

ESIMIEHEN TUEN TARVE JA SITOUTUMISTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT MUUTOSJOHTAMISESSA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Fysioterapeutti YAMK
Sosiaali- ja terveysala
Uudistava johtaminen
Syksy 2019
Hanna Kokko

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kokko, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 62, 9 liitesivua	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Esimiehen tuen tarve ja sitoutumista edistävät tekijät muutosjohtamisessa		
Tutkinto Fysioterapeutti YAMK		
Tiivistelmä <p>Organisaatiot kehittävät toimintaansa vastatakseen toimintaympäristönsä haasteisiin muutoksien avulla. Työelämässä muutoksien kohtaamisesta on tullut välttämätöntä kaikille. Muutoksien toteuttaminen onnistuneesti vaatii johtamista. Muutosjohtajina, muutoksen toimeenpanijoina toimivat esimiehet. Muutosten johtaminen vaatii esimieheltä paljon, jonka vuoksi hän kaipaa tukea työhönsä.</p> <p>Tarkoituksena tutkimuksellani on terveydenhuollossa tapahtuvien muutoksien myötä vastata kahteen tutkimuskysymykseen: mistä esimies saa tukea muutoksien läpiviemiseen ja mitkä tekijät auttavat esimiehiä sitoutumaan muutosprosessin johtamiseen. Tutkimukseni tavoitteena on aiemman tutkimustiedon varassa rakentaa tutkimuksen tietoperusta, jonka pohjalta luon tutkimukseni kyselytutkimukseni. Lisäksi tavoitteena on tietoperustan ja kyselytutkimuksen vastauksien pohjalta luoda malli esimiesten tueksi muutosjohtamisessa. Tutkimukseni kohdeorganisaatiot ovat julkisen terveydenhuollon organisaatioita sekä perusterveydenhuollon että erikoissairaanhoidon puolelta. Kohderyhmänä tutkimuksessa ovat näiden organisaatioiden esimiehet.</p> <p>Tutkimukseni on luonteeltaan määrällinen ja sen tiedonkeruuvälineenä käytin Webropol-kyselyä. Tutkimuskysely lähetettiin sähköpostitse yhteensä 45 esimiehelle, vastauksia kyselyyni tuli yhteensä 15. Yhteenvetona tutkimukseni tuloksista voidaan sanoa muutosjohtamisen olevan osa tärkeää osa esimiesten työtä ja tuen saaminen muutosjohtamiseen on merkityksellistä. Tukea esimiehet saavat omalta esimieheltä, organisaation johdolta, alaisilta, kollegoilta ja omalta lähipiiriltä. Lisäksi esimiesten sitoutumista muutokseen lisää oma asennoituminen ja työntekijöiden osallistaminen muutokseen.</p>		
Asiasanat muutosjohtaminen, esimiehen muutokseen sitoutuminen, esimiehen tuen tarve muutoksessa		

Abstract

Author(s) Kokko, Hanna	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 62, 9 pages of appendices	
Title of publication Manager's need for support and factors that enhance commitment in change management		
Name of Degree Master of health and social care		
Abstract <p>To stay competitive in the business environment organizations need to develop their operations through changes. The changes in working life are part of everyday life. Successful implementation of changes requires leadership. The change managers are managers. Managing change requires a lot from the manager, which is why he needs support for work.</p> <p>Due to changes in the health care, the purpose of my research is to answer to two research questions: where manager gets support to lead change and which factors help manager to commit in the change process. The main goal of the research is to build knowledge base of the research, based on which I create a survey. In addition, the goal is create a model to support managers in change management based on the knowledge base and the survey. Target organizations of the research are public health organizations from primary health care and specialized medical care. Target group of the research are the managers of these organizations.</p> <p>My research is quantitative. For data collection, I have used Webropol-survey. I sent the survey by email to 45 managers. I got 15 answers. Summarizing the results of my research, change management can be said to be an important part of manager's work and it is important to get support for change management. Managers get support from their own manager, from management of the organization, from employees, from colleagues and from their immediate circle. In addition, the commitment of managers to change is enhanced by employee involvement in change and their own attitude towards change.</p>		
Keywords change management, commitment to change management of manager, manager's need for support		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN RAKENNE, TARKOITUS JA TAVOITE	3
2.1	Tutkimuksen rakenne	3
2.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	4
3	MUUTOSJOHTAMINEN	5
3.1	Muutosjohtamisen merkitys	5
3.2	Muutosprosessin vaiheet	7
3.3	Muutoksen toteutumiseen vaikuttavat tekijät	9
4	ESIMIES MUUTOSJOHTAJANA	17
4.1	Esimiestyö	17
4.2	Muutosjohtaminen osana esimiehen työtä	20
4.3	Esimiehen tuen tarve ja sen saaminen muutosjohtamisessa	24
4.4	Esimiesten työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
5.1	Tutkimuskysely ja sen toteuttaminen	31
5.2	Aineiston analyysi	32
6	KYSELYTUTKIMUKSEN TUTKIMUSTULOKSET	34
6.1	Taustamuuttajat	34
6.2	Muutosten kohtaaminen ja muutosjohtaminen esimiesten työssä.....	35
6.3	Muutosjohtajana toiminen, muutosjohtamista helpottavat ja haastava tekijät ...	36
6.4	Muutostilanteissa tuen saaminen	38
6.5	Muutokseen sitoutuminen, palautteen saaminen ja lisäkoulutuksen tarve	41
7	MALLI ESIMIESTEN TUEKSI MUUTOSJOHTAMISESSA.....	45
7.1	Esimiehen muutosjohtamisen edellytykset	45
7.2	Muutosjohtajan tuen saamisen malli.....	48
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	50
8.1	Tutkimuksen tulosten tarkastelua	50
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	54
8.3	Jatkotutkimusehdotus	56
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Organisaatioiden menestyminen liittyy niiden kykyyn uudistua ja kehittää omaa toimintaansa kyetäkseen vastaamaan niiden toimintaympäristön haasteisiin ja siellä tapahtuviin muutoksiin (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 4). Organisaatioita kohtaavat muutokset liittyvät toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, jolloin organisaatioiden on kyettävä vastaamaan muutoksien asettamiin haasteisiin ja kehittää toimintaansa niiden edellyttämällä tavalla säilyttääkseen liiketoimintansa kannattavana. Organisaatioiden toimintaympäristöstä tulevien haasteiden lisäksi haastaa organisaatioiden toimintaa yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaiset kehittymisen halut. (Tirkkonen 2014.) Usein työelämässä tapahtuvat muutokset liittyvät organisaation kehittämistoimiin, kuten vastuiden ja työnjaon uudistamiseen. Voidaan sanoa, että työelämässä vallitsee jatkuva muutoksen olotila, jonka vuoksi muutostilassa eläminen on merkittävä osa tämän päivän arkea. (Pussinen 2017, 56.) Työelämässä tapahtuvien muutoksien ja uudistusten kohtaamisesta onkin tullut välttämätöntä kaikille (Vilhunen 2019, 54). Lisäksi muutosten toteuttamisten tahti on nopeaa, jolloin korostuu niiden hallinta ja onnistuneen muutoksen toteutumisen merkitys sekä yrityksen menestymiselle että työntekijöiden hyvinvoinnille (Puttonen ym. 2016, 9).

Ilmiöinä muutokset ovat monimuotoisia ja niiden kokemiseen vaikuttavat aiemmat henkilökohtaiset kokemukset vastaavista tilanteista ja organisaation sisäinen kulttuuri (Makkonen 2018, 74). Muutokset herättävät organisaation sisällä monenlaisia tunteita, jotka ovat luonteeltaan sekä positiivisia että negatiivisia. Toimiessaan oppimistilanteina ja kehittämismahdollisuuksina koetaan muutokset positiiviseksi, jolloin ne nähdään sekä työn voimavaroina että rikkautena (Heino 2010, 47; Näppä 2017, 24). Myönteisinä vaikutuksina pidetään myös muutoksien myötä syntyneitä uusia toimintatapoja ja työkaluja sekä kykyä olla jatkuvassa muutoksen tilassa (Lonka 2018, 36-37). Kielteisiä tuntemuksia herättäessään aiheuttavat muutokset epävarmuutta ja lisäävät työn haasteellisuuden tuntemista, esimerkiksi vaatimuksien lisääntymisen myötä (Helenius 2018, 43; Aalto & Lintukangas 2013, 69). Silvo (2014) näkee muutosjohtamisen olevan osa tämän päivän johtajien johtamistyötä. Hänen mukaansa ihmisten johtaminen on muutosjohtamisen ydintehtävä toimintaympäristön ja liiketoiminnan hallinnan ohella. Muutostilanteissa usein ylin johto antaa muutokselle suunnan ja tavoitteet, jolloin esimiehen vastuulle jää halutun muutoksen toteutus yhdessä tiiminsä kanssa. Wiik (2016, 2203) korostaa myös muutosjohtamisen olevan ennen kaikkea ihmisten johtamista, jossa viestinnän merkitys on erityisen tärkeää. Tästä syystä esimiesten muutosjohtamisen osaaminen on olennaista muutoksen onnistumiselle, sillä muutosten johtaminen vie suuren osan työajasta (Pirinen 2014, 13-14).

Työelämässä tapahtuvat muutokset ja uudistukset näkyvät Joensuun (2014, 42) mukaan myös sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa, jotka elävät jatkuvan muutoksen toimintaympäristöissä. Sosiaali- ja terveyspalveluiden toiminnat ovat luonteeltaan monialaisia ja asiakkaiden tarpeet muuttuvia, jonka vuoksi ne haastavat palveluita joustavuuteen ja asiakkaiden uusiin tarpeisiin vastaamiseen. Esimiesten työssä sosiaali- ja terveyspalveluissa ilmenee muutoksia niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuolelta. Organisaatioiden sisäiset muutokset koskevat usein hallintoa, henkilöstöä ja palveluita. Ulkopuolelta tulevia muutoksia ovat muun muassa äkilliset, vaikeasti ennakoitavat muutokset, väestön ikääntyminen ja muuttoliike sekä laajemmat julkisen hallinnon reformit ja toimintatapojen uudistus. (Niiranen & Lammintakainen 2014, 18.) Myös Wiikin (2016, 2203) mukaan terveydenhuollon arkipäivä on jatkuvaa muutosta eikä johtamisessa enää ole erotettavissa arjen johtamista ja muutosjohtamista erillisinä johtamisen alueina. Tämän vuoksi muutosjohtajilla tulisi olla tietotaitoa muutostilanteissa toimimiseen. Lisäksi esimiehen oman työssä jaksamisen kannalta, täytyy hänen huolehtia omien voimavarojensa ja kuormitustekijöiden välisestä tasapainosta. Huolehtiessaan omasta hyvinvoinnistaan on esimies kykenevä huolehtimaan muiden työhyvinvoinnista ja -oloista. (Hakala 2013.)

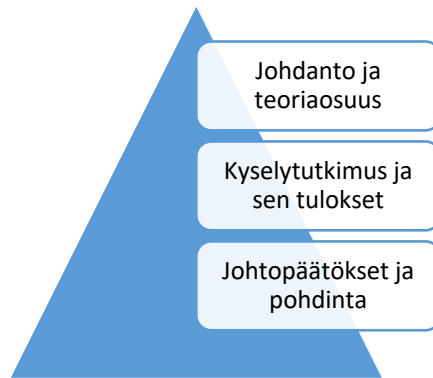
Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistutkimuksissa keskeistä on johtajien oma näkemys työstään, sillä heidän työssään esillä on yhtäaikaisesti erilaisia tavoitteita yhteiskunnan eri tasoilta, oman alan kehittämisen tavoitteet, palveluita käyttävien asiakkaiden tavoitteet ja veronmaksajien odotukset palvelulle (Niiranen 2014, 45). Tutkimukseni tarkastelee muutosjohtamista esimiehen perspektiivistä pyrkien tuomaan uusia näkökulmia erityisesti tuen tarpeesta ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimukseni tietoperustan rakennan muutosjohtamisen ja esimiehen työhön muutosjohtajana varaan. Pysin tutkimuksellani tuomaan tutkittavista ilmiöistä ajantasaista tietoa ja työelämään muutosjohtamisessa hyödynnettävissä olevia tuloksia. Lisäksi aiempaan tutkimustietoon ja tutkimukseni tuloksiin pohjautuen luon muutosjohtamisen mallin erityisesti esimiesten tueksi.

2 TUTKIMUKSEN RAKENNE, TARKOITUS JA TAVOITE

2.1 Tutkimuksen rakenne

Jatkuvat muutokset haastavat muutosten toteuttajina, muutosjohtajina toimivia esimiehiä. Tutkimukseni aihe pohjautuu terveydenhuollossa toimivien esimiesten kanssa käymiini keskusteluihin, joissa esiin nousi muutosjohtamisessa esimiehen tuen tarve ja sen saaminen. Aiemmat tutkimustulokset muutosjohtamisesta viestivät esimiehen roolin tärkeydestä muutosprosessien läpiviemisessä muutoksen johtohahmona, suunnan näyttäjänä ja henkilöstön kuuntelijana, tukijana ja motivoijana. Aiempaa tutkimustietoa esimiesten tuen tarpeesta muutosjohtajana ja muutoksiin sitoutumista edistävästä tekijöistä on olemassa kohtalaisesti. Tutkimuksen kohdeorganisaatioina ovat kolme yksikköä julkisen terveydenhuollosta sekä erikoissairaanhoidon että perusterveydenhuollon puolelta. Tutkimuksen kohdeyhtymänä ovat näissä organisaatioissa toimivat esimiehet. Kohdeorganisaatiot ja vastaajien vastaukset käsitellään ja esitellään anonyymeinä.

Tutkimuksessani tarkastelen esimiehen, muutosjohtajan, näkökulmasta tuen tarvetta muutosprosesseissa ja esimiesten sitoutumista muutokseen. Tämän vuoksi nämä tekijät määrittelevät tutkimukseni viitekehyksen. Tutkimukseni rakentuu sekä teoriaosuudesta että empiirisestä tutkimusosasta. Teoriaosuudessa käsitelen teoreettisen viitekehyksen käsitteitä tutkimustiedon varassa, joiden haussa käytän Google Scholaria, Artoa ja Medicia. Tiedonhaussa keskityn tarkastelemaan muutosjohtamista, esimiestyötä ja työhön sitoutumista käsitteleviä tutkimuksia viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Tiedonhakua teen läpi tutkimusprosessin painottuen sen alkuun. Empiiriseen osuuteen kuuluva kyselytutkimuksen lomakkeen laadin tietoperustan tutkimustiedon varassa. Tutkimusraporttini koostuu johdannosta ja teoriaosuudesta, tutkimuskyselyn tuloksista ja johtopäätöksistä sekä pohdinnasta ja ehdotuksista seuraaville tutkimuksille. Tutkimustulosteni ja tietoperustan tutkimusten pohjalta laadin tuen saamisen mallin muutosjohtajina toimiville esimiehille. Tutkimusraporttini pohdintaosuudessa tuon esille tulosten yhteneväisyyttä suhteessa aiempaan tutkimustietoon sekä tutkimukseni reliabiliteettia ja validiteettia. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Tutkimusraportin rakenne

2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimukseni tarkoituksena on terveydenhuollossa tapahtuvien muutoksien myötä kuvata ja selvittää muutosjohtamisen prosessia esimiesten näkökulmasta vastaten kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Mistä esimies saa tukea muutoksien läpiviemiseen?
2. Mitkä tekijät auttavat esimiehiä sitoutumaan muutosprosessien johtamiseen?

Tutkimukseni tavoitteena on aiempien esimiestyötä ja muutosjohtamista tutkineiden tutkimusten tulosten varassa rakentaa tietoperusta ja kyselytutkimus. Lisäksi tavoitteena on tietoperustan ja kyselytutkimuksen vastauksien pohjalta luoda malli esimiesten tueksi muutosjohtamisessa.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Muutosjohtamisen merkitys

Ympäröivän maailmamme muuttuessa nopeasti on muutoksessa elämisestä tullut osa arkipäiväämme (Matikainen 2012, 74). Tämä on nähtävissä erityisesti tämän päivän työelämässä, jossa muutoksien kohtaaminen on välttämätöntä lähes jokaiselle (Helenius 2014, 53). Organisaatioiden toimintaympäristön ulkopuolelta tulevat haasteet haastavat organisaatioita kehittämään toimintojaan pysyäkseen toimintaympäristön kehityksessä mukana, jolloin organisaatioiden on kyettävä vastaamaan näihin ulkopuolelta tuleviin haasteisiin (Matikainen 2012, 74). Kehittämisen kannalta merkittävää on muutostarpeiden tunnistaminen ja muutosten toteuttaminen organisaation yhteisen tulevaisuuden takaamiseksi ja turvaamiseksi (Vanharanta 2012, 24, 26). Organisaatioiden toiminnan kehittäminen onnistuu parhaiten muutoksien ja uudistusten kautta (Näppä 2017, 24). Muutokset voivat liittyä organisaatioiden rakenteiden kehittämiseen, johtamiseen, työyhteisön jäseniin, työn sisältöön, asemaan työyhteisössä tai työskentelytapojen uudistamiseen (Pyyny 2018, 133). Muutostilanteissa eläminen edellyttää kaikilta organisaation työntekijöiltä kykyä arvioida kriittisesti vanhoja käytäntöä, niistä osaltaan luopumista sekä kehittää ja luoda tilalle uusia toimivampia ratkaisuja (Heino 2010, 70). Tällöin organisaatioissa muodostuu uusia toimintatapoja ja työkaluja, jotka mahdollistavat kehittymisen ja toimintaympäristössä valitsemassa kilpailussa mukana pysymisen. Muutoksien toteuttaminen puolestaan vaatii johtamista, ymmärrystä ja tahtoa, joiden avulla mahdollistuu muutoksien toteutuminen onnistuneesti (Majamäki 2017, 30). Muutosten läpiviemiseen tarvittavaa johtamista kutsutaan puolestaan muutosjohtamiseksi (Matikainen 2012, 74).

Organisaatioiden kehittymisen kannalta tulee niiden nähdä muutosjohtaminen tärkeänä johtamisen osa-alueena. Tällöin organisaatiot pitävät muutoksia luonnollisena ja jatkuvana osana omaa toimintaansa. (Ajmal, Farooq, Sajid & Awan 2012, 111.) Muutoksien ollessa osa arkipäivän työelämää, on muutosjohtaminen keskeisessä roolissa tämän päivän johtamisessa (Vanharanta 2012, 24). Voidaankin sanoa, että muutosjohtaminen on osa päivittäisjohtamista (Korhonen 2014, 29). Muutoksien johtaminen koostuu erilaisista johtamistyyleistä. Muutosjohtamisessa itsessään on kyse kokonaisuuksien hallinnasta, joka pitää sisällään ihmisten johtamisen, viestinnän ja erilaisten johtamistapojen tunnistamisen. Kokonaisuuksien hallinnan ohella myös asioiden johtaminen ja organisointi ovat osa muutosjohtamista. (Vanharanta 2012, 34, 25.) Kyetäkseen vastaamaan muutostarpeisiin ja kehittämään organisaatiota eteenpäin tarvitsee muutosjohtamisen olla myös suunnitelmallista (Härmä 2010, 48). Myös Matikainen (2012, 75) näkee muutosjohtamisen tärkeyden organisaation kannalta, sillä muutosjohtamisen taitojen avulla hallitaan muutosta ja

lisätään suunnitelmallisuutta. Majamäki (2012, 30) lisää vielä, että erityisesti terveydenhuollossa vaaditaan muutosjohtamiselta suunnitelmallisuutta, kokonaisuuden hallintaa ja tukemista. Terveydenhuollossa muutosjohtamista haastaa hierarkkisuus ja organisaatioiden byrokraattisuus, jolloin hyvällä suunnittelulla ja kokonaisuuksien hallinnalla voidaan muutosta viedä onnistuneesti eteenpäin.

Muutosten johtaminen jakautuu sekä pienten että isojen asioiden johtamiseen. Muutosjohtajan tulee nähdä muutoksen tarve ja tavoite sekä koko organisaation että oman toimintayksikön kannalta. (Vanharanta 2012, 25.) Muutosjohtajina eli muutoksen toimeenpanijoina toimivat Pakkasen (2011, 56) tutkimuksen mukaan usein lähiesimiehet. Myös Matikainen (2012, 74) sanoo keskeisiä toimijoita muutosjohtamisessa olevan keskijohdon esimiehet, sillä he toimivat välittömässä yhteydessä työntekijöihin ja tuntevat tästä syystä heidät ja heidän työnsä parhaiten. Esimiehen roolissaan he ovat tottuneet toimimaan organisaatiossa viestin viejänä sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. Terveydenhuollon parissa lähijohdon ja keskijohdon esimiesten ammattinimikkeenä on usein osastonhoitaja, tiiminvetäjä tai yksikön johtaja.

Muutosjohtamisessa onnistuminen edellyttää Härmän (2010, 51) mukaan muutosjohtajalta teoreettista tietoa ja ymmärtämystä muutoksista sekä käytännön soveltamisen taitoa erilaisissa, haastavissakin tilanteissa. Myös Vanharanta (2012, 33) korostaa esimiesten johtamisosaamista, sillä muutoksessa hallinnassa korostuvat johtamisen taidot. Muutoksien aiheuttamaa muutostyötä tapahtuu kehittämis- ja tiimityönä, jossa käsillä oleva asia viedään konkreettisesti käytäntöön (Pakkanen 2011, 58-59). Näin ollen osa muutosjohtamista on myös verkostoituminen, sillä muutoksen aikana uudistaminen ja kehittäminen vaativat monenlaista osaamista muutosjohtajan oman osaamisen lisäksi (Lonka 2018, 19). Tulevaisuuden muutosjohtamisessa korostuu esimiehen asema muutosjohtajana ja hänen kykynsä sopeutua ja motivoitua muutosjohtamiseen (Vanharanta 2012, 28).

Ilman työntekijöiden osallistumista ja osallistamista muutokseen ei muutoksen eteenpäin vieminen ja toteutuminen onnistu organisaatiolta (Vanharanta 2012, 25). Muutoksien toteuttamisessa työntekijöiden rooli nähdäänkin tärkeäksi ja suureksi, jonka vuoksi työntekijöiden osuus ja heidän työnsä merkitys muutoksen toteutuksessa tulee huomioida johtamisessa. Tällöin henkilöstöjohtaminen on merkittävässä asemassa muutosprosessien aikana (Vanharanta 2012, 25, 29). Henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä työkaluna muutoksessa on tiedottaminen, jonka merkitys korostuu uusien asioiden äärellä, kun tietoa uudesta kaivataan lisää (Väisänen 2009, 35). Erityisesti muutosjohtamisessa esimiehen henkilöstöjohtamisen taidot ovat ensiarvoisen tärkeitä, sillä muutosjohtamisen tarkoituksena voidaan ajatella olevan esimiehen muutoksesta tiedottaminen vähentääkseen

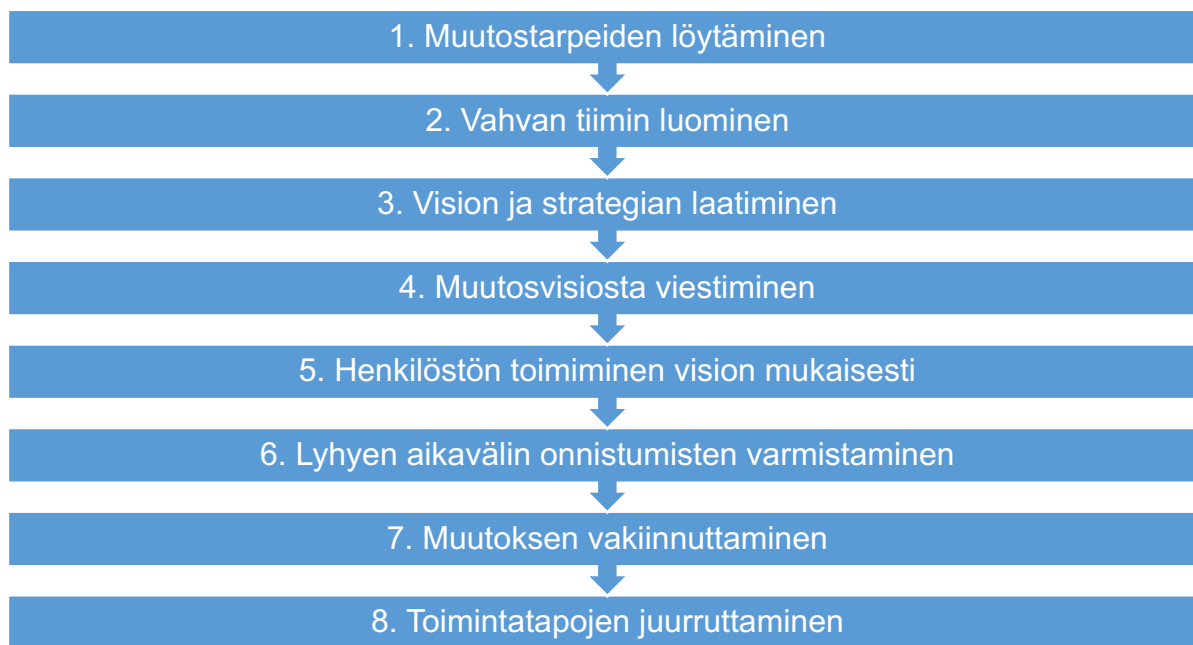
muutoksen aiheuttamaa epäselvyyttä ja ahdistusta työntekijöissä. Tämä tehtävä vaatii esimieheltä selkeyttämistä muutoksen tarpeista ja perusteista, sen tuloksista ja työntekijöiden asemasta muutoksen aikana. (Matikainen 2012, 75.) Muutosjohtamisessa ihmisten johtaminen ja erityisesti muutosjohtajan kyky vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ovat muutoksen kannalta tärkeitä (Härmä 2010, 48). Vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten välillä on muutoksen toteutumisen kannalta ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Työntekijöillä on omasta työstään ja sen kehittämisen mahdollisuuksista parasta tuntemus ja näkemys, jonka esiin tuominen onnistuu esimiehen kanssa käytävissä keskusteluissa ja muissa vuorovaikutustilanteissa. (Makkonen 2018, 37.) Työntekijöiden osallistamisen ja valtuuttamisen kautta muutosjohtamisessa voidaan lisätä työntekijöiden ymmärrystä muutoksesta, jonka kautta puolestaan voidaan johtamisen tukena hyödyntää työntekijöiden näkemyksiä kehittämisen mahdollisuuksista. Muutoksen toteuttamisen kannalta työntekijöiden osallistaminen ja valtuuttaminen nähdään todella merkittäviksi, sillä vastuun jakaminen lisää työntekijöiden sitoutumista muutokseen. (Härmä 2010, 50; Vanharanta 2012, 25.)

3.2 Muutosprosessin vaiheet

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa ja muutosjohtamista tutkivissa tutkimuksissa johtamisen teorioiden sijaan puhutaan usein muutosjohtamisen prosessista ja niiden läpiviemisestä. Muutosjohtamisen osaaja John P. Kotter (1996, 18-138) on esittänyt oman teorian muutosprosessien toteutuksesta. Hän jakaa muutosprosessit kahdeksaan vaiheeseen, jotka pääsääntöisesti etenevät edellisestä vaiheesta seuraavaan (Kuvio 2.). Tällöin prosessin jokainen vaihe on merkityksellinen ja vaikuttaa seuraavaan vaiheen toteutumiseen. Onnistunut muutosprosessi vaatii jokaisen vaiheen läpikäymisen.

Muutosprosessit alkavat organisaatioissa Kotterin (1996, 18-138) mukaan muutostarpeen tunnistamisesta liiallisen tyytyväisyyden estämiseksi. Tämä onnistuu luomalla tunne, että muutos on organisaatiolle tarpeellinen ja välttämätön. Muutostarpeen löytymisen jälkeen muodostetaan muutoksen toimeenpaneva tiimi, jonka työskentelyssä korostuu yhteisenä tiiminä työskentely. Tämän muutoksen toimeenpanevan tiimin tehtävänä on muutoksen vision ja strategian laadinta. Muutosvisio ja -strategia toimivat muutoksen ohjenuorana ja turvaavat sen toteutumista. Muutosvisiosta pyritään viestimään mahdollisimman tehokkaasti, jossa edesauttaa ohjaavan tiimin mallina toimiminen. Viestinnässä tulee pyrkiä säännöllisyyteen ja pyrkiä tiedottamaan jatkuvasti. Visiosta viestimisen avulla ohjataan henkilökuntaa toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja samalla pyritään poistamaan muutosvision toteutumista hidastavat esteet. Muutosprosessien aikana on tärkeää luoda ja varmistaa lyhyen onnistumisen kokemuksia lyhyellä aikavälillä, jotta motivaatio ja innostus

muutoksen toteuttamiseen säilyy. Pyrkimyksenä muutosprosessilla on vakiinnuttaa muutosten tuomat onnistumiset ja parannukset ja toteuttaa uusia muutoksia. Lisäksi uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaation toimintaan ja kulttuuriin on merkityksellistä muutosprosessin onnistumiselle.



KUVIO 2. Muutosprosessin kahdeksan eri vaihetta Kotteria (1996, 18-138) mukailten

Viimeaikaisessa muutosjohtamista tutkineissa tutkimuksissa on löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia kuin Kotterin muutosprosessin vaiheissa. Muutosprosessit alkavat pääsääntöisesti organisaation toimintaympäristössä vallitsevan olotilan kartoituksesta ja muutoksen tarpeen luomisesta. Tällöin pyritään löytämään tarpeita organisaation toimintojen kehittämiseksi. Muutostarpeiden tunnistamisen jälkeen seuraa huolellinen suunnittelutyö ja muutosprosessien edellyttämän huolellisen muutosstrategian laadinta. (Järveläinen 2018, 117). Tärkeää muutosprosesseissa on siis huolellinen suunnittelu ja johdonmukainen muutosstrategia. Muutosstrategian laadinnassa luodaan muutokselle arvo, visio, sitouttaminen ja tavoite. Muutoksen selkeä päämäärä ja tavoite tekevät muutoksen toteuttamisesta helpompaa, sillä silloin päämäärää ja tavoitetta kohden voidaan edetä. Selkä mielikuva siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi edesauttavat muutosjohtamista. Organisaation strategian ja vision tukiessa toisiaan on myös muutoksien perustelu ja hallinta helpompaa. (Vanharanta 2012, 24-25, 33, 52.) Härmä (2010, 48) toteaa muutosjohtamista ohjaavien vision ja tavoitteiden avulla luotavan työntekijöille innostusta

muutosta kohtaan, jolloin luodaan työntekijöille muutostahtoa. Muutostahdon luomisen jälkeen korostuu vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Muutostyön onnistumiselle on merkittävää, että työntekijät näkevät muutoksen tarpeelliseksi ja sitoutuvat muutokseen. (Pakkanen 2011, 59.)

Muutosprosessin hallinnassa korostuu valmistautuminen, selkeä suunnitteleminen, tiedon saaminen, ongelmakohtien työstäminen, työntekijöiden valmentaminen ja tiedottaminen. Muutosprosessin hallintaan voidaan vaikuttaa priorisoinnin ja vastuutehtävien delegoinnin kautta sekä panostamalla resursseihin ja ajankäyttöön. (Heino 2010, 69.) Muutosjohtaminen edellyttää muutoksista tiedottamista, toimintojen jalkauttamista, muutosvastarintaan vastaamista ja sen hyväksymistä (Lonka 2018, 20). Muutoksen jalkauttamisessa riittävä tiedottaminen ja työntekijöiden kuunteleminen ovat merkittäviä tekijöitä, jolloin erilaisten koulutus- ja kehittämisspäivien järjestäminen on tarpeellista ja hyödyllistä (Markkanen & Sarkkinen-Andersson 2017, 34). Muutosten jalkauttamisen jälkeen tulee niitä seurata, valvoa ja arvioida (Lonka 2018, 31). Tällöin voidaan arvioida muutoksen onnistumista ja erityisesti sen hyödyllisyyttä organisaation ja työyhteisöjen toiminnan näkökulmasta.

Muutosprosessien ja -tilanteiden hallinnan kannalta on muutostyössä tärkeää pysyttäytyä aikataulussa ja pyrkiä saavuttamaan muutokselle asetetut tavoitteet (Heino 2010, 51; Pakkanen 2011, 59; Badermann 2015, 28). Hyvässä muutosjohtamisessa organisaation johdon taholta tapahtuva informaation jakaminen annettava esimiehille tulevaan muutokseen nähden ajoissa jakama. Tämän informaation tulee sisältää ajantasaista ja suunniteltua tietoa muutoksesta ja sen etenemisestä. Huomioitavaa on, että esimiehet tarvitsevat aikaa itselleen, jotta voivat tutustua muutoksen sisältöön ja sisäistää käsillä olevan muutoksen tavoitteet. Tämän jälkeen esimiehet voivat levittää eteenpäin organisaation sisällä työntekijöille. Muutoksen toteutumista edesauttaa hyvin suunniteltu konkreettinen ja realistinen aikataulutus. (Korhonen 2014, 25, 27.)

3.3 Muutoksen toteutumiseen vaikuttavat tekijät

Muutosten toteutumiseen vaikuttavat lukuisat eri tekijät. Nämä tekijät voivat omalta osaltaan joko edistää tai hidastaa ja jopa estää muutosprosessien toteutumista onnistuneesti. Onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan aktiivista osallistumista jokaiselta organisaation työntekijältä niin henkilökunnan kuin organisaation johdon tasolla. Lisäksi esimiehen muutosjohtamisen osaaminen ja kokemus muutosjohtamisen työstä vaikuttavat onnistuneen muutoksen aikaansaamiseen. Taulukossa 1 muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on jaoteltu organisaatioon, henkilökuntaan liittyviin ja esimiesten muutosjohtamiseen liittyviin tekijöihin pohjautuen Jousmäen (2010, 54-55) tutkimukseen.

TAULUKKO 1. Muutosjohtamista edesauttavat tekijät Jousmäkeä (2010, 54-55) mukaillen

Organisaatioon liittyvät tekijät	Johdon tuki, toimiva organisaatio- ja johtamisjärjestelmä, riittävät henkilöstöresurssit, selkeä ja joustava muutosprosessi, muutoskoulutus, jatkuva muutos, viestintä ja tiedottaminen
Henkilökuntaan liittyvät tekijät	Henkilökunnan asenne, osaava henkilökunta, henkilökunnan tuki, kokemukset aiemmista muutoksista, hyvä työilmapiiri
Esimiesten muutosjohtamisosaaminen	Esimiehen koulutus, viestintä, työkokemus, strateginen osaaminen, työyhteisön tukeminen, luottamuksen saavuttaminen, esimiehen oma asenne, sisäistetty muutosvisio, esimiehen vuorovaikutustaidot, pitkäjänteisyys

Organisaatioon liittyvissä tekijöissä organisaation johdon muutosprosessiin osallistuminen on merkittävää, sillä muutosprosessin onnistunut toteutuminen vaatii aktiivista osallistumista myös organisaation johdon ja hallinnon tasoilta (Ajmal ym. 2012, 112). Mehtonen (2015, 46) näkee organisaation johdon luovan muutoksen toteutumiselle edellytykset taatessaan muutokselle riittävät resurssit. Muutoksen toteuttamisen kannalta henkilöstöressin ja henkilökunnan hyvinvoinnista muutoksen aikana huolehtimisen ajatellaan olevan ensiarvoisen tärkeää (Vilhunen 2019, 67). Toinen tärkeä keino organisaation johdon osalta muutoksen onnistumiseen on panostaa viestintään, sillä suunnitellun ja avoimen viestinnän kautta luodaan työntekijöille mielikuvaa muutoksesta (Mehtonen 2015, 46). Viestinnän avulla voidaan muutostilanteissa luoda innostusta ja odotuksia muutosta kohtaa (Makkonen 2018, 61). Muutoksesta viestiessä tulisikin muistaa, että onnistuneen lopputuloksen kannalta on merkittävää, että muutos nähdään mielekkäänä ja lopputulos on muutosta edeltävää tilannetta parempi. Tästä syystä voidaan sanoa muutoksen luonteen edistävän muutoksen toteutumista. Muutoksen luonteeseen voidaan vaikuttaa viestimällä tarkasti ja perustellusti muutoksen tarpeellisuudesta. (Heino 2010, 52.) Viestinnäksi muutostilanteissa voidaan lukea kaikki se tiedon kulku, jonka tarkoituksena on tavoittaa kuulija. Viestinnässä on tunnistettavissa kaksi erilaista muotoa, sanallinen ja sanaton viestintä, jotka on hyvä tiedostaa muutosjohtajan roolissa. (Matikainen 2012, 75.)

Lisäksi organisaatioon liittyvissä tekijöissä tiedottaminen ja viestintä korostuvat, sillä muutostilanteissa yöntekijöiden tiedon tarve on suuri (Härmä 2010, 49). Erityisesti muutoksen alkuvaiheessa viestinnän rooli nähdään erittäin merkittäväksi (Heino 2010, 51). Viestinnän ja tiedottamisen tapahtuessa mahdollisimman aikaisin annetaan henkilökunnalle aikaa valmistautua muutokseen (Pakkanen 2011, 60). Muutostilanteissa tiedottamista ja viestintää tulisi tapahtua organisaation kaikista suunnista. Viestinnän sisällön tulisi olla perustelua ja tavoittaa koko henkilökunta samanaikaisesti. Tiedottamisen tulisi olla suunniteltua, kokonaisvaltaista ja jatkuvaa. (Vilhunen 2019, 67.) Viestimällä muutoksesta säännöllisesti voidaan lisätä muutoksen kokemista tarpeelliseksi (Aho 2013, 58). Muutosviestinnän avulla voidaan tukea yöntekijöitä muutoksessa ja parhaimmillaan muutosviestintä toimii muutoksen voimavarana (Vanharanta 2012, 26). Muutosviestinnän ja -tiedottamisen työkaluna onkin työyksiköiden säännöllisesti tapahtuvilla palavereilla ja viikkotiedotteilla merkittävä rooli (Härmä 2010, 49). Organisaatioon liittyvissä tekijöissä muutoksen edistäjänä korostuu myös organisaation tarjoama muutuskoulutus, joka lisää yöntekijöiden ymmärrystä muutoksesta ja näin ollen se valmistelee heitä kohtaamaan muutoksen ja toimimaan sen edellytysten mukaisesti (Jousmäki 2010, 38).

Henkilöstöön liittyvissä tekijöissä tiedottaminen nousee myös tärkeäksi tekijäksi. Muutostilanteissa onkin tärkeää tiedottaa kaikista asioista niin suunnitelmista kuin epävarmoista ja käsittelyssä olevaista asioista (Härmä 2010, 49). Onnistunut viestintä edellyttää aktiivista yhteistyötä muutosjohtajan sekä oman esimiehen että organisaation johdon välillä (Helenius 2018, 45). Jotta muutosjohtaja onnistuu omassa viestinnässään, tarvitsee hän organisaation johdolta hyvän perehdyttäminen uusista, muuttuvista toimintatavoista (Korhonen 2014, 25). Vanharanta (2012, 26), Nenonen (2014, 54, 57), Helenius (2018, 45), Pakkanen (2011, 60) ja Jousmäki (2011, 31) tuovat tutkimuksissaan esille hyvän muutosviestinnän ominaisuuksia. Hyvä muutosviestintä on reaaliaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä. Se on perusteltua ja sisältää muutoksen kannalta olennaiset asiat. Oikeanlaisen viestinnän avulla voidaan muutos viedä läpi ja saada onnistunut muutos aikaiseksi (Vanharanta 2012, 26). Myös yöntekijöiden aikaisemmillä kokemuksilla muutosta on merkitystä onnistumisen kannalta. Aiemmistä muutoksista oppiminen ja muutosprosessien luonteen tunnistaminen, lisää yöntekijöiden valmiuksia toimia muutoksessa. (Jousmäki 2010, 40.)

Muutosjohtamisen ja muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeistä voidaan sanoa olevan yöntekijöiden kuunteleminen, kannustaminen, tukeminen ja erityisesti heidän osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen (Jousmäki 2010, 31-33; Pakkanen 2011, 60; Badermann 2015, 25; Nenonen 2014, 57). Härmä (2010, 49-50) tuo tutkimuksessaan esille yöntekijöiden vastuuttamisen ja valtuuttamisen edesauttavan yöntekijöitä sitoutumaan paremmin muutokseen ja sen toteuttamiseen. Tästä syystä johtamisessa on

olennaista huomioida työntekijöitä sekä motivoida ja osallistaa heidät niin suunnittelu- kuin toteuttamisvaiheessa (Vilhunen 2019, 67). Muutosprosessiin osallistuville työntekijöille säännöllinen tiedottaminen lisää tunnetta johdon arvostuksesta, tuesta ja omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisestä, jotka Heinin (2010, 84) mukaan ovat tärkeitä edellytyksiä muutoksen onnistumiselle. Osallistamisen taustalla on ajatus, että osallistamalla työntekijät suunnitteluun ja päätöksentekoon luodaan heille motivaatiota, lisätään työnmielkkyyttä ja arvostetuksi tulemisen kokemusta sekä vähennetään muutosvastarintaa (Laurila 2017, 200).

Osallistamalla työntekijät muutokseen pääsevät kaikki vaikuttamaan sen toteutumiseen (Helenius 2018, 55). Sitoutumisen kannalta vuorovaikutuksen merkitys muutoksessa esimiehen ja työntekijöiden kanssa on tärkeää (Pakkanen 2011, 59). Lisäksi muutokseen sitoutuneet henkilöt luovat yhteishenkeä työyhteisöön (Vanharanta 2012, 25). Helenius (2018, 50) korostaa muutosmyönteisten henkilöiden löytämisen tärkeyttä, sillä heidän avullaan muutoksen vieminen käytäntöön helpottuu muiden työntekijöiden innostumisen myötä. Kokeneilla, pitkään organisaation palveluksessa olleilla työntekijöillä on runsaasti tietotaitoa ja näiden työntekijöiden hyödyntäminen muutoksessa helpottaa esimiehen työtä.

Muutoksen onnistunutta toteutumista edistäväksi tekijäksi nähdään esimiehen muutosjohtamisen osaaminen eli hänen ammattitaitonsa ja sen osaaminen, sillä esimiehen johtamistyöllä on keskeinen asema muutoksessa. Tällä esimiehen osaamisella tarkoitetaan niitä työssä tarvittavia tietoja ja taitoja, joiden avulla esimies kykenee toimimaan erilaisissa tilanteissa omaa ammattitaitoaan ja asiantuntemustaan hyödyntäen. Oman esimiestyön, työtehtävien ja asioiden hyvä hallinta vaatii esimieheltä vuorovaikutus-, viestintä- ja neuvottelutaitoja. Nämä tekijät muodostavat esimiesten osaamisen ytimen. (Heino 2010, 56.) Vanharanta (2012, 27-28) käyttää muutosjohtamisen taidoista käsitettä muutosjohtamisen valmiudet. Hänen tutkimuksensa mukaan ammattitaito, ihmissuhdetaidot, luottamus, sopeutumiskyky ja motivaatio, työntekijöiden huomiointi, jämäkkyys ja kärsivällisyys, myönteinen ajattelu muutoksesta ja oma esimerkki muodostavat muutosjohtajan valmiudet. Ihmissuhdetaitojen avulla esimiehet kykenevät aistimaan työntekijöiden suhtautumisen muutokseen ja viestimään muutoksesta sekä keskustelemaan muutoksesta työntekijöiden kanssa. Jousmäki (2010, 42) lukee muutosjohtamisen taitoihin kyvyn priorisoida, kyvyn hahmottaa kokonaisuuksia ja pilkkoa tietoa osiin sekä vahva organisointikyky.

Esimiehen omat aiemmat kokemukset muutoksista ja niiden johtamisesta auttavat muutosjohtamisen työssä onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Kokemuksen lisäksi muutosjohtaja tarvitsee tuekseen teoreettista tietoa ja ymmärrystä sekä taitoa soveltaa

niitä käytäntöön. (Härmä 2010, 49, 51.) Ymmärrys muutoksen taustasta ja tarpeellisuu-
desta auttavat muutoksen markkinoinnissa ja henkilökunnan sitouttamisessa muutokseen
(Lonka 2018, 24; Nenonen 2014, 55). Tästä syystä riittävän tieto ja ymmärrys muutok-
sesta helpottavat sen toteuttamista (Badermann 2015, 40, 44). Esimiehen läsnäolo työyk-
sikössä nousee Badermannin (2015, 27) ja Heinon (2010, 57-58) tutkimuksissa esille.
Läsnäolollaan esimies luo tunteen turvallisuudesta ja viestittää välittävänsä. Läsnä oleva,
osallistava ja keskusteleva esimies koetaan kannustavaksi ja helposti lähestyttäväksi
(Juutinen 2016, 61). Tällöin vuorovaikutus esimiehen kanssa koetaan luontevaksi ja esi-
miehen luo on helppo mennä keskustelemaan muun muassa muutoksesta. Muutoksen to-
teutumisen kannalta avoin vuorovaikutus, jossa keskustelu muutosta koskien on jatkuvaa
ja koko henkilökunnan kesken käytävää, on merkityksellistä (Helenius 2018, 49). Muutok-
sesta käytävässä keskustelussa on tärkeää antaa oikeanlainen kuva muutoksesta ja sen
tavoitteista (Vanharanta 2012, 25). Henkilökunta odottaa Badermannin (2015, 28) ja Pak-
kasen (2011, 61) tutkimuksien mukaan palautetta työstään muutoksenkin keskellä. Se voi-
daan nähdä olevan osa muutosjohtamista, jonka avulla luodaan positiivista henkeä. Esi-
miehen roolilla ja käytöksellä on suuri merkitys muutoksen toteutumiselle ja esimiehen
muutosjohtajan roolia tulisi tukea ja kannustaa häntä toimessaan.

Muutoksen toteutumiseen ja muutosjohtamiseen puolestaan heikentävästi, hidastavasti ja
jopa estävästi vaikuttavat edellä mainittujen asioiden ja tekijöiden epäonnistuminen tai
puuttuminen kokonaan. Muutosjohtamista heikentävät ja hidastavat tekijät on jaoteltu tau-
lukossa 2 organisaatioon liittyviin, henkilöstöön liittyviin, esimiehen muutososaamiseen liit-
tyviin, yhteistyöhön ja muutoksen kuormittavuuteen sekä tiedottamiseen liittyviin ongelmiin
pohjautuen Jousmäen (2010, 46-52) ja Heleniuksen (2018, 58-66) tutkimuksiin.

TAULUKKO 2. Muutosjohtamista haastavat tekijät Jousmäkeä (2010, 46-52) ja Heleniusta (2018, 58-66) mukaillen

Organisaatioon liittyvät tekijät	Epäselvä muutosstrategia, resurssipula, epäonnistunut muutoskoulutus, toimimaton organisaatio- ja johtamisjärjestelmä, tietoa riittämättömästi, muutoksen vieminen käytäntöön epäonnistunut
Henkilöstöön liittyvät tekijät	Muutosvastarinta, voimakkaat tunnereaktiot, sitoutumisen ongelmat, negatiivinen asenne, huono työilmapiiri
Esimiehen muutososaamiseen liittyvät tekijät	Työkokemuksen puute, huonot ja puutteelliset vuorovaikutustaidot, johtamisosaamisen puute, ajanhallinnan vaikeus, asennoituminen muutokseen
Yhteistyö ja muutoksen kuormittavuus	Yhteistyön puute
Tiedottamiseen liittyvät ongelmat	Tiedottamisen vaikeus, viestinnän ongelmat

Organisaatioon liittyvissä tekijöissä esimerkiksi muutoksen luonne voi olla muutosta hidastava tekijä. Pinnallinen, perustelematon tai suunnittelematon muutos saattaa omalta osaltaan hidastaa ja vaikeuttaa muutoksen toteutumista. Lisäksi isoissa organisaatioissa organisaation hierarkisuus ja byrokraattisuus saattavat estää tai vaikeuttaa esimiesten tuen saamista muutosprosessissa ja tätä kautta haastaa esimiehen muutosjohtajuutta. (Heino 2010, 67, 64.) Organisaation toimintaan liittyviin hidastaviin tekijöihin lukeutuu myös aikataulutus, sillä aikataulujen tiukkuus johtaa usein muutosprosessin epäonnistumiseen ja toisaalta taas aikataulujen venyminen hidastaa muutosprosessia. Muutosprosessien aikana aikataulut koetaan usein liian tiukoiksi ja epärealistisiksi muutoksen laajuuden kannalta. Lisäksi ongelmaksi saattaa muodostua muutoksien päällekkäisyys, sillä organisaatioissa voi olla toteutettavana olla useita muutoksia samanaikaisesti. (Korhonen 2014, 27.) Toisaalta aikataulutukseen ja aikatauluista kiinnipitämiseen liittyy myös se, että muutostyön toteuttaminen vaatii lähes aina uuden asian opettelua ja kykyä oppia uutta (Pakkannen 2011, 60). Onnistunut muutos vaatii oppimista, vanhojen toimintatapojen poistamista ja uudistamista (Salmela, Eriksson & Fagerström 2011, 9). Tästä syystä onkin muistettava huomioida, että muutoksista ja uusista toimintatavoista tiedottaminen, kouluttaminen ja

uuteen toimintaan sitouttaminen vaativat aikaa kaikilta osapuolilta (Lonka 2018, 30-31). Suurten muutosten organisoiminen ja aikatauluttaminen esimiehen oman perustyön ohella on usein myös aikaa vievää ja hidasta (Korhonen 2014, 29). Muutosjohtamisessa haastavaa onkin tasapainoilla esimiehen perustyön ja muutoksen tavoitteiden välillä. Kuitenkin tämä tasapainottelu on tärkeää onnistuneen muutoksen aikaansaamisen kannalta. (Jousmäki 2010, 42.)

Henkilökuntaan liittyvissä tekijöissä muutosjohtamista haastavat muutosprosessien aikana työntekijöiden tukeminen, kannustaminen ja ohjaaminen. Muutoksien herätteessä työntekijöissä kielteisiä tunteita, kuten epävarmuutta, pelkoa, ahdistusta, lisätiedon tarvetta tai toivoa paremmasta, on muutosjohtajan työ haastavaa. (Heino 2010, 74, 63.) Työntekijöiden negatiiviset ja ennakkoluuloiset asenteet muutosta kohtaan saattavat hidastaa muutosprosessin etenemistä ja toteutumista. Muutosjohtajan roolissa esimiehen tulee tunnistaa ja hallita nämä asenteista aiheutuvat konfliktitilanteet ja ratkaista niistä syntyneet ristiriidat. Hyvin hoidetut ja selvitetty konfliktitilanteet voivat toimia jatkossa muutoksen voimavarana. (Järveläinen 2018, 118.) Lisäksi osalla työntekijöistä saattaa ilmetä vaikeuksia uudistaa toimintatapojaan ja työskentelykäytäntöjään, jolloin voidaan puhua muutosvastarinnan syntymisestä (Jousmäki 2010, 48). Muutosvastarinnan ilmenemiseen työntekijöissä vaikuttavat muun muassa muutoksien jatkuvuus ja väsyminen jatkuviin muutoksiin, pelko ja huoli epävarmasta tulevaisuudesta sekä oman työpaikan pysyvyydestä (Laurila 2017, 178). Muutosvastarinta nähdään usein muutostilanteissa esiintyvänä normaalina ilmiönä. Pysyvän muutoksen aikaansaamisen kannalta koetaan muutosvastarinta usein tarpeelliseksi, sillä muutosvastarinnan kohtaamisen myötä tulee muutokseen liittyvät riskit pohdittua tarkasti läpi. Esimiehet kuitenkin kokevat muutosvastarinnan kohtaamisen omia voimavarojaan syöväksi, sillä muutosvastarinnan kohtaaminen aiheuttaa lähes aina lisää työtä ja hidastaa sitä myöten muutoksen toteutumista. (Pakkanen 2011, 66-70.) Tiedottaminen ja keskustelu käsillä olevasta muutoksesta sekä esimiehen positiivinen asenne muutosta kohtaan ehkäisevät puolestaan muutosvastarinnan syntymistä. Muutosvastarinnan ilmenemiseen voidaan siis vaikuttaa esimiehen johtamisen kautta, jonka myötä muutosvastarinta voidaan saada kääntymään positiiviseksi voimavaraksi. (Pakkanen 2011, 66-70.) Myös Lonka (2018, 19) nostaa henkilöstön tukemisen keskustelujen ja vuorovaikutuksen kautta vähentävän muutoksiin kohdistuvaa epäilyä ja vastarintaa.

Tiedottamiseen liittyvät ongelmat ovat viestinnässä ja tiedottamisessa ilmenevät puutteet ja haasteet. Tiedottamisessa esiin tuleva informaation puute, yksisuuntainen ylhäältä alas tapahtuva tiedottaminen, tiedottamisen väärä ajankohta tai sisältö hidastavat ja jopa joskus estävät omalta osaltaan muutoksen toteutumista. Puolestaan esimiehen muutososaaamiseen liittyvissä tekijöissä erityisesti kokemattomuus esimiehen työtehtävistä ja

muutosjohtajan roolista saattavat hidastaa muutoksen toteutumista ja muutosjohtamista, sillä aiempaa kokemuspohjaa tilanteissa toimimiseen ei ole. Toisaalta myös esimiehen oman persoonan voidaan nähdä olevan muutoksen hallinnalle ja johtamiselle haitallista, sillä esimiehen rauhaton ja räiskähtelevä käytös sekä vahva negatiivinen asenne muutosta kohtaan välittävät usein vääränlaista esimerkkiä työntekijöille. (Heino 2010, 61-66.)

4 ESIMIES MUUTOSJOHTAJANA

4.1 Esimiestyö

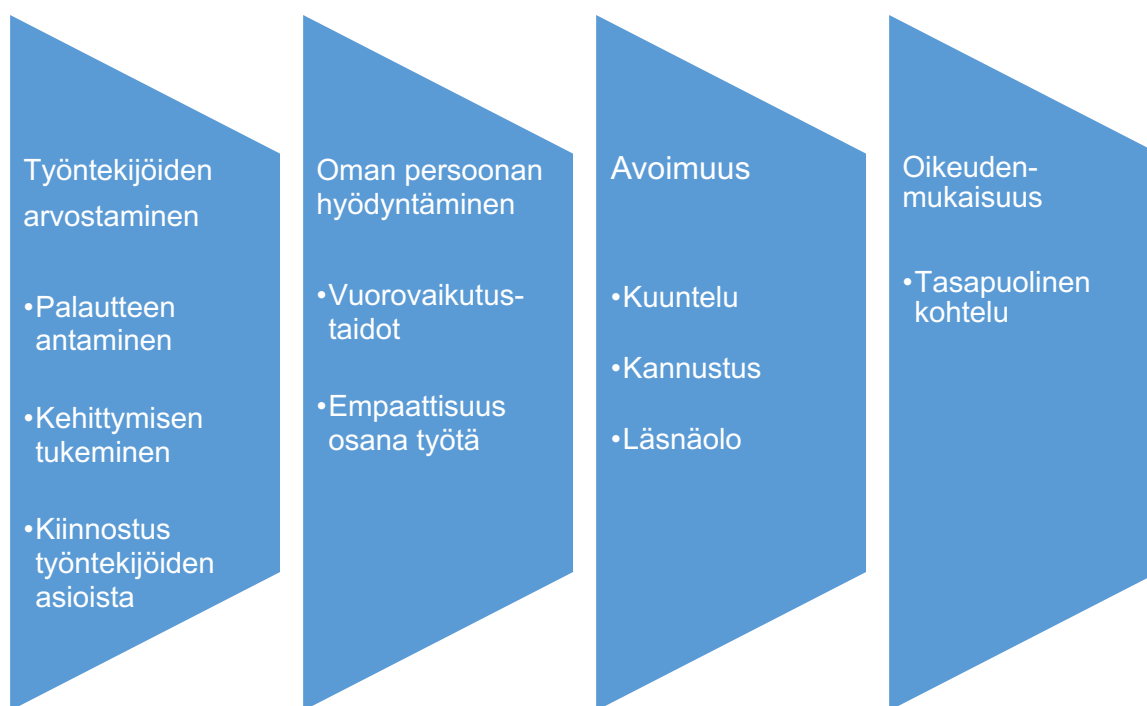
Organisaation toiminta-ajatus, visio ja strategiset päämäärät luovat perustan esimiehen työlle ja hänen johtamiselleen. Työtehtävät esimiestehtävissä, erityisesti terveydenhuollossa, jakautuvat henkilöstöjohtamiseen, asioiden johtamiseen ja strategiseen johtamiseen. Muutosjohtaminen nähdään yhtenä osana strategista johtamista. (Leppänen 2010, 53, 39.) Laajin esimiestyön osa-alueista on henkilöstöjohtaminen ja se vie suurimman osan esimiehen työajasta (Leppänen 2010, 41; Lipponen 2016, 18). Henkilöstöjohtamisen menetelmien kautta esimies voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, työhön sitoutumiseen, motivointiin ja työssä viihtymiseen. Esimiehen henkilöstöjohtamisen taitoihin puolestaan lukeutuvat palautteen antamisen taito, kyky ratkaista ristiriitoja työntekijöiden tai asioiden välillä, kyky sitouttaa työntekijöitä työhön ja kyky motivoida työntekijöitä työskentelemään tehokkaasti. (Heikka 2008, 137.) Kytäkseen hyvään henkilöstöjohtamiseen, on esimiehen tunnettava alaisensa, sillä työntekijöiden kannustaminen ja motivoiminen ovat helpommin toteutettavissa esimiehen tuntiessa heidät yksilöllisesti (Väisänen 2009, 26). Tästä syystä esimiehen tärkeimpänä tehtävänä voidaan ajatella olevan kiinnostuminen työyksikkönsä työntekijöistä (Vanhanen 2015, 57). Esimiehen kyky tuntea työntekijänsä ja tätä kautta kyetä motivoimaan heitä yksiköllisesti vaatii esimieheltä halua panostaa heidän väliseen suhteeseensa (Fredriksson & Saarivirta 2015, 18).

Esimiesten tehtävänä on luoda edellytykset ja puitteet työntekijöiden työskentelylle (Heino 2010, 74). Heleniuksen (2018, 70) tutkimuksessa esimiehet toivat esille kokevansa omassa roolissaan tärkeäksi työyksikkönsä työntekijöiden ammattilaisena ja asiantuntijana toimimisen mahdollistamisen. Lähiesimiehen työ pohjautuu oman yksikön perustehtävään. Tämän myötä esimiehen työkuvana on jokapäiväisestä toiminnasta vastaaminen ja työn organisointi, työntekijöiden osaaminen hyödyntäminen ja työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon. Esimiehet nähdään myös oman yksikkönsä substanssiosaamisen avainhenkilöinä, jolloin heidän vastuullaan on erilaisten päätöksiä, kuten hallinnollisten, poliittisten ja strategisten päätösten, jalkauttaminen organisaatiossa työyksikön työn tueksi. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 43-45, 59, 68.)

Useat eri tutkimukset esimiestyöstä (Leppänen 2010, 51; Helenius 2018, 70; Badermann 2015, 34) korostavat lähiesimiesten substanssiosaamista eli työssä tarvittavan ammatillisen tietotaidon ja ydinosaamisen tarvetta sekä työkokemuksen alalta. Esimiehen substanssiosaamisen avulla hän kykenee ymmärtämään työntekijöidensä työtehtäviä ja voi näin ollen suunnitella ja kehittää yksikön toimintaa. Hoitoalan esimiestyössä onnistuminen

vaatii johtamisen peruskoulutusta ja jatkuvaa täydennyskoulutusta, jonka vuoksi sekä terveydenhoitoalan että johtamisen koulutus on esimiehille tarpeen (Hartikainen 2009, 40, 42). Riittävä esimieskoulutus tukee oman esimiesroolin löytymistä ja toisten esimiesten arvostamista. Tällöin opitaan tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehittämisen tarpeita, jakamaan tietämystään ja ottamaan erilaisia näkemyksiä vastaan. (Lindell 2012, 33.) Myös esimiehen muutosjohtajan rooli helpottuu substanssiosaamisen myötä, sillä tällöin Kallion (2017, 31) ja Korhosen (2014, 26) tutkimuksien mukaan esimiehen ymmärtää muutoksien vaikutukset työnkuvaan. Käytännön työn hyvin tunteva esimies kykenee paremmin ymmärtämään muutoksen sisällön ja ymmärtämään sen merkityksen työntekijän työn sisältöön (Korhonen 2014, 28).

Esimiehen työ tapahtuu pääsääntöisesti yhteistyössä oman työyksikkönsä työntekijöiden kanssa, jonka vuoksi esimiestehtävien hoitamisessa korostuu esimiehen ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen merkitys. Esimiestehtävien hoitamisessa vaaditaan muun muassa kuuntelun, motivoinnin ja tukemisen taitoja. (Leppänen 2010, 41.) Esimiehen vuorovaikutustaidot muodostuvat lyhteistyötaidot, viestintätaitojen ja ihmissuhdetaitojen ympärille (Majamäki 2017, 25). Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutuksellinen suhde vaatii panostusta suhteeseen (Fredriksson & Saarivirta 2015, 18). Työntekijöiden kohtaamisessa esimiehessä arvostettavia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä ovat rehellisyys, luotettavuus, tasapuolisuus, kuunteluntaito, kunnioitus, luotettavuus ja helposti lähestyttävyyys. Esimiehen tehtäviä hoitaessa toimimistarkeää on olla oikeudenmukainen, jämäkkä ja järjestelmällinen. Hyvänä esimiehenä pidetäänkin avointa ja oikeudenmukaista henkilöä, joka arvostaa työntekijöitään ja hyödyntää johtamisessaan omaa persoonaansa (Kuvio 3.).



KUVIO 3. Hyvän esimiehen ominaisuuksia

Työn mielekkyyden luomisessa esimiehen rooli on suuri. Esimiehen vastuulla onkin luoda arvostavaan vuorovaikutukseen pohjautuva on työilmapiiri. (Juutinen 2016, 71-73.) Työilmapiirin ollessa arvostava, toimiva ja vuorovaikutuksellinen kokee jokainen työntekijä itsensä tärkeäksi osaksi työyksikköä. Tällöin korostuu myös avoin keskustelukulttuuri. (Reikko ym. 2010, 45.) Esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa palautteen antaminen koetaan myös tärkeäksi osa-alueeksi työntekijöiden kannalta (Helenius 2018, 51). Leppänen (2010, 58) näkee positiivisen palautteen antamisen olevan yksi esimiehen keinoista palkita työntekijöitään hyvin tehdystä työstä. Erityisesti, kun työn vaatimukset ovat haastavia ja työssä ilmenee kiirettä, kokevat työntekijät esimiehen antama kannustavan palautteen auttavan heitä jaksamaan työssään (Berlin 2008, 81, 85). Myös Kujalan (2014, 52) mukaan esimiehet hyödyntävät työssään kannustamista ja palautteen antamista sekä vuorovaikutuksellisia motivointikeinoja, kuten kuuntelua, keskustelua ja luottamuksen antamista työntekijälle. Lisäksi kehittämisen ja kehittymisen mahdollistaminen, oman työhön vaikuttamisen mahdollisuus ja koulutuksiin pääsemisen mahdollistaminen ovat esimiehen keinoja palkita ja motivoida työntekijää. Heino (2010, 52) näkee palkitsemisen ja palautteen antamisen sopeuttavan henkilökuntaa muutoksiin ja muutostilanteissa elämiseen.

Työntekijät odottavat esimieheltä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolista kohtelua, empaattisuutta ja reilua heitä kohtaan (Vanhanen 2015, 58, Ikola-Norrbacka 2010, 185). Tunne

oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta lisää työntekijän ja esimiehen välisen suhteen luottamusta. Luottamuksen ja läsnäolon ansiosta esimiestä on helppo lähestyä. (Vahala 2014, 40, 42.) Esimiehen oman persoonan hyödyntäminen johtamisissaan on merkittävää onnistuneelle ja hyvälle johtamiselle (Leppänen 2010, 40-41). Tällöinkin esimiehen vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys johtamisen onnistumisen kannalta (Heikka 2008, 169). Oman persoonan hyödyntäminen osana johtajuutta vaatii puolestaan itsetuntemusta ja hyvää itsetuntoa (Reikko ym. 2010, 51). Jotta luonteenpiirteet olisivat toimiva osa esimiehen johtajuutta, on luonteenpiirteiden tiedostaminen ja oman toiminnan reflektointi suhteessa omiin arvoihin tärkeää (Lipponen 2016, 28, 48).

4.2 Muutosjohtaminen osana esimiehen työtä

Esimiehet kohtaavat työssään päivittäin sekä isoja että pieniä muutoksia (Vanharanta 2012, 33). Ne vaikuttavat esimiesten työhön ja johtamiseen monella eri tapaa. Muutokset muuttavat esimiesten normaalia työnkuvaa ja lisäävät heidän työmääräänsä poikkeuksetta. (Mehtonen 2015, 50.) Esimiehet itse kokevat muutokset työelämässä jatkuvana ja muutosten johtamisen tärkeäksi osaksi omaa johtamistaan (Markkanen & Sarkkinen-Andersson 2017, 33-34). He näkevät oman roolinsa muutoksen onnistumisen mahdollistajiksi, muutoksen johtohahmoksi ja muutostahdon luojiiksi (Vilhunen 2019, 29, 66). Erityisesti terveydenhuollossa esimiesten rooli muutosjohtajana on muutoksen onnistumiselle tärkeää (Salmela, Eriksson & Fagerström 2011, 9).

Muutosprosessien aikana esimiehet vastaavat sekä arjen sujuvuudesta että muutoksen toteuttamisesta (Badermann 2015, 44). Tällöin normaalin esimiestyön lisäksi esimiehet suunnittelevat, ohjaavat ja uudistavat työyhteisöä jalkauttaen johdon päätökset ja varmistuen toiminnan tavoitteenmukaisuuden (Vanharanta 2012, 24). Tästä syystä erityisesti muutoksessa esimiehen työn tulee olla tavoitteellista ja fokuoitua, sillä perustyön ohella muutoksen toteuttaminen vie aikaa (Makkonen 2018, 36). Esimiehen tulee muutokseen valmistautuessaan paneutua muutoksen sisältöön ja pyrkiä ennakoimaan erilaisia muutokseen ja sen toteuttamiseen liittyviä asioita esimerkiksi kartoittamalla henkilöstönsä valmiuksia käsitellä tulevaa muutosta (Pakkanen 2011, 58).

Muutosjohtajuus vaatii esimiestä huomioimaan työntekijöitä normaali arjen johtamistyötä enemmän (Vanharanta 2012, 29). Muutosjohtajana tehtävänä pidetään työntekijöiden motivoimista, tukemista ja johtamista (Salmela ym. 2011, 9). Myös Helenius (2018, 75) ja Jousmäki (2010, 31) tuovat tutkimuksissaan esille, että muutoksessa tärkeää esimiehen roolissa on kannustaa, tukea ja motivoida työntekijöitään. Näiden tekijöiden huomioiminen mahdollistuu parhaiten esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutuksen kautta ja vuorovaikutuksellisen suhteen ansiosta. Lisäksi ollessaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden

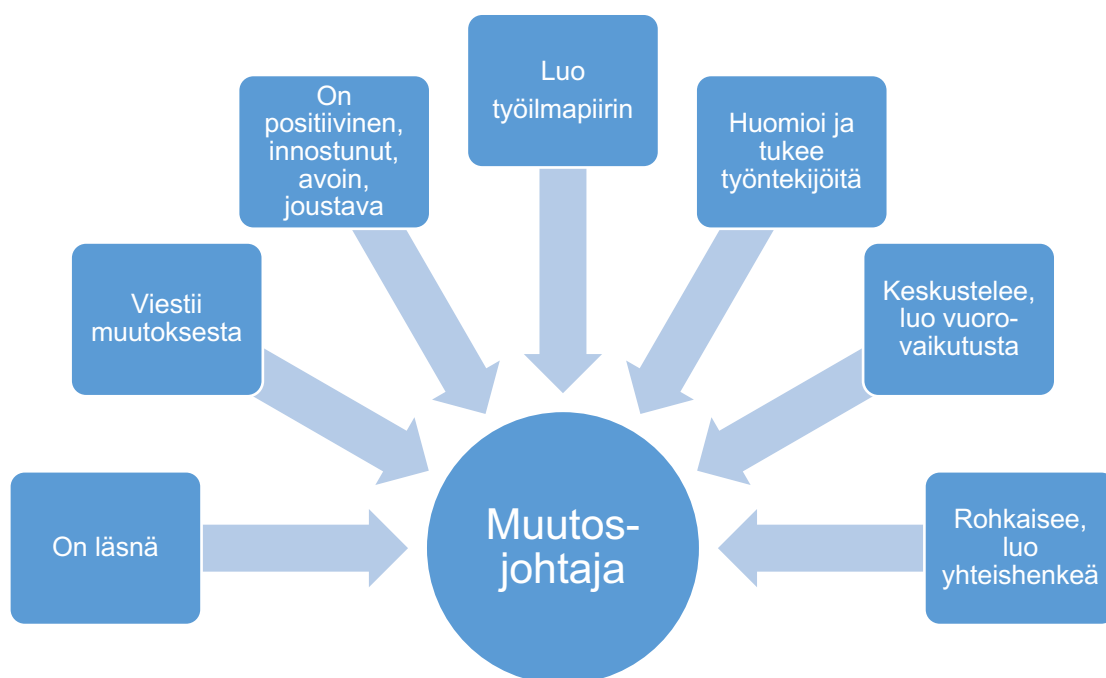
kanssa, on esimiehen mahdollista selkeyttää keskustelujen kautta muutoksen tavoitteita. (Vilhunen 2019, 75-76.) Muutosjohtajana esimiehen tulee huomioida johtamisessaan myös työntekijöiden erilaisuus ja erilaiset elämäntilanteet, joiden vuoksi he sopeutuvat ja sopeutuvat yksilöllisesti asioihin. Muutosjohtajan tulee tunnistaa nämä tilanteet ja osata tällöin hyödyntää erilaisten johtamistyylien tarve. (Härmä 2010, 50, 48.) Erityisesti tunteälykäs esimies aistii työyhteisön ja työntekijöiden tunnetiloja reflektioiden omia tunteitaan (Fredriksson & Saarivirta 2015, 18). Esimiehen osatessa erilaisia johtamistyyliä, kykenee hän tulkitsemaan tilanteita ja työntekijöiden tarpeita (Salmela, Eriksson & Fagerström 2011, 9). Osaamalla erilaisia johtamistyyliä, voi esimies muutosjohtajana ohjata työntekijöitä muutoksen läpi (Vanharanta 2012, 25). Heleniuksen (2018, 77) tutkimus painottaa muutoksen johtamisessa tärkeää olevan arviointi, jonka avulla muutosjohtaja tunnistaa työntekijöiden muutoksen vaiheet ja niiden vaikutukset. Johtamistyyliänsä kautta on esimiehellä mahdollisuus vaikuttaa muutoksen onnistumiseen (Vilhunen 2019, 55).

Joskus esimiehen on tärkeää kyetä asettumaan työntekijöiden asemaan ja pyrkiä ymmärtämään asioita heidän näkökulmastaan (Laurila 2017, 180). Esimiehen asenteella muutosta kohtaan on suuri merkitys muutoksen onnistumisen kannalta. Esimiehen uskoessa muutokseen ja sitoutuessa siihen, on muutoksen johtaminen helpompaa. (Badermann 2015, 29, 34). Oman asennoitumisena kautta voi esimies vaikuttaa työntekijöiden muutokseen suhtautumiseen, sillä esimiehen asenne heijastuu koko työyhteisön käyttäytymiseen (Vanharanta 2012, 26, 28). Heleniuksen (2018, 54, 75), Badermannin (2015, 34) ja Nenosen (2014, 65) mukaan esimiehen muutosmyönteinen asenne ja kiinnostus muutosta kohtaan lisäävät alaisten sitoutumista, sillä muutokseen uskova ja sitoutuva esimies kykenee seisomaan muutoksen takana ja toimimaan esimerkkinä sekä muutoksen suunnan näyttäjänä. Esimiehen esimerkkinä toimiminen vahvistaa työntekijöiden muutostoimintaa. Positiivinen asenne muutokseen, henkilökunnan kannustaminen, avoimuus, kuuntelu, kielteisistä asioista keskustelu ja muutosvastarinnan hyväksyminen ovat esimiehen ominaisuuksia, jotka edesauttavat muutokseen sopeutumista. (Heino 2010, 52.) Positiivinen ajattelu siis nähdään tärkeäksi muutosjohtamisessa ja parhaiten sitä voidaan hyödyntää esimiehen toimiessa esimerkkinä (Pakkanen 2011, 62).

Olennaista muutoksen johtamiselle on muutosjohtajan asemassa olevan esimiehen johdonmukainen toiminta (Badermann 2015, 29). Muutosprosessin aikana muutosjohtajien tulee ensin käydä muutos läpi itsekseen, jonka myötä hän on sinut muutoksen ja sen tavoitteiden kanssa ja kykenee toimimaan esimerkkinä (Pakkanen 2011, 57-58). Perusteltuaan muutoksen tärkeyttä itselleen, on esimiehen helpompi tiedottaa työntekijöitä (Heleniuksen 2018, 47). Esimiehen tehtävänä onkin perustella ja viestiä henkilökunnalle muutoksen tarpeista ja tavoitteista, jakaa vastuuta tehtävistä ja sitouttaa työntekijät

muutokseen ja sen toteuttamiseen (Leppänen 2010, 52-53). Tärkeää on antaa muutoksesta työntekijöille oikeanlainen kuva, jolla tarkoitetaan myös kielteisistä asioista kertomista ja niiden käsittelemistä yhdessä työntekijöiden kanssa (Vanharanta 2012, 25). Substanssiosaamisensa kautta hän kykenee näkemään muutoksen vaikutukset työyhteisön ja työntekijöiden toimissa, jonka olisi hyvä tulla ilmi myös viestinnässä. Muutoksen aikana esimieheltä toivotaankin muutoksen tavoitteiden selkeyttämistä, jossa hänen substanssiosaamisensa ja ymmärrys työntekijöiden työn sisällöstä helpottavat. (Vilhunen 2019, 55.)

Eryityisesti muutoksien aikana työntekijät odottavat esimieheltä täsmällisiä ohjeita, valvontaa ja jämäkkyyttä tehtävien organisoinnissa. Toisaalta häneltä odotetaan myös vastuun hajauttamista ja työntekijöiden osallistamista muutokseen. Muutosjohtajuus edellyttääkin esimieheltä jatkuvaa tasapainottelua erilaisten ja samanaikaisesti läsnä olevien alaisten luomien odotusten välillä. (Laurila 2017, 199, 208, 203). Lisäksi muutosjohtaminen vaatii esimieheltä paljon erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, taitoja ja kykyjä, joita kuviossa 4 on havainnollistettu (Vilhunen 2019, 55; Pakkanen 2011, 74; Mehtonen 2015, 37; Heino 2010, 58; Badermann 2015, 25-27; Vanharanta 2012, 28; Majamäki 2017, 20-25).



KUVIO 4. Muutosjohtajan ominaisuuksia

Esimiehen ominaisuudet ja valmiudet muutosten johtamisessa voidaan jakaa henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, ammatillisiin valmiuksiin ja eettisiin ominaisuuksiin. Rauhallinen, määrätietoinen, vahva, rohkea, luova, avoin, positiivinen, huomaavainen ja käytännöllinen ovat esimiehen henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka edesauttavat muutosjohtamisessa. (Majamäki 2017, 20.) Hyvä muutosjohtaja onkin rauhallinen, avoin, joustava, oikeudenmukainen, asiallinen ja ammattitaitoinen (Pakkanen 2011, 70-74). Muutosjohtajalta toivotaan läsnäoloa muutosprosessin aikana (Vilhunen 2019, 55). Olemalla työyksikössä läsnä muutoksen aikana esimies tekee itsestään helpommin lähestyttävän. Läsnäolossa tärkeää on, että esimies on mukana ja läsnä työyksikössä niin henkisesti kuin fyysisesti sekä helposti saavutettavissa muutostilanteissa. Tällöin hän osallistuu esimerkiksi yhteisiin virallisiin kokouksiin ja vapaamuotoisiin kahvihuoneissa käytyihin keskusteluihin. (Laurila 2017, 182.)

Ammatilliset valmiudet esimiehen roolissa muutosjohtajana ovat asiantuntijuus, vuorovaikutustaidot, tietotekniikkaosaaminen ja johtamistaidot (Majamäki 2017, 20-22). Muutosjohtaminen edellyttää esimieheltä viisautta, kykyä ja herkkyyttä nähdä muutosten laajemmat vaikutukset (Kallio 2017, 31). Tällöin hän kykenee johtamaan työyksikköään muutoksessa (Vanharanta 2012, 24). Muutoksen johtaminen edellyttää tulevaisuuden ennakoimista ja muutoksen viemistä henkilökunnan toimintoihin (Leppänen 2010, 61). Väisänen (2009, 32) ilmentää tutkimuksessaan esimiesten visionäärinä toimimisen tärkeyttä osana muutoksen hallintaa, jolloin hänen tulee osata arvioida oman työn ja yksikön tulevaisuutta. Hyvä muutosjohtaja osaa priorisoida, hahmottaa kokonaisuuksia ja organisoida työtä (Jousimäki 2010, 42). Lisäksi hän reagoi muutoksiin nopeasti, vie muutoksia määrätietoisesti eteenpäin sekä sietää stressiä ja epävarmuutta (Heino 2010, 51).

Vastuullisuus ja luotettavuus ovat eettisten ominaisuuksien osa-alue muutosjohtajan roolissa (Majamäki 2017, 20-22). Hyvä muutosjohtaja tukee henkilökuntaansa (Nenonen 2014, 65). Hän osaa huomioida henkilökunnan reaktiot muutoksiin (Aho 2013, 65). Muutosjohtajan vuorovaikutustaidot edesauttavat viestinnän onnistumisessa ja lisäävät työntekijöiden luottamusta esimiestä kohtaan (Vanharanta 2012, 28). Lisäksi huumorin hyödyntäminen johtamisessa kielteisten asioiden käsittelyssä saattaa auttaa työntekijöitä selviytymään, kun uskoa ja toivoa muutokseen koetellaan (Laurila 2017, 180). Keskustelu ja vuoropuhelu työntekijöiden kanssa sekä työyhteisön avoin ilmapiiri puolestaan edistävät muutoshenkisyyttä (Badermann 2015, 25). Yhteishengen luominen onkin olennaista muutoksen onnistumiselle (Mehtonen 2015, 41-42). Muutoksen keskellä työpaikan ilmapiirin tulisi olla avoin ja rauhallinen (Heino 2010, 58). Muutosjohtajan tehtävä on siis henkilökunnan tukeminen kannustamalla, rohkaisemalla ja luomalla yhteishenkeä sekä muutoksesta viestiminen henkilökunnalle ja ylemmälle taholle (Mehtonen 2015, 37). Esimiehen oman

roolin tärkeyden ymmärtäminen on merkittävää muutosjohtamisen onnistumiselle, sillä esimerkkinä olemisella, henkilöstön tukemisella, viestinnällä ja vuorovaikutuksella vaikuteetaan henkilöstön sitoutumiseen muutokseen.

4.3 Esimiehen tuen tarve ja sen saaminen muutosjohtamisessa

Esimehen kaikissa työtehtävissä on vertaistuen saaminen kollegoilta tärkeää, sillä esimiehet kokevat tarvitsevansa tukea vertaisiltaan haasteellisten tilanteiden hallintaan ja hauskosten juttujen jakamiseen sekä hyvinvoinnin kokemiseen. Toisaalta lähiesimiehet tarvitsevat tukea yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen, avoimeen ja rehelliseen keskusteluun ja osallistumiseen ryhmään, jossa puhutaan samaa kieltä. Terveystuolissa lähiesimiesten vertaistuki tarvitsee toimiakseen luottamuksellisen ilmapiirin, joka synnyttää toimiesseen lisää luottamusta. Luottamuksen ansiosta asioita uskalletaan ja halutaan jakaa yhteisesti. (Lindell 2012, 33, 35.) Muutosilanteiden haastavuuden myötä lisääntyy esimiesten tuen tarve.

Muutosjohtamisen tutkimukset tuovat esille esimiesten roolin työntekijöiden muutosprosessien aikana. Tällöin esimiehien tehtävänä on tukea työyksikkönsä työntekijöitä muun muassa kuuntelun, läsnäolon ja keskustelun kautta (Jousimäki 2010, 31). Tukiessaan muutoksen aikana työntekijöitään, kokevat esimiehet oman roolinsa osaksi työyhteisöä, muutoksen viestin viejäksi, vuorovaikutuksen luojaksi ja muutokseen sitouttajaksi (Vilhunen 2012, 56). Esimiehen itsensä on sopeuduttava ja motivoituttava tulevaan muutosprosessiin käytyään ensin sen läpi itsekseen (Vanhanen 2012, 28). Muutosjohtamisen tutkimuksista on nähtävissä myös esimiesten tuen tarve muutoksien aikana muutosjohtamistyön toteuttamiseksi.

Vilhunen (2019, 70) jakaa esimiesten muutosjohtamisen tuen tarpeen sekä konkreettiseen että sosiaaliseen tukeen. Konkreettinen tuki sisältää koulutuksen muutosjohtamisesta ja ajankäytöstä, sosiaalinen tuki puolestaan on vuorovaikutuksellisen tuen tarvetta niin omalta esimieheltä, kollegoilta kuin organisaation johdolta. Vuorovaikutuksellisen tuen kautta mahdollistuu tiedon saaminen muutoksesta ja siihen liittyen. Pakkanen (2011, 63) korostaa esimiesten saamaa henkisen tuen merkitystä muutoksessa. Muutosjohtamisen tutkimuksien mukaan esimiehet saavat pääsääntöisesti muutosjohtamiseensa tukea omalta esimieheltä, kollegoilta, organisaation johdolta ja omilta alaisiltaan.

Esimehenä toimivan muutosjohtajan omalta esimieheltä saama tuki on merkittävää muutoksen onnistumisen turvaamiseksi (Aarnikoivu & Koivunen 2011, 62, Pakkanen 2011, 62, Helenius 2018, 57, Lonka 2018, 34, Vilhunen 2019, 55, Nenonen 2014, 67 ja Salo 2008, 16). Muutosjohtajan ja hänen esimiehensä välinen yhteistyö tapahtuu keskusteluiden ja

reflektioiden kautta. Muutostilanteissa näissä vuorovaikutustilanteissa tiedon saaminen ja informointi muutokseen liittyvistä tärkeistä asioista on merkittävää. (Helenius 2018, 57.) Jotta omalta esimieheltä saadaan tukea ja se koetaan tärkeäksi, on esimiehen ja hänen oman esimiehensä välisen yhteistyösuhteen oltava hyvä (Lipponen 2016, 37). Hyvä yhteistyösuhte heidän välillään edellyttää luottamusta ja molempien osapuolten panostusta suhteeseen. Hyvän esimiessuhteen kautta esimiehet kokevat saavansa mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksiin. Lisäksi hyvä yhteistyösuhte rohkaisee esimiehiä kyseenalaistamaan oman esimiehen päätöksiä ja edesauttaa tehokkaampaa työskentelyä. (Näppä 2017, 27-28.)

Lindellin (2012, 33) tutkimuksessa korostui, että esimiehet kaipaavat työelämässä ylipäänsä vertaistukea kollegoilta enemmän kuin sitä on saatavilla. Vertaistuen avulla voitaisiin saavuttaa laadukkaampaa johtamista ja hyvinvoivia johtajia. Pakkanen (2011, 63) ja (Helenius 2019, 57) korostavat kollegiaalisen tuen ja luottamuksellisen suhteen tärkeyttä muutosjohtamisessa ja esimiestoiminnassa, sillä ajatusten vaihtaminen kollegiaalisesti selkeyttää omia ajatuksia, saa aikaan uusia näkökulmia ja vie muutosta mahdollisesti eteenpäin. Myös Aarnikoivun ja Koivusen (2011, 77-78) mukaan muutosjohtajat tarvitsevat vertaistukea ja keskustelua samassa tilanteessa olevien esimiesten kanssa. Kollegiaalinen yhteistyö hoitotyön johtajien kesken edellyttää yhteisiä säännöllisiä tapaamisia. Yhteistyön onnistumisen kannalta on merkityksellistä, että esimiesten välillä vallitsee luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiri. (Hyökinpuro 2018, 29.) Työryhmätyöskentely ja esimiesten yhteiset palaverit ovat tärkeä osa muutosjohtamista, sillä niissä yhdessä työskentelemällä esimiesten uudenlaiset roolit selkeytyvät (Jousmäki 2010, 44). Lisäksi Aalto ja Lintukangas (2013, 71) tuovat tutkimuksessaan esille tuen saamisen kollegoilta ja omalta työyksiköltä lisäävän esimiehen työhyvinvointia.

Pakkanen (2011, 63) korostaa organisaation ylimmän johdon tuen merkitystä esimiehen työlle. Myös Lonkan (2018, 34) ja Salon (2008, 16) tutkimukset osoittavat, että organisaatiolta saatu tuki koetaan tärkeäksi eikä sitä voi saada tarpeeksi. Lipposen (2016, 38) tutkimuksen mukaan esimiehet puolestaan kaipaavat tukea enemmän juuri organisaation ylemmältä johtoportaalta. Nenonenkin (2014, 69) tuo esille organisaation johdolta saatavan tuen merkityksen erityisesti silloin, kun sitoutuminen muutokseen tuntuu haastavalta. Organisaation johto voikin lisätä esimiesten muutosjohtamisen valmiuksia viestimällä muutoksen aikataulusta ja siitä, mihin suuntaan organisaatiota ollaan kehittämässä (Vanharanta 2012, 32). Vilhunen (2012, 56) tuo tutkimuksessaan esille esimiesten kaipaavan enemmän tukea organisaatiolta, ylemmältä johdolta ja omalta esimieheltä. Härmän (2010, 50) tutkimuksessa tukea saadaan myös työnantajan taholta työnohjaajalta.

Lisäksi esimiehet kaipaavat lisäkoulutusta muutosjohtamisensa tueksi. Aarnikoivun ja Koivusen (2011, 61) tutkimuksessa esimiehet ilmaisivat tarvitsevansa lisäkoulutusta muutosjohtamiseen ja erityisesti muutosviestintään. Pakkasen (2011, 63) tutkimuksessa puolestaan tuotiin esille lisäkoulutuksen tarve muutosjohtamisen osaamiselle. Lisäksi muutoksen toteuttamista koskeva lisäkoulutus nähtiin tarpeelliseksi Härmän (2010, 51) ja Heleniuksen (2018, 51) tutkimuksissa. Härmän (2010, 51) tutkimuksen mukaan osastonhoitajat kaipaavat lisää koulutusta muutoksen toteuttamiseen. Heleniuksen (2018, 51) tutkimuksen mukaan myös henkilökunta kaipasi perehdytystä muutoksen toteuttamiseen ja sen vaikutuksiin. Lisää oppia henkilökunnan reagointiin muutosta kohtaan kaivattiin Aarnikoivun ja Koivusen (2011, 61) tutkimuksessa. Lisäkoulutuksellinen tuki mahdollistaakin Lipposen (2016, 40) mukaan esimiesten jatkuvan kehittymisen omassa johtajan roolissaan ja sitä myöten vahvistaa heidän ammatillista kehittymistään. Tarjoamalla hallinnollista koulutusta, antamalla tietoa muutosjohtamisesta ja muutosvastarinnasta, tarjoamalla työnohjausta ja opastusta ajankäytönhallintaan kykenee organisaatio tukemaan esimiesten muutosjohtamisen valmiuksien kehittymistä. Lisäksi tärkeää mahdollistaa vertaistuen saaminen kollegoilta, tarjota apuja ajankäytönhallintaan ja työn resursointiin. Lisäksi organisaation johto kykenee lisäämään esimiesten muutosjohtamisen valmiuksia viestimällä, mihin suuntaan organisaatiota ollaan kehittämässä ja kertomalla muutoksen aikataulusta. (Vanharanta 2012, 30-32.)

4.4 Esimiesten työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Muutostilanteet koettelevat ja testaavat työntekijöiden työhönsä sitoutumista. Omalta osaltaan ne voivat joko vahvistaa sitoutumista tai heikentää sitä riippuen muutoksen luonteesta ja muutoksen merkityksestä työntekijän työhön ja elämään. (Pyyny 2018, 133.) Tutkimuksia esimiehen sitoutumisesta muutokseen ja sitä edesauttavista tekijöistä on olemassa vähän. Puolestaan tutkimustietoa työntekijöiden työhön ja muutokseen sitoutumisesta on olemassa enemmän. Tässä tutkimuksessani näen esimiehet myös työntekijöinä, ylemmän johtoportaan alaisina, jonka vuoksi käsittelen työhön ja muutokseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden kannalta. Lisäksi tutkimustiedossa koskien työhön ja muutokseen sitoutumisesta, on löydettävissä paljon samankaltaisia tekijöitä.

Työntekijän työhönsä sitoutumiseen ovat kytköksissä hänen oma halunsa vastata työelämän haasteisiin ja täyttää itseensä kohdistuvat odotukset sekä työntekijän oma halu pitää yllä organisaatiokulttuuria. Sitoutunut työntekijä haluaa vastata työelämässä vastaantuleviin haasteisiin kehittämällä itseään ja organisaatiota lisäten samalla omaa ja organisaation ymmärrystä ja osaamista. Tällöin organisaatio ja sen kulttuuri edustavat työntekijälle

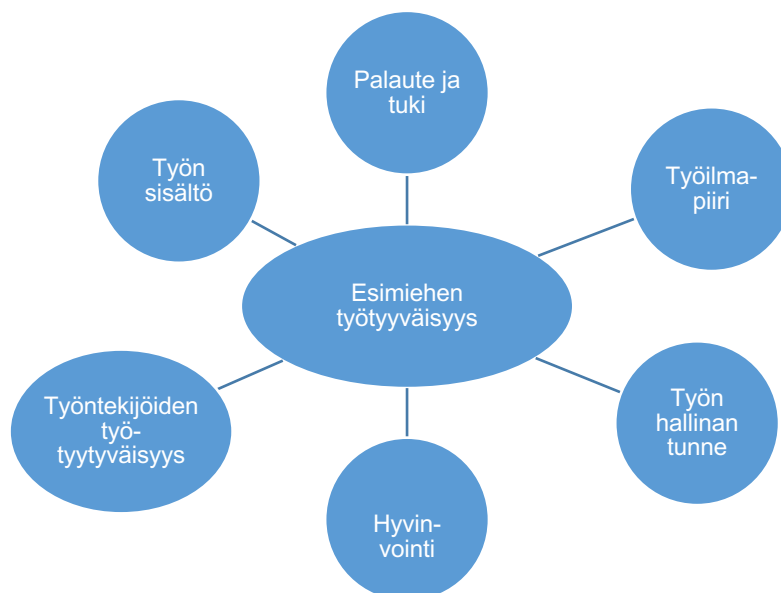
tärkeitä asioita, jolloin työntekijä on valmis sitoutumaan ja kokee olevansa osa isompaa kokonaisuutta. (Rantanen 2008, 69, 78-77.)

Työhön sitoutumisen kannalta keskeistä ovat työyhteisötekijät, jotka muodostuvat työyhteisön yhteisten toimintaperiaatteiden, työyhteisön ilmapiirin ja luottamuksen ympärille. Erityisesti työyhteisön toimivuudella on merkittävä rooli työssä sitoutumisen kokemukseen, ja muutostilanteissa sen merkitys korostuu. (Pyyny 2018, 136). Työntekijöiden työhön sitoutumiseen Heleniuksen (2018, 75-77), Heinon (2010, 53) ja Vanhasen (2015, 67-68) mukaan vaikuttavat esimiehen tuki ja motivointi, työpaikan yhteishenki ja työyhteisö, organisaation tuki, työn monipuolisuus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä arvostuksen saaminen työstä. Lisäksi esimiehen kannustus ja palautteen saaminen omasta työstä luovat sitoutumista muutokseen (Helenius 2018, 75-76). Myös Vanhanen (2015, 70, 85) näkee säännöllisen palautteen, tunnustuksen ja arvostuksen saaminen esimieheltä vaikuttavan työntekijöiden sitoutumisen tunteeseen ja työmotivaatioon. Lipponen (2016, 30) käyttää työntekijöiden sitouttamisesta termiä voimaantuminen, johon voidaan vaikuttaa toimivan vuorovaikutuksen, osastonhoitajan läsnäolon, osallistavan johtamisen, rakentavan palautteen sekä työhyvinvointia tukevan työympäristön kautta. Työntekijöiden voimaantuminen puolestaan lisää esimiehen voimaantumista. Voidaankin ajatella, että lisäämällä työntekijöiden sitoutumista työhön, lisää esimies samalla omaa sitoutumistaan työhön.

Yhteisen päämäärän tavoittelu ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin vaaliminen ovat esimiesten työssä niitä tekijöitä, jotka olennaisesti vaikuttavat esimiesten sitoutumiseen työhön. Yhteisen päämäärän tavoittelemisen on sidoksissa asioiden johtamiseen ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin ylläpitämisen puolestaan ihmisten johtamiseen. Yhteisen päämäärän tavoittelemisen ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin vaaliminen edesauttavat sitoutumisen muodostumista ja luovat samalla perustan työntekijöiden sitoutumiselle. (Rantanen 2008, 99.) Terveystieteiden osastonhoitajien organisaatioon sitoutumisen kannalta on merkittävää, että yksikön perustehtävä ja resurssit vastaavat vaatimuksia. Lisäksi sitoutumisen kannalta tärkeää on, että palvelujärjestelmä koetaan laadukkaaksi, käytännön hoitotyötä arvostetaan ja organisaatiolla on hyvä maine. Osastonhoitajien sitoutumisesta työhön edistää, mikäli yksikön johtaminen on määritelty ja johtamisosaamista arvostetaan, kehitystä tuetaan ja omalta esimieheltä saa tukea. (Hartikainen 2009, 34, 40.) Työhön sitoutuminen lisääntyy puolestaan työkokemuksen myötä. Lisäksi työn sisällöllä on merkitystä sitoutumisen kannalta, sillä työnhaasteellisuus, myönteiset työkokemukset, kohtuulliset oppimisvaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon lisäävät sitoutumista. (Lahtinen 2007, 43-3, 67.)

Muutosjohtajan muutokseen sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä muutoksen toteutus alkaa esimiehen toiminnasta (Badermann 2015, 30). Muutosjohtajan sitoutuminen vaikuttaa muutoksen läpiviemiseen ja sitä kautta muutoksen onnistuneeseen toteutumiseen (Väisänen 2009, 65). Esimiesten muutokseen sitoutumista edistävät hyvä tiedottaminen ja koettu tuen saaminen muutosjohtamisessa. Tässä yhteydessä hyvä tiedottaminen pohjautui muutoksen perusteista, taustoista ja tarpeellisuudesta kertomiseen. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttavat myös oma asema esimiehenä ja sen tuomat vastuut ja velvollisuudet. Yhtenäinen työyhteisö, yhteishenki ja organisaation johdon tuki vaikuttavat muutosjohtajan sitoutumiseen muutoksessa. (Heino 2010, 53-54.) Myös muutosmyönteinen asenne, oma kiinnostus ja innostus sekä oma aktiivisuus muutosta kohtaan ovat tärkeitä tekijöitä ja lisäävät sitoutumista muutokseen (Helenius 2018, 52).

Kalliola (2012, 33) tuo tutkimuksessaan esille, että esimiesten työhön sitoutuminen nähdään tärkeäksi työssä jaksamisen kannalta. Työssä jaksamiseen vaikuttaa muun muassa työskentelyn aiheuttama tyytyväisyyden tunne, eli työtyytyväisyys, sillä työntekijöiden työhön sitoutumiseen liittyy myös työn mielekkyys ja työssä viihtyminen (Sahimaa 2017 45, 47). Esimiesten työstään kokema tyytyväisyys rakentuu monesta eri tekijästä. Siihen ovat kytköksissä palautteen ja tuen saaminen, työn sisältö ja sen kehittäminen, henkilökunnan kokemaan työtyytyväisyys, työilmapiiri, työssä koettu hallinnan tunne, oman työn kokeminen merkitykselliseksi ja oma hyvinvointi (Kuvio 5.).



KUVIO 5. Esimiehen työtyytyväisyys

Esimiehen tyytyväisyyden syntymiseen työssä vaikuttavat merkittävästi henkilökunnan ja esimiehen välinen avoin yhteistyö ja työyhteisön hyvä työilmapiiri (Juutinen 2016, 62). Palautteen antaminen ja palkitseminen, kuten kiitoksien antaminen hyvästä työstä, ovat merkittäviä tekijöitä ammatillisen kehittymisen kannalta (Badermann 2015, 33; Lipponen 2016, 35). Positiivisen palautteen saaminen ja negatiivisen palautteen saaminen pehmeästi tai rakentavasti tekevät työnteosta mielekkäämpää (Juutinen 2016, 62). Palautteen saaminen on tärkeää esimiehen työssä, sillä palautteen saamisen avulla he voivat realistisesti johtaa ja kehittyä johtamisessaan (Vuorinen 2008, 106-107). Vertaistuki kollegoilta, palautteen saaminen henkilöstöltä ja vaikeissa tilanteissa tuen saaminen sekä omalta esimieheltä että alaisilta on esimiehille tärkeää. Palautetta työskentelystään esimiehet saavatkin monen eri kanavan kautta. (Haukka 2009, 36-37, 44-45). Myös Hartikainen (2009, 43-44) korostaa oman yksikön henkilökunnan, ylimmän johdon ja oman esimiehen antaman palautteen merkitystä. Muutostilanteissa palkitseminen voidaan puolestaan nähdä muutoksen kannustavana voimana ja motivoivana tekijänä muutoksen onnistuneelle toteutumiselle (Heino 2010, 53).

Haukan (2009, 35-36) mukaan esimiesten koettuun työtyytyväisyyteen liittyvät kehittämismahdollisuudet ja hallinnan tunne omasta työstä. Hallinnan tunteeseen omasta työstä vaikuttavat oman työnkuvan selkeys, oma ammatillinen kehittyminen ja oman osaamisen jakaminen muille. Lahtinen (2007, 65) liittyy työkuvan haasteellisuuden olevan kytköksissä osastonhoitajien sitoutumisessa omaan työyksikköön. Työn merkitykselliseksi kokeminen lisää sitoutumisen tunnetta ja palautteen kautta saadaan tarpeellisuuden tunne omasta työstä (Hartikainen 2009, 43-44).

Esimiehen oma hyvinvointi ja siitä huolehtiminen ovat merkittäviä esimiehen työssä jaksamisen kannalta. Hyvä fyysinen ja psyykinen kunto lisäävät työssä jaksamista, joka lisää omalta osaltaan tyytyväisyyden tunteen syntymistä työstä (Haukka 2009, 34). Näin ollen esimiehen oma hyvinvointi ja siitä huolehtiminen edistävät työtyytyväisyyttä (Tausa-Ollila 2009, 59). Esimiesten hyvinvoinnilla on myös merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille, sillä esimerkillään esimies kannustaa työntekijöitäänkin huolehtimaan itsestään.

Lisäksi työn sisällöllä on terveysalalla suuri merkitys työssä jaksamisen näkökulmasta (Kalliola 2012, 24). Esimiesten jaksamisen kannalta keskeistä työssä on vaikuttamismahdollisuudet, työn määrä ja keskeytyminen, työn haasteellisuus ja tuki työskentelyyn sekä oma toiminta esimiehenä. Kokemattomuus esimiehen työstä lisää puolestaan kuormituksen kokemista. (Salo 2008, 14-18.) Mehtonen (2015, 48) tuo tutkimuksellaan esille lähiesimiehen voimavaroja tukevan ja lisäävän kollegoilta saatu vertaistuki, työnohjaus,

kehityskeskustelut, esimieskoulutukset sekä oma vapaa-aika, jossa omalla lähipiirillä ja harrastuksilla on suuri merkitys.

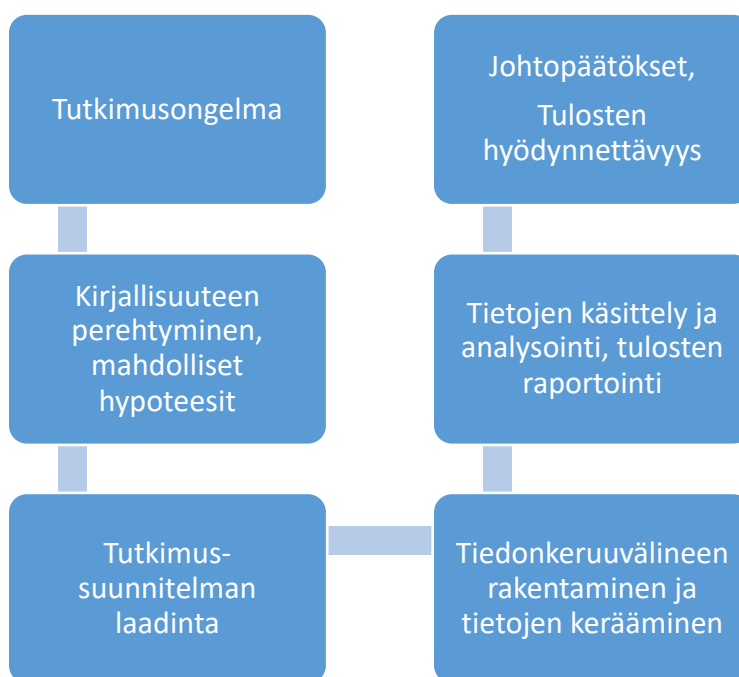
Voidaankin siis sanoa, että esimiesten työnkuvan selkeys ja monipuolisuus sekä hallinnan tunne omasta työstään lisäävät itsevarmuutta omasta esimiehen roolista, jonka myötä lisääntyy sitoutuminen työhön. Tiedottamisen avulla luodaan muutokselle ymmärrystä ja merkitystä, jotka lisäävät muutoksen kokemista tarpeelliseksi ja lisää tätä kautta muutosta. Kattava tiedottaminen muutoksien aikana on tärkeää niin työntekijän kuin esimiesten sitoutumisen ja motivoitumisen kannalta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuskysely ja sen toteuttaminen

Tutkimukseni noudattaa kvantitatiivista lähestymistapaa ja sen aineisto on kerätty poikittaistutkimuksen tavoin kerran. Heikkilä (2014, 15) ja Vilkka (2015, 66) määrittelevät kvantitatiivisen tutkimuksen määrällisenä ja tilastollisena tutkimuksena. Valli (2015, 16) asettaa tilastollisen tutkimuksen empiiristen tutkimusten kenttään, jossa pyrkimyksenä on yksittäistapausten pohjalta löytää yleisiä lainalaisuuksia. Määrällinen tutkimus jaetaan yleensä pieniin osiin eli kysymyksiin. Kysymysten ja niiden vastausten avulla rakennetaan kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2015, 200.)

Heikkilä (2014, 23) jäsentää kvantitatiivisen tutkimuksen peruspiirteet ja etenemisen tavalla, jota olen tutkimuksessani noudattanut (Kuvio 6.). Tutkimusongelman määrittely aloitti tutkimusprosessini. Tämän jälkeen perehdyin tutkimustietoon ja kirjallisuuteen. Tutkimustiedon avulla olen etsinyt vastauksia tutkimuskysymyksiini. Tutkimussuunnitelman esittämisen jälkeen rakensin tutkimuskyselyn ja hain tutkimusluvut tutkimukseni toteuttamiseksi, jonka jälkeen keräsin aineiston tutkimuskyselyn avulla. Aineiston keräämisen jälkeen analysoin saamiani tuloksia ja laadin tutkimusraportin, johon toin omat johtopäätökseni tuloksista peilaten aiempaan tutkimustietoon. Tutkimukseni valmistuttua ovat tulokset työelämän hyödynnettävissä.



KUVIO 6. Kvantitatiivinen tutkimuksen eteneminen (Heikkilä 2014, 23)

Tutkimukseni mittavälineenä olen hyödyntänyt sähköistä Webropol-kyselylomaketta (LIITE 1). Tutkimuksessani olen käyttänyt standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. (ks. Heikkilä 2014, 17, 15). Heikkilän (2014, 15, 17) mukaan suunnitelmallista kyselytutkimusta kutsutaan nimellä survey-tutkimus, jossa aineisto kerätään tutkimuslomaketta käyttäen. Kyselytutkimus soveltuu monialaisten asioiden ja ilmiöiden tutkimukseen. Vehkalahti (2014, 11) määrittelee kyselylomakkeen mittavälineeksi, jonka avulla tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kerätäkseen ja tarkastellakseen tutkimuksen kohteena olevia asioita. Tutkimusmaailmassa mittaaminen tarkoittaa asiasta kysymistä ja vastauksesta kerrotaan tutkimustuloksena, mitta-asteikko puolestaan kertoo miten asiaa on kysytty tai mitattu. Tilastollisten menetelmien valintaan vaikuttaa tutkimusmenetelmän valinta, joiden myötä saadaan totuutta vastaavia tuloksia. (Valli 2015, 31.)

Tutkimukseni kyselytutkimuslomakkeessa kysymyksiä on yhteensä 22 kappaletta. Kysymykset ovat muodoltaan suljettuja, vaihtoehdot antavia kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Suljetut kysymykset sisältävät monivalintakysymyksiä ja diktomeja. Osassa kysymyksiä olen hyödyntänyt väittämiä, joissa Likterin asteikkoa 5-portaisena on käytetty vastaajien mielipiteen kartoittamiseen. Ääripäinä näissä kysymyksissä ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä, jolloin vastaajan valitsee itselleen parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. Monivalintakysymyksissä vastauksien vaihtoehtojen sallittua lukumäärää en ole rajannut, joten vastaaja voi valita halutessaan niin monta vastausta kuin itse haluaa. (ks. Heikkilä 2014, 47-51.)

Tutkimuslupien (LIITE 2, LIITE 3 & LIITE 4) myöntämisen jälkeen lähetin sähköpostin kohderyhmälleni. Kohderyhmä koostui yhteensä 45:stä julkisen terveydenhuollon esimiehestä. Sähköposti itsessään toimi saatekirjeenä (LIITE 5) tutkimukselle. Saatekirjeen tarkoituksena oli herättää vastaajien mielenkiinto vastata tutkimuskyselyyn. Saatekirje sisälsi tutkimuksen perustiedot ja mistä sain heidän yhteystietonsa sekä maininnan heidän organisaatioidensa antaneen minulle luvan toteuttaa tutkimuskyselyn. Saatekirjeessä oli myös linkki tutkimuskyselyyn. Vastausaikaa vastaajilla oli kaksi viikkoa. Sähköpostini tavoitti koko tutkimusjoukon. Viikon jälkeen sähköpostiviestin lähettämisestä lähetin koko kohderyhmälle sähköpostilla muistutuksen kyselystä. Sähköpostin tarkoituksena oli kasvattaa tutkimukseni vastausprosenttia.

5.2 Aineiston analyysi

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksella tarkoitetaan lukuja ja niiden laskemista. Tällöin tutkimuskysymykset on muutettu kyselylomakkeen muotoon. Kyselylomakkeessa jokaisella kysymyksellä on eri vaihtoehtoja, joista vastaaja valitsee itselleen parhaiten sopivimman tai omaa mielipidettään kuvaavimman vaihtoehdot. Vaihtoehdot on koodattu

numeroilla, joka mahdollistaa määrällisen analyysin. (Kananen 2015, 84.) Heikkilä (2014, 17) tuo esille tutkimuksen teknisen toteutuksen vaikuttavan tutkimuksen onnistumiseen. Lomakkeen huolellinen suunnittelu helpottaa aineiston analysointia ja vaikuttaa siten tutkimuksen onnistumista.

Verkkokyselynä toteutetussa tutkimuskyselyssä vastaajan vastaus tallentuu suoraan tietokantaan (Kananen 2015, 256). Webropol-kysely tuottaa datansa valmiina Word- ja Excel-tiedostoina, joka helpottaa tutkijan työtä (Heikkiä 2014, 66). Kananen (2015, 288) määrittelee suoran jakauman aineiston esittämistavaksi ja aineistoin analyysikeinoksi. Tutkimuskyselyni aineiston analysoinnissa olen hyödyntänyt suoria jakaumia taulukoina. Nämä taulukot olen avannut tekstimuodossa, joka lisää lukijalle niiden ymmärrettävyyttä. Avointen kysymysten vastaukset olen esitellyt tekstinä ja siteerauksina.

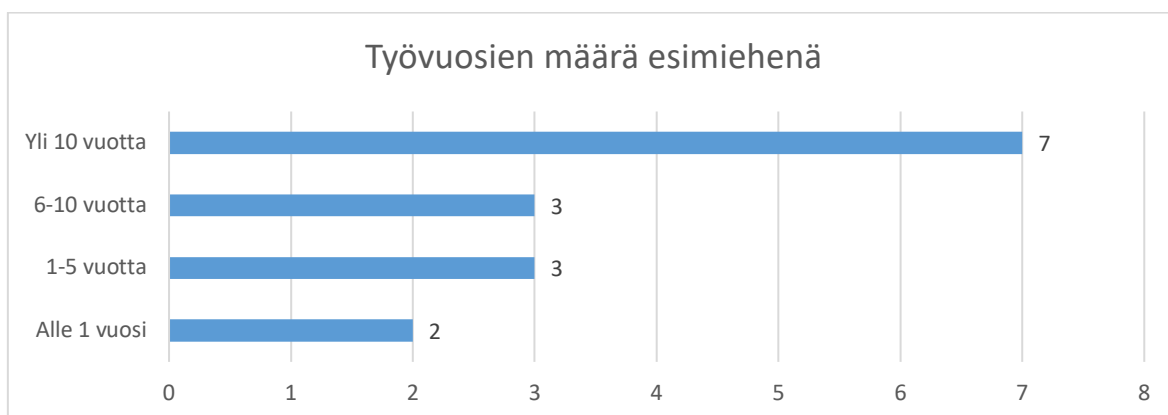
6 KYSELYTUTKIMUKSEN TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Taustamuuttajat

Tutkimuskyselyyni vastasi 15 henkilöä, joka vastaa 33,3 % tutkimuksen kohderyhmästä. Tutkimusjoukon ollessa suhteellisen pieni, esittelen vastaukset tuloksissa lukumäärinä. Tutkimuskyselyn ensimmäisten kysymyksen tarkoituksena on oli kartuttaa taustatietoja vastaajista. Nämä kysymykset koskivat vastaajien sukupuolta, ikää, ammattinimikettä, työkokemuksen määrää esimiehenä ja alaisten lukumäärää sekä onko vastaajilla johtamiseen liittyviä koulutuksia.

Tutkimukseni vastaajajoukko koostui 13 naisesta ja kahdesta miehestä. Iältään vastaajat olivat pääosin yli 40 vuotiaita, kaksi vastaaja ilmoitti olevansa alle 30 vuotias. Vastaajien ammattinimikkeiden kirjo oli laaja, sillä joukosta löytyi muun muassa toiminnanohjaaja, palveluesimies, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, toiminnanohjaaja, palveluvastaava ja fysioterapeutti.

Johtamiseen liittyvää koulutusta oli vastaajista 13 henkilöllä. Avoimissa vastauksien perusteella vastaajilla oli erilaisia ja eripituisia johtamiseen liittyviä koulutuksia. Näitä olivat johtamisen erikoisammattitutkinto, esko-esimieskoulutus, jet-lisäkoulutus, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnot, hallintotieteiden maisteri, ensihoidon johtamisen opinnot ja terveystieteen maisteri sekä paljon erilaisia lyhyitä koulutuskokonaisuuksia. Työkokemusta esimiehenä lähes puolella vastaajista oli vastausten perusteella yli 10 vuotta (Kuvio 7.). Alaisten lukumäärä vastaajien joukossa vaihteli 6-60 välillä.



KUVIO 7. Työkokemuksen määrä esimiehenä

6.2 Muutosten kohtaaminen ja muutosjohtaminen esimiesten työssä

Kaikki tutkimuskyselyyn vastanneet esimiehet kohtasivat omassa työssään muutoksia. Avoimen vastauskentän vastausten mukaisesti muutoksia heidän työssään esiintyi usein, vaihdellen päivittäisestä kohtaamisesta vuosittaiselle tasolle, kuten erään vastaajan vastaus ilmentää:

”Pieniä muutoksia jatkuvasti, isoja säädösperusteisia tai organisaatiouudistukseen liittyviä muutoksia harvemmin”.

Vastaajien mahdollisuutta osallistua ja toteuttaa muutoksien suunnittelua, valmistelua ja toimeenpanoa kartoitettiin väittämien avulla (Taulukko 3.). Vastausten perusteella jokainen vastaajista piti muutosten johtamista osana omaa työnkuvaansa. Lähes kaikki vastaajista oli saanut osallistua muutosten suunnitteluun, valmisteluun ja toimeenpanoon. Lisäksi lähes kaikki vastaajista oli omasta mielestään saanut riittävästi aikaa muutoksen suunnitteluun ja valmisteluun. Kolmasosa vastaajista oli kuitenkin väittämän kanssa eri mieltä eli he kokivat ettei aikaa ole ollut riittävästi. Myös muutoksen suunnittelun ja valmistelun tueksi saatavan tiedon osalta vastaajat jakautuvat kahteen joukkoon: kaksi kolmasosaa vastaajista koki saaneensa tietoa ja yksi kolmasosa oli väittämän kanssa eri mieltä. Puolet koulutusta tulevista muutoksista oli lähes kaikki vastaajista saanut.

TAULUKKO 3. Muutosten suunnittelu ja muutosjohtaminen

	1. Täysin samaa mieltä	2. Jokseenkin samaa mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin eri mieltä	5. Täysin eri mieltä
Saan osallistua muutosten suunnitteluun ja valmisteluun.	4	9	1	1	0
Muutoksien suunnitteluun ja valmisteluun on riittävästi aikaa.	0	8	1	5	1
Saa riittävästi tietoa muutoksien suunnitteluun ja valmisteluun.	2	7	2	4	0
Saan koulutusta tulevia muutoksia varten.	2	9	2	2	0
Osallistun muutoksien toimeenpanoon.	9	4	1	1	0
Muutosten johtaminen on osa työnkuvaani.	9	6	0	0	0

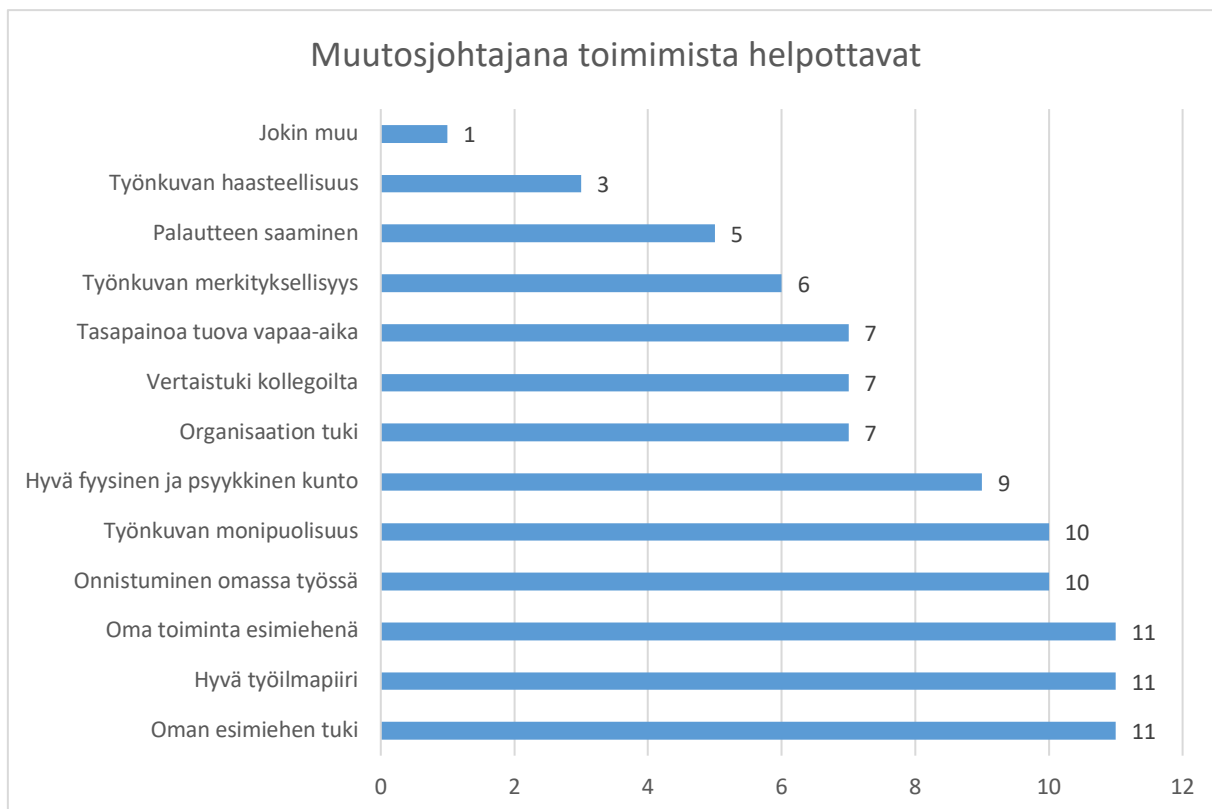
6.3 Muutosjohtajana toiminen, muutosjohtamista helpottavat ja haastava tekijät

Esimiesten kokemuksia muutosjohtajan roolissa toimimisesta, motivoitumista muutokseen ja työhön sitoutumista kartoitettiin väittämien avulla (Taulukko 4.). Kaikki vastaajat kokivat roolinsa esimiehenä ja muutosjohtajana tärkeäksi onnistuneen muutoksen kannalta. Lähes kaikki vastaajista pitivät muutostilanteita oman työnsä voimavarana ja suhtautuivat muutokseen positiivisesti. Lisäksi vastaajista melkein jokainen piti muutosten johtamista motivoivana ja työhön sitoutumista lisäävänä tekijänä.

TAULUKKO 4. Muutosjohtajana toimiminen

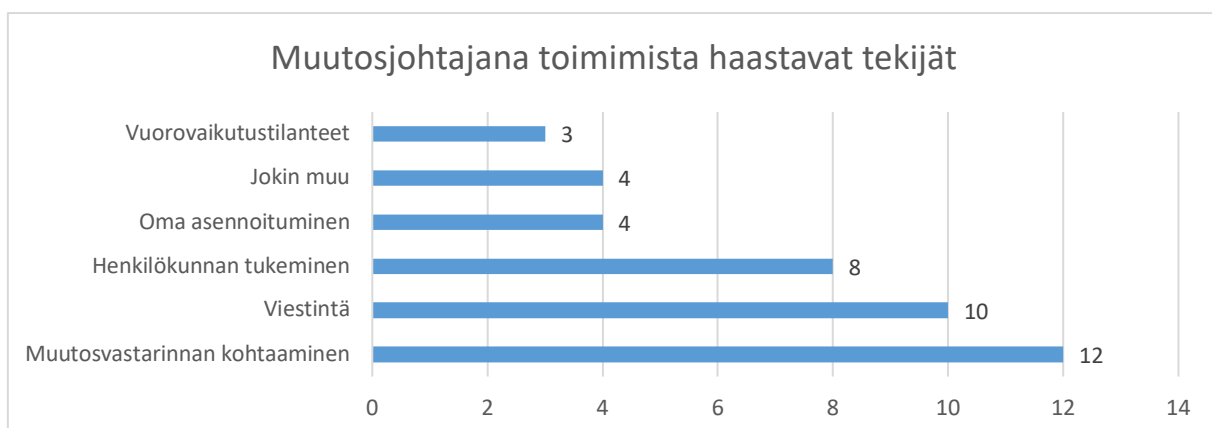
	1. Täysin samaa mieltä	2. Jokseen- kin samaa mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseen- kin eri mieltä	5. Täysin eri mieltä
Roolini on tärkeä muutoksen onnistumisen kannalta.	13	2	0	0	0
Muutostilanteet ovat työni voimavara.	4	7	0	4	0
Muutosten johtaminen on motivoivaa.	3	9	1	2	0
Muutosten johtaminen lisää sitoutumistani työhön.	3	10	2	0	0
Suhtaudun muutokseen positiivisesti.	7	6	2	0	0

Muutosjohtajana toimimista helpottavia tekijöitä kartoitettiin monivalintakysymyksen avulla (Kuvio 8.). Vastausten perusteella lähes kaikki vastaajista pitivät muutosten johtamista helpottavan, mikäli heillä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista piti muutosjohtajan työtä helpottavina tekijöinä oman esimiehen tukea, omaa toimintaansa esimiehenä, hyvää työilmapiiriä, työnkuvan monipuolisuutta ja onnistumista omassa työssä. Lisäksi vastaajista yli puolen mielestä hyvän fyysisen ja henkisen kunnon merkitys oli muutosjohtamisesta helpottava tekijä. Reilu kolmannes vastaajista näki muutosjohtajana toimimista helpottavan organisaatiolta saatu tuki, tasapainoa tuova vapaa-aika ja kollegoilta saatu vertaistuki. Avoimessa vastauskentässä esiin tuli myös muutosjohtamista helpottavan, mikäli oma työyksikön suhtautuminen muutokseen oli positiivista.



KUVIO 8. Muutosjohtajan työtä helpottavia tekijöitä

Puolestaan muutosjohtamista haastavia tekijöitä kartoitettiin monivalintakysymyksellä (Kuvio 9.). Yksi vastaajista vastasi ettei koe vaikeuksia muutoksien johtamisessa, mutta muut vastaajat vastasivat kokevansa muutosjohtamisessa haasteita.



KUVIO 9. Muutosjohtajan työtä haastavat tekijät

Haastavinta muutosjohtamisessa vastausten perusteella vastaajien mielestä olivat muutostavastarinnan kohtaaminen, viestintä ja henkilökunnan tukeminen. Avoimessa vastauskentässä esiin tuli, että haastavaa muutostilanteiden johtamisessa oli riittävä tiedon saaminen ja huhujen torppaaminen, kiire ja monimuotoisuus, liian tiukat aikataulut ja tarvittava henkilökuntamäärä. Riittävä tiedon antaminen oli muutostavastarintaa helpottava tekijä, kuten eräs vastaajista toi esille:

”Riittävä tiedon antaminen, jotta vastarannakiisketkin löytäisivät itselleen kiintopisteen.”

6.4 Muutostilanteissa tuen saaminen

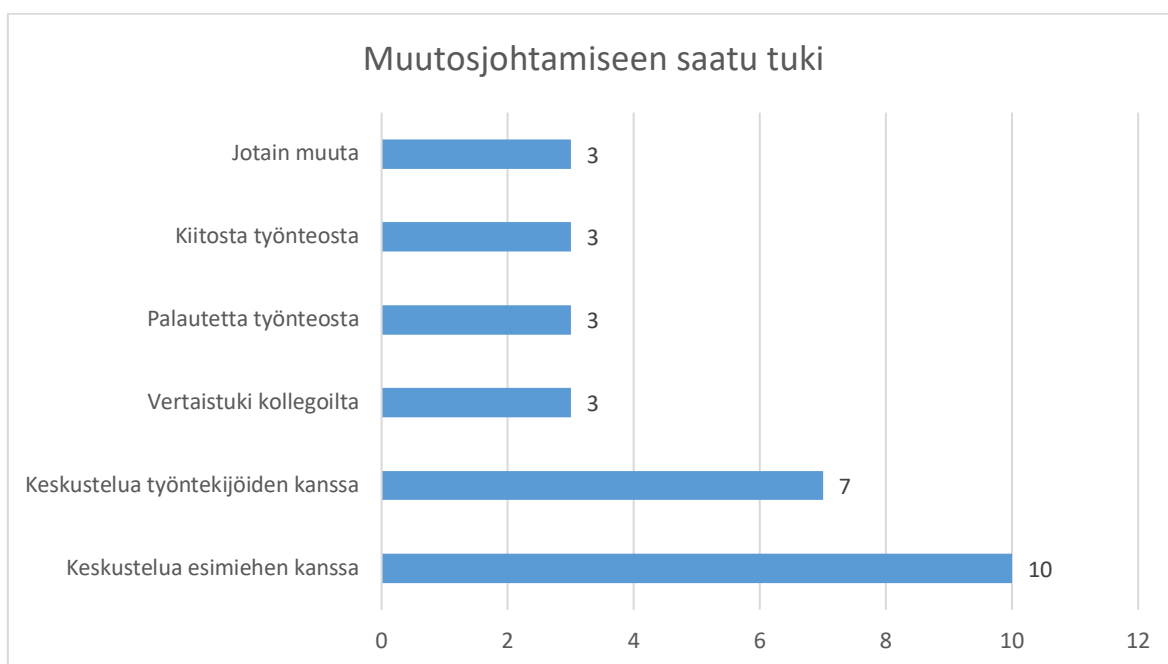
Muutosjohtajien saamaa tukea kartoitettiin väittämien avulla (Taulukko 5.). Vastausten mukaan esimiehistä lähes kaikki saivat tukea muutostilanteessa omalta esimieheltään. Puolestaan organisaation johdolta, omilta alaisilta ja kollegoilta saatu tuki näyttöytyy vastauksissa ristiriitaisena, sillä vaikka yli puolet vastaajista koki saaneensa tukea niin organisaation johdolta, omilta alaisilta kuin kollegoilta riittävästi, oli osa vastaajista väittämien kanssa eri mieltä.

TAULUKKO 5. Esimiesten tuen saaminen muutostilanteissa

	1. Täysin samaa mieltä	2. Jokseenkin samaa mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin eri mieltä	5. Täysin eri mieltä
Muutostilanteissa saan tukea alaisiltani.	2	9	0	4	0
Muutostilanteissa saan tukea omalta esimieheltäni.	5	8	2	0	0
Muutostilanteissa saan tukea kollegoilta.	4	6	1	2	1
Muutostilanteissa saan tukea organisaation johdolta.	2	8	1	3	1

Avoimissa vastauksissa yhdeksän vastaajaa kertoi saaneensa tukea muutostilanteissa myös työsuojelupäälliköltä, pääluottamusmieheltä, ystävältä, perheeltä, työnohjaajalta, puolisolta ja muulta sosiaaliselta verkostolta.

Sitä, minkälaista tukea esimiehet saivat muutosjohtamisen tueksi kartoitettiin monivalintakysymyksen avulla (Kuvio 10.). Suurin osa vastaajista vastasi saavansa tukea oman esimiehen kanssa käymistään keskusteluista ja noin puolet vastaajista työyksikössä omien alaisten kanssa käymistään keskusteluista. Alle kolmannes vastaajista keskusteli muutoksista kollegoiden kanssa tai sai vertaistukea heiltä. Tukea kiitoksena tai palautteena tehdystä työstä sai alle kolmannes vastaajista. Jotain muuta-osiossa oli vastaajat toivot esiin, että ovat saaneet tukea kaikilta vastausvaihtoehdoilta ja ulkopuolisilta ystäviltä.



KUVIO 10. Muutosjohtajan saama tuki

Muutosjohtamiseen tarvittavaa lisätuen tarvetta kartoitettiin seuraavien kysymysten avulla. Ensimmäisellä monivalintakysymyksen avulla haluttiin tietää keneltä esimiehet tarvitsevat lisää muutosjohtamisensa tueksi. Yksi vastaajista vastasi ettei tarvitse tukea lisää keneltäkään. Kuitenkin vastausten perustella puolet vastaajista kaipasi enemmän tukea omalta esimieheltään, puolet organisaation johdolta ja puolet vastaajista kollegoiltaan. Lisäksi kolmasosa vastaajista kaipasi enemmän tukea omilta alaisiltaan.

Seuraavan kysymyksen kautta haluttiin selvittää tarvitsevatko muutosjohtajat ylipäänsä tukea lisää. Mikäli tukea kaivattiin lisää, niin avoimeen vastauskenttään sai vastata, minkälaista tukea se olisi. Kahdeksan vastaajista ilmoitti, ettei lisätuelle ole tarvetta ja puolestaan kuusi vastaajista ilmoitti tarvitsevänsä tukea enemmän muutostilanteissa. Avoimeen vastauskenttään vastaajat olivat ilmaisseet lisätuen tarpeen olevan kollegiaalista ja

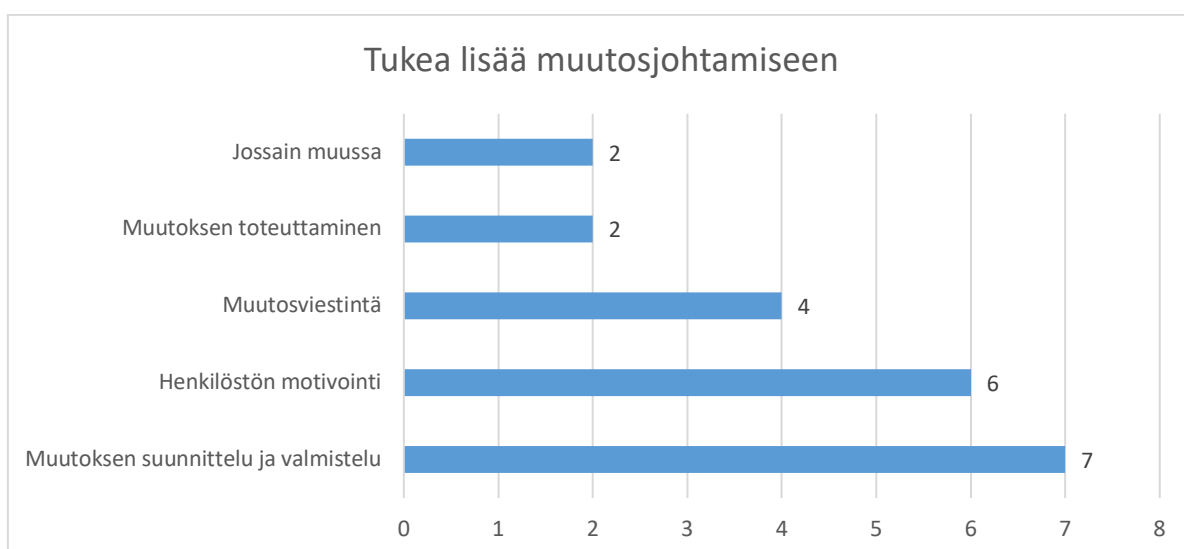
asioiden käsittelyä ensin esimiesten kesken yhdessä ja sen jälkeen kentälle. Lisäksi kaivattiin johdon taholta ymmärrystä työn sisältöön, esimiehille suunnattua yhteistä koulutusta ja seuranta ylemmältä taholta, kuten yksi vastaaja oli muotoillut:

”jonkun ison pampun seuranta muutostyössä”

Lisäksi eräs vastaajista avasi lisätuen tarvetta näin:

”Muutokseen voi liittyä uusia tehtäviä tai asiakaskokonaisuuksia. Tällöin tuki tiedon siirron/osaamisen siirtämisenä.”

Seuraavan monivalintakysymyksen avulla kartoitettiin mihin tukea kaivataan lisää muutosjohtamisessa (Kuvio 11.). Suurimmiksi osa-alueiksi nousivat vastauksissa muutoksen valmistelu ja suunnittelu, muutosvastarinnan kohtaaminen ja henkilöstön motivointi.



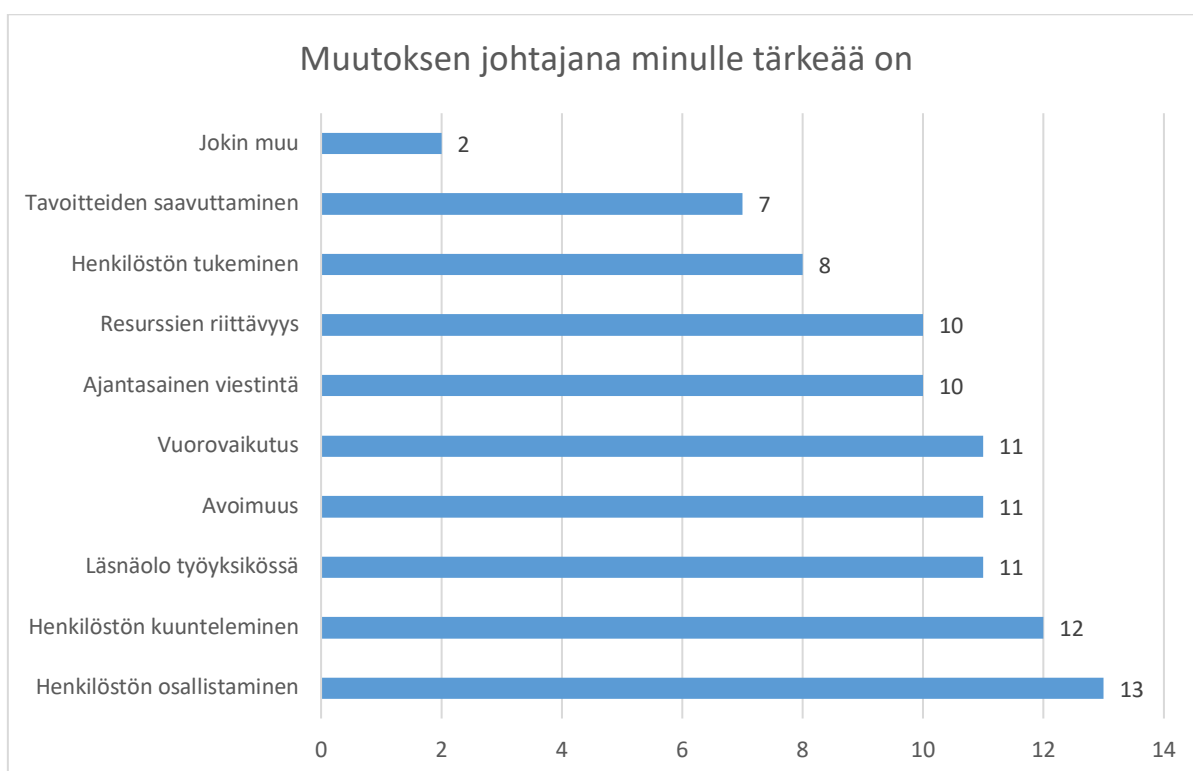
KUVIO 11. Muutosjohtajat lisätuen tarpeen jakautuminen osa-alueittain

Avointen vastausten mukaan tukea kaivattiin enemmän muutoksen tavoitteista tiedottamisessa ja tietoa muutoksen seurannan suorittamisesta, kuten eräs vastaajista toi esille:

”Nopea asioiden vieminen eteenpäin ilman kunnon yhteistä käsittelyä ja ajan suunnittelua, ei vie asioita tarpeeksi hyvin eteenpäin. Miten seuranta suoritetaan?”

6.5 Muutokseen sitoutuminen, palautteen saaminen ja lisäkoulutuksen tarve

Muutosjohtamisessa vastaajien mielestä tärkeitä tekijöitä kartoitettiin monivalintakysymyksen avulla (Kuvio 12.). Vastausten perusteella muutoksen johtamisessa tärkeimpiä tekijöitä ovat henkilöstön osallistaminen ja kuunteleminen, läsnäolo työyksikössä, avoimuus, vuorovaikutus, ajantasainen viestintä ja resurssien riittävyys. Henkilöstön tukeminen ja tavoitteiden saavuttaminen olivat myös vastaajista yli puolen mielestä tärkeitä omassa muutosjohtajan työssä.



KUVIO 12. Muutosjohtamisen osa-alueiden tärkeys vastaajien mukaan

Jokin muu-kohdan avoimessa vastauskentässä mukaan muutosjohtamisessa tärkeää oli luottamuksen ja ohjauksen saaminen hallinnosta. Eräs vastaaja muotoili muutoksien johtamisessa tärkeää olevan henkilökunnan osallistaminen, kuten vastauksesta voidaan tulkitä:

”Henkilökunta saa itse suunnitella, miten muutos toteutetaan. Muutokset johdetaan tiimeistä lähtöisin, esimiesten tehtävänä on olla muutosten mahdollistaja. Mahdollisimman vähän tuodaan ylhäältä alas, muutokset tehdään alhaalta ylös.”

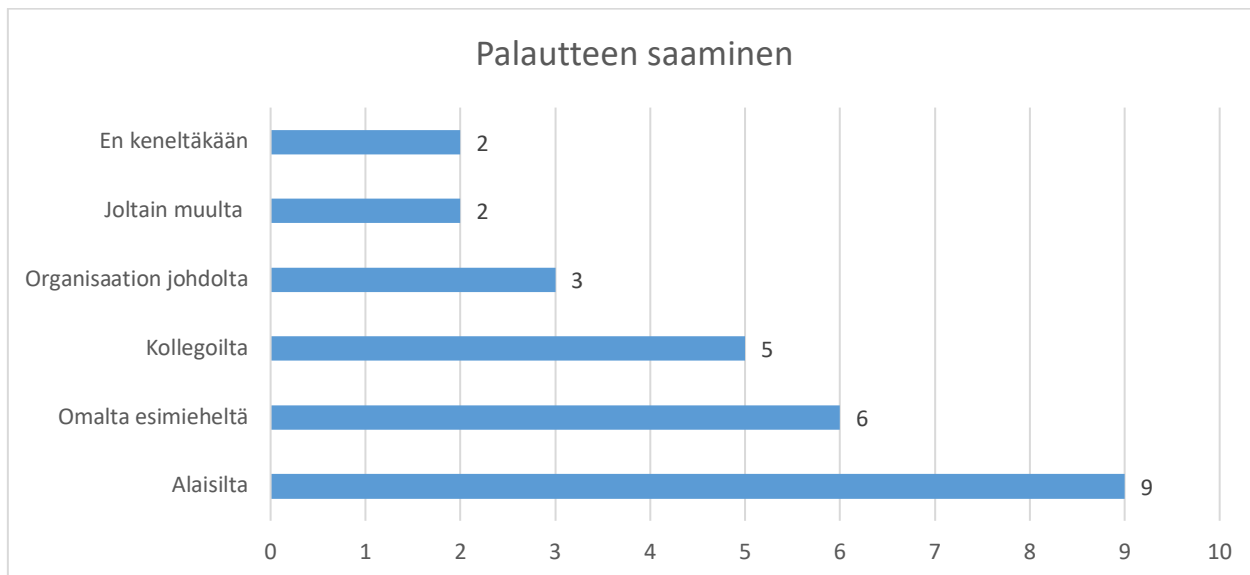
Esimiesten sitoutumista muutosten johtamiseen kartoitettiin monivalintakysymyksen avulla (Kuvio 13.). Vastausten perusteella henkilöstön osallistaminen ja oma positiivinen asenne lisäsivät eniten vastaajien muutoksen johtamiseen sitoutumista. Lisäksi vuorovaikutus henkilökunnan kanssa, tuen saaminen sekä omalta esimieheltä, henkilöstöltä että organisaatiolta lisäsivät yli puolen vastaajista muutokseen ja sen johtamiseen sitoutumista. Reilu kolmannes vastaajista koki sitoutumistaan lisäävän myös omat aiemmat kokemukset muutoksista, kollegoiden tuki ja koulutuksen saaminen muutoksesta. Kolmasosa vastaajista koki muutosjohtamisen ymmärtämisen ja työyksikössä läsnäolon muutoksena aikana lisäävän oma sitoutumistaan muutoksen johtamiseen.



KUVIO 13. Muutoksen johtamiseen sitoutumista lisäävät tekijät

Monivalintakysymyksen avulla kartoitettiin keneltä muutosjohtajana toimivat esimiehet saavat palautetta työstään (Kuvio 14.). Vastausten perusteella eniten tukea vastaajat saavat oman työyksikkönsä työntekijöiltä. Kolmasosa vastaajista sai palautetta myös omalta esimieheltään ja kollegoiltaan. Kaksi vastaajista puolestaan koki ettei saanut keneltäkään palautetta muutosjohtajana toimimisestaan ja kaksi vastaajaa vastasi saaneensa

palautetta joltain muulta. Avoimessa vastauskentässä esiin oli tuotu, että palautetta työskentelystä saadaan henkilöstökyselyjen kautta.



KUVIO 14. Esimiesten palautteen saaminen muutosjohtamisesta

Lisäkoulutuksen tarvetta kysyttäessä oli kuusi vastaajaa sitä mieltä, että tarvitsee lisäkoulutusta ja yhdeksän vastaajaa puolestaan ei tarvitse. Avoimessa vastauskentässä ilmi tuli ettei työelämässä lisäkoulutusta voi saada koskaan liikaa, sillä aina löytyy joku koulutuksen tarve. Lisäksi avoimeen vastauskenttään vastaajat olivat kirjanneet tarpeita koulutukselle, joita olivat:

”tieto siitä, mihin muutoksella pyritään koko kaupungin palveluissa”,

”keinoja työyhteisön motivointiin tms.” ja

”muutosvastarinnan kohtaaminen ja siitä selviäminen”.

Viimeisenä kysymyksenä tutkimuskyselyssä oli avoin kysymys, jossa vastaajat saivat tuoda esille, mikäli heille oli tullut mieleen jotain muuta muutosjohtamiseen liittyen. Vastauksissa esiin tuotiin omia näkemyksiä muutoksista ja niiden toteuttamisesta, muutosjohtamisen tärkeydestä sekä lisäkoulutusten tarpeesta.

Avointen vastausten mukaan esimiesten mielestä muutosjohtamisessa oli haastavaa saada muutos vaikuttamaan työntekijöiden suuntaan positiiviselta. Myös työntekijöiden kaikkien muutosta koskevien toiveiden toteuttaminen koettiin vaikeaksi, mutta henkilöstön kuuntelemista ei pidetä vaikeana. Vastauksista ilmeni myös, että muutoksia oli ollut paljon eivätkä ne ole keskenään samanlaisia. Osa muutoksista koettiin hyviksi ja tarpeellisiksi, mutta osan muutoksista ajateltiin olleen täysin tarpeettomia. Lisäksi eräs vastaajista koki ettei saanut toimiessaan osastonhoitajan sijaisena ettei saanut omalta esimieheltään tukea muutoksenjohtamiseen.

Lisäksi esille avoimissa vastauksissa tuli, että muutosjohtamisessa olisi tärkeää saada koko työryhmä ja organisaatio ymmärtämään muutoksen syyt ja tavoitteet. Muutoksen onnistumiselle tärkeää on, että esimiehen oma usko siihen, että toimitaan oikein, auttaa vieämään muutosta eteenpäin.

Avoimissa vastauksissa oli myös toiveita muutosjohtamisen koulutuksille, esimerkiksi muutoksen sisällön koulutusta ensin esimiesten kesken, esimerkiksi yhteisissä kokouksissa, ja sen jälkeen yhdessä sovitaan, kuinka muutoksen kanssa edetään, jolloin sovitaan päivämääristä, seurannasta, prosessin omistajasta ja muista muutokseen liittyvistä asioista. Lisäksi eräs vastaaja ilmaisi halunsa hyödyntää muutosjohtamisessa ja sen suunnittelussa vuosikelloa. Yksi vastaajista toi esille, että on juuri saanut käydä työnantajan järjestämän koulutuksen muutosjohtamisen taitoihin ja tuo vastauksessaan esille, että asiaan on syvennytty tarpeeksi.

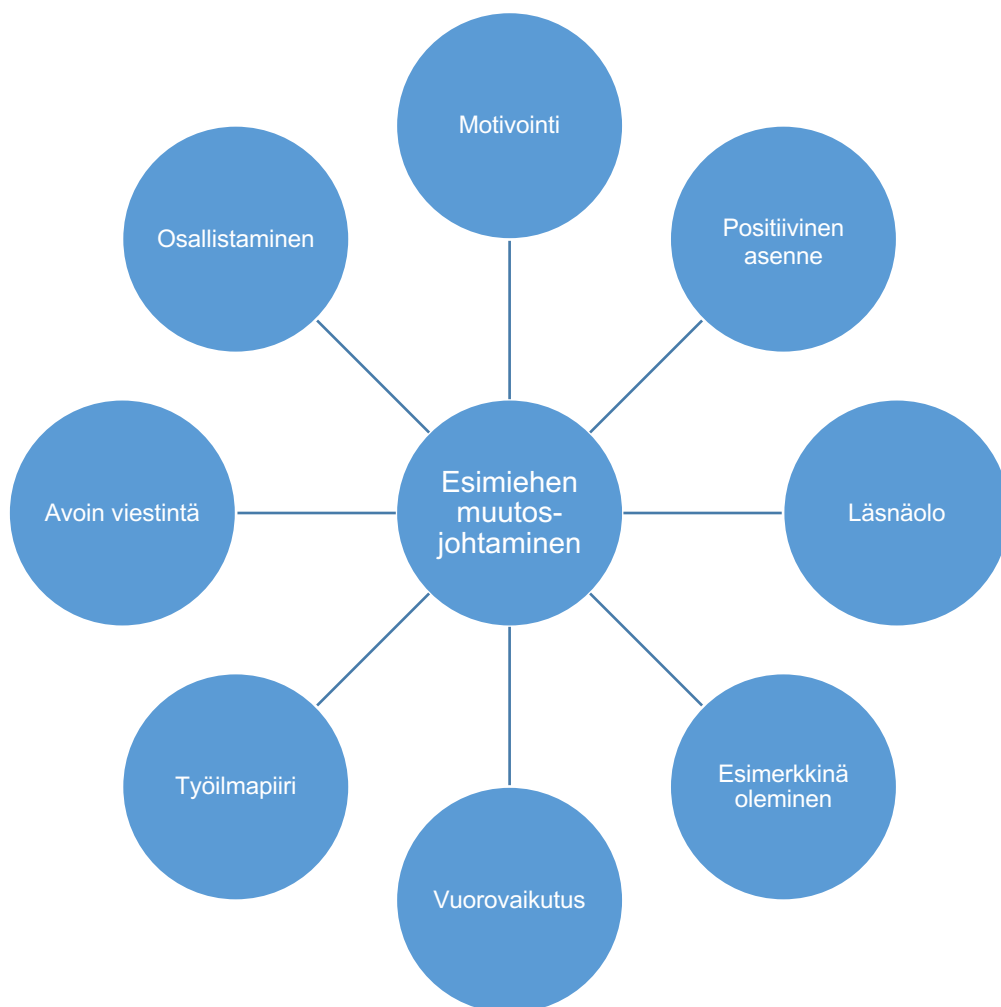
7 MALLI ESIMIESTEN TUEKSI MUUTOSJOHTAMISESSA

7.1 Esimiehen muutosjohtamisen edellytykset

Organisaatioiden ja työelämän kehittymisen kannalta ovat uudistukset ja muutokset välttämättömiä. Onnistuneiden muutosten aikaansaamisen kannalta tulisi muutosten merkitys nähdä tarpeellisina myös organisaatioiden toiminnalle. Työelämässä uudistuksista ja uutoksista on muodostunut iso osa arkea, jonka vuoksi muutosjohtaminen on noussut tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi ja osaksi päivittäisjohtamista. Muutosjohtamisen tutkimuksissa korostuu ennen kaikkea, että muutokset toteutetaan yhdessä yhteisen hyvän vuoksi. Onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan organisaation kaikkien työntekijöiden panostamista. Jotta muutokset toteutettaisiin yhteistyössä vaaditaan tiedottamista ja viestimistä jokaisella organisaation tasolla, työntekijöiden osallistamista ja valtuuttamista. Huolellinen suunnittelu ja muutosstrategian sekä vision laadinta auttavat yhteistyön toteuttamista. Tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta on jokaisen organisaation työntekijän sitoutuminen muutokseen ja sen toteuttamiseen.

Onnistuneiden muutoksien aikaansaamiseksi edellytetään siis aktiivista osallistumista organisaation tasolta sekä esimiehen että henkilökunnan tahoilta. Organisaation johdon tehtävänä on luoda tarve muutokselle organisaation kehittymisen turvaamiseksi. Muutostarpeen löytymisen jälkeen on organisaation johdon tehtävänä laatia muutosstrategia ja asettaa muutokselle tavoitteet ja päämäärät sekä kouluttaa henkilökuntaa. Muutosten johtajina ja muutosten toimeenpanijoina organisaatioissa toimivat usein lähiesimiehet, sillä heidän työnsä tapahtuu välittömässä yhteydessä työntekijöiden kanssa. Organisaation työyhteisöt työntekijöineen ovat muutoksen toteuttamisen ydin. Työntekijät tuntevat oman työnsä ja sen kehittämisen- ja uudistumismahdollisuudet parhaiten, jonka vuoksi heidän näkemysten huomioiminen ja osallistaminen muutokseen on sen onnistumisen kannalta merkityksellistä. Muutoksen toteuttaminen onnistuneesti vaatii tiivistä yhteistyötä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Muutosjohtamisen tutkimuksissa korostuukin, että muutokset tulisi johtaa alhaalta ylöspäin organisaation luodessa muutoksille ja uudistuksille raamit.

Muutosjohtamisen tutkimukset korostavat esimiehen roolin ja toiminnan merkitystä onnistuneen muutoksen toteuttamiseen. Tutkimusten mukaan onnistumisen kannalta tärkeitä ovat esimiehen muutosjohtamisen edellytykset. Nämä muutosjohtamisen edellytykset ovat työntekijöiden osallistaminen ja valtuuttaminen muutokseen, työntekijöiden motivointi ja kannustaminen, positiivinen asenne läsnäolo työyksikössä, esimerkkinä oleminen, vuorovaikutus, työilmapiirin luominen ja avoin viestintä (Kuvio 15.).



KUVIO 15. Esimiehen keinoja johtaa muutosta

Muutosjohtamisessa esimiehen omalla toiminnallaan esimerkin näyttäminen työntekijöille helpottaa muutoksen toteuttamista. Esimerkinä toimiminen mahdollistuu esimiehen ymmärtäessä muutoksen tarpeet, perusteet ja tavoitteet. Tällöin esimiehen oma asenne ja muutoksen näkeminen positiivisena luovat esimerkin työntekijöille ja kannustavat näkemään muutoksen kaikkien kannalta hyvänä ja tarpeellisena asiana. Esimiehen positiivinen asenne ja muutokseen uskomisen kannustavat työntekijöitä sitoutumaan muutokseen.

Muutosjohtajan tehtävä on viestiä muutoksesta kahteen suuntaan eli sekä henkilökunnan että ylemmän johdon suuntaan. Viestiminen ja tiedottaminen helpottuvat, kun esimies sisäistää muutoksen vaatimukset ja sen jälkeen valmistelee muutosprosessia ensin itseensä ja yhdessä organisaation johdon ja muiden esimiesten kanssa. Muutoksesta on viestittävä selkeästi, riittävän kattavasti ja reaaliaikaisesti työntekijöille. Lisäksi esimiehen tulee huomioida sekä sanallinen että sanaton viestintä. Erityisesti sanaton viestintä kertoo,

mikäli esimies ei näe muutosta hyvänä asiana tai ei ole sisäistänyt sen tarpeellisuutta organisaation toiminnan kannalta.

Muutoksien johtamisessa esimiehen vuorovaikutustaidot korostuvat ja ne heijastuvat työyhteisön ilmapiiriin. Työilmapiiriin vaikuttaa lisäksi luottamus muutosta kohtaan, joka syntyy muun muassa säännöllisen ja todenmukaisen viestinnän kautta. Ylläpitämällä avointa ja vuorovaikutuksellista yhteydenpitoa työntekijöiden kanssa luo esimies luottamusta. Syntyneen luottamuksen ansiosta muutos voidaan nähdä positiivisena ja tulevaisuuden kannalta hyväksi työyhteisön ja organisaation toiminnalle.

Muutoksen aikana esimieheltä odotetaan erityisesti työntekijöiden kuuntelemista, motiivointia ja tukemista, jotka korostavat esimiehen ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Esimiesten työssä muutoksen johtajana korostuu työntekijöiden tunteminen sekä työntekijöiden näkeminen ja kohtaaminen yksilöinä, joiden intressit ja motivaatiot työntekoa kohtaan voivat vaihdella erilaisten henkilökohtaisen elämän tilanteiden mukaan. Työntekijöiden tuntemisen myötä kykenevät esimiehet tunnistamaan työntekijöiden voimavarat ja vahvuudet ja osaavat hyödyntää niitä muutoksen toteuttamisessa. Lisäksi esimiehen tunniessa työntekijänsä kykenee hän tunnistamaan heidän reaktionsa muutokseen ja mahdolliset konfliktitilanteet helpommin. Osa esimiehen muutosjohtamisesta on myös palautteen antaminen ja erityisesti hyvän palautteen antaminen edistää muutoksen etenemistä.

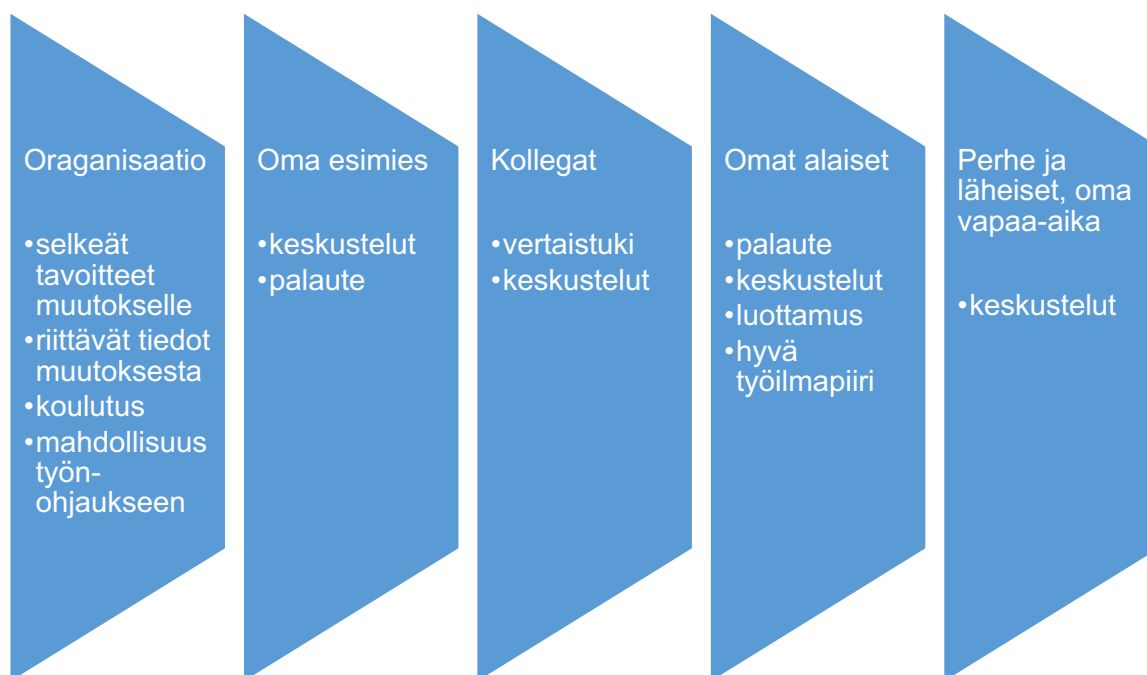
Muutosjohtajana tavoitteena on osallistaa ja valtuuttaa henkilökuntansa mukaan muutoksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja päätöksentekoon. Tässä tavoitteessa edesauttavat hyvä työilmapiiri, avoin ja riittävä viestintä, työyksikössä läsnäolo, henkilökunnan tukeminen ja motiivointi sekä esimerkkinä toiminen. Näihin kaikkiin asioihin voi esimies puolestaan vaikuttaa vuorovaikutuksen ja positiivisen hengen luomisen kautta. Lisäksi muutoksien suunnittelussa ja valmistelussa on hyödyllistä hyödyntää erilaisia koulutus- ja kehittämispäiviä sekä henkilöstöjohtamisen työkaluja, kuten vuosikelloa.

Esimiehen läsnäolo luo turvallisuuden tunteen työyksikköön ja tekee esimiestä helposti lähestyttävän. Esimiehen tulee pyrkiä olemaan läsnä niin henkisesti kuin fyysisesti työyksikössä sekä osallistua myös epävirallisiin palavereihin, kuten kahvihuoneessa käytäviin keskusteluihin.

Esimiesten sitoutumista muutoksen lisää itse muutoksen johtaminen, henkilöstön sitoutuminen, oma asennoituminen ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa sekä työilmapiiri. Muutokset voivat toimia esimiesten työn voimavarana ja hallinnan tunne omasta työstä ja oman työn kokeminen merkityksellisiksi lisäävät puolestaan esimiesten työmotivaatiota.

7.2 Muutosjohtajan tuen saamisen malli

Muutosjohtamisensa tueksi suurin osa esimiehistä tarvitsee tukea ja lisäkoulutusta muutosjohtamiseen sekä aiemman tutkimustiedon että minun tutkimukseni valossa. Tukea saadaan ja tarvitaan lisää organisaatiolta, omalta esimieheltä, kollegoilta, omilta alaisilta sekä omalta perheeltä ja läheisiltä (Kuvio 16.). Muutosjohtaja tarvitsee johtamisensa tuekseen keskusteluja ja reflektioita, vertaistukea, kannustusta ja palautetta työnteostaan.



KUVIO 16. Tuen saamisen malli esimiehen muutosjohtamisen tueksi

Organisaation johto voi osoittaa tukeaan muutosjohtajille asettamalla muutokselle selkeät tavoitteet ja antamalla riittävästi tietoa muutoksesta, kuten sen taustasta, tarpeesta ja aikataulutuksesta. Lisäksi organisaation tuen osoittaminen onnistuu tarjoamalla mahdollisuutta hyödyntää työnohjausta ja tarjoamalla koulutusta sekä tulevasta muutoksesta että yleisesti muutoksien johtamisen periaatteista.

Omalta esimieheltään muutosjohtajat saavat tukea keskustelujen ja palautteen kautta. Tuen saaminen omalta esimieheltä edellyttää hyvää yhteistyösuhdetta heidän välillään. Hyvässä yhteistyösuhteessa vallitsee kunnioitus, arvostus ja luottamus, joiden myötä

esimies myös uskaltaa kyseenalaistaa päätöksiä. Esimiehen ja hänen oman esimiehensä välinen yhteistyösuhde vaatii molempien osapuolten panostamista suhteeseen.

Vertaistuen saaminen muilta muutosjohtajilta on merkittävässä asemassa tuen saamisessa. Sitä saadaan kollegoilta, muilta samassa tilanteessa olevilta esimiehiltä. Vertaistuen kautta on mahdollista vaihtaa ajatuksiaan, purkaa huoliaan ja saada ymmärrystä omalle työlleen. Vertaistuki muodostuu keskustelujen myötä ja edellyttää säännöllistä kohtaamista, esimerkiksi yhteistyöpalaverien muodossa. Vertaistuen saamisen ja jakamisen kannalta esimiesten keskeinen luottamus ja kunnioitus on tärkeää, jotta heidän yhteisissä kohtaamisissa uskalletaan jakaa arkaluonteisiakin asioita ja ajatuksia.

Perhe ja läheiset toimivat myös tärkeänä tukena esimiehille tarjoten tukea ja apua keskustelun muodossa sekä vastapainoa työlle, jolloin saa irrottaa ajatukset työstä ja työympäristöstä. Oma vapaa-aika on merkittävää esimiehen hyvinvoinnille ja sen avulla voidaan rentoutua ja unohtaa hetkeksi työhön liittyvät ajatukset. Esimiesten on tärkeää pitää huolta omasta henkisestä ja fyysisestä kunnostaan.

Pääsääntöisesti esimiesten ja muutosjohtajien työhön tuen saaminen muodostuu keskusteluiden kautta, jolloin avoimuus ja luottamus luovat turvallista ilmapiiriä sekä ajatusten vaihtaminen saattaa tuottaa uusia näkökulmia. Keskusteluyhteyden ylläpitäminen kaikkien osapuolten kesken edellyttää vuorovaikutuksellisuutta ilmapiiriä organisaatiossa. Palautteen antaminen on myös tärkeä keino osoittaa tukea, joten työyhteisön yleisen palautekulttuurin luominen ja ylläpitäminen ohjaavat palautteen ja kiitoksien antamiseen myös muutoksen aikana. Berlin (2008, 77, 87) tuo väitöskirjassaan esille hyvän palautekokemuksen olevan kannustavaa. Lisäksi hyvä palaute on inspiroivaa ja koskettavaa, mutta myös rakentavaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa. Kannustava palaute ja motivoiminen auttavat jaksamaan työssä. Lisäksi ne viestivät välittämisestä ja edistävät sitoutumista työhön.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Tutkimuksen tulosten tarkastelua

Tutkimukseni sisälsi kaksi tutkimuskysymystä: ”Mistä esimies saa tukea muutoksien läpiviemiseen?” ja ”Mitkä tekijät auttavat esimiehiä sitoutumaan muutosprosessien johtamiseen?”. Näihin tutkimuskysymyksiin saatiin tietoperustan ja tutkimuskyselyn avulla vastaukset. Kyselytutkimukseni vastausten perusteella tutkimustulokset ovat aiemman tutkimustiedon kanssa samansuuntaisia ja yhteneviä.

Muutosten johtaminen on osa esimiehen työtä

Tutkimukseni mukaan työelämässä esiintyy paljon muutoksia, jopa päivittäin. Esimiehet kohtaavat työssään muutoksia ja pitävät muutoksien johtamista osana omaa työnkuvaansa, jonka perusteella voidaankin sanoa, että muutosten johtamisen olevan osa esimiesten työtä ja johtamista. Tämä tulee esille myös Vanharannan tutkimuksessa (2012, 33). Oman roolinsa muutosjohtajana esimiehet kokevat tärkeäksi muutoksen onnistumisen kannalta. Aiemmat tutkimustulokset ovat samansuuntaisia, sillä myös Markkanen ja Sarkkinen-Andersson (2017, 33-34) tuovat tutkimuksessaan esille esimiesten kokevan muutosjohtamisen tärkeänä osana omaa työtään. Heinon (2010, 47) tutkimuksen mukaan muutokset koetaan esimiesten keskuudessa pääsääntöisesti positiiviseksi haasteeksi, joka tulee ilmi myös minun tutkimuksessani.

Muutosta edesauttaa työntekijöiden osallistaminen, kuunteleminen ja läsnäolo, muutosvastarinnan kohtaaminen haastaa esimiehen työtä

Tutkimukseni esimiesten mukaan muutosten toteuttamista helpottaa henkilöstön osallistaminen muutoksessa. Myös Heleniuksen (2018, 55) ja Badermannin (2015, 25) ovat tutkimuksissaan esittäneet samankaltaisia johtopäätöksillä. Työntekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ja se helpottaa muutoksen toteuttamista. Lisäksi työntekijöiden osallistaminen muutokseen lisää työntekijöiden sitoutumista muutokseen (Härmä 2010, 49).

Tutkimukseni mukaan muutosjohtajana toimimista edesauttavat vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, oman esimiehen tuki, työn hallinnan tunne ja hyvä työilmapiiri. Lisäksi muutosjohtamisessa tärkeää on henkilökunnan kuunteleminen, läsnäolo työyksikössä, avoimuus ja vuorovaikutus henkilökunnan kanssa. Muun muassa Jousimäen (2010, 31-33), Pakkasen (2011, 60) ja Nenosen (2014, 57) tutkimuksissa esiin tuli, että työntekijöiden kuunteleminen, kannustaminen ja tukeminen ovat muutosjohtamisen kannalta olennaisia. Läsnäolon merkitystä työyksikössä korostaa myös Heinon (2010, 57-58) tutkimus.

Haastavinta tutkimukseni mukaan esimiesten muutosjohtajan työssä on muutosvastarinnan kokeminen ja viestintä. Pakkasen (2011, 66-70) tutkimuksenkin mukaisesti muutosvastarinta syö esimiehen voimavaroja ja hidastaa muutoksen toteutumista.

Tukea muutosjohtamiseen omalta esimieheltä, alaisilta, organisaation johdolta ja lähipiiriltä

Tukea muutosjohtamiseen Heinon (2010, 55) ja Heleniuksen (2018, 56) tutkimuksien mukaan esimiehet saavat omalta esimieheltään. Tämä korostuu myös minun tutkimukseni, sillä vastausten mukaan suurin osa esimiehistä sai eniten tukea omalta esimieheltään. Monissa aiemmissa muutosjohtajuutta tutkineissa tutkimuksissa puolestaan tuen saaminen kollegoilta on koettu merkittäväksi muutosjohtamisen kannalta (Helenius 2018, 57). Tässä suhteessa tutkimukseni tulokset ovat ristiriitaiset, sillä vaikka suurin osa vastaajista piti vertaistukea merkittävänä muutosjohtamisessa, osa vastaajista kuitenkin oli väitteen kanssa eri mieltä.

Tutkimukseni mukaan esimiehet saavat pääsääntöisesti tukea myös alaisilta, organisaation johdolta sekä perheeltä ja läheisiltä. Tuki on muodoltaan keskustelua. Lisäksi työnantajan tarjoama työnohjaus on tärkeä tuen osoittamisen muoto. Aalto ja Lintukangas (2013, 71) sanovat omalta työyksiköltä lisäävän esimiehen työhyvinvointia ja Pakkanen (2011, 63) korostaa ylimmän johdon tuen merkitystä. Härmä (2010, 50) tuo tutkimukseensa esille, että tukea muutosjohtamiseen esimiehet saavat myös työnantajan taholta työnohjaajalta.

Tutkimukseni mukaan tukea kaivataan lisää erityisesti oma esimieheltä, organisaation johdolta ja kollegoilta. Myös aiempi tutkimustietoa on samansuuntaista. Aarnikoivun ja Koivusen (2011, 77-78) mukaan esimiehet kaipaavat lisää vertaistukea kollegoilta. Lonka (2018, 34) puolestaan korostaa ettei organisaation johdolta ei voi saada liikaa.

Esimiehet kaipaavat tutkimukseni mukaan lisätukea muutoksen suunnitteluun ja valmisteluun, muutosvastarinnan kohtaamiseen ja henkilöstön motivointiin. Nämä tekijät nousevat myös aiemmasta tutkimustiedosta (Pakkanen 2011, 63; Helenius 2018, 51; Aarnikoivu & Koivunen 2011, 61).

Muutokseen sitoutumista edistävät henkilöstön osallistaminen ja oma asennoituminen

Tutkimukseni mukaan muutosjohtaminen lisää esimiesten työhön sitoutumista, sillä he kokevat muutosten johtamisen pääsääntöisesti motivoivaksi ja oman työn voimavaraksi. Samankaltaisia tuloksia on Näpän (2017, 24) ja Heinon (2010, 47) tutkimuksissa.

Lisäksi esimiesten muutokseen sitoutumista tutkimukseni mukaan edistävät henkilöstön osallistaminen ja oma positiivinen asennoituminen. Vuorovaikutusta henkilökunnan kanssa pidetään myös tärkeänä sitoutumista lisäävänä tekijä. Näitä tekijöitä on löydettävissä myös aiemmasta tutkimustiedosta. Lipposen (2016, 30) tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutuminen lisää esimiehen sitoutumista. Puolestaan Lahtinen (2007, 65) tuo tutkimuksessaan työkuva haasteellisuuden olevan kytköksissä osastonhoitajien sitoutumisessa omaan työyksikköön. Lisäksi oman työnsä merkitykselliseksi kokeminen lisää sitoutumisen tunnetta ja palautteen kautta saadaan tarpeellisuuden tunne omasta työstä (Hartikainen 2009, 43-44).

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan todeta:

- Muutosjohtaminen on tärkeä osa esimiehen työnkuva.
- Esimiesten tuen saaminen muutosjohtamisessa on tärkeää. Tukea saadaan omalta esimieheltä, organisaation johdolta, alaisilta, kollegoilta ja omalta lähipiiriltä.
- Esimiesten sitoutumista muutokseen lisää oma asennoituminen ja työntekijöiden osallistaminen.

Tutkimukseni tulokset ovat hyödynnettävissä työelämään muutosjohtamisen tueksi. Tutkimukseni kohdeorganisaatioille tutkimukseni tarjoaa hyödyllisiä tietoja, kuinka heidän organisaatioidensa esimiehet suhtautuvat muutoksiin ja kuinka muutosten toteuttamista voitaisiin tehostaa esimerkiksi lisäten esimiesten muutosjohtamisen osaamista tarjoamalla koulutusta ja mahdollistamalla vertaistuen saaminen aiempaa paremmin.

Malli esimiesten muutosjohtamisen tueksi muutosjohtamisessa

Esimiesten muutosjohtamisen tueksi luomani mallin tarkoituksena on tarjota muutosjohtamiseen konkreettisia vinkkejä ja käytännön apua. Mallin tarkoituksena on olla työelämän hyödynnettävissä. Mallia hyödyntämällä voidaan lisätä esimiesten muutosjohtamisen ymmärrystä ja keinoja saada lisää tukea omaan työhönsä sekä tarjota omaa apuaan esimerkiksi muiden muutosjohtajien tueksi. Mallia voi itsessään hyödyntää muutosprosessien aikana oman johtamisen tukena tai organisaatiot voivat hyödyntää sen tarjoamia vinkkejä muutosprosessien suunnittelussa ja lisätä muutoksien läpiviemiseen tukea, koulutusta ja kannustusta.

Malli pohjautuu aiemman tutkimustiedon ja oman tutkimukseni tuloksiin ja tietoihin muutosjohtamisen merkityksestä, muutosjohtamisen osaamisesta ja tuen merkityksestä esimiehen työlle. Aiemman muutosjohtamisen ja esimiestyön tutkimustiedon valossa, on esimiesten rooli merkittävä työntekijöiden työskentelyn mahdollistajana ja onnistuneiden työkokemusten synnyttäjänä. Erityisesti muutosjohtamisen tutkimuksissa korostuu esimiehen omien toimintojen ja asenteiden merkitys esimerkin näyttämisen ja viestinnän näkökulmasta.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusta tehdessä tulee huomioida tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus. Määrällisessä tutkimuksessa mittauksen laatuun ja luotettavuuteen vaikuttavat muun muassa sisällölliset, kulttuurilliset ja tekniset seikat. Mittauksen luotettavuudesta käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetin kautta vastataan siihen, mitattiinko tutkimuksen kannalta oikeita asioita. Validiteetti on tutkittavan ilmiön sisällöllinen kysymys ja sitä voidaan lähestyä vain osittain tilastollisesti. Reliabiliteetti puolestaan kertoo mittauksen tarkkuuden. Mittauksen luotettavuuden kannalta validiteetti on tärkeää, sillä jollei tutkimuksella mitata oikeata asiaa, ei reliabiliteetilla ole merkitystä. Mittauksen toistettavuus on sitä parempi, mitä vähemmän se sisältää mittausvirheitä. (Vehkalahti 2014, 40-41.)

Kyselytutkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti kysymyksien onnistuminen eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan (Heikkilä 2014, 177). Tutkimukseni validiteettia tukee se, että tulokset ovat samankaltaisia aiempien tutkimusten tulosten kanssa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri sekä vastausprosentti korkea (Heikkilä 2014, 178). Onnistuneen määrällisen tutkimuksen perustana pidetään hyvin tehtyä otantaa, jolloin tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää perusjoukkoon (Valli 2015, 21). Tutkimukseni oli luonteeltaan otantatutkimus, josta Heikkilä (2014, 12-13) käyttää myös nimitystä osatutkimus. Käytin tutkimuksessani tarkoituksenmukaista otantaa eli valikoivaa otosta, jolla Kankkusen ja Vehniäinen-Julkusen (2013, 112) mukaan tarkoitetaan osallistujien tietoista valintaa tutkimuksen tiedonantajaksi perustuen heidän kokemuksiin tai tietämykseen. Tämän perusteella tutkimukseni otosta voidaan pitää edustavana ja onnistuneena, sillä koko kohderyhmä edustaa esimiehiä julkisessa terveydenhuollossa. Vastausprosentti tutkimuksessani jäi pieneksi, joka puolestaan heikentää tutkimustulosten yleistettävyyttä. Toisaalta Valli (2015, 46) tuo esille pienemmän vastausosuuden riittävän, mikäli tutkija kykenee osoittamaan etteivät vastaamatta jättäneet poikkea muusta ryhmästä olennaisesti. Tutkimukseni tulokset ovat samansuuntaisia aiemman tutkimustiedon kanssa ja koko tutkimukseni kohderyhmä muodostui julkisen terveydenhuollon esimiehistä, jotka toimivat muutosjohtajina.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen aikana voi luotettavuuteen vaikuttaa virhemerkinnät ja väärinymmärrykset (Vilka 2015, 194). Kyselylomakkeiden laadinnassa on tärkeää, että kysymykset ovat muodoltaan sellaisia, että jokainen vastaaja ymmärtää ne samalla tavalla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 130). Vallin (2015, 42-44) mukaan huolellisuus kysymyksien laadinnassa johtaa onnistuneeseen lopputulokseen. Tutkimukseni tuotti tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joka puoltaa näkemystäni siitä, että tutkimuskyselyni kysymykset olivat onnistuneita. Tutkimuskyselyn kysymysten laadinnassa puolestaan pyrin

huolellisuuteen ja kitkemään pois väärinymmärryksen tai -tulkinnan mahdollisuudet. Lisäksi kysymyksiä muodostaessani ja raportoidessani tuloksista huomioin ettei ketään vastaajista tai heidän edustamistaan organisaatioista voida tunnistaa taustatiedoista tai vastauksista. Ennen tutkimuskyselyn toteuttamista testasin tutkimuskyselylomakkeen kolmella ulkopuolisella henkilöllä.

Kyselylomakkeiden etuna ovat mahdollisuus kysyä paljon kysymyksiä, vastaaja voi vastata itselleen sopivassa paikassa ja ajankohtana sekä ettei tutkija vaikuta olemuksellaan tai läsnäolollaan vastauksiin. Kyselylomaketutkimuksessa kysymykset esitetään jokaiselle täysin samanlaisena, joka on tutkimustulosten luotettavuutta lisäävä tekijä. (Valli 2015, 44.) Sähköisten tutkimuskyselyiden etuina nähdään niiden visuaalisuus, nopeus ja taloudellisuus sekä vaivattomuus (Valli 2015, 47; Ojasalo ym. 2009, 128). Toisaalta Valli (2015, 53) asettaa webrol-kyselyn heikkoudeksi sen, että siinä kysymykset ovat samalla sivulla. Tällöin vastaajan nähdessä aiemmat vastauksensa, voivat ne vaikuttaa seuraaviin vastauksiin. Yleisesti sähköisten tutkimuskyselyiden heikkoutena ja haasteena on kyselyiden tulva, aineiston edustavuus ja tulosten yleistettävyyden. (Ojasalo ym. 2009, 128-129, 133.) Luultavasti juuri nämä tekijät vaikuttivat vastausprosentin pienuuteen minun tutkimuksessani.

Tutkimusta tehdessä tulee tutkijan huomioida tutkimuksen eettisyyteen liittyviä tekijöitä. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan sääntöjä suhteessa tutkimuskohteisiin ja toimeksiantajaan. Hyvän tutkimusetiikan mukaisesti tutkijoiden tulisi noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tehdyllä tutkimuksella tutkija puolestaan osoittaa tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Tutkijan tulee esittää lähdeviitteet selkeästi ja toisen tutkijan tutkimustulokset oikealla tavalla. Näin toimiessaan osoittaa arvostavansa rehellisyyttä ja hyviä tapoja. Tutkimuksen on tuotettava uutta tietoa tai esitettävä vanhan tiedon hyödynnettävyys. Tutkimuksesta tiedottaminen ja tulosten julkistaminen lisäävät tutkimuksen jatkuvuuden turvaamista. (Vilka 2015, 41-42, 50.) Tutkimukseni tietoperustassa olen tuonut esille kyselylle asetettua perusvaatimusta, joka Ojasalon ym. (2009, 121-122) mukaan on se, että aiempaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on olemassa tarpeeksi. Tutkimukseni tulokset osoittivat vanhan tiedon hyödynnettävyyden muutosjohtamisessa ilmenevän tuen tarpeen ja sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden osalta. Lisäksi tutkimukseni tulokset ja luomani malli esimiesten tueksi muutosjohtamisessa ovat työelämän hyödynnettävissä.

Kyselyä sähköisesti lähettäessä on vastaajille kerrottava, kuinka heidän yhteystietonsa on hankittu ja kertoa mihin heidän tutkimustarkoitukseen antamia tietoja ja ajatuksia käytetään ja säilytetään: anonymisoidaanko tunnistetiedot ja hävitetäänkö jotain tietoja, sillä

sähköpostia ja muuta sähköistä viestiliikennettä koskee perustuslaissa määritelty luottamuksellinen viestintä (Kuula 2011, 175,177). Ennen kyselytutkimuksen toteuttamista hain ja sain tutkimusluvut tutkimukseen osallistuvilta organisaatiolta. Tutkimusluvut saatuani lähetin kohderyhmälle sähköpostilla saatekirjeen ja linkin Webropol-sivostolle. Saatekirjeessä kerroin vastaajalle tutkimuksen perustiedot ja sen, mistä heidän yhteystietonsa olin saanut käyttööni. Tutkimuskyselyyn vastaaminen puolestaan perustui vastaajien vapaaehtoisuuteen. Lisäksi jokainen vastaus oli anonyymi niin vastaajan henkilötietojen kuin organisaation osalta. Tutkimuksen vastaukset tallentuivat ainoastaan Webropol-ohjelman tietokantaan, jonne vain minä tutkijana pääsin käsiksi ja josta siirsin tutkimusraportin kannalta olennaiset tiedot omalle tietokoneelleni. Tutkimukseni valmistuttua hävitän kaikki vastaajien vastaukset ja tiedot asianmukaisesti. Lisäksi tutkimukseni valmistuttua raportoin tutkimukseni tuloksista kohdeorganisaatiolle.

8.3 Jatkotutkimusehdotus

Jatkotutkimuksen kannalta näen tarpeelliseksi lisätä esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä, sillä julkisessa terveydenhuollossa hierarkkisuus ja byrokraattisuus saattavat hidastaa muutoksen toteutumista ja työntekijöiden osallistamista muutostyöhön. Tästä syystä tulevaisuuden muutosjohtamisen kannalta olisikin julkisessa terveydenhuollossa mielekästä toteuttaa esimiesten ja työntekijöiden välisen yhteistyön tiivistäminen muutosjohtamisessa hyödyntäen esimerkiksi toimintatutkimuksen työkaluja.

LÄHTEET

- Aalto, M. & Lintukangas, H. 2013. Lähiesimiesten työn voimavarojen vahvistaminen ja vaatimusten kohtuullistaminen työelämän muutoksissa. Lahden ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala, Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Aarnikoivu, A. & Koivunen, K. 2011. Esimies johtamassa muutosta. Case Nordea Pankki Suomi Oyj. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos, Yrittäjyys ja liiketoiminta. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Ajmal, S., Farooq, M., Sajid, N. & Awan, S. 2012. Role of Leadership in Change Management Process. Abasyn Journal of Social Sciences Volume 5 Issue 2 [viitattu 2.10.2019]. Saatavissa: <http://ajss.abasyn.edu.pk/volume?volume=5&issue=2>.
- Aho, H. 2013. Organisaatiomuutoksen johtaminen: Analyysi uuden asiakaspalvelukonseptin käyttöönoton onnistumisesta. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Organisaatiot ja johtaminen. Maisteri tutkinnon tutkielma.
- Badermann, N. 2015. Kotihoidon lähiesimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta. Metropolia-ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Berlin, S. 2008 Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos, Liiketaloustiede. Acta Wasaensia no 198. Väitöskirja.
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään-johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakausikirja 1. 7-20.
- Hakala, L. 2013. Esimiehen hyvinvointi on kaikkien etu. Artikkel. Akavalainen-verkkolehti [viitattu 20.6.2019]. Saatavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_hyvinvointi_on_kaikkien_etu
- Hartikainen, P. 2009. Osastonhoitajan organisaatioon sitoutuminen - työssä pysymiseen vaikuttavia tekijöitä erikoissairaanhoidossa. Kuopion yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen laitos, Hoitotyön johtaminen. Pro gradu-tutkielma.
- Haukka, M. 2009. Osastonhoitajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa. Kuopion yliopisto, Yhteiskuntatieteen tiedekunta, Hoitotieteen laitos, Hoitotyön johtamisen koulutus. Pro gradu-tutkielma.

- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystieteiden laitos, terveyshallintotiede. Väitöskirja.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden laitos, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Helenius, P. 2018. Lähiesimiesten ja hoitotyöntekijöiden muutosjohtamiskokemus kotihoidossa. Metropolia ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Härmä, M. 2010. Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana. Vaasan ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Hyökinpuro, J. 2018. Hoitotyön johtajien välisen yhteistyön toteutuminen – kyselytutkimus erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto, Hoitotiede, Hoitotyön johtaminen. Pro gradu-tutkielma.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta, Julkisojohtaminen. Acta Wasaensia no 222. Väitöskirja.
- Joensuu, M. 2014. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto. 32-42.
- Jousmäki, R. 2010. Esimiehet muutosprosessin avainhenkilöinä. Metropolia-ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Juutinen, S. 2016. Läsnä oleva esimies työn mielekkyyden mahdollistajana. Oulun yliopiston sairaalan vastasyntyneiden hoitoyksikön työntekijöiden näkemykset työn mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä. Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta, Julkisojohtaminen. Pro gradu-tutkielma.
- Järveläinen, A. 2018. Muutosjohtaminen Sote-alalla-systemoitu kirjallisuuskatsaus. Metropolia-ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.

- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.
- Kallio, M. 2017. ”Vain muutos on pysyvää” Hoitotyön johtamisosaamisen tärkeimmät tekijät muutoksessa - Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Hämeen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, kriisiytyö 2016. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Kalliola, N. 2012. Työhön sitoutuminen avaimena työssä jaksamiseen. Hoitotyöntekijöiden työuran aikaiset kokemukset työssä jaksamiseen liittyen. Jyväskylän yliopisto, Gerontologia ja kansanterveys, Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta, Terveystieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Korhonen, S. 2014. ”Jatkuvaahan tää muutos on” - Lähiesimiesten muutosjohtamisen osaaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu, Sosiaali ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Pres, USA. Suomentos: Maarit Tillman. Rastor.
- Kujala, P. 2014. Motivoiva johtaminen terveydenhuollon esimiestyössä. Vaasan yliopisto, Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Pro gradu-tutkielma.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka - aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino Oy.
- Lahtinen, S. 2007. Osastonhoitajien osastoon/työyksikköön sitoutuminen. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” – Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö, Liiketaloustiede. Acta Wasaensia 286. Väitöskirja.
- Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden laitos, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Lindell, M. 2012. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu-tutkielma.
- Lipponen, S. 2016. Osastonhoitaja - voimaannuttava lähijohtaja? Itä-Suomen yliopisto, Hoitotiede, Hoitotyön johtaminen, Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma

- Lonka, A. 2018. Hoitotyön johtaminen muutoksessa-lähijohtajien haastattelututkimus. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta, Hoitotieteen laitos, Hoitotiede, Hoitotyön johtaminen. Pro gradu-tutkielma.
- Majamäki, M. 2017. Terveystieteiden muutosten johtaminen; Esimiesvalmiuksien ABC. Hämeen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Makkonen, O. 2018. Muutosjohtamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta. Lappeenranta teknillinen yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Strateginen johtaminen. Pro gradu-tutkielma.
- Markkanen, S. & Sarkkinen-Andersson, P. 2017. Päivittäisjohtaminen Helsingin terveysasemilla. Laurea ammattikorkeakoulu, Terveys- ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Matikainen, A. 2012. Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma.
- Mehtonen, T. 2015. Lähiesimiesten työn tukeminen muutoksen johtamisessa yksityisessä terveydenhuoltoalan hoitolaitoksessa. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Terveystieteiden edistämisen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Nenonen, M. 2014. Esimiesviestintä muutosten johtamisen tukena - tapaustutkimus keskijohdon kokemuksista. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Maisteri tutkinnon tutkielma.
- Niiranen, V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto. 43-56.
- Niiranen, V. & Lammintakainen, J. 2014. Johdanto. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto. 18-22.
- Näppä, A. 2017. Erikoissairaanhoidossa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia ennakoivasta päätöksenteosta. Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveystieteiden tutkimusyksikkö, Terveystieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä – osastonhoitajien kokemuksia muutosten johtamisesta, muutosten vastarinnasta sekä osastonhoitajalta

edellytettyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu-tutkielma

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

Pussinen, N. 2017. Muutosjohtaminen liiketoiminnan ulkoistamisessa. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ja matkailun ala, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Ylemmän ammattikorkeakoukun opinnäytetyö.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos [viitattu 24.10.2019]. Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf.

Pyöry, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Lapponiensis. Väitöskirja.

Rantanen, U. 2008. Ohessa olostä osallisuuteen. Esimiesten kokemuksia sitoutumisesta ja sen edistämisestä yhdessä oppien. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia 31.

Sahimaa, J. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjänä? Helsingin yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.

Salmela, S., Eriksson, K. & Fagerström, L. 2011. Leading change: a three-dimensional model of nurse leader's main tasks and roles during a change process. Tutkimusartikkeli. Journal of advanced nursing [viitattu 27.11.2019]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/51578227_Leading_change_A_three-dimensional_model_of_nurse_leaders'_main_tasks_and_roles_during_a_change_process

Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön. Tampereen yliopisto, Työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologikoulutus, Psykologian laitos. Lisensiaatintutkimus

Silvo, M. 2014. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Blogi-teksti. Kauppalehti [Viitattu 25.6.2019]. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>.

Tausa-Ollila, E. 2009. Hoitotyön johtajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa. Kuopion yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen laitos, Hoitotiede, Hoitotyön johtaminen. Pro gradu-tutkielma.

Tirkkonen, T. 2014. Ennakoi tulevaisuutta ja johda muutosta. Blogi-teksti [viitattu 1.12.2019]. Saatavissa: <https://terhotirkkonen.com/2014/05/04/ennakoi-tulevaisuutta-ja-johda-muutosta/>

Vahala, H. 2014. Hyvän esimiehen ominaisuudet. Turun ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoukun opinnäytetyö.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS Kustannus.

Vanhanen, M. 2015. Esimiestyön rooli työntekijän sitoutumisessa - tarkastelussa asiantuntijapalveluorganisaation assistentit. Aalto-yliopisto, Johtamisen laitos. Maisteri tutkinon tutkielma

Vanharanta, T. 2012. Tukea muutosjohtamiseen. Turun ammattikorkeakoulu, Terveysala, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylemmän ammattikorkeakoukun opinnäytetyö.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vilhunen, K. 2019. Muutoksessa johtaminen. Esimiesten kokemukset muutosjohtamisen keinoista päivittäisessä työssään. Savonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoukun opinnäytetyö.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaaloissa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Akateeminen väitöskirja.

Väisänen, L. 2009. ”Herkkyyttä olla läsnä”. Osastonhoitajien kokemuksia henkilöstöjohtamisosaamisestaan. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Wiik, H. 2016. Lääkärijohtaja ja muutos. Artikkel. Duodecim 2016: 132: 2203-07.

LIITTEET

LIITE 1

Muutosjohtaminen

Opinnäytetyö, YAMK

Kyselytutkimuksella kartoitetaan esimiesten kokemuksia ja mielipiteitä muutoksien johtamisesta.

1. Sukupuoli

- Nainen
 Mies

2. Ikä

- Alle 30 vuotta
 30-40 vuotta
 41-50 vuotta
 51-60 vuotta
 Yli 60 vuotta

3. Ammattinimike esimiehenä?

50 merkkiä jäljellä

4. Onko sinulla johtamiseen liittyvää koulutusta?

- Kyllä, mitä?
 Ei

5. Työkokemuksen määrä esimiehenä?

- Alle 1 vuosi
 1-5 vuotta
 6-10 vuotta
 Yli 10 vuotta

6. Alaisten lukumäärä

10 merkkiä jäljellä

7. Kohtaatko työssäsi muutoksia?

Kyllä, kuinka

Muutosjohtaminen

Opinnäytetyö, YAMK

8. Muutosjohtaminen

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla itsellesi sopivin vaihtoehto.

	1. Täysin samaa mieltä	2. Jokseenkin samaa mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin eri mieltä	5. Täysin eri mieltä
Saan osallistua muutosten suunnitteluun ja valmisteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksien suunnitteluun ja valmisteluun on riittävästi aikaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saa riittävästi tietoa muutoksien suunnitteluun ja valmisteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan koulutusta tulevia muutoksia varten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun muutoksien toimeenpanoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosten johtaminen on osa työnkuvaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Muutosjohtajana toimiminen

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla itsellesi sopivin vaihtoehto.

	1. Täysin samaa mieltä	2. Jokseenkin samaa mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin eri mieltä	5. Täysin eri mieltä
Roolini on tärkeä muutoksen onnistumisen kannalta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutostilanteet ovat työni voimavara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutosten johtaminen on motivoivaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutosten johtaminen lisää sitoutumistani työhön.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suhtaudun muutoksiin positiivisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Muutosjohtajana toimimista helpottavat:

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.
- Työnkuvan haasteellisuus.
- Työnkuvan monipuolisuus.
- Työnkuvan merkityksellisyys.
- Onnistuminen omassa työssä.
- Organisaation tuki.
- Oman esimiehen tuki.
- Oma toiminta esimiehenä - "hallitsen työni".
- Fyysinen ja henkinen kunto.
- Tasapainoa tuova vapaa-aika.
- Hyvä työilmapiiri.

Muutosjohtaminen

Opinnäytetyö, YAMK

12. Tuen saanti muutostilanteissa.

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla itsellesi sopivin vaihtoehto.

	1. Täysin samaa mieltä	2. Jokseenkin samaa mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin eri mieltä	5. Täysin eri mieltä
Muutostilanteissa saan tukea alaisiltani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutostilanteissa saan tukea omalta esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutostilanteissa saan tukea kollegoilta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutostilanteissa saan tukea organisaation johdolta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Muutostilanteissa saan tukea joltain muulta?

- Kyllä, keneltä?
- Ei

14. Saamani tuki on:

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Vertaistukea/keskustelua kollegoiden kanssa.
- Keskustelua esimiehen kanssa
- Keskustelua työyksikkösi työntekijöiden kanssa
- Palautetta työnteosta
- Kiitosta työnteosta
- Jotain muuta, mitä?

15. Tarvitsen tukea lisää:

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Omalta esimieheltä.
- Alaisilta.

Muutosjohtaminen

Opinnäytetyö, YAMK

16. Tarvitsen lisää tukea muutoksien johtamiseen.

- Kyllä, minkälaista tukea?
- Ei.

17. Muutosjohtajana kaipaan lisää tukea:

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Muutoksesta viestimiseen.
- Henkilöstön motivointiin.
- Muutosvastarinnan kohtaamiseen.
- Muutoksen valmisteluun ja suunnitteluun.
- Muutoksen toteuttamiseen.

Jossain muussa,

missä?

18. Muutoksen johtajana minulle on tärkeää:

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Läsnäolo työyksikössä.
- Avoimuus.
- Henkilökunnan kuunteleminen.
- Henkilöstön osallistaminen.
- Henkilöstön tukeminen.
- Ajantasainen viestintä muutoksesta.
- Vuorovaikutus henkilökunnan kanssa.
- Resurssien riittävyys.
- Muutoksen tavoitteiden saavuttaminen.

Joku muu,

mikä?

19. Muutosten johtamisessa sitoutumistani edistää:

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Henkilöstön tuki.
- Henkilöstön osallistaminen.
- Omat aiemmat kokemukset muutoksista.
- Muutosjohtamisen ymmärtäminen.
- Oma positiivinen asenne.
- Kollegoiden tuki/Vertaistuki.
- Läsnäolo työyksikössä.

Muutosjohtaminen

Opinnäytetyö, YAMK

20. Saan palautetta muutosjohtajana toimimisesta:

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- En keneltäkään.
- Organisaation johdolta.
- Omalta esimieheltä.
- Alaisilta.
- Kollegoilta.

Joltain muulta,

keneltä?

21. Tarvitsen lisäkoulutusta muutosjohtamiseen.




Kyllä, minkälaista?

Ei.

22. Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta muutosjohtamiseen liittyen?

200 merkkiä jäljellä

LIITE 2

	VIRANHALTIJAPÄÄTÖS
Palvelupäällikkö, työikäisten palvelualue	25.9.2019 25 §
Vireillepanija	
Asia	Tutkimuslupa/ Hanna Kokko
Perustelut	YAMK opiskelija Hanna Kokko on anonut tutkimuslupaa tutkimukselle "Esimiehen tuen tarve ja sitoutumista edistävät tekijät muutosjohtamisessa". Tutkimus tehdään Webropol-kyselynä eli kyselytutkimus terveydenhuollon esimiehille, poislukien lääkärijohtajat ja organisaation ylin johto. Tutkimussuunnitelma on hyväksytty Lahden ammattikorkeakoulussa.
Päätös	Tutkimuslupa myönnetään. Kohdeorganisaatiot ja vastaukset tullaan käsittelemään ja esittelemään nimettöminä.
Päiväys ja allekirjoitus	   Palvelupäällikkö, työikäisten palvelualue
Jakelu	Hanna Kokko

LIITE 3

saap. 9.9.2019
Dnr. 3205/33/19
jakeilu: A. Ammonen

1 (3)

Sosiaali- ja terveystoimi
Tutkimuslupa-hakemus

Hakijan tiedot	Nimi Hanna Kokko		
	Katuosoite [REDACTED]	Postinumero [REDACTED]	Postitoimipaikka [REDACTED]
	Puhelin 040 757 9898	Sähköpostiosoite kokkohanna.raelina@gmail.com	
	Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö Lahten ammattikorkeakoulu	Hakijan tehtävä/virka-asema Opiskelija	
Tutkimuksen ohjaaja	Nimi Päivi Huotari		Oppiarvo ja ammatti HTI (hallintotieteiden tohtori) ^{yli-} opettaja
	Toimipaikka ja osoite Lahten AMK, Munkkulankatu 19 15120 Lahti		
	Puhelin 044 708 0327	Sähköpostiosoite paivi.huotari@lank.fi	
Päiväys ja allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä 9.9.2019 Porvoo 11		Hakijan allekirjoitus [Signature]
Päätäjän täyttää	Tutkimusluvun myöntäminen <input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä		
	Myöntämisen ehdot <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuksen myöntämisen ja tietojen luovuttamisen ehtona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua tiedot on hävitettävä asianmukaisella tavalla. <input type="checkbox"/> Hakijan tulee toimittaa valmis raportti osoitteeseen [REDACTED] <input type="checkbox"/> Muut ehdot		
	Perustelut myöntämättä jättämiselle		
Päiväys ja päätäjän allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä 10.9.2019		Allekirjoitus [Signature]

LIITE 4

Tutkijan työpöytä

11.11.2019 10.03

Opinnäytetyöt

Opinnäytetyön nimi	Viimeksi muokattu	Avaa
Esimiesten tuen tarve ja sitoutumista edistävät tekijät	25.09.2019 07:39	

Opinnäytetyöhakemukset

Opinnäytetyön nimi	Hakemuksen tila	Viimeksi muokattu	Avaa
Esimiesten tuen tarve ja sitoutumista edistävät tekijät	Myönnetty	26.09.2019 14:50	Avaa hakemus

Powered by Cerion Solutions Oy

LIITE 5

HYVÄ VASTAANOTTAJA!

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK) sosiaali- ja terveysalan uudistavan johtamisen koulutusohjelmassa Lahden ammattikorkeakoulussa. Tutkintooni kuuluu opinnäytetyö, jonka toteutan tutkimuksena muutosjohtamisesta.

Tutkimukseni kohteena on esimiesten tuen tarve ja sitoutumista edistävät tekijät muutosjohtamisessa. Tarkoituksena on kyselytutkimuksen avulla tuottaa tietoa, jota voidaan työelämässä hyödyntää muutosjohtamisen tukena. Kyselytutkimukseen pääset osallistumaan tässä sähköpostissa olevan webropol-linkin kautta. Kyselyyn vastaaminen vie noin 15-20 minuuttia.

Aineisto tullaan käsittelemään ja raportoimaan luottamuksellisesti paljastamatta kenenkään henkilöllisyyttä tai organisaatiota missään tutkimuksen vaiheessa. Kyselyjen aineisto tulee vain minun käyttöni ja hävitän sen asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

Osallistumalla tutkimukseen voit osaltasi olla kehittämässä muutosjohtamista ja antaa kollegiaalista tukea muille. Kyselyyn voi osallistua xx.xx.xxxx mennessä. Jos kaipaat lisätietoja tutkimuksesta, niin annan niitä mielelläni.

Porvoossa xx.xx.2019

Yhteistyöstä kiittäen,

Hanna Kokko
Fysioterapeutti (YAMK- opiskelija)

Sähköposti: hanna.syrjanen@student.lamk.fi