

**Riikka Paakinaho**

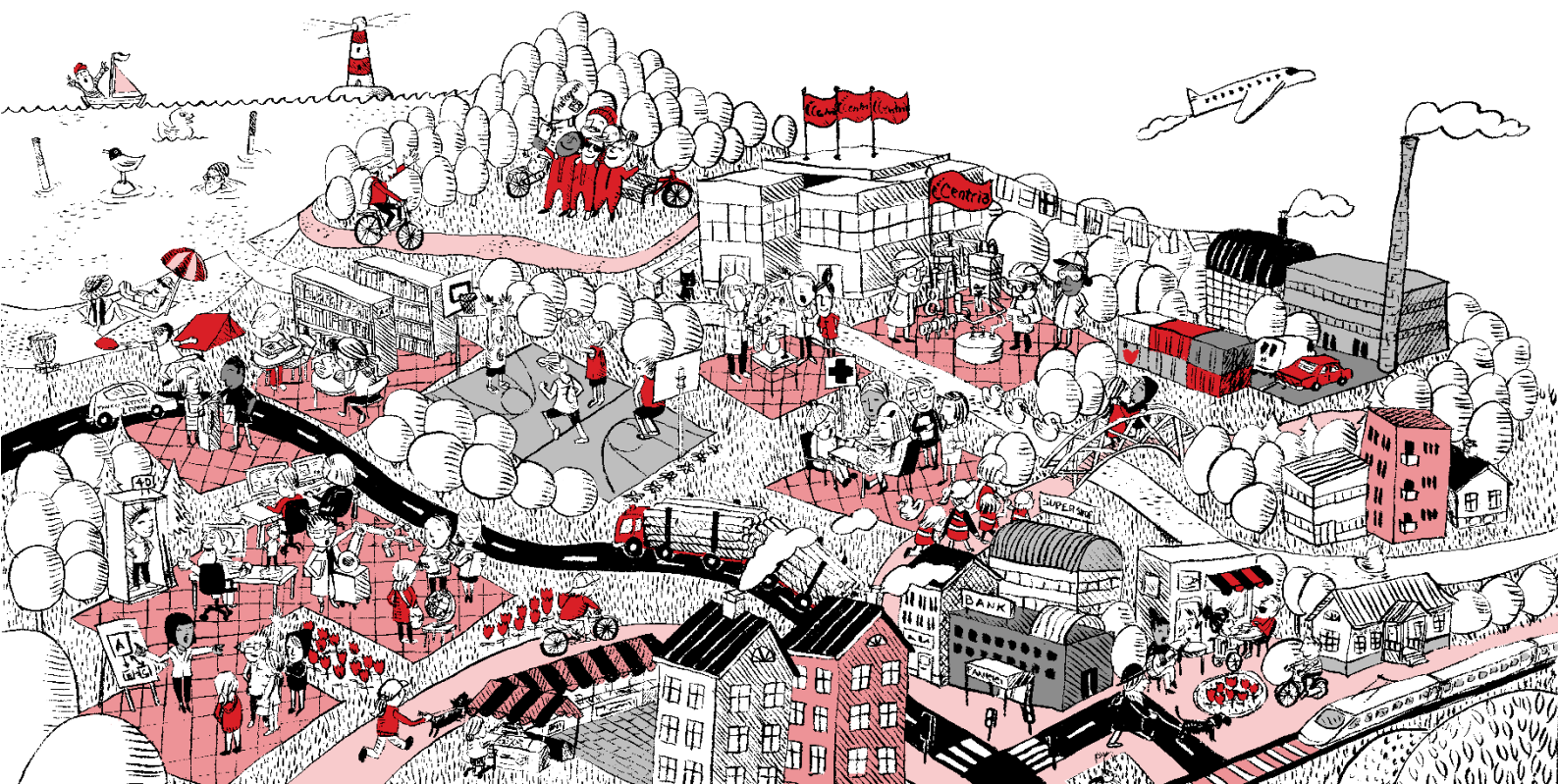
## **ONNISTUNEEN MUUTOKSEN EDELLYTYKSET JA LÄHIESIMIEHEN ROOLI MUUTOSJOHTAJANA**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen YAMK**

**Toukokuu 2021**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2021	<b>Tekijä/tekijät</b> Riikka Paakinaho
<b>Koulutus</b> Sosionomi, Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> ONNISTUNEEN MUUTOKSEN EDELLYTYKSET JA LÄHIESIMIEHEN ROOLI MUUTOSJOHTAJANA		
<b>Työn ohjaaja</b> Leena Raudaskoski, KT, yliopettaja, Centria		<b>Sivumäärä</b> 37 + 5
<b>Työelämäohjaaja</b> Kehitysjohdaja Mikko Oranen ja koulutusasiantuntija Krista Merikanto		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Nuorten Ystävien ja Oulun Diakonissalaitoksen säätiön lähiesimiesten näkemyksiä onnistuneen muutoksen edellytyksistä ja heidän roolistaan muutosjohtajana. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä esimiesten osaamista muutosten johtamisessa siten, että esimiehet voivat tunnistaa muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja huomioida näitä johtaessaan muutosprosesseja. Saatuja tuloksia hyödynnettiin kehitettäessä kirjallinen kuvaus lähiesimiehille. Kuvauksessa avataan se, miten lähiesimies toteuttaa muutosta työssään ja mitä muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon. Kuvaus tukee ja selkiyttää lähiesimiesten muutosjohtamista.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena Nuorten Ystävien -palvelut Oy:n ja Oulun Diakonissalaitoksen säätiön lähiesimiehille. Tutkimusmenetelmänä käytettiin fokusryhmähaastatteluja, jotka toteutettiin kolmessa ryhmässä verkkohaastatteluina. Tulokset analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Keskeisimmät tulokset olivat, että lähiesimiehet näkevät omalla toiminnallaan olevan suuri merkitys muutoksen läpiviemisessä. Lähiesimiehet nostivat esiin onnistuneen muutoksen edellytyksinä avoimen vuorovaikutuksen, koko organisaation sitoutumisen sekä henkilöstön osallistamisen ja työntekijöiden sekä asiakkaiden kuulemisen läpi koko muutosprosessin. Tutkimustulosten mukaan lähiesimiehet kokevat oman roolinsa muutosjohtajana ennen kaikkea muutoksesta viestijänä sekä työyhteisön muutokselle myönteisen ilmapiirin ja luottamuksen luojana sekä arjessa perustyön toteuttamisen turvaajana.</p>		
<b>Asiasanat</b> Lähiesimies, muutos, muutosjohtaminen		

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2021	<b>Author</b> Riikka Paakinaho
<b>Degree programme</b> Master of Social and Health Care, Development and Leadership in Social Services and Health Care		
<b>Name of thesis</b> CONDITIONS FOR SUCCESSFUL CHANGE AND THE ROLE OF THE IMMEDIATE SUPERVISOR AS A CHANGE LEADER		
<b>Centria supervisor</b> Leena Raudaskoski PhD(Edu), Principal Lecturer, Centria	<b>Pages</b> 37 + 5	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Director of Development Mikko Oranen and Education Specialist Krista Merikanto		
<p>The purpose of the thesis was to describe the views of the Nuorten Ystävät -palvelut Oy Ltd and Oulu Deaconess Institute about the preconditions for successful change and their role as a change leader. The aim of the thesis was to increase the competence of supervisors in managing change so that supervisors can identify the factors influencing the success of the change process and take these into account when managing change processes. The results obtained were utilized in developing a written description for immediate supervisors. The description opens up how the immediate supervisor implements the change in his or her work and what should be considered in change management. The description supports and clarifies the change management of line managers.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative development study for the immediate supervisors of Nuorten Ystävät -palvelut Oy Ltd and the Oulu Deaconess Institute. The research method used was focus group interviews, which were conducted in three groups as online interviews. The results were analyzed by inductive content analysis. The main results were that the immediate supervisors saw their own activities playing a major role in bringing change. The immediate supervisors highlighted the preconditions for successful change through open interaction, commitment of the entire organization, and employee involvement and consultation of employees and customers throughout the change process. According to the research results, immediate supervisors perceive their own role as a change leader above all as a communicator of change and as a creator of a positive atmosphere and trust for change in the work community, as well as a guarantor of the basic work in everyday life.</p>		
<b>Key words</b> Change, change management, immediate supervisor		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	1
<b>2 MUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN</b> .....	3
2.1 Muutoksen johtamisen vaiheet .....	4
2.2 Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa.....	6
2.3 Muutosviestintä .....	8
<b>3 LÄHIESIMIEHET MUUTOSJOHTAJINA</b> .....	10
3.1 Esimiehen tehtävät ja rooli muutoksen läpiviemisessä.....	11
3.2 Muutosta edistävästi vaikuttavat tekijät.....	13
3.3 Muutosta vaikeuttavat tekijät.....	14
<b>4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄ</b> .....	16
<b>5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN</b> .....	17
5.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	17
5.2 Opinnäytetyön lähestymistapa.....	18
5.3 Aineistonkeruu .....	18
5.4 Analyysi.....	19
<b>6 TULOKSET</b> .....	21
6.1 Lähiesimiesten ajatuksia onnistuneen muutoksen edellytyksistä.....	21
6.2 Lähiesimiesten näkemyksiä roolistaan ja tehtävistään muutoksen läpiviemisessä .....	23
6.3 Lähiesimiesten ajatuksia NY-ODL organisaatiomuutoksesta .....	24
<b>7 KEHITTÄMINEN</b> .....	26
7.1 Kehittämistarpeen tunnistaminen ja ideointi.....	26
7.2 Luonnostelu ja kehittäminen .....	27
7.3 Viimeistely.....	28
<b>8 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA</b> .....	29
8.1 Prosessin toteuttaminen.....	29
8.2 Eettisyyden pohdinta .....	30
8.3 Luotettavuuden pohdinta .....	32
8.4 Ammatillinen kasvu .....	32
8.5 Opinnäytetyön hyödynnettävyys .....	33
<b>9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET</b> .....	34
<b>LÄHTEET</b> .....	37
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Esimiehen muutosjohtamisen neljä näkökulmaa .....	7
KUVIO 2. Esimiehen tehtävät muutoksessa .....	13
KUVIO 3. Tuotteistamisen viisi perusvaihetta.....	27



## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö sisältyy osana ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissä ja johtamisen koulutusohjelmaa. Opinnäytetyön aihe nousi esille, kun organisaatiossa, jossa työskentelen käynnistyi hyvin mittava lähes koko toimintaa koskeva muutos. Oulun Diakonissalaitoksen säätiö ja Nuorten Ystävät ry (NY-ODL) perustavat uuden, osapuolten yhteiseen omistukseen tulevan osakeyhtiön. Uusi yhtiö NY-ODL Oy on jatkossa yksi suurimmista Suomessa toimivista sosiaalialan yrityksistä. (NY-ODL 2020.) Tämän yhdistymisen vuoksi tutkimuksen kohteena ovat, niin Nuorten Ystävien palvelut Oy:n sekä Oulun Diakonissalaitoksen säätiön lähiesimiehet ja heidän näkemyksensä muutosjohtamisesta. Aihe on myös tärkeä, koska henkilöstö on vuoden 2020 lopulla tuonut Pulse-työhyvinvointikyselyssä ilmi sen, että johtamisessa ja esimiestyössä on kehitettävää.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Nuorten Ystävien ja Oulun Diakonissalaitoksen säätiön lähiesimiesten näkemyksiä onnistuneen muutoksen edellytyksistä ja heidän roolistaan muutosjohtajana. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä esimiesten osaamista muutosten johtamisessa siten, että esimiehet voivat tunnistaa muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja huomioida näitä johtaessaan muutosprosesseja. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkimustulosten avulla laatia kirjallinen kuvaus lähiesimiehille. Kuvauksessa avataan se, miten lähiesimies toteuttaa muutosta työssään ja mitä muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon. Kuvauksen tarkoitus on tukea ja selkiyttää lähiesimiesten muutosjohtamista.

Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa on totuttu jatkuvaan muutokseen ja niiden toimintaympäristöissä muutokset ovat hyvin yleisiä. (Kallankari 2019, 12; Rissanen & Lammintakanen 2018, 166.) Kallankari (2019, 12) tuo esille teoksessaan, että tutkimusten mukaan vain viidesosa muutoksista onnistuu ja uudet käytännöt tulevat pysyväksi osaksi arkea. Haasteita onnistuneeseen muutosjohtamiseen tuovat raja-aidat ammattiryhmien, osastojen sekä erikoisalojen välillä, mutta myös nimenomaan kokemus heikosta muutosjohtamisesta sekä ihmisten johtamisen taitojen puutteesta (Kallankari 2019, 14). Muutoksen onnistumisen näkökulmasta on tärkeää tutkia NY-ODL:n lähiesimiesten näkemyksiä onnistuneen muutoksen edellytyksistä ja heidän roolistaan muutosjohtajana. Tutkimuksen kautta pystytään myös kartoittamaan lähiesimiesten muutosjohtamisosaamisen nykytilaa.

Työ- ja elinkeinoministeriö tuo julkaisussaan esille, että sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut tulevat kokemaan suuria muutoksia Suomessa tulevien vuosien aikana. Meneillään olevassa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa on kyse koko julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisesta, jossa palveluiden järjestämisvastuu siirtyy kunnilta maakunnille. Uudistuksen tavoitteena on, että kaikki Suomen asukkaat saavat sosiaali- ja terveystalvuuja laadukkaasti ja yhdenvertaisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) NY-ODL pyrkii yhdistymisellään osaltaan vastaamaan tähän uudistukseen. Yhdistymisen myötä NY-ODL palvelualueet kattavat yhdessä lähes kaikki kuntien lakisääteisesti tuottamat sosiaali-palvelut.

Niin kauan kuin palveluita on tarjottu, sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa on tehty runsaasti muutoksia ja kehitetty toimintaa. Sosiaali- ja terveysalalla onnistunut muutosten läpivienti vaatii uudenlaista johtamisosaamista, jossa huomioidaan projektien ja erityisesti niiden johtamisen inhimillinen luonne. (Kallankari 2019, 12–13.) Oman organisaation muutosjohtamisesta on tärkeää löytää ne edellytykset, jotka luovat parhaan mahdollisen ympäristön onnistuneelle muutosjohtamiselle. Sosiaali- ja terveydenhuollossa muutosten onnistumisen edistämiseksi tarvitaan yhä enemmän avointa keskustelua muutosjohtamisesta. (Kallankari 2019, 16.)

Maailman laajuisesti tarkasteltuna lisääntyvä globalisaatio, sääntelyn purkaminen, teknisten innovaatioiden nopean tahdin, kasvavan osaavan työvoiman tarve sekä sosiaalisten väestörakenteiden muutosten taustalla harva kiistää sitä, että johtamisen ensisijainen tehtävä tänä päivänä on nimenomaan organisaation muutosten johtaminen. (Hornstein 2015.) Jatkuvassa muutoksessa tarvitaan yhä enemmän ymmärrystä organisaation vahvuuksista ja haasteista. Yhteisen päämäärän jatkuva kirkastaminen nousee myös merkittävään rooliin. Organisaatioissa tarvitaan yhä enemmän kokonaisvaltaista ymmärrystä toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista asiakkaisiimme. (Laamanen 2016, 23.)

## 2 MUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN

Muutokset ovat tulleet osaksi jokapäiväistä elämäämme ja tiedämme varsin hyvin, että muutokset tulevat vain lisääntymään. Muutoksia tapahtuu kaikkialla, ne koskettavat kaikkia työntekijöitä ja niistä puhutaan lähes koko ajan. (Pirinen 2014, 13; Ponteva 2010, 9.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa muutoksia ja kehittämistä on tehty niin kauan, kuin palveluita on tarjottu. (Kallankari 2019, 13.) Muutokset herättävät meissä kaikissa tunteita. Huomioitavaa on se, että muutos-sana tuo monelle mieleen ensimmäisenä jonkin negatiivisen muutoskokemuksen. Usein ensimmäinen ajatus muutoksesta on se, että miten se vaikuttaa omaan työhöni ja onko minulla ylipäätään työtä muutoksen jälkeen. (Pirinen 2014, 13; Jost 2016, 39.) Harvemmin puhumme positiivista muutoksista, vaikka niitäkin tapahtuu. Muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan enemmänkin tunteella. Muutos aiheuttaa ristiriitaisia tunteita, kun meidän pitäisi luopua menneestä ja samalla oppia ja sopeutua uuteen. Muutokset ovat kuitenkin tulleet osaksi organisaatioiden joka päivästä arkea ja se on pysyvä olotila organisaatioissa. (Pirinen 2014, 13–14.)

Muutokset voivat vaihdella työntekijän arkityötä koskettavista muutoksista ja työn kehittämisistä laajoihin koko Suomea tai kansainvälistä aluetta koskeviin laajoihin rakenteellisiin muutoksiin. Muutoksen taustalla voi olla esimerkiksi EU-lainsäädännön muutokset, uudet hoitosuositukset, alueelliset toimintaohjeet, organisaatiotason uudistukset tai päivittäisessä työssä keksitty uusi toimintatapa. (Kallankari 2019, 13.) Muutokset voivat olla siis paikallisia tai maailman laajuisia (Avdeeva, Golovina & Polyanin 2021). Muutos lähtee usein liikkeelle siitä, että toiminnassa tunnistetaan uusi asia, tarve tai epäkohta, johon halutaan muutosta. Usein tämän tarpeen havaitsee nimenomaan esimies, joka kokee muutoksen tarpeelliseksi. (Ponteva 2010, 10.)

Muutosjohtamisen perusteet rakentuvat organisaation strategiasta ja sen avoimesta viestimisestä läpi koko organisaation (Hackselius-Fonsén 2017, 77). Muutosjohtamisen perustehtävänä on saada epäsuhta nykytilan ja tavoitetilan väliltä kurottua kiinni (Kallankari 2019, 15). Muutosjohtamisen ajatuksena voidaan pitää sitä, että muutosjohtajan on tunnistettava muutoksen tarve, se minkälaisesta muutoksesta on kysymys ja miten muutosta pitää johtaa ja tämän jälkeen johtaa sitä sen mukaisesti (Tuominen 2017, 71). Yleensä organisaation muutosta toteuttavat organisaatioissa työskentelevät työntekijät. Tämän vuoksi johtamisessa tulee erityisesti huomioida ihmisten johtamisen tarpeet. Työntekijät tulee saada motivoitumaan, osallistumaan ja sitoutumaan muutokseen. Esimiesten työ on pitkälti erilaisten muutosten johtamista (Kallankari 2019, 15–16; Pirinen 2014, 14; Tuominen 2017, 63.) Kallankari (2019, 16)

kirjoittaa teoksessaan, että organisaatioiden muutostarpeet vaihtelevat ja siksi jokaisessa muutoksessa tarvitaan erilaista muutosjohtamista. Muutosjohtamisessa keskeistä on tulevaisuuden vision luominen, strategian laatiminen sekä työntekijöiden toiminnan suuntaaminen vision mukaiseen toimintaan. Muutosjohtaminen on esimiestoimintaa, joka suuntaa työntekijöiden toimintaa ja tunteita kohti yhteisiä muutostavoitteita. (Laurila 2017, 25–26.) Muutosjohtamisen voidaan katsoa myös tarkoittavan ihmisen toimintatavan tai käyttäytymisen muutoksen aikaansaamista (Laamanen ym. 2016, 312).

Muutoksen johtamisen voidaan katsoa olevan myös keskustelun, puheen ja muutoksen merkityksen johtamista. Tämän näkemyksen mukaan tärkeäksi muodostuvat siten hyvät vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot, sillä ne edistävät oikeudenmukaisuuden ja muiden eettisten periaatteiden toteuttamista. Eriyisesti eettisen johtamisen periaatteista oikeudenmukaisuus on tärkeää ja se korostuu nimenomaan muutosjohtamisessa. Johtamisen oikeudenmukaisuus näyttäytyy työntekijöille esimerkiksi kuulluksi tulemisena ja vaikuttamisen mahdollisuutena. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 162–163.) Hyvänä johtajuutena pidetään sellaista johtajuutta, jossa korostuvat juuri vuorovaikutustaidot ja aktiivinen kuunteleminen (Kiiskinen 2017, 127).

Muutostahti ei siis hidastu tulevaisuudessakaan ja, jatkuva uudistuminen on välttämättömyys organisaatioille ja yksilöille kilpailukyvyyn turvaamiseksi. Tarvitsemme yhä enemmän ymmärrystä ja osaamista isojen muutoshankkeiden projektoinnista ja hallitusta johtamisesta. Sitäkin tärkeämpää on taito uudistua osana arkea, ketterästi ja ennakoivasti. Tulevaisuudessa kaikkien on oltava yhä enemmän muutosten mahdollistajia, käynnistäjiä, innovoijia ja ennakoijia. (Sydänmaalakka 2014, 108.) Esimiesten taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti organisaatio pystyy viemään läpi jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. Onnistunut muutos vaatii siis vahvaa muutosjohtamisosaamista ja muutoksen hallinnan taitoja (Pirinen 2014, 14).

## **2.1 Muutoksen johtamisen vaiheet**

Muutos voidaan johtamisen näkökulmasta jakaa Ilmarisen (2018, 5) mukaan neljään eri vaiheeseen: lähtökohtiin, valmisteluun, toteuttamiseen ja päättämiseen. Muutoksen hallinnan kannalta voidaan myös tunnistaa kolme vaihetta, jotka mukailevat myös edellä kuvattuja vaiheita. Näitä ovat muutokseen valmistautuminen, muutosten hallinta ja muutoksen vahvistaminen. (Tamiliarasu 2012, 27.) Muutosten vaihemalleja on kritisoitu, mutta siitä huolimatta ne auttavat muutosten ymmärtämistä, analysointia ja suunnittelua (Rissanen & Lammintakanen 2018, 158).

Muutoksen alussa tulee tunnistaa muutoksen taustalla olevat tekijät. Muutosprosessin toteutumisen kannalta tärkeää on muutoksen lähtökohtien jäsentäminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi tulee muutokselle luoda tavoitteet ja ylipäätään tunnistaa muutostarve. Lähtökohteisesti kaiken muutoksen taustalla on halu kehittää liiketoimintaa ja lisätä organisaation kilpailukykyä. Muutokselle asetetut tavoitteet voivat olla laadullisia esimerkiksi henkilöstön osaamisen lisääminen tai määrällisiä esimerkiksi liiketoiminnan kasvu. Tavoitteet tulee määritellä siten, että niiden toteutumista voidaan seurata ja arvioida. Muutoksen johtamisen helpottamiseksi kannattaa myös asettaa välitavoitteita. (Ilmarinen 2018, 5–6.)

Muutosprosessi etenee lähtökohtien pohjalta suunnitelmiksi. Muutossuunnitelmassa on tärkeä ottaa huomioon nimenomaan ihmisten johtamisen näkökulma. Muutossuunnitelmaa laatiessa tulee pohtia, miten yksilöiden ja työyhteisön kokemukset otetaan huomioon ja miten työntekijöitä tuetaan tuomaan näkökulmansa mukaan muutokseen. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa muutoksen keskeiset kohde-ryhmät, hahmottaa muutoksen etenemisen vaiheet, rakentaa aikataulu, suunnitella muutosviestintää, jakaa vastuut ja tehtävät ja luoda edellytyksiä koko henkilöstön sitoutumiselle muutokseen. Hyvästä suunnittelusta huolimatta suunnitelmia joudutaan usein muuttamaan ja tarkentamaan muutoksen aikana. (Ilmarinen 2018, 9.)

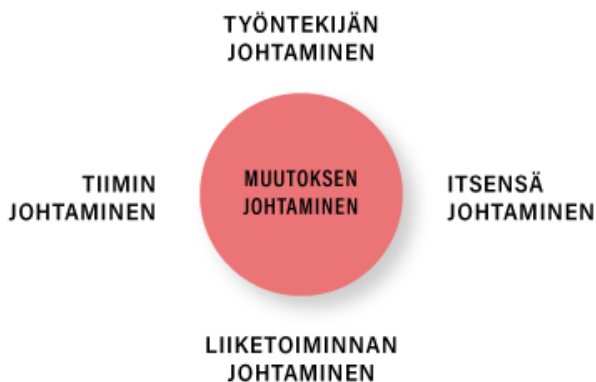
Kolmannessa vaiheessa eli muutoksen toteuttamisessa on kyse muutossuunnitelman viemisestä käytäntöön. Toteuttamisvaiheessa esimiehen on kiinnitettävä huomiota muutoksen tavoitteiden ja sisältöjen läpikäymiseen työntekijöiden kanssa, jotta tavoitteet muuttuvat käytännön ratkaisuuksi ja toimintatavoiksi. Muutoksen toteuttamisen kannalta esimiehen rooli on merkittävä. Esimies johtaa muutoksen konkreettiseksi tekemiseksi ja osallistaa työntekijät muutokseen. Muutos on toteutunut vasta sitten, kun jokainen organisaation työntekijä toteuttaa sitä työssään. Toteutuneen muutoksen edellytyksenä on sitouttaminen, jota voi vahvistaa johdonmukaisella viestinnällä ja tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua muutoksen toteuttamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon. (Ilmarinen 2018, 15.)

Tärkeää on myös huomioida se, että usein muutostilanteissa tarvitaan esimerkiksi osaamisen arviointia ja kehittämistä, jotta työyhteisö pystyy vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin. Muutoksen toteutumisen kannalta onkin tärkeää, että työyhteisö tunnistaa muutoksen seuraukset ja miettii etukäteen, miten niihin valmistaudutaan. Näin työyhteisö oppii ottamaan vastuuta toimintakyvyn säilyttämisestä muutoksessa ja sen jälkeen. Muutostilanteessa on hyvä tunnistaa ne asiat, joihin työntekijät voivat aidosti vaikuttaa. (Ilmarinen 2018, 18-19.)

Viimeisenä vaiheena on muutoksen päättäminen. Päättämisessä on kyse tavoitellun muutoksen tukemisesta, uusien toimintatapojen vakiinnuttamisesta sekä muutoksen arvioimisesta ja tarvittaessa korjaavien toimien tekemisestä. Koko muutosprosessia kannattaa arvioida oppimiskokemuksena, jossa huomioidaan onnistumiset, korostetaan saatuja hyötyjä ja palkitaan osallistujia. On tärkeää käydä läpi kokemuksia ja pohtia sitä, mitä tästä muutosprosessista on opittu. Usein muutosvaiheessa organisaation tuottavuus ja toimintavarmuus laskee, kun taas muutosprosessin päättämisvaiheessa toimintakyvyn tulisi palautua ennalleen ja tavoitteiden mukaan myös nousta. Tämä edellyttää kuitenkin hyvien käytäntöjen leviämistä, uusista toimintatavoista ja pelisäännöistä kiinni pitämistä sekä usein myös jatkuvaa toiminnan kehittämistä. (Ilmarinen 2018, 19–21.)

## 2.2 Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa

Jotta muutos voi onnistua parhaalla mahdollisella tavalla tarvitaan siihen ammattimaista muutosjohtamista. Esimiehellä tulee olla taitoja johtaa muutosprosesseja ja kykyä johtaa ihmisiä muutoksen eri vaiheissa. (Pirinen 2014, 22.) Pirinen (2014, 22) tarkastelee muutosjohtamista neljästä eri näkökulmasta. Onnistuneen muutoksen johtamisen kannalta kaikki nämä neljä näkökulmaa tulisi huomioida ja hallita. Nämä neljä näkökulmaa ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen muutoksessa.



KUVIO 1. Esimiehen muutosjohtamisen neljä näkökulmaa (mukaiillen Pirinen 2014, 22)



Organisaation muutoksen tulee lähteä organisaation liiketoiminnan tavoitteista käsin (Pirinen 2014, 22). Liiketoiminnan johtaminen edellyttää esimieheltä valmiuksia ymmärtää ja hallita organisaation toimintaa kokonaisuutena. Johtaessaan esimiehen tulee muistaa talouden, asiakkaan, sisäisen prosessin, oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton 2004, 52–54.) Liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että muutoksen päämäärä on selkeä, jotta esimiehet voivat priorisoida tekemisensä oikeisiin asioihin. Juuri muutoksessa priorisoinnin ja asioiden yksinkertaistamisen taidot ovat arvokkaita esimiehelle. Esimiesten tehtävänä on yhdessä johdon kanssa tehdä muutoksesta luontainen osa organisaation päivittäistä toimintaa. (Pirinen 2014, 23–24.)

Muutoksessa esimies saa tulosta aikaan vain yhdessä tiiminsä kanssa. Tavoitteisiin ja yhteisiin pelisääntöihin sitoutunut tiimi tekee hyvää tulosta. Esimiehellä on vastuu tiiminsä toiminnasta ja päätöksistä. Hyvässä tiimissä esimies kuuntelee tiiminsä jäseniä, mahdollistaa työssä suoriutumisen, puolustaa tiimiään tarvittaessa ja huolehtii asioiden etenemisestä. Hyvässä tiimissä on erilaisia osajia ja persoonallisuuksia, joille esimiehen on hyvä löytää heidän vahvuuksien mukaiset työtehtävät ja roolit. Esimies voi läsnäolollaan ja kuuntelemalla työntekijöitään luoda tiimille turvallisuuden tunteen ja motivoimalla saada heidät ryhmäytymään ja pärjäämään muutoksessa. Esimies osoittaa omalla toiminnallaan päivittäin sen, miten tärkeä tiimi on hänelle. Mitä vaikeampi muutos on sitä, tärkeämpää avoin vuorovaikutus on tiimin sisällä. Hyvä tiimi ei synny kuitenkaan itsestään, vaan se saadaan aikaan yhteistyöllä ja kaikkien panostuksella. (Pirinen 2014, 30–31.) Tärkeää on myös tiedostaa, että tiimi voi toimia odottamattomalla tavalla. Yksittäisen ihmisen saaminen mukaan muutokseen, ei vielä tarkoita sitä, että kaikki tiimissä hyväksyisivät muutokset samalla tavalla. (Kallankari 2019, 126.)

On selvää, että tiimi koostuu yksilöistä. Jokaisen tiimin jäsenen on löydettävä muutoksesta itselleen hyvät asiat, hyödyt ja edut ennen kuin on valmis hyväksymään muutoksen. Muutoksen aikana kaikki tiimin jäsenet käyvät läpi omaa muutosprosessiaan. Esimiehen tehtävänä on johtaa kannustaen ja rohkaista jokaista työntekijää eteenpäin. (Pirinen 2014, 31–32.) Yksilön johtaminen eroaa ryhmän johtamisesta (Kallankari 2019, 126). Esimiehen on tärkeää tiedostaa se, että ihmisen käyttäytyminen on vain jäävuoren huippu pinnan alla vaikuttavista tekijöistä. Pinnan alla ovat henkilön opitut toimintatavat, motivaatio, asenne, uskomukset ja arvot. Henkilön toimintaa on mahdollista muuttaa vaikuttamalla nimenomaan näihin pinnan alla vaikuttaviin tekijöihin. Jotta haluttu muutos saadaan aikaiseksi, tulee esimiehen johtaa ja valmentaa työntekijöitä osana muutosta ja vaikuttaa heidän ajatuksiinsa, asenteisiin ja tunteisiin. (Kallankari 2019, 126.)

Työntekijän ja koko tiimin suoriutumiseen ja hyvinvointiin muutoksessa vaikuttaa olennaisesti myös esimiehen itsensä jaksaminen. On selvää, että muutosprosessit vievät paljon energiaa ja tämän vuoksi esimiesten on tärkeää pitää huolta myös omasta jaksamisestaan. Esimies, joka osaa johtaa myös itseään luo ympärilleen positiivisuutta ja antaa sen kautta myös työntekijöilleen energiaa. Itsensä johtamisen näkökulmasta esimiehen on hyvä kiinnittää huomiota omien tehtäviensä priorisointiin, omaan suhtautumiseensa muutosta kohtaan, omien rajojen tunnistamiseen ja avun pyytämiseen. (Pirinen 2014, 33–34.) On erittäin tärkeää, että esimies saa omalta esimieheltään ja myös muilta organisaation tasoilta tukea muutokseen. Keskeistä on, että jokainen viestii muutoksesta yhteneväisesti, jotta virhetulkintoja ei pääsisi syntymään. Esimiehen on hyvä kertoa odotuksistaan liittyen siihen, millaista tukea esimieheltään tai muilta jäseniltä organisaatiossa toivoo. (Kallankari 2019, 249.) Muutostilanteessa vertaistuki ja esimieskollegat ovat arvokkaita esimiehelle (Pirinen 2014, 34). Itsensä johtaminen voidaankin nähdä kaiken johtamisen lähtökohtana. Esimiehen tulee työssään osata uudistua ja uudistaa (Sydänmaalakka 2004, 145).

### **2.3 Muutosviestintä**

Muutosviestinnän tavoitteena on yksinkertaisesti auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutosta ja osallistaa heidät muutoksen toteuttamiseen. Arjessa perustehtävän hoitaminen, luottamuksen ylläpitäminen ja toiminnan tavoitteiden kirkastaminen tapahtuu juuri viestinnän avulla. Muutos on mahdollinen, kun sen tavoitteet ja uudet toimintatavat on ymmärretty ja hyväksytty riittävän yhtenäisesti. (Heiskanen & Lehkoinen 2010, 20–21.)

Johtaminen on siis viestintää ja vaikuttamista. Työyhteisön muutosvalmiuden näkökulmasta esimiehen viestinnällä on suuri merkitys. (Alavi & Gill 2017.) Esimiesten vakuuttavin viesti muutoksen puolesta on oma toiminta (Laamanen ym. 2016, 217). Esimiehen oma innostus ja aktiivinen viestintä vie muutosta eteenpäin. Tärkeää on tiedostaa se, että viestintä on usein se asia, joka saa työntekijöiltä muutoksessa eniten kritiikkiä. Esimiehen tulee keskustella muutoksesta aktiivisesti ja eri näkökulmista työntekijöiden kanssa. Keskustelun avulla luodaan yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja päämääristä. Täydellistä ymmärrystä ei ole aina mahdollista saavuttaa, eikä se ole tarpeenkaan. Muutosviestinnällä edesautetaan asioiden ymmärtämistä, kokemusten jakamista ja yhteenkuuluvuutta. Muutosviestinnässä keskitytään viestimään paljon tulevaisuudesta, mutta yhtä tärkeää olisi käydä keskustelua tästä hetkestä, koska se on usealle työntekijälle paljon keskeisempää ja merkityksellisempää. (Pirinen 2014, 116.)

Muutosprosessin aikana tulee helposti paljon informaatiota. Yksittäisen työntekijän voi olla vaikea poimia informaatiosta hänelle itselleen olennainen tieto. Esimiehen onkin hyvä suodattaa informaatiotulvasta työntekijälle tärkeät tiedot. Usein muutoksen tavoitteet viestitään niin, että työntekijän on vaikea tarttua niihin. Esimiehen on hyvä tuoda asetettuihin tavoitteisiin konkretiaa ja tulkita viestit työntekijälle ymmärrettävään muotoon. Esimiehen kielellä onkin tässä vaiheessa suuri merkitys ja viestinnän tulisikin olla hyvin yksinkertaista ja yksiselitteistä. Jos sanat ovat vaikeita käsittää, muutos jää usein työntekijälle vieraaksi ja kaukaiseksi asiaksi. Työntekijä voi kokea, ettei muutos kosketa häntä, vaan on vain ylimmän johdon puhetta. Muutosviestinnän tavoitteena voidaankin pitää siis vuoropuhelun aikaansaamista. Viestintä on siis kaksisuuntaista, ja siksi myös työntekijällä on vastuu viestinnästä. (Pirinen 2014, 117–120.)

Esimiehen viestintä saa työntekijöissä aikaan tunteita, joiden kautta asioita lähdetään tulkitsemaan. Esimiehen onkin hyvä muistaa, että hänen viestinnästään ja viestimättä jättämisestään tehdään aina johtopäätöksiä ja tulkintoja. Esimiehen tuleekin pitää kaikissa tilanteissa kiinni johdonmukaisesta ja selkeästä viestinnästä ja hänen on toistettava pääviestit mahdollisimman selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tärkeää on myös antaa työntekijälle aikaa rauhassa ottaa uusi tieto vastaan ja hahmottaa se suhteessa omaan työhön. (Pirinen 2014, 124–125 & 118.)

Muutosviestinnän tulisi olla jatkuvaa koko muutosprosessin ajan. Työntekijää kiinnostaa muutoksessa se, mitä muutoksessa seuraavaksi tapahtuu ja mitä ei tapahdu. Tärkeää on viestiä siitä, mikä pysyy ennallaan ja mikä eikä muutu. (Pirinen 2014, 121.) Liian usein muutosviestintä jää vain tiedon jakamisen tasolle. Esimiehen tulisi kohdata jokainen työntekijä, avata tieto ja tulkita se yksittäisen työntekijän näkökulmasta ja soveltaa se käytännön tasolle yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijän tulee ymmärtää se, mitä muutos tuo juuri hänelle. (Pirinen 2014, 123.) Oman haasteensa viestinnälle tuo monessa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelussa se, että työtä tehdään kaikkina vuorokauden aikoina. Yhteisen ajan löytäminen työntekijöiden kanssa asettaa varmasti haasteita aktiiviselle viestinnälle.

Muutoksen johtaminen edellyttää siis jatkuvaa viestintää ja muutosviestin vahvistamista läpi koko organisaation. Sen avulla luodaan yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista. Joka suuntaan avoin viestintä organisaatiossa perustuu hyvin kommunikoituun tulevaisuuden visioon. Muutosviestinnän perustana on muutosviestinnän strategia ja suunnitelma. Muutosviestinnän strategiassa suunnitellaan viestinnän tavoitteet, kohderyhmät, pääviestit, kanavat, mittaaminen ja arviointi. Esimiehen tulisi suunnitella muutosviestintä ennakoivasti yhdessä ylemmän johdon kanssa. (Pirinen 2014, 132.)

### 3 LÄHIESIMIEHET MUUTOSJOHTAJINA

Esimiehellä tulee olla kykyä sopeuttaa johtamista erilaisiin muuttuviin tilanteisiin. Erityisesti muutoksissa tarvitaan tunneälykästä johtajuutta, jolle ominaisia elementtejä ovat tilanneherkkyys, tilannetaju, kyky havaita ja tulkita heikkoja signaaleja, yleisen tunnelman tulkinta sekä yksittäisten työntekijöiden tunnetilojen lukutaito. Hyvä johtaminen edellyttää esimieheltä hyvää itsetuntemusta, tervettä itsetuntoa ja valmiutta itsensä kehittämiseen. Huomion arvoista on se, että johtajuuteen kasvaminen on hyvin vahvasti sidoksissa ihmisenä kasvamiseen. (Kolari 2010, 200.)

Vastuullinen muutosjohtaminen tarkoittaa sitä, että esimies ottaa vastuun muutoksen suunnan näyttämisestä työntekijöilleen. Esimiehellä on yhdessä työntekijöiden kanssa vastuu muutosprosessin toteutuksesta (Pirinen 2014, 61&65). Mitä monimutkaisempi muutos on ja mitä enemmän se koskee ihmisiä ja lisäksi vielä esimerkiksi eri järjestelmiä, sitä tärkeämpää muutoksen johtaminen on onnistumisen varmistamiseksi (Kallankari 2019, 18). Esimiehen on johdettava muutosta jämakästi ja johdonmukaisesti, jotta muutos onnistuisi. Samalla esimiehen on kuitenkin oltava läsnä työntekijöiden arjessa. Yhdessä työntekijöiden kanssa esimies pystyy ratkaisemaan muutoksen vaikeimmatkin esteet ja saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Muutos on yhteistyötä muutosmatkalla, joka on kaikille osapuolille yhtä uusi tilanne. Onnistumisesta hyötyvät parhaimmillaan kaikki osapuolet. (Pirinen 2014, 61.)

Esimies on melko usein ylhäältä tulevien tavoitteiden ja käytännön toteutuksen tärkein lenkki (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 108). Tänä päivänä työn ja palveluiden monimutkaistuesssa ja ihmisten osaamisen tason noustessa esimiesten rooli muutosprosesseissa voidaan nähdä enemmän valmentajana kuin pomona (Laamanen ym. 2016, 108; Sydänmaalakka 2014, 104). Tämän kehityssuunnan myötä esimiesten vuorovaikutustaitojen merkitys kasvaa (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 108). Valmentavassa johtamisessa korostuvat erityisesti luottamus ja esimiehen halu auttaa työntekijöitä tunnistamaan mahdollisuudet parantaa suoritustaan ja ottaa käyttöön yksilöiden henkilökohtaisia vahvuuksia (Pirinen 2020, 19).

Tilanne ja tarkoitus määrittelevät sen, millaisen roolin johtajan tulisi omaksua minäkin hetkenä (Pirinen 2020, 19). Tilannekohtaisuuden katsotaankin olevan keskeistä sen sijaan, että voitaisiin hyödyntää valmiita reseptejä onnistuneeseen muutosjohtamiseen (Kiiskinen 2017, 127). Esimies voi muutosprosessissa olla toimeenpanija tai asiantuntija tai hän voi myös olla oma-aloitteinen ja vaikuttaa aktiivisesti muutosten toteutukseen organisaatiossa. Esimies voi myös olla valmentaja, joka kannustaa työntekijöitä

löytämään itse muutoksen merkityksen ja hyödyt. Kehittävä muutosjohtaja pyrkii hyödyntämään muutoksen mahdollisuuksia mahdollisimman paljon ja luo luovia ratkaisuja. Esimies voi olla myös vastuunkantaja, joka innostaa työntekijöitä muutoksessa ja saa heidät sitoutumaan muutokseen. Esimies voi myös olla tuloksentekijä-esimies, jolla yhdistyy intohimo, oikeiden asioiden tekeminen ja lopputulosten aikaansaaminen muutoksessa. (Pirinen 2014, 78–79.)

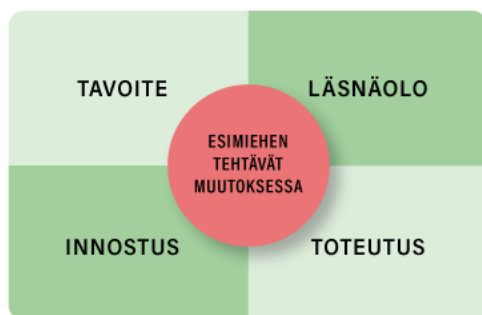
### **3.1 Esimiehen tehtävät ja rooli muutoksen läpiviemisessä**

Esimiehen rooli on erityisen tärkeä muutoksen toteutuksessa ja, viisas esimies käyttääkin paljon aikaa organisaationsa ohjaamiseen muutoksen läpi. Yleensä esimies tietää asemansa vuoksi henkilöstöön enemmän muutoksesta, sen lähtökohdista ja perusteista. Hyvin perillä oleva esimies tuntee myös organisaationsa strategian ja osaa yhdistää muutoshankkeen strategiseen viitekehykseen ja luo näin tätä kautta muutokselle järkevän perustelun. (Salminen 2017, 309.) Esimiehen tehtävänä on muutoksessa ottaa arkityöstä kiinni, reagoida ja johdattaa työntekijät uuteen. Muutosten toteuttaminen vaatii suoraa puhetta ja myös puuttumista halutun toimintatavan tai kulttuurin vastaisiin tekoihin. Esimiehen on oltava johdonmukainen työssään. Esimiehelle tärkeitä taitoja muutoksessa ovat kyky oppia, taito nähdä hyvää, arvostaa ja osoittaa arvostusta, kiittää ja kannustaa sekä tsemptata positiivisesti. (Korhonen & Bergman 2019, 95–97.)

Esimies on muutoksen johtajana ennen kaikkea kuuntelija, kannustaja sekä suunnan näyttäjä. Esimiehen tehtävänä muutoksessa on nähdä muutoksen kokonaisuus ja ymmärtää miksi muutos tapahtuu. Esimiehen tulee tunnistaa oma ja tiiminsä rooli muutoksen toteuttamisessa ja huolehtia tiimin työskentelyä ohjaavista kysymyksistä ja tehtävistä. Muutoksessa esimiehen tehtävänä on myös varmistaa muutosprosessin eteneminen, rajata työskentelyä ylhäältä tulevilla ohjeilla ja kannustaa tiimiä etsimään ratkaisuja ja tekemään aloitteita. Esimiehen rooli muutoksessa on viedä muutosta siis eteenpäin ja osallistaa työntekijät mukaan vaihtoehtojen arviointiin, valintojen ja päätösten tekemiseen sekä konkreettisiin muutostoimenpiteisiin. (Ilmarinen 2018, 16.) Tärkeää on, että työyhteisössä säilyy muutosjännite, muutoksessa on tekemisen meininki ja ihmiset kokevat muutoksen positiivisena asiana. Muutokset ovat aina mahdollisuus toiminnan kehittämisen kannalta, ja tätä on tärkeä viestiä myös työntekijöille. (Laamanen ym. 2016, 278–279.)

Esimiehen tulee tukea työntekijöitään muutoksessa ja, parhaiten tässä onnistuu esimies, joka on inhimillinen, reilu, positiivinen, innostunut/innostava, peräänantamaton, kannustava ja yllätyksellinen (Ponteva 2012, 29). Laurila (2017, 204) tuo väitöskirjansa tuloksissa esille neljä erilaista käsitystä hyvästä muutosjohtajuudesta, jotka hän on nimennyt ohjaavaksi, osallistavaksi, innostavaksi ja emansipoivaksi muutosjohtajuudeksi. Huomioitavaa on, että innostamisen lisäksi esimieheltä odotetaan yhä enemmän emotionaalista tukea erityisesti muutoksen aiheuttamien negatiivisten tunteiden säätelyssä. Tätä Laurila kutsuu emansipoivaksi muutosjohtajuudeksi.

Muutoksen eri vaiheissa johtamisen painopistealueet voivat muuttua, mutta perustehtävät säilyvät. Perustehtävien avulla arvioidaan nimenomaan esimiehen työtä ja tulosta muutoksessa. Esimiehen perustehtävinä voidaan pitää muutosjohtamisessa neljää osa-aluetta. Nämä osa-alueet on kuvattu kuviossa 2. Esimiehen tulee johtaa muutoksen tavoitteita ja toteutusta, olla läsnä työntekijöiden arjessa sekä innostaa työntekijöitä muutoksessa. (Pirinen 2014, 61.)



KUVIO 2. Esimiehen tehtävät muutoksessa (mukaiillen Pirinen 2014, 62)

Esimehet ovat muutoksen eturintamassa. Tämän vuoksi organisaation muutosprosesseihin tulisi sisällyttää esimiesten osaamisen kehittämiseen liittyvää valmennusta, suunnittelupäiviä tai työpajoja. (Erämetsä 2003, 225.) Organisaatioiden on tärkeää tiedostaa, että esimiestyö on organisaation kannalta tärkeä resurssi siinä missä muutkin resurssit. Esimiestyöstä tulee pitää huolta, ja sitä tulee kehittää systemaattisesti. On tärkeää huomata, että esimiehen on vaikea onnistua työssään ilman johdon vahvaa tukea ja sitoutumista. Tänä päivänä tulisi enemmän nähdä johtamisen johtamista, joka tukee nimenomaan esimiestyötä. Esimiestyön laaja-alaisuudesta huolimatta tehtävässä voi onnistua. Esimiehen tulee luottaa terveeseen maalaisjärkeen ja omata riittävästi rohkeutta jämääkään puuttumiseen silloin, kun sitä tarvitaan. Merkittävää on myös oman toiminnan jatkuva arviointi ja halu kehittyä esimiestyössä. (Salminen 2017, 365–366.)



### 3.2 Muutosta edistävästi vaikuttavat tekijät

Muutoksen onnistumisen näkökulmasta usein tärkeimmässä roolissa on ihmisten johtaminen (Nurmi 2012, 144). Muutosta edistäviä tekijöitä on tunnistettu erilaisilla tutkimuksilla ja myös työntekijöiden, esimiesten ja johtajien muutoskokemusten perusteella (Kallankari 2019, 29). Keskeisessä roolissa onnistuneissa muutoksissa on ollut muutoksen vuorovaikutuksellisuuden ja inhimillisyyden ymmärtäminen ja hahmottaminen (Kallankari 2019, 24). Organisaation onnistumiseen muutoksessa vaikuttaa paljon se miten hyvin muutoksen mahdollisuuteen on varauduttu ja miten otollinen maaperä organisaatiossa on ylipäätään muutoksille. Muutosprosessi voi olla tehokkaampi ja helpompi toteuttaa muutosmyönteisessä organisaatiossa. Henkilöstön suhtautuminen ja reagoiminen muutosviestiin riippuu täysin heidän muutosmyönteisyydestään. Ihmisten tunnereaktiot etenevät nopeammin muutoksen hyväksyntään niillä, jotka suhtautuvat muutokseen myönteisesti. Tärkeäksi kysymykseksi nousee siis se millainen, on muutokselle myönteinen ja otollinen toimintaympäristö ja miten sellainen luodaan. (Kallankari 2019, 29–30.)

Kaikki lähtee liikkeelle siitä, että toimintaympäristö sisältää muutosmyönteisen ja joustavan henkilöstön. Muutosmyönteisyyttä edistää merkittävästi organisaation selkeät ja kaikkien tiedossa olevat arvot, visiot ja tavoitteet. Näiden perusteella muutos voidaan perustella tarpeelliseksi. Merkittäväksi muodostuu myös se, että kehittämiseen on varattu riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Kiireessä voimavarat keskittyvät helposti kehittämisen sijaan perustyon tekemiseen. Henkilöstön hyvinvoinnista tulee pitää huolta jatkuvasti, sillä hyvinvoiva henkilöstö on joustavampi muutoksissa. Henkilöstön hyvinvointia lisää muun muassa avoin ja keskusteleva kulttuuri, palautteen antaminen ja palkitseminen, mutta myös psykologinen turvallisuus, joka mahdollistaa henkilöstölle uskalluksen nostaa työstä epäkohtia ja kehittämiskohteita esiin. (Kallankari 2019, 30.)

Onnistuneisiin muutoksiin tarvitaan myös muutosmyönteistä esimiestä, jolla on tietotaitoa hallita muutosta kokonaisuutena (Kallankari 2019, 30; Laamanen 2016, 33). Muutoksissa eduksi on esimies, joka on henkilöstöään valmentava, kannustava, idearikas ja hänellä itsellään on usko muutostavoitteiden toteutumiseen. Muutoksessa onnistumisessa vuorovaikutus juuri esimiehen ja työntekijöiden välillä on avain asemassa. Onnistuneissa muutoksissa esimies ottaa koko henkilöstön mukaan muutokseen ja viestii muutostavoitteista selkeästi. Ennen kaikkea oikea-aikainen ja jatkuva tiedottaminen muutoksesta

edistää muutoksen onnistumista ja muutokseen osallistaminen parantaa merkittävästi henkilöstön sitoutumista muutokseen. (Kallankari 2019, 30.)

Muutosta tulee osata johtaa, toteuttaa ja viedä muutos myös loppuun saakka (Tuominen 2017, 72). Selvää on se, että ylimmällä johdolla on merkittävä rooli muutoksen onnistumisessa. Muutosta edistää ylimmän johdon muutosmyönteisyys ja kehittämisaktiivinen organisaatiokulttuuri, johdon yhtenäinen viestintä muutoksesta sekä riittävän resurssin osoittaminen muutokseen. (Kallankari 2019, 31.) Muutoksen onnistumisen kannalta merkittävää on, että koko organisaatio arvostaa ja hyödyntää henkilöstön kokemuksia muutoksista. Johdon ja henkilöstön suhtautumiseen vaikuttaa aikaisempien muutosten onnistuminen ja niiden johtaminen. Huonosti johdettu muutos voi heijastua organisaatiossa muutosvastustuksena usein vuosien ajan. Historiaa ei voida muuttaa, mutta mahdollisista aikaisemmin tehdyistä virheistä voidaan oppia. (Kallankari 2019, 31-32.)

Tärkeää on muutoksen onnistumisen kannalta tiedostaa ja ymmärtää se, että muutoksen äärellä ihmisillä on suuri tarve tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi heille merkittävissä asioissa. Näiden tarpeiden täyttämisen jälkeen ihmisten mieli avautuu toiminnan kehittämiseksi ja uusille ideoille eli muutokselle. (Kallankari 2019, 34.)

### **3.3 Muutosta vaikeuttavat tekijät**

Hyvä esimies ymmärtää myös muutosprosessia mahdollisesti rajoittavat tekijät (Ponteva 2010, 11). Muutosprosessin suurimmat riskit liittyvät muutoksen tavoitteisiin, resursseihin, aikatauluihin ja tulosten mittaamiseen. Mikäli tavoitteita ei ole laadittu riittävän tarkasti, on riskinä se, että ajaudutaan tekemään epäolennaisia asioita. Tavoitteiden ollessa epäselvät resursseja ei myöskään pystytä kohdentamaan oikein. (Pirinen 2014, 259–260.) Merkittävässä roolissa on myös muutoksen jalkauttamissuunnitelma läpi koko organisaation. Ilman organisaation läpi menevää jalkauttamissuunnitelmaa muutoksen merkittävimäksi esteeksi voi kehittyä eri yksiköiden epätahtinen eteneminen toimintojen kehittämisessä. (Hackselius-Fonsén 2017, 76.) Voidaan myös todeta, että johtaminen ja muutoksessa onnistuminen on sitä haasteellisempää, mitä suurempi, laajempi tai syvällisempi muutos on (Rissanen & Lammintakanen 2018, 159).

Erämetsä (2003, 37-40) on kuvannut kirjassaan tyypillisimpiä muutosten toteuttamisen haasteita ja esteitä. Näitä ovat muun muassa; muutoksen perusteiden kertomatta jättäminen, kiire, muutos tarjoillaan

suoraan valmiina, pyritään viemään muutos läpi, vaikka yleinen tahtotila ei tue mitenkään sen läpimenon mahdollisuuksia, ei luovuta mistään, ei sitouteta keskijohtoa ja esimiestasoa, unohdetaan kommunikoinnin merkitys tai ei oteta kaikkia mukaan tai edes mahdollisteta kaikkien pääsyä mukaan.

Joskus muutoksissa esimiehillä ei ole riittävä/tarvittavaa tietoa muutoksesta. Näissä tilanteissa esimiehen on tärkeää olla samassa linjassa organisaation johdon kanssa, viestiä yhteisistä tavoitteista ja etsiä rohkeasti tarvittavaa tietoa organisaation sisältä, esimerkiksi omalta esimieheltään. Tällaisessa tilanteessa esimies ei saa alkaa itse toimia muutoksen kriittisenä kyseenalaistajana. Esimies on työnantajansa edustaja, joka vie organisaation päätöksiä eteenpäin ja viestii niistä yhteisesti sovitulla tavalla. Tämä ei suinkaan estä esimiestä asettumasta työntekijöiden asemaan ja ymmärtämään tilannetta heidän näkökulmasta. (Pirinen 2014, 128.) Esimiestyön sudenkuoppina voidaan pitää myös muutosprosessissa esimiestyön laiminlyöntiä, johtamisen vääristymistä ”kaverijohtamiseksi”, laiminlyöntiä uupumuksen vuoksi tai johtamisen välineellistämistä. (Pirinen 2014, 92.) Tärkeää on havaita myös oman työpaikan kulttuurin asettamat mahdolliset esteet muutokselle, jotta niihin voidaan puuttua. (Laamanen 2016, 13.)

Merkittävä esimiestyötä ja muutoksen etenemistä vaikeuttava asia on myös muutosvastarinta. Muutosvastarintaa voi olla monenlaista. Se voi olla äänekästä, hiljaista ja passiivista. Tärkeää on ymmärtää, että muutosvastarinta on luonnollinen ja inhimillinen tapa reagoida uusiin asioihin. Muutosvastarintaa ei tule aliarvioida, vaan on yritettävä selvittää mikä on vialla ja miksi. Kun esimies toistaa muutoksen tavoitteita ja viestii muutoksen positiivisista asioista, alkavat työntekijät uskoa niihin, eivätkä jaksataistella loputtomiin muutosta vastaan. (Pirinen 2014, 97–98.) Meidän tulee nähdä tietynlainen muutoskitka aivan luonnollisena ilmiönä, kun erilaisia ajatuksia sovitetaan yhteen (Huttunen 2018, 189–190).

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata Nuorten Ystävien ja Oulun Diakonissalaitoksen säätiön lähiesimiesten näkemyksiä onnistuneen muutoksen edellytyksistä ja heidän roolistaan muutosjohtajana. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä lähiesimiesten osaamista muutosten johtamisessa siten, että lähiesimiehet voivat tunnistaa muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja huomioida näitä johtaessaan muutosprosesseja. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkimustulosten avulla laatia kirjallinen kuvaus siitä, miten lähiesimies toteuttaa muutosta työssään ja mitä muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon. Kehittämisprosessi on kuvattu luvussa 8. Kuvauksen tarkoituksena on, että se tukee ja selkiyttää lähiesimiesten muutosjohtamista.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä onnistunut muutos edellyttää esimiehen näkökulmasta?
2. Mikä on esimiehen rooli/tehtävä muutoksen johtamisessa?

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa käytettiin fokusryhmähaastattelua, joka toteutettiin verkkohaastatteluina.

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin syksyllä 2020. Aiheen valintaan vaikutti omassa työpaikassani käynnistynyt mittava koko toimintaa koskeva muutos, henkilöstön esille tuoma tarve esimiestyön kehittämisestä sekä oma kiinnostukseni muutosjohtamista kohtaan. Aiheen valinnan jälkeen aloin syventymään muutosjohtamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tämän jälkeen laadin tutkimussuunnitelman ja helmikuun alussa 2021 sain tutkimusluvan. Tutkimushaastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2021.

### 5.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Nuorten Ystävät ry ja Oulun Diakonissalaitoksen Säätiö sr toimii valtakunnallisesti 19 eri paikkakunnalla ja työntekijöitä on yli 800. Liiketoimintayhtiöt sulautuvat yhteen vuoden 2021 aikana. Yhtiön palvelualueet kattavat yhdessä lähes kaikki kuntien lakisääteisesti tuottamat sosiaalipalvelut, joita ovat lasten, nuorten ja perheiden palvelut, vammaispalvelut, mielenterveys- ja päihdekuntoutujien palvelut, ikääntyvien palvelut, työllistämispalvelut osatyökykyisille, sekä haasteellisessa työmarkkina-asemassa oleville sekä lisäksi kuntaulkoistuspalvelut. (NY-ODL 2020.)

Opinnäytetyö toteutetaan niin Nuorten Ystävät palvelut Oy:n, sekä Oulun Diakonissalaitoksen Säätiön lähiesimiehille. Valitsin kohderyhmäksi lähiesimiehet, koska muutosjohtaminen on iso osa heidän arkeaan ja he ovat lähimpänä työntekijöiden arkityötä. Viime vuoden lopussa myös Pulse-työhyvinvointikyselystä kävi ilmi, että työntekijöiden mielestä johtamisessa ja esimiestyössä on kehitettävää. Lähiesimiehiä on yhteensä 73. Lähiesimiehiä työskentelee NY-ODL-organisaatiossa muun muassa palveluvastaa- van ja tiimivastaa- van nimikkeillä. Toimintaympäristö kattaa maantieteellisesti lähes koko Suomen painottuen kuitenkin Pohjois-Suomeen.

Tämän opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluvat Nuorten Ystävien kehitysjohtaja Mikko Oranen ja koulutusasiantuntija Krista Merikanto. Ohjaavana opettajana toimii Centria-ammattikorkeakoulun yliopettaja Leena Raudaskoski.

## 5.2 Opinnäytetyön lähestymistapa

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uusi ja teorian kautta perusteltu ratkaisu, joka tuo mukanaan uutta tietoa. Konstruktivisessa tutkimuksessa oleellista on sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Tämän lisäksi on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaillaan myös muualla kuin valitussa organisaatiossa. Konstruktivinen lähestymistapa on hyvä valinta, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan ehdottomasti myös teoreettista tietämystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65–66.) Muutosjohtamisesta löytyi runsaasti teoriaa, joka tuki vahvasti tätä tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu erityisesti työkentältä saatavan aineiston merkitys teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä. Tutkimuksessa tulee siis antaa tilaa käytännöstä nouseville ominaispiirteille ja niiden pohjalta tapahtuvalle ilmiöiden tarkastelulle. (Kiviniemi 2015, 78.) Laadullista tutkimusta voidaan pitää eräänlaisena oppimisprosessina, jossa tutkija pyrkii koko tutkimuksen ajan lisäämään tietoisuutta tarkasteltavasta ilmiöstä (Kiviniemi 2015, 80). Konstruktion tarkoitus tässä opinnäytetyössä on luoda kuvaus NY-ODL:lle siitä, miten lähiesimies johtaa muutoksia ja mitä muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon.

## 5.3 Aineistonkeruu

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin fokusryhmähaastattelua. Fokusryhmähaastattelut toteutettiin verkkohaastatteluina. Fokusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä. Haastattelun avulla saadaan tutkittavasta aiheesta aitoa tietoa, joka auttaa ymmärtämään ilmiötä ja ilmiön kanssa toimivia ihmisiä. (Kananen 2015, 81.) Fokusryhmähaastattelu on etukäteen valikoidussa ryhmässä tapahtuva ja haastattelijan ylläpitämä keskustelu ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Sen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi, kuinka, mitä, miten. Fokusryhmähaastattelun tulokset esitetään teema-alueina tai teoreettisena mallina sekä suorina lainauksina. Fokusryhmähaastattelu tuottaa monipuolisen ja rikkaan aineiston. (Mäntyranta & Kaila 2008.) Verkkohaastattelujen etuna voidaan pitää sitä, että niissä säästetään kustannuksia, haastatteluajat voidaan sopia joustavasti ja internet tarjoaa mahdollisuuden istunnon tallentamiseen. Verkkohaastattelussa haastateltava voi suhtautua haastattelijaan luonnollisemmin, koska haastattelija ei ole fyysisesti läsnä. Verkkohaastattelu edellyttää perinteisen haastattelun tavoin myös luottamuksellista suhdetta, jotta haastattelu tuottaa luotettavaa ja syvällistä tietoa ilmiöstä. (Kananen 2015, 85–86.)



Opinnäytetyöhön valittiin tämä aineistonkeruumenetelmä, koska voidaan olettaa, että tutkimuskysymyksiin pohjautuva vuoropuhelu ryhmässä tuottaa kattavamman ja rikkaamman aineiston. Tutkitusti haastattelumenetelmä myös osallistaa haastateltavia muutosprosessiin. (Kananen 2015, 27.) Verkko-haastattelu oli meneillään olevan korona-epidemian vuoksi perusteltu vaihtoehto. Haastattelurunko perustuu opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Haastattelurunko esitettiin yhden esimiehen toimesta ennen haastatteluiden toteuttamista. Esitestauksen suorittanut esimies ei osallistunut haastatteluun. Esitestauksen jälkeen haastattelurunkoa muokattiin niin, että haastatteluissa kaksi kysymystä käsiteltiin ikään kuin yhtenä kysymyksenä. Muutoin haastattelurunko säilyi ennallaan.

Opinnäytetyön haastateltavat valittiin perustuen vapaaehtoisuuteen. Haastatteluun otettiin mukaan kaikki ne lähiesimiehet, jotka olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Opinnäytetyön haastateltavia lähiesimiehiä oli yhteensä 11. Haastateltavat jakautuivat niin, että viisi esimiestä työskenteli ODL-säätiössä ja loput kuusi Nuorten Ystävillä. Esimiehillä oli erilaiset taustat ja eri pituiset kokemukset esimiestyöstä. Esimiehet työskentelivät kehitysvammahuollon, lastensuojelun ja avopalveluiden piirissä.

Fokusryhmähaastattelut toteutettiin kolmessa ryhmässä 24.2.2021, 26.2.2021 ja 18.3.2021 Teams-kokouksina. Haastateltaville toimitettiin etukäteen tutkimukseen liittyvä tiedote (LIITE 1) ja haastattelurunko (LIITE 2). Haastattelut nauhoitettiin. Perustelut haastatteluiden nauhoitukselle kerrottiin haastateltaville tutkimukseen liittyvässä tiedotteessa sekä suullinen lupa nauhoituksille saatiin haastatteluissa kaikilta haastateltavilta. Fokusryhmähaastatteluissa keskustelu oli rikasta ja haastattelurungon kysymyksiin saatiin vastaukset. Haastateltaville annettiin myös haastattelun päätteeksi mahdollisuus vapaaseen sanaan. Haastateltavat toivat esille sen, että aihe on ajankohtainen ja mahdollisuus keskustella ja jakaa ajatuksia muiden esimiesten kanssa koettiin hyvänä asiana.

## 5.4 Analyysi

Aloitin tutkimusaineiston analyysin auki kirjoittamalla eli litteroimalla nauhoitetut haastattelut sanatakkasti. Auki kirjoituksen tein tietokoneella. Auki kirjoitettua tekstiä tuli yhteensä 20 sivua fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Auki kirjoittamisen jälkeen tuhosiin haastattelunauhoitteet. Aineiston analysointia ohjasivat asetetut tutkimuskysymykset. Syvennyin litteroituun aineistoon lukemalla sen useamman kerran läpi. Pelkistin aineiston poimimalla sieltä tutkimuskysymysten kannalta oleelliset tiedot. Pelkistämisen

jälkeen ryhmittelin ja yhdistelin pelkistetyistä aineistosta saman sisältöiset asiat. Lopuksi muodostin alaluokista yhdistävät luokat. Sisällönanalyysi on kuvattu liitteissä. (LIITE 3.) Tutkimus ei ole vielä silloin valmis, kun tulokset on ryhmitelty tai analysoitu, vaan tutkijan tehtävänä on tulkita tulokset. Tulkinnassa tutkija tuo tutkittavasta ilmiöstä esiin jotakin uutta. Tulkintojen lähteenä voi olla aiempi teoria ja tutkimus. Tulkintaan vaaditaan mielikuvitusta ja kokonaisuuksien hahmottamiskykyä. Vaikkakin tulkinta esitetään erillisenä vaiheena, on se alkanut jo tutkimusongelman muodostamisesta lähtien ja kulkenut läpi kaikkien vaiheiden. Tutkijan on siis tuotava yhteen keskeiset tulokset ja antaa mahdollisimman selkeä ja perusteltu vastaus annettuihin kysymyksiin. Kehittämistyön suositukset laaditaan näiden synteisien pohjalta. (Ojasalo ym. 2015, 143–144.)

Opinnäytetyön kehittämistyö eli kirjallinen kuvaus siitä, miten lähiesimies toteuttaa muutosta työssään on tarkoitus muodostaa saatujen tutkimustulosten ja jo olemassa olevaa teoriaa hyödyntäen. Tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle mahdollisimman selkeä ja hyvin perusteltu kuvaus. Opinnäytetyön valmistuttua kuvauksen jakelu suunnitellaan yhdessä NY-ODL:n viestinnästä vastaavien henkilöiden kanssa.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esitän opinnäytetyön tulokset tutkimuskysymysten mukaisesti. Luvussa avataan tiedonantajien ajatuksia onnistuneen muutoksen edellytyksistä sekä heidän näkemyksiään esimiehen roolista/tehtävistä muutoksen läpiviemisessä. Luvussa tuodaan esille myös tiedonantajien ajatuksia muutoksen onnistumisen haasteista, muutokselle myönteisestä toimintaympäristöstä sekä esimiesten näkemyksiä omasta osaamisestaan muutosten johtamisessa. Nämä kaikki linkittyvät vahvasti siihen, mitä onnistunut muutos vaatii ja mikä on esimiehen rooli muutosten johtamisessa. Lopussa on tuon esille myös esimiesten ajatuksia meneillään olevasta isosta NY-ODL-organisaatiomuutoksesta.

Tutkimustuloksia on hyödynnetty kehittämällä NY-ODL-organisaatiolle kirjallinen kuvaus siitä, miten lähiesimies toteuttaa muutosta työssään ja mitä muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon. Kehittämistyö on kuvattu luvussa 7. Kehittämistyönä laaditun kuvauksen jakelu on tarkoitus suunnitella NY-ODL:n viestinnästä vastaavien henkilöiden kanssa opinnäytetyön valmistuttua.

### 6.1 Lähiesimiesten ajatuksia onnistuneen muutoksen edellytyksistä

Tiedonantajat nostivat onnistuneen muutoksen näkökulmasta selkeimmin esille koko organisaation läpi kulkevan avoimen vuorovaikutuksellisuuden. Merkittävänä asiana muutoksen onnistumisen kannalta nähtiin myös sitoutuminen muutokseen. Tärkeänä pidettiin sitä, että koko organisaatio on sitoutunut yhteiseen tavoitteeseen ja päämäärään. Sitoutumisen kannalta tärkeänä pidettiin yhteistä ymmärrystä muutoksesta ja sen syistä. Tiedonantajien mukaan onnistuneen muutoksen edellytyksenä on myös henkilöstön osallistaminen muutokseen ja työntekijöiden sekä asiakkaiden kuuleminen koko muutosprosessin ajan. Merkittävää oli tiedonantajien mukaan kuulluksi tuleminen ja mahdollisuus esittää kysymyksiä.

Edellyttää avoimuutta ja vastavuorosuutta siinä muutosprosessissa. Se ei voi olla pelekästään ylhäältä käsin johdettua se muutos, vaan se edellyttää myös henkilöstön kuulemista ja asiakkaiden kuulemista.

Yhteinen ymmärrys, että miksi sitä muutosta tarvitaan, mikä se muutos on ja kaikille jotka siinä on muutoksessa mukana, niin semmonen sitoutuminen siihen yhteiseen tavoitteeseen ja päämäärään

Muutoksen onnistumisen näkökulmasta tärkeää on myös tiedostaa ja tunnistaa mahdolliset muutosta hidastavat/vaikeuttavat tekijät. Tiedonantajat näkivät onnistuneen muutoksen hidasteena erityisesti tiedottamiseen liittyvät asiat. Tiedonantajat toivat esille, että tiedottamisen epäselvyydet ja epäselvyydet

muutoksen perusteista voivat vaikeuttaa muutoksen toteuttamista. Tiedottamisessa pidettiin tärkeänä tiedottamisen oikea-aikaisuutta ja myös aikaisemmin esille tuotua läpi koko organisaation kulkevaa vuorovaikutusta. Muutosta hidastavana tekijänä tunnistettiin myös erityisesti vuorotyöyksiköissä yhteisen ajan löytämisen haasteet työntekijöiden kanssa. Tärkeänä pidettiin sitä, että tiedottaminen olisi nimenomaan oikea-aikaista ja tasapuolista.

Tiedonkulku on kans niinkö semmonen voi olla hidastava tai estäväki tekijä, että jos sitä tietoa ei saa jaettua kaikille.

Tiedonantajat nostivat esille myös henkilöstön työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin muutoksen mahdollisena hidasteena/vaikeuttajana. Tiedonantajat näkivät, että huonosti voiva työyhteisö ei ole yhtä valmis ottamaan vastaan muutoksia, kuin hyvinvoiva työyhteisö. Muutokset voivat olla erityisen raskaita työyhteisölle, joissa kaikki huomio kiinnittyy sillä hetkellä päivittäisestä työstä selviytymiseen ja nimenomaan työssä jaksamiseen.

Yksikön sisäinen paha olo, että jos yksikkössä on hirmu rikkonainen tiimi ja jotenkin semmonen työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ei ole semmosella optimaalisella tasolla tai ees kohtalaisella tasolla.

Onnistuneen muutoksen toteutumisen kannalta hidasteena/vaikeuttavana asiana tiedonantajat tunnistivat myös mahdollisen yksilön tai koko työyhteisöstä esille nousevan muutosvastarinnan. Tiedonantajat tunnistivat nimenomaan sen, että yksittäisellä työntekijällä voi olla koko työyhteisön kannalta iso merkitys. Tiedonantajat näkivät, että pahimmillaan yksittäinen työntekijä voi saada muutosvastarintaan mukaansa muita työntekijöitä ja näin hidastaa muutosprosessin etenemistä. Muutosprosessin onnistumisen kannalta tiedonantajat pitivät tärkeänä myös esimiehen omaa suhtautumista muutokseen. Tärkeänä pidettiin sitä, että esimies itse uskoo myös muutokseen.

Kyllä se suuri muutosvastarinta siinä on se iso tekijä mikä hidastaa.

Se hidastaa myös aika paljon että jos minä en esimiehenä usko siihen muutokseen niin se on aika iso hidastava tekijä.

Muutosta hidastavien/vaikeuttavien tekijöiden lisäksi on tärkeää ymmärtää myös koko toimintaympäristön merkitystä muutoksen toteutumisen näkökulmasta. Tiedonantajat näkivät, että muutokselle myönteisin toimintaympäristö on avoin, positiivinen ja osallistava. Tällaisessa toimintaympäristössä luotetaan

koko henkilökunnan osaamiseen ja huomioidaan muutoksessa myös fyysisen toimintaympäristön merkitys. Tiedonantajat pitivät tärkeänä myös, että yhteisessä toimintaympäristössä kaikilla on yhteiset arvot, tavoitteet sekä yhteinen sitoutuminen muutokseen.

Avoim ympäristö, että jossa niinkö luotetaan myös siihen niin ku vastaavien arviointikykyyn ja myös työntekijöihin arviointikykyyn ja siihen tilannetajuun.

Semmonen positiivinen ilmapiiri myös mahdollistaa ja tietenkin sen avoimuuen perustana täytyy olla luottamuksen sitte.

## 6.2 Lähiesimiesten näkemyksiä roolistaan ja tehtävistään muutoksen läpiviemisessä

Tiedonantajat olivat yhtä mieltä siitä, että esimiehen toiminnalla on iso merkitys muutoksen läpiviemisessä. Muutoksen läpiviennin kannalta esimiehen omaa sitoutumista pidettiin tärkeänä. Tiedonantajat näkivät muutosprosessissa tehtävänä ennen kaikkea muutoksesta viestimisen työntekijöilleen ja muutoksen toteutumisen valvonnan yksiköissä. Esille nostettiin erityisesti keskustelu henkilöstön kanssa muutoksesta ja sen vaikutuksista, muutoksen perustelu työntekijöille sekä työntekijöiden viestien eteenpäin vieminen. Tiedonantajat näkivät, että esimiehen tulee tarvittaessa muokata ylhäältä päin tulevaa viestiä työntekijöilleen ymmärrettävämpään muotoon. Esimiehen tulee viestiä muutoksesta työntekijöille mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi.

Kyllä se vaatii minulta sen sitoutumisen, että mä pystyn sen jalkauttamaan ja viemään tänne työyhteisöön

Minun tehtävänä on pitää työyhteisö ajan tasalla ja myös valvoa se, että se muutos toteutuu

Henkilöstö haluaa kuulla sen miten se vaikuttaa juuri heidän työhön ja miten niin ku siihen meidän oman yksikön toimintaan.

Tiedonantajat pitivät muutoksen johtamisessa tärkeänä sitä, että esimies itse on hyvin perillä muutoksesta ja muutoksen syistä. Tiedonantajat pitivät tärkeänä sitä, että työntekijät voivat luottaa esimieheen ja siihen, että esimies vie omalta osaltaan asioita eteenpäin ja tarvittaessa ottaa asioista selvää. Merkittävänä pidettiin myös sitä, että esimies tiedostaa ja tunnistaa työntekijöiden tunteita muutosprosessin eri vaiheissa. Tiedonantajat toivat esille sen, että muutoksen eri vaiheissa yksittäiset työntekijät voivat tarvita hyvinkin erilaista tukea esimieheltään. Toinen työntekijä voi tarvita muutoksessa enemmän tukea, kuin toinen. Tiedonantajat näkivät, että esimiehen tehtävänä on muutosprosessissa luoda työyhteisöön

muutokselle myönteinen henki, luoda ympärilleen omalla toiminnallaan luottamusta ja mahdollistaa arjessa perustyön toteutumisen.

Kyllä mejän niin kun esimiehen täytyy olla kartalla, että mihin sillä muutoksella pyritään.

Luottamuksen ja hengen luoja sitten se viestinkulku molempiin suuntiin.

Se ydin tehtävä meillä on pitää siitä arjesta huolta.

Muutosten johtamisen ja esimiehen tehtävien/roolien näkökulmasta tiedonantajilta kysyttiin myös ajatuksia omaan osaamiseen liittyen. Tiedonantajat toivat esille asioita, joiden kokevat edistäneen johtamista muutostilanteissa. Oman osaamisen näkökulmasta tiedonantajat toivat esille perusarjessa esimiehen aidon läsnäolon ja ajan antamisen työntekijöille. Tärkeänä pidettiin myös tiedonantajien mukaan oman toiminnan tarkastelua ja muutoksesta positiivisten asioiden viestimistä. Tiedonantajat nostivat esille myös esimiehen omat aikaisemmat kokemukset muutoksista ja muutosten johtamisesta. Näiden katsottiin tuovan varmuutta johtamiseen. Oman osaamisen kannalta tärkeänä pidettiin myös koulutuksia, jotka lisäävät muutosjohtamisosaamista. Merkittävänä johtamista edistävänä tekijänä pidettiin esimiehen omaa oman alan tuntemusta ja tietämystä sekä kokemusta esimerkiksi ohjaustyöstä.

Pystyy antaa sille työyhteisölle aikaa ja olemaan läsnä ja kuuntelemaan ja jakaa sitä omaa tietoa

Omalla sillä kokemuksella mitä on niin ku nähny ja kokenu niitä muutoksia ja miten niitä on viety läpi ja menestyksekkäästi ja ei välttämättä niin menestyksekkäästi.

Sen oman alan ja sen tunteminen on kyllä tärkeätä.

### **6.3 Lähiesimiesten ajatuksia NY-ODL organisaatiomuutoksesta**

Tiedonantajat olivat yhtä mieltä siitä, että meneillään oleva NY-ODL-organisaatiomuutos on hoidettu kokonaisuudessaan todella hyvin. Erityistä kiitosta sai nimenomaan muutoksesta aktiivinen tiedottaminen ja koko henkilöstön osallistaminen muutokseen. Tiedonantajat saivat tuoda haastattelussa esille asioita, joita heidän mielestään NY-ODL muutoksessa tulisi vielä huomioida. Esille nostettiin erityisesti digitaaliset työvälineet. Tärkeänä pidettiin sitä, että käyttöön saataisiin kaikkia hyvin palvelevat ja toimivat järjestelmät ja niiden perehdyttämiseen varattaisiin riittävästi aikaa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että tasa-arvoinen keskustelu toimivista käytänteistä jatkuu edelleen ja palveluita tarkasteltaisiin tulevaisuuden näkökulmasta. Tiedonantajat pitivät muutoksessa tärkeänä työntekijöiden huomioimista siten, että heitä tiedotetaan heitä koskevista asioista ja erityisesti muutoksen aikatauluista.

Ainakin pitäis ottaa huomioon se, että tämmöset niin ku digitaaliset välineet, että ne palvelee sitten sitä monipuolista kenttää, että tietojärjestelmät on semmoset niin ku laadukkaat ja toimivat sitten, että saahaan sitä kautta sitä niin ku helpotusta siihen.

Yhdenvertaisuus, että miten saahaan niinkö tämmöset asiat yhdistettyä sillai niinku tasapuolisesti.

Semmonen et kaikkien toimintojen tarkastelu, niin ku nimenomaan silleen tulevaisuus näkökulman kautta.

## 7 KEHITTÄMINEN

Tämän opinnäytetyön kehittämistyö käsittelee kirjallisen kuvauksen laatimista, jossa kuvataan se, miten lähiesimies toteuttaa muutosta työssään ja mitä asioita hänen tulee muutoksen läpiviemisessä ottaa huomioon. Valmis kuvaus on liitetty opinnäytetyön liitteisiin (LIITE 4.). Kirjallisen kuvauksen kehittäminen ja laatiminen perustuu saatuihin tutkimustuloksiin ja saatavilla olevaan teoriaan muutosjohtamisesta. Kuvauksen laatimisen teoriana toimi Sanna Wenströmin (2020) ”Positiivinen johtaminen” sekä Sanna Kallankarin (2019) ”Muutoksen johtaminen arjessa” teokset. Kuvauksen kehittäminen tapahtui Jämsän & Mannisen (2000, 28) sosiaali- ja terveysalan tuotteistamisen perusvaiheiden mukaisesti. Tämän teorian mukaan tuotteistaminen jaetaan viiteen eri vaiheeseen joita ovat kehittämistarpeen tunnistaminen, ideointi, luonnostelu, kehittäminen ja lopuksi viimeistely. Huomioitavaa on se, että vaiheesta toiseen siirtyminen ei tarkoita sitä, että edellinen vaihe olisi päättynyt. (Jämsä & Manninen 2000, 28.) Myös tässä opinnäytetyössä kehittämisen vaiheet etenivät ajoittain niin, ettei edellinen vaihe ollut vielä päättynyt.



KUVIO 3. Tuotteistamisen viisi perusvaihetta (Jämsä & Manninen 2000, 28)

### 7.1 Kehittämistarpeen tunnistaminen ja ideointi

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä mahdollisimman hyvään lopputulokseen eli muutokseen. Jo suunnittelu vaiheessa pyritään siihen, että muutosprosessi onnistuisi hyvin. (Kananen 2015, 112.) Koko kehittämisprosessi lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan kehittämistarve. Kehittäminen käynnistyy vasta kun on ratkaistu ongelman laajuus, tunnistettu kohderyhmä ja miten ongelman ratkaisu palvelee kohderyhmää. Kun on saatu varmuus kehittämistarpeesta, mutta päätöstä ratkaisukeinoista ei ole tehty, käyn-



nistyy tuolloin ideointiprosessi eri vaihtoehtojen löytämiseksi. (Jämsä & Manninen 2000, 28 & 35.) Kehittämistarve nousi esiin organisaatiossa meneillään olevasta isosta muutoksesta, sekä henkilöstön esille tuomasta kehittämistarpeesta. Henkilöstö on tuonut esille, että esimiestyössä on kehitettävää. Muutos ja muutosjohtaminen on iso kokonaisuus, jota haluttiin selkiyttää kuvauksen kautta. Erämetsä (2003, 151) kertoo, että usein on hyvä, jos muutoksen viejillä on olemassa jokin kehikko tai malli. Tämä voi toimia esimiehen oman suunnitelman pohjana ja luoda turvallisuuden tunnetta muutokseen, varsinkin jos onnistuneista muutoksista ja niistä opituista asioista ei ole paljon omaa kokemusta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että kyseessä on vain malli. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa muutoksia. (Erämetsä 2003, 151.) Ideoimme yhdessä ohjausryhmän kanssa kuvauksen sisältöä ja sitä, miltä sen tulisi näyttää. Yhteinen näkemys oli se, että kuvauksesta haluttiin mahdollisimman selkeä. Kuvaukseen haluttiin nostaa esimiesten esille tuomia asioita kuitenkin niin, että saatavilla oleva teoria tukee ja vahvistaa kuvausta.

## 7.2 Luonnostelu ja kehittäminen

Kun on tehty päätös siitä, millainen tuote on tarkoitus suunnitella ja laatia, käynnistyy luonnosteluvaihe. Luonnosteluvaiheessa kehitettävää tuotetta tarkastellaan eri näkökulmista ja laaditaan erilaisia vaihtoehtoja kehitettävälle tuotteelle. Luonnostelua ohjaavat muun muassa arvot ja periaatteet, toimintaympäristö, palvelujen tuottaja, tuotteen asiasisältö ja säädökset ja ohjeet. Tärkeää on huomioida se, että aina sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakkaat eivät ole tuotteen ensisijaisia käyttäjiä tai hyödynsajia. Hyöty asiakkaalle tulee välillisesti palvelujen tuottajien, esimerkiksi työntekijöiden kautta. Tärkeää on kuitenkin kehittämisessä ottaa huomioon kaikkien osapuolten näkökohdat. (Jämsä & Manninen 2000, 43-45.)

Kirjallisen kuvauksen luonnostelun aloitin puhtaasti tutkimustulosten perusteella. Luonnostelin kuvauksesta erilaisia versioita. Luonnosteluvaiheessa mukana oli myös ohjausryhmään kuuluva kehitysjohtaja, jonka kanssa pohdittiin millaista, kuvausta tuloksista voitaisiin lähteä rakentamaan ja mitä teoriaa kuvausta tehtäessä olisi hyvä hyödyntää. Kehittämisvaiheessa kuvaukseen haettiin myös näkemystä tutkimukseen osallistuneilta lähiesimiehiltä. Kuvauksen laadintaan haluttiin saada myös vielä lähiesimiesten näkemyksiä/kommentteja.

### 7.3 Viimeistely

Viimeistelyvaihe voi pitää sisällään vielä yksityiskohtien hiomista. Tarkoituksena on saattaa kehitetty tuote sen lopulliseen muotoon (Jämsä & Manninen 2000, 81). Esimiehiltä saadun palautteen jälkeen kuvaus hyväksytettiin ohjausryhmään kuuluvalla kehitysjohtajalla ja koulutusasiantuntijalla. Viimeistelyvaiheessa kuvausta muokattiin niin, että siitä saatiin mahdollisimman selkeä kokonaisuus. Kuvauksen jakelu suunnitellaan yhdessä NY-ODL:n viestinnän henkilöiden kanssa opinnäytetyön valmistuttua.

Tärkeää kehittämisprosessissa on myös sisällyttää viimeistelyvaiheeseen tuotteen toimivuuden testaus (Jämsä & Manninen 2000, 81). Kirjallisesta kuvauksesta saatiin ohjausryhmältä ja kolmelta lähiesimiehiltä positiivista palautetta. Lähiesimiesten palautteen mukaan kuvaus on hyvä, kattava ja positiivinen koonti asioista. Palautteen antaneilta lähiesimiehiltä ei tullut esille parannusehdotuksia tai lisäyksiä kuvaukseen. Ohjausryhmän palautteen mukaan kuvaus oli hieno niin sisällöltään, kuin visuaalisestikin.

## OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa onnistuneen muutoksen edellytyksiä lähiesimiesten näkökulmasta ja antaa tietoa siitä, miten lähiesimiehet näkevät oman roolinsa johtaessaan muutosprosesseja. Tarkoituksena oli, että saatuja tuloksia hyödynnettäisiin kehitettäessä kirjallinen kuvaus liittyen muutosjohtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä esimiesten osaamista muutosten johtamisessa siten, että he voivat tunnistaa onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja huomioida näitä johtaessaan muutosprosesseja. Opinnäytetyöprosessiin kuuluu oleellisena osana koko prosessin syvälinen pohdinta. Ammatillisen kasvun näkökulmasta oma pohdinta on merkittävässä osassa.

### 7.4 Prosessin toteuttaminen

Opinnäytetyöprosessi alkaa prosessin perusteellisella suunnittelulla. Aikaisemman ammattikorkeakouluopintoihin kuuluvan opinnäytetyökokemuksen perusteella halusin erityisesti painottaa tässä opinnäytetyöprosessissa huomiota aiheen valintaan sekä prosessin aikatauluttamiseen. Opinnäytetyön prosessi lähti liikkeelle aiheeseen ja siihen liittyvän tietoperustan ja tutkimuksellisen toiminnan teoriapohjaan syventymällä. Lähtökohtana opinnäytetyölleni oli se, että halusin laajentaa omaa tietämystäni muutosjohtamisesta ja, että valmis työ linkittyisi tiiviisti käytännön työelämään. Näin ollen uskon, että kehittämisosio on helpommin jalkautettavissa arjen johtamistyöhön. Opinnäytetyön ohjausryhmän koostin opinnäytetyön toimintaympäristöön kuuluvista kehittämis- ja koulutustehtävistä vastaavista henkilöistä. Yhteistyö ohjausryhmän kanssa ollut koko opinnäytetyöprosessin ajan kannustavaa ja riittävän tiivistä.

Keskeisimmät tulokset myötäilivät Heleniuksen (2018) ja Jousmäen (2010) vastaavanlaisia tutkimustuloksia. Tulokset myötäilivät myös käytännön työssä koettuja ja havaittuja asioita. Kehittämisosion toteuttaminen oli erityisen mielenkiintoista ja opettavaista. Kehittämistyön perustana pidettiin koko prosessin ajan fokusryhmähaastattelulla saatuja tuloksia, unohtamatta kuitenkaan jo olemassa olevaa hyvää teoriaa muutosjohtamisesta.

Oma arvioni opinnäytetyöstäni on se, että opinnäytetyöni rajaus on toteutettu hyvin, sen tarkoitus ja tavoitteet ovat selkeät ja realistiset. Työn tarpeellisuus on perusteltu työelämälähtöisyydellä. Mielestäni tietoperusta, tutkimusosio ja kehittämisosio linkittyvät vahvasti ja luontevasti toisiinsa. Tutkimusmenetelmän ja analyysin valinnat on perusteltu hyvin ja niiden käytön hallinta on ollut prosessin aikana hyvää.

Opinnäytetyön kirjallinen raportti on selkeä ja se etenee loogisesti. Osaamiseni vahvimpana osa-alueena on ollut tietoperustan ja tutkimustulosten ja kehittämisen selkeä ja tiivis kokonaisuus. Yhteistyö eri toimijoiden ja ohjausryhmän jäsenten kanssa on ollut mielestäni riittävän aktiivista ja luontevaa.

## 7.5 Eettisyyden pohdinta

Tieteellisen toiminnan ytimessä on tutkimuksen eettisyys ja hyvää tutkimusta ohjaa tutkijan eettinen sitoutuneisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 244). Tutkijan tulee muistaa se, että vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta, rehellisyydestä sekä vilpittömyydestä on tutkijalla itsellään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 247). Merkittävää on huomioida se, että jo itse tutkimusaiheen valinta on tutkijan eettisesti tehty ratkaisu. Tutkijan tulee pohtia erityisesti sitä, miten tutkimus vaikuttaa siihen osallistuviin, mutta myös pohtia aihetta yhteiskunnallisesti. Tutkimuksen tavoitteiden on oltava korkean moraalien mukaisia ja toimenpiteiden on oltava käytäntöä hyödyttäviä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218; Ojasalo ym. 2015, 48–49.) Tämän opinnäytetyön aihe nousee tutkimuskohteena olevan organisaation tarpeesta. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä esimiesten osaamista muutosten johtamisessa. Tämän opinnäytetyön aiheen ei voida olettaa aiheuttavan kenellekään haittaa. Aihe on eettisesti neutraali.

Kaikessa tutkimustoiminnassa on turvattava osallistumisen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus kieltäytymiseen. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla aidosti vapaaehtoista. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218–219.) Tärkeää on, että tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija ja kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet ja ennen kaikkea mikä on heidän roolinsa organisaation toiminnan kehittämistä edistävässä toiminnassa. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Tutkimukseen valittiin mukaan henkilöt, jotka omaan vapaaehtoisuuteensa perustuen halusivat osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuville henkilöille lähetettiin tiedote (LIITE 2), jossa kerrotaan tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista, luottamuksellista ja osallistuminen tapahtuu anonymisti. Anonymiteetti on varmistettu sillä, että en kirjannut missään vaiheessa henkilöiden tunnistetietoja ylös ja kirjoitin tutkimusraportin tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden anonymiteetin säilyttäen.

Anonymiteetti on siis keskeisessä roolissa, kun tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä. Eettiseen tarkasteluun liittyy tämän lisäksi myös tutkimusaineiston oikeanlainen säilytys ja tuhoaminen. Tutkimustietoja ei luovuteta kenellekään ja aineisto säilytetään niin, ettei kukaan ulkopuolinen pääse siihen käsiksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 221.) Nauhoitin haastattelut Teams-ohjelmalla. Litteroin

haastattelut heti haastatteluiden jälkeen ja tämän jälkeen tuhosin haastattelunauhoitteet. Hävitin aineiston sisällön analyysin ja tulosten auki kirjoittamisen jälkeen. Tutkimusaineistoa säilytin salasanalla lukitussa tietokoneessa.

Tutkimuksen epärehellisyyden välttämiseksi keskeisiä asioita ovat toisten tekstien plagiointi, toisten tutkijoiden ja kehittäjien ja toimijoiden osuuden vähätteleminen, omien tutkimusten plagiointi, tulosten kritiikitön yleistäminen ja puutteellinen raportointi. (Ojasalo ym. 2015, 49.) Plagiointi on yksinkertaisesti sanottuna jonkun toisen tekijänoikeuksien loukkaamista. Plagiointi ei ole pelkästään vain toisen henkilön työn suoraa kopioimista, vaan se voi olla myös esimerkiksi vähäistä sanajärjestyksen muuttamista. Tahattoman plagioinnin ennaltaehkäisyksi on tärkeää työskennellä järjestelmällisesti ja varmistaa alusta alkaen, että kaikki käytetyt lähteet on kirjattu ylös. Tärkeää on kiinnittää huomiota myös siihen, miten lainaa ja miten ilmoittaa lähdeviittaukset käyttäessä jonkun toisen työtä. (Hirvisjärvi ym. 2010, 122.) Toteutin opinnäytetyössäni viittaukset ja lainaukset ohjeiden mukaisesti. En ole plagioinut tai käyttänyt muita vilpillisiä keinoja opinnäytetyöprosessini aikana.

Työskentelen Nuorten Ystävien yksikössä kehitysvammaisten ohjaajana ja opinnäytetyöprosessin ajan olen ollut opintovapaalla. En itse toimi esimiehenä, joten koen, että minun oli helppo säilyttää tutkijan rooli koko opinnäytetyöprosessin ajan. Koen, että sain tästä aiheesta valtavan paljon, sillä minulla itselläni ei ole muutosjohtamisesta käytännön kokemusta nimenomaan esimiehen näkökulmasta. Aihetta pystyi prosessin aikana pohtimaan myös työntekijän näkökulmasta, minkä koen rikkautena. Aihe oli minulle entuudestaan tuttu, mutta oman mielenkiintoni vuoksi olen paneutunut siihen syvällisesti erityisesti juuri teorian kautta.

Kaikkiin tutkimuksiin, joissa aineistoa kerätään tavalla tai toisella Nuorten Ystävien ja ODL- säätötoiminnasta, tarvitaan tutkimuslupa. Hain tälle opinnäytetyölle tutkimusluvan Nuorten Ystävien kehitysohjaaja Mikko Oraselta. Tutkimuslupapäätös on opinnäytetyön liitteenä (LIITE 5.)

## 7.6 Luotettavuuden pohdinta

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimuksen uskottavuuden, siirrettävyyden, ja vahvistettavuuden näkökulmista. Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tulokset on kuvattu niin selkeästi, että lukija voi ymmärtää, miten koko prosessi on toteutettu. Uskottavuuden näkökulmasta myös tutkijan muodostamien luokitusten tai kategorioiden on katettava aineisto. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.) Yksinkertaisesti sanottuna tutkijan tulee siis antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on toteutettu, jonka kautta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 286.) Tutkimuksen vahvistettavuus puolestaan tarkoittaa tutkimusprosessin kirjaamista niin, että toinen tutkija voi seurata prosessin kulkua pääpiirteissään ja vahvistaa tutkimustulokset. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan myös tutkimuksen siirrettävyydestä, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset on siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin/ympäristöihin. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003.) Koko opinnäytetyöprosessin ajan olen tutkimuksen vahvistettavuuden näkökulmasta pitänyt tarkkaa tutkimuspäiväkirjaa ja dokumentoinut näin prosessin eri vaiheet tarkasti ja luotettavasti opinnäytetyöhöni. Tutkimukseni uskottavuutta olen lisännyt kertomalla avoimesti tutkimukseni aikatauluista ja antanut tutkimukseen osallistuville henkilöille yhteystietojeni kautta mahdollisuuden olla tarvittaessa yhteydessä minuun. Tutkimuksen siirrettävyyden olen varmistanut niin, että tutkimuksessani olen kuvannut toimintaympäristön mahdollisimman tarkasti, jotta lukijan on helppompaa arvioida sitä, minkälaiseen tilanteeseen/ympäristöön tutkimustulokset ovat mahdollista siirtää.

## 7.7 Ammatillinen kasvu

Koko opinnäytetyöprosessi on ollut kaiken kaikkiaan hyvin opettavainen. Prosessi itsessään on haastanut minua monella tapaa. Alusta asti asetin itselleni tavoitteet, joiden mukaan olen koko prosessia pyrkinyt toteuttamaan. Oppimisen näkökulmasta on ollut myös tärkeää arvioida omaa jaksamista ja sitä, kuinka laajaa työtä annettussa ajassa on mahdollista lähteä rakentamaan. Kaiken kaikkiaan olen kuitenkin tyytyväinen siihen panokseen, minkä olen tälle tutkimukselle antanut. Opinnäytetyöprosessin kautta koen nyt, että hallitsen hyvin tutkimuksen tekemisen. Prosessin myötä hallitsen tutkimuksen teon kokonaisuutta, enkä koe tutkimusten tekemistä enää niin epäselvänä ja vaikeana asiana.

Koen, että muutosjohtaminen opinnäytetyön aiheena oli minulle juuri oikea. Olen oppinut opinnäytetyöprosessin aikana valtavan paljon muutosjohtamisesta. Uskon, että tulevaisuudessa voin hyödyntää

vahvaa teoreettista osaamistani muutosjohtamisesta. Aiheen kautta koen, että minulla on enemmän edellytyksiä toimia tulevaisuudessa esimiestehtävissä. Opinnäytetyön kautta muutosjohtaminen kokonaisuutena näyttää minulle nyt paljon selkeämpänä ja hallittavissa olevana osana esimiehen työtä.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot ovat antaneet minulle valtavan paljon. Viimeisen kolmen vuoden aikana koen kasvaneeni ammatillisesti paljon. Oma työtä kehitysvammaisten ohjaajana tarkastelee tänä päivänä paljon laajemmin kuin ennen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot ovat antaneet paljon uusia näkökulmia ja ajatuksia. Opinnot ovat antaneet käytännönläheistä, mutta myös teoreettista tietoa/taitoa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseen ja johtamiseen liittyen. Opintojen jälkeen minulla on varmempi olo hakeutua tulevaisuudessa esimiestehtäviin.

### **7.8 Opinnäytetyön hyödynnettävyys**

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tuloksia hyödynnettiin kehitettäessä NY-ODL organisaation lähiesimiehille kirjallinen kuvaus siitä, miten lähiesimies toteuttaa muutosta työssään ja mitä muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon. (LIITE 4). Tulokset ovat siirrettävissä, ja niitä voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Opinnäytetyö tallennetaan sähköisenä valtakunnalliseen Theseus- tietokantaan, mistä se on myös hyödynnettävissä.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Opinnäytetyöstä nousseet johtopäätökset:

- 1) Lähiesimiehet tunnistavat onnistuneen muutoksen edellytyksiä ja osaavat hyödyntää näitä johtaessaan muutosprosesseja. Lähiesimiehet tunnistavat myös muutosta mahdollisesti hidastavia/vaikeuttavia tekijöitä. Avoin ja osallistava toimintaympäristö nähdään merkittävänä asiana muutoksen toteutumisen kannalta.
- 2) Lähiesimiehet näkevät omalla toiminnallaan olevan suuri merkitys muutoksen johtamisessa ja läpiviemisessä. Esimiehet tunnistavat roolinsa ja tehtävänsä muutoksia johtaessaan ja ymmärtävät muutosta myös ilmiönä.

Jatkotutkimusaiheet:

- 1) Asiakkaiden osallisuus muutosprosesseissa.
- 2) Työntekijöiden kokemukset muutoksista ja muutosjohtamisesta.



## LÄHTEET

- Alavi, S-B. & Gill, C. 2017. *Leading change authentically: how authentic leaders influence follower responses to complex change*. Journal of leadership & organizational studies; Flint. 24 (2), 157-171. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.centria.fi/doi/10.1177/1548051816664681> Viitattu 1.4.2021.
- Avdeena, I., Golovina, T. & Polyaniin, A. 2021. *Change management strategy for the activities of business organizations*. 2021. DOAJ deirectory of open access journals. 90. Saatavissa: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/01/shsconf\\_eccw2020\\_01003.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/01/shsconf_eccw2020_01003.pdf) Viitattu 12.1.2021.
- Erämetsä, T. 2003. *Myönteinen muutos*. Helsinki: Tammi.
- Hackselius-Fonsén, R. 2017. *Muutosjohtajan matkassa. Strategisen johtamisen käsikirja*. Tallinna: Printon Trükikoda AS.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.
- Helenius, P. 2010. *Lähiesimiesten ja hoitotyöntekijöiden muutosjohtamiskokemus kotihoidossa*. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141579/Helenius%20Petra.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 20.4.2021.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15-16.painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Huttunen, T. 2018. *Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta?* Viro: Meedia Zone Oü.
- Hornstein, H-A. 2015. *The integration of project management and organizational change management is now a necessity*. International journal of project management. 33 (2), 291-298. Saatavissa: <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.centria.fi/science/artcle/pii/S0263786314001331?via%3Dihub> Viitattu 12.1.2021.
- Ilmarinen, 2018. *Onnistunut muutos. Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin*. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinto/opas-onnistunut-muutos.pdf> Viitattu 9.2.2021.
- Jost, R-M. 2016. *Selecting and implementing an integrated library system. The most important decision you will ever make*. USA: Elsevier. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=4042675> Viitattu 2.4.2021.
- Jousmäki, R. 2010. *Esimiehet muutosprosessin avainhenkilöinä*. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. YAMK- opinnäytetyö. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22194/OPN.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 20.4.2021.
- Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. *Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Tammi.

- Kallankari, S. 2019. *Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Helsinki: DUODECIM.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kananen, J. 2015. *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. *Strategia kartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum.
- Kiiskinen, E. 2017. *Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma*. Tampereen yliopisto. Talouden ja rakentamisen tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114254/kiiskinen\\_1520.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114254/kiiskinen_1520.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 25.1.2021.
- Kiviniemi, K. 2015. *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikku-noita tutkimus-metodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Kolari, P. 2010. *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampereen yliopisto. Kasvatustiede. Väitöskirja. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 25.1.2021.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent.
- Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. 2016. *Innostava uudistuminen – kestävä kasvu*. Tampere: Grano Oy.
- Laurila, M. 2017. ”*Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan*”. *Esi- miesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja. Saatavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf) Viitattu 21.10.2020.
- Mäntyranta, T. & Kaila, K. 2008. *Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä*. Lääketieteellinen aikakausikirja duodecim. 124(13), 1507-13. Saatavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo97349> Viitattu 25.1.2021.
- Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. *Laadullinen terveystutkimus*. Lääketieteellinen aikakausikirja duodecim. 119(7), 609-615. Saatavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo93495> Viitattu 15.4.2021.
- Nurmi, K. 2012. *Kipeän muutoksen lääkkeet: kohti parempia muutoksia*. Helsinki: Infor.
- NY-ODL 2020. *Nuorten Ystävät ja ODL-säätiön internetsivut 2020*. Saatavissa: <https://www.ny-odl.fi> Viitattu 21.10.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Pirinen, J. 2020. *Helpota johtamista! Tekeminen ratkaisee*. Helsinki: Books on Demand.
- Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2012. *Muutoksessa*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2018. *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J. 2017. *Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle*. Helsinki: Grano Oy
- Sydänmaalakka, P. 2014. *Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Tamilarasu, V. 2012. *Change management*. International journal of management prudence. 4 (2), 26-31. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.centria.fi/docview/1490677206?pq-origsite=primo> Viitattu 3.2.2021.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, K. 2017. *Muutoshallinnan mestari 3. Miten tehdä oikeat valinnat ja johtaa muutosta?* Oy Benchmarking Ltd.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. *Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoiminta edellytykset sosiaali- ja terveysalalla*. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160732/TEM-rap\\_8\\_2018\\_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160732/TEM-rap_8_2018_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 3.2.2021.
- Wenström, S. 2020. *Positiivinen johtaminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

## **Fokusryhmähaastattelurunko**

1. Mitä onnistunut muutos mielestänne edellyttää?
2. Miten suuri merkitys esimiehen toiminnalla on mielestänne muutoksen läpiviennissä?
3. Mikä on mielestänne esimiehen tehtävä/rooli muutosprosessin aikana?
4. Kuvaile omaan osaamiseesi liittyviä asioita, jotka ovat edistäneet johtamista muutostilanteessa?
5. Mitkä tekijät mielestänne hidastavat/vaikeuttavat onnistuneen muutoksen toteutumista?
6. Millainen toimintaympäristö mahdollistaa mielestänne onnistuneen muutoksen?
7. Mitä asioita mielestäsi NY-ODL muutoksessa pitäisi ottaa huomioon?

**Tiedote****TIEDOTE OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUVALLE**

**Opinnäytetyön nimi:** Hyvän muutosjohtamisen prosessi esimiesten näkökulmasta

**Opinnäytetyön tarkoitus:** Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa onnistuneen muutoksen edellytyksiä ja tutkimustulosten avulla kuvata onnistuneen muutosjohtamisen prosessi. Tavoitteena on lisätä esimiesten osaamista muutosten johtamisessa siten, että esimiehet voisivat tunnistaa muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja huomioida näitä johtaessaan muutosprosesseja. Tavoitteena on, että prosessin kuvaaminen selkiyttää yksiköiden muutosjohtamista ja lisää esimiesten muutosjohtamisosaamista.

Opiskelen Centria-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Pyydän sinua osallistumaan tutkimukseen. Tutkimustulosten avulla on tarkoitus laatia hyvän muutosjohtamisen prosessikaavio, joka tukee ja selkiyttää yksiköiden muutosjohtamista. Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluu Nuorten Ystävien kehitysjohtaja Mikko Oranen, koulutusasiantuntija Krista Merikanto sekä ohjaavana opettajana toimii Centria-ammattikorkeakoulun yliopettaja Leena Raudaskoski.

**Tutkimuksen kulku**

Tutkimus toteutetaan fokusryhmähaastatteluna. Haastattelut toteutetaan teams-kokouksena.

**Vapaaehtoisuus, luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastatteluun osallistuminen tapahtuu anonymisti ja haastateltavien yksityisyys ja tietosuojaturvataan. Opinnäytetyön tekijää koskee salassapitovelvollisuus. Haastattelu nauhoitetaan ja siihen kysytään suullinen lupa haastattelun alussa. Haastattelun jälkeen nauhoite puretaan tekstimuotoon tutkijan toimesta induktiivisella sisällönanalyysillä ja tulokset esitetään siten, ettei yksittäisen henkilön vastauksia voida tunnistaa missään tutkimuksen vaiheessa. Aineisto säilytetään tietoturvallisesti, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille. Kerätty aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

**Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen**

Opinnäytetyö valmistuu kesäkuussa 2021 ja on luettavissa sähköisesti Theseus-tietokannasta. ([www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)).

Yhteistyöterveisin,

Riikka Paakinaho, [riikka.paakinaho@centria.fi](mailto:riikka.paakinaho@centria.fi), 0407712749, Centria-ammattikorkeakoulu

Tutkimuskysymys	Alkuperäisilmaisut	Pelkistetty ilmaus	Yhdistävä luokka
Mitä onnistunut muutos mielestänne edellyttää?	<p>”Edellyttää avoimuutta ja vastavuoroisuutta siinä muutosprosessissa. Se ei voi olla pelekästään ylhäältä käsin johdettua se muutos, vaan se edellyttää myös henkilöstön kuulemista ja asiakkaiten kuulemista.”</p> <p>”Avoimuus on semmoinen niinkö avainsana”</p> <p>”Että koko johto ja organisaatio on sitoutunut siihen, että siellä on se sitoutuminen takana, että se lähtee ihan ylimmästä johtoportasta asti se sitoutuminen ja sitä myöten tulee niinkö alaspäin koko matkalle”</p> <p>”Voisin vielä lisätä suunnitelmallisuuden tuohon”</p> <p>”Organisointi ja vuorovaikutuksellisuus, joka tietenkin perustuu tuohon organisointiin samalla ja sitten tietenkin se, että mihin se pohjautuu tää muutos.”</p> <p>”Yhteinen ymmärrys, että miksi sitä muutosta tarvitaan, mikä se muutos on ja kaikille jotka siinä on muutoksessa mukana niin semmoinen sitoutuminen siihen yhteiseen tavoitteeseen ja päämäärään.”</p> <p>”se sitoutuminen on varmaan siinä se että saadaan se porukka sitoutumaan niin on kaikista tärkein.”</p> <p>”Otetaan sillee niinkö ihan ruohonjuuritasoltaki työntekijöitä mukaan.”</p> <p>”Että on se yhteinen päämäärä ja kaikki haluaa sen eteen tehä töitäki”</p> <p>”Että se tiedotus on ollut riittävän avointa ihan sinne niin ku ohjaustasolle asti.”</p> <p>”Tullaan kuulluksi ja on mahollisuus kysyä.”</p>	<p>Avoimuus ja vastavuoroisuus.</p> <p>Ei vain ylhäältä päin johdettua.</p> <p>Henkilöstön ja asiakkaiden kuuleminen.</p> <p>Koko organisaation sitoutuminen.</p> <p>Suunnitelmallisuus.</p> <p>Muutoksen organisointi ja vuorovaikutuksellisuus.</p> <p>Yhteinen ymmärrys muutoksen perusteista.</p> <p>Sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen ja päämäärään.</p> <p>Avoim tiedottaminen.</p> <p>Työntekijöiden osallistaminen.</p> <p>Kuulluksi tuleminen ja mahdollisuus esittää kysymyksiä.</p>	<p>Onnistunut muutos edellyttää läpi koko organisaation kulkevaa avointa vuorovaikutusta, suunnitelmallisuutta ja sitoutuneisuutta yhteiseen tavoitteeseen ja päämäärään pääsemiseksi. Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on henkilöstön osallistaminen ja työntekijöiden sekä asiakkaiden kuuleminen läpi koko muutosprosessin.</p>



Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Yhdistävä luokka
<p>Mitkä tekijät mielestänne hidastavat/vaikeuttavat onnistuneen muutoksen toteutumista?</p>	<p>”Epäselvyys tiedottamisessa tai epäselvyys siitä, no vaikka siitä muutoksen syystä.”</p> <p>”Jos niinkö siihen liittyvät ohjeistukset muuttuu viikottain, niin tuota sillonhan sitä ei oo siellä ylempällä tasolla käsitelty perusteellisesti.”</p> <p>”Tiedonkulku on kans, niinkö semmonen voi olla hidastava tai estäväki tekijä, että jos sitä tietoa ei saa jaettua kaikille.”</p> <p>”Myös se, että kun vuorotyöyksikkö, niin esimiehenä en näekkään välissä tuntuu, että jottain työntekijöitä kovinkaan tiuhaan, että ei aina pääse heti niin ku esimiehenäkään näissä tilanteissa ottamaan asiasta koppia ja keskustelemaan .”</p> <p>”Sitte tämmönen ryhmä tai työntekijä dynamiikka.”</p> <p>”Kyllä se suuri muutosvastarinta siinä on se iso tekijä mikä hidastaa.”</p> <p>”Huonoimassa tapauksessa riittää, että siellä on yks niin vahva persoona joka on niin sitä muutosta vastaan ja jotenkin torpedoi sitä hanketta, et kyllähän se saa siihen huonoimmillaan ihmisiä mukaan tai ainakin sit kuormittaa sillä omalla toiminnallaan sitä lähiympäristöä todella paljon.”</p> <p>”Se hidastaa myös aika paljon, että jos minä en esimiehenä usko siihen muutokseen, niin se on aika iso hidastava tekijä.</p> <p>”Yksikön sisäinen paha olo, että jos yksikössä on hirmu rikkonainen tiimi ja jotenkin semmonen työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ei ole semmosella optimaalisella tasolla tai ees kohtalaisella tasolla.”</p> <p>”Jos työyhteisö on väsynyt.”</p>	<p>Tiedottamisen epäselvyys ja epäselvyys muutoksen syistä.</p> <p>Asioiden oikea-aikainen tiedottaminen.</p> <p>Tiedonkulku.</p> <p>Yhteisen ajan löytäminen työntekijän kanssa.</p> <p>Ryhmä/työntekijädynamiikka.</p> <p>Muutosvastarinta.</p> <p>Yksittäisen työntekijän asenteet muutosta kohtaan.</p> <p>Esimiehen oma usko muutokseen.</p> <p>Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi.</p>	<p>Onnistuneen muutoksen hidasteena nähdään tiedottamisen epäselvyys ja epäselvyudet muutoksen perusteista.</p> <p>Muutoksen onnistumisen kannalta merkittävää on oikea-aikainen tiedottaminen ja läpi koko organisaation kulkeva vuorovaikutus. Muutoksen onnistumisen näkökulmasta myös henkilöstön työssä jaksaminen ja työhyvinvointi nähdään tärkeänä.</p> <p>Onnistuneen muutoksen toteutumista hidastavana tekijänä pidetään yksilön ja koko työyhteisön mahdollista muutosvastarintaa, sekä esimiehen omaa suhtautumista muutokseen. Hidastavana tekijänä koetaan myös yhteisen ajan löytämisen haasteet työntekijöiden kanssa.</p>

Tutkimuskysymys	Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Yhdistävä luokka
<p>Millainen toimintaympäristö mahdollistaa mielestänne onnistuneen muutoksen?</p>	<p>”Avoin ympäristö, että jossa niinkö luotetaan myös siihen, niin <u>ku</u> vastaavien arviointikykyyn ja myös työntekijöiden arviointikykyyn ja siihen tilannetajuun.”</p> <p>”Se avoimuus ja se vuorovaikutuksen <u>mahdollistaminen</u>.”</p> <p>”<u>Semmonen</u> positiivinen ilmapiiri myös mahdollistaa ja tietenkin sen <u>avoimuuden</u> perustana täytyy olla luottamuksen <u>sitte</u>.”</p> <p>”Keskusteleisuus siinä porukassa, että sitä asioista keskustellaan just avoimesti ja luotetaan toinen toisiimme asian kanssa.”</p> <p>”Kyllähän sitten myös <u>tämmösellä</u> fyysisellä toimintaympäristöllä on merkitystä sitten tähän, että miten se tulee onnistumaan.”</p> <p>”Että pääsee kaikki siihen sitten niin kun jotenkin osallistumaan.”</p> <p>”Ainahan se <u>ois</u> mahtava jos <u>ois</u> aikaa olla ja jutella, keskustella ja tavata ohjaajia, sehän <u>ois</u> niinkö <u>semmonen</u> tunnelma <u>ku</u> <u>ois</u>, niin sehän <u>ois</u> <u>niinku</u> tärkeintä kuitenkin.”</p> <p>”Ollaan kumminkin realistisia kuitenkin. muutoksia tulee ja ne on <u>tämmösiä</u> ja niistä avoimesti tiedotetaan.”</p> <p>”Ja sitten se, että sillä porukalla on olemassa <u>niinku</u> yhtenevät arvot ja se <u>tavote</u> ja <u>päämäärä</u> on niin <u>ku</u> että siihen on kaikki <u>sitoutunu</u>.”</p>	<p>Avoin ympäristö.</p> <p>Luotetaan esimiesten ja työntekijöiden arviointikykyyn ja tilannetajuun.</p> <p>Vuorovaikutuksen mahdollistaminen.</p> <p>Positiivinen ilmapiiri.</p> <p>Luottamus ja avoin keskustelu.</p> <p>Fyysinen toimintaympäristö.</p> <p>Osallisuus.</p> <p>Riittävästi aikaa työntekijöille ja sen kautta kiireettömän tunnelman luominen.</p> <p>Realistisuus.</p> <p>Yhteiset arvot ja tavoitteet.</p>	<p>Avoin, positiivinen ja osallistava toimintaympäristö, jossa luotetaan koko henkilökunnan osaamiseen ja huomioidaan myös muutoksessa fyysisen toimintaympäristön merkitys. Toimintaympäristö, jossa kaikilla on yhteiset arvot ja tavoitteet, sekä yhteinen sitoutuminen muutokseen.</p>



Tutkimuskysymys	Alkuperäisilmaisut	Pelkistetty ilmaus	Yhdistävä luokka
<p>Miten suuri merkitys esimiehen toiminnalla on mielestänne muutoksen läpiviennissä ja mikä on mielestänne esimiehen tehtävä/rooli muutosprosessin aikana?</p>	<p>”Kyllä se vaatii minulta sen sitoutumisen, että mä pystyn sen jalkauttamaan ja viemään tänne työyhteisöön”</p> <p>”Siinä se korostuu se esimiehen rooli että nimenomaan sitoutuu ite siihen ja sitten se, että pitää ite tärkeänä sitä muutosta.”</p> <p>”Minun tehtävänä on pitää työyhteisö ajan tasalla ja myös valvoa se, että se muutos toteutuu”</p> <p>”Että pitää sitä keskustelua yllä ja tietyllä tavalla muistutetaan”</p> <p>”Tärkeä rooli siinä esimiehellä viedä sitä eteenpäin sitä avointa keskustelua.”</p> <p>”Se pitää olla sitte, kuitenkin perusteltu se muutos, että ei tehdä muutosta muutoksen vuoksi, vaan että sillä on selkeät perusteet ja tavoitteet sille muutokselle.”</p> <p>”Työntekijöitten äänihän menee niinkö aika pitkälti sitten just vastaavien kautta sinne ylöspäin ja yhtäläillä sitten taas se ylhäältä päin se viesti alaspäin niin sekin menee vastaavien kautta.”</p> <p>”Esimiehen rooli nimenomaan siinä vuorovaikutuksen välikappaleena.”</p> <p>”Kuulla niitä työntekijöitä siitä ja käydä sitä vuoropuhelua siitä asiasta.”</p> <p>”Henkilöstö haluaa kuulla sen miten se vaikuttaa juuri heidän työhön ja miten niin ku siihen meidän oman yksikön toimintaan.”</p> <p>”Jos atellaan että ylhäältä tulee asioita niin kyllähän meidän niinku rooli on myös sitä niinku tietyllä tavalla suodattaa tai saattaa se vaikka erilaiseen niinku muotoon kun sitä lähetään viemään eteenpäin.”</p>	<p>Esimiehen oma sitoutuminen muutokseen.</p> <p>Työyhteisön ajan tasalla pitäminen ja muutoksen toteutumisen valvonta.</p> <p>Keskustelun ylläpitäminen.</p> <p>Asioiden toistaminen.</p> <p>Perustella muutos työntekijöille.</p> <p>Keskustelu henkilöstön kanssa muutoksesta ja sen vaikutuksista.</p> <p>Viedä työntekijöiden viestiä eteenpäin.</p> <p>Työntekijöiden kuuleminen.</p> <p>Viestiä muutoksesta työyhteisölle mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi.</p> <p>Saattaa viestit ymmärrettävään muotoon.</p>	<p>Esimiehen omalla sitoutumisella on suuri merkitys muutoksen läpiviemisessä. Esimiehen tehtävänä muutosprosessissa on kuulla työntekijöitä, perustella muutos heille ja viestiä muutoksesta selkeästi. Esimiehen tulee ylläpitää keskustelua muutoksesta ja valvoa muutoksen toteutumista arjessa.</p>

<p>Miten suuri merkitys esimiehen toiminnalla on mielestänne muutoksen läpiviennissä ja mikä on mielestänne esimiehen tehtävä/rooli muutosprosessin aikana?</p>	<p>”Se, että työntekijöillä on se tietämys ja usko siitä, että oma esimieskin pystyy vastaamaan tai jos ei pysty vastaamaan niin rauhoitteleen ja ottaa asioista selvää.”</p> <p>”Kyllä meidän, niin kun esimiehen täytyy olla kartalla, että mihin sillä muutoksella pyritään.”</p> <p>”Oot ite perillä mitä se muutos on ja mihin ollaan menossa ja osaat sen sitten sille omalle työyhteisölle kansantajuisesti ja ymmärrettävästi selittää.”</p> <p>”Juuri se rauhoittaminen ja hengen ja luottamuksen luoja, että isossa mittakaavassa tietää mihin ollaan menossa, mut sit osaa sen muuttaa myös siihen, niin kun omaan työyhteisöön, sitten vielä yksittäiselle työntekijälle.”</p> <p>”Luottamuksen ja hengen luoja, sitten se viestinkulku molempiin suuntiin.”</p> <p>”Positiivisen vireen ylläpitäminen.”</p> <p>”Antaa semmosen luottavaisen ja rauhallisen kuvan sille tiimille ja sitten taas toisaalta ottaa aktiivisesti mukkaan.”</p> <p>”Yksi niistä esimiehen tehtävistä on se, että tunnistaa sen et joku voi tarvita sitä tilanteessa enemmän, ja jollain on isompi muutosvastarinta ja toinen on nopeammin sitten valmis siihen muutokseen.”</p> <p>”Varmaan tomonen kannattelijat, auttaja, että täytyy vähän puskea ihmisiä eteenpäin, mutta täytyy sit myös niinkö kuunnella ja tietyissä mittakaavassa antaa myös tilaa sille epä tietoisuudelle ja sille semmoselle muutosepäroinnillekin.”</p> <p>”Se ydintehtävä meillä on pitää siitä arjesta huolta.”</p>	<p>Esimies on tietoinen muutoksesta.</p> <p>Esimies ottaa asioista selvää.</p> <p>Selkeä viestintä muutoksesta.</p> <p>Hengen ja luottamuksen luominen.</p> <p>Tilanteen rauhoittaminen.</p> <p>Positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen.</p> <p>Työntekijöiden tunteiden tiedostaminen ja huomioiminen.</p> <p>Kannattelijat ja auttaja.</p> <p>Tilan antaminen myös epä tietoisuudelle ja muutosepäroinnille.</p> <p>Perustyön tekemisen mahdollistaminen.</p>	<p>Esimiehen täytyy olla tietoinen muutoksesta ja sen perusteista. Esimiehen tulee viestiä muutoksesta selkeästi ja ottaa tarvittaessa asioista selvää. Merkittävää on työntekijöiden tunteiden tiedostaminen ja huomioiminen muutosprosessin eri vaiheissa. Esimiehen tehtävänä on luoda työyhteisöön muutokselle myönteinen henki, luoda ympärilleen luottamusta sekä mahdollistaa arjessa perustyön toteutumisen.</p>
---	--	---	--



Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yhdistävä luokka
<p>Kuvaile omaan osaamiseesi liittyviä asioita, jotka ovat edistäneet johtamista muutostilanteessa?</p>	<p>”Pystyy antaa sille työyhteisölle aikaa ja olemaan läsnä ja kuuntelemaan ja jakaa sitä omaa tietoa.”</p> <p>”On <u>semmosta</u> kantapään kautta oppimistakin.”</p> <p>”Esimieskin pystyy tarkastelemaan omaa toimintaa, että onko se niinkö ollut nyt haluttu se muutos vai ei.”</p> <p>”Kun johtaa sitä muutosta, niin sieltä niitä positiivisten asioiden esiin tuomista. On <u>tärkeää</u> nostaa, että mitä hyvää tässä, mitä hyvää me saadaan aikaan.”</p> <p>”Omalla sillä kokemuksella mitä on, niin <u>ku nähny ja kokenu</u> niitä muutoksia ja miten niitä on viety läpi ja menestyksekkäästi ja ei välttämättä niin menestyksekkäästi.”</p> <p>”On <u>ollu aikasemminkin</u> erilaisissa <u>tämmösissä</u> muutosjohtamisen koulutuksissa, niin ehkä sieltä on <u>tullu semmosta</u> varmuutta.”</p> <p>”Koulutukset tuo sitä varmuutta ja osaamista.”</p> <p>”Työkokemus ja kokemus ohjaustyöstäkin.”</p> <p>”Koko sen kentän tuntemus, niin osaa perustella niille työntekijöille sen oman organisaation sen hetken muutoksen, et miten se näyttäytyy niin <u>ku isommassakin</u> mittakaavassa.”</p> <p>”Tietynlaisen niinkö <u>semmosen</u> tavoitteellisuuden ja määrätietoisuuden siinä ihan niinkö omassa arkijohtamisessa ja siinä yksikön esimiehenä toimimisessa.”</p> <p>”Sen oman alan ja sen tunteminen on kyllä <u>tärkeää</u>.”</p>	<p>Ajan antaminen työntekijöille.</p> <p>Aito läsnäolo ja oman tiedon jakaminen.</p> <p>Kantapään kautta oppimista.</p> <p>Oman toiminnan tarkastelu.</p> <p>Positiivisten asioiden esiin tuominen.</p> <p>Aikaisempi kokemus muutoksista ja muutosten johtamisesta.</p> <p>Koulutukset.</p> <p>Työkokemus alalta.</p> <p>Kokonaisuuksien hallinta.</p>	<p>Muutoksen johtamista edistää esimiehen aito läsnäolo ja ajan antaminen työntekijöille. Esimiehen on hyvä tarkastella omaa toimintaansa muutoksessa ja viestiä muutoksen positiivisista vaikutuksista. Esimiehen omat kokemukset muutoksista ja muutosten johtamisesta tuovat varmuutta johtamiseen. Tärkeänä osana on myös koulutukset, jotka lisäävät esimiesten muutosjohtamisosaamista. Merkittävänä johtamista edistävänä tekijänä muutoksissa on myös esimiehen oman alan laajaa tuntemus ja tietämys sekä kokemus esimerkiksi käytännön ohjaustyöstä.</p>

Tutkimuskysymys	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Yhdistävä luokka
<p>Mitä asioita mielestäsi NY-ODL muutoksessa pitäisi ottaa huomioon?</p>	<p>”Ainakin pitäis ottaa huomioon se, että tällaiset niin ku digitaaliset välineet, että ne palvelee sitten sitä monipuolista kenttää, että tietojärjestelmät on semmoset, niin ku laadukkaat ja toimivat sitten, että saahan sitä kautta sitä, niin ku helpotusta siihen.”</p> <p>” Että kaikki on sulle tietosia, että miten niitä uusia järjestelmiä käytetään, että seki varata aikaa sille, kun ne on selevillä.”</p> <p>”Yhdenvertaisuus, että miten saahan niinkö tällaiset asiat yhdistettyä, sillai niinku tasapuolisesti”</p> <p>”Työntekijään suora koskevia asioita, niin niitä on vielä hirvästi auki. Niistä tiedottaminen poistaa semmosta epävarmuutta henkilöstön niinkö tuota joukosta.”</p> <p>”Se tiedottaminen edelleenkin ja niitten vastuualueitten miettiminen jakaminen.”</p> <p>”Että nyt kaikki asiat kumminkin pysyy käsissä ja niin ku jokainen työntekijä tietää sitten tästä eteenpäinkin, että nyt mitä muutoksia tässä tupee pikku hiljaa tapahtumaan.”</p> <p>”Kun on vaikka tiedotettu jostain tietysti aikatauluista, niin sitten, että tässä muutoksessa näkisin, että on tärkeää, että sulle yritettäisiin niissä aikatauluissa myös pysyä.”</p> <p>”Pidettä ne, niin ku ne hyvät toimivat käytänteet molemmista.”</p> <p>”Semmonen et kaikkien toimintojen tarkastelu, niin ku nimenomaan silleen tulevaisuus näkökulman kautta.”</p> <p>”Semmonen tasa-arvoinen ja aito pohdinta yhdessä mitä ne hyvät käytänteet on.”</p>	<p>Digitaaaliset työvälineet</p> <p>Laadukkaat ja toimivat tietojärjestelmät</p> <p>Tietojärjestelmien yhtenäistäminen.</p> <p>Aikaa perehtymiselle.</p> <p>Yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus.</p> <p>Työntekijöiden tiedottaminen heitä koskevista asioista.</p> <p>Hyvin organisoitu muutos loppuun saakka.</p> <p>Aikatauluista tiedottaminen.</p> <p>Toimivien käytänteiden jakaminen ja säilyttäminen.</p> <p>Toimintojen tarkastelu tulevaisuus näkökulmasta.</p> <p>Tasa-arvoinen pohdinta.</p>	<p>Yhdistymisessä tulisi huomioida kaikkien palveluiden yhdenvertaisuus ja löytää kaikkia parhaiten palvelevat laadukkaat ja toimivat digitaaliset työvälineet/tietojärjestelmät. Tärkeää on käydä tasapuolista keskustelua toimivista käytänteistä sekä tarkastella palveluita tulevaisuuden näkökulmasta.</p> <p>Muutoksessa huomioon tulisi ottaa myös työntekijöiden tiedottaminen heitä koskevista asioista ja erityisesti muutoksen aikatauluista.</p>





# NÄIN TOTEUTAT MUUTOSTA

**KONKRETISOI MUUTOS**

- Keskustele siitä, mitä muutos tarkoittaa työntekijän kannalta
- Viesti siitä, mitä hyötyä muutos tuo työhön
- Kerro mikä muuttuu ja mikä ei muutu

**LUO MUUTOKSELLE MYÖNTEINEN ILMAPIIRI**

- Oma myönteinen asennoituminen muutosta kohtaan
- Aito ja avoin vuorovaikutus
- Tunnista omien arvojesi ja ihmiskäsityksesi merkitys johtamisessa
- Ole innostava ja myötätuntoinen
- Kiitä, auta ja ole aidosti läsnä

**VAHVISTA TURVALLISUUDEN TUNNETTA**

- Arvosta ja huomioi erilaisuutta
- Ole oikeudenmukainen
- Vahvista omalla toiminnallasi luotettavuutta
- Luo vakautta, toivoa ja merkityksellisyyttä
- Vahvista arjen rutiineja ja sujuvuutta
- Varmista perustyön toteutuminen muutoksesta huolimatta

**HUOMIOI TUNTEET MUUTOKSESSA**

- Tunnista omat tunteet muutoksessa ja pysähdy niiden äärelle
- Hyväksy kaikki tunteet ja tarvittaessa pura omia tunteita omalle esimiehelle
- Tunteiden ilmaisun tulee olla aitoa, tarkoituksenmukaista ja tilanteeseen sopivaa
- Anna erilaisille tunteille tilaa ja anna mahdollisuus keskustella niistä
- Kaikki tarvitsevat tunnetta siitä, että tulevat kuulluksi
- Tue työntekijöitä yksilöllisesti

**SUUNNITTELE JA TOTEUTA MUUTOS YHDESSÄ**

- Luo vaikutusmahdollisuuksia alusta lähtien esimerkiksi työpajoissa, tiimipalavereissa jne.
- Kysy työntekijöiltä, miten muutokset vaikuttavat toimintaan ja millaisia riskejä siitä voi aiheutua
- Kysy työntekijöiden näkemyksiä muutoksesta valmiiden vastausten sijaan
- Muutoksesta tiedottamisen tulee olla oikea-aikaista, avointa ja keskustelevaa
- Anna riittävä tuki

**VARMISTA MUUTOKSEN PYSYVYYS**

- Anna palautetta ja tiedota mahdollisista tuloksista
- Mahdollista työn kehittäminen ja työssä kehittyminen
- Varmista, että sovitut uudet käytännöt ovat kaikkien tiedossa

# Vahvistus

Tapahtuma 09222115557441513960

## Dokumentti

**Paakinaho tutkimuslupahakemus 2021**

Päädokumentti

2 sivua

*Aloitettu henkilön Mikko Oranen (MO) toimesta kello*

*2021-02-03 19:36:10 CET (+0100)*

*Viimeistelty kello 2021-02-04 10:44:33 CET (+0100)*

## Allekirjoittavat osapuolet

**Mikko Oranen (MO)**

Nuorten Ystävät 1

*mikko.oranen@nuortenystavat.fi*

0469209355

*Allekirjoitettu 2021-02-04 10:44:33 CET (+0100)*

**Riikka Paakinaho (RP)**

*riikka.paakinaho@nuortenystavat.fi*

*Allekirjoitettu 2021-02-04 08:13:27 CET (+0100)*