



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sami Penttilä

MUUTOSJOHTAMINEN JIK-KUNTAYHTY- MÄSSÄ

Mitä henkilökunta pitää tärkeänä?

Sosiaali- ja terveystieteiden
2022

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sami Penttilä
Opinnäytetyön nimi	Muutosjohtaminen JIK-kuntayhtymässä. Mitä henkilökunta pitää tärkeänä?
Vuosi	2022
Kieli	suomi
Sivumäärä	53+2 liitettä
Ohjaaja	Riku Niemistö

Sosiaali- ja terveysala on ollut pitkään ja on jatkossakin isojen muutosten keskellä. Esimerkkinä tästä on sote-uudistus. Toinen merkittävä trendi hoitoalalla on väestön ikääntyminen. Muutos on organisaatioiden arkipäivää. Muutoksen johtaminen on erilaista kuin päivittäinen johtaminen ja tämän vuoksi muutoksen johtaminen on johtamisen keskeinen haaste. Muutosjohtaminen on johtamista muuttuvissa tilanteissa.

Tutkimus on tehty JIK Ky:n henkilöstölle muutosjohtamiseen liittyen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tutkittua tietoa JIK Ky:lle siitä, mitä lähiesihenkilön muutosjohtamisen ominaisuuksia työntekijät pitävät tärkeimpänä jokapäiväisessä johtamisessa. Tutkimuksella myös saatiin uutta tietoa siitä, mitä lähiesihenkilöiden muutosjohtamisen ominaisuuksia tulisi vielä kehittää JIK Ky:ssä. Tutkimus oli kvantitatiivinen ja se toteutettiin verkkokyselyinä. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmaa apuna käyttäen.

JIK Ky:n hoitotyötä tekevien työntekijöiden mielestä tärkein ominaisuus jokapäiväisessä muutosjohtamisessa on vuorovaikutustaito. Toiseksi tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin helposti lähestyttävyyttä. Kolmanneksi tärkein ominaisuus kyselyn perusteella on osaamisen arvostus. Neljänneksi tärkein ominaisuus oli tasa-arvoisuus, kaikkien näkemysten huomioiminen. Ammattiryhmästä tai iästä riippumatta arvostettiin samoja ominaisuuksia.

Tutkimuksen tulokset toimitettiin JIK Ky:lle. Se saa hyödyntää tuloksia omassa organisaatiossaan.

Avainsanat muutosjohtaminen, johtaminen, hoitotyö

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	MUUTOSJOHTAMINEN	10
2.1	Muutos ja johtaminen sosiaali- ja terveysalalla	10
2.1.1	Johtaminen ikääntyneiden kontekstissa.....	12
2.1.2	Teknologian tuomat mahdollisuudet johtamiseen.....	13
2.2	Muutosjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla ja johtamistyyli	14
2.2.1	Visionäärinen- ja valmentava johtamistyyli.....	17
2.2.2	Roolimalli-, kaverillinen ja osallistava johtamistyyli	18
2.2.3	Demokraattinen ja hierarkkinen johtamistyyli	20
2.3	Lähiesihenkilötyö sosiaali- ja terveysalalla ja motivaation johtaminen .	21
2.4	Aikaisemmat tutkimukset	22
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	25
3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	25
3.2	Tutkimuskysymykset ja hypoteesi	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	27
4.1	JIK Ky organisaationa	27
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus.....	27
4.3	Aineiston hankinta ja analyysi	28
4.3.1	Verkkokyselyn laadinta	29
4.3.2	Verkkokyselyn toteuttaminen.....	32
4.3.3	Verkkokyselylomakkeen vastausten käsittely	33
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	33
5	TULOKSET	36
5.1	JIK Ky:n tärkeimmät jokapäiväisen muutosjohtamisen ominaisuudet...	37
5.2	Tärkeimmät ominaisuudet ikä- ja ammattiryhmittäin	38
5.3	Avoimen kysymyksen vastausten tiivistelmä	42
5.4	Yhteenveto tuloksista	45

5.5	Jatkotutkimusehdotus	47
6	POHDINTA.....	48
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	54

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden koulutus prosentteina.	36
Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden ikä prosentteina.	37
Kuvio 3. Tärkeimmät ja vähiten tärkeimmät ominaisuudet prosentteina.	38
Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden sukupuoli prosentteina.	39
Kuvio 5. Koko kyselyn tärkeimmät ominaisuudet ikäryhmittäin, vastanneiden määrä.	40
Kuvio 6. Koko kyselyn tärkeimmät ominaisuudet sairaanhoitajien/terveydenhoitajien mielestä ikäryhmittäin, vastausten määrä.	41
Kuvio 7. Koko kyselyn tärkeimmät ominaisuudet lähihoitajien mielestä ikäryhmittäin, vastausten määrä.	42

LIITELUETTELO

LIITE 1. Saatekirje

LIITE 2. Tutkimuksen kyselylomake

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysala on ollut pitkään ja on jatkossakin isojen muutosten keskellä. Esimerkkinä tästä on sote-uudistus. Sote-uudistuksen sisältö on kiteytettynä siirtää sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisen vastuu kunnilta ja sairaanhoitopiireiltä uusille hyvinvointialueille. Uudistukset tullaan tekemään palvelut edellä, ihmiskeskisesti. Koska yhteiskunta muuttuu, on palvelujenkin muututtava mukana. Sote-uudistuksen tavoitteena on tuottaa kaikille laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut yhdenvertaisesti, niin että hyvinvointi- ja terveyserot pienentyvät. (Sote-uudistus.)

Toinen merkittävä trendi hoitoalalla on väestön ikääntyminen. On ennustettu, että 2030- vuoteen mennessä yli 65- vuotiaita on yli 25 prosenttia suomen väestöstä. Elinajanodotteet ovat myös jatkuvasti nousussa. Ennusteen mukaan myös hyvin iäkkäiden määrä tulee kasvamaan runsaasti, tällä tarkoitetaan yli 90-vuotiaita henkilöitä (Terveyskylä). Ikääntyneiden määrä tulee siis kasvamaan samaan aikaan kuin työikäinen väestö vähenee. Tämän vuoksi tulee miettiä uusia ratkaisuja esimerkiksi ikääntyneiden terveyspalveluiden tuottamiseen turvallisesti ja niin, että palveluiden hyvä saatavuus säilyy kaikilla. (Terveyskylä.)

Vuosina 2010–2025 sosiaali- ja terveysalan henkilöstöä tarvitaan lisää 79000–125000 työntekijää. Tämä johtuu pääosin väestön ikääntymisestä. Suuret ikäluokat tulevat eläköitymään ja haasteeksi muodostuu riittävän ja osaavan henkilökunnan varmistaminen. Ikääntyneiden parissa tehtävää hoitotyötä ei ole koettu vetovoimaiseksi. Tähän on vaikuttanut sekä huono kuva julkisuudessa että puutokset johtamisessa ja johtajien taidoissa. (Laaksonen & Salin 2019, 80–81.)

Tämän vuoksi olen tehnyt ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönäni tutkimuksen JIK Ky:n henkilöstölle muutosjohtamiseen liittyen. Tällä tutkimuksella on vastattu organisaation tarpeeseen kohdata tulevia muutoksia ja annettu esihenkilöille tietoa siitä, mihin heidän tulee päivittäisessä johtamisessa keskittyä entistä enemmän. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tutkittua tietoa JIK Ky:lle siitä,

mitä lähiesihenkilön muutosjohtamisen ominaisuuksia työntekijät pitävät tärkeimpänä jokapäiväisessä johtamisessa. Tutkimuksella myös saatiin uutta tietoa, mitä lähiesihenkilöiden muutosjohtamisen ominaisuuksia tulisi vielä kehittää JIK Ky:ssä. Tämä tulee lisäämään JIK Ky:n valmiuksia kohdata tulevat muutokset paremmin. Tutkimuksen aihe valikoitui tutkijan mielenkiinnon kohteen mukaisesti, sekä aihe oli ajankohtainen sosiaali- ja terveysalalle, joka on jatkuvasti muutoksessa, kuten edellä on jo tullut ilmi.

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos on organisaatioiden arkipäivää. Muutoksen johtaminen on erilaista kuin päivittäinen johtaminen ja tämän vuoksi muutoksen johtaminen on johtamisen keskeinen haaste. (Laaksonen & Ollila 2017, 84.)

2.1 Muutos ja johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Tieteen termipankin mukaan sana muutos määritellään prosessina, jossa jokin esine, asiantila, ajatus tai muu vastaava tulee toiseksi. (Tieteen termipankki 2021.) Muutos perustellaan järjellä, mutta kuitenkin muutos koetaan usein tunteella. Muutoksessa luovutaan menneestä ja koitetaan oppia ja sopeutua uuteen. Tästä syntyy ristiriitainen tunnekokemus. Muutos on myös jotain tuntematonta, jotain mitä emme pysty kontrolloimaan. Tämä aiheuttaa puolestaan pelkoa ja vastustusta. (Pirinen 2014, 13.)

Kallankarin mukaan muutos on nykytilan ja tavoitetilan välinen epäsuhta, joka on päätetty kuroa umpeen muutoksen avulla. Muutosprosessi käynnistyy, kun organisaatiossa tunnistetaan muutostarve joko sisä- tai ulkopuolelta. Muutosjohtamiseksi Kallankari määrittelee hallitun muutosprosessin ohjailun kohti tavoitettua. Sosiaali- ja terveysalalla on ominaista, että henkilöstöllä on hyvä kliininen osaaminen, mutta muutosjohtamiseen ei löydy koulutusta. (Kallankari 2019.)

Nykyään on huomattavissa, että muutos on tullut jäädäkseen sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin. Muutoksista puhutaan erillisinä tapahtumina, joihin saateen valmistautua tai olla valmistautumatta. Toteutuneet muutokset koetaan usein negatiivisella tavalla kuormittaviksi. Muutos kuitenkin voidaan kohdata myös asenteella, joka antaa luvan muuttua, oppia uutta ja saavuttaa jotain uutta. Muutoksilla voidaan vaikuttaa siihen, että nähdään organisaatio ja sen toiminta jatkuvasti uudesta kulmasta. Muutos pitää niin sanotusti silmät auki koko ajan uusille näkökulmille sekä uusille työtavoille ja ajatusmalleille. (Unkari-Virtanen & Rahmel 2019.)

Muutokset koskettavat järjestelmätasoa, organisaatiota ja yksittäisiä toimijoita. Muutokset ja uudistukset näyttäytyvät hyvin eri tavalla näillä eri tasoilla. Kirjallisuudessa puhutaan edellä kirjatusta tasoista nimillä makro-, meso-, ja mikrotaso. (Hujala & Taskinen 2020.)

Muutoksen alkuvaiheessa on merkittävä vaikutus sillä, miten siihen asennoidutaan. Myöntyykö vastahakoisesti välttämättömään muutokseen vai uskooko muutoksen olevan tärkeä asia, jolla parannetaan entisiä olosuhteita. Jos myöntyy vastahakoisesti, syntyy jo heti vastarintaa, kun taas tilanteessa, jossa uskoo muutoksen olevan välttämätön, lisää se heti jo motivaatiota muutoksen toteuttamiseen. (Maxwell 2019, 16.)

Muutosvastarinta vaikeuttaa muutosjohtamista. Muutosvastarintaa ei voi täysin poistaa, mutta joskus se voi olla positiivinen asia. Ihanteellinen tilanne olisi se, että esimies pystyisi muuttamaan muutoksen vastarinnan myötä vaikuttavaksi voimaksi muutoksen toteuttamiseen. Muutosvastarinta voi ilmetä monilla eri tavoilla. Esimerkkejä ilmenemisestä on muutoksen kritisointi, juorujen ja huhujen levittäminen, negatiivisen ilmapiirin luominen ja hiljaa piilossa vastustaminen. (Pirinen 2014, 97.)

Pirisen (2014, 98) mukaan syitä muutosvastarinnalle voi olla monia. Yleisimpänä syynä hän pitää tietämättömyyttä. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska tuskin kukaan meistä haluaisi työskennellä tietämättömässä tilassa. Pirinen listaa muutosvastarinnan syiksi myös ymmärtämättömyyden, pelon, muutoshaluttomuuden, huonon johtamisen, epävarmuuden, luottamuksen puutteen, tyytymättömyyden, ennakkoluulot, uskomukset, uupumuksen ja mukavuudenhalun.

Salminen (2017, 319) listaa muutamia asioita, joilla muutosvastarinta voitetaan. Näitä asioita ovat avoin keskustelu, ajan antaminen, innostaminen, motivointi, muutoksen tuomien mahdollisuuksien korostaminen, päivittäisten tavoitteiden selkeyttäminen, ryhmädynamiikan hyödyntäminen ja alkuvaiheen onnistumisien huomioiminen ja kiittäminen.

Johtaminen voidaan määritellä johtajan ja asiantuntijan, tässä tapauksessa sosi-aali- ja terveysalan työntekijän väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa he yrittävät saavuttaa yhteiset tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Tätä samaa vuorovaikutusta tapahtuu myös eri tiimien tasolla ja organisaation tasolla. Kyseisten henkilöiden sekä tiimien että organisaatioiden arvot ja kulttuuri vaikuttavat tähän vuorovaikutukseen ja sen toteutustapaan. (Sydänmaalakka 2012.)

Kauppinen (2021, 5) rajaa johtamiselle ja johtajalle kolme keskeistä odotusta, joiden tulisi toteutua, jotta johtaminen on onnistunutta ja laadukasta. Vaateet on luottamus; johtajan sanaan pitää voida luottaa, hänen on oltava uskottava ja rehellinen. Toinen vaade on tietoisuus siitä mihin organisaatiota tai yksikköä tulee viedä; johtajan pitää osata luoda uskottava visio, jota henkilökunta lähtee toteuttamaan yhdessä johtajan kanssa. Kolmantena vaateena on osaaminen; osaamisen tulee olla niin rautaista, että jokainen työntekijä uskaltaa astua hänen alaisuuteensa. (Kauppinen 2021,5.)

2.1.1 Johtaminen ikääntyneiden kontekstissa

Ikääntyneiden palveluissa rakenteita on koitettu muuttaa koko 2000-luvun. Tavoitteena on ollut se, että kotona asumista tuetaan, laitospaikkoja puretaan ja sairaalatoimintaa kehitetään kotiutuville, sekä kotona asuville ikäihmisille. Omaishoidon kehittäminen on ollut myös tavoitteena useiden vuosien ajan. Tästä huolimatta palvelurakennetta ei ole saatu uudistettua toivotulla tavalla. Ikääntyneiden palveluissa johtamisjärjestelmä koetaan liian byrokraattiseksi, johtoportaita on monta ja tämä koetaan negatiivisena asiana kunnallisella puolella. Yksityisellä puolella järjestelmä on yleensä kevyempi ja sieltä puuttuu välistä johtoportaita, jossa on omat hyvät ja huonot puolensa myös. Tutkimustuloksilla on osoitettu, että johtamistyyli vaikuttaa hoidon laatuun, työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sekä aikomuksiin vaihtaa ammattia tai työpaikkaa. (Laaksonen & Salin 2019, 80–81.)

2.1.2 Teknologian tuomat mahdollisuudet johtamiseen

Teknologian tiimoilta on monia kokeiluja menossa Suomessa. Sen koetaan tarjoavan paljon annettavaa erityisesti ikääntyneiden hoitoon tulevaisuudessa. (Laaksonen & Salin 2019, 81.) Fyysisen ympäristön lisäksi nykyaikana on käytettävissä digitaalinen ympäristö. Modernissa työyhteisössä ihanteena on pääsy työyhteisön tietoihin missä vain, tämä mahdollistaa kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön aikaan ja paikkaan sitomatta. Toisaalta digitaalisuus lisää avoimuutta ja työskenteilyn läpinäkyvyyttä, muut näkevät minkä asian parissa työskentelet ja koska olet tavattavissa. Parhaimmassa tapauksessa digitaaliset ympäristöt mahdollistavat osallistavamman ja yhteisöllisemmän kulttuurin rakentumista. (Korhonen & Bergman 2019, 140.)

Digitaaliset ratkaisut työyhteisössä toisivat apua moniin asioihin. Esimerkiksi Digitaaliset ratkaisut voisivat helpottaa työajan seuranta ja valvontaa. Työpäivän aikana käytetyn ajan seuranta helpottuisi. Myös fyysisen ja digitaalisen läsnäolon mahdollisuuksia tulisi miettiä. Digitaalisilla ratkaisuilla voitaisiin helpottaa esimerkiksi kokouksiin ja koulutuksiin osallistumista. Myös työn läpinäkyvyyttä voitaisiin parantaa digitaalisilla ratkaisuilla. Esimerkiksi kokouspöytäkirjojen tallennus alustalle, johon kaikilla organisaation työntekijöillä on pääsy, sekä työn mittarien digitalisointi. (Korhonen & Bergman 2019, 141.)

Digitaalisiin palveluihin ja osaamiseen on alettu tarjoamaan myös koulutusta ammattikorkeakouluissa. Tampereen ammattikorkeakoulussa oli ensimmäisenä mahdollista osallistua dataosaamisen ja tekoälyn ylempään ammattikorkeakoulututkintoon, joka oli suunnattu sosiaali- ja terveystieteille. Koulutuksen tavoitteena on antaa valmiuksia toimia asiantuntijana ja kehittäjänä hyödyntäen dataa ja tekoälyä. (Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu.) Myös muut koulut ovat alkaneet tarjoamaan koulutusta digitaalisiin palveluihin liittyen.

2.2 Muutosjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla ja johtamistyylit

Esimiehen työajasta vie nykypäivänä ison osan jokapäiväiset muutokset. On sanottu, että muutosten johtaminen tulisi nostaa kolmanneksi osa-alueeksi johtamiskeskusteluun asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi. Enää ei ole erillisiä muutosprojekteja, joita täytyisi johtaa, vaan nykyään käynnissä on toistuvasti muutoksia, joita täytyy johtaa mahdollisimman hyvin. Esihenkilöiden arki koostuu erilaisien muutosten johtamisesta. (Pirinen 2014, 14.)

Laaksonen & Salinin (2019, 84) mukaan muutosjohtaminen on johtamista muutuvissa tilanteissa. Heidän mielestään aihetta on tutkittu paljon, on tullut ilmi näkökulmia, että aihe on vanhanaikainen ja loppuun koluttu. Muutokset ovat arkipäivää jokaisessa organisaatiossa, tämän seurauksena jokainen nykypäivän johtaja ja esihenkilö ovat muutosjohtajia. Muutosjohtamisesta on esitetty monia erilaisia malleja ja toimintatapoja, jotka soveltuvat käytettäväksi erilaisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä. Kuitenkaan yhtä oikeaa ja kaiken kattavaa muutosjohtamisen mallia ei ole olemassa.

Kallankari tuo ilmi, että muutoksessa onnistuminen mahdollistuu paremmin, kun keskitytään parantamaan osaamista muutosjohtajuuden osalta. Yhteiskunnan tasolla on välttämätöntä saada sote-sektori toimimaan tehokkaasti. Epäonnistunut muutos luo aikaan turhautumista, turhaa työtä ja pahimmillaan vaarantaa potilasturvallisuutta. Kallankari tuo esille, että tutkimusten mukaan esimiehet keskittyvät usein asiajohtamiseen. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että muutoksen toteuttavat ihmiset, joten heidät tulee ottaa mukaan heti prosessin alkuvaiheessa. Jos heitä ei oteta heti mukaan, ei heitä saada sitoutumaan loppuprojektiinkaan. Esimiehiltä tällaisen muutoksen johtaminen edellyttää muutoksen hallinnan ja ihmisten johtamisen taitoja. Ratkaisuksi Kallankari esittää taitavaa, osaavaa ja osallistavaa muutosjohtamista sekä empatiakyvyn omaavaa esimiestä. Myös opittuja muutosjohtamisen taitoja korostetaan muutoksen onnistumisessa. (Kallankari 2019.)

Muutosjohtamisen onnistumiseen vaikuttaa lähiesimiehen ohjeistus ja tuki muutosjohtamisessa. On toivottavaa, että lähiesimiehelle annetaan aikaa tutustua muutokseen ja rooliin muutosjohtajana, annetaan aikaa teorian tiedon etsimiseen aiheeseen liittyen, sekä taustojen selvittämiseen. Keskeistä on myös kouluttaa lähiesimiehiä muutosjohtajuuden vaativia haasteita varten. (Lunts 2012, 246–253.)

Muutosjohtamisen onnistumiseen vaikuttaa myös pelkojen murtaminen ja stressin purku. Uusi tilanne aiheuttaa stressiä ja tähän esimiehen on kiinnitettävä huomiota. Pelkoa tulevasta syntyy myös ja sitä on osattava käsitellä työyhteisössä. Esimiehen tulee valita myös rooli huolella, sillä se vaikuttaa muutosjohtamisen onnistumiseen. Hänen täytyy osata lukea työyhteisöä ja millaisella tyylillä sitä tulee johtaa. Työyhteisö toivoo, että heitä kuullaan ja heidän näkökulmansa otetaan huomioon. Nämä käyvät ilmi Yahayan tekemästä tutkimuksesta, jonka hän toteutti kotihoidon ympäristössä. (Yahaya 2020.)

Muutosjohtamisessa tulee muistaa, että esimies ei voi toteuttaa jotain sellaista, mitä hän ei itse omilla toimillaan tai arvoillaan edusta tai mistä ei ole tutkittua näyttöä. Inhimillisyys sallitaan ja tulee sallia myös itselle muutosjohtamisessa. Muutosjohtamiseen liittyy myös nöyryys. Uuden luominen saattaa olla pimeässä eteenpäin menemistä, jossa vaaditaan herkistymistä ja hentojen signaalien lukua. Aina signaalien luku ei onnistu ja tavoitteita ei saavuteta. Silloin on hyvä tarkastella laajemmin, mitä tulee muuttaa, jotta sama ei toistu. (Salmisaari 2016.)

Myllymäki (2017) muistuttaa, että eri ihmiset kokevat ja hahmottavat asioita eri tavalla, tämä vaikuttaa myös muutosjohtamisessa. Esimerkiksi muutoksen kohteena oleva henkilöstö saattaa ajatella muutoksesta aivan eri tavalla kuin muutoksen johdossa olevat ja muutosta ohjaavat esimiehet. Tämä saattaa vaikeuttaa olennaisesti muutosjohtamista. (Myllymäki 2017, 54.)

Muutosta voi johtaa useilla eri tyyleillä, johtamisen tulisi aina olla tilanne- ja yksilökohtaista. Esimiehen tapa johtaa muutosta vaikuttaa merkittävästi siihen,

kuinka työntekijät kokevat muutoksen ja suoriutuvat työstään muutoksen keskellä. Esimiehen täytyy olla tietoinen, kuinka johtamistyyli vaikuttaa työntekijöihin. Tietoisuus siitä, millä tavalla johtaa, auttaa kehittämään omia johtamistaitoja uudelle tasolle. Esimiehen tulee tunnistaa tilanteet ja työntekijät, sekä valita niihin sopiva johtamistyyli. (Pirinen 2014, 81.)

Johtamistyyllillä tarkoitetaan tapaa, jolla esimies toteuttaa johtamista erilaisissa tilanteissa. Johtamistyyli pohjautuu osittain omiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, mutta myös opittuihin tyyliin. (Salminen 2017, 317.) Keskeisintä muutoksen johtamisessa on Salmisen (2017, 317) mukaan kuitenkin se, että oli muutoksen johtamistyyli mikä tahansa, pidetään huoli siitä, että jokaisella on selvillä tavoitteet ja ne pysyvät selkeinä kaikille koko muutosprosessin aikana.

Marianne Laurila on väitöskirjassaan esittänyt, että transformationaalinen johtajuus vahvistaa alaisten sitoutumista muutokseen. Transformationaalisella johtajuudella tarkoitetaan kannustavaa, valmentavaa ja inspiroivaa johtamista. Väitöskirjasta käy myös ilmi, että karismaattinen johtamistyyli vaikuttaa myönteisesti alaisten innovaatiokäyttäytymiseen ja karismaattinen sekä innovatiivinen johtamistyyli antavat myönteisen vaikutuksen muutoksen läpiviemiseen. Väitöskirjassa esitetään myös, että kun karismaattinen ja visionäärinen johtamistyyli yhdistetään esimiehen vahvoihin tunneilmaisutaitoihin, tukee se hyvin suurten muutosten toteutusta. Eli yksin karismaattinen johtamistyyli tai visionäärinen johtamistyyli ei riitä sitouttamaan ja motivoimaan alaisia muutokseen, vaan ne vaativat rinnalleen vakuuttavat tunneilmaisutaidot. Visionääristä johtamistyyliä halutaan korostaa organisaation suurissa muutoksissa. (Laurila 2017, 96–97.)

Kallankari on jakanut muutoksen johtamista asioiden ja ihmisten johtamiseen muutoksessa. Asioiden johtamisessa korostuu strategia, rakenteet ja prosessit, sekä muutoksen vaikutus ja yhteys niihin. Onnistunut asiajohtaminen edellyttää, että muutoksen tarkoitus ja tarve tulee ymmärretyksi, riittävä tiedottaminen toteutuu ja suunnitelma sekä tiedonkeruu on toteutettu. Ihmisten johtamisessa ko-

rostuu henkilöstön vastuu ja esimiehen rooli saada henkilöstö ajattelemaan ja kehittämään itse. Kallankari toteaa, että nykyaikainen muutosjohtaja luopuu osittain vallasta, antaa sitä henkilökunnalle, mikä jakaa vastuuta ja näin saa muutosjohtajan taakan kevyemmäksi. Samalla vallasta luopuminen kuitenkin saa aikaan henkilöstöltä parempia työtuloksia, paremman työilmapiirin, sekä mahdollistaa muutoksen onnistumisen paremmin. (Kallankari 2019.) Seuraavissa kappaleissa on käsitelty Pirisen mukaan keskeisimpiä johtamistyyliä.

2.2.1 Visionäärinen- ja valmentava johtamistyyli

Visionäärisessä tyylissä korostetaan visiota ja tulevaisuutta. Tässä keskitytään muutoksen tavoitteiden ja tahtotilan saavuttamiseen sekä keskustellaan tulevaisuuden näkymästä avoimesti, asioita viedään innostuneesti eteenpäin ja innostetaan työntekijöitä. Visionäärisessä johtamistyyliä motivoidaan ja luodaan houkuttava kuva tulevaisuudesta. Visionäärisessä johtamistyyliä muutos nähdään mahdollisuutena, ei uhkana, luodaan positiivista henkeä ja uskoa muutosta kohtaan. (Pirinen 2014, 82.)

Pirinen (2014, 82–83) kertoo visionäärisen johtamistyylin sopivan tilanteisiin, joissa halutaan rakentaa selkeä kuva päämäärästä ja ihmisiä halutaan innostaa mukaan toteuttamaan muutosta. Visionäärisessä johtamistyyliä saatetaan edetä hyvinkin nopeasti päätöksenteossa kohti sovittua päämäärää. Tämän vuoksi täytyy olla varma, että johdettavilla työntekijöillä on samat tavoitteet kuin visionääristä muutosta toteuttavalla johtajalla. Joistakin työntekijöistä tämä tyyli saattaa tuntua liian korkeatempoiselta.

Pirisen (2014, 84) mukaan valmentavassa johtamistyyliä esimies toimii valmentajana, joka saa työntekijät itse oivaltamaan, kuinka päästään haluttuun muutokseen. Valmentavassa johtamistyyliä korostuu ratkaisukeskeisyys ja tavoitesuuntautuvuus. Valmentavassa johtamistyyliä keskiössä on vuoropuhelu työntekijöiden kanssa, miten päästään haluttuihin tavoitteisiin, mikä estää tavoitteisiin pää-

syn ja mikä mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen? Valmentavassa johtamistyyllissä ei anneta valmiita vastauksia kysymyksiin, vaan niitä etsitään yhdessä työntekijöiden kanssa.

Valmentavassa johtamistyyllissä keskiössä on työntekijä, ei esimies. Esimies keskittyy kuuntelemiseen. Valmentavassa johtamistyyllissä korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky kasvaa ihmisenä. Valmentava johtaminen avaa työntekijöille lisää vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä lisää työntekijöiden omatoimisuutta. (Pirinen 2014, 84.)

Valmentavan johtamistyylin haasteena on se, että esimiehen tulee saada työntekijät itse oivaltamaan ratkaisuja. Tämä saattaa olla toisinaan hyvinkin haastavaa, koska kaikki työntekijät ovat erilaisia. Jotkut työntekijät toivovat enemmän konkreettisia neuvoja esimieheltä, kuinka toimia tai kuinka hoitaa jotkin tehtävät. Valmentava johtaminen edellyttää myös työntekijältä halua ottaa vastuuta itsensä kehittämisestä sekä oppimisesta muutoksessa. (Pirinen 2014, 85.)

2.2.2 Roolimalli-, kaverillinen ja osallistava johtamistyyli

Roolimalli- johtamistyyllissä esimies toimii nimensä mukaisesti roolimallina ja johdtaa omalla esimerkillään. Tämän voi kiteyttää lauseeseen: ”Mennään eteenpäin, näytän suunnan, tulkaa perässäni.” Esimies siis antaa tässä tyyllissä mallin omalla asenteellaan, esikuvallaan ja käyttäytymisellään. Haasteena tässä johtamistyyllissä on se, että jokainen katsoo maailmaa oman näkökulman ja arvomaailman läpi. Näin ollen jokaisen tulee itse miettiä, sopiiko muutos omiin arvoihin. (Pirinen 2014, 83.)

Työntekijällä voi kestää hahmottaa keskeinen muutoksen sisältö esimerkillä johdettaessa. Haasteena on myös se, että mikäli esimies on vahva persoona ja vahva omissa mielipiteissään, voi se passivoida työntekijöitä toteuttamaan kaikki asiat vain esimiehen esimerkin mukaisesti. Näin työntekijän oma itseohjautuvuus kärsii.

(Pirinen 2014.) Asioissa, joissa noudatetaan yhteistä toimintatapaa, kuten pelisäännöt, roolimalli-johtamistyyli toimii hyvin. (Pirinen 2014, 83.)

Pirinen (2014, 84) kertoo myös, että esimiehen oma muutosvalmius ja oma rohkeus muuttaa omaa työskentelytapaa tukevat myös koko työyhteisön muutosta. Mikäli työntekijä on epävarma omasta tavasta toimia tai ei aivan tiedä muutoksen keskeistä sisältöä, on tässä tyyliä helppo samaistua johtajan rooliin ja toteuttaa yhteistä muutosta sitä kautta. Esimiehellä, joka toimii roolimallina, tulisi olla kykyä vaikuttaa muihin sekä karismaa.

Osallistavassa johtamistyyliä esimies on läsnä arjessa, ohjaa työntekijöitä ottamaan vastuuta ja käyttää aikaa työntekijöiden sitouttamiseen. Osallistavaan johtamiseen kuuluu myös keskustelu, kyseenalaistaminen ja selventäminen. Esimies osaa yksinkertaistaa muutoksen ydinajatuksen niin, että se on selvillä kaikilla työntekijöillä ja työntekijöillä on selvillä yhteiset tavoitteet, ja kaikki ovat valmiita saavuttamaan ne. Osallistavassa johtamistyyliä esimies on vahvasti mukana arjessa. (Pirinen 2014, 90.)

Osallistavan johtamistyylin haasteena on se, että se vie paljon aikaa. Osaa työntekijöistä saattaa turhauttaa jatkuva asioista keskusteleminen. Vaikka osallistava johtamistyyli on aikaa vievää, parhaassa tapauksessa se saa aikaan muutokseen sitoutuneet, motivoituneet ja innostuneet työntekijät. (Pirinen 2014, 91.)

Kaverillisessa johtamistyyliä korostuu tyylin nimen mukaan kaverillisuus. Esimies toimii siis kuten työntekijöiden kaveri ja pyrkii kaverillisiin suhteisiin työntekijöiden kanssa. Kaverillisessa johtamistyyliä esimies tuntee työntekijät hyvin ja tietää heidän vahvuutensa ja heikkoudet. Esimies on helposti lähestyttävä ja tekee päätökset yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiestä uskalletaan lähestyä kaikissa asioissa ja asioista pystytään keskustelemaan avoimesti esimiehen kanssa. (Pirinen 2014, 89.)

Pirisen (2014, 89–90) mukaan haaste kaverillisessa johtamistyyllissä on se, jos esimies joutuu tekemään päätöksiä, voi hänen läheiset suhteensa haitata päätöksien tekemistä. Työntekijä saattaa kokea esimiehen enemmän kaveriksi kuin esimieheksi, tämä vaikeuttaa auktoriteetin saamista. Kaverilliset suhteet voivat saada myös aikaan sen, että esimies antaa liikaa valtaa päätöksentekoon työntekijöilleen. Muutoksen tekemisessä haasteena voi olla myös se, että asioita katsotaan liikaa työntekijän näkökulmasta. Näin organisaation etu saattaa kärsiä.

2.2.3 Demokraattinen ja hierarkkinen johtamistyyli

Demokraattisessa johtamistyyllissä pyritään saamaan kaikki osallistumaan yhteiseen keskusteluun. Vaihtoehtoja käydään yhdessä läpi keskustellen ja päätetään yhdessä toimintatavat, sekä tavoitteet. Esimiehen rooli korostuu ryhmän aktivoijana ja näin esimies saa työntekijänsä valitsemaan parhaat vaihtoehdot. Demokraattinen johtamistyyli saa aikaan yleensä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja nostaa yhteishenkeä. (Pirinen 2014, 85.)

Demokraattisen johtamistyylin etu on se, että muutoksesta keskustellaan yhdessä ja näin saadaan aikaiseksi laaja yhteinen näkemys aiheesta. Tässä tyyllissä tulee kaikkien ääni kuulluksi. Ryhmäpaine myös motivoi toteuttamaan muutosta sovitujen linjojen mukaisesti. Demokraattisen johtamistyylin haasteena on löytää kaikkia miellyttävä suunta muutokselle. Esimiehen rooli on varmistaa, että kaikki osallistuvat keskusteluun tasapuolisesti ja kaikkien näkemys tulee todella huomioitua. (Pirinen 2014, 85–86.)

Hierarkkisessa johtamistyyllissä esimies määrittää ohjeet ja antaa selvät toimintatavat työntekijöille. Keskeisimpänä tässä korostuu esimiehen oma näkemys ja toimintatapa. Hierarkkinen johtamistyyli sopii esimerkiksi kriisitilanteisiin, joissa tarvitaan nopeita päätöksiä ja selkeitä ohjeita, kuinka toimitaan, jotta kriisistä päästään eteenpäin. Tämä johtamistyyli sopii myös tilanteisiin, joissa muutosvastarinta on suurta. Selkeät esimiehen antamat ohjeet ja toimintatavat sekä auktoriteetti auttavat vastarinnan yli. (Pirinen 2014, 86.)

Hierarkkisen johtamistyylin heikkous on omatoimisten työntekijöiden osallistamisessa. Osallistaminen jää vajavaiseksi, jos esimies sanelee kaikki toimintatavat. Työntekijät voivat kokea ulkopuolisuutta ja tämä saattaa passivoida työntekijöitä. Joissain työntekijöissä hierarkkinen johtamistyyli saattaa aiheuttaa vastarintaa siksi, että työntekijä ei itse pääse vaikuttamaan niin paljoa omiin työtehtäviinsä. Hierarkkinen johtamistyyli voi toimia myös luovuuden esteenä muutoksen johtamisessa. (Pirinen 2014, 86–87.)

2.3 Lähiesihenkilötyö sosiaali- ja terveysalalla ja motivaation johtaminen

Lähiesimiehen rooli työyhteisössä on vastata kyseisen yksikön toiminnasta. Tarkennettuna lähiesimies vastaa yksikkönsä laadusta ja tuloksista, henkilöstöstä ja henkilökunnan tavasta työskennellä. Esimiestyön hyvä laatu takaa onnistumisen myös yksikön muulle toiminnalle. Esimiehen tulee pohtia omaa paikkaansa ja asemaansa työyhteisössä. Oman aseman ja paikan sisäistäminen auttaa koko työyhteisöä saavuttamaan halutut tavoitteet. Lähiesimies toimii myös yhdyshenkilönä henkilöstön ja ylemmän johdon välillä. (Laaksonen & Salin 2019, 45–47.)

Menestyminen lähiesimiestyössä pohjautuu siihen, että kunnioittaa muita ihmisiä ja noudattaa hyviä käytöstapoja, unohtamatta kuitenkaan sitä, että esimiehen tulee olla aina kiltti. Esimiestyöhön sisältyy myös ikäviä työtehtäviä. Jämäkkä ja kyky nähdä valintojen seuraukset ovat myös toivottuja ominaisuuksia lähiesimiehellä. (Laaksonen & Salin 2019, 45–47.)

Lähiesimiesten roolia korostetaan muutoksessa ja sen johtamisessa, koska heidän vastuullaan on saada välitettyä tieto halutusta suunnasta työntekijöille. Lähiesimieheltä odotetaan kypsyyttä toimia haastavissa tilanteissa sekä objektiivisuutta ja sitä, että on sinut itsensä kanssa. Rautaista ammatillisuutta myös odotetaan lähiesimiehiltä. Kun lähiesimies on sisäistänyt roolinsa, on hänen helpompi lähteä toteuttamaan muutosta haluttuun suuntaan yhdessä tiiminsä ja työntekijöidensä kanssa. (Korhonen & Bergman 2019, 95–96.)

Salminen (2017, 321–322) nostaa vielä muutoksessa johtamisessa motivaation johtamisen omaksi laajaksi kokonaisuudeksi. Motivaation johtamisessa korostuu työntekijöiden motivaatiota lisäävät tekijät ja niiden lisääminen. Näistä esimerkkejä ovat: mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja omaan työyhteisöön, mahdollisuus tulla kuulluksi ja osallistua työyhteisön kehittämiseen, mahdollisuus onnistua työssä ja kehittyä sekä huomio ja palaute. Motivaation vahvistamisen keskeisiä asioita on riittävän palautteen antaminen, kiitoksen antaminen, kurinalainen toiminta, ohjeistuksen antaminen, aktiivinen kuunteleminen, tehtävien delegoiminen, riittävä suunnittelu ja tehokas päätöksenteko. Uusia työntekijöitä palkatta tulee huomioida persoona ja sen soveltuvuus avoimena olevaan tehtävään.

2.4 Aikaisemmat tutkimukset

Etukäteen aihetta tutkiessa suoritin haun Theseus-sivustolla. Rajasin opinnäytetyöt ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöihin ja hakusanaksi laitoin muutosjohtaminen. Pelkästään tällä haulla tuli 1344 tulosta (Theseus.fi.) Heti työn alkuvaiheesta lähtien on siis selvää, että aihe on varsin paljon tutkittu ja monesta kulmasta mietitty. Tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta varmasti lisää se, että se tehdään tiettyyn organisaatioon, jossa ei ole aikaisemmin vastaavaa tutkimusta tehty. Tein haun myös cinahl- hakuohjelmalla, josta saatu aikaisempaa tutkimustietoa aiheesta. Hakusanoina käytettiin muutosjohtamista ja sosiaali- ja terveysalaa ja tutkimuksien haluttiin olevan maksimissaan kymmenen vuotta vanhoja. Haun tuloksia tuli useita tuhansia, joten tutkimuksen julkaisuajankohtaa muutettiin niin, että maksimissaan seitsemän vuotta vanhat tutkimukset tulivat hakuun mukaan. Tämän jälkeen käytiin tutkimuksien tiivistelmiä läpi ja valikoitiin tutkimukset, jotka sopivat parhaiten omaan tutkimukseeni. Parhaiten sopivissa tutkimuksissa, jotka valikoituivat tähän tutkimukseen, olivat samat asiasanat; muutosjohtaminen, hoitotyö ja johtaminen.

Verrokkitutkimukseksi valitsin ylemmän ammattikorkeakoulun työn, joka on tehty vuonna 2020 eli varsin tuore tutkimus. Opinnäytetyössä kuvataan muutoksessa

johtamista hoitohenkilökunnan kokemana yhden keskussairaalan toimintayksikössä. Työ on valmistunut Tampereen ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyön aineisto on kerätty haastattelemalla, joten on mielenkiintoista verrata, tuleeko eroja, kun tutkimus on tehty eri menetelmällä. (Sissala & Voltti 2020.)

Sissalan ja Voltin (2020) tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että muutosjohtamisessa keskeisintä on strategian suunnittelu ja sen mukaisten toimintatapojen jalkauttaminen. Tärkeänä pidettiin myös viestintää ja vuorovaikutusta muutosvaiheessa. Keskustelu henkilökunnan kanssa on nostettu myös yhtenä tärkeänä asiana esille. Esihenkilöiden antama palaute, kannustus ja tuki pidetään myös tärkeänä heidän tutkimuksensa mukaan muutosjohtamisessa. Samoin esiin on nostettu kritiikki ja sen antaminen, sekä vastaanottaminen niin, että kritiikin kohde ei ota sitä henkilökohtaisesti, vaan se kehittäisi toimintaa.

Merja Harmoinen (2014, 63–68) on väitöskirjassaan listannut, että suunnitelmallinen johtaminen on toteutunut henkilökunnan mielestä huonoiten hänen tutkimuksessaan. Tähän on kuulunut päämäärätietoinen toiminta, perehdytys, sitoutuneisuus ja henkilöstöresursointi. Henkilökunnan motivointi ja motivaation ylläpitäminen on kuulunut myös tähän kohtaan. Toisena esiin nostettuna asiana on tasa-arvoisuus. Se on toteutunut hyvin, miehet ovat arvioineet tasa-arvoisuuden toteutuvan vielä naisia paremmin. Osaamisen arvostaminen toteutui tutkimuksessa keskitasoisesti työntekijöiden mielestä. Viimeisenä nostettuna kohteena oli osaamisen arvostaminen, joka toteutui myös keskitasoisesti. Väitöskirjan aiheena oli tutkia johtajuutta ylipäättään, erityisesti arvostavaa johtamista terveydenhuollossa.

Marika Eino (2013) kertoo tutkimuksessaan muutosjohtamisen olevan hyvin kompleksinen johtamisen osa-alue. Tutkimuksen kohteena oli selvittää muutosjohtamista Sastamalan kuntaliitosprosessissa. Tutkimuksesta käy ilmi, että jos henkilökunta on jo valmiiksi tyytyväisiä ja kokee, että heitä arvostetaan, otetaan muutoskin myönteisemmin vastaan tämänlaisessa työyhteisössä. Muutosjohtami-

sen tueksi on kehitetty monia malleja, jotka tukevat sitä. Henkilöstö kuitenkin tulee pitää motivoituneena, avoimena ja rehellisenä, jotta edellytykset muutosjohtamiselle ovat hyvät. Väitöskirjasta kuitenkin kävi ilmi, että henkilöstö olisi halunnut saada enemmän tietoa muutoksesta, sekä he kaipasivat enemmän vaikutusmahdollisuuksia.

Laurilan (2017) väitöskirjassa kuvataan esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä hyvästä muutosjohtamisesta. Tutkimuksessa pidettiin tärkeänä sitä, että esimies luo selkeät tavoitteet ja rakenteet toiminnalle sekä huolehtii tarvittavista resursseista. Suunnitelmallisuutta yleensä ja erityisesti ajankäyttöä pidettiin tärkeänä tässä tutkimuksessa. Riittävää ajankäyttöä suunnittelulle ja toteutukselle pidettiin hyvin keskeisenä asiana.

Kantanen (2017) on tehnyt väitöskirjan sosiaali- ja terveysalalla toimivien esimiesten johtamisosaamisesta ja muutoksesta, kuinka johtaminen on muuttunut. Hoitoalalla johtajana työskentelevät kokevat oman osaamisensa olevan hyvää myös muuttuvissa tilanteissa. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että kehittämisosaaminen on heikoiten hallinnassa johtajilla.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tarkoituksena selvittää, mitä lähiesihenkilön muutosjohtamisen ominaisuuksia JIK Ky:n hoitotyötätekevä henkilökunta pitää tärkeänä jokapäiväisessä terveydenhuollon johtamisessa. Tutkimuksen tarkoitus on vastata sosiaali- ja terveysalan jatkuvaan muutokseen. Rajaus jokapäiväiseen johtamiseen ja lähiesihenkilötyöhön on tehty käytännön vuoksi, jotta saataisiin mahdollisimman hyvin vastattua käytännön hoitotyötä tekevien työntekijöiden tarpeeseen. Toisaalta saatiin rajattua aihe mahdollisimman tarkasti, jottei tutkimuksesta tule liian laaja. Tutkimuksen tarkoituksen kartoituksessa on ollut mukana kohdeorganisaatiosta opinnäytetyön yhdyshenkilö.

Tavoitteena on selvittää JIK Ky:n hoitotyötä tekevien työntekijöiden mielestä lähiesihenkilön jokapäiväisen muutosjohtamisen tärkeimmät ominaisuudet. Tutkimuksen tavoitteella tullaan saamaan arvokasta tietoa tulevaisuuden muutosten johtamiseen, juuri JIK Ky:n toiminta-alueella. Tavoitteen täytyttyä pystytään vastaamaan näin paremmin tulevaisuuden tarpeisiin ja osataan kehittää johtamista oikeaan suuntaan.

3.2 Tutkimuskysymykset ja hypoteesi

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Mitä lähiesihenkilön muutosjohtamisen ominaisuuksia JIK Ky:n hoitotyötä tekevä henkilökunta pitää tärkeänä jokapäiväisessä johtamisessa?
2. Missä lähiesihenkilön muutosjohtamisen ominaisuuksissa on kehitettävää JIK Ky:ssä?

Tutkimuskysymykset ovat valikoituneet juuri tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta. Niillä pyritään vastaamaan JIK Ky:n tarpeeseen saada tutkittua tietoa aiheesta ja saada mahdollisesti vinkkejä tulevaisuuteen, mihin osa-alueisiin tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Tutkimuskysymyksistä saadulla tiedolla pyritään vastaamaan henkilökunnan toiveisiin tarpeisiin muutosjohtamisen osalta.

Tämän tutkimuksen hypoteesi aikaisempien tutkimusten perusteella on se, että JIK Ky:n hoitotyötä tekevä henkilökunta pitää tärkeänä tasa-arvoisuutta ja osaamisen arvostamista. Myös henkilökunnan kuuleminen on nostettu esiin aikaisemmissa tutkimuksissa, eli laajempaan kategoriana ajattelisin, että JIK Ky:n hoitotyötä tekevä henkilökunta pitäisi tärkeänä hyvää vuorovaikutusta muutoksessa esihenkilöiden kanssa. Avoimessa kysymyksessä uskon, että nousee esiin kritiikkiä johtamistaidoista tällä hetkellä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 JIK Ky organisaationa

JIK Ky on liikelaitoskuntayhtymä Etelä- Pohjanmaalla. Liikelaitoskuntayhtymän muodostavat Ilmajoki, Jalasjärvi, Jurva ja Kurikka yhdessä. Vuoden 2020 lopussa JIK Ky:ssä vakinaisten vakanssien määrä oli 865, kokonaishenkilöstömäärä oli 1053. Vastuualueittain jaettuna merkittävimmät alueet, jossa JIK Ky:n henkilöstö työskentelee, ovat terveyden- ja sairaanhoidon palvelut, kotihoidon palvelut, sekä asumispalvelut. Ne kattavat yli 63 prosenttia koko JIK Ky:n henkilöstömäärästä. (Jikky.fi.)

Koko henkilöstön keski-ikä oli vuodenvaihteessa 2019 45 vuotta. Suurimman ikäryhmän muodostavat 50–59-vuotiaat työntekijät, heitä oli yli 24 prosenttia koko henkilöstöstä. (Jikky.fi.) Tutkimusta tehdessä ei ollut vielä saatavilla vuoden 2021 henkilöstöraporttia, joten siksi käytetty vuoden 2020 lukuja.

4.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimus ymmärretään tavoitteellisena ja tarkasti suunniteltuna toimintana, jonka tavoitteena on lisättyä tutkittua tietoa (Holopainen ym. 2014). Tutkimukseni on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimus on kartoittava eli eksploraatiivinen. (Heikkilä 2014.) Tutkimuksellani on selvitetty mitä päivittäisen lähiesihenkilön muutosjohtamisen ominaisuuksia JIK Ky:n henkilökunta pitää tärkeänä. Samalla on kartoitettu missä lähiesihenkilön muutosjohtajan ominaisuuksissa on vielä kehitettävää.

Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää kattavaa ja isoa otosta, joten sen vuoksi perusjoukkona toimii koko JIK Ky:n hoitotyötä tekevä henkilökunta (Holopainen & Pulkkinen 2008, 29). Otosta ei valittu, vaan toteutettiin niin sanottu kokonaisotanta, näin varmistettiin mahdollisimman kattava tulos. Työyhteisössä on pelkona, että vastausprosentti jää pieneksi, joten myös tämä puoltaa kokonaisotantaa. (Vilka 2015, 97.)

Menetelmä on kuvaileva tutkimus. Tutkimuksessa käytetyt mitta-asteikot ovat nominaaliasteikko, eli luokitteluasteikko ja ordinaaliasteikko, eli järjestysasteikko. Näillä saadaan ryhmiteltyä vastaukset ennalta määrättyjen määreiden perusteella, sekä saadaan selville tutkimuskysymykseen haluttu vastaus. Tutkimusvastaukset on esitetty prosenttiosuuksia sekä vastausmäärinä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009.)

Määrällisessä tutkimuksessa on muutama asia, jotka vaikuttavat merkittävästi onnistuuko tutkimus. Tärkeää on hyvän tutkimussuunnitelman laatiminen, koska se ohjaa kyselylomakkeen laadintaa. Tutkimussuunnitelmassa keskeisin asia on tutkimusongelma ja sen asettaminen. Tärkeää on myös tehdä johtopäätöksiä aikaisemmista tutkimuksista samaan aiheeseen liittyen. Aineiston keräämisen jälkeen analysointi ja tulosten asettelu on myös tärkeitä, näillä vastataan tutkimusongelmaan, joten tarkka tulosten esittäminen on mietittävä huolellisesti. Lopuksi päätelmien esittäminen sekä omasta tutkimuksesta, että muiden aikaisemmin tekemistä tutkimuksista takaa paremman lopputuloksen. (Vilka 2015, 114.)

4.3 Aineiston hankinta ja analyysi

Verkkokyselyssä tutkittava täyttää lomakkeen itse ja lähettää takaisin tutkijalle. Verkkokyselyn etuna on nopeus ja aineiston vaivaton keräys. Keskeinen ongelma on kato. Kadon suuruus riippuu monesta asiasta, mutta on oletettu, että lomakkeista palaa 30–40 prosenttia lähetetyistä. Mikäli kyselyn aihe on erityisen tärkeä ja tutkittavia lähellä, saattaa vastausprosentti olla suurempi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196.)

Verkkokyselyn mukana tulee olla lähetekirjelmä, jossa kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja tärkeydestä. Siinä on hyvä kannustaa vastaamaan. Kirjelmässä tulee ilmoittaa mihin mennessä lomake tulee palauttaa, pikaista vastausta on hyvä korostaa. Lopussa on kohteliasta kiittää kyselyyn vastaamisesta. (Hirsijärvi ym. 2009, 204.)

Tutkimuksen kysely on toteutettu internet-kyselynä, koska tulokset ovat näin käytettävissä reaaliajassa, ei tule kustannuksia, kyselyn vastaukset on helppo siirtää analysoitavaksi sähköiseen ohjelmaan. (Heikkilä. 2014.) Internet-kyselyä tehtäessä tulee varmistaa, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselyyn. Kysely on tämän vuoksi hyvä lähettää esimerkiksi työsähköpostiin, näin kaikki tutkittavat pystyvät vastaamaan siihen. (Vilka 2015, 95.)

Verkkokyselyllä voidaan kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä, toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Kyselyssä voidaan myös pyytää perusteluja omille mielipiteille ja toiminnoille. Täsmälliset asiat tulee kysyä suoraan, näitä ei ole järkevää asettaa mitattavaan muotoon. Kyselyyn voi sisältyä myös vastaajaan liittyviä taustakysymyksiä, kuten ikä, sukupuoli ja koulutus. (Hirsijärvi ym. 2009,197.)

4.3.1 Verkkokyselyn laadinta

Verkkolomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla voidaan vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen. Kysymykset voidaan laatia monella eri tapaa, yleensä käytetään kolmea eri kysymystyyppiä. Kysymystyypit ovat: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä jätetään tilaa kysymyksen perään vastaamista varten, johon tutkittava voi antaa oman vastauksensa sanallisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 198–199.)

Monivalintakysymyksissä tutkija on tehnyt valmiit numeroidut vastausvaihtoehdot, joihin tutkittava rastittaa tai numeroi oman vastauksensa. Monivalintakysymyksissä voi olla myös avoin vastausvaihtoehto. Avoin vastausvaihtoehto voi tarjota tutkittavalle jotakin uutta tietoa, jota hän ei ole osannut ottaa huomioon kyselyä laadittaessa, tai se voi tarjota kokonaan uuden näkökulman aiheeseen. (Hirsijärvi ym. 2009, 199.)

Asteikkoihin perustuvassa kysymystyyppissä tutkittava vastaa miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä kuten väittämässä on esitetty. Asteikko on yleensä viisi

tai seitsemän portainen Likert asteikko, joka muodostaa nousevan tai laskevan skaalan. (Hirsijärvi ym. 2009, 200.)

Hirsijärvi ym. (2009, 201) mukaan avoimissa kysymyksissä sekä monivalintakysymyksissä on omat hyvät ja huonot puolensa. Avoimet kysymykset sallivat tutkittavan ilmaisevan itseään omin sanoin, ei ehdota vastauksia ja välittää paremmin tutkittavan tunteita. Monivalintakysymykset ovat helposti vertailtavissa, niihin on helpompi vastata ja niitä on helpompi analysoida koneellisesti.

Tärkeintä on lomakkeen selkeys. Yleistettävää tietoa tuotettaessa kysymysten on merkittävä tutkittaville samaa. Epämääräisiä määritelmiä tulee välttää tämän vuoksi. Kysymysten tarkka raja-alue on parempi, kuin yleiset kysymykset. Yleisellä tasolla esitettyyn kysymykseen sisältyy enemmän tulkinnan varaa. Lyhyitä kysymyksiä on helpompi ymmärtää, kuin pitkiä. Kaksoismerkityksiä sisältäviä kysymyksiä tulee välttää, tulee kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Verkkokyselyssä tulee tarjota myös vastausvaihtoehtona ei mielihoidettua vastaus. Kaikilla ei välttämättä ole mielihoidettua jostakin kysymyksestä. Monivalintakysymysten käyttö on suositeltavampaa, kuin väitteet, joihin voi vastata vastauksella samaa mieltä tai eri mieltä. Kysymysten määrä ja sijoittelu tulee olla harkittua. Perusideana on se, että yleiset kysymykset sijoitetaan lomakkeen alkuun ja tarkat, spesifiset kysymykset sijoitetaan lomakkeen loppuun. Sanavalintoihin tulee myös kiinnittää huomiota. Tekstin tulee olla selkeää ja kaikkien ymmärrettävää. Ammattisanastoa tulee siis välttää. (Hirsijärvi ym. 2009, 202–203.)

Jokaista kysymystä on hyvä punnita tarkkaan. Tutkijalla tulee olla tarkkaan selvillä mitä hän haluaa tutkia ja mihin hän haluaa vastauksen. Jokainen kysymys tulee muodostaa tarkkaan niin, että se vastaa juuri haluttuun kysymykseen. Kyselylomakkeen tulee vastata annettua tutkimuskysymystä ja kysymysten tulee vastata tarkasti tutkimuskysymykseen. (Vilka 2015, 107.)

Kyselylomake tulee myös testata ennen sen varsinaista käyttöä. Testauksella tarkoitetaan sitä, että muutama perusjoukkoa vastaava ihminen testaa lomaketta

kriittisesti ja antaa testaamisen pohjalta tutkijalle palautetta. Testaajat kannattaa valita harkiten, koska heidän tulee pystyä antamaan kriittistäkin palautetta lomakkeeseen koskien. Testausvaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota, onko lomakkeessa kysytty kaikki tarpeellinen, onko jokin kysymys turha tai onko lomakkeessa liikaa kysymyksiä, onko lomake selkeä ja helposti täytettävissä, meneekö lomakkeen täyttämiseen sopivasti aikaa, vai onko se liian työläs tutkittaville. (Vilka 2015, 108.)

Verkkolomakkeesta laadittiin ensin luonnos, jota testattiin pienellä koeryhmällä, johon kuului henkilöitä sekä sosiaali- ja terveysalalta, että muiltakin aloilta. Testaus eri ammattiryhmillä oli hyvä, koska se toi näkökulmia, joita ei olisi itse tullut huomioineeksi. Kysymysten määrää vähennettiin runsaasti kysymyslomakkeen luonnoksen testaamisen jälkeen, koska kysely koettiin liian pitkänä. Sanamuotoja myös muutettiin, jotta kysymykset olisivat helpommin ymmärrettäviä. Lomakkeen aseteluun saatiin myös neuvoja, joita käytettiin hyödyksi, jotta lomakkeesta saatiin mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen. Myös viimeiset kirjoitusvirheet saatiin korjattua testausvaiheessa lomakkeesta.

Tutkimuksen verkkokyselyyn valitsin teoriapohjan perusteella johtamistyyyleille keskeisiä ominaisuuksia. Keskeisiksi ominaisuuksiksi valikoitui: karismaattinen, motivoiva, valmentava, ratkaisukeskeinen, kyseenalaistava, tehokas, vuorovaikutustaitoinen, osaamista arvostava, helposti lähestyttävä, auktoriteetin omaava, palautetta antava, työntekijät tunteva, tavoitteisiin suuntaava, työntekijän sitouttava, nopeita päätöksiä tekevä, arjessa läsnä oleva, itse oivaltamiseen ohjaava, selvät ohjeet määrittelevä, työntekijät keskiössä pitävä, vastuuta ottamaan ohjaava, muutoksen mahdollisuutena näkevä, omalla esimerkillä suuntaa näyttävä, muutoksen ydinajatuksen arkeen tuova, työntekijän näkökulmasta katsova, omaa näkemystä ja toimintatapaa korostava, data-osaava ja digitaalisia menetelmiä käyttävä, omaan työhön ja työyhteisöön vaikutusmahdollisuuden antava, huomioiva;

kaikki keskusteluun osallistava, Aktivoija; yhteenkuuluvuutta luova ja tasa-arvoinen; kaikkien näkemyksen huomioiva. Kysymysten tarkempi asettelu löytyy liitteestä yksi. Kysymysten asettelu näkyy tarkemmin liitteestä kaksi.

Lomakkeen alussa on taustatiedot, joissa on kysytty sukupuoli, ikäryhmä ja ammattinimike. Ammattinimike on rajattu joko lähihoitajaan tai sairaanhoitajaan / terveydenhoitajaan, koska nämä ammattiryhmät pääasiassa tekevät hoitotyötä JIK Ky:ssä. Avoimena kysymyksenä lomakkeen loppupuolella on: Missä lähiesihenkilön muutosjohtamisen ominaisuuksissa on kehitettävää JIK Ky:ssä? Liitteessä kaksi kuvattuna kyselylomake, joka havainnollistaa kysymysten asettelun.

4.3.2 Verkkokyselyn toteuttaminen

Tutkimuslupa tälle tutkimukselle tuli 10.1.2022, tutkimuslupaa haettiin 3.12.2021, joten tutkimuslupaprosessi kesti hieman odotettua pidempään. Verkkokysely julkaistiin JIK Ky:n henkilökunnalle 31.1.2022 ja vastausaika oli kaksi viikkoa, eli vastausaika loppui 14.2.2022. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle työsähköpostiin. Saatekirjeessä oli ohjeistus, että kysely koskee hoitotyötä tekevää henkilökuntaa JIK Ky:ssä. Viesti piti lähettää koko henkilökunnalle, koska tietoteknisistä syistä ei saatu eroteltua vain hoitotyötä tekevää henkilökuntaa omaksi sähköpostiryhmäkseen. Tämän vuoksi hoitotyötä tekevän henkilökunnan määrä jää arvioksi, tarkkaa lukua ei ollut mahdollista toimittaa JIK Ky:n toimesta. Arvioitu määrä hoitotyötä tekevästä henkilökunnasta JIK Ky:ssä on noin 663 henkilöä. Kyselyyn vastasi yhteensä 113 henkilö, joten vastausprosentiksi muodostui 17 prosenttia.

Kysely lähetettiin 31.1.2022 sähköpostilla henkilökunnalle, kyselyssä oli mukana saatekirje, joka löytyy liitteestä yksi, josta kävi ilmi tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, sekä tutkimustulosten kertomisajankohta. Saatekirje sekä linkki tutkimukseen julkaistiin myös JIK Ky:n omilla sisäisillä verkkosivuilla 31.1.2022, samoilla sivuilla laitettiin myös muistutus ilmoitus 7.2.2022 kyselystä, jotta kaikki halukkaat saisivat tiedon meneillään olevasta tutkimuksesta.

Tutkimustulosten analysointia on suoritettu tammi-, helmi- ja maaliskuun 2022 aikana. Tutkimustulosten analysointi viivästyi hieman, johtuen tutkimusluvan viivästyisestä. Tutkimuslupaprosessi kesti organisaatiossa poikkeuksellisen kauan, jota organisaation toimesta pahoiteltiin. Kuitenkin opinnäytetyö on edennyt muilta osin aikataulun mukaan.

4.3.3 Verkkokyselylomakkeen vastausten käsittely

Palautuneet vastaukset taulukoitiin niin, että muuttujille annettiin jokin arvo. Muuttujia ovat kyselylomakkeen kysymykset. Näin tutkimustulokset oli helpompi analysoida tilasto-ohjelmalla. (Vilka 2015, 109–113.) Tilasto-ohjelmaksi valikoitui SPSS, koska sen käyttö oli tutkijalle tutuinta tarjolla olevista tilasto-ohjelmista.

Avoimen kysymyksen vastaukset on koottu tiivistelmänä tähän tutkimukseen. Vastauksissa oli esitetty konkreettisia ehdotuksia toiminnan parantamiseen, joten koin tärkeäksi, että kaikki vastaukset tullaan tiivistämään tähän työhön. Avoimet kysymykset ovat siis analysoitu kvalitatiivisella sisällön analyysillä. Tässä tapauksessa on listattu samat asiat, montako kertaa ne esiintyvät ja ne on tiivistetty vastauksiksi tulokset osioon, eli vastauksille on annettu yläkäsite, joka on kerrottu tuloksissa (Seitamaa-Hakkarainen). Avoimen kysymyksen vastauksista on myös käytetty pitkiä sitaatteja, joista ei voi tunnistaa vastaajaa, koska sitaateissa käsitellyt asiat olivat tutkimuksen kannalta oleellisia.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksesta on tehty validi eli se mittaa juuri haluttuja asioita. Huolellisella suunnittelulla on voitu vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuskysymys on asetettu ja rajattu mahdollisimman tarkasti. Tutkimukseen pyrittiin saamaan mahdollisimman korkean vastausprosentin kyselyyn, koska myös se lisää tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisimman hyvän kyselylomakkeen laatimiseen on kiinnitetty huomiota, koska se lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Koko hen-

kilöstö JIK Ky:ssä takaa tarvittavan ison otoksen. Tutkimusta on arvioitu opinnäytetyön tekijän toimesta kriittisesti ja opinnäytetyön tekijä on tuonut esille asioita, jotka heikentävät luotettavuutta. Tutkimustulokset on esitetty niin, että ne kertovat totuudenmukaisen vastauksen tutkittavaan kysymykseen. (Heikkilä 2014.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös tutkimuksen toistettavuus eli se voidaan toistaa samanlaisena toistamiseen. Eli myös toinen tutkija voi saada tutkimuksesta saman lopputuloksen, näin tutkimus voidaan todeta reliaabeliksi. Tarkka raportointi ja tutkimuksen etenemisen kuvaaminen tukee tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksen tulokset muodostuvat kyselyn pohjalta. Tulosten tarkastelussa pohjaututaan vain tutkimuksesta saatuihin tuloksiin ja näitä verrataan verrokkitutkimukseen, joka on esitelty aikaisemmissa tutkimuksissa. Tutkimuksen vastaukset, jotka on kirjoitettu vapaana tekstinä, tuodaan vastauksiin muuttamatta niitä olleenkaan. Tutkimuksessa on ollut mukana ohjaava opettaja sekä työnantajan edustaja, jotka lisäävät myös tutkimuksen luotettavuutta, koska heitä konsultoitin läpi koko tutkimusprosessin. (Hirsijärvi ym. 2009, 232–233.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt hyvää tieteellistä käytäntöä niin, että tutkimuksessa noudatetaan yhteisön sovittuja käytäntöjä, tutkimuksessa toteutetaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus-, sekä arviointimenetelmiä sekä tutkimuslupa hankitaan asiaan kuuluvalla tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimusetiikka kulkee mukana koko tutkimuksen ajan alusta loppuun asti. Tutkimusetiikka käsittää yhteiset pelisäännöt, jotka koskevat kollegoita, tutkimuskohdetta, rahoittajaa, toimeksiantajaa ja yleisöä. Tutkimuksessa ei käytetä vilppiä tai piittaamattomuutta. (Vilkkä 2015, 41.)

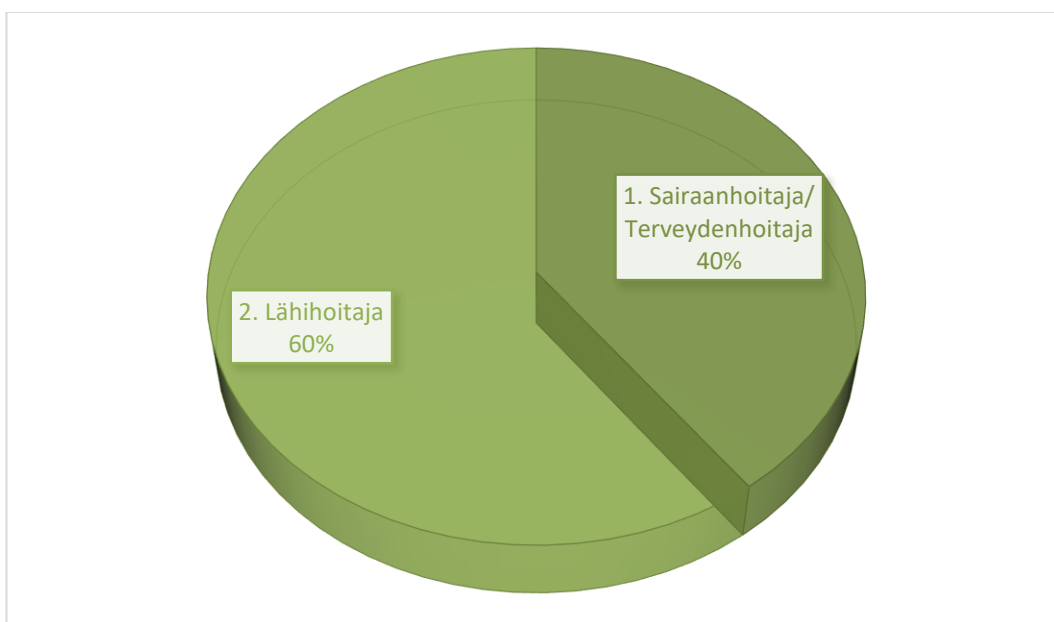
Tutkimuksen eettisyyttä lisää se, että aihe kiinnostaa tutkijaa. Tutkija tulee perehtymään aihealueeseen hyvin, jotta välitetty tutkimustulos pysyy mahdollisimman

luotettavana. Tutkija toimii täysin rehellisesti. Tutkimuksessa ei käytetä sellaisia menetelmiä, jotka ovat vaarallisia ja tutkimuksessa kunnioitetaan ihmisarvoa, ei loukata ketään. Tutkimus tullaan toteuttamaan eettisten vaatimusten perusteella ja sillä pyritään edistämään muutakin tutkimustyötä ja arvostetaan toisten tutkijoiden tekemää työtä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009.)

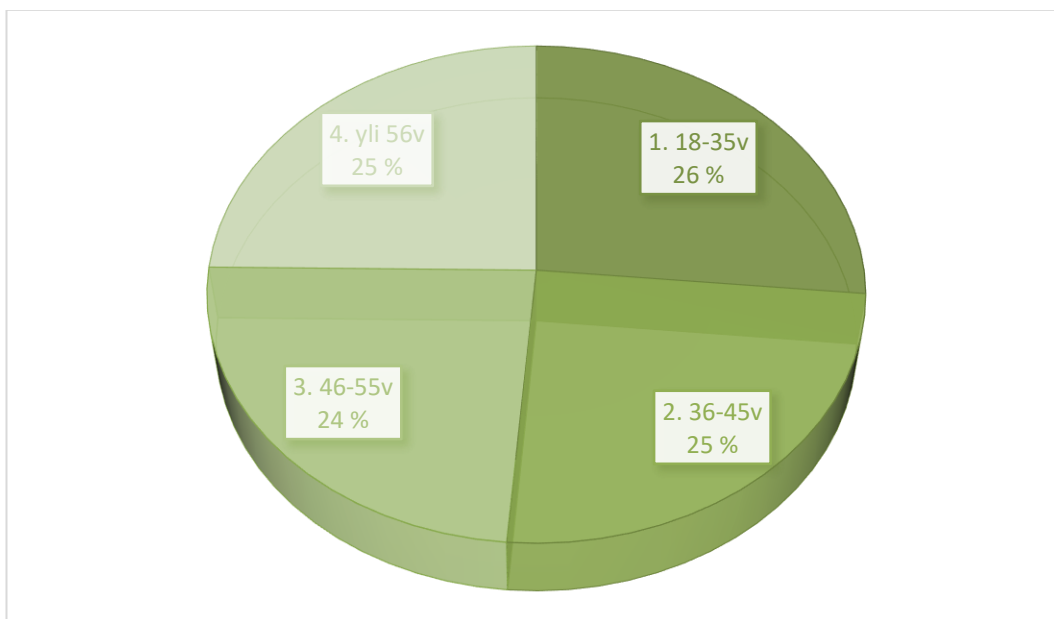
Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksella osoitetaan tutkijan kykyä hallita ja käyttää tutkimusmenetelmiä sekä tutkija osaa hankkia tietoa ja hallita tutkimustuloksia johdonmukaisesti. Tutkimuksella tuotetaan uutta tietoa rehellisesti, jota työnantaja voi jatkossa käyttää hyödyksi organisaation kehittämisessä. (Vilka 2015, 42.)

5 TULOKSET

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 113 työntekijää. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä valtaosa oli naisia. Koulutustaustaltaan isompi osa kyselyyn vastaajista oli lähihoitajia. Ikäjakaumaltaan suurin kyselyyn vastannut ikäryhmä oli 18–35 vuotiaat, mutta vastauksia tuli tasaisesti kaikista kyselyyn määritellyistä ikäryhmistä. Sukupuoli-, ikä-, ja koulutusjakauma tulevat esiin kuvioissa yksi, kaksi ja neljä.



Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden koulutus prosentteina.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden ikä prosentteina.

5.1 JIK Ky:n tärkeimmät jokapäiväisen muutosjohtamisen ominaisuudet

JIK Ky:n hoitotyötä tekevien työntekijöiden mielestä tärkein ominaisuus jokapäiväisessä muutosjohtamisessa on vuorovaikutustaitoisuus. 90,3 % kaikista vastanneista piti kohtaa ”vuorovaikutustaitoinen” erittäin tärkeänä. Toiseksi tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin ”helposti lähestyttävyyttä”. 82,3 % kaikista kyselyyn vastanneista piti tätä kohtaa erittäin tärkeänä. Kolmanneksi tärkein ominaisuus kyselyn perusteella on ”osaamisen arvostus”. Osaamisen arvostusta jokapäiväisessä muutosjohtamisessa piti erittäin tärkeänä 77 % kyselyyn vastanneista. Neljänneksi tärkein ominaisuus oli ”tasa-arvoisuus, kaikkien näkemysten huomiointi”. Tätä kohtaa piti erittäin tärkeänä 76,1 % kyselyyn vastanneista. Tärkeimmät ominaisuudet on listattu vielä kuviossa kolme.

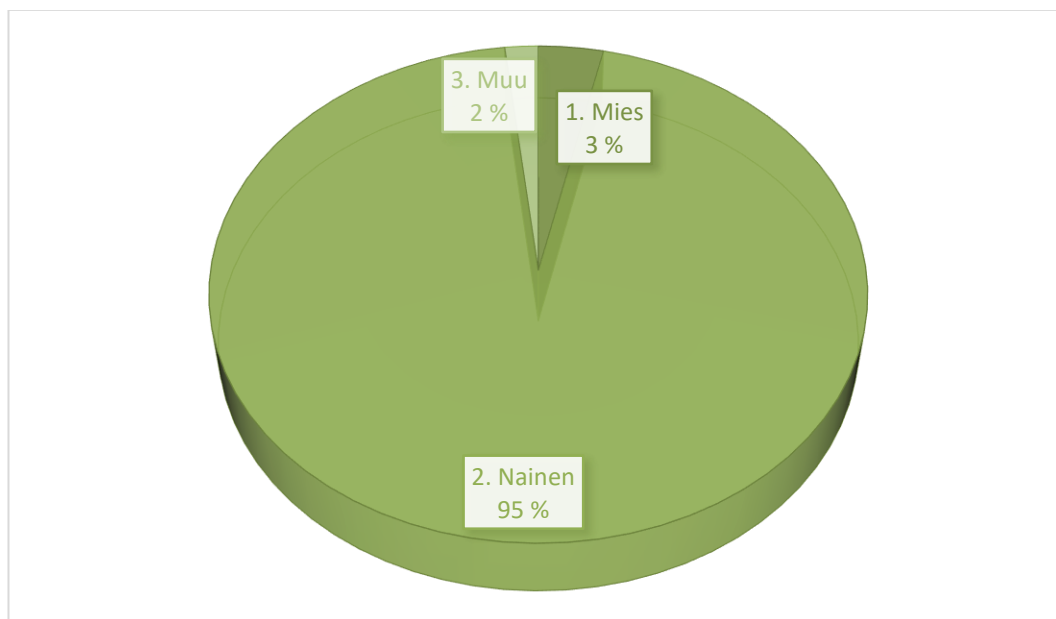


Kuvio 3. Tärkeimmät ja vähiten tärkeimmät ominaisuudet prosentteina.

Ominaisuuksia, joita ei pidetty ollenkaan tärkeänä olivat ”karismaattisuus” ja ”oman näkemyksen ja toiminnan korostaminen”. 8,8 % kyselyyn vastanneista ei pitänyt karismaattisuutta ollenkaan tärkeänä ja 5,3 % ei pitänyt ollenkaan tärkeänä oman näkemyksen ja toiminnan korostamista. ”Kyseenalaistavaa” ei pitänyt ollenkaan tärkeänä 3,5 % vastanneista. Vähiten tärkeimmät ominaisuudet ovat kaaviossa kolme prosentteina.

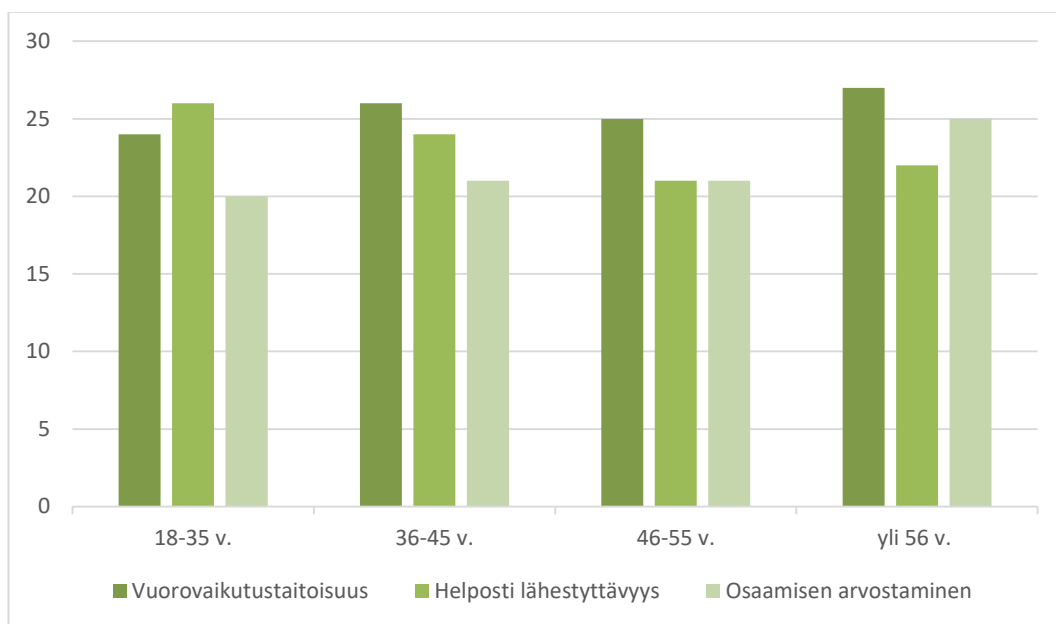
5.2 Tärkeimmät ominaisuudet ikä- ja ammattiryhmittäin

Koska kyselyyn vastasi vain neljä miessukupuolista, 3,5 % vastanneista, sekä kaksi muu-sukupuolista, 1,8 % vastanneista, ei ole tarkoituksenmukaista verrata tuloksia sukupuolittain, koska vastausmäärät eivät ole riittävät kaikkien sukupuolien osalta. Tämän vuoksi seuraavassa käydään vastauksia läpi vielä ikä- ja ammattiryhmittäin.



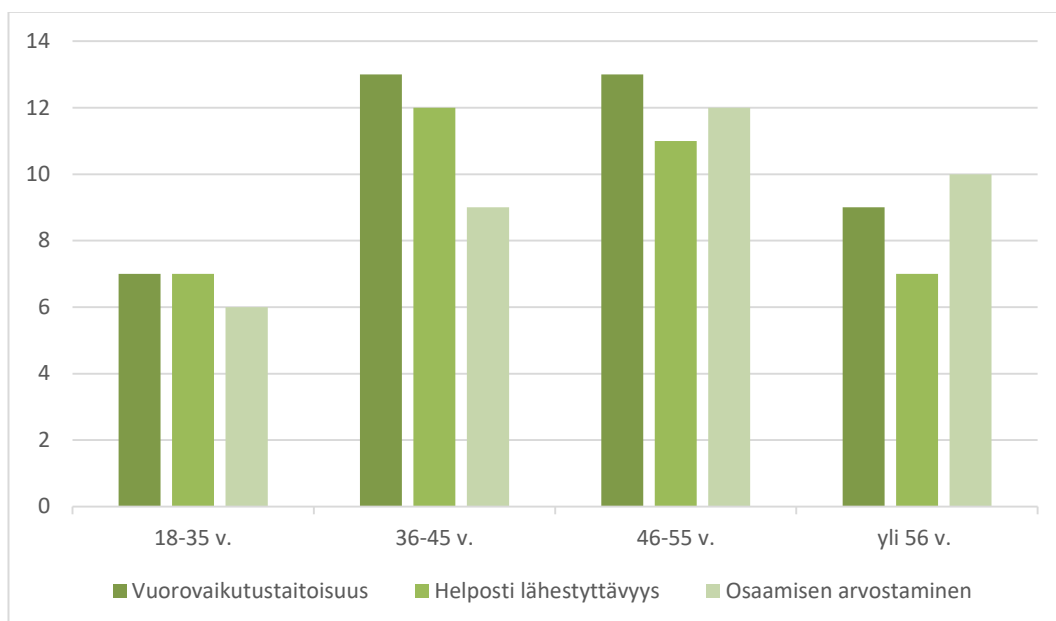
Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden sukupuoli prosentteina.

Kaikkien lähihoitajien mielestä tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousi ”vuorovaikutustaitoinen”, ”osaamista arvostava” ja ”helposti lähestyttävä”. Sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien mielestä tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousi ”vuorovaikutustaitoinen”, ”osaamista arvostava”, ”helposti lähestyttävä ja tasa-arvoinen, kaikkien näkemykset huomioiva”. Sairaanhoitajilla ja terveydenhoitajilla kolme viimeksi mainittua saivat kaikki yhtä paljon vastauksia. Eniten vastauksia saaneet ominaisuudet ovat koottu vielä kuvioon viisi vastausten määrän mukaan, kuviossa on jaoteltu vastaukset ikäryhmittäin. Kuvioon kuusi ja seitsemän on koottu vastausten määrä ikäryhmittäin niin, että kuviossa kuusi sairaanhoitajien/terveydenhoitajien ja kuviossa seitsemän lähihoitajien vastausten määrä tärkeimmäksi nousseiden ominaisuuksien osalta.



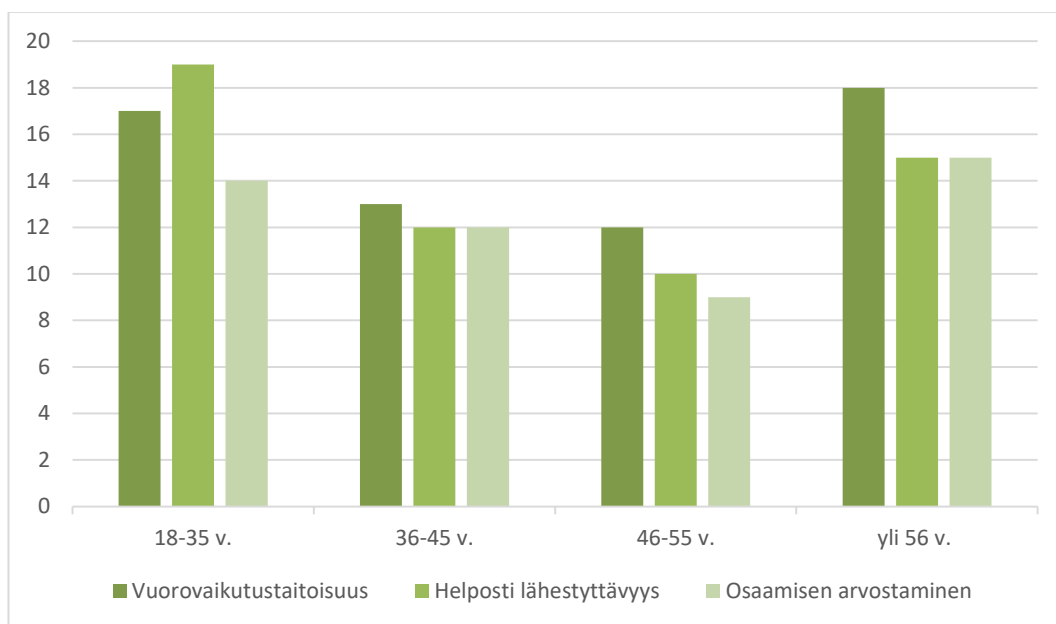
Kuvio 5. Koko kyselyn tärkeimmät ominaisuudet ikäryhmittäin, vastanneiden määrä.

Ikäryhmittäin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousi 18–35-vuotiaiden lähihoitajien keskuudessa ”helposti lähestyttävä”, ”vuorovaikutustaitoinen” ja ”työntekijän näkökulmasta katsova”, kun vastaavasti sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien vastaavan ikäryhmän mielestä tärkeimmät ominaisuudet olivat ”tasa-arvoinen, kaikkien näkemykset huomioiva”, ”työntekijän näkökulmasta katsova”, ”helposti lähestyttävä”, ”vuorovaikutustaitoinen ja motivoiva”. Neljä viimeisintä sai saman verran ääniä.



Kuvio 6. Koko kyselyn tärkeimmät ominaisuudet sairaanhoitajien/terveydenhoitajien mielestä ikäryhmittäin, vastausten määrä.

Seuraavassa ikäryhmässä 36–45-vuotiaat lähihoitajat pitivät tärkeimpinä ominaisuuksina ”vuorovaikutustaitoisuutta”, ”osaamisen arvostusta” ja ”helposti lähestyttävyyttä”. Vastaavassa ikäryhmässä sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien mielestä tärkeimmät ominaisuudet olivat ”motivoiva”, ”vuorovaikutustaitoinen” ja ”helposti lähestyttävä”. Ikäryhmässä 46–55-vuotiaat tärkeimmät ominaisuudet lähihoitajien mielestä olivat ”vuorovaikutustaitoinen”, ”helposti lähestyttävä”, ”arjessa läsnä oleva” ja ”tasa-arvoinen, kaikkien näkemykset huomioiva”. Vastaavassa ikäryhmässä sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien mielestä keskeisimmät ominaisuudet olivat ”vuorovaikutustaitoinen”, ”helposti lähestyttävä” ja ”tasa-arvoinen, kaikkien näkemykset huomioiva”.



Kuvio 7. Koko kyselyn tärkeimmät ominaisuudet lähihoitajien mielestä ikäryhmittäin, vastausten määrä.

Ikäryhmässä 56 -vuotiaat tai vanhemmat lähihoitajien mielestä tärkeimmät jokapäiväisen lähiesihenkilön muutosjohtamisen ominaisuudet olivat ”vuorovaikutustaitoinen”, ”osaamista arvostava” ja ”helposti lähestyttävä”. Vastaavassa ikäryhmässä sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien mielestä tärkeimmät ominaisuudet olivat ”motivoiva”, ”vuorovaikutustaitoinen” ja ”osaamista arvostava”.

Kuten vastauksista huomataan, ikäryhmällä tai ammattinimikkeellä ei ole juurikaan eroa, kaikki JIK Ky:n hoitotyötä tekevät henkilöt arvostavat samoja muutosjohtamisen ominaisuuksia. Kuviossa kuusi ja seitsemän on esitettyä ikäryhmittäin koko kyselyn tärkeimmät ominaisuudet ja niiden kannatus prosentteina.

5.3 Avoimen kysymyksen vastausten tiivistelmä

Avoimeen kysymykseen vastasi 49 henkilöä, eli 43,4 % kyselyyn vastanneista. Avoimessa kysymyksessä korostui seuraavat asiat. Lähiesihenkilön toivotaan ottavan kakkien työntekijöiden mielipide ja näkemys huomioon (kahdeksan mainintaa vastauksissa). Tiedottamisessa koettiin myös olevan puutteita (seitsemän mainintaa

vastauksissa). Palautteen antamiseen toivottiin myös kiinnitettävän huomiota (neljä mainintaa vastauksissa), sekä selkeään viestintään (neljä mainintaa vastauksissa). Vuorovaikutukseen ja helposti lähestyttävyyteen toivottiin myös esihenkilöiden kiinnittävän huomiota (neljä mainintaa vastauksissa). Työntekijät myös toivoivat, että heidät otetaan mukaan jo uusien prosessien suunnitteluvaiheessa (kolme mainintaa vastauksissa), eikä vasta toteutusvaiheessa. Esihenkilöiden toivottiin antavan aikaa myös keskustelulle työntekijöiden kanssa sekä työ, että muistakin asioista (kuusi mainintaa vastauksissa). Eräässä avoimessa kysymyksessä myös pohdittiin, mitähän nämä muutosjohtamisen ominaisuudet ovat?

Kehitettävänä piirteenä avoimen kysymyksen perusteella nousi esiin se, että yksiköissä koetaan, että kaikki työntekijät eivät ole tasa-arvoisessa asemassa (15 mainintaa vastauksissa), arvostuksen puutetta myös koettiin (kolme mainintaa vastauksissa). Esihenkilöiden muutosjohtamisen taitoja pidettiin myös vastausten perusteella hieman vanhanaikaisena. Johtamista pidettiin myös liian auktoriteettisena (yksi maininta vastauksissa), toimien täytössä koettiin, että valinnat eivät ole olleet perusteltuja (yksi maininta vastauksissa). Vaitiolovelvollisuuden toteuttamista myös kyseenalaistettiin avoimien kysymysten vastausten perusteella (kaksi mainintaa vastauksissa). Vastausten perusteella toivottiin, että kiire ei olisi perusteena olla vastaamatta puheluihin tai työntekijöiden sähköpostiviesteihin (yksi maininta vastauksissa). Myös dataosaamisen ja digitaalisten järjestelmien päivitystä kaivattiin (kaksi mainintaa vastauksissa), erityisesti autonomiset listat ja sijaisrekrytointi nostettiin esille (yksi maininta vastauksissa). Suorassa lainauksessa on esitettyä konkreettisia parannusehdotuksia:

”Lähiesimiestä toivoisi näkevän enemmän fyysisesti, koska sen puuttuminen aiheuttaa tunteen että hän jää etäiseksi vaikka yhteydenpitoa muuten olisikin. Olisi kiva kun hän olisi useammin paikalla fyysisesti koska kasvokkain tapaaminen on paljon antoisampaa kuin etänä esim. puhelimella. Se myös herättäisi työntekijöissä tasa-arvoisuuden tunteen. Esimiehellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja häntä on helppo lähestyä. Hän osaa arvostaa työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa sekä kertoo sen avoimesti. Esimiehen johtamistyyli voisi olla jämäkämpinen ja hän voisi tarttua ongelmakoh-

tiin ponnekkaammin. Persoonakin voi vaikuttaa asioihin, esimerkiksi toinen esimies voi olla luonnostaan vaativa ja saa usein haluamansa. Toinen on taas rauhallinen ja kiltti, jolloin tulee huonommin kuulluksi esim. oman esimiehen taholta. Esimies osaa antaa työntekijöilleen positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä. Ongelmatilanteissa tai epäkohtiin puututtaessa hän voisi toisinaan olla enemmän läsnä. Esimies antaa myös rakentavaa palautetta tarpeen tullen. Toki tiukan paikan tullen hän seisoo työntekijöidensä rinnalla ja tarvittaessa puolustaen. Hän osaa kannustaa työntekijöitä me-henkeen tai muuhun yhteistyöhön. Esimies voisi olla enemmän arjessa läsnä jotta hoitotyön kuormittavuus tulisi konkreettisesti esille ja näin näkisi paremmin asioita työntekijöiden "silmin" sekä pysyisi kärryllä asiakkaiden tilanteista. Tiedonkulku ontuu toisinaan eikä tieto tavoita aina kaikkia mutta se on luonnollista kun työkuorma on suurta. Kun ohjeita saadaan, ne ovat kyllä selvät. Esimies kannustaa kokeilemaan uusia toiminta- tai työtapoja ja näkee muutoksen mahdollisuutena. Hän kohtelee työntekijöitään tasa-arvoisesti mutta joskus tuntuu että epäkohtiin puuttuminen on vaikeaa tai asioiden eteenpäin saattaminen on hankalaa.”

Konkreettiseksi kehitysehdotukseksi avoimesta kysymyksestä nousi kiertävien työvuorolistojen käyttöönotto, jotta henkilökunta pystyisi suunnittelemaan oman menonsa paremmin. Vastauksissa myös toivottiin, että esihenkilöt jalkautuisivat välillä perustyöhön, jotta ymmärrys säilyisi, mitä kentällä todella tapahtuu ja tehdään. Suora lainaus konkreettisista ehdotuksista:

”Muutosjohtaminen. Kehittäminen. Toimintojen yhtenäistäminen. Pelkkä henkilöstöjohtaminen ei riitä vaan täytyy olla myös talousajattelua. Omien työntekijöiden etua ei voi aina vain ajaa, vaan täytyy ajatella kokonaisuutta. Yhteiset pelisäännöt kaikille. Toiselle ei voi sanoa toista ja toiselle toista. Lähiesimies tekee parhaansa, mutta hänelläkin voi olla ongelmaa viedä muutosjohtamista eteenpäin, jos se on epäselvää/hukassa koko organisaation johdoltakin.”

Useampi vastaus koski myös sitä, kuinka hyvä esimies työntekijöillä on. Tässä esimerkki:

”Meidän esimies on paras ikinä. Esimiehet vois hieman enemmän ottaa selvää mitä töissä tehdään ja johto kunnioittaa enemmän työntekijöitä. Joskus ois kiva että kiitosta saisi siitä työmäärästä mitä tehdään. Kaikessa voi aina kehittyä. Tällä hetkellä työyhteisö tuntuu jotenkin polkevan paikallaan. Jotenkin

napakkuus puuttuu. Toisaalta monet asiat seisovat koronan takia paikoillaan. Pitäisi enemmän pyrkiä hyödyntämään työntekijöiden vahvuuksia ja myös toiveita työelämän suhteen. Mihin suuntaan ollaan menossa esim. sote-uudistuksessa, sitä en tiedä. Aikaa pitäisi riittää myös henkilökohtaiselle keskustelulle ja kehityskeskusteluille, tavoitteelliselle työnteolle ja itsensä kehittämiseksi. Työtaakka on varmasti kova, mutta tavan työntekijänä en oikein edes tiedä, mihin kaikkeen esimiehen aika kuluu. Esimies on helposti lähestyttävä, siitä plussat.”

5.4 Yhteenveto tuloksista

Yhteenvetona avoimesta kysymyksestä esille nousi muutama seikka. JIK Ky:n hoitotyötä tekevä henkilökunta toivoo, että muutosjohtamisessa esihenkilöt pitäisivät kaikkia tasa-arvoisessa asemassa keskenään, avoimeen kysymykseen vastanneista 31 % vastaajan mukaan vastasi näin. Arvostusta esihenkilöiden ja johdon tasolta myös toivottiin, sekä tehdyn työn huomioimista. Huomioimiseen liittyen toivottiin palautetta. Vuorovaikutusta esihenkilöiden kanssa myös toivottiin lisää, niin työasioihin liittyen, kuin vapaampaakin keskustelua, avoimeen kysymykseen vastanneista 20 % vastaajan mukaan toivoi näin. Tiedottamiseen myös toivottiin esihenkilöiden kiinnostävän enemmän huomiota, avoimeen kysymykseen vastanneista 14 % vastaajan mukaan vastasi näin.

Kyselylomakkeen ominaisuuksia koskevien vastausten perusteella voidaan todeta, että Pirisen (2014) listaamista johtamistyyleistä JIK Ky:n hoitotyötä tekeväille henkilökunnalle toimii parhaiten valmentava johtamistyyli, demokraattinen johtamistyyli ja kaverillinen johtamistyyli, sekä Salmisen (2017) nimeämä motivaation johtaminen on myös keskiössä.

Merja Harmoisen (2014) väitöskirjan tuloksiin verrattuna tämän tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaiset. Tutkimuksessa oli nostettu esiin juuri osaamisen arvostus ja tasa-arvoisuus, jotka ovat samoja asioita, jotka nousivat esiin myös tässä tutkimuksessa. Einon (2013) mainitsema vaikutus mahdollisuuksien puute ei

noussut esiin tässä tutkimuksessa. Toki sitä ei käsitelty varsinaisesti missään kysymyksessä. Einon tutkimuksessa käy ilmi, että henkilökunnan arvostus lisää muutosmyönteisyyttä, avoimen palautteen perusteella arvostuksen puutteen tunnetta on tällä hetkellä JIK Ky:n hoitotyötä tekevässä henkilökunnassa, joten se saattaa lisätä muutosten vastustamista.

Yahaya (2020) toi tutkimuksessaan esille, että esihenkilön on valittava rooli huolella, sillä se vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Hän nosti myös esille sen, että työyhteisö toivoo heitä kuultava ja otettavan huomioon, tämä nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Kallankarin (2019) tutkimuksessa nostettiin esiin riittävä tiedottaminen, tässä tutkimuksessa tuli ilmi, varisinkin avoimessa kysymyksessä saadussa palautteessa, että tiedottamisessa ja sen oikea-aikaisuudessa olisi kehitettävää JIK Ky:ssä. Kallankari kertoo myös, että nykyaikainen muutosjohtaja luopuu osittain vallasta, antaa sitä henkilökunnalle, mikä jakaa vastuuta ja näin saa muutosjohtajan taakan kevyemmäksi. Samalla vallasta luopuminen kuitenkin saa aikaan henkilöstöltä parempia työtuloksia, paremman työilmapiirin sekä mahdollistaa muutoksen onnistumisen paremmin. Tämä voisi olla yksi keino parantaa muutosjohtamista JIK Ky:ssä.

Laurila (2017) esitti väitöskirjassaan, että transformationaalinen johtajuus vahvistaa alaisten sitoutumista muutokseen. Yksi transformationaalisen johtamisen aläsite on valmentava johtaminen, jota myös tutkimukseni perusteella JIK Ky:n hoitotyötä tekevä henkilökunta pitää tärkeänä. Muut Laurin väitöskirjassa nousseet piirteet eivät korostuneet tai nousseet tärkeiksi tässä tutkimuksessa, mutta ne varmasti toimivat kehittämis ehdotuksena jatkoa ajatellen, kuinka parantaa muutosjohtamista JIK Ky:n alueella.

Sissalan ja Voltin tutkimuksessa esiin nousseet asiat tukevat myös tämän tutkimuksen tuloksia. Henkilökunta pitää JIK Ky:ssä myös tärkeänä viestintää ja vuorovaikutusta, erityisesti keskustelu esihenkilöiden kanssa, sekä palautteen antaminen ja saaminen. erityisesti niin, että palautteen mahdollisesti sisältämää kritiikkiä ei oteta henkilökohtaisesti, vaan sillä pyritään kehittämään toimintaa. Tämä tuli

tämän tutkimuksen avoimessa kysymyksessä erityisesti vastaan. Osaamisen arvos-taminen on myös keskeisessä roolissa sekä tässä, että Sissalan ja Voltin tutkimuk-sessa. Tutkimustuloksia voi pitää paikkansa pitävänä, koska muista vastaavanlai-sista tutkimuksista on saatu samankaltaisia tutkimustuloksia.

5.5 Jatkotutkimusehdotus

Jatkotutkimus olisi mielenkiintoista tehdä ensivuoden 2023 ensimmäisen vuosi-neljänneksen jälkeen sekä vuoden 2024 vaihtuessa kartoittaen kuinka muutoksen johtamisessa on onnistuttu entisellä JIK Ky:n alueella. Tuossa vaiheessa sote-uu-distuksesta johtuvat muutokset ja uudistukset olisivat jo saatu jalkautettua henki-lökunnan käyttöön, ja arki olisi hieman sote-uudistuksen osalta ehtinyt tasaantu-maan.

Olisi myös mielenkiintoista kartoittaa JIK Ky:n esihenkilöiden osalta, kun tutkimus-tulokset ovat kerrottu heille, että saivatko he tästä tutkimuksesta uusia näkökul-mia tai työkaluja omaan muutosjohtamiseensa ja kokivatko he tutkimuksen tulok-set hyödyllisinä. Samalla olisi mielenkiintoista kartoittaa kuinka JIK Ky:n alueella toimivat esihenkilöt kokevat omat muutosjohtamistaitonsa.

6 POHDINTA

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tutkimus on linjassa muiden vastaavasta aiheesta tehtyjen tutkimusten kanssa. Se lisää tutkimuksen luotettavuutta ja sen vuoksi koen, että tällä tutkimuksella saatiin tuotettua tietoa JIK Ky:n henkilökunnan jokapäiväisen muutosjohtamisen tukemiseen. Toki tulee ottaa huomioon, että JIK Ky:n toiminta tulee muuttumaan vuoden 2023 alusta ja työnantajana tulee toimimaan Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. Henkilökunta säilyy samana, mutta työnantajan nimi muuttuu ja organisaation koko kasvaa merkittäväksi. Tämän vuoksi on hyvä, että tutkimus tehtiin ennen muutosta, nyt kyseisellä alueella on esihenkilöillä konkreettisia asioita, joiden avulla kehitetään jokapäiväistä muutosjohtamista niin, että tuleva iso uudistus saadaan vietyä läpi kunnialla.

Tutkimuskysymyksiin peilattuna tämä tutkimus mielestäni vastaa hyvin tarkoitustaan. JIK Ky:n alueelta saatiin uutta tutkittua tietoa ja saatiin kerättyä myös konkreettisia esimerkkejä siitä, missä on vielä parannettavaa. Nostoina tuli myös ehdotuksia, kuinka parannuksia voitaisiin käytännössä toteuttaa. Tämä antaa tutkijalle vaikutelman, että JIK Ky:n alueella on osaava ja motivoitunut henkilökunta, jolla riittää ideoita isojenkin muutosten kohtaamiseen.

Verrokkitutkimuksessa oli tuloksissa raportoitu vastaavia nostoja, kuin tässä tutkimuksessa. Samojen asioiden kanssa siis painitaan laajemmalla alueella, kuin vain Etelä-Pohjanmaan JIK Ky:n toiminta-alueella. Monesta tutkimuksesta saadut samansuuntaiset tulokset osoittavat, että tutkimuksessa nousseet kehityskohdat, sekä keskeisimmät muutosjohtamisen ominaisuudet ovat todella niitä tärkeimpiä ominaisuuksia, joihin tulisi aidosti kiinnittää huomiota nyt ja tulevaisuudessa. Etenkin tulevaisuudessa näihin kehityskohtiin tulee kiinnittää huomiota, jotta pystytään vastaamaan johdannossa käsiteltyihin teemoihin, kuten väestön nopea ikääntyminen ja hoitajien eläköityminen tämän johdosta.

Tutkimus prosessina on opettanut paljon uutta ja antanut valmiuksia toimia tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä monenlaisissa tehtävissä, koska

muutos tulee olemaan varmasti pysyvä tila. Tutkimuksen myötä on helpompi asettaa esihenkilön rooliin, toimimaan henkilönä, joka johtaa muutoksen läpi.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee se, että muut tutkijat ovat saaneet tutkimustuloksia, jotka tukevat oman tutkimukseni tuloksia. Tutkimuskysymys on asetettu myös riittävän tarkasti ja sillä on saatu kerättyä haluttua tietoa. Tutkimukseen pyrittiin saamaan myös mahdollisimman iso vastausprosentti. Tutkimukseen vastanneiden vastausprosentti oli arvio, mutta kuitenkin vastausprosentti oli hyvä, joten tutkimuksen tuloksia voidaan pitää JIK Ky:n henkilökunnan mielipiteenä yleisellä tasolla, eli tutkimustulokset ovat yleistettävissä. Tutkimusta on arvioitu kriittisesti ja tutkimustulokset ovat esitetty totuudenmukaisella tavalla, tuloksia muuttamatta. Näiden perusteella koen tutkimuksen luotettavana.

Tutkimuksen eettisyyttä tukee se, että tutkimuksen eri vaiheissa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta. Tutkimuslupa on hankittu asiaan kuuluvalla tavalla, tiedonhankinta, tutkimus, ja tutkimuksen arviointi on toteutettu myös asiaan kuuluvalla tavalla. Tutkimuksessa ei ole käytetty vilppiä tai piittaamattomuutta. Tutkimuksen eettisyyttä tukee myös se, että aihe kiinnostaa tutkijaa henkilökohtaisesti ja tutkija on perehtynyt aihealueeseen kattavasti. Tutkimusmenetelmät kunnioittavat ihmisarvoa ja eivät loukkaa ketään, tutkittavia ei pysty tunnistamaan tutkimuksesta, joka lisää tutkimuksen eettisyyttä. Tutkimuksella on myös pyritty edistämään muiden tutkimustyötä ja on arvostettu toisten tekemää tutkimustyötä. Tutkimuksessa oleva organisaatio pystyy hyödyntämään tutkimustuloksia tulevaisuudessa, tulokset ovat hankittu rehellisesti, asianmukaisia tutkimusmenetelmiä käyttäen.

Tutkimuksessa kehitettävää olisi ollut vielä kysymyslomakkeen kysymysten asettelussa, toki niitä olisi voinut hioa loputtomasti, mutta aikataulun vuoksi päätös tuli jossain vaiheessa tehdä, millä kysymyksillä edetään. Samoin tutkimuksen näkökulmaa olisi voinut pohtia ja rajata, ehkäpä vieläkin tarkemmin, jotta tutkimuksella olisi pystynyt tuottamaan vieläkin tarkempaa tietoa. Vastausprosentti oli arvio, mutta kuitenkin hyvin suuntaa antava, ja se jäi noin kymmenen prosenttia sen alle,

mikä tutkimusten yleisin vastausprosentti on. Tämä voi johtua siitä, että tutkimus sijoittui heti alkuvuoteen, jolloin hoitotyötä tekevillä saattaa olla vielä lomia. Alkuvuosi on muutenkin kiireistä aikaa hoitotyössä muun muassa raportointien osalta, joten nämä varmasti selittävät hieman alhaista vastausprosenttia.

Huomioimisen arvoinen seikka oli myös sukupuolijakauma tutkimukseen vastanneissa. Naisten osuus oli ylivoimainen, joten tulosten analysoinnissa ei ollut järkevää jaotella tuloksia sukupuolen mukaan, tämä kuitenkin olisi ollut mielenkiintoista tutkimuksen kannalta saada selville, eroaako eri sukupuolten vastukset merkittävästi toisistaan.

Tutkimus valmistui ennalta määritellyssä aikataulussa ja siitä ei koitunut kustannuksia JIK Ky:lle tai tutkimuksen tekijälle. Aikataulun osalta oli pientä viivästystä lupaprosessiin liittyen, mutta tämä saatiin kurottua kiinni ja se ei vaikuttanut tutkimuksen valmistumiseen.

LÄHTEET

- Eino, M. 2013. Henkilöstö muutoksessa: Muutosjohtaminen Sastamalan kunta-fuusiossa. Pro Gradu tutkielma. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Viitattu 10.9.2021 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4794/osuva_5337.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Tampere. Viitattu 10.9.2021 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY. Porvoo.
- Holopainen, M., Nummenmaa, L. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Sanoma pro. Helsinki.
- Hujala, A. & Taskinen, H. 2020. Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press. Tampere.
- Jikky.fi. JIK Ky verkkosivut. Viitattu 27.8.2012. <https://www.jikky.fi>
- Kallankari, S. 2019. Taitava johtaminen edistää muutoksen onnistumista sosiaali- ja terveydenhuollossa. Viitattu 13.11.2021. <https://www.duodecim.fi/2019/11/21/taitava-johtaminen-edistaa-muutoksen-onnistumista-sosiaali-ja-terveydenhuollossa/>
- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Verkkokurssi. Duodecim. Viitattu 13.11.2021. <https://www.oppiportti.fi/op/dvk00163/avaa>
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOY. Helsinki.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 10.9.2021 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kauppinen, T. 2021. Johtaminen: Voittavan johtamisen muotoilu. VIA-kirjat. Helsinki.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Alma. Helsinki.

- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita. Helsinki.
- Laaksonen, H. & Salin, S. 2019. Iloa ja intoa johtamiseen: Käytännön eväitä sosi-
aali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian. Helsinki.
- Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä sa-
maan suuntaan": Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuu-
desta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Viitattu 10.9.2021
[https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-772-
9.pdf](https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-772-9.pdf)
- Lunts, P. 2012. Change management in integrated care: what helps and hinders
middle managers – a case study. Head of Service Improvement. UK. Viitattu
6.9.2021. [https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/con-
tent/doi/10.1108/14769011211255285/full/pdf?title=change-management-in-
integrated-care-what-helps-and-hinders-middle-managers-a-case-study](https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/14769011211255285/full/pdf?title=change-management-in-integrated-care-what-helps-and-hinders-middle-managers-a-case-study)
- Maxwell, J. 2019. Leader Shift – The 11 Essential Changes Every Leader Must Em-
brace. LLC.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas-Johda muutosta, jotta muutos ei
johda sinua. Ketterät kirjat Oy. Vantaa.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajille. J-Impact. Hel-
sinki.
- Salmisaari, T. 2016. Rakkaudesta muutokseen – merkintöjä muutosjohtamisesta.
Lääketieteen Aikakauskirja Duodecim. 2016;132(23):2213-20. Viitattu 6.9.2021.
<https://www.duodecimlehti.fi/duo13429>
- Seitamaa-Hakkarainen, P. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 30.3.2022.
[https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-
analyysi/](https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/)
- Sissala, H. & Voltti, M. 2020. Muutoksessa johtaminen hoitohenkilökunnan koke-
mana yhden keskussairaalan toimintayksikössä. Tampereen ammattikorkea-
koulu. Yamk. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkimusohjelma. Viitattu
30.8.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347844/Sis-
sala_Heidi_Voltti_Marita.pdf?sequence=3](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347844/Sis-sala_Heidi_Voltti_Marita.pdf?sequence=3)
- Sote-uudistus. Viitattu 8.5.2021. <https://soteuudistus.fi/etusivu>
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johta-
jaksi? Talentum. Helsinki.

Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Verkkosivut. Viitattu 1.9.2021. <https://www.tuni.fi/fi/tule-opiskelemaan/dataosaamisen-ja-tekoalyn-ylempi-tutkinto-ohjelma-sosiaali-ja-terveysalan-ylempi#expander-trigger--field-degree-study-objectives>

Terveyskylä. Väestön ikääntyminen Suomessa. Viitattu 25.8.2021. <https://www.terveyskyla.fi/ikatalo/ikääntyneelle/ikä-ja-arki/väestön-ikäntymisen-suomessa>

Terveyskylä. Ikääntyvä Suomi ja palveluiden rakennemuutos. Viitattu 25.8.2021. <https://www.terveyskyla.fi/ikatalo/ikääntyneelle/ikä-ja-arki/ikäntyvä-suomi-ja-palvelujen-rakennemuutos>

Theseus verkkosivu. Viitattu 28.8.2021. <https://www.theseus.fi>

Tieteen termipankki. Viitattu 25.8.2021. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Tekstuaalitieteet:muutos>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Viitattu 8.5.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Unkari-Virtanen, L. & Rahmel, P. 2019. Muutosjohtajan pelimerkit. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki.

Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Yahaya, Z. 2020. Employee Inclusion During Change: The Stories of Middle Managers in Non-Profit Home Care Organizations. *Home Health Care Management & Practice* 2020, Vol. 32(3) 165–171. Viitattu 6.9.2021 <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/pdf/10.1177/1084822320901442>

LIITTEET

LIITE 1

Saatekirje



Tervehdys,

Olet saanut sähköpostiisi tutkimuksen, johon pyydän sinulta vastausta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä lähiesihenkilön muutosjohtamisen ominaisuuksia Jik Ky:n hoitotyötä tekevä henkilökunta pitää tärkeänä jokapäiväisessä terveydenhuollon johtamisessa. Tutkimukseen vastaaminen vie muutaman minuutin, tutkimustulokset tullaan esittämään niin, ettei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Tutkimukseen vastataan nimettömänä ja siihen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimus on osa Yamk tutkintoa, jota suoritan Vaasan ammattikorkeakoulussa.

Linkki tutkimukseen on tässä: <https://e-lomake.puv.fi/elomake/lomakkeet/9942/lomake.html>
Tutkimuksen kyselyyn vastaamiselle on varattu aikaa kaksi viikkoa, käythän vastaamassa **31.1.-14.2.2022** välisenä aikana kyselyyn, kiitos.

Tutkimuksen tulokset tullaan esittämään kevään 2022 aikana.

Mikäli sinulle heräsi jotain kysymyksiä koskien tutkimusta, ole rohkeasti yhteydessä.

Terveisin Sami Penttilä
Vaasan ammattikorkeakoulu
Yamk/ Kehittäminen ja johtaminen
0400474781
e2000806@vamk.fi

LIITE 2

Tutkimuksen kyselylomake

Muutosjohtaminen Jik Ky:ssä[kopio]

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä lähiesihenkilön muutosjohtamisen ominaisuuksia Jik Ky:n hoitotyötekevä henkilökunta pitää tärkeänä jokapäiväisessä terveydenhuollon johtamisessa.

Tutkimus				
Sukupuoli				
	Nainen	Mies	Muu	
Sukupuoli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Koulutus				
	Lähihoitaja	Sairaanhoitaja/ terveydenhoitaja		
Koulutus	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Ikä				
	18-35	36-45	46-55	56-
Ikä vuosina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä lähiesihenkilön jokapäiväisen muutosjohtamisen ominaisuuksia pidät tärkeänä? Valitse mielipidettäsi vastaava numero 1-5. 1. En pidä ollenkaan tärkeänä- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Karismaattinen

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Motivoiva

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Valmentava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Ratkaisukeskeinen

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Kyseenalaistava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Tehokas

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Vuorovaikutustaitoinen

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Osaamista arvostava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Helposti lähestyttävä

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Auktoriteetin omaava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Palautetta antava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Työntekijät tunteva

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Tavoitteisiin suuntaava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Työntekijän sitouttava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Nopeita päätöksiä tekevä

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Arjessa läsnä oleva

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Muutoksen mahdollisuutena näkevä

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Omalla esimerkillä suuntaa näyttävä

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Muutoksen ydinajatuksen arkeen tuova

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Työntekijän näkökulmasta katsova

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Omaa näkemystä ja toimintatapaa korostava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Data-osaava ja digitaalisia menetelmiä käyttävä

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Omaan työhön ja työyhteisöön vaikutusmahdollisuuden antava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Huomioiva, kaikki keskusteluun osallistava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Itse oivaltamiseen ohjaava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Selvät ohjeet määrittelevä

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Työntekijät keskiössä pitävä

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Vastuuta ottamaan ohjaava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Data-osaava ja digitaalisia menetelmiä käyttävä

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Omaan työhön ja työyhteisöön vaikutusmahdollisuuden antava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Huomioiva, kaikki keskusteluun osallistava

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Aktivoija, yhteenkuuluvuutta luova

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Tasa-arvoinen, kaikkien näkemyksen huomioiva

- 1. En pidä ollenkaan tärkeänä
- 2. En pidä tärkeänä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Pidän tärkeänä
- 5. Pidän erittäin tärkeänä

Missä lähiesihenkilön
muutosjohtamisen
ominaisuuksissa on kehitettävää
Jik Ky:ssä? Vastaa omin sanoin.