesimiehet kokevat, että aikataulujen tiukkuus osaltaan lisää muutosten vastustamista. Osaltaan vastarintaa lisää usein jo julkaistujen toimintaohjeiden muokkaaminen jälkeinpäin.

*Ensimmäinen on aina se ei, ei mikään käy.*

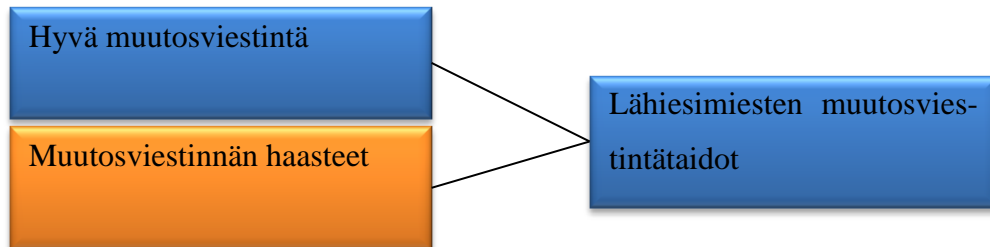
*..että yks kolmasosa on niitä jotka aina kun tulee jotain uutta sanoo tarviiks tää tosiaan ottaa käyttöön, vanha menetelmä on ollut ihan hyvä, onko pakko.*

Lähiesimiesten **vuorovaikutustaitojen puutteet** nousivat voimakkaasti työntekijöiden haastatteluissa esiin. Työntekijöiden kokemuksen mukaan heidän tekemäänsä työtä ei arvosteta ja toisinaan tekemisiä vähätellään. Työntekijät korostavat, että ammattitaitoisen lähiesimiehen pitäisi olla kyvykäs hyvään kommunikaatioon ja asialliseen kohteluun. Työntekijöiden sitoutumattomuuteen muutoksiin vaikuttavat mielipiteiden huomiotta jättäminen ja aktiivisen kuuntelun laiminlyönti. Lähiesimiehen ilmoitusluontoiset muutokset lisäävät selkeästi muutosten vastusta ja saavat puolustusreaktiot esille. Muutosten tiiviys on selkeästi aiheuttanut muutosväsymystä. Muutoksia on ollut viimeaikoina runsaasti ja toiveet rauhallisemmasta muutostahdistista välittyvät haastatteluista.



## 5.4 Lähiesimiesten muutosviestintätaidot

Pääloukka lähiesimiesten muutosviestintätaidot koostui kahdesta yläluokasta: hyvä muutosviestintä ja muutosviestinnän haasteet (kuvio 7).



KUVIO 7. Lähiesimiesten muutosviestintätaidot

**Hyvä muutosviestintä** korostui sekä lähiesimiesten että työntekijöiden haastatteluissa. Lähiesimiehet kokivat hyvän tiedottamisen olevan jatkuvaa ja säännöllisesti tapahtuvaa sekä asiapitoista. He pitivät tärkeänä, että tiedottamista työntekijöiden suuntaan pidettäisiin yllä, vaikka ei olisi juuri kerrottavaakaan. Samalla tarjottaisiin työntekijöille mahdollisuus kysyä mieltä askarruttavia asioita.

*On niin ku jatkuvaa tiedotusta, on keskustelufoorumeita... ihmiset saa kysellä ja johtajat esimiehet vastaa kysymyksiin ja pitää sitä kohdetta, henkilöstöä, ajan tasalla asioista koko ajan.*

*Se tiedotus ja yhteisiä foorumeita säännöllisesti, ihmiset vois kysyä vaikka ei olis niin paljon kerrottavaakaan.*

Lähiesimiehet korostavat eri viestintäkanavien tapahtuvan viestinnän parantavan muutoksen tiedostamista. Tärkeätä olisi taata yhtäaikaista tiedotusta muutoksesta kaikille tahoille työn sujuvuuden kehittämiseksi ja ristiriitaisen tiedon vähentämiseksi.

*Yhtä aikaa kaikille viestit.*

Lähiesimiehet kertoivat haastattelussa tiedonsaannin ja sisällön tulkinnan haasteet: mm. sähköpostilla tulleet tiedotteet saatettiin eri lähiesimiesten toimesta tulkita virheellisesti tai puutteellisesti ja näin ollen tieto kerrottiin eteenpäin kentälle vajaana tai jopa virheellisenä. Myös työntekijät nostavat esiin myös sähköpostilla tulleiden toiminta ohjeiden tulkinnanvaraisuuden. Lähiesimiehet korostivat haastattelussa vuorovaikutteisen kanssakäymisen tärkeyttä johdon kanssa. Samalla tavalla työntekijät korostivat vuorovaikut-

teisen keskustelun tärkeyttä lähiesimiehen kanssa. Lähiesimiehen koetaan jalkauttavan tiedot lähinnä ilmoitusluonteisina asioina, joihin ei voida vaikuttaa eikä mielipiteitä kuulla tai oteta huomioon.

*Tiedotuksia tulee monelta tasolta, jotka me viedään itse eteenpäin eli itse tulkitaan ja viedään eteenpäin. Elikkä käydään lukemassa tiedotteet. Siihen toivoisin oikeeta vuorovaikutusta.*

**Muutosviestinnän haasteena** nähtiin työntekijöiden näkökulmassa eriaikainen ja ristiriitainen tiedotus. Uusien työohjeiden toimintakuntoon saattamisen ja levittämisen haasteena nähtiin keskeneräiset ja useasti ennen viimeistä ja virallista ohjetta muuttuvat toimintaohjeet. Tietoa saatettiin kentälle usean ihmisen toimesta eikä asiasisältö ollut välttämättä kohdallista. Työntekijät korostavat kunnollista perehdytystä muuttuviin asioihin jotta asiakasta voidaan palvella paremmin. Kokemuksen mukaan perehtyminen uusiin muuttuviin toimintatapoihin on jäänyt liaksi työntekijän itsensä aktiivisuuden varaan. Toisaalta työntekijät korostavat, että kiireestä johtuen eivät edes välttämättä ehdi kaikkia uusia toiminnan muutoksia ottaa haltuun.

*Ei se välttämättä oo siitäkään kiinni ehditäänkö niitä lukee ajoissa, ne lasketaan vähän liian raakileena käytäntöön.*

*Sitten käy niin että samasta aiheesta käydään useita keskusteluja ja ohjeita tulee eri henkilöiltä ja ei tiedä mikä on uusin ja miten tulee toimia.*

*Olis hyvä jos joku kasais sen ja sitten se vasta lähetettäis, kun se olis tootalisen valmis.*

Työntekijät nostivat esiin tiedottamisen ja perusteluiden puuttumisen muutoksien jalkauttamisessa. Muutoksen hyväksyntään oleellisesti vaikuttava perustelu siitä miksi jotain tehdään on jäänyt vailinaiseksi ja lisännyt osaltaan muutosten vastustusta.

*Kaivattaisiin niihin hommiin perusteluja, miksi tehdään mitäkin ja minkä takia.*

Kokonaisuudessaan muutosviestinnän koetaan olevan huonoa. Muutosviestinnän parantamiseksi toivotaan ennakoivaa ja suunniteltua tiedottamista sekä yhteisiä palaverieita. Työntekijät nostavat esille työn sujuvuuteen vaikuttavan tekijän. Työohjeita on tallennettuna useaan eri tietokantaan ja niiden etsiminen on työlästä ja aikaa vievää eikä palvele tehtävänsä.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisen osaamisesta. Tulosten mukaan lähiesimiehet hallitsevat hyvin muutosjohtamisen prosessin kokonaisuuden. Lähiesimiesten suurimmat haasteet muutosjohtamisessa, liittyivät henkilöstöjohtamisen kysymyksiin kuten muutosvastarintaan. Työntekijöiden näkemykset tämänhetkisestä muutosjohtamisen tilasta kulminoituivat lähiesimiesten vuorovaikutustaitojen ja viestinnän puutteisiin. Opinnäytetyön analyysin pohjalta tuloksiksi muodostui neljä pääluokkaa, jotka ovat (1) organisaation johdon asettamat raamit ja tuki, (2) lähiesimiesten muutosjohtamisvalmiudet, (3) lähiesimiesten henkilöstöjohtamistaidot ja (4) lähiesimiesten muutosviestintätaidot.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella lähiesimiesten näkemykset siitä mitä muutosjohtaminen on, ovat olemassa olevan tutkimustiedon kanssa samansuuntaiset. Lähiesimiehet kokevat muutosjohtamisen olevan jokapäiväistä työtä, joka nähdään tapahtumaketjuna yhteisesti asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Tapahtumaketjun toteuttamisen haasteeksi voidaan nähdä yhteistyö johdon ja lähiesimiesten välillä päämäärästä sovittaessa. Nyholmin (2008, 227) väitöstutkimuksen mukaan muutostyön päätöksenteon perustana tulee olla asiantuntijuus, informaation jakaminen sekä luottamus. Myös Stenvall ym. (2007, 80) korostavat, että luottamuksen rakentamiseen tarvitaan ajantasaista tietoa ja sujuvaa kommunikointia koko johdon välillä.

Tuloksista on nähtävissä, että lähiesimiesten esimiestyön osaamisen työkalut muutostyön toteuttamiseen ovat olemassa mutta kytkös ylemmän johdon ja lähijohdon sekä työntekijöiden välillä on ollut puutteellista. Tämä näyttäytyy erityisesti johdolta tulevan tuen vähäisyytenä. Tuomisen (2013) mukaan muutosta johdettaessa pelkkä johtajan halu ja kyky eivät ole riittävät muutoksen aikaansaamiseksi. Tarvitaan toiminnan tasolla tapahtuvaa kykyä henkilöstöjohtamiseen ja koko työyhteisön kyvykkyyttä muutokseen. (Tuominen 2013, 206.)

Stenvall ym. (2008) mukaan muutostyön onnistumisen suurimpiin uhkiin liittyy esimiehen uusavuttomuus, jolloin esimies ei osaa toimia uudella eikä vanhalla tavalla. Syy tähän voi olla yleinen epävarmuus ja epäselvyydet toimintatavan sekä menettelytapojen suhteen. Työnohjauksen käyttäminen esimiestyön tukena voisi auttaa tässä. (Stenvall ym. 2007, 80.) Tuloksissa on nähtävissä lähiesimiesten halukkuus käyttää työnohjausta vaikeiden tilanteiden tueksi. Työnohjauksen avulla koettiin saatavan työkaluja toimia lähiesimiestyössä paremmin.

Opinnäytetyön toisena tarkastelualueena olivat lähiesimiesten näkemykset muutosjohtamisen haasteista. Tulosten mukaan lähiesimiesten kokemukset muutostyön haasteista liittyivät viestinnän puutteisiin sekä muutosvastarintaan. Johdolle muutos tarkoittaa mahdollisuutta kehittää organisaatiota ja itseään, mutta työntekijät näkevät usein muutoksen häiritsevänä ja vahingollisena (Strebel 1996, 139). Tuloksissa muutosvastarinta näyttäytyy yhtenä lähiesimiestyön suurimmista haasteista. Johdon sanelupolitiikka ja henkilöstön mielipiteiden huomiotta jättäminen lisää kielteistä muutoskokemusta. (Savolainen, Lammintakanen, Kivinen & Sarkkinen, 2011, 17). Vaikutusmahdollisuuden epäämällä työntekijät saatiin jo lähtökohtaisesti vastustamaan muutosta.

Pääsyitä muutoksen ihmisissä synnyttämään vastustukseen on sen mukanaan tuoma epävarmuus sekä siihen liittyvät epäselvyydet (Dawson 2003, 19). Tulosten mukaan työntekijöille ilmoitusluoteisesti kerrotut muutokset herättivät paljon vastustusta. Siitä huolimatta tulosten mukaan suurin vastustus kuitenkin liitettiin erityisesti uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Uusien toimintatapojen käyttöönoton vastustusta lisäsi käyttöönotto aikataulujen nopea tahti sekä koulutuksen puuttuminen.

Tuloksissa ei ollut niinkään nähtävissä, että työntekijöiden vastarintaa olisivat lisänneet uudet toimintatavat, vaan lähinnä tapa, jolla uudet toimintatavat esitellään, kuinka niihin koulutetaan ja kuinka ne ajetaan sisään ennen toiminnan käyttöönottoa. Muutosvastarinta kohdistui toimintatapoihin, joilla tietoa uudesta asiasta tuodaan ja tapaan viedä muutosta eteenpäin, ei niinkään uuteen asiaan ja työn kehittämiseen. Nyholmin (2008) mukaan muutoksen kokemiseen vaikuttavat olennaisesti monet yksilölliset tekijät, kuten yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet sekä asenteet. Yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi myös muutoksen toteutustapa vaikuttaa muutoksen kokemukseen. (Nyholm 2008, 65–66.)

Juppon (2011) mukaan muutosvastarinnan vähentämisessä keskijohdon roolia tiedonvälittäjänä henkilöstön ja johdon välillä pidetään tärkeänä (Juppo 2011, 160–161). Dawsonin mukaan suhtautumista muutokseen tulee lähestyä kriittisesti. Esimiehillä on tapana suhtautua myönteisesti muutosta tukeviin ihmisiin, kun taas muutokseen kriittisesti suhtautuvat ihmiset nähdään negatiivisessa valossa, vaikka näillä olisi hyviäkin syitä vastustaa muutosta. (Dawson 2003, 25.) Kritiikki johtoa kohtaan nähdään uhkana, vaikka todellisuudessa kritiikki on sitoutuneimpien työkalu toiminnan kehittämiseen. (Mattiila 2007, 21–25.) Tulokset jakautuivat tältä osin; toisaalta lähiesimiehet ymmärtävät työntekijöiden muutosvastarinnan syyt ja sen mukana tulevat kehitysideat, toisaalta tuloksissa näkyy, että lähtökohtaisesti kaikkea uutta vastustetaan ilman kehittävää elementtiä. Osaltaan muutosvastarinnan hyödyntämistä kehitystyössä rajoittavat aikataulut, joilla muutoksia vedetään läpi.

Tuominen (2013) tähdentää, että johtajan tehtävänä on huolehtia siitä että työyhteisöllä on riittävät taidot muutoksen läpiviemiseen. Oppimisprosessia tehostamalla voidaan parantaa työyhteisön muutoskyvykkyyttä. Ratkaisevaan asemaan nousee johdon asennoituminen oppimisen tarpeeseen ja sen merkittävyyteen. (Tuominen 2013, 206.) Opin- näytetyön tuloksista käy ilmi, ettei ennen muuttuvien toimintatapojen käyttöönottoa ole varattu riittävästi aikaa uuden asian koulutukseen ja asian sisäistämiseen. Tuloksissa korostuvat sekä lähiesimiesten että työntekijöiden kokemina koulutuksen heikkoudet ennen uusien toimintatapojen käyttöönottoa.

Tuloksissa on nähtävissä hyvän viestinnän määreitä. Tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa ja säännöllisesti tapahtuvaa sekä asiapitoista. Tärkeimpiä muutokseen sitouttavia tekijöitä on oikea-aikainen ja avoin tiedotus muutoksesta (Heino 2010, 84). Hyvän viestinnän ennusmerkkejä ovat tiedon riittävyys, viestinnän ja johtamisen asiakeskeisyys sekä avoimuus ja vuorovaikutteisuus (Matala 2012, 80; Valppu 2013, 74). Muutoksissa esimiehellä toivotaan viestinnällistä rohkeutta osallistaa henkilöstöä sekä tiedottaa vaiheista, linjauksista, vastuualueista ja halutuista vaikutuksista (Matala 2012, 59).

Jatkuva tiedottaminen on avainasemassa muutoksessa (Aarnikoivu 2008, 169). Tiedonkulun kannalta olennaista muutoksessa on se kuinka lähiesimiehet osaavat purkaa organisaatiotasojen tuomaa tietoa ymmärrettävään muotoon ja tulkita sitä eteenpäin. (Mattiila 2007, 112.) Sisäistä viestintää kritisoidaan paljon. Kritiikin kohteiksi valikoituivat yleensä tiedotuksen niukkuus, puuttuminen tai jälkijättöisyys sekä liiallinen informaati-

tiotulva. Mitä enemmän muutos koskettaa arkipäivän työn sisältöä sitä merkittävämpää on henkilökohtaisesta näkökulmasta lähtevä viestintä. (Mattila 2007, 187–189.)

Tuloksissa muutosviestinnän haasteeksi muodostui talon sisällä tapahtuva eriaikainen sekä ristiriitainen tiedotus. Tiedotuksen yksisuuntaisuus, tiedon puute tai tiedon väärä ajoitus ja sisältö ovat muutosprosessien viestintään liittyviä ongelmia (Heino 2010, 61–62; Valppu 2013, 56). Tiedonkulun esteinä voivat olla suuri tietomäärä tai valikoiva sähköpostien lukeminen. Koulutustilaisuuksista pois jääminen nähtiin myös esteenä tiedon välittymiselle. (Heino 2010, 62.) Muutoksessa tarvitaan jatkuvasti selkiyttävää tietoa ristiriitojen välttämiseksi. Muutosviestinnän laiminlyönti tarkoittaa usein henkilöstön laiminlyöntiä (Matala 2012, 64, 71). Tuloksissa ovat nähtävissä myös viestinnän haasteet. Tiedon jakaminen pelkästään sähköpostilla ilman vuorovaikutuksellista kanssakäymistä koettiin asiaksi joka mahdollistaa myös virhetulkinnat asiasisällössä.

Kolmas osa-alue, johon opinnäytetyöllä haettiin vastauksia, oli työntekijöiden näkemykset lähiesimiesten muutosjohtajuudesta tällä hetkellä. Ponteva (2008, 27) nostaa ihmisten kohtaamisen tärkeimmäksi esimiehen tehtäväksi muutoksessa. Tulosten mukaan työntekijät odottavat esimieheltä muutostilanteissa enemmän läsnäoloa sekä hyvää vuorovaikutusta. Stenvall ym. (2007) tutkimustulokset ovat yhtenevät; muutostyön onnistumisen edellytyksenä on läsnä oleva johtaja. Muutostyön onnistumista tukee lisäksi esimiehen kyky keskustella vaikeista asioista. (Stenvall ym. 2007, 80.) Tuloksissa työntekijät nostavat esille lähiesimiehen esimerkin vahvistavan myönteistä kokemusta muutoksesta. Stenvall ym. (2007, 80) alleviivaa esimiestyössä esimerkillä johtamista, johon liittyy myös omien puutteiden tunnustaminen. Samalla valmentava johtaminen tukee hyvän ilmapiirin luomista.

Juppon (2011) väitöstutkimuksessa viestinnän ja kommunikoinnin merkityksen nähdään korostuvan usealla muutoksen johtamisen osa-alueella: muutokseen sitoutumisessa, perustelemissa ja kannustamisessa. Väitöstutkimus teroittaa keskustelun ja kommunikoinnin tärkeyttä muutoksen tavoitteista ja tulevaisuudesta kerrottaessa. (Juppo 2011, 160–161.) Vaikka opinnäytetyön tulosten mukaan hyvät vuorovaikutustaidot lähiesimiestyössä koetaan tärkeiksi muutostyön onnistumisen kannalta, on puutteita vuorovaikutuksessa tästä huolimatta runsaasti. Tuloksissa korostuu työntekijöiden välittämänä näkemys lähiesimiesten vuorovaikutustaitojen puutteista sekä lähiesimieheltä saadun tuen vähäisyydestä. Juppon (2011) mukaan juuri kommunikoinnin avulla tapahtuu

muutokseen sitoutuminen ja muutostarpeen perustelevminen (Juppo 2011, 160–161). Tämän opinnäytetyön tulosten valossa nimenomainen vuorovaikutuksen puute on voinut lisätä syntyneitä haasteita muutosten toteuttamiseen.

Savolainen ym. (2011) tutkimuksen mukaan muutosjohtamisessa tulisi huomioida seuraavat tekijät: johtamisen keskittyminen osaamisen johtamiseen, säännöllinen henkilöstön ja johdon välinen kommunikaatio, yhteisen päämäärän asettaminen ja henkilöstön sitouttaminen sekä osallistavan ja luottamuksellisen johtamistavan kehittäminen ja sen vahvistaminen. On tärkeää sovittaa eri tasojen johtamiset yhteen ja luoda toiminnalle yhteinen päämäärä. Muutosjohtajuuden tarve korostuu henkilöstön havahtuessa todellisiin toiminnan muutoksiin noin kahden vuoden kuluttua muutoksesta. (Savolainen ym. 2011, 19.)

## 6.2 Opinnäytetyön eettisyys

Eettisen ajattelun pohjalla on tutkijan kyky pohtia omien ja yhteisön arvojen kautta mikä on oikein ja väärin (Kuula 2006, 21). Tutkimuseettinen neuvottelukunta on koonnut Suomessa vakiintuneet hyvät tieteelliset käytännöt. Jotta tutkimusta voidaan pitää eettisesti hyväksyttävänä ja luotettavana on se laadittava hyvän tieteellisen käytännön periaatteita noudattaen. Tutkimusta tehdessään tutkijana toimivan on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tekemässään tutkimustyössä, tallentaessaan ja esittäessään tuloksia sekä itse tutkimuksissa ja niiden arvioinnissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 5–6.)

Tutkijoiden on huomioitava eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteutettava avoimuutta tutkimustuloksia julkaistessaan. Tutkijan on huomioitava muiden tutkijoiden työn saavutukset asianmukaisella, kunnioittavalla ja arvostavalla tavalla. Tutkimuksen tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on yksi hyvän tutkimuksen kriteeri. Tutkimusraportin lähdekritiikissä heijastuu tutkijan pätevyys. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131–133.) Lähdekritiikki on osa analyysiä. Lähteiden luotettavuuden tarkastelukriteerit mää-

räytyvät aineiston tarjoaman informaation näkökulmasta. (Alasuutari 1999, 95.) Lisäksi eettisyys näkyy tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereissä. Pohdintaan tulee selvittää kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja minkä vuoksi tutkimusta tehdään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131–133.) Tutkijan on pystyttävä kirjaamaan miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan aineistoaan juuri siitä näkökulmasta kuinka hän on tehnyt. Hänen on pystyttävä perustelevaan uskottavasti kuinka hän on tulokseen päätenyt. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 189.)

Tämän opinnäytetyön aiheena lähiesimiesten muutosjohtamisosaaminen on työelämälähtöinen ja tarveperusteinen. Aiheenvalintaan vaikutti oma kiinnostukseni, itseni kehittäminen ja työelämän tarve. Opinnäytetyötä varten tehty tutkimussuunnitelma hyväksyttiin sekä ohjaavan opettajan että yrityksen edustajan toimesta ennen aineiston keräämistä. Osallistuminen haastatteluun oli vastaajille vapaaehtoista. Vastaajat saivat tutustua tutkimussuunnitelmaan ja kerätyn tiedon käyttötarkoituksiin ennen haastattelua. Haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi vielä opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä annettiin tilaa kysymyksille ennen haastattelun aloittamista. Haastateltavilta otettiin kirjallinen suostumus osallistua haastatteluun (liite 7). Muistutin vielä ennen haastattelujen aloittamista, että haastattelu on täysin vapaaehtoista ja siitä voi koska tahansa kieltäytyä. Kerroin, että kerätyt tiedot ovat luottamuksellisia ja aineisto on vain henkilökohtaiseen käyttööni. Painotin, että muokkaan käyttämäni aineistoa siten, ettei siitä tulla ketään tunnistamaan.

Opinnäytetyön haastateltavista lähes kaikki olivat minulle ennestään tuttuja. Emme kuitenkaan työskennelleet samassa toimipisteessä enkä ole toiminut haastatteluun osallistuneiden lähiesimiehenä. Pyrkimykseni on ollut pysyä rehellisenä ja objektiivisena sekä pitäytyä aineiston pohjalta tekemissäni tulkinnoissa. Opinnäytetyö toteutettiin noudattamalla hyvän tieteellisen tutkimustyön periaatteita. Eettisiin valintoihin ja luotettavuuteen kiinnitettiin huomioita koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön tulokset on raportoitu huolellisesti ja rehellisesti.

### **6.3 Opinnäytetyön luotettavuus**

Johdonmukainen kokonaisuus on laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kulmakivi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135). Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen



luotettavuuden lähde on tutkija itse. Tutkimuksen arvioinnin perustana käytetään koko tutkimusprosessia alusta loppuun saakka. Tutkimuksen lähtökohtana on myöntää, että tutkija on itse keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 2008, 210.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kylmä & Juvakka (2007) määrittävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen kriteereiksi uskottavuuden, vahvistettavuuden, reflektiivisyyden ja siirrettävyyden. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Opinnäytetyön uskottavuutta lisää tulosten aitous ja se, että olen opinnäytetyöntekijänä pitänyt tutkimuspäiväkirjaa koko tutkimusprosessin ajan. Olen pyrkinyt kirjaamaan tutkimuspäiväkirjaan tekemiäni valintoja sekä tuntemuksiani opinnäytetyön edetessä. Opinnäytetyön tulokset on kuvattu luotettavasti ja esitelty sillä tarkkuudella sekä taidolla joka opinnäyte työntekijällä on ollut. Laadullisen tutkimuksen perusvaatimus on, että tutkimuksen tekemiseen on varattu riittävästi aikaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 139). Olen työstänyt opinnäytetyötä noin vuoden ajan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon tutkimuksen vahvistettavuus. Vahvistettavuudessa kuvataan tutkimusprosessi, aiheen valinta, esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, tutkimuksen vaikutusta tutkijaan sekä tutkimustulosten rakentumista analyysiksi aineiston avulla. Refleksiivisyyttä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen luottavuuden arvioinnin kriteerinä. Tutkijan tulee osoittaa kuinka on itse vaikuttanut tutkimusprosessiinsa ja aineistoonsa. (Kylmä ym. 2008, 26.) Mäkelän (1992, 47) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuutta ei voi muotoilla luotettavuusongelmaksi eikä tulkinnan osuvuutta voida verrata tilastollisen mallin osuvuuteen tai selitysvoimaan. Olen pyrkinyt kuvamaan tässä opinnäytetyössäni tekemiäni ratkaisut tarkasti ja johdonmukaisesti luotettavuuden lisäämiseksi.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee tarkastella myös tulosten siirrettävyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka tutkimustulokset ovat siirrettävissä vastaavanlaisiin tilanteisiin. Oleellista on kuinka monipuolisesti tutkimustulos kuvaa kohdeilmiötä. (Kylmä ym. 2008, 26) Luotettavuutta lisää, jos tutkija pystyy osoittamaan tuloksen ja aineiston välisen yhteyden. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10.) Opinnäytetyön analyysin pohjalta syntyneitä tuloksia on arvioitu suhteessa muihin tutkimuksiin. Tulokset ovat siirrettäviä yrityksen sisällä toiseen yksikköön koska organisaatiolla on yhteinen johto ja yhteiset toimintatavat ovat valtakunnalliset.

Olen opinnäytetyössäni kirjannut aineiston hakuprosessit tarkasti ja ne ovat työssä nähtävissä. Olen kirjannut käyttämäni lähteet tarkasti. Tein haastattelut ja litteroin nauhoitukset tekstitiedostoiksi itse. Opinnäytetyön aineisto oli melko suppea. Viisi haastateltavaa ja haastateltavien viimeaikaiset kokemukset olivat vahvasti negatiivisia muutosten toteutuksen suhteen. Nämä negatiiviset kokemukset nostivat hyvin esille juuri kehittämisosa-alueet.

Tämän opinnäytetyön analyysi tehtiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Opinnäytetyön tekijälle aineistolähtöinen sisällönanalyysi on ensimmäinen laatuaan. Aineiston työstäminen ja jäsentäminen on ollut aikaa vievää ja haastavaa. Haastavimpana olen kokenut luottamuksen itseeni ja tekemiini valintoihin aineiston jäsentämisessä. Sisällönanalyysin ongelmana voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta. Haasteeksi nousee pystyykö tutkija tarkastelemaan analyysiprosessia puolueettomasti vai vaikuttaako tulokseen tutkijan omaa henkilökohtainen näkemys asiasta. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10.)

Aineiston analyysivaiheessa työn luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä tutkijan kyky muodostaa pelkistetyn aineiston pohjalta sellaisia luokituksia, jotka kuvaavat mahdollisimman luontevasti tutkittavaa ilmiötä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10; Kylmä ym. 2008, 26.) Opinnäytetyön aineistosta nousseet tulokset on esitelty tässä opinnäytetyössä oman henkilökohtaisen tulkintani mukaisesti. Tutkimustuloksia esiteltäessä käytetään alkuperäisaineistosta peräisin olevia suoria lainauksia osoittamaan lukijalle, miten luokitus on muodostettu. Suorat lainaukset lisäävät raportin luotettavuutta. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10.) Opinnäytetyön analyysissa käytettiin suoria lainauksia lisäämään luotettavuutta. Suorien lainausten tunnustetietoja ei ole työssä nähtävissä.

Opinnäytetyön tulosten luotettavuuteen vaikuttavia haastattelijasta riippumattomia tekijöitä voivat olla, että haastatteluiden teon aikaan kahden yksikön yhdistäminen oli juuri käynnissä ja haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat suureen muutosprosessiin osallisina. Itse tilannetta ulkopuolisena tarkkailijana seuraten, muutosprosessissa näyttäytyivät vahvasti muutosviestinnän puutteet molemmista näkökulmista tarkasteltuina.

## 6.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisen osaamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista. Opinnäytetyön tuottaman aineiston pohjalta on tarkoitus rakentaa lähiesimiehille koulutusmateriaalia muutosten toteuttamisen tueksi ja muutostyön haasteisiin.

Terveyspalveluja tuottavan yrityksen kyky muuttaa toimintatapoja asiakkaan tarpeen mukaisiksi nopealla tahdilla lisää kilpailukykyä ja parantaa tuottavuutta. Lähiesimiesten rooli muuttuvien toimintatapojen jalkauttamisessa on tärkeä muutosten onnistumisen kannalta. Muutosjohtamisen osaamiseen panostamisella voidaan saada lisää ymmärrystä ja kehittää osaamista muutosten onnistuneeseen johtamiseen ja tukea työntekijöiden työmotivaatiota sekä lisätä työhyvinvointia

Johtopäätöksenä opinnäytetyön tuloksen mukaan lähiesimiesten osaamista muutosjohtamisesta ei juurikaan hyödynnetä. Lähiesimiehillä näyttäisi tämän opinnäytetyön mukaan olevan tietämystä muutosjohtamisen prosessin perusasioista ja elementeistä. Asiantuntemuksen käytön esteenä näyttäisivät olevan riittämätön aika lähiesimiestyöhön ja uusista toimintatavoista järjestettävän koulutuksen puute. Toisaalta lähiesimiehet näyttäytyvät työntekijöiden näkökulmasta ylemmän johdon viestin tuojina, joilla ei ole asioihin päätösvaltaa. Vaikuttaa siltä että lähiesimiehet siirtävät tietoa eteenpäin sen enempää pystymättä puuttumaan asiasisältöön tai aikatauluihin. Lähiesimiesten ja ylemmän johdon välisen yhteistyön tiivistäminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen lähiesimiesten ja ylemmän johdon välillä voisi parantaa myös suhdetta lähiesimiesten ja työntekijöiden välillä.

Muutosten onnistumisen kannalta johtamisen lähtökohta on muutosten huolellinen suunnittelu, jossa huomioidaan eri osapuolten näkemykset ja kehitysehdotukset. Lähiesimiesten muutostyön johtamisen haasteeksi muodostui se, etteivät lähiesimiehet osallistu tulevien muutosten suunnitteluun, vaan ne tuodaan valmiina johdolta jalkautukseen. Sen lisäksi etteivät lähiesimiehet osallistu muutosten suunnitteluun ei siihen osallistu myöskään henkilökunta. Vaikka lähiesimiesten ja henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ei ole aina mahdollista, tulisi heidät huomioida muutoksen konkreettisen toteutuksen suunnittelussa.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan sanoa lähiesimiesten muutosjohtamisen olevan haastavaa etenkin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen haasteet liittyivät muutosviestintään, vuorovaikutustaitoihin ja muutosten vastustamiseen. Muutoksesta viestiminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä muutosten onnistumisessa. Viestinnän kulmakivenä tulisi olla ajantasainen ja kohdennettu tieto sekä usein tapahtuva tiedotus erilaisia kanavia pitkin. Erilaisissa tutkimuksissa ja myös tässä opinnäytetyössä on osoitettu selkeästi viestinnän puutteiden lisäävän muutosvastarintaa. Tästä syystä juuri lähiesimiesten viestintäosaamisella on merkityksestä muutostyön onnistumisen kannalta. On kuitenkin huomioitava, että vuorovaikutustilanteissa on aina läsnä puhuja ja kuulija, viestijä ja viestin vastaanottaja, jolloin tulkinnallisia eroja syntyy aina. Tällöin korostuu keskusteluilmapiirin merkitys, jotta kaikille saadaan sama käsitys siitä mihin ollaan suuntaamassa ja syntyy yhteinen päämäärä.

Jatkuvat muutokset kuluttavat henkilöstön voimavaroja, mikä heijastuu työn tehokkuuteen sekä muutoksiin sitoutumiseen. Työntekijöiden sitouttamiseksi muutokseen ja myönteisen muutoskokemuksen saamiseksi lähiesimiehen tuki on huomattavassa roolissa. Työntekijöiden välittämänä opinnäytetyössä korostui näkemys tieto lähiesimiesten vuorovaikutustaitojen puutteista sekä lähiesimieheltä saadun tuen vähyydestä. Työntekijöiden tuen kokemukseen vaikuttavat yllämainitun viestinnän riittävyyden ja suunnitteluun osallistumisen lisäksi monet muut tekijät. Tuen kokemukseen vaikutti kuinka paljon lähiesimies on läsnä, arvostaako hän työntekijöitä, millainen on lähiesimiehen oma asenne muutokseen ja voiko häneltä aina kysyä neuvoa.

Lähiesimiehen tuki ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa muutostyön onnistumisen kannalta. Lähiesimiehen antama tuki voisi näyttäytyä muutoksessa sekä työntekijöiden rinnalla kulkemisena että läsnäolona arjessa. Tämän edellytyksenä olisi, että lähiesimies saa riittävästi aikaa lähiesimiestyöhön, tietoa muutoksesta ja aikatauluista sekä tukea omaan tehtäväänsä. Lähtökohtaisesti olisi hyvä laittaa perusasiat kuntoon: varata riittävästi aikaa muutosten läpivienteihin, varmistaa henkilöstön osaaminen ja tarjota koulutusta, lisätä avoimuutta sekä viestintää muutoksien läpivienteihin.

## **6.5 Kehittämisehdotukset**

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella lähiesimiestyön kehittämisen osa-alueiksi voidaan nostaa seuraavia teemoja: muutosviestintä, muutosvastarinta ja lähiesimiehen antama tuki. Alla oleva runko on suunniteltu koulutustilanteiden sisällön jäsentämiseksi. Koulutus tulee sisältämään kolme eri koulutuskertaa. Sisällössä on keskitytty opinnäytetyön tulosten pohjalta korostuneisiin kehitysalueisiin, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota lähiesimiestyössä.

### **Muutosviestinnän kulmakivet**

Mitä on muutosviestintä

Mitä keinoja käytän muutosviestinnässä

Kuinka saavutamme päämäärän.

Kerro mitä muutoksella halutaan saavuttaa

### **Kuinka kohtaan muutosvastarinnan**

Mitä on muutosvastarinta

Mistä muutosvastarinta syntyy

Muutosvastarinnan kohtaaminen

### **Lähiesimies tukena muutoksessa**

Työntekijöiden tukeminen muutoksessa

Hyvät vuorovaikutustaidot

Läsnäolo ja avoimuus

## 6.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön pohjalta nousi esiin seuraavia jatkotutkimusaiheita.

1. Muutosten vaikutus työhyvinvointiin ja yksikön tuloksen kehitykseen.
2. Henkilöstötyytyväisyyden vaikutus suhteessa asiakasyrityksen asiakastytyväisyyteen.
3. Henkilöstön alaistaitojen vaikutukset muutosten onnistumisessa.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Dawson, P. 2003. Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work. London: Sage publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Harmaala, M-M & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Luettu sähköisessä muodossa 28.12.2013. [www.verkkokirjahylly.talentum.fi](http://www.verkkokirjahylly.talentum.fi).
- Heikkilä A., Jokinen P. & Nurmela T. 2008. Tutkiva kehittäminen: Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Itä-Suomen Yliopisto: Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos: Pro gradu -tutkielma.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Juppo, V. 2005. Organisaatio muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteiden aikakauskirja 2/2005, 102–115.
- Juppo, V. 2007. Systeemi - ja kontingenssiteorioiden anti muutoksen johtamiseen. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 01/2007, 9–19.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan Yliopisto: Julkisjohtaminen. Acta Wasaensia; 235. Väitöskirja.
- Järvinen, P. 2008. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimus metodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy, 70–85.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kylmä, J., Rissanen, M-L., Laukkanen, E., Nikkonen, M., Juvakka, T. & Isola, A. 2008. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tietoa hoitotyö kehittämiseen. *Tutkiva Hoitotyö* vol 6 (2), 23–29.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11(1), 3–12.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. *Matkaopas muutokseen: Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Luomala, A. 2008. *Muutosjohtamisen abc: Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisyryhmä HYWIN. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kaupparokkeakoulu*. Luettu 17.7.2014: Luettavissa osoitteesta: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.

Matala, M. 2012. ”Miksi ei voida vastata miksi kysymyksiin?”: Muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Lapin yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp Ky.

Mäkelä, K. (toim) 1992. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudamus.

Nyberg, K. 2013. *Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä: Persoonallisuusdynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden muutuskokemuksiin työssä*. Lapin Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Nyholm, I. 2008. *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. *Acta Electronica Universitatis Tampensis*; 705. Väitöskirja.

Pakkanen, S. 2011. *Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä - osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana*. Itä-Suomen Yliopisto. Pro gradu – tutkielma.

Palomäki, G. & Piirtola, H. 2012. *Alkuperäistutkimuksen laadun arviointi. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon hoitoketjuista ja niiden vaikuttavuudesta. Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma, ylempi ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö*.

Ponteva, K. 2008. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Savolainen, L., Lammintakanen, J., Kivinen, T. & Sarkkinen, H. 2011. *Muutos johtamisen haasteena: Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä*. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1/2011, 8-23.



Stenvall J., Majoinen, K., Syväjärvi A., Vakkala H. & Selin A. 2007. ”Mees romppeines siihen”: Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Strebel, P. 1996. Why do Employees resist Change? Harvard business review on change. Harvard business school press, 139–157.

Suomen sairaanhoitajaliitto. 2004. Hoitotieteellisellä näytöllä tuloksiin hoitotyössä – käsikirja hoitotyön suositusten laadintaan: Helsinki.

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

Tuominen, E. 2013. Yritysjohtajien arvot ja johtamiskäsitykset. Empiirinen pitkittäistutkimus Lahden seudun pk-huonekaluteollisuudesta. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis; 122. Väitöskirja.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen suomessa. Luettu 1.9.2014. Luettavissa osoitteessa: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: W S Bookwell Oy.

Valppu, S. 2013. Lähiesimies muutoksen viestijänä monikuntaliitoksessa – case uusi Oulu. Lapin Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Acta Electronica Universitatus Tampereensis; 1358. Väitöskirja.

## LIITTEET

### Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

sisäänottokriteerit	poissulkukriteerit
<p>Valitut tutkimukset on julkaistu vuosien 2008–2013 välillä</p> <p>Tutkimuksen tulee kuvata muutoksen kokemista suomalaisessa työyhteisössä</p> <p>Julkaisukielenä tulee olla suomi tai englanti</p> <p>Kaikki metodit hyväksytään</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>Koko teksti saatavilla</p>	<p>Tutkimukset jotka on julkaistu ennen vuotta 2008</p> <p>Kuvaa muutoksen kokemusta ulkomaisessa työyhteisössä</p> <p>Ei ole tutkimusartikkeli</p> <p>Ei koko tekstiä saatavilla</p>

## Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimuksen laadun arviointi

<b>ALKUPERÄISTUTKIMUSTEN LAADUN ARVIOINTI</b>			
<b>Tutkimus</b>			
	Kyllä	Ei	Ei tietoa / Ei sovellu
<b>Tutkimuksen tausta ja tarkoitus</b>			
Tutkittava ilmiö on määritelty selkeästi.			
Tutkimuksen aihe on perusteltu kirjallisuuskatsauksen avulla sisällöllisesti, menetelmällisesti ja eettisesti.			
Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät on määritelty selkeästi.			
<b>Aineisto ja menetelmät</b>			
Aineistonkeruumenetelmät ja – konteksti on perusteltu ja kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti.			
Aineiston keruumenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Aineiston keruu on kuvattu.			
Aineiston käsittelyn ja analyysin päävaiheet on kuvattu.			
Analyysimenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Tutkimus on luotettava ja eettisesti toteutettu.			
Tutkimuksen kohderyhmä on relevantti.			
Tutkimuksen otos on riittävä ja sitä on arvioitu. (kvantitatiivinen tutkimus)			
Tutkimuksen sisällön riittävyyttä on arvioitu. (kvalitatiivinen tutkimus)			
<b>Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys</b>			
Tutkija on nimennyt kriteerit, ja niiden pohjalta arvioinut tutkimuksen luotettavuutta.			
Tutkija on pohtinut eettisiä kysymyksiä huolellisesti.			
<b>Tulokset ja johtopäätökset</b>			
Tulosten merkittävyyttä on arvioitu.			
Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä ja yhteneväisiä aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna.			
Tulokset on esitetty selkeästi ja niitä on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin.			
Tutkimusten tulokset perustuvat tutkimuksiin ja ovat hyödynnettävissä.			
<b>Kokonaisarvio</b>			
Tutkimus muodostaa eheän, selkeän ja loogisen kokonaisuuden.			
Tutkimuksesta saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.			
Tutkimus on sovellettavissa suomalaisen terveydenhuollon kenttään.			

(Palomäki &amp; Piirtola 2012,75)

## Liite 3. Laadun arvioinnin pisteiden jakautuminen alkuperäistutkimuksittain

(Palomäki &amp; Piirtola 2012, mukailten)

Laadun arvioinnin pisteet ( max.20)	Alkuperäistutkimusten määrä (N=5)
20	0
19	0
18	1
17	3
16	1

## Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen näytön asteen arvioinnin määrittelytaulukko

Asteikko	Näytön aste
I	meta-analyysi hyvä systemoitu katsaus
II	systemoitu katsaus yksi satunnaistettu hoitokoe (rct = randomized controlled trial) useita hyviä kvasikokeellisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset
III a	yksi hyvä kvasikokeellinen tutkimus useita muita kvasikokeellisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset
III b	useita määrällisesti kuvailevia tai korrelatiivisia tutkimuksia, joissa on samansuuntaiset tulokset
III c	useita hyviä laadullisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset
IV	yksittäiset hyvät muut tutkimukset tapaustutkimukset konsensuslausunnat asiantuntija-arviot

## Liite 5. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset

1(3)

Tutkimuksen tekijät, vuosi, tutkimuksen nimi ja maa	Tieteenala	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	Metodi	Kohde ryhmä	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset	Näytön vahvuus ja laadun arviointi pisteet
Valppu 2013 Lähiesimies muutoksen viestijänä monikuntaliitoksessa - Case uusi Oulu Pro gradu - tutkielma Suomi	Hallinto-tiede	Tutkimuksen tarkoitus on kar- toittaa kokemuksia kohdeorgani- saation, uuden Oulun, lä- hiesimiesten vies- tinnästä muutos- prosessin ensim- mäiseltä vuodelta.  Miten uuden Oulun lä- hiesimiesten vies- tintä on toteutunut monikuntaliitos- prosessin ensim- mäisen valmisteluvuoden aikana?	Tapaust paus- tutki- mus  Kvanti- tatiivi- nen	N=736  Kunta- fuusion kohtee- na oleva henki- löstö	Sähköinen lomake- kyselylo- make, SPSS- tilasto- ohjelmalla	Tutkimuksen johtopäätöksissä esitetään mallin- nus vuorovaikut- teiseen muutoksen viestintään ja johtamiseen.  Hyvää viestintää ennustaa, kun lähiesimiesten viestinnässä ja johtamisessa toteutuvat seuraa- vat tekijät: riittä- västi tietoa, lä- hiesimiesten vies- tintä ja johtami- nen on asiakes- keistä, avointa ja vuorovaikutteista	III(b) /18
Heino 2010 Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta Pro gradu - tutkielma Suomi	Terveys hallinto-tiede	Tarkoitus on kuvata Helsingin Marian sairaalan 2000-luvun muutoksia ja muutoksen johtamista organisaation lähijohdon näkökulmasta lisäksi tarkoitus on kuva- ta lähijohtajien kokemuksia muu- toksen johtami- sesta ja lähijohto- työn haasteelli- suutta. 1. Millaisia ko- kemuksia lähijoh- tajilla on organi- saatiossa tapahtu- vista muutoksista? 2. Millaisia ko- kemuksia lähijoh- tajilla on muutok- sen johtamisesta? 3. Mitkä ovat keskeisimmät työn haasteet muuttuvassa toi- mintaympäristös- sä?	Kvali- tatiivi- nen	N=14 osas- tonhoi- tajia ja apulais- lais- osaston hoitajia	Teema- haastattelu  Induktiivi- nen sisäl- lön analyys- si	Positiivisia muu- tos kokemuksia lisäsi perusteltua ja ajantasainen tietoa valmiste- luista ja tulevista muutoksista. Sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikutus mahdol- lisuus suunnitte- luun.  Haasteena koettiin työntekijöiden asenne, yleinen kiire, resurssien riittämättömyys ja työn vaatavuus	III(c) /17

## Liite 5. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset

2(3)

<p>Matala 2012</p> <p>”Miksi ei voida vastata miksi - kysymyksiin?”: – muutosviestinnän merkitys muutostyössä</p> <p>Pro gradu - tutkielma</p> <p>Suomi</p>	<p>Hal- linto to- tiede</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää muutosviestinnän merkitystä ja päätehtäviä muutoksien onnistuneelle läpivienille.</p> <p>Miten muutosviestinnällä tuetaan organisaation muutostyötä? Mikä on muutosviestinnän tehtävä organisaatiomuutoksissa? Mitä vaatimuksia yksilöiden muutkokemukset asettavat muutosviestinnälle ja sen johtamiselle?</p>	<p>Kvali- tatiivi- en</p>	<p>N=9</p>	<p>Teema- haastattelu,  Aineisto- lähtöinen sisällön- analyysi</p>	<p>Muutoskykyä ylläpidetään tietoisella valmistautumisella ja toimintaympäristön tuntemisella.</p> <p>Muutosjohtamiselta toivotaan selkiyttä linjausten suhteen.</p>	<p>III(c) /16</p>
<p>Pakkanen 2011</p> <p>Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä - osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana</p> <p>Pro gradu - tutkielma</p> <p>Suomi</p>	<p>Ter- veys hal- linto to- tiede</p>	<p>Tarkoitus oli kuvata osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana osastonhoitajien itsensä kokemana.</p> <p>Millaisia kokemuksia osastonhoitajilla on muutosjohtamisesta? Millaisia kokemuksia osastonhoitajilla on muutosvastarinnasta? Millaisia ominaisuuksia osastonhoitajalta edellytetään muutosjohtajana?</p>	<p>Kvali- tatiivi- nen</p>	<p>N =11 osas- tonhoi- tajaa</p>	<p>Teema- haastattelu  Induktiivi- nen sisäl- lön analyysi</p>	<p>Muutokset ja niiden johtaminen koettiin haasteellisina ja haasteellisuutta lisäsi etenkin nopea aikataulu ja muutosten päällekkäisyys.</p> <p>Muutostyö vaati henkilöstön sitouttamista, tukemista kuuntelemista tiedottamista perustelemista ja motivoimista.</p> <p>Muutosvastarinta voidaan nähdä myös positiivisena asiana..</p>	<p>III(b) /17</p>

<p>Nyberg 2013</p> <p>Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä: Persoonallisuusdynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden muutokseen työssä</p> <p>Pro gradu - tutkielma</p> <p>Suomi</p>	<p>Hal- linto- to- tiede</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät kokevat työssä viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneet muutokset ja niiden johtamisen</p> <p>Miten sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät kokevat organisaatiomuutokset? Minkälaisia kokemuksia heillä on muutoksen johtamisesta?</p>	<p>Kvalitatiivinen</p>	<p>N=5 sosiaali- ja hoitoalan työntekijää</p>	<p>Teema- haastattelu</p> <p>Aineiston analyysi Giorgin mallin mukaan</p>	<p>Muutostilanteisiin liittyvä tyytymättömyys ja muutoksen vastustaminen liittyvät tapaan miten muutoksia johdetaan sekä vaikeuteen mieltää muutoksen tarvetta tai päämäärää.</p> <p>Muutoksen onnistumiseen vaikuttavaksi työyhteisön osallisuus ja työntekijöiden kognitiivinen tyylin huomioiva johtaminen. Yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeesta ja päämäärästä.</p>	<p>III(c) /17</p>
---	--	--	------------------------	---	---	--	-----------------------



## Liite 6. Teemahaastattelun teemarunko

(1/2)

Työntekijät

Taustatiedot:

Ikä:

Koulutus:

Työtehtävä:

Työkokemus:

**Teema 1. Hyvä muutosjohtaminen**

Mitä muutosjohtaminen on mielestänne?

Millainen on mielestänne hyvä muutoksen johtaja?

Mitä ominaisuuksia esimieheltä mielestänne edellytetään muutostilanteen johtamisessa?

Millaisia edellytyksiä ja taitoja hyvä muutoksen johtaja tarvitsee?

**Teema 2 Muutoksen toteuttaminen**

Oletteko voinut mielestänne olla riittävästi mukana muutosten suunnittelussa?

Millaista muutoksista viestiminen on mielestänne ollut?

Koetko että olette saanut riittävästi tietoa tulevista muutoksista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä?

Koetko että olette saaneet riittävästi koulutusta uusien toimintojen käyttöön ottoon?

**Teema 3. Työntekijän kokemus muutoksesta**

Miten koette muutokset työtehtävissäsi?

Kuinka koette tapahtuneet muutokset?

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet muutoksen kokemukseenne?

Miten suhtaudutte muutokseen liittyviin toimenpiteisiin?

Mikä muutoksessa osoittautui vaikeaksi? Helpoksi?

Mitkä tekijät vaikuttavat mielestänne muutokseen sitouttamiseen?

**Teema 4 Muutostyön johtamisen kehittäminen**

Mitä toivoisitte lähiesimieheltänne muutostilanteessa?

Mitä toivoisitte tulevien muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitavan?

Liite 6. Teemahaastattelun runko

(2/2)

Lähiesimiehet:

Taustatiedot:

Ikä:

Koulutus:

Työtehtävä:

Työkokemus:

### **Teema 1. Muutosten johtaminen**

Mitä muutosjohtaminen on mielestänne?

Millainen on mielestänne hyvä muutoksen johtaja?

Mitä ominaisuuksia esimieheltä mielestänne edellytetään muutostilanteen johtamisessa?

Millaisia edellytyksiä ja taitoja hyvä muutoksen johtaja tarvitsee?

### **Teema 2. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaminen**

Mitkä tekijät vaikuttavat mielestänne muutosten onnistumiseen?

Mitkä asiat mielestänne vaikuttavat muutoksen onnistuneeseen johtamiseen?

Mitkä johtamisen keinot näette muutoksen toteutuksen edistäjinä?

### **Teema 3. Muutosjohtamisen haasteet**

Mitkä tekijät näette haasteena muutoksen toteutumiselle?

Mikä on ollut teille haasteellisinta muutoksen johtajana?

Mitkä tekijät vaikuttavat mielestänne työntekijöiden muutokseen sitouttamiseen?

Millaisia kokemuksia teillä on muutostyön haasteista?

### **Teema 4. Muutosjohtamisen valmiuksien kehittäminen**

Mitä osa-alueita haluaisitte kehittää ajatellen muutosten johtamista?

Oletteko saaneet lisäkoulutusta muutoksen johtamiseen? Haluaisitteko koulutusta jostain, mistä?

Mitä ehdotuksia teillä on muutoksen toteuttamisen kehittämiseksi? Mitä asioita pitäisi mielestänne huomioida/tehdä toisin nykyiseen verrattuna?

## TIEDOTE



12.03.2014

Hyvä vastaanottaja!

Pyydän Teitä osallistumaan opinnäytetyöhöni, jonka tarkoituksena on lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisen osaamisesta. Osallistumisenne tähän opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumisenne syytä ilmoittamatta milloin tahansa.

Opinnäytetyö toteutetaan haastattelemalla asiakaspalveluhenkilökuntaa sekä lähiesimiä. Haastattelut tullaan toteuttamaan teemahaastattelun periaatteita noudattaen, jolloin voimme keskustella valmiiksi valituista teema-alueista. Haastattelut tullaan tekemään yrityksen toimitiloissa. Aikaa haastatteluun on hyvä varata n. 1 -2 tuntia. Haastattelut tullaan nauhoittamaan digitaalisella nauhurilla, jonka jälkeen nauhoitukset puretaan manuaalisesti tekstinkäsittelyohjelmaan opinnäytetyöntekijän toimesta.

Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä. Aineisto säilytetään salasanalta suojattuina tiedostoina, kirjallinen aineisto lukitussa tilassa.

Teiltä pyydetään kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta. Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä, opinnäytetyön raportista ei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Opinnäytetyöt ovat luettavissa elektronisessa Theseus -tietokannassa, ellei yrityksen kanssa muuta sovittu. Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin:

Sini Korhonen

Sini Korhonen

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Sairaanhoidtaja (YAMK)

Tampereen ammattikorkeakoulu

sini.m.korhonen@XXXX..com tai puh: XXX-XXXXXXX



## SUOSTUMUS

## Katseet muutosjohtamiseen

Olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa opinnäytetyöstä, jonka tarkoituksena on kartoittaa lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisen osaamisesta. sekä mahdollisuuden esittää opinnäytetyöstä tekijälle kysymyksiä. Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

## Paikka ja aika

---

Suostun osallistumaan  
opinnäytetyöhön:

Suostumuksen  
vastaanottaja:

---

Haastateltavan allekirjoitus

---

Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus

---

Nimen selvennys

---

Nimen selvennys