

Johanna Keminen

Muutosvalmennuskoulutuksen sisällön
kehittäminen

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
YAMK


Joulukuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 11.11.2016
Tekijä(t) Johanna Keminen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali - ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen Yamk
Nimeke Muutosvalmennuskoulutuksen sisällön kehittäminen	
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä tietoa sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehet tarvitset muutostilanteessa ja, miten muutoksia johdetaan organisaatioissa onnistuneesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa muutosvalmennuskoulutuksen sisältörunko Mikkelin ammattikorkeakoululle täydennyskoulutukseen. Sisällön tarkoituksena on antaa vinkkejä ja neuvoja käytännön esimiestyötä tekeville sosiaali- ja terveysalalla. Muutos on nykypäivää organisaatioissa ja siihen liittyy useita eri tunteita. Organisaatioissa muutosten tahti on nopea ja työelämä on muuttunut yhä hektisemmäksi. Työyhteisötasolla muutos vaikuttaa yksilön kokemaan työhyvinvoinnin tunteeseen. Jatkuva muutos vaatii työntekijältä ja esimieheltä aiempaa enemmän. Tutkimusten mukaan työikäisten työssä jaksaminen on laskenut ja työuupumus ovat lisääntyneet muutosten lisääntyessä. Muutokset työelämässä ovat juuri yksi syy, mikä on nähty heikentävän työssä jaksamista. Muutosjohtamiseen on tämän vuoksi tärkeä kiinnittää huomiota, koska oikeanlaisella johtamisella voidaan vaikuttaa työssä jaksamiseen ja muutosten onnistumiseen. Tutkimusosuus toteutettiin kahdessa osassa. Joulukuussa 2015 teemahaastattelun avulla kerättiin tietoa muutosjohtamisesta, työhyvinvoinnista ja viestinnästä työyhteisössä muutoksen näkökulmasta. Teemahaastattelun pohjalta rakentui kyselylomake. Kysely toteutettiin laadullisena Webropol- kyselynä toukuu-kuussa 2016 ja pienen vastaajajoukon vuoksi uudelleen syyskuussa 2016. Kyselyn perusteella ja niistä nousseiden teemojen pohjalta rakentui koulutuksen sisältörunko, hyödyntäen tuotekehitysprosessin vaiheita. Kyselyn perusteella vastaajat kokivat ajan puutteen ja ajankäytön hallinnan olevan suurin haaste muutosjohtamisessa. Usein tapahtuvat muutokset koetaan haastavana. Henkilöstön osallistamista muutosprosessiin toivottiin lisää. Esimiesten viestintätaidot ja niiden kehittäminen koettiin tärkeäksi, sekä vuorovaikutustaidot ja tunnejohtaminen nousivat esille. Erityisesti viestintätaidot ja viestinnän oikea-aikaisuus ovat muutoksen läpiviemisen näkökulmasta kriittisiä menestystekijöitä. Esimiehen tulee osata kohdata ja käsitellä erilaisia tunteita muutosprosessin aikana. Tutkimusosuuden jälkeen koulutussisällön teemoiksi tarjontui viestintä, tunnejohtaminen, ajankäytön hallinta ja työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin.	
Asiasanat (avainsanat) muutosjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, viestintä, tunnejohtaminen, täydennyskoulutus, työhyvinvointi	
Sivumäärä 60	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä) 3 liitettä	
Ohjaavan opettajan nimi Leena Uosukainen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin ammattikorkeakoulu, Savonlinna

DESCRIPTION

	Date of the master's thesis 11.11.2016
Author(s) Johanna Keminen	Degree programme and option Development and Management in Social- and Health Care. Master's Degree.
Name of the master's thesis Training contents for organizational change	
Abstract <p>The study was conducted in order to find out what information immediate superiors in social services and health care need in change and how change is successfully managed in organisations. The aim was to produce the training contents for organisational change for the continuing education unit at Mikkeli University of Applied Sciences. The purpose of the training material was to provide advice for individuals working in managerial positions in social services and health care.</p> <p>Change is nowadays inevitable in organisations and it arouses a wide range of feelings. The pace of changes in organisations is rapid and working life has become ever more hectic. In a work community change has an impact on how individuals feel about their wellbeing at work. Constant change in working life requires more from employees as well as from superiors. According to research coping at work has decreased and burnout rates have increased as the rate of change in working life has increased. Changes in working life are in fact one of the reasons identified to decrease coping at work. For this reason it is crucial to pay close attention to how to manage employees through change since the right kind of leadership can have a positive effect on coping at work and the success of the change.</p> <p>The study was conducted in two parts. In December 2015 information was collected through a theme interview on change management, wellbeing at work and communication in a work community from the perspective of change. On the basis of the theme interview a questionnaire was drawn up and a survey was carried out as a Webprolol questionnaire in May 2016 and again in September 2016 because of an insufficient number of respondents in the first survey. The contents for the training were structured following the process of product development based on the survey and themes which arose from it.</p> <p>Based on the questionnaire the respondents felt that the biggest challenge in change management was the lack of time and time management in general. Usually changes which took place soon after each other were considered challenging. The respondents wished that the personnel would take more actively part in the process of change. Communication skills and developing them was considered important for the superior. Communication skills as well as the timeliness of the communication were seen as crucial components for success. It is necessary for a superior to face and deal with different feelings during the process of change. Based on the study conducted, the contents of the training material were specified as communication, feel management, time management and the participation of employees into the process of change.</p>	
Subject headings, (keywords) Change management, communication, human resource management, feel management, continuing education, coping at work	
Pages 60	Language Finnish
Remarks, notes on appendices 3 appendices	
Tutor Leena Uosukainen	Master's thesis assigned by Mikkeli University of Applied sciences, Savonlinna

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	2
2	MUUTOSPROSESSI.....	4
	2.1 Muutos käsitteenä.....	4
	2.2 Muutokset nyky-yhteiskunnassa	5
	2.3 Täydennyskoulutus ja osaamisen jatkuva kehittäminen	6
3	MUUTOSJOHTAMINEN	7
	3.1 Johtaminen muutoksessa.....	7
	3.2 Muutoksen vaiheet	8
	3.3 Tunteiden johtaminen muutoksessa	9
	3.4 Osaamisen johtaminen muutoksen näkökulmasta	10
	3.5 Muutosviestintä.....	12
4	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	15
	4.1 Henkilöstöjohtaminen organisaatiossa.....	15
	4.2 Henkilöstöjohtaminen muutoksen tukena	15
5	TYÖHYVINVOINTI.....	16
	5.1 Työhyvinvointi käsitteenä.....	16
	5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen	17
	5.3 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä.....	18
	5.4 Työhyvinvointi muutoksessa	18
6	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS	20
7	TUOTEKEHITYSPROSESSIN ETENEMINEN OPINNÄYTETYÖSSÄ	20
	7.1. Tuotekehitysprosessin vaiheet	20
	7.2 Opinnäytetyön tuotekehitysprosessin vaiheet	22
	7.2.1 Ideavaihe opinnäytetyössä	23
	7.2.2 Luonnosteluvaihe ja kartoitusten tulokset.....	27
	7.2.3 Viimeistelyvaihe ja koulutuksen sisältörunko	40
8	POHDINTA	43
	8.1 Luotettavuus ja eettisyys	43
	8.2. Opinnäytetyön tulosten ja prosessin tarkastelua ja jatkotutkimusehdotukset	45
	LÄHTEET	49
	Liitteet: Teemahaastattelurunko, kyselylomake, saatekirje, analyysiketju	

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysala on 2000-luvun aikana ollut usean muutoksen kourissa. Vuosia jatkunut kunta- ja palvelurakennemuutos on muovannut kuntien johtamisjärjestelmiä ja organisaatiorakennetta uudelleen. (Niiranen ym. 2014, 23.) Uudistukset ovat tätä päivää organisaatioissa, ja uudistumiskyvystä on tullut merkittävää osaamista. Organisaatioiden nopea ja jatkuva uudistuminen tarvitsee ennakoivaa johtamiskykyä ja muutostoiminnan taitoa. Uudistumiseen liittyy vahvasti muun muassa osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen ja innovaatiojohtaminen. (Sydänmaalakka 2009, 58 - 59.)

Sosiaali- ja terveysalalla kunta- ja palvelurakennemuutoksen tavoitteena on tasata kansalaisten terveys- ja hyvinvointieroja. Palvelurakennemuutoksella haetaan myös kustannussäästöjä (STM 2015a.) Hallitus linjasi 9. marraskuuta 2015 sosiaali- ja terveysuudistukseen liittyvistä alue- ja itsehallintohallintojaosta. Hallitus linjasi, että maahan perustetaan 18 itsehallintoaluetta ja näistä 15 järjestää itse sosiaali- ja terveyspalvelut. Hallitus on tehnyt linjaukset, jotta palvelujärjestelmän muuttuminen on mahdollista. (Sote-palvelurakennemuutos 2015.)

Uudistuksien läpi viemiseen tarvitaan muutosjohtamista, onnistunutta viestintää ja henkilöstöjohtamista. Henkilöstön motivaatio ja uudistumishalukkuus ovat suuressa roolissa muutosten läpiviennissä. Henkilöstötyön tulee olla tuloksellista, jotta uudistuksissa päästään tavoitteisiin eli tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantamiseen. (Kuntaliitto 2007, 12.)

Organisaatioiden uudistukset vaikuttavat väistämättä myös työhyvinvointiin (Hyppänen 2013, 121). Suomalaisten työssä käyvien työuupumus on lisääntynyt nopeasti 2000-luvun aikana verratessa 1990-luvun alkuun. Mielenkiintoista on se, että työuupumusta ei työelämässä havaittu vielä 1990-luvun alussa. Työuupumusta lisäävänä seikkana on havaittu olevan muutosten lisääntyminen työelämässä. Ongelmaksi on myös noussut se, että organisaatioiden työskentelytavat eivät ole kehittyneet samaan tahtiin uudistuksien kanssa. (Juuti ym. 2015, 14 - 15.)

Työhyvinvointi ei ole vain yksi osa yksilöä vaan siihen nivoutuu yksilön kaikki elämän osa-alueet. Työhyvinvointiin vaikuttavat työn lisäksi yksilön henkilökohtainen elämä

sisältäen perhe-elämän ja vapaa-ajan. (Juuti ym. 2014, 15.) Työhyvinvointiin työssä vaikuttavat useat tekijät, kuten työn sisältö, työ itsessään, motivaatio ja työn merkityksellisyys. Yksilön vaikuttamismahdollisuudet ja se kuinka työntekijöitä osallistetaan työyksikön muutoksiin, vaikuttavat työhyvinvointiin. Osaaminen ja tunne siitä, että hallitsee työt, lisää työhyvinvointia. (Hyppänen 2013, 121 - 123.)

Ylin johto ja lähiesimiestyö ovat suuressa roolissa tarkasteltaessa työhyvinvointia. Esimies on esimerkki työyhteisössä, ja se, kuinka paljon henkilöstöä otetaan mukaan yksikön muutoksiin, vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista. Vaikuttamismahdollisuudet ja osallistuminen ovat työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä asioita. Ennen kaikkea yksilöllä on suuri vastuu omasta työhyvinvoinnistaan pitämällä huolta omasta terveydestään ja jaksamisestaan. (Hyppänen 2013, 121 - 123.)

Yhteiskunnassamme eletään useilla aloilla uudistuksen aikaa. Uudistuksiin sopeutuminen vaatii työntekijöiltä joustavuutta ja sopeutumista uuteen, mutta myös esimieheltä taitoa ja tietoa siitä, miten muutos johdetaan onnistuneesti. Organisaation johdon tehtävänä on johtaa työyksikköä turvallisesti muutoksessa eteenpäin. Muutosprosessin aikana tulee huolehtia perustehtävän tärkeydestä. Perustehtävä ei saa kadota muutoksen keskellä. Selkeä ja oikea-aikainen viestintä ja avoimuus ovat mielestäni asioita, joita esimiehen ei tulisi unohtaa muutoksen aikana.

Työn aihe on mielenkiintoinen, koska sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvat uudistukset vaikuttavat myös omaan työhön. Johdolla on erittäin suuri vastuu muutosten läpiviemisessä organisaatiossa ja lähiesimiehellä yksikötasolla. Johdon ja lähiesimiehen tehtävä on varmistaa, että muutokset onnistuvat tavoitteiden mukaisesti. Lähiesimiehen johtamistaidot peilaten muutostilannetta näkyvät mielestäni siinä, miten muutokset yksikössä viedään läpi ja kuinka se heijastuu työntekijöiden hyvinvointiin. Lähiesimies on vastuussa perustehtävän pysymisestä kirkkaana myös muutoksen aikana. Mielestäni esimies on avainasemassa yksikössä siinä, miten muutokset otetaan vastaan ja kuinka ne jalkautetaan työyhteisöön onnistuneesti. Tämän vuoksi olen työssä valinnut johtamisen näkökulman ja sen, mitä johdon tulee tietää muutosta johtaessaan. Mielestäni on tärkeää selvittää ja tutkia sitä, mitä tietoa ja työkaluja lähiesimiehet tarvitsevat muutosta johtaessaan.

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Mikkelin ammattikorkeakoulun kanssa. Työn aihe nousi esille ensin suunnitteilla olevasta hankkeesta, mutta hanke ei toteutunut ja aihetta muokattiin siten, että tuotettua sisältörunkoa voidaan hyödyntää täydennyskoulutuksen suunnittelussa sekä YAMK opinnoissa Mikkelin ammattikorkeakoulussa (1.1.2017 XAMK).

2 MUUTOSPROSESSI

2.1 Muutos käsitteenä

Juuti ja Virtanen (2009) pohtivat muutosta absoluuttisuuden ja suhteellisuuden kautta. Absoluuttisuus kuvaa sitä, että muutos on väistämätön eikä sitä voida estää. Muutos voidaan kokea eri tavalla tarkasteltaessa sitä eri näkökulmista. Juuti ja Virtanen (2009) esittävät esimerkin työyhteisöstä, jossa työyhteisöön pidemmältä tauolta palannut työntekijä kokee työpaikalla usean asian muuttuneen, vaikka koko ajan työssä ollut kollega ei välttämättä havaitse muutosta tapahtuneen. Tämä näkyy juuri siinä, kuinka suhteellista muutos on. Yksilöt kokevat muutokset eri tavalla ja toiselle muutos voi tuntua isolta ja tunteita herättävältä, kun taas toinen työntekijä näkee muutoksen vain pienenä asiana. Yksilöt hakeutuvat myös eri tavalla muutoksiin. Muutos voi olla tuntematon, ja sitä pidetään riskinä ja pelottavana asiana. Toiselle muutos voi tarkoittaa uusia mahdollisuuksia ja muutostilanteisiin hakeudutaan. (Juuti & Virtanen, 2009, 12 - 14.)

Ponteva (2010) kuvaa muutosta uudella tavalla tehdä työtä ja organisoida sitä. Muutokseen nivoutuu paljon asioita, jota siihen ei aluksi osattu edes liittää. Ponteva (2010) nostaa yksilönäkökulman esille organisaationäkökulman rinnalle. Muutoksen mahdollisuutta voidaan tarkastella yksilön identiteetin näkökulmasta. Organisaation vahvistamiseksi yksilön kollektiivista identiteettiä, yksilö laittaa ryhmän edun oman edun edelle. Myös puhuttaessa organisatorisesta samaistumisesta peilataan yksilön ja organisaation identiteetin välistä yhteyttä. Yksilön tunne samaistua johonkin on kytköksissä positiiviseen tunnetilaan tai päinvastoin negatiiviseen, jolloin yksilö erkaantuu organisaatiosta. Näiden välissä olevat yksilöt ovat organisaatiolle haaste. Organisaatiotasolta katsoessa eri identiteettien välillä tulisi vallita yhteys. Muutostilanteessa kiire ja liian nopea muutoksen jalkauttaminen käytäntöön voi heikentää identiteettiä niin organisaatiotasolla kuin yksilötasolla. Liiallinen kiire voi johtaa siihen, että muutoksessa lähdetään

ajamaan vain yhtä identiteettiä läpi. Tärkeää olisi kuitenkin kokonaisvaltaisesti nähdä organisaation identiteetti ja se, mitä työntekijät kokevat työssä tärkeäksi. (Ponteva 2010, 13, 15 - 17.)

2.2 Muutokset nyky-yhteiskunnassa

Muutoksista on tullut arkipäivää yhteiskunnassamme, ja odotettavissa on, että muutokset tulevat entisestään lisääntymään tulevaisuudessa. (Pirinen 2014, 13.) Muutostarve lähtee liikkeelle, kun havaitaan toiminnassa jokin muutostarve tai jokin epäkohta jota pitää kehittämistoiminnan kautta muuttaa. Muutos koetaan aina haasteena huolimatta siitä, onko muutos pieni tai suuri. (Ponteva 2010, 10.) Tulevaisuus näyttäytyy enemmän epävarmuutena ja uhkana kuin aiemmin. Koko ajan tapahtuvat muutokset teknologian, talouden ja politiikan saralla vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen. Muutosten näkökulmasta tulevaisuus voidaan nähdä mahdollisuutena sekä uhkana. (Sydänmaalakka 2014, 19.)

Muutokset ovat organisaatioiden elinehto toiminnan kehittämisen ja menestymisen kannalta, jotta ne pysyvät kilpailussa mukana. (Valpola 2004, 9; Stenvall ym. 2007, 43.) Muutokset ja fuusiot heijastuvat eri tavalla yksilön ja organisaation näkökulmasta. Samalla, kun organisaation sisällä tehdään muutoksia ja fuusioita yrityksen säilymisen vuoksi, näyttäytyy tämä irtisanomisuuksina yksilötasolla. Muutoksen ainutlaatuisuus nousee esille ja se kuinka eri tavalla muutos koskettaa eri tahoja. Muutosta pitkään suunnitellut ja läpivienyt johtajataso näkee muutoksen eri tavalla kuin esimerkiksi työntekijä. Työntekijää muutos voi käytännössä koskettaa esimerkiksi juuri irtisanomispäätöksen kautta. (Ponteva 2010, 9.)

Yleisellä tasolla mietittynä miksi muutos ylipäättänsä aiheuttaa yksilöissä kuohuntaa? Koskinen (2003) nostaa esille näkökulman ihmisen taipumuksesta laiskuuteen henkisesti näkökulmasta tarkasteltuna. Ihminen rutinoituu helposti, ja uuden oppiminen voi olla äärimmäisen vaikeata, vaikka olisi osoittaa, että uusi toimintatapa olisi käytännöllisempi. Yksilö pitää turvallisena tuttua toimintamallia ja rutiineita elämässä. Nyky-yhteiskunnan mukanaan tuoma muutuskulttuuri ravistelee yksilön turvallisuudentunnetta. (Koskinen 2003, 19.)

2.3 Täydennyskoulutus ja osaamisen jatkuva kehittäminen

Yhteiskunnassa menestymisen edellytykseksi on tullut taito muuttaa käytänteitä ja toimintatapoja. Merkittävä muutos oppimisen näkökulmasta on se, että aiemmin yksilö koulutettiin nuorena ja siirtyi työelämään ja jäi eläkkeelle. Tänä päivänä yksilön pitää jaksaa kehittää itseään ja oppia uusia asioita aina työuran viime metreille saakka. Tämä näkyy yksilössä stressin lisääntymisenä, koska muutosten vauhti on liian nopea. (Koskinen 2003, 19.)

Täydennyskoulutus on yksi vaihtoehto, miten yksilö voi päivittää ja ylläpitää omaa osaamistaan. Täydennyskoulutusta on tarjolla henkilön koulutustason perusteella. Täydennyskoulutuksen kautta voi syventää omaa ammattitaitoaan ja erikoistua. Koulutustarjonnalla on pyritty vastaamaan työelämän muuttuviin tarpeisiin. (Täydennyskoulutus 2015.) Täydennyskoulutuksen järjestäminen sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille on kunnille lakisääteinen velvoite. Työnantaja on vastuussa siitä, että työntekijällä on mahdollisuus täydennyskoulutukseen. Terveydenhuoltoalan ammattilaisen täydennyskoulutuksessa on säädetty muun muassa terveydenhuoltolaissa sekä työterveyslaissa. (Täydennyskoulutus 2016.)

Täydennyskoulutus on suunnitelmallista koulutuksellista tukea työntekijälle. Työnantajan on huolehdittava säädösten mukaisesti siitä, että työntekijä saa täydennyskoulutusta riippumatta työntekijän toimenkuvasta, työn vaatimuksista tai koulutustaustasta. Täydennyskoulutuksen tarkoituksena on lisätä työntekijän ammattitaitoa ja osaamista. Kokonaisvaltaisesti katsottuna täydennyskoulutus tukee sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa. Täydennyskoulutuksen kestoaikaa ei ole määritelty, mutta sen tulee olla henkilön työtehtäviin liittyvää ja työnantajan hyväksymää koulutusta. Sosiaali- ja terveysalalla on laissa säädetty se, että henkilöstön täydennyskoulutuksia seurataan vuosittain. (Sosiaali- ja terveyshuollon täydennyskoulutus 2015.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Johtaminen muutoksessa

Muutostilanteissa ihmisten johtaminen on haasteellista. Muutosjohtamisella muutosta suunnataan, ohjataan, toteutetaan, arvioidaan ja suunnitellaan. (Pakkanen 2011.) Nykyaikana onnistunutta muutosjohtamista on pysyvä kilpailukykyisenä koko ajan muuttuvassa ympäristöässä. Todnem (2015) kertoo organisaatiomuutokseen liittyvästä tutkimuksesta, jonka mukaan 70 % aloitetuista muutosohjelmista epäonnistuu. Todnem (2015) kirjoittaa artikkelissaan, että muutoksen johtamisessa organisaatioissa puuttuivat selkeät raamit, miten muutosta johdetaan ja toteutetaan organisaatioissa. Huomio kiinnittyy myös siihen, että nykyaikana muutosten tahti on nopeampaa kuin koskaan aiemmin. Sekä organisaation sisältä että ulkoa tulleet muutokset vaikuttivat kokonaisvaltaisesti työyhteisön arkeen. (Todnem 2015, 2.)

Esimiehen taito johtajana vaikuttaa siihen, kuinka yritys selviytyy muutostilanteesta ja miten muutostilanne hyödynnetään yrityksen parhaaksi. Kilpailun kannalta on tärkeää, että yritys pystyy uudistumaan ja muuttumaan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Jatkuvat muutokset vaikuttavat myös siihen, että organisaatiot eivät voi uudistua kuten ennen, kriisien kautta. Sydänmaalakka (2009) kuvaa, että yrityksen on hypättävä suoraan menestyksestä jo seuraavaan muutokseen. Muutoksen onnistumisen kannalta esimiehen pitää osata ennakoida ja johtaa työntekijöitään ja työyhteisöä kohden tavoitetta. Esimieheltä odotetaan oikeudenmukaisuutta ja tukea työntekijöitä kohtaan muutostilanteessa. Esimiehen luottamuksen kannalta on tärkeää, että esimies tekee päätöksiä tietoon perustuen. Työntekijöille muutos on perustellumpi, kun on taustalla tutkittua tietoa, johon turvata päätöstä. (Pirinen 2014, 14, 19 - 21; Sydänmaalakka 2009, 58 - 59.)

Yksilö haluaa yleensä kuulua tai olla osallisena jossakin yhteisössä, esimerkiksi työntekijä työyhteisössä. Yhteisöön kuuluminen antaa yksilölle mahdollisuuden vaikuttaa häntä ympäröiviin asioihin. Muutos voi saada aikaan sen, että yksikö ei saa ääntänsä kuuluviin niin kuin on tarve. Muutos voi saada aikaan yksilön hallinnan tunteen häviämisen, millä voi olla seuraus hyvinvoinnin tunteeseen. Muutoksen aikana työntekijältä tarvitaan sitoutuneisuutta ja motivaatio, mutta ympäristön epävarmuus ajaa työntekijää eri suuntaan. (Pitkänen 2005, 56 - 57.)

3.2 Muutoksen vaiheet

Muutos etenee vaiheittain eteenpäin. Ponteva (2010) kuvaa muutosta nelivaiheisena prosessina, ja jokaista vaihetta seuraa muutoksen hallinnan keino. Ensimmäinen vaihe on muutosta ennakoiva vaihe, mikä pitää sisällään toimintaympäristön huomioinnin, ennakoinnin ja muutoksen valmistelun ja suunnittelun. Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu päätös muutoksen eteenpäin viemiseksi. Hallinnan keinona ensimmäisessä vaiheessa on avoin keskustelu, koska huhut ja väärä tieto lähtevät helposti liikkeelle. Esimiehen tehtävänä on kertoa oikea-aikaisesti oikeata tietoa muutoksesta. Toinen vaihe muutoksessa on uhan kokeminen. Tässä vaiheessa tieto tulevasta muutoksesta voi pysäyttää työyhteisön. Työyhteisö elää epävarmuudessa. Toisessa vaiheessa muutoksen merkitys selviää. Muutoksen hallinnan keinoina on esimiehen tuki. Viestintä ja tiedotus korostuvat entisestään. Kolmatta vaihetta nimitetään vastauksen etsimiseksi. Muutosvastarinta nousee yleensä kolmannessa vaiheessa esille. Rutiineista ei haluttaisi luopua. Toisaalta tässä vaiheessa tehdään myös eräänlaista surutyötä, tiedostetaan uuteen siirtyminen. Tätä vaihetta kuvataan poisoppimisen vaiheena. Muutoksen hallinnan keinoja ovat edelleen tiedottaminen, viestintä ja osallistuminen. Yhteisöllisyys työyhteisössä edesauttaa muutosprosessin läpivientiin. Neljäs vaihe on hyväksyminen, jolloin muodostuu uusi toimintapa, miten työyhteisössä toimitaan. Työyhteisö tarttuu haasteisiin ja hiljalleen hyväksyy muutoksen. Muutoksen hallinnan keinoina neljännessä vaiheessa on riittävä koulutus ja tuki työyhteisölle. Neljännen vaiheen jälkeen työyhteisössä jatketaan muutokseen sitoutumista. (Ponteva 2010, 23 - 25.)

Kotter (1996) on kuvannut muutoksen kahdeksan askeleen mallina. Ensimmäinen askel kuvaa muutoksen ymmärtämistä, uudistuksen täytyy tapahtua. Esimiehen rooli nähdään siten, että hän auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen välttämättömyyden. Toinen askel kuvaa muutostiimin perustamista, kukaan ei voi yksin viedä muutosta eteenpäin. Kolmas askel kuvaa muutoksen tavoitetta, tavoite pitää olla kaikilla kirkkana. Tavoitteet tulee olla koko työyhteisöllä samalla tavalla ymmärretty. Suunnitelman tavoitteeseen pääsemiseksi pitää olla selkeä. Strategian ja vision pitää olla selkeästi määriteltyinä. Neljännellä askeleella korostetaan viestinnän tärkeyttä prosessin alusta loppuun asti. Muutoksen onnistumisen kannalta viestintä koetaan yhdeksi tärkeimmistä osatekijöistä. Viidennellä askeleella nähdään koko työyhteisön tärkeys muutosprosessin kannalta.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet edesauttavat sitoutumista, motivaatiota ja työhyvinvointia, ja tätä kautta muutoksen onnistuminen on todennäköisempää. Kuudennen askeleen kohdalla korostetaan sitä, että muutoksessa tulee olla välitavoitteita. Välitavoitteet auttavat hahmottamaan muutoksen vaiheet ja muutoksen etenemisen. Seitsemännellä askeleella korostetaan muutoksen vakiinnuttamista, koska tässä vaiheessa on riski palata vanhaan. Esimiehen rooli on tässä tärkeä korostamaan uutta toimintatapaa. Kahdeksannen askeleen kohdalla korostetaan muutoksen juurruttamista organisaatiokulttuuriin. Kahdeksannella askeleella pohditaan yhdessä muuan muassa koettua muutosprosessia ja sitä, mikä muuttui. (Valtionkonttori 2005, 1 - 2.)

3.3 Tunteiden johtaminen muutoksessa

Ihmisten kohtaaminen tulisi olla esimiehelle yksi tärkeimmistä tehtävistä etenkin muutostilanteessa. Usein työyhteisössä vallitsee kiire. Usein kiire lisääntyy entisestään muutostilanteissa. Muutoksen keskellä tärkeää olisi pysähtyä miettimään muutosta ja sitä mihin suuntaan työyhteisössä mennään. Esimiehen aikaa pitäisi jäädä työntekijöiden kanssa keskusteluun. Negatiivisuudessa vellominen ei vie muutosta eteenpäin vaan keskustelun kautta löydetyt positiiviset asiat muutokseen liittyen auttavat työyhteisöä sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Usein kuitenkin muutokseen liittyy juuri voimakkaita ja ristiriitaisia tunteita. Herkästi muutos-sana saa negatiivisen vivahteen, vaikka muutosten kautta on saatu myös positiivisia asioita aikaan. Entisestä toimintatavasta irti päästäminen aiheuttaa ahdistusta, ja tieto siitä, että muutoksen myötä on opittava uusia asioita, herättää usein epävarmuutta. Muutosta ei pystytä selkeästi hahmottamaan, ennen kuin se konkreettisesti tapahtuu. Epätietoisuus tulevaisuudesta ja kontrollin menettäminen aiheuttavat yksilössä huolta. Muutosvastarinta onkin usein ensimmäinen reaktio muutostilanteessa. (Ponteva 2010, 27 - 28; Pirinen 2014, 13 - 14,16.)

Muutosvastarinta koetaan yleisesti muutoksen esteenä. Muutosvastarinta on kuitenkin tärkeä piirre työyhteisössä, jossa eletään muutoksen aikaa. Työntekijöiden terve muutosvastarinta herättelee johtoportaan tarkastelemaan asioita uusin silmin. Muutosvastarinta on myös hyvä merkki, koska silloin työntekijät ovat oikeasti sitoutuneita työhönsä. Työntekijöille on tärkeää työyhteisön toimivuus. Muutoksen eteenpäin menemisen kannalta olennaista on, että aiemmasta toimintatavasta tulisi pystyä luopumaan vaiheittain. Menneisyydestä pitää luopua kunnioittaen sitä. Vanhasta pitää luopua oikeasti, jotta

muutoksen voi hyväksyä. Esimiehen tärkeä tehtävä on kuunnella työntekijöiden tunteita ja korostaa jatkuvuutta. (Valpola 2010, 115 - 116, 120 - 121.)

Ihmisillä on usein hyvin tunnevaltainen suhtautuminen työpaikkaansa. Työntekijän tiedostaessa millaisessa yrityksessä hän työskentelee, sitoutuminen omaa työtä kohtaan on suurempaa ja näkyy motivaationa ja innostumisena omaa työtä kohtaan. Työntekijä kokee sitoutuneena muutokset helpommin hyväksyttävänä asiana. Työntekijän sitoutuminen lähtee liikkeelle muun muassa organisaation arvoista ja asenteista ja siitä, kuinka omaksi hän ne kokee. (Ponteva 2010, 33.) Yksilö kokee myös muutokset hyvin eri tavalla. Muutos omaan perustyöhön voi herättää monenlaisia tunteita niin työntekijässä kuin esimiehessä. Muutoksen myötä nousevat tunteet tulisi kohdata ja tuoda esille ilman, että niitä tarvitsee peitellä. Tunteiden näyttäminen avoimesti edistää positiivisesti muutosprosessin eteenpäin viemistä. Yksilöissä on myös eroja, kuinka nopeasti muutos hyväksytään. Alun epävarmuus tulevasta ja hämmennys voivat olla tunteita, joita toinen käsittelee hyvin lyhyen ajan ja toinen yhä uudelleen vuosien ajan, ennen kuin hyväksyy muutoksen. Epävarmat tunteet eivät ole vain työntekijöiden tunteita, vaan myös esimies voi kohdata samanlaisia tunteita, varsinkin jos muutos tulee ulkoapäin, eikä hän ole itse voinut asiaan vaikuttaa. Tunteiden velloessa esimiehen tulisi olla se henkilö, joka vie työyksikköään eteenpäin. Esimiehen tehtävässä voi olla vaikea tunnistaa työntekijöiden tunteita muutoksen aikana. (Valpola ym. 2010, 114.)

Innostava ja kannustava esimies auttaa henkilöstöä sisään muutokseen. Esimiehen tulee myös itse uskoa muutokseen oikeasti, koska silloin esimiehellä on enemmän voimaa saada myös henkilöstö mukaan. (Repo ym. 2015, 4.) Työyhteisö odottaa esimieheltä tietoa ja taitoa muutoksesta. Työntekijät odottavat, että esimies osaa vastata kysymyksiin siitä, miksi muutos alkaa ja miten se työntekijöihin ja työyhteisöön vaikuttaa. (Hyppänen 2013, 124.)

3.4 Osaamisen johtaminen muutoksen näkökulmasta

Osaamisen johtamisella on myös muutoksen ja työhyvinvoinnin kannalta merkitystä. Muutoksien myötä osaamisvaatimuksiin voi tulla uudistuksia ja osaamisen johtaminen on olennaista huomioida uudistuksien myötä. (Hyppänen 2013, 123.) Osaamisen johtamisen tavoitteena on osaamisen jatkuva kehittäminen. Jatkuva kehittäminen on tärkeää organisaation tehtävistä selviytymisen kannalta ja suoritusten kehittämisen kannalta.

Organisaation ydinosaaminen sekä strategian, vision ja tavoitteiden tulee olla määritelty. Organisaation on arvioitava, mikä on sen tämänhetkinen osaamisen taso ja mitä tavoitellaan. (Sydänmaalakka 2009, 63.)

Esimiehen tärkeä tehtävä on myös ennakoida työelämän tulevia vaatimuksia ja sitä kautta neuvoa ja ohjata organisaation työntekijöitä osaamisen kehittämisessä oikeaan suuntaan. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on ennen kaikkea myös organisaation etu. Osaamisen kehittämisen myötä valmiudet ja innostus auttavat löytämään organisaatossa kehitettäviä asioita. (Ponteva 2010, 20.) Huomionarvoista on tietysti, että organisaation sisällä ei tarvitse osata kaikkea, vaan osaamisen kehittämisessä on hyvä huomioida yhteistoiminnan ja eri verkostojen olemassaolo. Osaamisen hyödyntäminen eri verkostojen kautta on tärkeää ajatellen yrityksen osaamista. Yhteistyö eri organisaatioiden välillä laajentaa osaamiskenttää. Verkoston rakentaminen lisää monella eri tasolla osaamisen lisääntymistä. (Sydänmaalakka 2009, 63 - 64.)

Osaamista voi tarkastella yksilön, tiimien ja organisaation näkökulmista. Yksilön osaaminen koostuu tiedosta, taidoista ja asenteesta. Yksilön omat kokemukset eri asioista esimerkiksi vuosien kokemuksen kautta ja ympärillä olevat kontaktit lisäävät osaamista. Olennaista yksilön osaamisessa on se, että tietoa osataan soveltaa käytännössä. Tiimien osaaminen koostuu samoista asioista kuin yksilön, mutta tiimien osaaminen on sitä, kun yksilön taidot ja tiedot kohtaavat. Tiimin tehtävä on muuntaa tietoa näkyväksi tiedoksi, jolloin siitä tulee organisaation tietoa; tässä korostuu hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi. Organisaation näkökulmasta osaaminen on mm. tietoa ja informaatiota, prosesseja ja toimintatapoja. Se sisältää arvot, kulttuurin ja sen miten organisaatio toimii. Osaamisen johtamisen taustalla näkyy strateginen ajattelu. Strategian ja vision on oltava kirkkaina, jotta strateginen osaaminen eli ydinosaaminen voidaan määritellä. Ydinosaamisella on merkitys yrityksen kilpailukykyyn. (Sydänmaalakka 2009, 64 - 65.)

Organisaation kilpailukykyä ajatellen muutokset ovat väistämättömiä, ja niiden lisääntyminen tarkoittaa osaamista ja tietoa uudistuksien läpiviemistä. (Sydänmaalakka 2014, 108.) Ponteva (2010) tuo myös esille, että osaamisen kehittäminen on organisaation etu kilpailussa, mikäli se osataan oikealla johtamisella hyödyntää. Esimiehen taitoa on osata muuttaa työntekijöiden osaaminen ja tieto koko organisaation eduksi. Esimieheltä

se vaatii johtamisen taitoa sekä kykyä ymmärtää erilaisia ihmisiä, mutta myös muutoksia organisaatorakenteisiin, jotta ihmisten osaaminen saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. (Ponteva 2010, 19 - 20.)

Muutostilanteissa haasteita tulee siinä kuinka muutokset saadaan osaksi arkea ja miten muutoksiin voidaan ennakoivasti varautua ja miten ketterästi muutokset saadaan arkeen. Johtaminen tulee väistämättä muuttumaan tulevaisuudessa. Organisaation sisällä vastuu tulee jakautumaan yhä useamman henkilön kesken ja johtamisesta tulee kollektiivisempaa. (Sydänmaalakka 2014, 108.)

3.5 Muutosviestintä

Viestintä on tärkeässä roolissa työyhteisössä. Stenvall & Virtanen (2007) kuvaa, kuinka Leif Åberg (2006) on todennut, että esimies ei voi johtaa ilman viestintää. Muutostilanteissa viestinnän tärkeys korostuu entisestään. Työyhteisöt ovat muuttuneet paljon viime vuosikymmeninä. Ennen työyhteisö oli byrokraattinen ja hierarkkinen, ja asioiden hoitaminen tapahtui korostaen tehtävänmukaisuutta. Tämän päivän työyhteisössä korostuu sosiaalinen konstruktio, joka rakentuu työyhteisöön kuuluvien henkilöiden keskustelun kautta. (Stenvall & Virtanen 2007, 60 - 61.)

Muutostilanteessa viestintää voidaan pitää kriittisenä tekijänä, joka vaikuttaa suoraan toiminnan menestymiseen ja jatkuvuuteen. Muutostilanteessa korostuu se, että monimutkainen viesti saadaan kerrottua ymmärrettävästi työyhteisölle. Työyhteisöviestintää voi olla organisaatiosta riippuen erilaista. Stenvall & Virtanen (2007) kirjoittavat dissipatiivisesta työyhteisöviestinnästä sekä dialogisesta työyhteisöviestinnästä. Dissipatiivisessa työyhteisöviestinnässä on tyypillistä se, että viestinnän tavoitteita ei ole mietitty ja viestintää käydään yksilöiden välillä. Viestintä on satunnaista ja sattumanvaraista ja virallinen viestintä jää vähälle. Dissipatiivista viestintää voidaan toteuttaa muutostilanteessa pienessä organisaatiossa, jos työyhteisön jäsenet työskentelevät fyysisesti toistensa lähellä. Dialoginen viestintätyyli edustaa tapaa, jossa on peruslähtökohtana ajatus verkostomaisesta sidosryhmätoiminnasta. Esimiehen esimerkki korostuu dialogisessa työyhteisöviestinnässä. Ominaispiirteitä viestinnälle on, että dialoginen viestintä on kaksisuuntaista esimies-työntekijä-esimies. Keskustelu on moniäänistä, ja siinä peilataan ja pidetään lähtökohtana organisaation strategisia valintoja. Viestintä tukee organisaation tavoitteiden toteutumista, myös yksilön tavoitteet huomioiden. Dialoginen

keskustelu on yhdessä ajattelua hyvässä vuorovaikutuksessa, jossa voidaan asioita summata yhteen. Dialogisen ajattelun kautta luodaan onnistuessaan uutta tietoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 61 - 63.)

Muutostilanteita ajatellen dialoginen viestintätapa olisi otollisin. Dialoginen viestintä mahdollistaisi muutoksen yhdessä pohdinnan ja ratkaisujen etsimisen. Muutostilanteessa esimiehen tehtävänä on olla se, joka pitää lankoja käsissä muutosviestinnästä. Muutoshankkeessa toteutuksen dialogisuus varmistetaan juuri oikeanlaisella viestinnällä. Esimiehen taidot vaikuttavat siihen, kuinka dialogista muutosviestintä on. Viestintätilanteessa esimiehen tulisi esittää asiat uskottavasti. Viestintä joka on epävarmaa, voi edesauttaa muutoshankkeen epäonnistumista. (Stenvall & Virtanen 2007, 65 - 66.)

Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan esimies on avainasemassa muutosviestinnässä. Esimiehen tehtävä on kertoa työntekijöille muutoksesta tärkeimmät asiat ja esittää asiat mahdollisimman konkreettisella tasolla. Dialogisessa työyhteisöviestinnässä viestinnän tulee olla selkokielistä ja esimiehen tehtävänä on huolehtia viestinnän oikea-aikaisuudesta ja sujuvuudesta. Viestinnässä tulee ilmetä tavoitteet, mitä kohden edetään. Viestinnän kautta työyhteisö olisi hyvä saada ymmärtämään, että johto on sitoutunut muutokseen. (Stenvall & virtanen 2007 66 – 67.) Valpola (2004) myös korostaa, että onnistuneen viestinnän kautta laaditut tavoitteet kestävät myös kritiikin ja aktiivisen keskustelun, mikä on osaltaan dialogista työyhteisöviestintää. Esimiehen on harkittava tarkasti, kuinka paljon tietoa jakaa työyhteisössä. Muutoksen keskellä liiallinen informaatio lisää edelleen hämmennystä työntekijöiden keskuudessa (Valpola 2004, 197, 224.) Esimiehet ja työntekijät katsovat asioita eri näkökulmista, ja kukin peilaa viestejä omiin kokemuksiinsa. Muutosviestinnän tavoite on luoda yhteistä ymmärrystä. Yhteisen ymmärryksen löytäminen tarkoittaa yhteistä tulevaisuutta ja todellisuutta. Olennaista on huomioida, jääkö viestintä vain tiedon jakamisen tasolle. Lopullinen ymmärrys muutoksesta tulee, kun tietoa osataan soveltaa käytännössä. (Pirinen 2014, 117, 122.)

Esimehen ja työntekijän välinen keskustelu vähentää työntekijöiden hämmennystä muutosta kohtaan. Kahden kesken käydyissä keskusteluissa työntekijä voi paremmin jäsentää saamaansa informaatiota. Viestinnän suunnittelussa onkin tärkeä huomioida, miten informaatiota muutoksesta jaetaan työyhteisössä. Tapahtuuko tiedotus pienissä ryhmissä, jossa esimies pystyy käymään asiaa tarkemmin läpi, vai isoissa tiedotustilai-

suuskissa, jossa paikalla on paljon yleisöä. Yksilö voi hämmentyä lisää tiedotustilaisuudessa, kun hän ei saa heti vastauksia, mitä asia juuri hänen kohdallaan merkitsee. Työntekijän näkökulmasta häntä koskettavat juuri omaa työtä ja työyhteisöä koskevat muutokset. Usein joukkotiedotustilaisuuksissa asiaa lähdetään kertomaan laajemmasta näkökulmasta ja työntekijää koskettaa vain pieni osuus asiassa. (Valpola 2004, 197.)

Muutosprosessin alkuvaiheessa esimiehen tulee käydä työntekijöiden kanssa läpi muutokseen liittyvät asiat. Yksilöt pystyvät sitoutumaan asioihin, joita ymmärtävät ja jotka kokevat tärkeiksi. Muutoksen aikana viestinnässä on tärkeää saada aikaan vuoropuhelua esimiehen ja työntekijöiden välillä. Esimiehen tulee osata viestittää, mutta myös kuunnella työntekijöitä. Läsnä ja aidosti kuunteleva esimies auttaa työntekijöitään paremmin muutoksen läpiviennissä. (Pirinen 2014, 118.) Esimies myös osoittaa työntekijöilleen arvostavansa heitä ja tämä edesauttaa muun muassa avoimuutta sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Mäki ym. 2014, 90).

Viestintä on suuressa roolissa ajatellen kokonaisuutena muutoksen onnistumista. Epäonnistuessaan viestintä uhkaa koko muutoksen läpiviemistä. Muutostilanteessa viestintä voi epäonnistua siinä, että viestintää pidetään vallan välineenä. Työyhteisössä on riski huhujen liikkeelle lähtöön, mikäli viestintää ei ole hoidettu suunnitellusti. Epävarmuus lisää pelkoa tulevasta, ja se voi vaikuttaa heikentävästi työmotivaatioon. Viestinnällä on yhteys työhyvinvointiin, koska epäasialliset tai virheelliset tiedot voivat aiheuttaa myllerrystä työyhteisön jäsenten välillä. (Pirinen 2014, 126 - 127.) Epäonnistuneella viestinnällä viedään herkästi myös luottamus työntekijöiden ja esimiehen välillä. Esimiehen on ymmärrettävä, mitä asioita täytyy käydä kasvojen läpi ja mitä voi tiedottaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä. (Mäki ym. 2014, 91.)

Viestinkertojan ilmeillä ja eleillä on vaikutus siihen, kuinka viesti ymmärretään ja kiinnostaa viestinkertojaa oikeasti se, mitä hän kertoo. Mikäli viestinkertoja on itse innostunut asiasta, se voi innostaa myös kuulijoita. Jos kertoja on kiireinen ja puhuu negatiiviseen sävyyn, se välittyy vääjäämättä kuulijoihin. Viestinnän tapahtuessa kirjallisessa muodossa tekijän tulee hahmotella viesti helposti ymmärrettävään muotoon ja vieraita sanoja tulee välttää. Viestinnässä on huomioita se, että vaikka viesti on selkokielisessä muodossa, jokainen tulkitsee viestejä eri tavalla ja ymmärtää asioita omaan taustaansa peilaten. (Valpola 2004, 197 - 198.)

4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

4.1 Henkilöstöjohtaminen organisaatiossa

Organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään, koska ilman ihmisiä yritykset eivät toimi. Henkilöstö on yrityksen perusta ja sen ansiosta yritys pyörii. (Viitala 2013, 8.) Suomalaiset kokevat työn merkittäväksi asiaksi elämässä. Suomalaiset viettävät elinajastaan noin 8 % töissä. Työ vaikuttaa koko elämään ja yksityiselämää ei voida täysin erottaa työelämästä. Työelämä heijastuu vääjäämättä yksityiselämään. (Viitala 2013, 13 - 14.)

Henkilöstöjohtamisella on merkittävä vaikutus organisaation henkilöstön työmotivaatioon, sitoutumiseen ja tahtoon päästä yhteisiin tavoitteisiin. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on varmistaa riittävä henkilöstömäärä ja lakien, sopimuksien ja asetusten noudattaminen. Henkilöstöjohtamisen kautta varmistetaan henkilöstön työhyvinvointiin, osaamiseen ja motivaatioon liittyviä asioita. (Viitala 2013, 10, 20.)

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa-alue johtamisessa, mutta silti siinä nähdään puutteita. Organisaatioiden johtamisjärjestelmissä ja strategisessa suunnittelussa henkilöstöjohtaminen ei ole niin tärkeässä asemassa kuin toiset johtamisen alueet. Henkilöstöjohtaminen ei ole kehittynyt kaikissa organisaatioissa niin paljon kuin olisi mahdollista. Usein henkilöstöjohtaminen nähdään henkilöstörutiinien ja hallinnon hoitamiseen tärkeänä. Yleisesti esimerkiksi kuntien henkilöstöjohtamisessa on havaittu olevan strategisuuden puutteita. (Pakarinen & Mäki 2014, 27 - 28.)

4.2 Henkilöstöjohtaminen muutoksen tukena

Johtaminen tähtää parhaimmillaan siihen, että esimies on saanut joukon ihmisiä tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita unohtamatta asiakkaita ja sidosryhmiä tai muita päämäärän kannalta olennaisia henkilöitä. Ihmisten johtaminen ei ole yksinkertaista, koska emme voi olla varmoja, miten toinen reagoi tai ajattelee eri asioista. Ihmisten johtamisessa korostuu asioista keskusteleminen. (Juuti 2016, 60.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta lähivuosina haasteita ovat muutokset toiminta-voissa ja toimintaympäristössä sekä suurien henkilöstömäärien eläköityminen, rekrytoinnin haasteet, osaamisen kehittäminen sekä tiukka taloudellinen tilanne. (Pakarinen & Mäki 2014, 31.)

Työelämän vaatimukset ovat kasvaneet ja tulevat varmasti kasvamaan myös tulevina vuosina. Teknologian kehittyminen on yksi tekijä, joka muun muassa myllertää työelämää. Kiire on yksi piirre, joka on ilmaantunut suomalaiseen työnteekoon. Myös työn vaatimustaso on noussut sekä tätä kautta osaamisen tarve on kasvanut. Aikaisempi selkeä tehtävänkuvakin on muuttunut yhä pirstaleisemmaksi. Työelämässä odotetaan henkilöstön sopeutumiskykyä ja muutosvalmiutta erilaisten uusien tilanteiden edessä. Työntekijöiltä odotetaan tehokkuutta, resurssit ovat pienet ja henkilöstömenoista supistetaan. Työntekijöiltä vaaditaan paineensietokykyä kestää tämän hetken työelämän hektisyys. Muutos vaikuttaa vääjäämättä myös työhyvinvointiin ja riskinä on työntekijöiden liiallinen kuormittuminen ja väsyminen. (Viitala & Järnlström 2014, 211.)

5 TYÖHYVINVOINTI

5.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointia ei ole yksiselitteistä kuvata. Työhyvinvoinnin käsitteeseen nivoutuu paljon moniselitteisiä asioita, joita on vaikea jäsentää. Työhyvinvointiin on herkästi liitetty eri käsitteitä, kuten esimerkiksi stressi. Stressi käsitteenä voidaan nähdä korostamassa yksilön pahaa oloa työtä kohtaan. Positiivisesta tulokulmasta tarkasteltuna työhyvinvointiin on liitetty muun muassa työviihtyvyys, ja siihen on liitetty myös neutraaleita käsitteitä. Nämä eivät suoranaisesti ilmaise, tarkastellaanko työhyvinvointia negatiivisuuden vai positiivisuuden kannalta, esimerkiksi työilmapiiri on tällainen käsite. Juuti ym. (2014) tuo esille, kuinka haastavaa työhyvinvoinnin käsitettä on yksiselitteisesti kuvata. Käsitteitä työhyvinvointi sanan ympärillä on usein muutettu ja tämä johtuu lähinnä epätoivosta työhyvinvointi-käsitteen ympärillä, koska sitä ei ole tutkimusten valossa voitu tarkasti määrittellä. Työhyvinvointi-sanan ympärille on rakentunut erilaisia koulukuntia, jotka määrittelevät sen eri tavalla. Keskeisempiä käsitteitä ovat muun muassa työviihtyvyys, työuupumus, työilmapiiri, työn imu ja työelämän laatu. (Juuti ym. 2014, 33 - 36.) Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön määritelmä on yhtenevä Juutin

(2014) määritelmän kanssa. Työhyvinvointi kuvaa käsitteenä työn mielekkyyttä, turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttavat useat eri asiat, kuten työyhteisön ilmapiiri, esimiehen johtaminen ja työntekijöiden ammattitaito. (STM 2015b.)

5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointiin vaikuttavat työelämän useat eri tekijät, ja yksilöt kokevat työhyvinvointinsa hyvin eri tavalla. Työnantajien tehtävänä on antaa tukea henkilöstölleen työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, mutta yksilön vastuuta ei voida unohtaa, sillä työntekijöiden tulee itse huolehtia fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisestaan. (Juuti 2010, 188.) Johtamisen merkitys on suuri henkilöstön työhyvinvoinnille. Vuosien saatossa johtamiskulttuurissa on tapahtunut muutoksia. On siirretty enemmän autoritäärisestä johtamisesta asioiden johtamiseen. Esimies pystyy johtamistavalla vaikuttamaan yleiseen ilmapiiriin työpaikalla sekä työntekijöiden työn sisältöön ja turvallisuuteen liittyviin seikkoihin. Juuti ja Vuorela (2015) kuvaavat, että ”hyvä johtaminen on jaettu”. Työyhteisössä jaettu johtaminen näkyy siten, että työntekijät ovat sitoutuneita tavoitteisiin ja työyhteisön jäseniä kuunnellaan esimiestasolla. Työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön, kun heitä osallistetaan työyhteisön kehittämiseen ja toimintaan. Työntekijöiden osallistaminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Juuti & Vuorela 2015, 16 - 17, 23 - 24.)

Työhyvinvoinnin eteen täytyy tehdä töitä, ja sitä voidaan muun muassa kehittää vaikuttamalla työntekijöiden osaamiseen ja esimiehen johtamistapoihin. Työhyvinvointiin panostaminen edesauttaa henkilöstön työssä jaksamista ja lisää sen mahdollisuuksia pysyä pidempään työssä, koska se parantaa työelämän laatua ja yhteistyötä työnantajan ja henkilöstön välillä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että työyhteisöissä tunnustetaan, kuinka merkityksellistä on työhyvinvointiin panostaminen. (Juuti 2010, 190.) Työ voi jopa toimia yksilöä voimaannuttavana ja terveyttä edistävänä tekijänä. Henkilön kokemukset työn mielekkyydestä edesauttavat työhyvinvointia. Parhaimmillaan työ voi lisätä työhyvinvointia, mikäli yksilön fyysinen ja psyykkinen terveys ovat tasapainossa. (Salmi 2009, 20.)

5.3 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä

Esimiehellä on merkittävä rooli tarkastellessa työntekijöiden työhyvinvointia. Esimies voi omalla toiminnallaan ja esimiehen valtuudella vaikuttaa useisiin eri tekijöihin kuten työoloihin ja työn sisältöön, joilla voidaan vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Työntekijälle merkittävä osa työhyvinvointikokemuksen syntymistä voi olla esimerkiksi se kuinka itsenäisesti hän voi työskennellä. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja hänellä on hallinnan tunne omasta työstään, mikä lisää työhyvinvoinnin kokemusta. Esimiehen vaikutus juuri edellä mainittuihin asioihin voi joko vahvistaa tai heikentää työhyvinvointia. (Mäkinen ym. 2015, 19.)

Esimiehen johtamistyyli ja vuorovaikutustaidot heijastavat yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Tärkeäksi näkökulmaksi nousee se, miten esimies osaa tukea työntekijää haastavassa tilanteessa työelämässä. Pystyykö esimies antamaan tukea henkisesti, mutta myös tukea siihen, että työntekijä pystyy hoitamaan työntehtävänsä. Esimiehen tuki ei tarkoita sitä, että esimies ei voisi edelleen antaa rakentavaa palautetta, mutta johtamistyylin on oltava työhyvinvointia tukevaa. Mikäli työntekijä kokee esimiehen asenteen olevan haastavassa tilanteessa epäoikeudenmukainen, välinpitämätön tai työntekijä ei tunne, että esimies tukee häntä, työntekijä kokee varmasti tilanteen työhyvinvoinnin kannalta negatiivisena. (Mäkinen ym. 2015, 19.)

Esimiehen tehtävä on työyhteisössä olla työhyvinvoinnin kehittäjän roolissa. Perustana ja lähtökohtana kehittäjän rooliin on, miten esimies johtaa työyhteisöä. Johtamistyylin ja työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin välillä on havaittu olevan yhteyttä. Toisaalta esimies voi vaikuttaa työyhteisön olosuhteisiin epäsuorasti, esimerkiksi kuinka paljon esimies osallistaa työntekijöitään ja ottaa mukaan päätöksentekoon. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla on havaittu olevan yhteys työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. (Mäkinen ym. 2015, 19.)

5.4 Työhyvinvointi muutoksessa

Työhyvinvointia tarkastellessa on hyvä tarkastella asiaa pidemmällä tähtäimellä. Työelämässä on tapahtunut viime vuosikymmenten aikaan suuria muutoksia. Ihmiset tekevät yhä enemmän henkistä ja sosiaalisesti kuormittavaa työtä ruumiillisen työn sijaan. Työelämän muutokset ja jatkuvien uusien toimintatapojen opettelu rasittavat yksilöä

niin henkisesti kuin sosiaalisesti. Työelämän kiire on tutkimuksien mukaan kasvanut selkeästi viimeisen 30–40 vuoden aikana. Työn hektisyys rasittaa työssäkäyviä ihmisiä enemmän koko ajan, mikä vääjäämättä vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. (Juuti ym. 2014, 43.)

Työhyvinvoinnista on tehty useita tutkimuksia. Tutkimuksista käy ilmi, että työssäkäyvien ihmisten työn aiheuttama rasitus on kasvanut. Työelämässä tiukka aikataulu ja kiire ovat nousseet työn haitoiksi. Hälyttävää on se, että joidenkin tutkimustulosten mukaan jopa puolella suomalaisista työssä olevista ihmisistä on jonkin asteista työuupumusta. (Waris 2001; Juuti 2010, 189.)

Työyhteisön muutostilanteessa uhkana on työhyvinvoinnin kokemuksen laskeminen organisaatiossa. Ensisijaisesti muutostilanteessa perustehtävän hämärtyminen tai työn mielekkyyden väheneminen näkyvät työhyvinvoinnissa. (Työterveyslaitos 2014.) Työntekijöiden motivoiminen muutoksen keskellä on esimiehen tärkeä tehtävä. Ennakoiva viestintä, työntekijöiden ja esimiehen välinen aito vuorovaikutus ovat muutoksenhallinnan tukipilareita. (Juuti 2010, 190.)

Muutos voi olla uhkan lisäksi myös mahdollisuus työhyvinvoinnille. Henkilö voi kokea muutoksen mahdollisuutena kokeilla jotain uutta, vaikutusmahdollisuudet voivat kasvaa, työntekijä voi kokea työhyvinvoinnin kasvua osallisuuden kautta, ja muutos voi mahdollistaa työntekijän kehittymisen. Muutos voi aiheuttaa työyhteisön sisällä erilaisia tunnetiloja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Siinä, missä toinen kokee stressiä epävarmuudesta, toinen kokee sen positiivisena vaihteluna rutiinien keskellä. (Hyppänen 2013, 123.)

Työhyvinvointiin muutoksessa vaikuttaa kaikki se, miten organisaatiomuutos viedään läpi. Siihen olennaisena osana kuuluu viestintä, perustelut, miksi muutos tapahtuu, selkeä tavoite ja miksi muutosprosessia lähdetään toteuttamaan. Työyhteisössä on avoimesti keskusteltu muutoksen hyödyistä ja siitä miten se tulee vaikuttamaan työyhteisöön. Muutosprosessissa on olennaista huomioida se, että organisaatiolla on ylemmän johdon tarvittava tuki sekä välineet toteuttaa muutos. Perustehtävän selkeänä pysyminen koko muutosprosessin ajan on arvokasta ja työyhteisön arvojen kunnioittaminen on henkilöstölle merkityksellistä. Henkilöstön kuuleminen ja osallistuminen muutokseen

edesauttavat työhyvinvoinnin kannalta työyhteisön jaksamista muutoksessa. (Hyppänen 2013, 123 - 125.)

6 OPINNÄTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyön **tarkoituksena** on selvittää, mitä tietoa lähiesimiehet kokevat tarvitsevana muutosjohtamisesta ja miten tällä hetkellä muutoksia ja uudistuksia osataan johtaa työyksiköissä ja, miten työhyvinvoinnista huolehditaan muutoksessa.

Tämän kartoituksen pohjalta on **tavoitteena** luoda muutosvalmennuskoulukseen sisältörunko täydennyskoulutukseen ja saada se vastaamaan työelämän tarpeisiin. Sisältörunkoa voidaan hyödyntää myös YAMK opintojen muutosjohtamiskoulutuksessa.

7 TUOTEKEHITYSPROSESSIN ETENEMINEN OPINNÄYTETYÖSSÄ

Tuotekehitysprosessissa tavoitteena on kehittää jotakin tuotetta tai palvelua paremmaksi. Jokinen (2010) jäsentää tuotekehitysprosessin neljään toimintavaiheeseen: 1. käynnistäminen, 2. luonnostelu, 3. kehittäminen ja 4. viimeistely. Tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa on tarve, miksi pitää kehittää uutta ja tieto siitä, että tuotteen toteuttaminen on mahdollista. Taustalla tulee olla idea siitä, mitä tehdään. Tuoteideasta tehdään kehitysehdotusta, joka sisältää muun muassa tuotteen kuvauksen, kehitettävän työn aikataulun ja mahdolliset taloudelliset vaatimukset. Luonnosteluvaiheessa luodaan tavoite, analysoidaan ongelma, hankitaan tietoa aiheesta ja valitaan käytettävät menetelmät. Kehittelyvaiheeseen edetään, kun on löytynyt oikea menetelmä toteuttaa tuotekehitysoikeus. Kehitysvaiheessa suunnitellaan yksityiskohtaisemmin kehitettävää tuotetta. Tuotteen viimeistelyvaiheessa nimensä mukaisesti viimeistellään kehitystyö, esimerkiksi tarvittavat ohjeistukset laaditaan viimeistelyvaiheessa. (Jokinen 2010,14, 17, 21, 89, 96.)

7.1. Tuotekehitysprosessin vaiheet

Kehittämistyön ideavaihe käynnistää hankkeen. Käynnistämisen vaihe alkaa kun tuotteella on olemassa tarve eli havaitaan ongelma, jota pitää kehittää. Projektin käynnistämisen vaiheessa on olennaista lisäksi miettiä, onko ongelmaan mahdollista keksiä ratkaisua,

jonka voi käytännössä toteuttaa. Hankkeen suunnan määrää jo alkuvaiheessa tehty alustava kehittämissuunnitelma, mietitty toimintaympäristö sekä se keitä hankkeeseen osallistuu. Alkuvaiheessa on olennaista käydä hankkeeseen osallistuvien kanssa läpi asiat, jotka vaikuttavat yhteiseen työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Idea tuotekehitysprojektin käynnistämiseen voi syntyä sattumalta tai esimerkiksi yritys kehittää toimintaa kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Syitä tuotekehitysprojektin käynnistymiselle voi olla monia riippuen ympäristöstä. (Jokinen 2001, 17; Rissanen 2002a, 61; Salonen 2013, 17.)

Ideavaiheessa voidaan hyödyntää myös erilaisia menetelmiä. Tuotekehitysprojektin onnistumisen lähtökohtana voidaan pitää onnistunutta ideaa. Vaikeinta ja haastavinta on poimia hyvät ideat huonojen ideoiden joukosta. Ideointivaiheessa on kannattavaa hyödyntää eri tahoja ja menetelmiä miten löytää parhaat ideat. Gordonin- aivoriihi on yksi menetelmä, jota voidaan hyödyntää ideointivaiheessa. Gordonin- aivoriihimenetelmässä ajatuksena on suuremmalla joukolla keskustella ennakkoon annetun laajemman kysymyksen äärellä. Keskustelun jälkeen puheenjohtaja kertoo varsinainen aiheen, ja tarvittaessa keskusteluun voi osallistua uusia jäseniä, jolloin ideointi jatkuu aivoriihen muodossa. Lopullisen idean hahmottumisen jälkeen idea tulee hyväksyttäväksi, jolloin seuraava vaihe on tuotteen kehittäminen. (Rissanen 2002b, 182 - 185; Jokinen 2001, 17 - 21, 42 - 43,88.)

Opinnäytetyössä **luonnostelu-** ja **suunnitteluvaiheessa** tehdään kehittämissuunnitelma eli opinnäytetyön suunnitelma. Opinnäytetyössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä on dokumentoinut aineistokeruuseen käytetyt menetelmät, kirjannut auki tavoitteet ja mitä materiaaleja sekä aineistoja työssä tullaan käyttämään. Tähän vaiheeseen kuuluu olennaisesti se, että työskentely on mahdollisimman tarkasti suunniteltu. (Salonen 2013, 17.)

Luonnosteluvaiheessa pohditaan, miten tuotteen kehitystä viedään eteenpäin. Luonnosteluvaiheessa hyödynnetään samoja työvaiheita kuin esimerkiksi ongelmanratkaisussa. Tarve lähtee siitä, että ongelma havaitaan. Ongelman havaitsemisen jälkeen etsitään tietoa kyseessä olevasta aiheesta. Analysoidaan olemassa olevaa ongelmaa. Tavoitteiden ja vaatimusten laatiminen tehdään ja pyritään löytämään ratkaisuideoita. Ideoita voi tulla runsaasti, joten ideoiden analysointi peilaten tavoitteita on olennaista ja ideoiden

karsimista on syytä tehdä esimerkiksi testaamisen kautta. Viimeinen vaihe sisältää ratkaisuluonnoksen ja päätöksenteon miten tuotekehitysprojektia jatketaan. (Jokinen 2001, 21 - 22.)

Luonnosteluvaiheessa valitaan sillä hetkellä paras vaihtoehto ja tuotekehitysprojekti etenee **kehittelyvaiheeseen**. Kehittämisyvaiheessa tehdään tiivistä tuotesuunnittelua ja tarkennetaan kehitettävän tuotteen suunnitelmaa. Mikäli tuotteessa havaitaan epäkohtia, ne korjataan tai poistetaan kehittämissivaiheessa. Tuote muokataan tavoitteiden ja vaatimusten mukaiseksi. (Rissanen 2002b, 187 - 188, Jokinen, 2001, 89 - 90.)

Tuotekehitysprosessin **viimeistelyvaiheessa** opinnäytetyön näkökulmasta viimeistellään tuotos ja hiotaan hankeraportti. Toiminnallisen opinnäytetyö koostuu juuri tuotteesta ja hankeraportista. Kehittämishankkeen tuotoksena on tarkoitus kehittää jokin tuote esimerkiksi kirja, opas tai malli. Viimeistelyvaiheeseen pitää varata ajallisesti riittävästi aikaa. (Salonen 2013, 18 - 19.)

7.2 Opinnäytetyön tuotekehitysprosessin vaiheet

Tässä opinnäytetyössä sovellettiin Jokisen mallia (2001) ja prosessi kuvataan kolmivaiheisena: ideavaihe, luonnostelu ja viimeistely. Seuraavassa taulukossa on koottu näiden vaiheiden sisällöt.

TAULUKKO 1 Tuotekehitysprosessin eteneminen opinnäytetyössä

IDEAVAIHE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Työn idea syntyy yhteistyössä Mikkelin ammattikorkeakoulun kanssa. ❖ Aihe hahmottuu muutosvalmennuskoulutuksen sisältörungon kehittämiseksi Mikkelin ammattikorkeakoululle. ❖ Tiedon kerääminen. ❖ Osaamistarpeiden kartoitus muutoksen näkökulmasta. ❖ Kirjallisuuteen ja tutkimukseen perehtyminen. ❖ Teemahaastattelu: Jyväskylässä terveysaseman vuodeosaston osastonhoitajalle. Teemahaastattelulla haetaan vahvistusta niihin teemoihin, mitä on
-----------	---

	<p>valikoitunut kirjallisuuden ja tutkimuksen kautta kyselylomakkeeseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Webropol- kysely Savonlinnan ja Jyväskylän alueella sosiaali- ja terveysalan eri yksiköiden esimiehille. ❖ Opinnäytetyössä käytetty kvalitatiivista menetelmää ja kyselyn analysointivaiheessa hyödynnettiin vastausten kvantifiointia.
SUUNNITTELU-JA LUONNOSTELUVAIHE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mukana Mamk:n opettaja. ❖ Tulosten analysointivaihe. ❖ Tulosten esittely ohjaavalle opettajalle sekä täydennyskoulutuksen opettajalle. ❖ Palaverit työn tilaajan (Mamk) kanssa.
KEHITTELY-JA VIIMEISTELYVAIHE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kyselyn tarkempi analysointi. ❖ Sisältörungon kehittäminen kirjallisuuskatsauksen, teemahaastattelun ja kyselyn vastausten perusteella. ❖ Valmis tuotos ja sen viimeistely. ❖ Muutosvalmennuskoulutuksen sisältörunko valmis.

7.2.1 Ideavaihe opinnäytetyössä

Ideavaihe alkoi aiheen varmistumisen jälkeen. Kun aihe oli selvillä, tutustuin kirjallisuuden ja tutkimuksen kautta seuraaviin ilmiöihin: **muutosjohtaminen, muutososaaminen, työhyvinvointi, viestintä esimiestyössä, osaamisen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen**. Tietoa muutosvalmennuskoulutuksen sisältörunkoa varten etsin teoriasta sekä käytännöstä. Tiedon etsiminen käytännöstä tarkoitti opinnäytetyöprosessissa teemahaastattelua terveysaseman osastonhoitajalle. Teemahaastattelun avulla muutosjohtamisen aiheen rajaaminen selkeytyi tarkemmin ja haastattelu toi varmistusta siihen tietoon, mitä olin teoriasta etsinyt.

Teemahaastattelua käytettäessä tutkimuksesta nostetaan esille keskeiset teemat. Teemahaastattelun tavoitteena on, että vastaaja pystyy mahdollisimman hyvin antamaan oman kuvauksen asiaan. (Vilkkä 2015, 134.) Haastatteluun ei tarvitse muotoilla kysymyksiä tai kysymysjärjestystä tarkasti. Teemahaastattelu on välimuoto lomake- ja avoimelle haastattelulle. (Hirsjärvi ym. 2013, 208.)

Muutos on laaja käsite ja aiheen rajaaminen on haasteellista ajatellen, että löydetään juuri oikeaa tietoa koulutuksen sisältörungon kehittämisen kannalta. Muutosvalmennuskoulutuksen sisältörungon kehittämisessä oli olennaista rajata aihe käsittelemään sisältörungon näkökulmasta oikeita asioita ja siitä työelämälähtöinen. Kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymisen kautta syntyi idea käsiteltävistä teemoista. Katsoin, että tarvitsen teemoihin vahvistusta esimiestyötä tekevältä henkilöltä, kenellä on kokemusta muutoksen johtamisesta. Olin joulukuussa 2015 yhteydessä Jyväskylässä X-terveysaseman osastonhoitajaan ja sovin haastatteluajan X-terveysaseman vuodeosaston osastonhoitajan kanssa. Haastattelun toteutin teemahaastattelun muodossa. Valitsin teemahaastattelun haastattelumuodoksi, koska mielestäni se antoi vapauden keskustella ennalta valituista teemoista laajemmin ja tätä kautta löytää vastausta siihen, mitä tietoa tarvitsen juuri muutuskoulutuksen sisältörungon kehittämisen näkökulmasta.

Teemahaastattelussa peilattiin teemoja henkilökohtaisella-organisaatio- ja työyhteisötasolla. Haastattelun teemoina oli **muutosjohtaminen, työhyvinvointi, muutos ja viestintä**. (Liite 1) Teemahaastattelussa pohdittiin muutoksen mahdollisuuksia ja heikkouksia, mitä positiivista ja mitä negatiivista muutos tuo työyhteisöön. Negatiivisena puolena esimies koki sen, että muutos ei toteudu esimerkiksi esimiehen heikkojen muutosjohtamisentaitojen vuoksi tai muutos ei toteudu, koska henkilöstö ei sitoudu muutokseen. Muutosten tahti on haastateltavan mukaan haaste, mikä voi hämärtää perustehävän pahimmillaan. Toisaalta muutosten tahti on positiivinen asia, koska se lisää varmuutta ja tuo kokemusta johtaa muutosprosessia. Haastateltava nosti esille myös näkökulman, että kaikki ei pääse muutoksen mukaan vaikka haluaisivat. Parhaimmillaan muutoksen avulla pystytään kehittämään toimintaa ja työyhteisö voi oppia muutosprosessin onnistumisista, mutta myös epäonnistumisesta. Haastateltava näkee vuorovaikutustaitoisen esimiehen olevan muutosprosessissa vahvuus sekä esimiehen taito saada työyhteisö tekemään yhdessä työtä muutoksen eteen.

Teemahaastattelun jälkeen siirryimme tarkistelemaan kyselylomakkeen runkoa. Haastattelun kautta sain varmuutta niihin teemoihin, joita olin kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymällä valinnut. Teemahaastattelu auttoi muokkaamaan kyselylomakkeen kysymyksiä, jotta se vastaisi tutkimuksen tarkoitusta.

Kyselylomakkeeseen olen rakentanut avoimia kysymyksiä kirjallisuuskatsauksessa ja teemahaastattelussa esille nouseviin asioihin peilaten. Olin valmistautunut tapaamiseen osastonhoitajan kanssa tekemällä alustavan kyselylomakkeen, mikä muokkautui keskustelun aikana. Kyselylomakkeelle tehtiin esitutkimus teemahaastattelun yhteydessä. Teemahaastattelun jälkeen muokkasinkin kyselylomaketta esitutkimuksessa nousseiden ongelmakohtien osalta. Teemahaastattelu ja kyselylomakkeen esitutkimus kesti noin 1 ½ tuntia. Kyselylomakkeen muokkauksen yhteydessä peilasin sitä, mikä on opinnäytetyön tavoite. Tarkoituksena on kyselytulosten analysoimisen jälkeen saada tietoa siitä, mitä työkaluja ja tietoa yksiköiden esimiehet tarvitsevat muutosjohtamiseen.

Kysymyslomakkeen suunnittelulla ja tarkasti mietityillä kysymyksillä on vaikutus tutkimuksen onnistumiseen (Hirsjärvi ym. 2013, 198). Avointen kysymysten etuna on vastaajan oman tietämyksen osoittaminen asiasta niin, että kysymykset eivät ohjaa valmiiseen vastaukseen. Vastaaja pystyy muodostamaan oman näkemyksensä asiaan selkeämmin verrattaessa monivalintakysymyksiin. Avointen kysymysten kautta vastaajan motivaatio aiheeseen nousee selkeämmin esille. Tutkimuksen ja kehittämisen kannalta kyselylomakkeen kautta pitää saada olennainen tieto kerätty. Kysymysten tulee olla selkeitä ja oikein aseteltuja, jotta tieto on juuri sitä mitä kehittämisen näkökulmasta tarvitaan. (Hirsjärvi ym.2013, 200 - 201.) Kyselylomakkeen esitutkimuksen jälkeen, kysymyksiä voidaan vielä muokata, jotta tutkimuksen kannalta saadaan kerättyä oikeaa tietoa. Kyselylomakkeen esitutkimus on aiheellinen tehdä ennen varsinaisen kyselyn tekemistä. Esitutkimuksen avulla kysymysten asettelua, kysymysten selvyttä ja kysymysten määrää tarkistetaan ja tarvittaessa muotoillaan uudelleen. (Hirsjärvi ym. 2013, 204.)

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen menetelmänä (Hirsjärvi ym. 2013,194). Survey-tutkimus viittaa siihen, että kysymykset on vakioituja. Vakioidut kysymykset tarkoittavat sitä, että sama asiasisältö kysytään samalla tavalla. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja vastaa kirjallisesti/sähköisesti esitettyyn kysymykseen itse. (Vilka 2015, 94.) Survey-terminä tarkoittaa havainnoinnin, kyselyn ja haastattelun muotoja. Tällöin kohdehenkilöt muodostavat otoksen erikseen valitusta joukosta. Aineisto käsitellään kvantitatiivisesti. Kyselytutkimuksen avulla saadaan kerättyä laajaa tutkimusaineistoa. Kyselymenetelmää pidetään tehokkaana. Kyselyn avulla voidaan tutkimukseen saada useita henkilöitä osallistumaan ja kyselyssä voidaan selvittää useita eri asioita. Kyselytutkimuksen haittapuolina on se, että vastaajan motivaatiota kyselyyn vastattaessa ei

pystyä varmistamaan ja kuinka totuuden mukaisesti vastaaja on vastannut. Vastaajan syvällistä tietämystä asiasta ei tiedetä tai ymmärtääkö vastaaja kysymykset niin kuin on tarkoitettu. Kyselytutkimuksen kautta kerättyä aineistoa voi myös jäädä pintapuoliseksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 194 - 195.)

Esitutkimuksen jälkeen toteutin sähköisesti Webropol-kyselyn. Olen rajannut kyselyn koskemaan pelkästään työyksiköiden lähiesimiehiä. Kysely lähetettiin aiemmin sattumanvaraisesti valittuihin sosiaali- ja terveystieteen yksikköihin Jyväskylän ja Savonlinnan alueella. Webropol kyselyyn laitoin liitteenä saatekirjeen, missä kerroin opinnäytetyön tavoitteesta ja tarkoituksesta. Lisäksi kerroin kyselyyn osallistuville, että kysely toteutetaan anonymisti ja tutkijalle ei tule esille kyselyyn vastaajien tiedot.

Sähköisen kyselyn etuina on muun muassa nopeus niin kyselyä lähettäessä ja vastaajan palauttaessa. (Valli & Aaltola 2015, 109.) Kysely voidaan tehdä sähköisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Sähköistä kyselyä tehtäessä on varmistettava, että kohdejoukko pystyy kyselyyn vastaamaan sähköisessä muodossa. Sähköisesti esimerkiksi sähköpostiin välitetty kyselylomake herättää tutkimuseettisen ongelman, koska vastaajan nimi saattaa tulla tutkijalle näkyviin. Yleisesti kyselylomakkeen etuna on, että vastaaja jää anonymiksi. (Vilka 2015, 94 - 95.)

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen raja on hyvin häilyvä. Kvantitatiivista tutkimusta eli määrällistä tutkimusta käytetään sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä ja tutkimuksen kivijalka on luonnontieteissä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ajattelu pohjautuu syyn ja seurauksen lakeihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohta on todellisuus ja sen kuvaaminen kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto hankitaan todellisista tilanteista. (Hirsjärvi ym. 2013, 136, 139.) Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruuseen käytetään usein juuri kyselylomaketta. Teemahaastattelu on puolestaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruuna tavoista, jolloin tietoa kerätään ihmisiä haastattele-malla. (Vilka 2015, 94 - 95, 122.)

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä toimi kvantitatiivisen (määrällisen) ja kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimusmenetelmän yhdistäminen. Tutkimus osuus on kokonaisuudessa laadullinen tutkimus. Kyselylomaketta analysoidessa kvantifoin vastauksia eli

laskin kuinka monta samaa sanaa ja asiakokonaisuutta esiintyy vastauksissa. Tämä analysointi tapa auttoi hahmottamaan kyselystä nousevat teemat ja rakentamaan kokonaisuutta.

Kyselytutkimus toteutettiin laadullisena Webropol- kyselynä. Valitsin tutkimukseen Jyväskylän ja Savonlinnan alueella sosiaali- ja terveysalalla työskenteleviä lähiesimiehiä. Kysely lähetettiin 21 vastaajalle ja määräaikaan mennessä 4 henkilö oli vastannut kyselyyn. Kysely lähetettiin ensimmäisen kerran toukokuussa 2016 ja vastausaikaa oli 2 viikkoa. Vähäisen vastaajamäärän vuoksi kyselylomake lähetettiin uudelleen Webropol- kyselynä elo-syyskuun vaihteessa 2016. Toisen vastauskierroksen jälkeen 6 vastaajaa oli vastannut kyselyyn. Kyselylomakkeessa oli kuusi avointa kysymystä liittyen muutosjohtamiseen.(Liite 2)

7.2.2 Luonnosteluvaihe ja kartoitusten tulokset

Seuraavaksi käsittelen vastaukset kysymys kerrallaan. Jokaiseen kysymykseen olen tehnyt kaavion, missä nousee esille ne ilmiöt, mitä vastauksissa nousi esille analysointivaiheessa. Olen vastausten perusteella nostanut esille muutosjohtamisen tärkeimmät ja merkittävimmät ilmiöt. Aineiston analyysivaiheessa alleviivasin kysymyskohtaisesti ja vastus kerrallaan kunkin vastauksen pääajatuksen. Kysymys kerrallaan laskin kuinka monta kertaa jokin usein esiintyvä termi tai sama asiasisältö nousee esille. Vertasin vastaajien vastauksia keskenään ja laskin montako kertaa eri vastaaja oli nostanut saman ilmiön esille muutosprosessiin liittyen. (Liite 4) Kirjoitin lisäksi jokaisen vastauksen perään tukisanan, joka kuvasi parhaiten vastauksesta nousevan ilmiön. Tukisanojen ja vastauksista alleviivattujen sanojen avulla hahmottelin kysymys kerrallaan ne asiat, mitkä kysymyksessä nousi esille. Kysymys kerrallaan katsoin, mitä yhtäläisyyksiä ja eroja vastauksista nousee esille. Tämän perusteella rakensin kysymys kerrallaan kaaviot (Kuva 1-6), missä nostan esille selkeimmin esille nousseet ilmiöt muutoksen ympärillä.

Monessa vastauksessa tuotiin esille samoja asioita, mitä kirjallisuudessakin on nostettu esille. Viestintä oli yksi ilmiö, mikä nousi läpi kysymysten esille. Tunteiden johtamista ja esimiehen vuorovaikutustaitoja korostettiin muutoksessa. Työhyvinvointi koettiin muutoksen näkökulmasta tärkeäksi ja sen toivottiin pysyvän hyvänä muutosprosessissa.

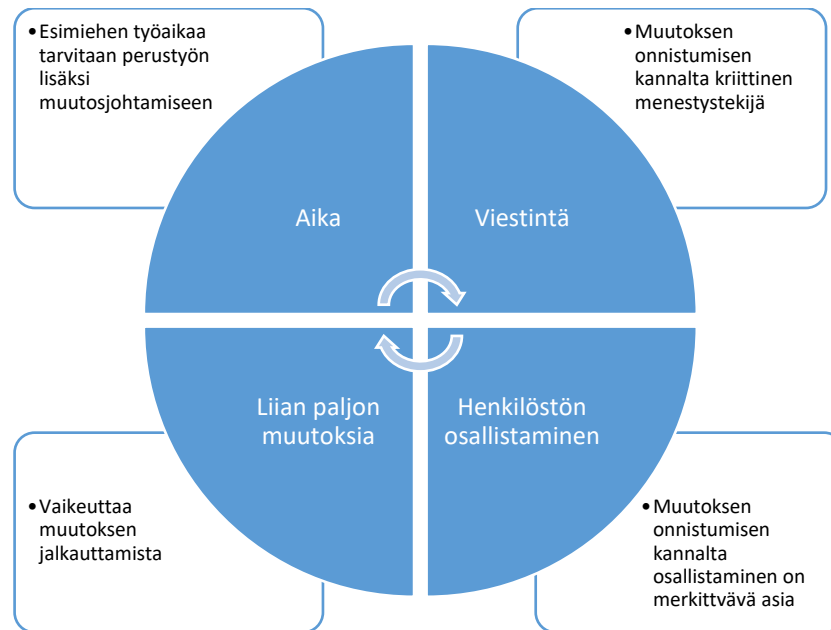
Aika ja kiire nousivat esille niin muutoksen haasteissa ja esimiestyön ajankäytön näkökulmasta. Perustehtävän tärkeyttä ei voi liikaa korostaa muutoksessa. (Kuva 1-6)

Vastaajat nostivat keskenään paljon samoja asioita esille vastauksissaan. Vastauksia analysoidessa huomasi, että toinen oli esittänyt asiaa esimerkin kautta omasta työtyytyväisyydestä, toinen oli vastannut oman esimiestyön kokemuksen kautta. Osassa vastauksissa ilmeni, että esimiehet tietävät, miten muutosprosessia tulee johtaa, mutta ympäristön luomat puitteet tekevät siitä haastavaa.

Kyselyn analyysin jälkeen tarkastelin yhdistäviä tekijöitä ja analyysin jälkeen syntyneitä kaavioita (kuva 1-6). Kokonaisuutta arvioiden hahmottelin paperille, mitä samoja asioita vastauksista nousee esille läpi linjan. Seuraavat teemat nousivat vastausten perusteella selkeimmin esille; **aika, viestintä, työntekijöiden osallistaminen** muutosprosessiin ja sitä kautta motivaation lisääminen muutosta kohtaan sekä **työntekijöiden kohtaaminen ja tunteiden huomioiminen** muutoksen aikana. (Liite 4) Edellä mainitut teemat nousevat muutosvalmennuskoulutuksen sisältörungoksi. Kyselylomake toi vahvistusta kirjallisuuskatsauksessakin esille nouseviin asioihin.

Millaisia haasteita organisaation muutostilanne tuo johtamiseen?

Ensimmäisen kysymyksen perusteella vastaajat nostivat seuraavia ilmiöitä esille liittyen muutoksen haasteisiin: Työhyvinvointi muutoksessa, **ajankäytön hallinta**, riittämätön **aika** viedä muutosprosessia eteenpäin, **muutoksia on liian paljon** ja riittävää osaamista ei löydy tai henkilöstöä ei ehditä kouluttamaan. **Henkilöstön osallistaminen muutokseen** nähtiin haastavana vaikka se muutosprosessin kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää. **Viestintä** ja esimiehen vuorovaikutustaidot nousevat suurimassa osassa vastauksissa esille.



KUVA 1. Muutoksen haasteet

Kyselyyn vastanneet tuovat esille ajankäyttöön liittyvät ongelmat sekä yleisesti koetaan, että aika ei riitä toteuttaa muutosprosessia niin hyvin kuin tarve on. Vastajaat ovat sitä mieltä, että muutoksen läpiviemiseen jää liian vähän aikaa ja muutos viedään liian nopeassa aikataulussa käytäntöön. Esimiehen ajankäyttö nähdään erityisesti haastavana. Henkilöstä tarvitsee esimiestä vielä enemmän muutostilanteessa. Esimiehen aika menee hallinnollisten tehtävien lisäksi muutoksen myötä tulleisiin lisätöihin. Muutoksen myötä tulleet lisätyöt ovat pois ajasta, mitä esimies voi antaa henkilöstölle.

”Ajankäytön ongelmat, koska muutokset tulleet hyvin lyhyessä aikataulussa ja valmistautumiseen jäänyt aivan liian vähän aikaa.”

”.. muutostilanteissa henkilöstö tarvitsee eniten esimiehen läsnäoloa ja tukea, mutta muutoksiin yleensä liittyvät hallinnolliset ja muut lisätyöt vievät tarvittavan ajan henkilöstöltä.”

Osa vastaajista kokee myös, että viimeiset vuodet ovat olleet pelkkää muutosta. Seuraava muutos on jo ”nurkan takana” ennen kuin aikaisempaa muutosta on ehditty kunnolla jalkauttaa käytäntöön. Osa vastaajissa näkee ”muutosruuhkan” positiivisena asiana, koska muutosten nopea tahti edesauttaa siinä, että yhtä muutosta ei pyöritellä liikaa työyhteisössä. Muutosten nopea tahti näkyy negatiivisena puolena asioiden oppimisessa ja asioiden perehtyminen koetaan liian vähäisenä. Kiireen ja muutosruuhkan

keskellä työyhteisön jäsenet eivät ehdi oppia kunnolla uusia käytänteitä tai perehdyttää toisia uusiin muuttuneisiin toimintamalleihin. Vastajat toivoisivat, että organisaatioissa panostettaisiin muutostilanteissa siihen, että yksiköissä olisi asiantuntijoita opastamassa työyhteisön jäseniä uusiin toimintatapoihin, työvälineisiin ja Atk-ohjelmiin.

Muutostilanne aiheuttaa usein myllerrystä työyhteisössä. Epävarmuus tulevasta koetaan vähentävän työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista. Roolien ja tehtävien selkeyttäminen auttavat työyhteisöä muutoksessa eteenpäin. Muutos aiheuttaa monenlaisia tunteita työyhteisössä. Tunnetiloja on aina pelosta ja ahdistuksesta innostukseen. Esimies-työntekijä suhteessa korostuu se miten, esimies osaa tukea ja vastaanottaa henkilöstön tunteita. Viestintä on yhteydessä selkeästi myös henkilökunnan tunnetiloihin. Jos viestintä on oikea aikaista ja selkeää, se vähentää todennäköisesti henkilöstön pelkoja ja turhautumista, koska tiedetään mitä on vastassa. Osa vastaajista koki, että ylemmän johdon tiedotuksen viivästyminen vaikeuttaa lähiesimiehen työtä. Tästä syntyy lähiesimiehelle ihmetystä, koska lähiesimieskään ei tiedä mitä yksikössä tapahtuu.

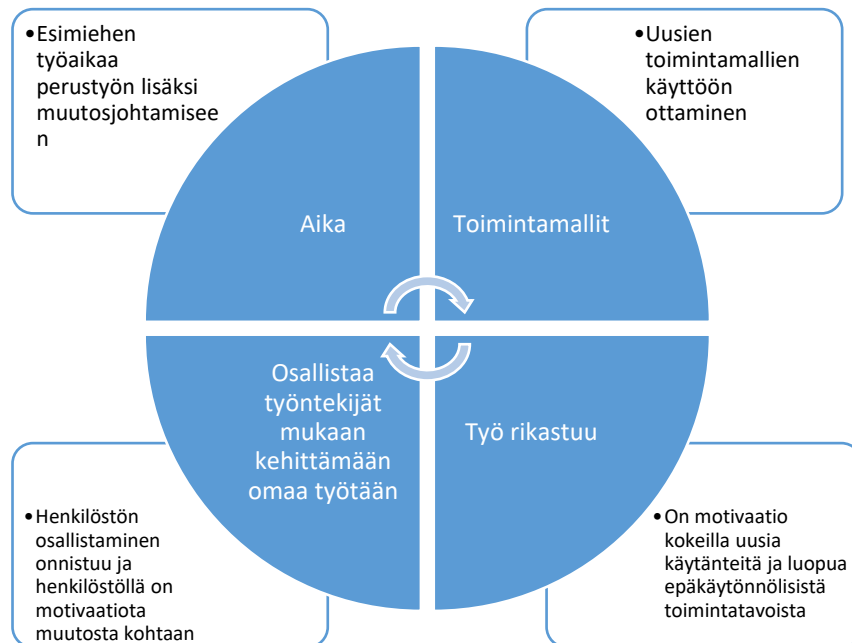
”Ylempi johto ei tiedota ajoissa meille käytännön esimiehille ja olemme itsekin hieman ymmällä mitä tarkoitus muuttaa ja miten”

Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Työyhteisössä kerrotaan avoimesti mitä muutos muuttaa ja miksi muutos on välttämätön. Tässä korostuu myös se, että yksikön esimies saa tietoa omalta esimieheltään/ johdolta mitä tuleman pitää.

”Onnistumisen edellytyksenä on saada ihmiset sitoutumaan muutokseen. Muutostilanteessa tulee huolehtia henkilökunnan työhyvinvoinnista, muutos aiheuttaa aina epävarmuutta. Työhyvinvointia voidaan tukea avoimella ja johdonmukaisella viestinnällä, tavoitteet tulee olla selkeät, henkilökunnan osallistaminen muutokseen ja oikeudenmukainen johtaminen. Johtamisessa korostuu kuunteleminen, kuuleminen, kannustaminen ja olemalla suunnannäyttävä.”

Millaisia mahdollisuuksia organisaation muutostilanne tuo johtamiseen?

Muutoksen mahdollisuutena ovat uudet **toimintamallit** joiden kautta on mahdollista, että **työ rikastuu**. Positiivisena nähtiin muutoksen yhdistävän parhaimmillaan työyhteisöä. Mikäli esimies pystyy **osallistamaan** henkilöstöä mukaan muutosprosessiin. Muutos nähtiin mahdollisuutena, jos esimiehellä oli perustyön lisäksi riittävästi **aikaa** johtaa muutosprosessia.



KUVA 2. Muutoksen mahdollisuudet

Muutos koetaan mahdollisuutena, mikä rikkoo vanhoja käytänteitä ja toimintatapoja. Muutoksen myötä myös huonoista toimintatavoista voidaan päästä eroon ja työtä voidaan kehittää. Vastaajien mielestä työyhteisö itsessään ja se millainen ilmapiiri työyhteisössä on muutoksen tullessa ollut vaikuttaa muutoksen läpi viemiseen ja onnistumiseen. Muutoksen läpivienti nähdään haastavampana, mikäli työyhteisössä on konflikteja.

”Muutos voi olla mahdollisuus, jos työyhteisö voi hyvin”

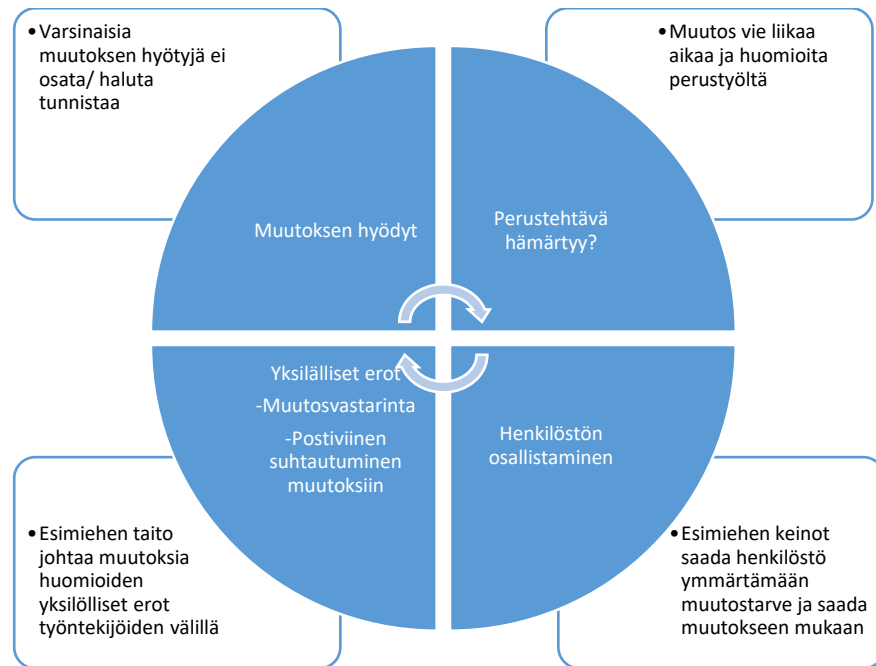
Muutos antaa mahdollisuuden työyksikön uudistumiselle. Muutoksen avulla voidaan luoda uusia toimintamalleja, työtä voidaan kehittää ja miettiä miten työyhteisö voi tehdä työtä entistä paremmin. Kyselyyn vastaajat nostavat myös esille sen, että mikäli henkilöstö saadaan osallistumaan muutokseen heidän ideat ja luovuus pääsevät esille. Hen-

kilöstön osallistaminen lisää onnistuneen muutoksen läpiviennin mahdollisuutta työyksikössä. Muutos on myös erään vastaajan mielestä mahdollisuus vaikuttaa negatiivisesti muutokseen suhtautuvien mielipide myönteiseksi osallistamalla heitä muutokseen ja hyödyntämään heitä kehittämistoiminnassa ja toiminnan suunnittelussa. Muutoksen avulla on mahdollista lähentää henkilöstön ja esimiehen suhdetta, kun yhdessä mietitään aikatauluja ja priorisoidaan sitä, mikä on työyhteisön parhaaksi.

”Mahdollisuus haastaa itsensä viedä muutos onnistuneesti läpi. Uusi toimintatapa voi olla mahdollisuus esim. toimintatapojen laajempi tarkastelu voi tuoda hyvää myös johtamisen näkökulmasta”

Miten muutokset vaikuttavat työyhteisönne arkeen?

Muutokset vaikuttavat eri tavalla työyhteisöihin. Muutoksen riskinä on, että **perustehtävä hämärtyy**. Perustehtävän tärkeys korostuu, koska muutoksen koetaan vievän aikaa perustyöltä. Esimiehellä tulee olla keinoja, miten osallistaa henkilöstö mukaan muutokseen. Osallistamisen perusedellytys on, että henkilöstö ymmärtää muutostarpeen. Kyselyn vastausten perusteella käy ilmi, että muutokselle olisi annettava aikaa. Muutokset vaikuttavat yksikön arkeen väistämättä ja sen nähdään tärkeäksi, että muutoksista opitaan, yksiköissä ollaan motivoituneita muuttumaan ja muuttamaan käytänteitä. Muutos herättää erilaisia tunteita yksilöissä. **Muutosvastarinta** on yksi ilmiö, mitä muutostilanteissa esiintyy. Työyhteisössä nousee **positiivisia** ja **negatiivisia tunteita** ja ne vaikuttavat yksilöön eri tavalla ja tämä tulisi huomioida esimiehen näkökulmasta muutosta tarkastellessa. Negatiivinen suhtautuminen voi vaikuttaa siihen, että **muutoksen hyötyjä** ei haluta tunnistaa työyhteisössä.



KUVA 3. Muutos työyhteisötasolla

Kyselyyn vastaajat kokevat, että muutokset vievät liikaa aikaa perustyöltä. Muutos vaikuttaa hyvin eri tavalla yksikön arkeen. Toisia muutos voimaannuttaa, osa innostuu ja toiset ovat positiivisia muutoksen suhteen. Työntekijöiden ollessa innokkaita ja avoimin mielin muutosta kohtaan, perustyö/perustehtävä säilyy muutoksen keskellä. Toisia muutos taas kuohuttaa, jolloin on vaarana perustehtävän hämärtyminen. Työntekijöiden osallistaminen ja osallistuminen muutosprosessiin nähdään lisäävän motivaatioita työntekijöiden joukossa.

” Muutokset vievät aikaa perustyöltä, osaa henkilöstöstä kuohuttavat, osa voimaantuu ja innostuu, mikä vaikuttaa positiivisesti perustyöhönkin.”

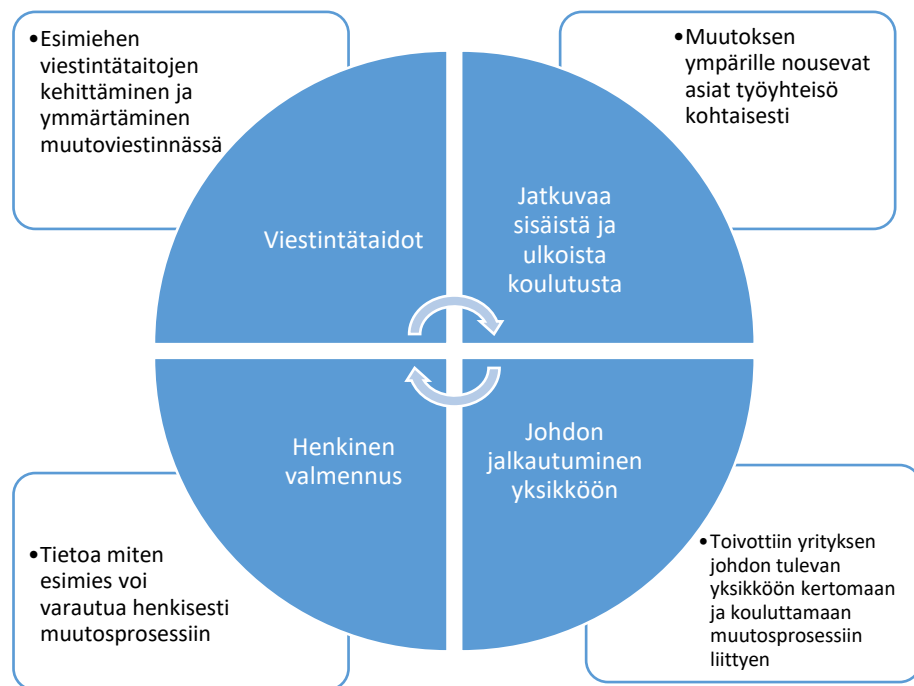
”..Osallistuminen ja sitoutuminen voi lisätä henkilöstön motivaatiota.”

Muutokset vaikuttavat merkittävästi päivittäiseen toimintaan, mutta niistä on osattava hyötyä. Työyhteisöstä on löydettävä motivaatiota muuttamaan ja samalla motivaatiota muuttamaan toimintaa. Toimintatavat muuttuvat ja toisaalta ne tarvitsevat myös aikaa muuttua. Muutoksen positiivisena asiana nähdään mahdollisuus työvuoromuutoksiin ja aikatauluihin. Muutoksen myötä työnteko voi tehostua esim. otetaan käyttöön jokin atk-ohjelma. Muutoksiin on vastausten perusteella vaikea ennakoida. Muutoksen tullessa ei voi tietää mitä kaikkea juuri kyseinen muutos saa aikaan työyhteisössä vaikka tavoitteet

olisikin selvillä. Myös muutoksen kaikista vaikutuksista ei välttämättä ole muutoksen alkuvaiheessa tietoa. Aina voi tulla yllättäviä asioita muutoksen aikana työyhteisössä eteen, mihin ei voi varautua.

Millaista koulutuksellista tukea tarvitaan muutostilanteessa?

Vastaajat nostivat yleisesti esille sen, että **jatkuvaa koulutusta** tarvitaan paljon, niin organisaation sisällä tapahtuvaa kuin ulkopuolista koulutusta. **Johdon jalkautumista** toivottiin yksikköihin kertomaan muutostilanteesta. Sisällöllisesti vastauksista ei nouse yhtä isoa teemaa esille. Moni vastaajaa sivusi **viestintätaitoja** muutoksen johtamisessa tärkeäksi. **Henkinen valmennus** nostetaan esille ja miten esimies voi sen kautta saada valmiuksia muutoksen johtamiseen.



KUVA 4. Muutoksen koulutuksellinen tuki

Jatkuvaa koulutusta tarvitaan (ulkoista ja sisäistä). Asiantuntijaluennot koko työyhteisölle, kuka osaa kertoa tulevasta. Ylimmän johdon jalkautuminen yksikköihin ja heidän tuki muutokseen. Osa kokee, että esimiehille tarvitaan koulutusta ja valmennusta muu-

tosjohtamiseen, mutta konkreettisesti ei tuoda esille mitä koulutus tai millainen koulutus hyödyttäisi lähiesimiehiä muutosjohtamisessa. Yhdeksi osa-alueeksi nostetaan henkinen valmistautuminen muutokseen ja neuvoja miten siihen voi valmistautua.

Vastauksissa nostetaan esille näkökulma, missä ratkaiseva tekijänä ei nähdä koulutusta vaan aika. Kyselyyn vastaajat toivovat, että yksiköissä annetaan aikaa toteuttaa muutosprosessi huolellisesti. Erityisesti lähiesimiehen ajankäyttöä tulisi tarkastella muutostilanteessa, jolloin sitä jäisi itse muutostyölle.

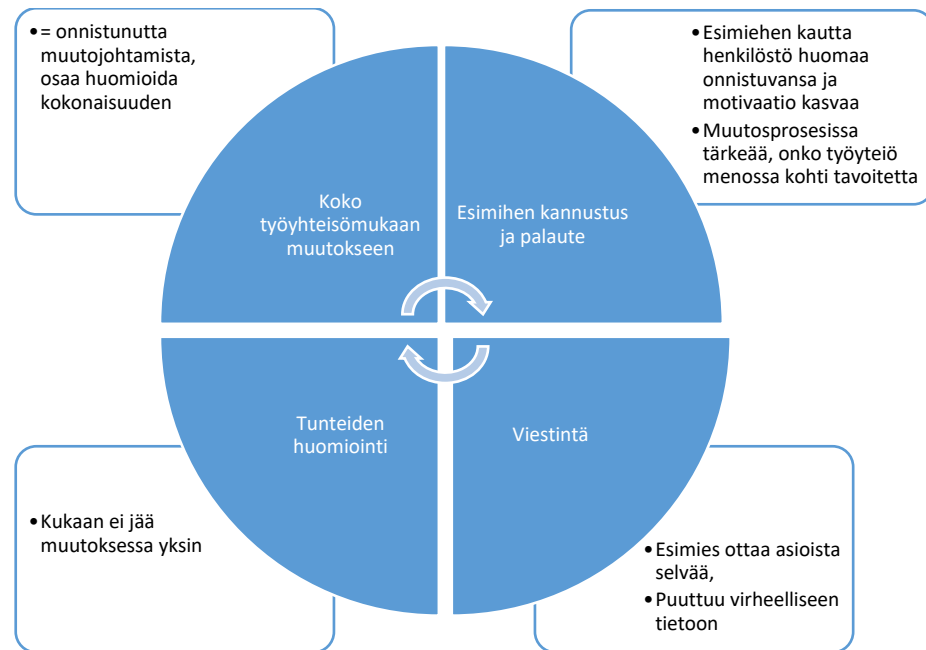
”En ole varma, että koulutuksista on paljonkaan hyötyä näissä tilanteissa. Mielestäni ennemminkin tarvittaisiin reilusti aikaa keskustelulle, tiimityölle, mahdollisille työpajoille ja asian käsittelemiseen työyhteisössä”

”Lähinnä muutokoulutuksista tulee mieleen koulutus, miten henkisesti valmistautua muutokseen. Tarvittaisiin myös koulutusta, joka valmistaisi meitä mahdollisesti muuttuviin työtehtäviin...”

Viestintä ja viestitaidot koetaan tärkeäksi. Valmennusta tarvittaisiin siihen kuinka ja miten tiedotetaan oikea aikaisesti muutostilanteissa. Koulutusta toivottaisiin myös uusista toimintatavoista ja malleista, mitä yksikköihin ajetaan. Tätä kautta toivottaisiin tietoa siitä, miten ne käytännössä toimivat. Esille nousi myös se, että työyhteisössä olisi yksikkökohtaisesti keskusteltava, mitä ja mihin koulutuksellista tukea tarvittaisiin.

Millaista on onnistunut johtaminen muutoksessa?

Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on jatkuva **palautteen antaminen**. Esimiehen **kannustava asenne** edesauttaa koko työyhteisön saamista mukaan muutokseen. **Viestintä** on tärkeässä roolissa muutoksen onnistumista tarkastellessa. Taitava muutosjohtaja huomioi **työntekijöiden tunteita** ja osaa käsitellä heitä yksilöinä. **Esimiehen asenne** ja **esimerkki** nähdään tärkeäksi muutosprossin onnistumista arvioidessa. Onnistunutta muutosjohtamista on saada koko **työyhteisö mukaan** muutokseen.



KUVA 5. Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa koetaan tärkeäksi esimiehen kannustaminen johtamisessa. Palautteen antaminen nousee tärkeäksi henkilöstön motivaation kannalta. Esimiehen tärkeä tehtävä on myös huomioida kaikki työyhteisön jäsenet ja yrittää saada heitä motivoitumaan muutokseen. Onnistunut muutosjohtaminen on sitä, että esimies saa koko työyhteisön mukaan muutokseen.

Muutosta johdettaessa esimiehellä tulisi olla taito saada henkilökunta osallistumaan muutokseen. Tätä kautta esimies saa myös henkilökunnan mukaan jalkauttamaan muutosta käytäntöön ja tämä taas edesauttaa uuden toimintamallin vakiintumisen käytäntöön. Henkilöstön osallistumisen lisäksi myös taito sitouttaa henkilökunta muutokseen koetaan tärkeäksi.

Työyhteisön voidessa hyvin ja kaikkien osallistuminen muutokseen koetaan ratkaisevana seikkana tarkastella millaista on onnistunut johtaminen muutoksessa. Paljolti tähän vaikuttaa juuri se, miten esimies saa kannustettua työyhteisöä mukaa muutokseen ja millaista esimerkkiä ja työilmapiiriä esimies on luonut työyksikköön. Onnistumisen kautta työyhteisön itsetunto kasvaa ja huomataan se, että oppimista tapahtuu. Tärkeää on myös oivaltaa, että se on lähtöisin työntekijöiden halusta oppia uutta asiaa eikä siitä,

että esimies pakottaa uuden oppimiseen. Tässä nousee esille myös se, arvo mikä palautteen antamisella on. Esimiehen tuki ja kannustus sekä rakentavan ja positiivisen palautteen antamisen työyhteisössä vie pitkälle.

”Tulee onnistumisia ja huomataan että meidän opimme uutta jos vain itse haluamme. Pitää olla kannustava ja annettava palautetta (rakentavaa ja positiivista). Työyhteisö voi hyvin ja kaikki ovat mukana muutoksessa”

Muutostilanteessa esimiehen on ensiarvoisen tärkeää huomioida jokaisen tunteet. Muutoksessa yksilöt reagoivat eri tavalla ja sen vuoksi esimiehen herkkyyden tunnistaa ja antaa aikaa tunteille on äärimmäisen arvokasta. Esimiehen taito kohdata työntekijöiden tunteita vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Muutosjohtamisen taitoa on myös ylläpitää muutoksen keskellä työyhteisön hyvää työhyvinvointia. Jos työhyvinvoinnissa on ollut ennen muutosta parannettavaa, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen olisi toivottavaa, että työhyvinvointi ei olisi ainakaan huonontunut vaan esimiehen onnistuneen johtamistavan kautta voitaisiin ylläpitää ja parantaa työhyvinvointia. Eräs vastaaja tuo esiin seuraavan näkökulman:

”...että kun muutoksen jälkeen työhyvinvoinnissa ei ole tapahtunut muutosta. Kaikki ovat tyytyväisiä.”

”...Työhyvinvoinnista kärsimättä, paraneminen olisi suotavaa työhyvinvoinnin osalta.”

Tilanteessa on toki hyvä peilata, mikä on työhyvinvoinnin lähtökohtana ollut muutostilanteessa. Työhyvinvointi asiaa voi myös ajatella eri tulokulmista, onko hyvä vai huono asia jos työhyvinvoinnissa ei ole tapahtunut muutosta

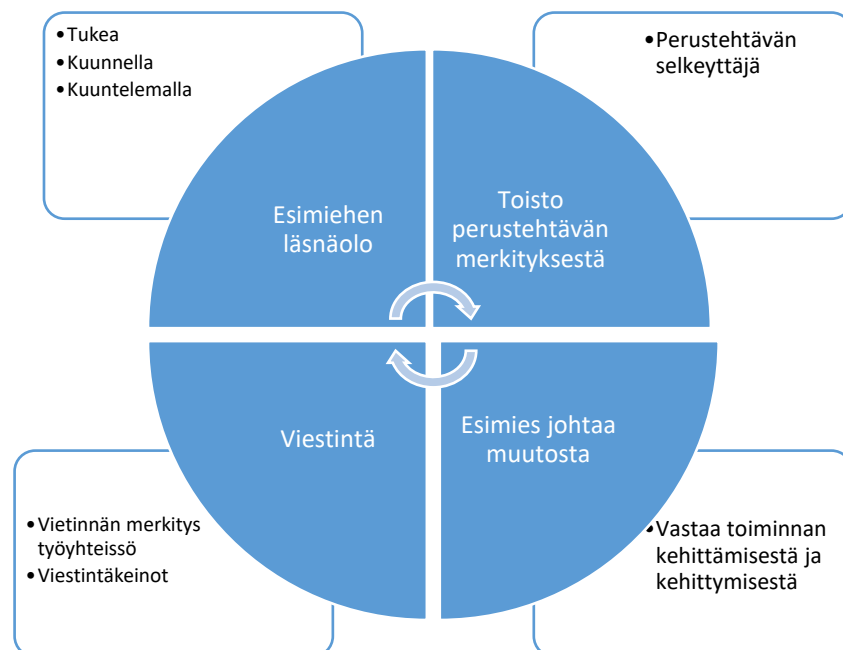
Hyvänä muutosjohtamisena pidetään sitä, että esimies saa henkilöstön innostumaan muutokseen mukaan. Johtamisessa tulee myös huomioida se, että esimies ei ”tarjoa” muutosta uhkana työyhteisölle vaan nostaa muutoksen esille mahdollisuuksien kautta. Tässä korostuu esimiehen asenne ja se miten hän vie muutosta eteenpäin vaikka hän ei itse olisi muutoksen kannalla. Esimiehen täytyy myös ymmärtää se hänen tehtävänsä muutoksen keskellä. Onnistunutta johtamista muutoksessa on myös ottaa huomioon henkilöstön ideat ja mielipiteet muutoksen keskellä.

”...Vie muutoksen läpi onnistuneesti, saa henkilöstön innostumaan ja suhtautumaan muutokseen mahdollisuutena uhkan sijaan, onnistuu voimaannuttamaan henkilöstöä ja hyödyntämään näiden esiintuomia ideoita. Tärkeää on myös oma asenne - pitää löytää positiivinen tapa hoitaa asia, vaikka itse ei olisi kyseisen muutoksen kannalla.”

Työyksikkötasolla muutosta tarkastellessa koetaan, että avoin ja aktiivinen keskustelu yksikön työntekijöiden kanssa edesauttaa muutoksen onnistumisesta. Esimies ottaa aktiivisesti selvää asioista ja mahdollisilta huhuilta katkaistaan siivet hyvissä ajoin. Organisaatiotasolla taas koetaan, että aktiivinen ote tiedottamisesta ja johdon vierailu yksikössä edesauttavat muutosta toteutumaan ja mikä on muutosjohtamisessa olennaista huomioida. Työntekijät kokevat olevansa tärkeitä ja tekevänsä arvokasta työtä, mistä johto on kiinnostunut aidosti.

Miten varmistat esimiehenä perustehtävän pysymisen kirkaana muutoksessa?

Esimiehen tehtävä on muistuttaa jatkuvasti henkilöstölle perustehtävän merkityksestä ja muutoksen keskellä esimiehen on huolehdittava **perustehtävän selkeydestä**. Esimiehen tehtävänä on kokonaisvaltaisesti hallittava muutos ja esimiehen tehtävänä on **johtaa muutosprosessia** yksikössä. Oikea-aikainen **viestintä** ja viestintätaidot korostuvat esimiehen roolissa. **Esimiehen läsnäolo** korostuu entisestään muutoksessa.



KUVA 6. Esimiehen rooli

Perustehtävän pysyminen kirkkaana muutoksen ajan on tärkeää työyhteisön toimivuuden kannalta. Esimiehen tehtävänä on pitää muutoksen aikana perustehtävä mielessä vaikka henkilöstöltä se saattaa muutoksen aikana hämärtyä. Tästä syystä esimiehen on johdonmukaisesti läpi muutoksen tuotava perustehtävän merkitys esille henkilöstölle ja muistuttaa siitä mitä varten työpaikalla ollaan. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia se, että sovituisissa ”raameissa” pysytään, mutta myös se, että mitkä ovat esimiehen rajat. Esimiehen tulee tiedostaa, mitä hänen kuuluu tehdä.

”Huolehtii annetuista raameista ja muistaa omat rajansa. Koko ajan on pidettävä mielessä perustehtävä eli potilaiden hyvä hoitaminen ja kuntouttaminen”

Perustehtävän kirkkaana pysyminen vaatii muutosprosessissa toistoa ja toistoa. Vastaaajat kokevat, että sitä ei voi liikaa korostaa. Perustehtävää ja sen tärkeyttä pitää tuoda esille tiimipalavereissa ja pitää yllä keskusteluissa. Tässä yhteydessä nähdään myös arvokeskustelun tärkeys erityisenä. Perustehtävässä pysymiseen auttaa vastaajien mielestä se, että henkilöstöllä säilyy arjen rutiinit muutosprosessin läpi. Esimiehen olisikin huomioitava, että henkilöstölle ei itse muutosprosessi vie aikaa perustyöltä vaan muutokselle olisi annettava aikaa. Tehtävien jakaminen ja työnjaon selkeys edesauttaa vastaajien mielestä perustehtävässä pysymistä.

”..tärkeää olisi myös pystyä antamaan tarpeeksi aikaa, jotta muutoksen eteenpäin vieminen ei haukkaisi liian suurta osaa perustyöhön vaadittavasta ajasta.”

Perustehtävässä pysymisessä auttaa vastaajien mielestä myös esimiehen antama tuki. Esimiehen tulee olla läsnä sekä kuulla ja kuunnella työntekijöitä. Työntekijöille tulee välittyä tunne, että esimies kuulee heidän mielipiteitään asiaan. Tätä kautta syntyy tunne siitä, että perustyö on tärkeää. Viestintätaidot nousevat myös tässä vastaajien mielestä äärimmäisen tärkeäksi välineeksi. Viestinnän kautta nousee esille myös muutoksen tavoitteet, mitä tehdään, miksi ja mitä muutoksella tavoitellaan.

”..Hyvällä viestinnällä, olemalla läsnä”

”Tavoitteiden selkeys kaikkien tietoon, jatkuva viestintä”

7.2.3 Viimeistelyvaihe ja koulutuksen sisältörunko

Tutkimus osuus toi esille samoja asioita ja ilmiöitä muutoksen ympärillä, mitä kirjallisuuskatsauksessa on nostettu esille. Tämä vahvisti entisestään ajatusta siitä, millainen muutosvalmennuskoulutuksen sisältörungon tulee olla.

Kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusosuuden avulla olen kehittänyt muutosvalmennuskoulutuksen sisältörungon. Koulutuksen tavoitteena on kehittää esimiehen taitoja johtaa muutosta onnistuneesti ja auttaa esimiestä ymmärtämään muutokseen liittyvä moninaisuus. Kyselyn pohjalta nousevat selkeästi esille seuraavat elementit kuten **viestintä, aika, tunteiden johtaminen, ajankäytön hallinta henkilöstön osallistaminen sekä ylemmän johdon näkyminen yksikön arjessa**. Koulutuksen sisältörungon kehittämisen lähtökohtana on edellä mainitut teemat.

Viestintätaidot nähtiin kriittisenä tekijä muutosjohtamisessa. Myös kyselyyn vastaajat kokivat viestinnän tärkeäksi muutosprosessissa. Viestinnän tärkeyden vuoksi esimiesten tulisi hallita eri viestintään liittyvät seikat. Miten erotetaan oikea tietoa informaatiotulvan keskeltä. Vaikka muutos on ainutlaatuinen, viestintään liittyvät ongelmat tai kehittämisen tarve toistuvat muutoksesta toiseen. Esimiestyössä tulisi entistä enemmän osata tiedottaa ja ymmärtää viestinnän merkitytystä työyhteisössä. Kokemus tuo varmuutta, mutta koulutus antaa valmiuksia selviytyä erilaisista tilanteista. Tämän takia koen tärkeäksi, että muutosvalmennuskoulutuksessa viestintä ja viestintätaitojen kehittäminen on yksi teema, mihin perehdytään ja valmennetaan esimiehiä. Viestinnän haasteita on osaltaan myös oikean tiedon löytäminen laajan tietomäärän keskeltä.

Ajankäytön hallinta, ajan puute ja liian kiireinen esimiehen aikataulu nousivat kyselyssä esille useassa vastauksessa. Toisena teemana on ajankäytön hallinta esimiestyössä ja miten sitä voidaan kehittää. Ajankäytön hallintaan ja kiireen kokemiseen voivat vaikuttaa useat eri tekijät. Myös asioiden priorisoimiseen tulee työkokemuksen myötä taitoa. Esimiestyössä esimiehen tulisi myös osata ajatella, mitä töitä voidaan jakaa. Jaetusta johtajuudesta puhutaan yhä enemmän ja myös muutoksennäkökulmasta jaettua johtajuutta on tärkeä pohtia ja tarkastella voidaanko sitä hyödyntää työyhteisössä johtamisen muotona.

Kolmanneksi teemaksi nostan tunnejohtamisen ja esimiehen tiedon lisäämisen siitä, miten temperamentiltaan erilaisia ihmisiä johdetaan. Kyselyiden perusteella tunnejohtaminen nousi esille, mutta ei niinkään se, miten esimiehen tulee olla herkkä siinä, miten erilaisia persoonia johdetaan työyhteisössä. Tunnejohtamistaito ja ihmisen kohtaaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia ja ennen kaikkea muutoksen keskellä nämä korostuvat. Esimiehen vuorovaikutustaidot ja se, miten hän työntekijät kohtaa muutoksen keskellä, on muutoksen kannalta olennaista.

Neljänneksi teemaksi nostan työntekijöiden osallistamisen muutosprosessiin. Kirjallisuuden ja kyselyn vastausten perusteella esimiehen onnistunut tapa saada työntekijät mukaan muutosprosessiin edesauttoi muutoksen jalkautumista ja juurruttamista käytäntöön. Muutosprosessin onnistunut eteneminen sekä muutoksen jalkauttaminen käytäntöön ei onnistu ilman motivoitunutta henkilöstöä. Kirjallisuuskatsauksen ja kyselyn vastausten perusteella henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin nähtiin myös lisäävän heidän motivaatiota muutosta kohtaan. Esimiehen keinot osallistaa ja edellytys hyödyntää eri osallistamismenetelmiä lisää muutoksen onnistumista.

Usein simulaatiot tai käytännön harjoittelu edes auttaa kehittymään ja kehittämään eri taitoja. Muutosvalmennuskoulutuksessa pitäisi pyrkiä harjoittelemaan asioita simulaatioiden ja kuvitteellisten tilanteiden kautta. Mitä enemmän muutosvalmennuskoulutukseen hakeutuvat henkilöt pystyvät soveltamaan tehtäviä omaan työyksikköön, sitä enemmän koulutus antaa eväitä esimiehelle käytännön työhön.

Muutosvalmennuskoulutuksen sisältörunkoon olen suunnitellut jokaista teemaa kohden yhden pienen tehtävän ja jatkokehittämisen aiheeksi jää tarkempi tehtävien sisällön kehittäminen. Pienten tehtävien lisäksi sisältöön kuuluu yksi iso tehtävä, missä pitää esiintyä kaikki muutosvalmennuskoulutuksen teemat sekä muutosprossin kehitys ja jalkauttaminen esimiehen omaan työyksikköön. Mielestäni tehtävän soveltaminen omaan työyksikköön olisi esimiehen oman oppimisen kannalta hyödyllisin vaihtoehto.

TAULUKKO 2 Teemat muutosvalmennuskoulutuksen sisältöön

TEEMA 1	<p>Viestintätaidot</p> <p><i>Viestintä muutoksen näkökulmasta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Viestintätaitojen kehittäminen. • Palautteen antamisen hyvät käytänteet. • Tehtävä: Pohtikaa työyhteisössä viestintää estäviä ja edistäviä tekijöitä
TEEMA 2	<p>Ajankäytön hallinta esimiestyössä</p> <p><i>Ajankäyttö muutoksessa, keinoja esimiestyöhön</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitaalisuuden hyödyntäminen. • Miten esimiehen työtä voidaan jakaa. • Miten muutostahtia voidaan hallita. • Tehtävä: Pohtikaa työyhteisössä työnjakamista ja keinoja siihen.
TEEMA 3	<p>Tunnejohtaminen</p> <p><i>Tunteiden johtaminen muutoksessa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erilaisten persoonien johtaminen muutoksessa. • Temperamentin merkitys tunnejohtamisessa. • Tehtävä: Pohtikaa ryhmässä, millaisia persoonia työyhteisössä on ja miten heitä johdetaan?
TEEMA 4	<p>Osallistaminen</p> <p><i>Osallistamisen keinot muutosprosessissa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten esimies voi osallistaa henkilökuntaa eri menetelmiä hyödyntäen. • Henkilöstön huomioinen muutoksessa. • Motivaation merkitys muutoksessa. • Tehtävä: Pohtikaa ryhmässä, miten eri menetelmiä hyödyntäen henkilöstöä voidaan osallistaa muutosprosessiin.
Kaikki teemat	<p>Lopputehtävä:</p> <p>Onnistuneen muutosprosessin edellytykset.</p> <p>Laatikaa suunnitelma jonkun muutosprosessin etenemisestä ja huomioikaa siinä kaikki 4 teemaa.</p>

8 POHDINTA

8.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tekemisessä tulee huomioida tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata erilaisten mittareiden avulla. Keskeisiä käsitteitä luotettavuutta arvioidessa on reliaaabelius (mittaus tulosten toistettavuus) ja validius (tulosten pätevyys). (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi jos kaksi arvioijaan saa saman tuloksen. (Hirsjärvi ym. 2013, 231 - 232.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen aikana luotettavuuteen voi vaikuttaa muun muassa virhemerkinnät tai väärinymmärrykset. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan oma rehellisyys, koska nyt arvioidaan tutkijan omia valintoja ja tekoja. Näin arviointia tapahtuu tekemien valintojen pohjalta. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti tehtyä tutkimusta ei ole käytännössä mahdollista toistaa, koska tutkimus on ainutkertainen. (Vilkkä 2015, 194, 196 - 197.)

Validius tarkoittaa mittarin mahdollisuutta mitata haluttua asiaa. Kyselytutkimuksen luotettavuuteen voi juuri vaikuttaa se, että mittari ja menetelmä eivät anna luotettavaa kuvaa tutkimuksesta. Kyselylomakkeiden vastaajat ovat voineet ajatella asiaa eri tavalla kuin tutkija, tällöin tulokset ovat epäpäteviä. Tulokset ovat myös epäpäteviä, jos tutkija ajattelee kyselyn tuloksia oman ajatusmallin mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 231 - 232.)

Luotettavuuden ja pätevyyden arvioiminen voi olla haasteellista eri tutkimusmenetelmissä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus ja pätevyys voi olla yksinkertaisemmin esiteltävissä kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lisätä tutkimuksen toteutumissuunnitelman tarkalla esittelyllä. Sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa työn luotettavuutta lisäävä tekijä on eri menetelmien käyttö. (Hirsjärvi ym. 2013, 231 - 233.)

Luotettavuus näkyy opinnäytetyössäni monipuolisesti eri lähteisiin perehtymällä. Etsin taustalle tutkimustietoa opinnäytetyön aiheesta. Selvitän opinnäytetyöprosessin tarkasti vaihe kerrallaan. Pyrin mahdollisimman tarkasti perustelemaan ja selvittämään mitä

työssä on tehty, miksi on tehty ja mihin tavoitteeseen on päästy. Noudatan hyviä käytänteitä lähdemerkinnöissä ja teen huolellisesti viittaukset. Kyselylomakkeen pyrin tekemään mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus on pätevä. Kyselylomakkeen vastauksia pyrin analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tavoite oli puntaroida vastauksia mahdollisimman monipuolisesti ja eri tulokulmasta. Vastaajat olivat sosiaali- ja terveysalan esimiehiä, joten yritin vastauksia analysoidessa tehdä tulkintoja esimiehen näkökulmasta. Vastausten analysoinnissa oli ajoittain haasteellista vastausten tulkinta. Riskinä pidin sitä, että tulkitseen vastausta eri tavalla kuin vastaaja on tarkoittanut. Tätä vähentääkseni pyrin lukemaan vastauksia useasti ja tekemään analyysin ja arvion vastauksesta vasta kun olin täysin varma, mitä vastaaja tarkoittaa.

Tutkimuksen eettisyys tulee myös huomioida tutkimusta tehdessä. Tutkimusetiikka tarkoittaa sääntöjä suhteessa muun muassa tutkimuskohteisiin ja toimeksiantajaan. Tutkijoiden tulee noudattaa eettisesti oikeita tutkimusmenetelmiä ja tiedonhankintamenetelmiä. Tiedonhankinta perustuu tieteelliseen kirjallisuuteen ja asianmukaisiin tietolähteisiin. Tutkijan tulee rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti tehdä tutkimustyötään ja noudattaa edellä mainittuja asioita myös tutkimustulosten julkaisemisessa. Tutkijan tulee esittää lähdeviitteet selkeästi ja toisen tutkijan tutkimustulokset oikealla tavalla, näin tutkija osoittaa arvostavansa hyviä tapoja ja rehellisyyttä. (Vilka 2015, 41-42.)

Opinnäytetyöprosessissa teemahaastattelu toteutettiin yhdelle ihmisellä ja tämän perusteella muokkasin varsinaista kyselylomaketta vastamaan sisältörungon kehittämisen kannalta vastaamaan oikeisiin asioihin. Teemahaastattelussa keskusteltiin muutosjohtamisesta ja sen ympärillä olevista ilmiöistä kuten viestintä ja työhyvinvointi. Mahdollisesti ryhmässä tehty teemahaastattelu olisi avannut enemmän näkökulmia muutosjohtamiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Kyselylomakkeen muodostamisessa valitsin avoimet kysymykset, jotta vastaaja saa mahdollisimman monipuolisesti vastata, koska esimerkiksi monivalintakysymykset eivät olisi tässä opinnäytetyöprosessissa avanneet kokonaiskuvaa. Kyselylomaketta tehdessä oli tärkeä ajatella, että kysymys on mahdollisimman selkeästi muotoiltu, jotta vastaaja ymmärtää sen, mitä kysymyksellä haetaan. Siitä huolimatta, että vastaajamäärä kyselyssä jäi pieneksi, vastauksista sai rakennettua kokonaiskuvan ja vastauksista löytyi ideoita siihen, millaiseksi muutosvalmennuskoulutuksen sisällönrunگون kehittää jotta se vastaa työelämän tarpeisiin. Opinnäytetyöprosessissa teemahaastattelun kautta sain vahvistusta siihen, miten kyselylomakkeen kysy-

mykset asettelen, jotta ne vastaavat mahdollisimman hyvin tavoitetta. Pelkästään kirjallisuuskatsaukseen nojaten tehty lomake, olisi aiheuttanut enemmän mietintää siitä, että onko kysymykset aseteltu siten, että niistä saa selville koulutuksen sisältörungon kehittämisen kannalta olennaiset asiat. Itse koen teemahaastattelun auttaneen minua opinnäytetyöprosessia eteenpäin.

8.2. Opinnäytetyön tulosten ja prosessin tarkastelua ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöprosessin tavoitteena oli kehittää muutosvalmennuksen sisältörunko Mikkelin ammattikorkeakoululle täydennyskoulutukseen. Tavoite on mielestäni realistisesti tavoitettu. Tavoitteeseen pääsyn haasteena oli kyselyyn vastanneiden vähäinen lukumäärä, jolloin aineistomateriaali jäi vähäiseksi. Vaikka vastaajamäärä jäi pieneksi, kyselyyn osallistuneet esimiehet olivat vastanneet monipuolisesti kyselyyn.

Opinnäytetyön tuloksia tarkasteltaessa kyselyn vastauksista nousi hyvin samansuuntaista tietoa, mitä kirjallisuudesta ja tutkimuksista on saatu tietoa. Aiemmissä tutkimuksissa, joihin perehdyin opinnäytetyön prosessin aikana, havaitaan henkilöstön osallistamisen merkitys olevan olennainen asia muutosprosessin onnistumisen kannalta. Haasteena on kuvattu juuri se, miten osallistaminen toteutetaan ja miten henkilöstö saadaan oikeasti mukaan muutosprosessiin. Yhteneväisyytenä havaitaan myös työhyvinvoinnin ja muutosprosessin yhteys ja usein muutos nähdään juuri työhyvinvointia laskevana tekijänä. Kirjallisuudessa nostetaan esille paljon viestinnän merkitystä ja kyselyyn vastaajat toivat myös sitä usein esille vastauksissa.

Työelämä kehittyy jatkuvasti ja tätä kautta muutosprossista tulee vielä enemmän arkipäivää. Nykyään työntekijät alkavat omaksumaan sen, että jatkuva kehittyminen on yrityksen kannalta menestymisen valtti. Esimiehen kouluttaminen muutosprossiin ja esimiehen taitojen kehittyminen edesauttaa työyhteisön selviytymistä onnistuneesti muutosprosessista. Mielestäni sen vuoksi on tärkeää, että täydennyskoulutusta hyödynnetäisiin entistä enemmän myös esimiesten kouluttamiseen. Esimies on työyhteisössä ratkaisevassa roolissa viemässä muutosprosessia eteenpäin ja sen vuoksi hän tarvitsee täyden tuen niin koulutuksellisesti, omalta esimieheltään ja ennen kaikkea työyhteisöltä siihen, että tavoitteet saavutetaan.

Muutoksen läpi viemisessä kyselyn perusteella yksi haastavammaksi asiaksi nousi ajankäyttö tai lähinnä liian kiireinen aikataulu. Muutos viedään nopeasti yksikköön ja muutosta seuraa aina uusi muutos. Esimies yrittää viedä muutosta yksikköön työyhteisön tuella tai ilman. Mielestäni lähiesimiehillä tulisi olla taitoa ja tietoa käyttää eri menetelmiä työyhteisössä siinä, miten osallistaa työntekijöitä mukaan muutokseen. Henkilöstön osallistaminen on haastavaa ja sen vuoksi siihen tulisi kiinnittää jatkossa entistä enemmän huomioita ja miettiä niitä keinoja miten tämän hetken työelämässä saadaan myös henkilöstö mukaan. Osaltaan työntekijöiden sitouttaminen muutokseen onnistuu paremmin, kun heidän ääntänsä kuullaan.

Osasta vastauksista pystyi tulkitsemaan sen, että muutosta tarkastellaan liian suppeasti. Silloin muutosjohtamisessa riskinä on se, että muutosprosessin kokonaisvaltaisuutta ei ymmärretä. Tämä välittyi muun muassa siinä, että koulutuksen sisältöön ei tullut suorita kehitysehdotuksia. Osa vastaajista koki, että muutokseen ei voi kouluttaa, koska jokainen muutos on erilainen ja ainutlaatuinen. Kuitenkin vastaajat nostivat esille kehitettäviä asioita toisissa vastauksissa, joita olivat juuri viestintä, henkilöstön osallistaminen ja esimiehen tunnejohtamisen taidot. Osa vastaajista taas kokivat, että jatkuva koulutautuminen edesauttaa muutosprosessin läpivientä. Tässä nousee esille juuri muutoksen moninaisuus ja se kuinka laajasti muutosprosessiin voi vaikuttaa ja ennen kaikkea se, miten esimies ymmärtää kyseisen muutoksen vaikutuksen työyhteisöön.

Työhyvinvoinnin merkitys ja huomioiminen muutosprosessissa korostuivat kirjallisuuskatsauksessa. Itse odotin työhyvinvoinnin merkityksen ja huomioimisen nousevan vielä enemmän esille kyselyn vastauksissa. Työhyvinvointiin vaikuttavat muutoksessa useat ilmiöt kuten viestintä ja juuri esimiehen vuorovaikutustaidot. Vastaajat korostivat enemmän edellä mainittuja asioita kuin suoranaisesti työhyvinvointiinkin vaikuttavia ilmiöitä, mutta mielestäni työhyvinvoinnin syvällisempi tarkastelu jäi puutteelliseksi. Olin tavoitteessa tuonut esille myös sen, että etsin tietoa miten muutos vaikuttaa työhyvinvointiin. Tavoite saavutettiin osittain kirjallisuuskatsauksen kautta, mutta syvempi tarkastelu jäi mielestäni puutteelliseksi, koska en kyselyosuudessa saanut siihen riittävästi syvällistä pohdintaa.

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2015. Prosessin etenemiseen vaikutti kyselyyn vastausmäärän jääminen vähäiseksi. Tarkoituksena oli analysoida kyselyn vastaukset

kesän 2016 aikana, mutta kyselyn uusiminen syksyllä 2016 muutti suunnitelmaa. Vastaaajamäärä ei merkittävästi kasvanut, joten vastauksen analysoimisen aloitin toisen kyselykierroksen loputtua syyskuussa 2016. Opinnäytetyön prosessi eteni vaihemaisesti eteenpäin. Syksyllä 2015 aloitin tiedon keräämisen aiheen ympäriltä. Aihetta tarkennettiin ja työn tavoite ja tarkoitus selkeytyi. Joulukuussa 2015 oli suunnitelman esitys. 2016 alkuvuoden kirjoitin teoriaosuutta. Kyselylomake lähetettiin ensimmäisen kerran webropol- kyselynä toukokuussa 2016 ja uudelleen elo-syyskuun vaihteessa 2016.

Opinnäytetyön alkuvaihe oli haastava, koska muutosjohtamisen ympärille nivoutuu paljon eri teemoja ja ilmiöitä. Aiheen rajaus oli mielestäni haastava ja tärkeä oli osata poimia oikeat aihe-alueet, mistä lähteä rakentamaan kyselylomaketta. Tämän vuoksi katsoin parhaaksi hakea neuvoa tällä hetkellä esimiestyötä tekevältä henkilöltä. Osastonhoitajan haastattelu auttoi minua jäsentämään muutosta ja ymmärtämään muutokseen liittyvät ilmiöt. Teemahaastatteluun nostin lukemani kirjallisuuden perusteella mielenkiintoisemmat ja mielestäni muutosjohtamiseen ja muutosten läpivientiin organisaatiossa vaikuttavat asiat. Teemahaastattelu vahvisti entisestään kyseisiä teemoja ja haastattelun perusteella aiheeseen pääsi syvemmälle. Kyselylomakkeen muokkaaminen loppulliseen muotoon teemahaastattelun jälkeen auttoi kohdentamaan kysymykset tavoitteen kannalta oikeaksi.

Prosessia jälkikäteen tarkasteltuna eniten mietinnän aiheita antoi kyselyosuuden vähäinen vastaajamäärä. Kyselylomakkeen lähettämisen ajankohta on voinut vaikuttaa vähäiseen vastaajamäärään. Ensimmäisen kyselylomakkeen lähetin toukokuun loppupuolella ja toisen syyskuussa. Oliko ajankohta liian hektinen ajatellen esimiehen työtä ja ajankohta, koska ensimmäisen kyselyn lähettäminen ajoittui kesälomien alkuun ja toisen kyselyn lähettäminen kesälomien loppupuolelle. Kyselylomaketta analysoin vielä prosessin loppuvaiheessa ja tarkastelin kysymysten asettelua ja sitä olisiko kysymykset voinut muotoilla toiseen muotoon ja oliko kysymykset liian vaikeasti ymmärrettävissä muodossa. Pohdin myös sitä, miten tärkeäksi työelämässä koetaan tällä hetkellä koulutusmuutososaamisesta. Yhdessä vastauksessa esille nousi se, että koulutuksen tarvetta muutosjohtamiseen ei nähdä tärkeäksi vaan aikaa pitäisi saada lisää. Mielestäni muutosjohtaminen koostuu palasista, missä koulutuksen kautta jokainen esimies voi saada jotain hyötyä omaan työhönsä. Pohdin prosessin aikana myös sitä, oliko vastaajien vaikea käsitellä aiheet muutoksen näkökulmasta muutosten ainutlaatuisuuden vuoksi.

Vaikka muutos on ainutlaatuinen, sen ympärillä ovat samat asiat kuten viestintä ja muutosjohtaminen, mitä voi peilata eri muutostilanteissa.

Muutosvalmennuskoulutuksen sisältörunkoon nostan esille 4 teemaa, mutta teemojen tarkempi sisällön kehittäminen jää jatkokehittämisen aiheeksi. Jatkokehitystä ajatellen mielestäni olisi mielenkiintoista havainnoida ja tutkia sitä, miten ja mitä osallistavia menetelmiä käytetään työyhteisöissä juuri muutosten läpiviennissä. Jatkokehitystä olisi vielä pohtia jokaista teemaa hieman syvemmälle ja miettiä mahdollisia tehtäviä, joista olisi apua muutosjohtamiseen. Muutosjohtaminen ja siihen nivoutuvat ilmiöt kuten työhyvinvointi on merkittävässä roolissa, kun puhutaan työssä jaksamisesta ja työn mielekkyydestä. Tämän vuoksi muutosjohtaminen on erittäin tärkeässä roolissa tarkastellessa organisaatioiden johtamisosaamista. Niin kuin kirjallisuuskatsauksessakin nousee esille se, että organisaatioiden muutosvalmius ja taito uudistaa toimintaa on tärkeitä tekijöitä menestymisen kannalta.

Johtajuusopintojen aikana sekä opinnäytetyön aikana sain itse paljon tietoa johtamisesta, muutosjohtamisesta, työhyvinvoinnista, viestinnästä ja henkilöstöjohtamisesta. Tätä kautta on itse oppinut ajattelemaan asioita eri tulokulmista niin esimiehen kuin työntekijän. Muutosprosessissa eri tulokulmista asioiden tarkasteleminen on olennainen asia. On muutoksia joita on pakko viedä käytäntöön, mutta niissä muutoksissa olisi hyvä tarkastella vaihtoehtoja ja pohtia miten muutosprosessi olisi hyvä käynnistää. Toiset muutokset voivat olla sellaisia, että niitä olisi hyvä puntaroida työyhteisössä lähetäänkö toimintaa kehittämään muutoksen ohjaamaan suuntaa vai onko vanha toimintamalli parempi. Asioita on hyvä tarkastella kriittisesti, mutta myös antaa muutokselle mahdollisuus onnistua.

Muutosvalmennuskoulutuksen sisältörunko kehitettiin ensisijaisesti täydennyskoulutuksen käyttöön. Työn tuloksia on mahdollista myös hyödyntää Yamk:n muutosjohtamisen opintokokonaisuudessa. Muutosvalmennuskoulutuksen sisältörunkoa on mahdollista kehittää ja tarkoituksena on, että sisältö vastaisi oikealla tavalla työelämän tarpeisiin.

LÄHTEET

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, Riitta 2013. Tiukka Tilanne - käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Viro: Bonnier Business Forum oy.

Jokinen, Tapani 2001. Tuotekehitys. Helsinki: Hakapaino Oy.

Juuti, Pauli & Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ, uupumuksesta iloon. Juva: Bookwell oy.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell oy.

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell oy.

Juuti, Pauli 2010. Johtaminen voimavarana - Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint Oy.

Koskinen, Jari 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Kuntaliitto 2007. Kunta - ja palvelurakennemuutos. Kunnat toteuttavat uudistuksen. 2. painos. Helsinki.

Mäki, Tiina, Liedepohja, Anna-Maija & Parikka, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otava.

Mäkiniemi, Jaana-Piia, Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Tampere. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, Tampereen yliopisto.

Niiranen Vuokko, Joensuu, Minna, Lammintakanen, Johanna, Kerkkänen & Mervi (toim.) 2014. Johtajana muutoksessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

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

Pitkänen, Raimo 2005. Kehittämisestä metakehittämiseen mahdollisuuksien johtaminen. Vantaa: Laatuokeskus.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: Bookwell Oy.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Sydänmaalakka, Pentti (toim) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Offset Oy.

Sydänmaalakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell oy.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: Bookwell oy.

Valpola, Anneli, Kvist, Lasse, Heimonen, Jussi, Niutanen, Kenny, Lillkåll Lea, Masalin Leena & Kalin, Riitta 2010. Strategia toimeksi - muutosvoimana ihmiset. Espoo: Redfina.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell oy.

Jokinen, Tapani 2001. Tuotekehitys. Helsinki: Hakapaino oy.

Jokinen, Tapani 2010. Tuotekehitys. Aalto yliopisto. Teknillinen korkeakoulu. PDF-tiedosto. <http://lib.tkk.fi/Reports/2010/isbn9789526033204.pdf> Päivitetty 26.8.2010. Luettu 14.12.2015.

Repo, Siina, Ravantti, Elina & Pääkkönen, Rauno 2015. Johda tuottavasti - opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf Päivitetty 18.2.2015 Luettu 14.12.2015.

Rissanen, Tapio 2002a. Projektilla tulokseen - Projektin suunnittelu, toteutus, motiivointi ja seuranta. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Rissanen, Tapio 2002b. Kehittämishankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Offsret oy.

Salonen, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf> Päivitetty 27.9.2013. Luettu 2.11.2016.

Salmi, Salla 2009. Henkilöstön työhyvinvointi muutosprosessissa. Case: työ- ja elinkeinoministeriö. Lahden Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF- dokumentti. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6169/Salmi_Salla.pdf?sequence=1 Päivitetty 24.4.2013. Luettu 14.12.2015.

Sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutus 2015. PDF-tiedosto. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/tiedustelut-ja-selvitykset/taydennyskoulutus/sosiaali-ja-terveydenhuollon-taydennyskoulutus-2014/Documents/Sosiaali-%20ja%20terveydenhuollon%20t%C3%A4ydennykoulutus%202014.pdf> Päivitetty 29.6.2016. Luettu 8.11.2016.

Sote-palvelurakennemuutos 2015. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/hallinto-jarjestaminen-tuottaminen/sote-palvelurakennemuutos/Sivut/default.aspx> Päivitetty 23.11.2015. Luettu 23.11.2015.

STM 2015a. Sote- ja itsehallintouudistus. WWW-dokumentti. <http://stm.fi/sote-uudistus> Ei päivitystietoa. Luettu 3.12.2015.

STM 2015 b. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. <http://stm.fi/tyohyvinvointi> Ei päivitystietoa. Luettu 3.12.2015.

Todnem, Rune 2015. Organisational Change Management: A Critical Review. WWW-dokumentti. http://tarjomeh20.com/wp-content/uploads/2015/05/Organisational-Change-Management___sde854wa2.pdf Päivitetty 9.5.2015. Luettu 31.10.2016.

Työterveyslaitos 2014. Muutokset ja työnhyvinvointi. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutokset_ja_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx Päivitetty 16.5.2014. Luettu 3.12.2015.

Täydennyskoulutus 2016. WWW-dokumentti. <http://stm.fi/sotehenkilosto/taydennyskoulutus> Päivitetty 2016. Luettu 8.11.2016.

Täydennyskoulutus 2015. WWW-dokumentti. <http://www.taydennyskoulu.fi/avoin-ammattikorkeakoulu/> Päivitetty 2015. Luettu 3.12.2015.

Valtionkonttori 2015. Kotterin kahdeksan askeleen malli. PDF-dokumentti. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja%2845115%29 Päivitetty 15.5.2005. Luettu 14.12.2015.

Viitala, Riitta & Järlström, Maria (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Tutkimusraportti. Vaasan yliopisto. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf Päivitetty 12.8.2014. Luettu 10.12.2015.

Aihe: Mitä tietoa esimies tarvitsee muutosjohtamiseen?

Teemat: Muutosjohtaminen, työhyvinvointi, viestintä ja muutos.

1. Miten työhyvinvointi koetaan

- Henkilökohtaisella tasolla?
- Organisaatiotasolla,?
- Työyhteisötasolla?

2. Miten muutos koetaan

- Henkilökohtaisella tasolla?
- Organisaatiotasolla?
- Työyhteisötasolla?

3. Miten tärkeäksi koette viestinnän organisaatiomuutoksen aikana?

4. Mitä on muutosjohtaminen? Mitä tietoa esimies tarvitsee muutoksen johtamisesta?

5. Mitä pitää kehittää esimiesten muutosjohtamisen taidoissa?

Kyselylomake 2.

1. Millaisia haasteita organisaation muutostilanne tuo johtamiseen?
2. Millaisia mahdollisuuksia organisaation muutostilanne tuo johtamiseen?
3. Miten muutokset vaikuttavat työyhteisönne arkeen?
4. Millaista koulutuksellista tukea tarvitaan muutostilanteessa?
5. Millaista on onnistunut johtaminen muutoksessa?
6. Miten varmistat esimiehenä perustehtävän pysymisen kirkkana muutoksessa?

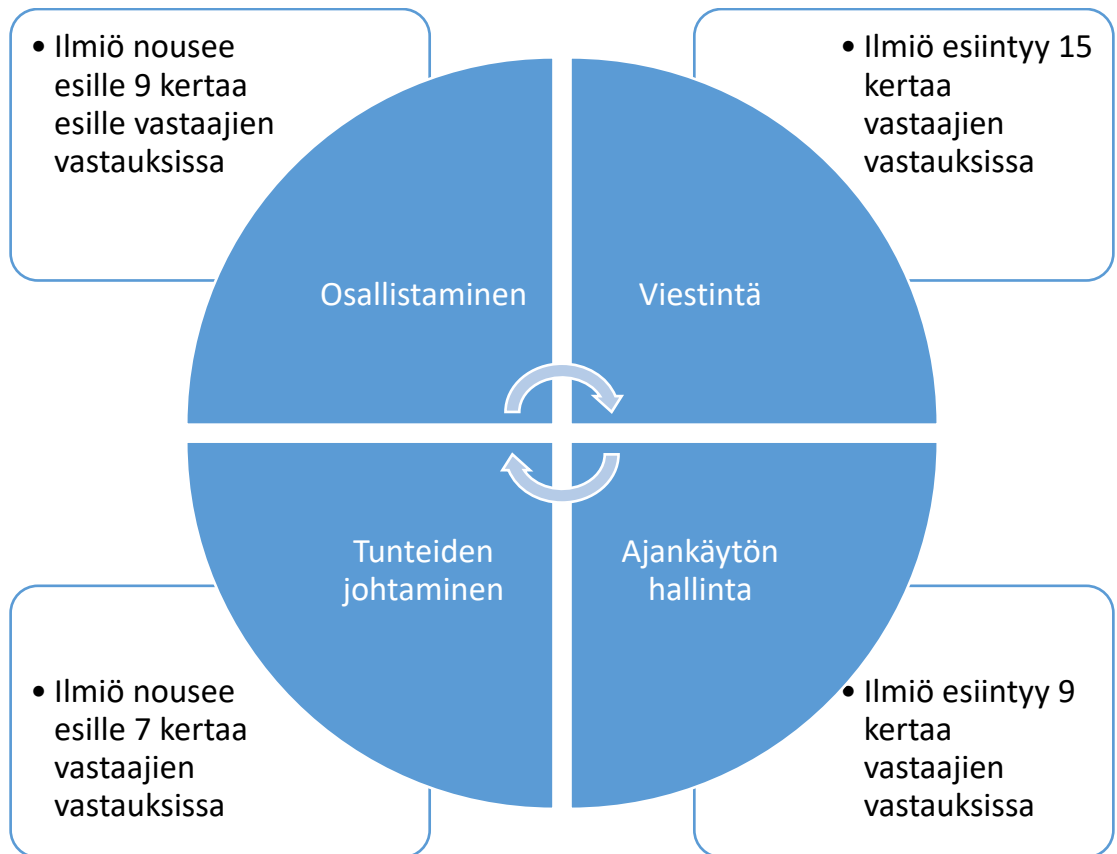
Hei!

Olen Mikkelin ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen yamk-opiskelija. Lähestyn teitä opinnäytetyön aiheeseeni liittyen. Opinnäytetyönä olen suunnittelemassa sisältörunkoa muutosvalmennuskoulutukseen täydennyskoulutuksen puolelle Mikkelin ammattikorkeakouluun. Aiheeni liittyy sosiaali- ja terveystieteillä tapahtuviin muutoksiin. Näkökulmana on muutosjohtaminen, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen.

Muutosjohtamisenkoulutus/muutosvalmennuskoulutus täytyy rakentaa työelämän tarpeisiin ja ajantasaista tietoa saadaan esimiestehtävissä olevilta henkilöiltä. Muutosvalmennuksen sisältörunko on tarkoituksena rakentaa niistä asioista, mitä työelämästä nousee, mistä tarvitaan tietoa enemmän, miten muutoksiin valmistaudutaan, mitä tietoa lähiesimies tarvitsee.

Terveisin: Johanna Keminen

Analysiketju 4.





Esimerkki ajankäytön hallinnan analysointiprosessista ja keskeisestä asiasisällöstä