



Muutosjohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa

Etänä enemmän –sote-työ uudistuu hanke

Mari Katajamäki

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

KATAJAMÄKI MARI:
Muutosjohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa
Etänä enemmän –sote-työ uudistuu hanke

Opinnäytetyö 69 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Marraskuu 2022

Tämän opinnäytetyö on toteutettu osana Etänä enemmän -sote-työ uudistuu -hanketta ja Tampereen ammattikorkeakoulun säätiö on myöntänyt apurahan tämän tutkimuksen tekemiseen. Tavoitteena oli löytää Pandemia-ajassa muutosjohtamiseen liittyen uutta tietoa ja antaa kehittämissuhteita, joita voidaan hyödyntää kohdeorganisaatioissa, valtakunnallisesti johtamisen alalla sekä johtamisen opetuksessa seuraavien tutkimuskysymysten avulla 1) Miten muutosjohtaminen toteutuu hankkeeseen osallistuneiden vastaajien mielestä? 2) Mitkä tekijät vahvistavat muutosjohtajuutta?

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Tiedonkeruu menetelmänä oli valmis sähköinen kyselylomake, jossa käytettiin 5-portaista Likertin asenneasteikkoa. Kysely toteutettiin keväällä 2022 ja siihen osallistui Etänä Enemmän hankkeeseen osallistuneita terveyden- ja sosiaalihuollon ammattilaisia ympäri Suomen. Kysely lähetettiin 376, joista 89 vastasi kyselyyn. Vastaajista 65 oli esihenkilöitä ja 24 henkilöstöä. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla.

Tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat muutosjohtamistaitonsa olevan hyvällä tasolla. Työyksikköön liittyvistä tekijöistä kuten pelisäännöistä, työpaikan arvoista ja tavoitteista sekä perustehtävän selkeydestä ollaan pääsääntöisesti jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Tiedonkulkuun ja palautteen antamiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstöä pitäisi osallistaa enemmän omaa työtä ja työyksikköä koskettavaan päätöksentekoon ja suunnitteluun. Pelisäännöt luodaan yhdessä, mutta niitä ei saisi unohtaa luomisen jälkeen ja koko yhteisön tulisi sitoutua noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Henkilöstön sitoutumista muutokseen voidaan vahvistaa hyvällä viestinnällä ja huomioimalla riittävä aika perustyön suorittamiseen ja kouluttamalla henkilöstöä sekä esihenkilöitä.

Asiasanat: muutosjohtaminen, muutosjohtamistaidot, organisaatio, muutosprosessi

ABSTRACT

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

KATAJAMÄKI MARI:

Change Management in Social and Health Care Organizations

Master's thesis 69 pages, appendices 7 pages
November 2022

The aim of this thesis was to find new information related to change management in the time of the Pandemic and to provide development conditions that can be used in the target organization, nationally in the field of management and in management education

In this work, the quantitative method was used as the research method and the data were collected with an electronic questionnaire. Altogether of 376 questionnaires were sent and 89 were returned, the response rate thus being 24%. The results indicate that supervisors felt their change management skills were at a good level. Attention should be paid to the flow of information and giving feedback.

It can be stated that the personnel should be more involved in decision-making and planning concerning their own work and the work unit. The personnel's commitment to the change can be strengthened by good communication and by considering sufficient time to complete the basic work and by training the personnel and supervisors.

Key words: change management, change leadership, organization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	8
	2.1 Tutkimuskontekstina Sosiaali- ja terveydenhuolto.....	8
	2.2 Etänä enemmän -sote-työ uudistuu hanke.....	9
3	TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITTEET	10
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	11
	4.1 Kirjallisuuskatsaus.....	11
	4.2 Muutosjohtaminen.....	12
	4.2.1 Muutosprosessi	15
	4.2.2 Muutoksenhallinta.....	18
	4.2.3 Tiedonkulku ja kommunikaatio muutoksessa	21
	4.2.4 Muutoskyvykyys.....	22
	4.2.5 Osallistaminen ja sitoutuminen muutokseen	24
	4.3 Teoreettisen viitekehyksen tiivistys	26
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	29
	5.1 Tutkimusmenetelmä.....	29
	5.2 Hankkeen alkukysely vuonna 2019.....	30
	5.2.1 Alkukyselyyn osallistuneiden taustatiedot.....	30
	5.2.2 Alkukyselyn keskeiset tulokset	30
	5.3 Loppukyselyn toteutus	32
	5.3.1 Kyselylomake ja aineiston keruu	33
	5.3.2 Aineiston analysointi.....	35
6	TULOKSET	39
	6.1 Vastaajien taustatiedot.....	39
	6.2 Johtamisen piirteet johtamistavassa	40
	6.3 Valmiudet työssä ja työpaikalla vaikuttaminen	41
	6.4 Työyksikköön liittyvät tekijät	42
	6.5 Työn arvot, perustehtävä, vastuut, tavoitteet ja arviointi	44
	6.6 Palaute, palkitseminen ja kannustaminen	46
	6.7 Tiedonkulku, vuorovaikutus ja osallistuminen	47
7	POHDINTA	48
	7.1 Luotettavuus	48
	7.1.1 Tutkimuksen validiteetti	48
	7.1.2 Tutkimuksen reliabiliteetti	49
	7.1.3 Tutkimuksen kokonaisluotettavuus.....	51
	7.2 Eettisyys.....	52

7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	54
7.4 Jatkotutkimusaihe	58
LÄHTEET	59
LIITTEET	64
Liite 1. Tiedonhakuprosessi	64
Liite 2. Kirjallisuuskatsaus.....	65
Liite 3. Saatekirje	69

1 JOHDANTO

Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen. Näin on todennut kreikkalainen filosofi Herakleitos jo ennen ajanlaskun alkua. Työskentelemme sosiaali- ja terveysalalla jatkuvassa muutoksessa ja pysyäksemme mukana muutoksessa on organisaatioiden ja niiden johtajien oltava muutosmyönteisiä ja -kyvykkäitä johtamaan muutosta (Laurila 2017, 169.) Suomessa ja kansainvälisesti voidaan puhua kolmesta megatrendistä, jotka omalta osaltaan muuttavat työelämää uuteen suuntaan ja nämä ovat: globalisaatio, automatisaatio ja digitalisaatio (Martela 2022). Tulevaisuus on Suomessa suurien muutosten edessä, kun kolme isoa reformia on käynnissä tai käynnistymässä sosiaali- ja terveysalan kentällä. Nämä muutokset lisäävät johtamisjärjestelmän ja johtamisosaamisen vaatimuksia. (Herrala 2022.)

Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon ollessa historian suurimmassa muutoksessa tulevan hyvinvointialue uudistuksen takia, sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmää kuormittaa myös Covid-19, joka alkoi levitä Suomessa maaliskuussa 2020. Pandemia on tuonut suuria rajoituksia ja muutoksia normaaliin arkielämään ja sen vaikutukset näkyvät kansalaisissa ja palvelujärjestelmissä niin sosiaali- kuin terveydenhuollossa. Pandemia on haasteiden lisäksi tuonut mukanaan myös kehitysaskelleita erityisesti digitaalisten terveyspalveluiden käytössä, joiden kehitys tulee tämän myötä varmasti vielä jatkumaan. (THL 2021c; Kestilä, Jokela & Härmä 2021, 5–4, 10; Tiirinki ym. 2020, 649.)

Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu -hanke on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama valtakunnallinen hanke, jolla tavoitellaan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamista. Hanke on alkanut tammikuussa 2019 ja sen toiminta jatkuu 2022 loppuun asti. Hankkeen suunnittelu on aloitettu 2017 vuonna, jolloin ei tiedetty vielä mitään covid-19 pandemiasta ja sen vaikutuksista työelämään. Hankkeen toteuttajien visiossa oli tarkoitus olla sote-alan edelläkävijä etätyöskenteilyssä. Covid-19 on vain konkretisoinut hankkeen tärkeyttä. Hankkeen päävastuukoordinaattori on Tampereen ammattikorkeakoulu ja vastuuviranomaisena toimii sosiaali- ja terveysministeriö. Kohderyhmänä on sosiaali- ja terveyshuollon johto ja henkilöstö. (Heinonen & Laaksonen 2018, 3; Sosiaali- ja kuntatalous 2021.)

Tämä opinnäytetyö on osa Etänä Enemmän -hankeen tutkimuksia. Opinnäytetyö käsittelee muutosjohtajuuden tilaa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa keväällä 2022 ja antaa tietoa mitkä tekijät edistävät muutosta ja millaisena kohdejoukko kokee muutosjohtamisen olevan heidän organisaatioissaan. Vuonna 2019 on osana hanketta tehty opinnäytetyö muutosjohtajuudesta ja muutoskyvykkyydestä samalla kyselyllä ja aiemman tutkimuksen keskeiset tulokset ovat esitettynä tämän työn metodologia osuudessa.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

2.1 Tutkimuskontekstina Sosiaali- ja terveydenhuolto

Suomen Sosiaali- ja terveystalvueluissa työskenteli vuoden 2018 loppuun mennessä yhteensä 399 492 henkilöä, joista julkisella sektorilla työskenteli 69 %. Henkilöstömäärän kasvu on hidastunut 2010 luvun jälkeen. (THL 2021a, 3.) Perustuslaissa luvun 2 19§ määritellään, että jokaisella kansalaisella on oikeus riittäviin sosiaali- ja terveystalvueluihin ja julkisen vallan on edistettävä kansalaisten terveyttä (Suomen perustuslaki). Hankkeen aikana käynnissä on valtakunnallinen sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Tällä hetkellä palveluiden järjestämisestä vastaavat kunnat (74) sekä kuntayhtymät (59) ja vuodesta 2023 vastuu siirtyy 21 hyvinvointialueelle sekä 5 yhteistyöalueelle. (THL 2020, 7–8; STM 2021.) Tämän rakenneuudistuksen tavoitteena on turvata tasa-vertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveystalvuelut, kaventaa hyvinvointi ja terveyseroja, parantaa palveluiden saatavuutta ja tavoitettavuutta, turvata ammattiosaamisen saanti, vähentää kustannuksia sekä vastata haasteisiin, jota yhteiskunnalliset muutokset tuovat. (STM n.d.)

Hankkeen aikana maailmalla levisi vakava hengitysoireyhtymä (COVID-19), joka lähti leviämään Kiinan Hubein maakunnan pääkaupungista Wuhanista joulukuussa 2019. Tauti tarttui ihmisestä toiseen erittäin tehokkaasti ja levisi nopeasti maailmanlaajuisesti pandemiaksi. (Chan ym. 2020, 522.) Pandemia toi tullessaan paljon haasteita ja epätietoisuutta, mutta se myös edisti uuden oppimista ja mahdollisti uusien toiminapojen jalkauttamista kuten digitaalisten palveluiden käytön laajentamisen. Erityisesti pandemiasta tulisi oppia miten varautua odottamattomiin muutoksiin ja selventää vastuunjakoä poikkeusoloissa. (THL 2021b, 1,5.) Pandemia aiheutti yllättäviä muutoksia työnkuvissa varsinkin sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä. Esihenkilöitä ja henkilöstöä ohjattiin etätööhön, henkilöstöä siirrettiin osastolta toiselle ja perustettiin koronayksiköitä. (Mattila 2021, 241.)

2.2 Etänä enemmän -sote-työ uudistuu hanke

Etänä enemmän sote-työ uudistuu -hanke (2019–2022) pyrkii vastaamaan alati muuttuvan sosiaali- ja terveysalan kehittämistarpeisiin etäjohtamisen, -työnohjauksen ja -vertaistuen sekä muutosjohtamisen kehittämiseen. Tavoitteena on lisätä sote-alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa ja tuottavuutta. Hankkeen pääkoordinoija on Tampereen ammattikorkeakoulu ja mukana hankkeessa toimivat Lapin ja Itä-Suomen yliopistot sekä Satakunnan ammattikorkeakoulu. Mukana hankkeessa olevat pilottikunnat ovat Pirkanmaa, Satakunta, Lapin maakunta, Pohjois-Savon maakunta sekä Helsingin virtuaalipotilaitien hoito. Hankkeen toimintamalleja ja käytäntöjä on tarkoitus levittää ja kehittää valtakunnallisesti. (Heinonen & Laaksonen 2020, 1–3.)

Hanke koostuu viidestä työpaketista, jotka sisältävät alkukartoituksen, pilottiorganisaatioiden lähtötilanteen tarkastelun, kehittämispilottien suunnittelun ja kokeilun sekä mallien ja menetelmien edelleen kehittämisen. Paketit ovat: 1) Etäjohtamisen mallin kehittäminen ja pilotointi, 2) etätyönohjaus ja -vertaistuen malli hajautettuihin organisaatioihin, 3) muutosjohtamisen malli hajautettuihin organisaatioihin, 4) osallisuuden rakenteet ja menetelmät, sekä 5) hankkeen evaluointi. (Hankehakemus 2018, 16–21.) Vuonna 2020 hankkeelle myönnettiin Pandemian kriisiin liittyen Sosiaali- ja terveysministeriön lisärahoitus ajalle 6/2020–6/2021. Sote-esimiestyön tukeminen kriisitilanteen ja etätyön aikana -lisätyöpaketilla 6 tuotettiin valtakunnallisia webinaareja, koulutustapahtumia, videotallenteita, artikkeleita ja pienryhmäohjausta tukemaan organisaatioita kriisiajan haasteissa yhdessä kuntatyöntekijän kanssa. (Hankesuunnitelma 2020, 21.)

Tampereen ammattikorkeakoulun vastuulla hankkeen koordinaattorina on toteuttaa hankkeessa sekä alku- että loppukartoitus sähköisellä kyselyllä hankkeeseen osallistuville esihenkilöille ja työntekijöille (Hankesuunnitelma 2020, 20–21). Tässä opinnäytetyössä analysoidaan hankkeen loppukartoituksen aineistoa muutosjohtamisen osalta. Sote -uudistus ja pandemia vaikuttivat sosiaali- ja terveysalan johtamiseen, rakenteisiin ja henkilöstöön sekä myös Etänä Enemmän -hankkeeseen siinä määrin, että hankkeen vaikutuksia on mahdotonta arvioida alku- ja loppumittauksia toisiinsa vertaamalla, koska väliin tulevien muuttujien määrä on suuri.

3 TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa hankkeeseen osallistuneen henkilöstön muutosjohtamisvalmiuksia.

Tässä opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten muutosjohtaminen toteutuu hankkeeseen osallistuneiden vastaajien mielestä?
2. Mitkä tekijät vahvistavat muutosjohtajuutta?

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää Pandemia-ajassa muutosjohtamiseen liittyen uutta tietoa ja antaa kehittämissuhteita, joita voidaan hyödyntää kohdeorganisaatioissa, valtakunnallisesti johtamisen alalla sekä johtamisen opetuksessa.

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on avata, mistä näkökulmista ja miten tutkimuksen aihetta on esitelty aikaisemmin. Tutkimuksen kannalta on oleellista hyödyntää alan keskeisiä julkaisuja ja tutkimuselosteita. (Hirsjärvi ym. 2015, 121.) Kirjallisuuteen ja tutkittuun tietoon perehdyttiin opinnäytetyössä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Pääkäsitteenä oli muutosjohtaminen, josta määriteltiin englanninkielisiä asiasanoja, joilla haku tietokannoista suoritettiin.

Artikkeleita ja tutkimuksia muutosjohtamisesta etsittiin eri tietokantoja hyödyntäen kuten Nursing & allied health database (ProQuest), Chinal ja Medline. Tämän lisäksi hyödynnettiin myös vapaahakua. Asiasanat olivat ”Change leadership”, ”Change management” ja organization. Haku kohdennettiin englanninkielisiin tieteellisiin artikkeleihin, joista on mahdollisuus saada koko teksti, haku rajautui vuosiin 2012–2022. Nursing & allied health database supistettiin 5 vuoden sisään laajan hakutuloksen vuoksi. Tiedonhausta koostettiin prismamallia mukaillen kaavio (Liite 1). Opinnäytetyössä käytettiin pääsääntöisesti englanninkielisiä lisensoitettuja ja väitöskirjatasoisia tutkimuksia. (Liite 2.) Liitteessä 2. on tässä opinnäytetyössä käytetyt artikkelit ja niiden keskeiset tulokset.

TAULUKKO 1. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku.

Asiasanat	Tietokannat	Hakusanat	Valintakriteerit
Muutoksenhallinta Muutosjohtajuus Organisaatio	Proquest (2017-2022) Chinal Medline	”Change management” ”Change leadership” Organization	<ul style="list-style-type: none"> • 2012-2022 • Koko teksti saatavilla englanniksi • Akateeminen vertaisarvioitu julkaisu

Muutosjohtajuudesta löytyi paljon tietoa ja hakukriteereitä kokeiltiin erilaisia, kunnes saatiin tekijän mielestä tehtyä sopivat rajaukset. Joitain artikkeleita rajautui pois suppean tekstin vuoksi, konteksti ei sopinut omaan opinnäytetyöhön ja muutamissa kulttuurilliset erot rajasivat artikkelit opinnäytetyön ulkopuolelle. Tutkimuksia hyödynnettiin avaamaan teoreettisia lähtökohtia muutosjohtajuudesta

johtamistapojen ja johtamisperusteiden näkökulmasta sekä työn piirteiden, vaikutusmahdollisuuksien, vastuiden ja tavoitteiden näkökulmasta ja tiedonkulun, vuorovaikutuksen ja osallistumisen näkökulmasta. Tutkimukset olivat julkaistu 14 eri maasta. Kaksi tutkimusta oli julkaistu Sveitsissä, mutta niiden kohdemat olivat Korea (f=1) sekä Tšekin tasavalta (f=1), muut julkaisumat olivat Saksa (f=1), Itävalta (f=1), Unkari (f=1), Slovakia (f=1), Australia (f=2), Yhdistynyt kuningaskunta (f=8), Kreikka (f=1), Sveitsi (f=2), Yhdysvallat (f=3), Romania (f=2), Intia (f=1) ja Iran (f=1).

4.2 Muutosjohtaminen

Johtaminen

Käsitteenä johtaminen on varsin moniulotteinen ja yksi näkökulma siihen on, että johtamisella saadaan aikaan tuloksia organisaation kanssa ja tuloksia saavutetaan yhdessä. Johtaminen jaetaan usein asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). (Kamensky 2015.) Johtaessa ihmisiä painotus on osaamisessa ja sen kehittämisessä, innostamisessa, motivoinnissa, kannustamisessa sekä yhteisissä tavoitteissa ja visiossa. Asioiden johtamisessa painotuu ryhmän tai organisaation toiminnan suunnittelu, organisointi, budjetointi, koordinointi ja seuranta. Molempia rooleja tarvitaan ja niiden katsotaan täydentävän toisiaan. (Algahtani 2014, 74–75, 81.)

Muutos

Muutos johtaa tekemään asiat toisenlaiseksi kuin ne olivat ennen ja pyrkimys on välttää asioiden palaamista tilanteeseen, mikä oli ennen muutosta (Myllymäki 2017, 20–21). Kotter & Rathgeber (2014, 13) kuvaavat muutosta haasteeksi, jossa hyvin hoidettuna hyödyt ovat moninkertaiset ja huonosti hoidettuna saataan itsensä ja muut vaaraan (Kotter & Rathgeber 2014, 13).

Muutoksen johtaminen

Muutosjohtaminen lähtee liikkeelle siitä, että määritellään missä muutoksessa on kyse. Sosiaali- ja terveydenhuollossa oman vaikutuksensa muutokselle tuo johtajien ja esihenkilöiden vajavainen tietopohja muutoksen hallinnasta. Myös am-

mattietiikalla, laeilla ja asiakastyöllä sekä julkisen puolen hierarkialla on vaikutuksensa muutoksen onnistumiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Kallankari 2019.)

Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa (Proctor ym. 2019) arvioitiin uutta johtajuuskoulutusta (TRIPLE), joka on suunniteltu edistämään johtamistaitoja ja onnistunutta organisaatiomuutosta näyttöön perustuvan toiminnan toteuttamisessa. Tutkimuksessa saatiin selville, että koulutukseen suhtauduttiin positiivisesti ja tutkitavat kuvasivat innostuneisuutta mahdollisuudesta osallistua käytännön harjoituksiin. Näiden osallistujien suhtautuminen koko koulutukseen oli myönteinen. Vastauksissa nousi myös negatiivista sekä neutraalia suhtautumista koulutukseen ja sen hyödyllisyyteen. Suurin osa haastatteluissa raportoiduista organisaatiotason muutoksista koski koulutusta. Osallistujat pystyivät luomaan erilaisia lähestymistapoja kommunikaatioon tiimien sisällä sekä olemaan suunnitelmallisempia ja valmentamaan henkilöstöä ennen organisaatiomuutosta sen sijaan, että esihenkilötasolta ryhdyttäisiin liian hätäisesti käynnistämään uutta aloitetta. Ennakoiva viestintä ennen koulutusta tai uusien innovaatioiden käyttöönottoa sekä henkilöstön kouluttaminen koettiin tärkeäksi. (Proctor ym. 2019, 6–7.)

Australialainen Leading 4 Change, kehitysohjelma (Schultz ym. 2019) on suunniteltu tukemaan terveydenhuollon keskijohtajia merkittävien organisaatiomuutosten aikana ja parantamaan työpaikan sietokykyä. Vaikka muutoshallinnasta ja muutosjohtajuudesta on kirjoitettu paljon, terveydenhuollossa epäonnistuminen henkilöstön johtamisessa ja työntekijöiden sitouttamisessa haittaa muutoksen onnistumista. Työntekijöiden mukaan saamista ja heidän sietokykynsä parantamista sekä itseohjautuvuutta muutoksen aikana on vähän tutkittu. Lisäksi oppivan organisaation käsitettä on kehitetty yksityisesti muilla aloilla, mutta siitä tiedetään vähän terveydenhuollossa, erityisesti muutoksen aikana. Tämän kehitysohjelman jälkeen keskijohdon sietokyky lisääntyi, kyky sietää stressiä kasvoi sekä oma tehokkuus lisääntyi. Näyttöä ei kuitenkaan saatu siitä, että ohjelman vaikutus olisi parantanut henkilöstön käsitystä työstään oppivana organisaationa vaan oppiminen jäi yksilötasolle. (Schultz ym. 2019, 335–336.)

Kehitys- ja koulutusohjelmat antavat esihenkilöille hyviä valmiuksia ja lisää tietämystä muutoksen hallinnasta. Kursseja käymällä jotkut asiat ovat kertausta ja

osa uutta tietoa omaan työkalupakkiin, mikä on hyvä asia. Ohjelmasta saadut opit elämästä ja ihmisenä kasvamisesta kulkeutuvat ajan saatossa eteenpäin seuraaville ympärillä oleville ihmisille. Itseluottamus, joka vahvistui ohjelman aikana antaa varmuutta vaikeisiin keskusteluihin hoitohenkilökunnan, lääkäreiden ja muidenkin tahojen kanssa. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaation ilmapiirimitareissa ei ollut eroja esi- ja jälkiohjelmien välillä organisaation sitoutumiseen tai työtyytyväisyyteen liittyvissä asioissa. Selkeää kasvua ohjelman jälkeen nähtiin hallinnan tunteessa ja stressin hallinnassa. Toinen selkeä kasvu tapahtui palautteen antamisessa ja taidossa hallita muutosta. (Schultz ym. 2019, 339–340.)

Muutoksessa esihenkilön on tärkeä olla läsnä, kuunnella, innostaa, selkeyttää ja olla suunnan näyttäjä. Työntekijöille on tärkeää kuulua osaksi muutosta ja saada looginen selitys muutostarpeelle. Esihenkilöltä vaaditaan rohkeutta ottaa riskejä ja nähdä prosessin vaikutukset tulevaisuudessa. Esihenkilön tai johtajan on tärkeä tiedostaa oma tyylinsä/tapansa johtaa muutosta, se voi auttaa kehittymään uudelle tasolle. Muutosjohtamisessa vaaditaan esihenkilöltä tehtävän johtamiskykyä sekä ihmislähtöistä lähestymistapaa. Mitä paremman tuen esihenkilö antaa työntekijöille sitä paremmin työntekijät ovat vastaanottavaisia muutokselle. Ilman kaikkien sitoutumista muutosta on hyvin vaikea viedä eteenpäin. Luottamus ja hyväksyntä organisaatiossa ovat yksi avaintekijä onnistuneeseen muutokseen. (Pirinen 2015; Onyeneke & Abe 2021, 410; Kho, Gillespien & Martin-Khan 2020, 9.)

Henkilöstö, joka luottaa johtajaansa on sitoutuneempi organisaatioon. Luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ovat yhteistyö, tiedon jakaminen, viestintä, elinvoimaisuus ja suorituskyky. Henkilöstön luottamus johtajiin rohkaisee heitä olemaan avoimempia ja ilmaisemaan omat mielipiteensä, varsinkin silloin kun johtaja rohkaisee tähän. Jatkuva työn parantaminen ja tiimityöskentely vahvistuu silloin kun organisaatiossa vallitsee luottamus henkilöstön ja johdon välillä. (Fulmer & Gelfand 2012, 1188.)

Lähiesihenkilön tehtävänä on motivoida työntekijöitä osallistumaan muutosprosessiin ja huolehtia henkilöstön pito- ja vetovoimasta. Ylimmän johdon tehtävä on toimia selkeänä suunnan näyttäjänä ja yhteisöllisyyden luojana sekä toimintojen koordinoijana. Työntekijöille luodaan muutosprosessissa omia vastuutehtäviä

kohdentaen oikea osaaminen oikeaan paikkaan. Muutosprosessin ydinkäytäntö oli ankkuroiminen, jonka tarkoitus oli muutoksen ymmärtäminen, merkityksellisuuden sekä hallittavuuden luominen. Johdon tehtävänä tässä on ymmärryksen lisääminen kaikille, jotta kaikki saadaan tavoittelemaan samaa suuntaa. Ankkurointi ei täten ole vain tiedon välittämistä. Ymmärryksen lisääminen henkilöstölle vaatii sen, että johto ymmärtää miksi ja mitä ollaan tekemässä joka vaiheessa. On hyvä osata tunnustaa, kun jotain ei tiedä, mutta jos tietämättömyys muutosprosessin aikana on jatkuvaa, ei se anna luotettavaa kuvaa johdosta työntekijöille. (Von Thiele Schwarz, Andersson & Loeb 2020, 877).

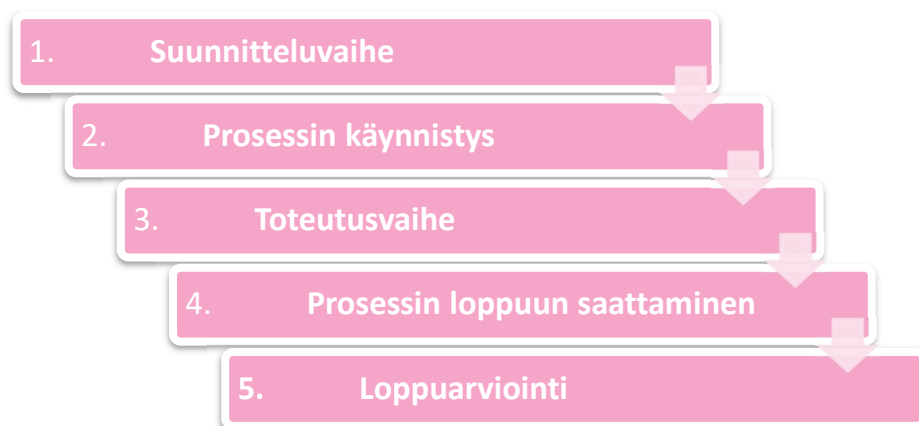
Johtajien muutoksenhaallinnassa yksityisen ja julkisen sektorin välillä on havaittu eroavaisuuksia. Yksityisen sektorin henkilöstöllä oli korkeampi tyytyväisyys johtajiensa muutoksen toimeenpanoon, ja he kokivat esihenkilön toteuttavan muutosta hyvin ja uskoivat muutoksen tarpeellisuuteen. Tämän eroavaisuuden nähdään johtuvan julkisen sektorin johtajien kapeammasta liikkumavarasta. (Holten, Hancock, & Bøllingtoft 2020, 402.)

Ei ole olemassa yksinkertaista reseptiä muutoksen johtamiseen, sillä siihen vaikuttaa koko organisaation valmius. Muutoksessa olisi hyvä kiinnittää huomiota kulttuurin muutokseen, organisaation oppimiseen sekä muutosta aikaansaaviin ja ajaviin tekijöihin. Muutoksen onnistuminen edellyttää laajan hyväksynnän luomista muutoksen tarpeelle ja monien sidosryhmien osallistumista prosessiin. Onnistunut muutos vaatii myös tehokasta viestintää ja ylimmän johdon tuen. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa kommunikointi sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylöspäin. Tällöin henkilöstö saa vastuuta. Johtajat tarvitsevat erilaisia taitoja muutoksen elinkaaren eri vaiheissa. (Dumas & Beinecke 2017, 873–874.)

4.2.1 Muutosprosessi

Muutos on aina jonkin asian uudelleen määrittelyä ja muutosprosessi koostuu erilaisista vaiheista, on huomioitavaa, että asiaprosessin esimerkiksi organisatorakenteen muutoksen lisäksi käynnissä on myös mielenprosessi ihmisessä ja jokainen kokee muutoksen eri tavalla. Henkilöstön pitää ymmärtää muutokseen johtaneet syyt, tarkoitus ja tavoitteet sekä sitoutua tavoitteiden saavuttamiseen,

jotta päästään onnistuneeseen lopputulokseen. Asiaprosessin voidaan yksinkertaistetusti katsoa koostuvan viidestä eri vaiheesta, jotka esitetään kuviossa 1. (Kallankari 2019.)



KUVIO 1. Muutosprosessin etenemisen vaiheet (mukaillen Kallankari 2019)

Muutosprosessi alkaa suunnittelusta, jolloin on mietittävä muutosta monesta eri näkökulmasta kuten mitkä voivat olla prosessin mahdollisia heikkoja kohtia ja riittääkö organisaatiossa osaaminen. Suunnitteluvaiheessa määritellään strategia, visio ja asetetaan tavoitteet ja seurantamallit. Henkilöstö on tärkeä ottaa muutosprosessiin mukaan heti alusta alkaen, koska heillä on käytännön tuntemus ja heille syntyy tunne, että he ovat mukava vaikuttamassa muutokseen ja heidän ajatuksensa ovat tärkeitä. (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020, 210–211; Kallankari 2019.)

Suunnittelun jälkeen muutosta lähdetään viemään käytäntöön ja tällöin tulee huomioida, että työntekijöissä muutos saattaa tuntua alkuun pelottavalta, koska jokin heidän toiminnassaan tulee muuttumaan. Käynnistämisyvaiheessa johtajan asema korostuu, sillä hänen tehtävänä on sitouttaa työntekijät muutokseen ja näyttää suuntaviivat. Johtaja jakaa tietoa miksi muutokseen ryhdytään. Käynnistysvaiheessa on hyvä järjestää kokous, tiedotustilaisuus tai työpaja, jossa asiat käydään läpi. (Kallankari 2019.)

Toteutusvaiheessa prosessin hallinta on tärkeää, koska alun innostuksen jälkeen voi tulla haasteita viedä suunnitelmat käytäntöön ja muuttaa konkreettiselle ta-

solle. Arjen työ saattaa myös viedä aikaa enemmän, jolloin muutoksen toteuttamiselle jää liian vähän aikaa. Tavoitteita on hyvä pieniä konkreettisempiin välitavoitteisiin. (Kallankari 2019.)

Prosessin loppuun saattaminen on monelle merkityksellinen virstanpylväs. Tällöin uudet toimintamallit on saatu vietyä käytäntöön. Pystytään arvioimaan prosessia ja organisaatio pääsee jatkamaan toimintaa ja keskittymään arjen työn tekemiseen. Prosessi saatetaan loppuun, kun tavoitteisiin on päästy tai sovittu päätöspäivämäärä koittaa. Joskus prosessi voidaan myös keskeyttää, jos huomataan, että se ei olekaan tilanteeseen nähden toimiva. (Kallankari 2019.)

Kuten Kallankari (2019) esitti muutosprosessissa, osana ovat asia- sekä mielenprosessi ja molemmat tulisi tunnistaa. Mielenprosessi etenee jokaisella omassa syklissä. Muutos on henkilöstölle stressaava ja usein pitkä prosessi, jossa selviytyminen on olennaista, jotta sekä tartuttaisiin muutosprosessin tarjoamiin mahdollisuuksiin saavuttaa henkilökohtaisesti arvostettuja tavoitteita, että vähennetään sen mahdollisesti terveyttä heikentäviä vaikutuksia. Muutosstressistä selviytymisen ohella positiivinen asenne muutosaloitteeseen on välttämätöntä, jotta muutos onnistuisi. (Mukerjee, Montani & Vandenberghe 2021, 1154.)

Telelääketieteen palveluiden toteutuksessa tunnistettiin kolme muutoksenhallinnan vaihetta, jotka ovat tärkeitä muutosprosessissa. 1) muutokseen valmistautuminen 2) muutoksen hallinta 3) muutoksen vahvistaminen. Kho, Gillespien & Martin-Khanin katsauksessa (2020, 7–8) Muutokseen valmistautuessa 48 tutkimuksesta 14:ssä suunnittelua pidettiin tärkeänä. Tämä tarkoitti säännöllisiä kokouksia sidosryhmien kanssa esim. lääkärit, hoitajat ja johto. Palveluntuottajien kuten lääkärin ja hoitajien mukaan ottaminen suunnitteluun nähtiin myös lisäävän toteutuksen onnistumista. Avainhenkilöiden nimeäminen eri vastuutehtäviin kuten tiedottaminen ja koulutus lisäsi muutoksen onnistumista. Muutamassa tutkimuksessa nousi esille, että avainhenkilöiden lopettaessa toiminta heikkeni. Terveystieteiden organisaatioissa kova työtaakka ja kilpailevat prioriteetit olivat heikentäviä tekijöitä, jotka vaikuttivat lääkärin ja hoitajien uusiin projekteihin osallistumiseen. Toistuvan yhteydenpidon kuten sähköpostien, säännöllisten puheluiden,

henkilökohtaisten vierailujen sekä osallistaminen virallisiin ja epävirallisiin yhteisön konferensseihin auttoi saamaan sidosryhmiä mukaan. (Kho, Gillespien & Martin-Khan 2020, 7–8.)

Tutkimuksessa nousi esille, että esimerkiksi lääkärit suuntautuvat reaktiivisesti vastaan tulleiden ongelmien käsittelyyn. Syynä tähän nähtiin liian vähäinen tietämys, muutosprosessien monimutkaisuus ja rajallinen tieto siitä, miten organisaatiomuutosta johdetaan, suunnitellaan ja toteutetaan. Ihmiset aliarvioivat yleensä muutoksen toteuttamiseen liittyvää työtä, ja muutosta tukevia käytänteitä ei osata arvostaa ja ymmärtää. Muutoksen toteuttamiseen vaadittavan työn ja tehtävien määrän tunnistaminen on tärkeää. Myös muutoskoordinaattorin nimeäminen, jolla on tarvittavat muutosjohtamis- taidot ja -tiedot muutoksen helpottamiseksi ja toteuttamiseksi, jotta varmistetaan täysi huomio ja omistautuminen muutosprosessiin. Laajemman muutosjohtamis-kirjallisuuden mukaisesti kannatettiin ennakkoivampaa lähestymistapaa muutoksen toteuttamiseen. Muutoksesta vastuussa olevien on ymmärrettävä, miten muutos toteutetaan, ei vain mitä olisi muutettava. (Kho, Gillespie & Martin-Khan 2020, 11)

4.2.2 Muutoksenhallinta

Muutoksen hallintaan on olemassa useita eri menetelmiä. Yleisimpiä ovat Kotterin 8 askelta ja Lewinin 3 vaiheen malli. Hospodkován ym. (2021) havaitsivat, että heidän tutkimukseensa osallistuneet maat historiastaan riippumatta kohtasivat samanlaisia muutoksenhallintaan liittyviä haasteita ja myös menetelmien käytössä terveydenhuollossa on vielä paljon kehittämisen varaa. Esihenkilöt ymmärsivät, että muutosta tulee hallita systemaattisesti, mutta luottivat enemmän intuitiiviseen toimintaan. Muutosten toimeenpanosta vastaukset vaihtelivat suuresti, siinä kuuluuko vastuu ylimmälle johdolle vai koko tiimille. (Hospodková ym. 2021, 13.)

Kotterin 8- askelta muutoksen hallintaan alkaa muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämisestä ja suotuisan ilmapiirin luomisesta. Toisella askeleella ohjataan organisaatiota kohti visiota ja sitoutetaan työntekijöitä muutokseen ja ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin sekä kootaan pilottiryhmä 3–5 henkilöstä. Kolmannella

askeleella yksinkertaistetaan toimintaa vision ja strategian vahvistamisella, ja neljännellä askeleella kiinnitetään huomiota muutosviestintään. Pilottiryhmät ovat tässä avainasemassa. Viidennellä askeleella voimaannutetaan henkilöstöä ja varmistetaan mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. Lyhyen aikavälin onnistumisten vahvistamiseen kiinnitetään huomiota seuraavassa vaiheessa. Toiseksi viimeisessä vaiheessa alkaa muutoksen vakiinnuttaminen, jolloin on tärkeää muista asioiden kertaaminen ja viimeinen askel juurruttaa muutosta. (Kotter 1995, 61–67) Alla kuvassa 1 Kotterin 8 askelta.



KUVA 1. Kotterin 8- askelta (mukaillen Kotter 1995, 61)

Kotterin mallia on kritisoitu sen yksinkertaisuudesta ja epärealistisesta suoraviivaisuudesta. Teixeira, Gregory & Austin (2017) tutkimuksessa painottui, että johdon tuki, selkeä visio, ja riittävät resurssit muutoksessa ovat tärkeitä. Epäjohdonmukaisuus aiheutti stressiä ja ahdistusta ja sekä jarrutti edistystä kohti muutoksen tavoitteita. (Teixeira, Gregory & Austin 2017, 200–203.)

Kurt Lewinin kolmivaiheinen malli on julkaistu vuonna 1951, mutta se nähdään yhä toimivana muutoksenhaallintamallina yksinkertaisen soveltuvuutensa vuoksi. Lewin havainnollistaa ryhmässä tapahtuvaa sosiaalista muutosta. Ensimmäinen askel on sulattaminen, jolla herätetään henkilöstön ajatus muutoksen tarpeellisuudesta ja vähennetään aiempien ryhmänormien merkitystä. Tähän voi kuulua myös henkilöstön surutyö, jonka vuoksi turvallisuus ja sosiaalinen tuki ovat tärkeitä. Toinen askel on muutos, jolloin henkilöstö on valmis siirtymään eteenpäin ja luomaan uusia käytänteitä ja testaamaan ehdotettuja muutoksia käytännössä. Tämä vaihe voi olla haasteellinen, koska tuttu ja turvallinen on päättynyt ja uuden prosessin käyttöönotto on alkanut. Tarvitaan kannustavaa johtajaa ja selkeää

viestintää organisaation kaikilla tasoilla. Kolmas vaihe eli uudelleen jäädytys on Lewinin mallin viimeinen askel. Tällöin vakiinnutetaan ja vahvistetaan uutta toimintamallia, jolla estetään paluu aiempaan malliin. (Lewin 1952, 228–236; Page & Schoder 2019, 35–36.)

William Bridges on luonut oman erilaisen kolmivaiheisen mallin, jossa muutos koskee niin bisnestä kuin ihmistäkin ja malli keskittyy psykologisiin vaikutuksiin siirtymien aikana. Ensimmäisessä vaiheessa annetaan aikaa surulle ja luovutaan vanhasta identiteetistä. Toista vaihetta kutsutaan neutraaliksi vaiheeksi, tällöin ollaan siirtymävaiheessa, jolloin uusi tila ei ole täysin sisäistetty. Henkilöstö voi tällöin muuttaa ajattelutapaansa ja ymmärrystään muutoksesta. Tämä nähdään kriittisenä vaiheena uusien mallien saavuttamiseksi ja johtajien toiminnan aikana, jolloin palautetaan innostus ja rakennetaan uskoa prosessiin ja pureudutaan siirtymän aiheuttamaan ahdistukseen. Viimeistä vaihetta kutsutaan uudeksi aluksi, jolloin henkilöstö on päästänyt irti surusta ja voidaan keskittää energiat kohti uutta alkua. Tällöin energia on kohdistunut muutosprosessiin ja onnistuneeseen siirtymiseen. (Bridges & Bridges 2017, 0:14:18.) Siirtymät voivat olla vaikeita henkilöstölle, mutta Bridges uskoo, että johtajien vahvuus ja kyky toimia oppaina koko prosessin ajan auttaa luottamuksen avulla henkilöstöä kohti uudistusta (Page & Schoder 2019, 34–35).

Page & Schoder (2019, 37–38) katsovat, että Kotterin, Bridgesin ja Lewinin muutoksen lähestymistavoissa on huomattavissa yhtäläisyyksiä, jotka voivat toimia apuna johtajille ryhdyttäessä aloitteisiin omissa organisaatioissaan. 1. Kaikissa malleissa muutokset keskittyvät ihmisiin ja prosessiin. 2. Herätetään kiireellisuuden tunne tai muutoksen tarve. Henkilöstön ei nähdä omaksuvan muutosta, ellei heillä ole pakottava tarve tehdä niin 3. Henkilöstö tulee ottaa mukaan muutosprosessiin sillä he haluavat olla osa sitä ja tämä voi auttaa torjumaan vastustusta. 4. Muutos onnistuu vain, jos se yhdistetään kulttuurin muodostaviin rakenteisiin ja järjestelmiin. (Page & Schoder 2019, 37–38.) Näissä malleissa on sarjoja tai vaiheita, jotka tarjoavat muutosjohtajalle välitavoitteita, joita kohti pyrkiä. Saavutettu välitavoite on juhlahetki (Harrison ym. 2021, 103).

Muutoksenhallinnassa eri menetelmien käytön lisäksi on tärkeä tehdä tarvearviointia, jotta ymmärretään eri tarpeita, odotuksia ja ominaisuuksia uusien ratkaisujen suunnittelussa ja yhteensovittamisessa mahdollisten loppukäyttäjien, palveluntarjoajien ja organisaation kanssa. Tarvearvioinnissa sitoutettiin sidosryhmät ja arvioitiin organisaation ja yhteistyökumppaneiden valmiudet, jotka loivat pohjan organisaation tarpeiden ymmärtämiselle. Uusissa muutoksissa olisi tärkeä arvioida niiden soveltuminen nykyisiin työtehtäviin tai prosesseihin. (Kho, Gillespie & Martin-Khan 2020, 9.)

Olennaisimpana muutoksenhallinnan kannalta nousee viestintä ja kommunikaatiotaidot. Näillä vähennetään vastustusta, lisätään motivaatiota ja mahdollistetaan molemmin puolinen palautteen anto. Myös vision merkitys suunnannäyttäjänä ja motivaattorina nähdään tärkeänä. Johtajat tarvitsevat koulutusta roolinsa ja tehtävänsä kirkastamiseksi muutoksessa. (Vlachopoulos 2021, 9.)

4.2.3 Tiedonkulku ja kommunikaatio muutoksessa

Muutosviestinnän merkitys onnistuneessa muutoksessa on erittäin suuri. Monesti viestintä on asia, mistä työntekijät antavat eniten kritiikkiä, kun kokevat, että heille ei jaeta tietoa. Viestinnässä on tärkeää toistaa samoja asioita yhä uudelleen ja viestissä on oltava vain oleellinen asia mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi. Viestintään tulisi osallistua koko organisaation johdon, vaikka päävastuu työntekijöiden tiedottamisesta on lähiesimiehellä. Nykyviestintämaailmassa, jossa viestintäkanavia on useampia, katsotaan kuitenkin, että kasvokkain viestitty asia tavoittaa toisen osapuolen parhaiten. Viestintä on kaksisuuntaista eikä se ole vain johtotasolta vietyä viestiä työntekijöille vain myös työntekijällä on oma vastuu. (Alahuhta 2016 1:02:00; Pirinen 2015.) Johdon on suunnattava viestintäkanavia niin alas kuin ylöspäinkin, jotta henkilöstö kokisi viestinnän mukavammaksi niin vaaka- kuin pystysuunnassa. Monisuuntainen viestintä koko muutosprosessin ajan on tutkimusten mukaan tärkeää. Onnistunut muutosprosessi vaatii selkeän viestinnän. (Appelbaum ym, 2017, 221; Woods ym. 2020, 209.)

Amerikkalaisen tutkimuksen (Woods ym. 2020, 209.) mukaan muutosjohtajuuden pohja oli toimiva viestintä ja se oli hyvä pitää mielessä koko prosessin ajan. Viestintä nähtiin onnistumisen avaimena mihin tahansa projektiin. Muutosviestinnässä lähdetään liikkeelle siitä, että vahvistetaan muutoksen merkitystä. Selitetään, miksi muutos on tärkeä, eli avataan visio ja tarkoitus työyhteisölle sekä pilkotaan visio pienempiin tavoitteisiin, jotka auttavat muutokseen pääsyyn. Muutoksen arvovaikutuksia ositetaan eli havainnollistetaan. Havainnollistaminen olisi suositeltavaa jakaa useampiin eri tuloksiin. Muutoksen alussa voisi vertailla esimerkiksi sisäistä suorituskkyä ja kansallista suorituskkyä, joka voi kertoa parantamisen tarpeesta. Haastateltavat suosivat arvon osoittamista datan avulla. (Woods ym. 2020, 209.)

Kho, Gillespie & Martin-Khan (2020) havaitsivat kirjallisuuskatsauksessaan, että 50 % artikkeleista kiinnitettiin huomiota viestinnän ja tiedon levittämisen merkitykseen muutoksen aikana koskien niin etuja kuin rajoituksia. Viestintä piti sisällään demonstraatioita, esityksiä, tausta- ja yhteystietojen jakamista. Tietoisuuden lisäämisen tavoite viestintästrategiassa oli vastustuksen heikentäminen (Kho, Gillespie & Martin-Khan 2020, 9.)

4.2.4 Muutoskyvykyys

Henkilöstön valmiudet muutokseen vaihtelevat ja heissä saattaa esiintyä vastustusta. Muutoksen onnistumisen kannalta on syytä paneutua tähän vastustukseen. Vastustusta voi tapahtua järkiperusteisista syistä ja myös työntekijän itsekkeisistä syistä johtuen. Yksi suurimmista syistä vastustukseen on henkilökohtaisen merkityksen menettäminen muutoksen myötä ja toinen syy on, että työntekijät eivät ymmärrä muutoksen syitä. Kyseessä voi myös olla luottamuspula työntekijän ja johdon välillä. (Kotter, Schlesinger & Sathe 1986, 349–351.) Muutos voi aiheuttaa stressiä, joka vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen muutoksessa. Stressi heijastuu henkilöstön hyvinvointiin hyvin kokonaisvaltaisesti niin fyysisesti kuin henkisesti sekä henkilöstön henkilökohtaisen elämänlaatuun sekä työ- ja arkielämän tasapainoon. Muutosvastarintaa vähentää henkilöstön ja johdon hyvä suhde sekä panostaminen muutoksen tärkeyteen ja hyväksymisen. (Aujla & Mclarney 2020, 16–17.)

Muutoskyvykkäässä organisaatiossa kouluttautumisella, avoimella viestinnällä, yhteisellä strategian suunnittelulla, osallistavalla johtamisella ja vahvalla päätöksenteolla vaikutetaan muutoksenkykyyn (Mrayyan 2020, 89). Muutoskyvykkyydestä voidaan käyttää myös käsitettä muutoksenmyönteisyys. Esihenkilön rooli muutoksenmyönteisyyden lisäämisessä on kanavoida positiivista asennetta työntekijöihin. Tutkimuksen mukaan sillä on nähty olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijöissä. (Laurila 2017, 169–170.)

Muutoskyvykkyyteen liittyy myös muutosvastus, jonka nähdään johtuvan muutosväsymyksestä. Muutosvastustukseen voidaan vaikuttaa huomioimalla yksiköiden nykyiset tavoitteet ja sovittaa ne osaksi muutosta. Muutosvastus nähdään myös johtuvan siitä, että terveydenhuoltojärjestelmästä puuttuu mahdollistava kulttuuri, tämän on todettu olevan keskeinen este muutoksen aikaansaannille. Tämä on yhteydessä muutosväsymykseen ja lisää henkilöstölle tunnetta, että he eivät pysty omaksumaan muutosta tai vaikuttamaan siihen. Keskeinen huomio oli, että kaikilla tasoilla johtajista henkilöstöön oli puutteita muutoksen hallintakyvyssä. Tekijät, jotka vaikuttavat onnistuneeseen muutokseen ovat johtajuus, sitoutuminen ja tuki. Tutkijat havaitsivat, että muutokseen sitoutumisen puute voi johtua myös yksilön huolesta henkilökohtaisiin kykyihin mikä osoitti, että muutosvalmius yksilötasolla heijastui koko organisaatioon. Johtotehtävissä olevat taas havaitsivat vaikeuksia työntekijöiden motivoimisessa muutokseen, tehokkaan muutostarpeen viestimässä ja ajan mittaan saavutettujen parannusten ylläpitämisessä. (Le-Dao, ym. 2020, 146–148.)

Muutosvastarinta ilmenee kaikilla organisaation tasoilla henkilöstöstä johtajiin ja sitä voi ilmetä muutoksen jokaisessa vaiheessa. Johtajat voivat lisätä onnistumismahdollisuutta pyrkimällä ymmärtämään muutosvastarintailmiötä ja tämän jälkeen hyödyntämään menetelmiä, tekniikoita ja työkaluja muutoksenkykyyn lisäämiseksi. (Fuioaga & Rusu 2018, 74–75.)

Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa (Haque, Liu & Amayah 2020, 166–167) on todettu, että toimivalla ja selkeällä visiolla voidaan vaikuttaa muutoksenkykyyn. Tutkimuksessa havaittiin, että vision kehittäminen voi tulevaisuudessa auttaa edistämään organisaatiomuutosta. Tutkimus vahvisti aiemmista tutkimuksista

noussutta positiivista suhdetta johtajan vision ja organisaatiomuutoksen välillä. Henkilöstön luottamuksella johtajaan ja psykologisella voimaantumisella oli yhteys positiiviseen muutoskyvykkyyteen, joka lisäsi henkilöstön sitoutumista muutokseen. Voimaantumisella tutkimuksessa tarkoitettiin esimerkiksi koettua vaikutusvaltaa päätöksenteossa. Mitä selkeämpi näkemys muutoksesta on sen todennäköisemmin se lisää henkilöstön psykologista voimaantumista ja motivoi heitä toimimaan vision mukaisesti. Tutkimuksessa nousi esille myös, että luottamus ja voimaantuminen vahvistavat toisiaan ja lisäävät muutoskyvykkyyttä. (Haque, Liu & Amayah 2020, 166–167.)

4.2.5 Osallistaminen ja sitoutuminen muutokseen

Henkilöstön osallistamista muutokseen ei kannata vähätellä. Johdon tehtävänä on käynnistää muutos, mutta ottamalla henkilöstö mukaan tekemään suunnitelmaa ja pohtimaan ratkaisua voidaan herättää luovuutta ja vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen positiivisesti. Johdon antaessa henkilöstön vaikuttaa muutosprosessin läpiviemiseen ja rikkomalla hierarkkiset johtoportaat henkilöstö jatkoi varsinaisen muutosprosessin jälkeen työtehtävien muotoilua enemmän kuin ennen prosessia. Hajautettu johtajuus ja valtuutettu henkilöstö näytti olevan menestystekijä onnistuneeseen muutokseen. Toinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen oli toiminnan tarkoituksen ja tavoitteiden uudelleen määrittäminen sekä ongelmien ja huolenaiheiden perustan luominen. (Erlingsdottir, Ersson, Borell & Rydenfält 2018, 78–80.) Ozkalay ja Karaca (2021, 368) havaitsivat, että henkilöstö, joka kävi alan koulutuksissa, suhtautuivat positiivisemmin muutokseen. Henkilöstö koki myös, että johto ei huomioi suorituskyvyn arvioinnissa henkilöstön työtä ja muutokseen liittyvä myönteistä käyttäytymistä. (Ozkalay ja Karaca 2021, 368.)

Konsensuksen luominen ja pyrkimysten yhdenmukaistaminen voivat auttaa muutoksen sitouttamiseen. Yhteisymmärryksen kehittäminen ja sopimuksen luominen kuuluvat konsensuksen luomiseen ja tällöin on mahdollista saada koko työyhteisö auttamaan ja pääsemään tavoiteltuun muutokseen. Yksimielisyyteen pääsemiseksi täytyy sopimuksessa määrittellä tarkkaan yksityiskohdat. Tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen ja aloitteeseen sitouttaminen voi vaatia ponnis-

teluja, mutta se nähdään kannattavana. Muutosjohtajan yksi ydintoiminto on innostaa henkilöstöä muutokseen. Tähän vaikuttaa johtajan oma sitoutuneisuus. Johtaja auttaa luomaan muutokselle suotuisat olosuhteet omalla innostuksellaan ja kiinnostuksellaan. Motivoivaan sitouttamiseen liittyy myös tavoitteiden asettaminen ja palautteen antaminen. (Woods ym. 2020, 209–210.) Voimaannuttavalla johtamisella on nähty olevan positiivinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen organisaatiomuutoksessa. Voimaannuttavalla johtajuudella tarkoitetaan henkilöstön johtamista, päätöksentekoon mukaan ottamista, valmentamista, tiedottamista ja ymmärryksen osoittamista. (Ki Baek, Seung-Wan, & Choi 2020, 12.)

Henkilöstön osallistaminen ja organisaation rakenteellisten toimintojen selkeyttäminen ovat osa muutosta. Tällöin määritellään, miten työtä tehdään ja perustetaan mekanismit lisäämään yhteistä ymmärrystä. Varmistetaan, että tehtäviin on nimetty vastuulliset tahot ja jokainen tietää omat vastuunsa. Tällä helpotetaan työntekemistä ja edistetään vastuullisuutta sekä pyritään ennakoivasti poistamaan esteitä tehtävien tieltä. (Woods ym. 2020, 209–210.)

Koronavirustaudin aikana sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtui suuria muutoksia ja henkilöstö koki ahdistusta. Mattilan ym. (2021, 241) tutkimuksessa, joka kohdistui kahden Suomalaisen yliopistosairaalan henkilöstöön, vastaajat kokivat, että henkilöstön yhteistyö on ollut sujuvaa (90 %) ja yhteishenki on ollut pandemian aikana hyvä. Ahdistusta on siitä huolimatta ollut, vaikka tilanne ei ole ollut Suomessa pahimmasta päästä ja henkilöstöllä on ollut vähemmän suoria kontakteja koronavirusta sairastaneisiin potilaisiin. Tutkimuksen päätelmänä oli, että ahdistus liittyy pikemminkin uuteen ja odottamattomaan tilanteeseen, joka on aiheuttanut muutoksia perustyöhön ja protokolliin, kuin koronapotilaiden määrään ja heidän hoitoonsa. (Mattila ym. 2021, 241–242.)

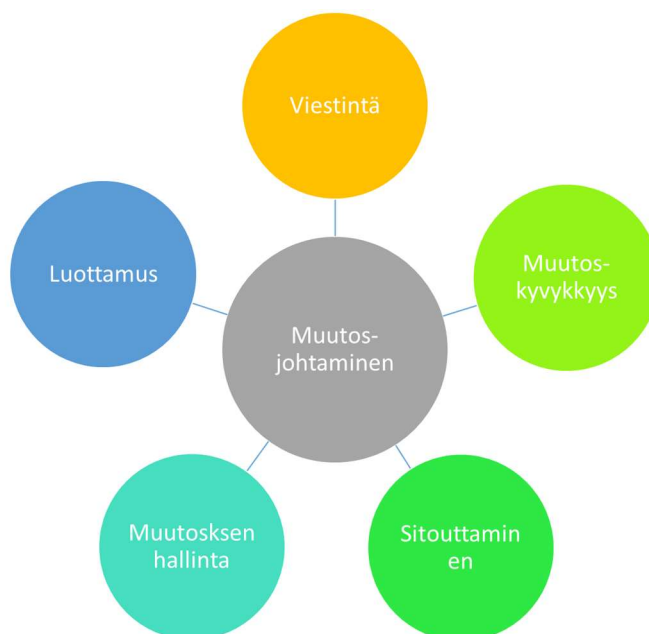
Muutoksen aikana organisaatiossa on tärkeä tunnistaa pienet onnistumiset ja pitkän tähtäimen tavoitteiden lisäksi juhlia pieniäkin saavutuksia. Henkilöstön halu tuottaa tuloksia pienellä aikavälillä auttaa pitämään kiireellisyyden tason korkealla ja ylläpitää kriittistä ajattelua. Henkilöstön palkitseminen ja kannustaminen on yksi tehokkaimpina pidetty motivoinnin työkalu, koska taloudellinen palkkio nähdään kannustavan henkilöstöä uusiin saavutuksiin. Henkilöstö, jota palkittiin

prosessien muuttamisesta, tai työsuorituksesta, tukivat muutosprosessia. (Appelbaum ym. 2017, 225; Ozkalay & Karaca 2021,366)

4.3 Teoreettisen viitekehyksen tiivistys

Muutosjohtamisessa avain menestymiseen on ihmiskeskeinen lähestymistapa, joka perustuu kaikkien osapuolten väliseen luottamukseen, jossa ihmiset ovat valmiita jakamaan ideoita ja tietoja sekä sopeutumaan uusiin muutoksiin. (Fulmer & Gelfand 2012, 1188.) Sote-alalla menestymistä johtamisessa haastoivat julkisen puolen organisaatioiden hierarkia, lait ja johtamisosaaminen. Eroavaisuuksia tutkimuksissa oli yksityisen ja julkisen sektorin välillä. (Holten, Hancock, & Bøllingtoft 2020, 402.) Tutkimuksissa nousi esille erilaisia koulutus- ja kehitysohjelmia, jolla valmistaa johtajia ja henkilöstöä muutokseen. Ohjelmat olivat hyödyllisiä ja antoivat esihenkilöille uusia eväitä muutosjohtajuuteen. Koulutusten vaikutusta koko henkilöstöön ei voitu todentaa muuta kuin yksilötasolla. (Proctor ym. 2019, 6–7; Schultz ym. 2019, 335–336.)

Tutkimuksissa toistui keskeisiä teemoja mitkä auttavat kohti onnistunutta muutosta. (kuvio 2.) Teemat olivat viestintä, luottamus, sitouttaminen, muutoksenhallinta ja muutoskyvykyys. Johtajan ja esihenkilön ihmislähtöisyys, tuki ja luottamus auttoivat henkilöstöä sitoutumaan organisaatioon ja muutokseen. Luottamusta lisäsi yhteistyö, tiedon jakaminen ja viestintä. Vastavuoroinen kommunikointi ja muutoskulttuuriin keskittyminen sekä organisaation valmius vaikuttavat siihen, kuinka muutoksessa onnistutaan.



KUVIO 2. Synteesi onnistuneeseen muutosjohtamiseen

Muutosprosessi, on se sitten pieni tai iso koostuu erilaisista vaiheista. Tieteilijät ovat määritelleet omia prosessejaan ja organisaatioissa prosessit voivat muodostua omanlaisikseen. Tärkeää on määrittellä strategia, tavoite, visio ja seurantamallit. Kallankari (2019) muutosprosessi koostui viidestä vaiheesta, kun Kho, Gillespien & Martin-Khanin katsauksessa prosessi oli kolmivaiheinen. Muutoksenhallintaan on myös useita tieteilijöiden kehittämiä menetelmiä, tässä opinnäytetyössä keskityttiin Kotterin, Lewinin ja Bridgesin (2019) muutoksenhallinta menetelmiin niiden yhtäläisyyksien vuoksi. Kaikissa keskityttiin ihmisiin sekä prosessiin, muutoksen tarpeellisuuteen, koko henkilöstöön ja organisaation rakenteisiin ja järjestelmiin.

Useammassa tutkimuksessa (Woods ym. 2020, 209; Kho, Gillespie & Martin-Khan 2020, 9; Mrayyan 2020, 89) muutosjohtamisen kulmakivenä oli selkeä viestintä, joka on monisuuntaista. Viestinnällä vahvistettiin jälleen muutoksen merkitystä. Tärkeää oli viestiä asioista uudelleen ja mahdollisimman yksinkertaisesti. Kaikista viestintäkanavista huolimatta kasvokkain tapahtuva viestintä tavoitti toisen osapuolen parhaiten. Viestinnässä avattiin muutoksen tarkoitusta ja visiota henkilöstölle.

Muutosvalmiuteen tai muutoskyvykkyYTEEN vaikuttavia tekijöitä on useampia. Tutkimuksissa tälläkin osa-alueella nousi luottamuksen merkitys, jos henkilöstö ei luottanut johtajiin heikensi se muutosvalmiutta (Haque, Liu & Amayah 2020,

166–167; Erlingsdottir ym. 2018, 78–80). Muutoskyvykkäässä organisaatiossa vahva johtaja osallistaa ja viestii avoimesti henkilöstön kanssa. Johtajan omalla positiivisella asenteella ja tuella oli tutkimusten mukaan myönteinen vaikutus henkilöstön muutoskyvykkyyteen. Organisaation kaikilla tasoilla ilmeni muutosvastarintaa ja se ilmeni eri vaiheissa prosessia. Muutosvastarintaan pystyttiin vaikuttamaan ymmärtämällä ilmiöitä muutoksen ympärillä ja hyödyntämällä erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Muutoskyvykkyyteen vaikutti myös organisaation selkeä ja toimiva visio.

Osallistamalla henkilöstö muutokseen lisättiin sitoutumista prosessiin. Sitoutumiseen vaikutti selkeiden tavoitteiden asettaminen, motivointi ja alan koulutukseen osallistuminen (Ozkalay ja Karaca 2021, 368). Myös yhteisymmärryksen ja yhteiset sopimukset auttoivat kohti tavoiteltua muutosta. Johtajan taidot innostaa henkilöstöä, säännöllinen palautteenanto ja oma sitoutuminen muutokseen olivat yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen. Ennakoivalla toiminnalla ja rakenteiden selkeyttämisellä sekä vastuuhenkilöiden nimeämisellä lisättiin yhteistä ymmärrystä ja helpotettiin perustyön tekemistä. Muutosprosessin aikana tärkeää oli palkitseminen ja pientenkin saavutusten huomioiminen. Palkitseminen on nähty olevan yksi tehokkain motivoiva tekijä. (Appelbaum ym. 2017, 225; Ozkalay & Karaca 2021,366.)

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on saada vastauksia tutkimusongelmiin asetettujen tutkimuskysymyksiensä avulla. Tutkimusongelmiin saadaan tulokset tieteellisen menetelmän avulla. Tämä vaatii johdonmukaisuutta, tarkkuutta, yleistettävyyttä, todennettavuutta sekä teorian ja havaintojen yhteensopivuutta. Tieteellisen tutkimuksen hyväksytyjä kriteereitä ovat: perusteltavuus, objektiivisuus ja kommunikoitavuus. Tutkimuksen kannalta oikealla kohderyhmällä ja tutkimusmenetelmällä on vaikutusta onnistuneeseen lopputulokseen. Tutkimuksen tekemisen keskiössä on ollut tutkimusaineisto. (Heikkilä 2014a, 12,14; Holopainen & Pulkkinen 2008, 13; Ronkainen ym. 2013, 11.)

Tutkimusote on määrällinen eli kvantitatiivinen, koska tutkimuksessa on haluttu tutkia ilmiöön vaikuttavia eri tekijöitä. Tutkimusta edeltää perehtyminen ilmiöön ja siihen vaikuttaviin tekijöihin, jotta ilmiötä on voitu mitata (Kananen 2011,12). Tutkimusmenetelmään on vaikuttanut hankkeessa hyödynnetty valmis mittari (Syvänen ym. 2015, 10).

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi ja sen keskeinen lähtökohta on jonkin asian mittaaminen. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan matemaattisesti verrattavia lukuja ja prosenttiosuuksia. Tutkimuksella pyritään kartoittamaan nykytilanne sekä vastaamaan kysymyksiin, kuinka paljon, kuinka usein ja kuinka moni? Tietoa voidaan kerätä monin eri tavoin, kuten valmiista tilastoista tai kyselyistä. Tämä tieto saadaan numeerisesti ja tutkijan tehtävä on avata luvut sanallisesti ja kertoa miten asiat liittyvät ja eroavat toisistaan. Havainnollistamisessa apuna käytetään taulukoita ja kuvioita. (Gelman & Cortina 2009, 11; Heikkilä 2014, 15–16; Vilka 2007, 14.)

5.2 Hankkeen alkukysely vuonna 2019

Etänä enemmän sote-työ uudistuu hankkeessa muutoskyvykkyydestä ja muutosjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalla tuotettiin alkukysely vuonna 2019. Kysely tutkimuksellisenä tavoitteena oli kerätä tietoa kohdeorganisaatioiden muutoskyvykkyydestä ja muutosjohtamistaidoista ja edistää kehitettäviä osa-alueita hankkeen avulla. Alkukyselyn kohdejoukko oli Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöt, sekä henkilöstö. Kysely lähetettiin 103 ja kyselyyn vastasi 61 henkilöä vastausprosentin ollen tällöin 59 %. Kyselylomake koostui kokonaisuudessaan seitsemästä osa-alueesta, joista tutkimuksen kannalta keskeiset osa-alueet olivat: osallistaminen, tavoitteet, vuorovaikutus, oppiminen ja kehittyminen sekä esihenkilön toiminta. Osa-alueet sisälsivät erilaisia väittämiä, jotka olivat luokitelu- ja järjestysasteikollisia muuttujia. (Ahonen & Koli 2019, 7, 10, 35.)

5.2.1 Alkukyselyyn osallistuneiden taustatiedot

Alkukyselyyn vastasi 61 henkilöä (n=61). Vastaaajista esihenkilöinä toimi 51 % (n=31) ja loput olivat henkilöstöä (n=30). Keski-ikä vastaajilla oli 47,12 vuotta nuorimman ollen 20-vuotias ja vanhin 62-vuotias. Vastaaajista 57 % oli työskennellyt nykyisessä organisaatiossa alle 10 vuotta, keskiarvo oli 10,6 vuotta. Lyhimillään työskentely oli kestänyt alle vuoden ja pisimmillään 38 vuotta. Työura sosiaali- ja terveydenhuollossa oli kestänyt keskimäärin 20,3 vuotta. Lyhin aika oli yksi vuosi ja pisin aika 43 vuotta. Johtotehtävissä oli työskennelty keskimäärin 10 vuotta. Lyhin työkokemus oli alle vuoden ja pisin oli 35 vuotta. Esihenkilön tiimiin kuului keskimäärin 27 alaista. Suurin tiimi oli 60 henkilöä ja oli myös esihenkilö, jolla ei ollut yhtään tiimiläistä. (Ahonen & Koli 2019, 43.)

5.2.2 Alkukyselyn keskeiset tulokset

Alkukyselyssä nousi esille, että osallistujista (n=61) kokivat perustehtävän olevan selkeä ja työ vastasi heidän arvojaan. Työ koettiin vastuulliseksi ja henkilöstö oli sitoutunut työhönsä. Valmiudet työstä suoriutumiseen vaihtelivat henkilöstön (77 %) ja esihenkilöiden (48 %) välillä. Tavoitteet oli laadittu työyhteisössä yhdessä

(97 %) ja henkilöstö koki ne realistisiksi (82 %). Merkittävä ero esihenkilöiden (71 %) ja henkilöstön (40 %) välillä oli pelisääntöjen noudattamisessa. Hyvällä työhön perehdytyksellä pelisääntöjä ja tavoitteita pystyttäisiin selkiyttämään. Alkukyselyssä vain hieman reilu puolet (58 %) olivat tyytyväisiä perehdyttämiseen niin henkilöstö kuin esihenkilötasolla ja perehdyttämisessä nähtiin puutteita.

(Ahonen & Koli 2019, 44, 48)

Vaikutusmahdollisuuksissa oli puutteita. Henkilöstön mielestä vain oman työn laatuun pystyi vaikuttamaan paljon (90 %). Vaikutus mahdollisuudet esimerkiksi työaikaan, työmäärään ja työtehtävienjakautumiseen oli pieni. Keskeistä oli, että vain reilu puolet henkilöstöstä koki, että heidän aloitteisiinsa suhtauduttiin hyväksyvästi ja aloitteita jalkautettiin käytäntöön. (Ahonen & Koli 2019, 45–46)

Alkukyselyssä kartoitettiin myös tavoitteiden toteutumista ja palkitsemiskäytänteitä. Omiin tavoitteisiin pääsyä seurasi säännöllisesti lähes kaikki (95 %) ja esihenkilöistä suurin osa seurasi säännöllisesti henkilöstön tavoitteisiin pääsyä (79 %). Kehittymisestä ja kehittämisestä palkitsemiseen kyselyssä tyytyväisiä oli vain neljännes ja alle puolet vastaajista tiesi organisaatioiden palkitsemiskäytänteistä. (Ahonen & Koli 2019 52.)

Alkukyselyn oppimisen, kehittymisen ja uudistumisen osa-alueessa tilastollisesti merkittäviä eroja ei juuri ollut henkilöstön ja esihenkilöiden välillä. Kehityskeskusteluita pidettiin säännöllisesti 75 %:n mielestä ja keskustelujen hyödyllisiksi koki 62 % vastaajista. Täysin erimieltä keskustelujen hyödyllisyydestä oli 10 %. Täydennyskoulutukseen pääsi osallistumaan 74 % vastaajista ja osaamistaan pystyi laajentamaan työssään 73 % kun 17 % oli sitä mieltä, ettei osaamista pysty riittävästi tai lainkaan laajentamaan. Tietoa ja osaamista jaettiin ja otettiin vastaan hyvin (69 %) ja osaamista osattiin hyödyntää 61 % mielestä. Uudistuminen ja uusien ideoiden jalkauttaminen työpaikan ulkopuolelta nähtiin kriittisenä. Oman työpaikkansa alan edelläkävijäksi koki alle puolet (43 %). Vastaajista 46 % oli sitä mieltä, että työpaikalla on aikaa uusien ideoiden kehittelyyn ja testaamiseen. (Ahonen & Koli 2019, 53–57.)

Tiedonkulku ja viestintä koettiin olevan avointa (75 %) ja viestintään käytettiin monipuolisia tapoja ja eri kanavia (82 %). Henkilöstön ja esihenkilöiden vastauksien välillä oli hajontaa, ja ero oli tilastollisesti merkitsevä. Asioista keskusteluun ja luottamukseen oltiin tyytyväisiä (77 %). Työyksikön keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuuteen ja sen tasavertaisuuteen oltiin myös tyytyväisiä (74 %). (Ahonen & Koli 2019, 59–60.)

Alkukyselyn henkilöstön (77 %) tyytyväisyys esihenkilön johtamisosaamiseen oli hyvä ja esihenkilöt (65 %) arvioivat itse johtamisosaamisen olevan riittävällä tasolla. Vastausten perusteella esihenkilöt voisivat osallistaa henkilöstöä enemmän. Lähiesihenkilö koettiin oikeudenmukaiseksi, tasapuoliseksi, arvostavaksi sekä antavan tukensa ja auttavan, sekä kuuntelevan reilun 80 %:n mielestä. (Ahonen, Koli & Laaksonen 2019.)

5.3 Loppukyselyn toteutus

Tämä tutkimus on osa Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu -hanketta ja toimii jatkokutkimuksena jo aiemmin toteutetulle tutkimukselle. Hankkeen aiempi tutkimus sekä hanketyöryhmän toimesta tehty kyselylomake ohjasivat tämän opinnäytetyön tieteellisen menetelmän valinnassa. Sähköisiä kyselylomakkeita lähetettiin 376 kpl. Tiedonkeruuprosessin aikana lähetettiin valmennusryhmiin osallistuneille työsähköpostiin kaksi muistutusta viikon välein ja lisäpakettiin osallistuneille kolme muistutusta, tällä yritettiin vaikuttaa katoon. Kaikkiaan vastauksia saatiin 89 kpl, mikä tarkoittaa vastausprosentin olevan 24 %. Sähköpostiin toimitetulla linkillä vältettiin muiden kuin hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden mahdollisuus päästä täyttämään kyselyä.

Vastaajat antoivat tietoa johtamistavasta (f=10), valmiuksista työssä (f=3) työnteistä (f=9), vaikutusmahdollisuuksista (f=3), arvoista, vastuista ja tavoitteista (f=10), palkitsemisesta ja kannustamisesta (f=7), sekä tiedonkulusta, vuorovaikutuksesta ja osallistumisesta (f=8). Johtamisperusteiden osiossa Spearmanin korrelaatiotestissä vertailtiin esihenkilökokemusta muuttujiin, koska osio oli suunnattu pelkästään esihenkilöille. Muissa kysymysosioissa muuttujia verrattiin

ikään, kokemukseen sote-alalla, työskentelyvuosiin organisaatiossa sekä työkuvaan. Luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että henkilöstön vastausprosentti tutkimuksessa oli matala.

5.3.1 Kyselylomake ja aineiston keruu

Tutkimusta tehdessä on määriteltävä tutkimuskohde eli perusjoukko, joka muodostuu tutkimusyksiköistä, kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään nimitystä tilastoyksikkö. Tiedonkeruu tilastoyksiköistä tapahtuu mittaamalla. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 15.) Tutkimuksen kohdejoukon muodostavat hankkeen valmennuspajoihin, webinaareihin, koulutuksiin ja pienryhmiin osallistuneet esihenkilöt ja työntekijät eri puolelta Suomea (Hankesuunnitelma 2020, 15). Tutkimusaineisto eli data kerätään survey-tutkimusmenetelmää käyttäen. Menetelmässä kyselyn kysymykset ovat vakioidut ja kysytään joukolta samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. (Heikkilä 2014a, 94.) Koska kohdejoukko on eri organisaatioista ja vaikuttavat eri puolella Suomea, katsottiin sähköisen kyselylomakkeen olevan paras vaihtoehto tutkimuksen toteuttamiseen.

Kysely on itsenäisesti toteutettava, joka luo etua tälle tutkimukselle. Etuna on, että osallistuja pystyy toteuttamaan kyselyn itselleen sopivana aikana mikä antaa mahdollisuuden syventyä kysymyksiin ja vähentää vastaamista kiireessä. Tämä lisää vastauksien tarkkuutta ja takaa paremman tiedon laadun. Kyselytutkimuksen etuna on myös, että sillä tavoitetaan helposti laaja joukko, ja voidaan kysyä monia kysymyksiä, jolloin saadaan laaja tutkimusaineisto. Itsenäiset kyselyt vaativat selkeät ohjeet sen varmistamiseksi, että vastaajat ymmärtävät kysymysten merkityksen. Huolellisesti luotu lomake on helposti siirrettävissä tallennettavaan muotoon ja tuloksia päästään analysoimaan tietokoneohjelmalla. Aikataulun ja kustannusten arvio on tällöin myös helppoa. (Andres, 2012, s. 3; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2014, 195.)

Etänä enemmän -hankkeessa käytettiin sähköistä Dinno-hankkeen kyselylomaketta (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012). Etänä enemmän hankkeen projektiryhmän toimesta siirryttiin ensimmäisen tutkimuksen

aikana käyttämään eLomake-editoria ja hankkeen IT- asiantuntija toteutti kyselylomakkeen siirron. Projektiryhmä toimitti kyselyn ja saatekirjeen (Liite 3) hankkeeseen osallistuneille henkilöille. Kysymyksiä lomakkeella oli yhteensä 31, joista avoimia kysymyksiä oli 7, ja väittämiä 120. Väittämissä käytettiin yleistä asenneasteikkoa; likert-asteikkoa, jossa on valmiit vaihtoehdot asteikolla 1–5. Asteikossa on ääripäät, jossa toisessa ääripäässä ollaan täysin samaa mieltä ja toisessa ääripäässä täysin eri mieltä. Tällöin vastaaja valitsee sen vaihtoehdon, joka vastaa parhaiten hänen omaa käsitystään. Heikkoutena asteikossa on, ettei vastaajien vastauksista pystytä arvioimaan kohteiden painoarvoa eri vastaajien välillä, sekä vastaaja voi loogisuuden vuoksi vastata uuteen kysymykseen samalla tavalla kuin aiempaan kysymykseen. (Heikkilä 2014, 51.) Taulukossa 2. on kyselylomakkeen asteikon sanalliset vaihtoehdot.

TAULUKKO 2. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot

1	2	3	4	5
Ei lainkaan	Vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin, eikä huonostikaan	Melko hyvin	Erittäin hyvin

Opinnäytetyössä asteikko supistettiin tilastojen luettavuuden ja selkeyttämisen vuoksi asteikolle 1–3. Joka tarkoittaa, että asteikot 1 ja 2 sekä 4 ja 5 yhdistettiin keskenään. Avoimia kysymyksiä ei otettu mukaan analysointiin, koska ne eivät käsitelleet muutosjohtajuutta, eivätkä täten olleet tutkimuksen kannalta relevantteja. Väittämäkysymyksistä valikoitui 7 kysymystä, jotka sisälsivät 50 väittämää muutosjohtajuuteen liittyen. Taulukossa 3. on kysymykset ja muuttujat, joilla vastataan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

TAULUKKO 3. Tutkimuskysymykset ja kyselylomakkeen muuttujat. (f=50)

Tutkimuskysymys	Väittämät	f
1. Miten muutosjohtaminen toteutuu hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa?	5.5. Johtamisen piirteet ja johtamistapa	10
2. Mitkä tekijät vahvistavat muutosjohtajuutta?	2.3. Valmiudet työssä	3
	2.5. Vaikutusmahdollisuudet	3
	2.6. Työyksikön toiminta	9
	2.8. Vastuut, tavoitteet ja arviointi	10
	2.9. Palaute, palkitseminen ja kannustaminen	7
	4.1. Työyksikön tiedonkulku, vuorovaikutus ja osallistuminen	8

5.3.2 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin tilastollisesti IBM SPSS statistics 27 (Statistical Package for the Social Sciences) tilasto-ohjelmalla. SPSS-ohjelmalla pystytään järjestämään tietoa ja tekemään erilaisia tilastollisia analyyseja sekä visualisoimaan tuloksia. (Kulas, Prieto, Roji & Smith 2020.) Aineistosta esitetään kuvailevaa tietoa kuten suorat jakaumat (frekvenssit, keskiarvot, prosentit). Numerotieto esitetään kuvioiden kokonaislukuina selkeyden vuoksi, pyöristysten takia kokonaissummaksi voi tällöin tulla yli tai alle 100 %. Lisäksi aineistoa analysoidaan tilastollisin tekein kuten korrelaatiotestillä. (Vilka 2007, 136, 138; Heikkilä 2014b, 3–4; Kananen 2011, 75.)

Tutkimuksessa tutkitaan taustamuuttujien (selittävä muuttuja) vaikutusta tutkimuksen varsinaisiin muuttujiin (selitettävä muuttuja) eli väittämiin (Heikkilä 2017, 279). Tässä tutkimuksessa tutkittiin iän, työkokemuksen, organisaatiokokemuksen sekä työnkuvan vaikutusta tutkittavaan ominaisuuteen. Taustamuuttujat jaettiin mediaanin eli järjestyksessä olevan muuttujan keskimmäisen arvon mukaan kahteen joukkoon ja työnkuva muuttujassa käytettiin dikotomista jakoa henkilöstön ja esihenkilöiden erotteluun. (Heikkilä 2017, 276, 278–279.)

Cronbachin alfalla selvitetään mittarin muuttujien yhtenäisyyttä, eli kuinka hyvin yhden mittarin osion muuttujat mittaavat samaa asiaa (Kananen 2011, 120; Heikkilä 2014c). Reliabiliteettikertoimen tulisi olla välillä 0–1 ja yli 0,7 kerroin vahvistaa mittarin osioiden mittaavan samantyyppisiä asioita (Heikkilä 2014, 178.) Tässä tutkimuksessa Cronbachin alfakerroin mitattiin kaikista kyselyn osista, jossa muuttujia oli 3 tai enemmän. (Taulukko 4.) Jokaisessa osiossa alfa-arvot olivat välillä 0,781–0,885 joka tarkoittaa, että muuttujat ovat yhteneviä keskenään.

TAULUKKO 4. Mittarin osioiden Cronbachin alfa-arvot.

Mittarin osio	Cronbach'n alfa	Laajuus
Kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa seuraaviin asioihin työpaikallasi?	0,781	3 muuttujaa
Mitä mieltä olet seuraavista työyksikkösi liittyvistä tekijöistä?	0,873	9 muuttujaa
Mitä mieltä olet arvoista, perustehtävästä, oman työsi vastuista, tavoitteista ja arviointista?	0,885	10 muuttujaa
Mitä mieltä olet seuraavista palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä työpaikallasi?	0,836	7 muuttujaa
Millaista on tiedonkulku, vuorovaikutus ja osallistuminen työyksikössäsi?	0,877	8 muuttujaa
Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat omassa johtamistavassasi?	0,878	10 muuttujaa

Tutkimusta tehdessä olennaista on testata eri oletusten ja väitteiden todenperäisyyttä. Perusjoukosta tehtyjen oletusten eli hypoteesien paikkansapitävyyttä voidaan tutkia tilastollisten testien avulla. Testissä tutkitaan kahta vaihtoehtoa, joista ensimmäistä nimitetään nollahypoteesiksi (H_0), jonka tarkoituksena on todistaa, että muuttujien välillä ei ole riippuvuutta. Vastahypoteesia kutsutaan vaihtoehtoiseksi hypoteesiksi (H_1), joka pyrkii todistamaan, että muuttujien välillä on riippuvuutta. Testissä vaihtoehtoinen hypoteesi pyritään saamaan voimaan hylkäämällä nollahypoteesi. Nollahypoteesia pidetään aina totena, ellei sitä pys-

tytä toisin todistamaan. Jos nollahypoteesi saadaan hylättyä, vaihtoehtoinen hypoteesi tulee voimaan. Hypoteeseja testatessa ei kuitenkaan milloinkaan voida olla täysin varmoja siitä, että perusjoukosta tehty johtopäätös pitää paikkaansa. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 175–176; Heikkilä 182.)

Muuttujien välisiä yhteyksiä tai riippuvuutta selvitetään erilaisilla korrelaatiotesteillä, joista tässä työssä käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiotestiä. Testillä selvitetään kahden muuttujan välistä yhteyttä ja yhteyden voimakkuutta. Tätä testiä käytetään järjestysasteikollisissa muuttujissa. Korrelaatiokertoimet ovat standardoitu ja niiden vaihteluväli kaikissa testeissä on $-1:n$ ja $+1:n$ välillä. Etumerkit osoittavat riippuvuuden suunnan. Positiivinen korrelaatio tarkoittaa sitä, että molempien muuttujien arvot kasvavat ja negatiivinen tarkoittaa sitä, että toisen arvon kasvaessa toisen arvo alenee. Yhteyden puuttuessa muuttujan arvot kasvavat ja pienenevät satunnaisesti toisen muuttujan arvon kasvaessa. Arvon ollessa nolla lineaarista riippuvuutta ei ole. Kuitenkaan korkea korrelaatiokerroinakaan ei ole tae syy-seuraussuhteelle. (Heikkilä 2014, 91, 193; Kananen 2011, 110–111; Nummenmaa 2014, 230.)

TAULUKKO 5. Korrelaatiokertoimien arvot (Nummenmaa 2009, 290.)

Muuttujien välinen lineaarinen yhteys	Sanallinen ilmaisu lineaarisesta yhteydestä
$r = \pm .3$	Heikko lineaarinen yhteys
$r = \pm .5$	Keskinkertainen lineaarinen yhteys
$r = \pm .7$	Melko voimakas lineaarinen yhteys
$r = \pm .9$	Voimakas lineaarinen yhteys

Tuloksia analysoidessa selvitetään tilastollisia merkitsevyyksiä. Testin valintaan vaikuttaa mm. kuinka suuri otoskoko on, mitä mitta-asteikkoa on käytetty ja vertailtavien ryhmien lukumäärä. Merkitsevyystestejä on parametrisia ja ei-parametrisia. Ei-parametriset testit soveltuvat järjestysasteikollisille muuttujille, kuten mediaanien vertailuun. Tilastollista merkitsevyyttä ilmaistaan SPSS ohjelmistossa

sig. (Significance) arvona ja yleisesti käytetään myös p-arvoa. Käytetyimmät merkitsevyystasot jaetaan kolmeen ryhmään, jotka on kuvattu taulukossa 6. (Heikkilä 2014, 183, 218; Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014 177–178.)

TAULUKKO 6. Tilastolliset merkitsevyystasot (Heikkilä 2014, 185)

Sig. / p-arvo	Sanallinen ilmaisu merkitsevyystasosta
< 0,001***	Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä
0,001–0.01**	Tulos on tilastollisesti merkitsevä
>0,01–0,05*	Tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä

Tässä tutkimuksessa tuloksia havainnollistettiin käyttämällä apuna erilaisia taulukoita ja kuvioita. Tulokset tulee ilmoittaa objektiivisesti, eli tutkijan omat mielipiteet eivät saa vaikuttaa tuloksiin. Taulukoissa on oleellista niiden selkeys, koska ne pitävät sisällään paljon numerotietoa. Kuvioilla pystytään nopeasti luomaan visuaalinen havainnointikuva tuloksista. (Vilka 2007, 134–135, 138.)

6 TULOKSET

6.1 Vastaajien taustatiedot

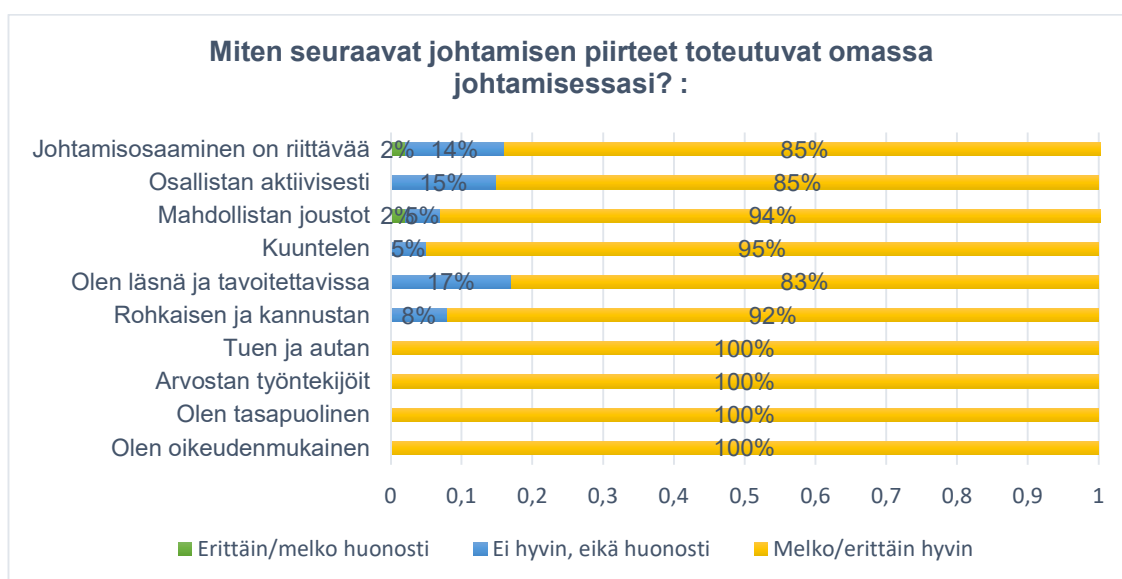
Tämän kyselyn vastaajista (n=89) suurin osa oli esihenkilöitä (73 %) ja loput henkilöstöä (27 %) Heidän keski-ikänsä oli 49,94 vuotta ja mediaani-ikä 51 vuotta. Vastaajilla oli keskimäärin 26 vuoden työkokemus sote-alalta ja työkokemus nykyisessä organisaatiossa oli keskimäärin 12,94 vuotta. Vastaajista 48 % oli työskennellyt nykyisessä organisaatiossa 6–15 vuotta. Lyhin työsuhde oli kestänyt alle vuoden, kun pisin oli kestänyt 40 vuotta. Vastauksia saatiin useasta maakunnasta ja eniten vastauksia saatiin Ylä-Savosta (39 %), (Taulukko 7).

TAULUKKO 7. Vastaajien taustatiedot (n=89).

Taustatiedot	Luokka	N	%
Ikä	30 v. tai alle	6	7
	31–40 v.	12	13
	41–50 v.	25	28
	51–60 v.	31	35
	61 v. tai yli	15	17
Maakunta	Uusimaa	8	9
	Satakunta	5	6
	Pirkanmaa	14	16
	Ylä-Savo	35	39
	Lappi	1	1
	Jokin muu	26	29
Työkokemus nykyisessä organisaatiossa	5 v. tai alle	21	24
	6–15 v.	43	48
	16–25 v.	16	18
	26–35 v.	4	4
	36 v. tai yli	5	6
Työkokemus Sote-alalla	5 v. tai alle	8	9
	6–10 v.	9	10
	11–20 v.	23	26
	21–30 v.	24	27
	31 v. tai yli	24	27
	Puuttuva vastaus	1	1
Työnkuva	Asiakas-/potilastyö	14	16
	Johtamistehtävä	65	73
	Tukipalvelut	6	7
	Jokin muu	4	4

6.2 Johtamisen piirteet johtamistavassa

Kuviossa 3 esitetyt tulokset osoittavat, että johtamisen piirteiden toteutuminen johtamistavassa koetaan esihenkilöille (n= 65) suunnatussa kysymysosiossa olevan hyvällä tasolla. Tässä osiossa oli 10 väittämää. Melko ja erittäin hyvä vastausprosentti ylitti kaikissa vastauksissa 80 % tason. Vastaajista 100 % olivat sitä mieltä, että he tukevat ja auttavat, arvostavat ja ovat tasapuolisia sekä oikeudenmukaisia henkilöstöä kohtaan. Alhaisin tulos 83 % oli väittämässä: olen läsnä ja tavoitettavissa riittävästi. Johtamisosaaminen (85 %) koettiin hyvänä.



KUVIO 3. Johtamisosaaminen esihenkilöiden arvioimana (n=65)

Organisaatiokokemus oli yhteydessä riittävän läsnäolon ja tavoitettavuuden sekä henkilöstön auttamisen ja tukemisen väittämien kanssa. Mitä kauemmin esihenkilö oli työskennellyt organisaatiossa, sitä vähemmän hän oli läsnä ja tavoitettavissa sekä auttoi ja tuki henkilöstöä. Iäkkäämmät esihenkilöt tukivat ja auttoivat henkilöstöä vähemmän kuin nuoremmat (Taulukko 8). Tulokset ovat melkein merkitseviä.

TAULUKKO 8. Tekijät, jotka ovat yhteydessä johtamisosaamiseen (n=65)

Taustamuuttuja	Kysymys/ väittämä	p-arvo	r-arvo	Jako mediaa- nin mukaan	keskiarvot
Organisaatiokoke- mus	Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat omassa joh- tamisessasi? : Olen läsnä ja tavoitettavissa riittävästi	0,014*	-0,302	Alle 11 v.	4,82
				Yli 12 v.	4,62
Organisaatiokoke- mus	Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat omassa joh- tamisessasi? : Tuen ja autan työntekijöitäni	0,015*	-0,301	Alle 11 v.	4,45
				Yli 12 v.	4,13
Ikä	Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat omassa joh- tamisessasi? : Tuen ja autan työntekijöitäni	0,038*	-0,258	Alle 51 v.	4,77
				Yli 52 v.	4,68
Esihenkilövuodet	Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat omassa joh- tamisessasi? : Tuen ja autan työntekijöitäni	0,009**	-0,321	Alle 8 v.	4,81
				Yli 9 v.	4,64
Esihenkilövuodet	Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat omassa joh- tamisessasi? : Olen läsnä ja tavoitettavissa riittävästi	0,022*	-0,283	Alle 8 v.	4,47
				Yli 9 v.	4,12

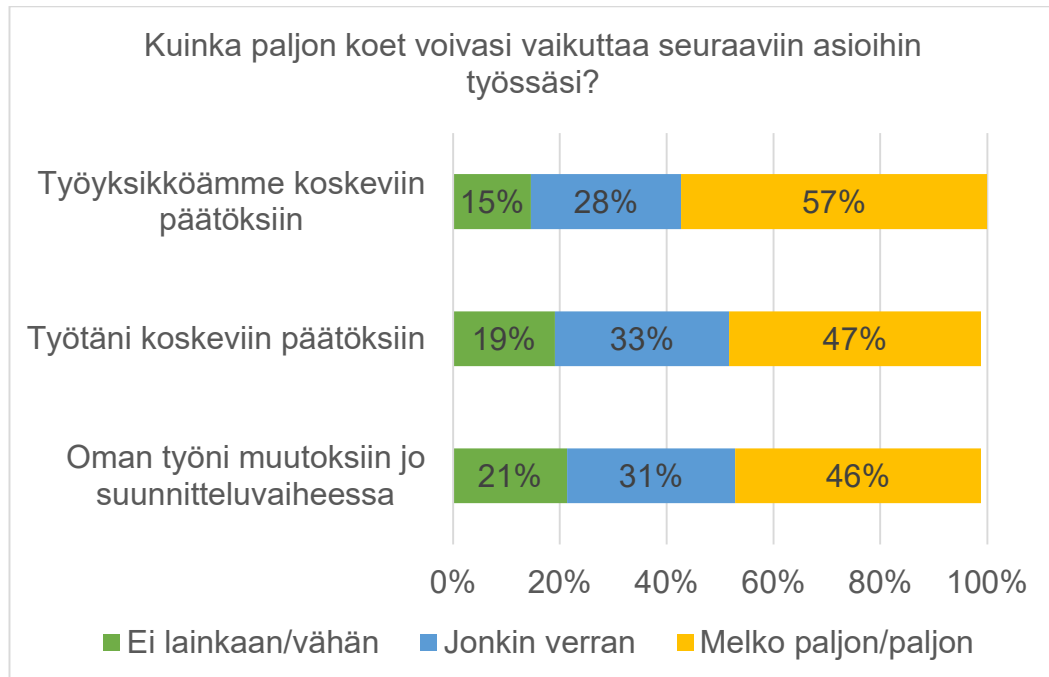
Esihenkilön kokemusvuodet ovat yhteydessä myös riittävän läsnäolon ja tavoitettavuuden sekä henkilöstön auttamisen ja tukemisen väittämien kanssa. Mitä enemmän kokemusvuosia tuli, sitä vähemmän esihenkilö oli läsnä ja tavoitettavissa sekä tuki ja auttoi henkilöstöä. Tuen ja auttamisen tulos oli merkitsevä ja riittävän läsnäolon ja tavoitettavuuden tulos oli melkein merkitsevä (Taulukko 8).

6.3 Valmiudet työssä ja työpaikalla vaikuttaminen

Valmiudet työssä osiossa vastaajista (n=89) 58 % kokevat työtehtävien vastaavan tämänhetkisiä valmiuksia ja osaamista. Vastaajista 38 % kokee omaavansa valmiuksia ja selviytyvänsä vaativammistakin tehtävistä. 3 % koki tarvitsevansa lisäkoulutusta selvitäkseen hyvin työtehtävistä.

Vaikuttaminen työpaikalla osiossa oli kolme väittämää. Työyksikköä koskeviin päätöksiin koettiin voivan vaikuttaa melko paljon ja paljon (57 %), kun vastaajista hieman yli neljännes (28 %) koki voivansa vaikuttaa jonkin verran. Vastaajista 15 % koki, ettei pysty lainkaan tai pystyy vähän vaikuttamaan työyksikön päätöksentekoon. Hieman alle puolet (46–47 %) koki voivansa vaikuttaa melko paljon ja paljon työtään koskeviin päätöksiin ja oman työn muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa. Molemmissa muuttujissa noin kolmannes (31–33 %) koki voivansa vaikuttaa jonkin verran ja noin viidennes (19–21 %) ei lainkaan ja vähän (Kuvio 4).

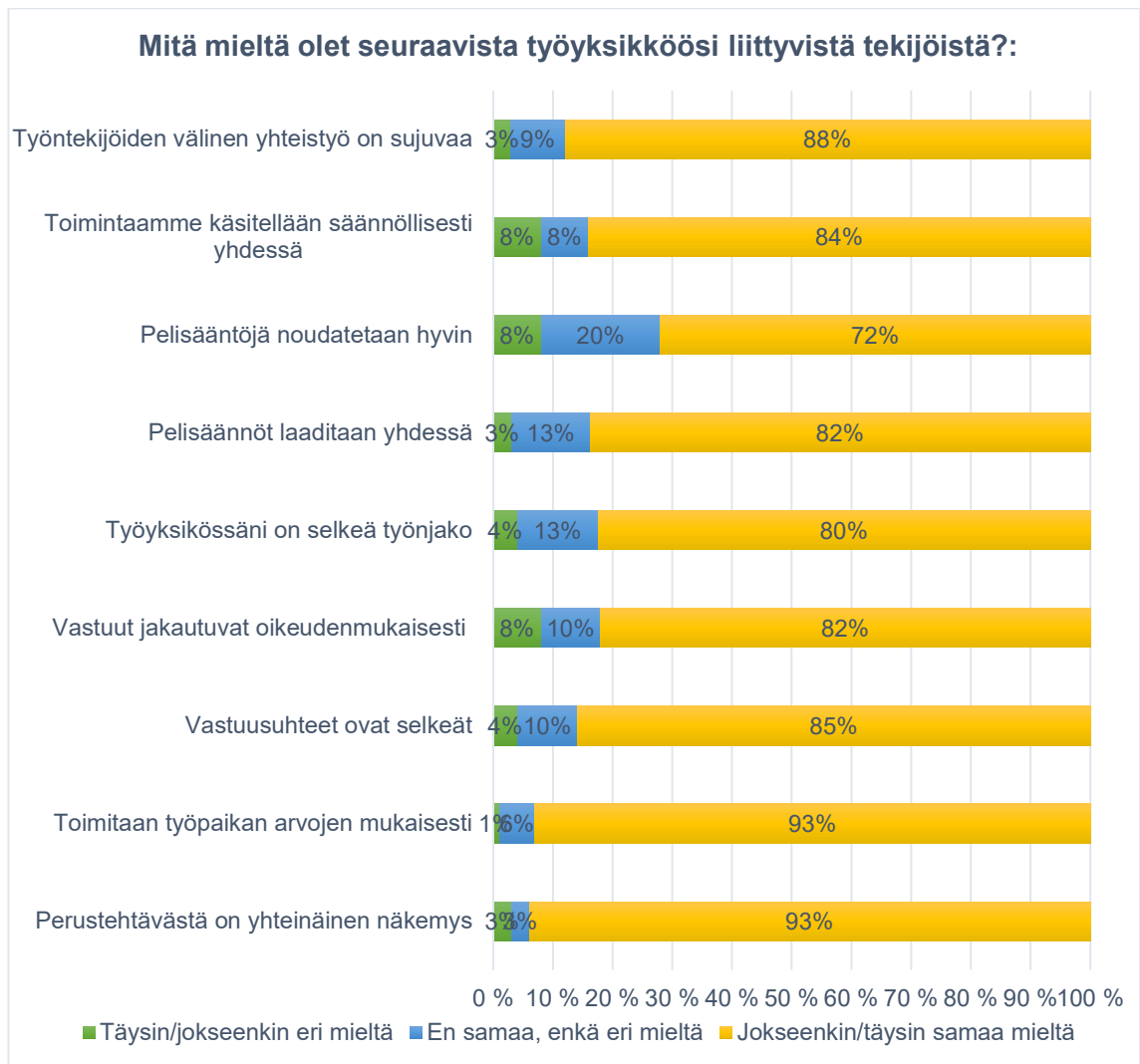
Esihenkilöt ($ka=1,51$) kokivat voivansa vaikuttaa työyksikköä koskeviin päätöksiin paremmin kuin henkilöstö ($ka=1,29$), ($r=0,228$, $p=0,032^*$).



KUVIO 4. Henkilöstön näkemykset omista vaikutusmahdollisuuksista (n=88–89)

6.4 Työyksikköön liittyvät tekijät

Työyksikköön liittyvät tekijät osioon kuului 9 väittämää (Kuvio 5). Vastaajat olivat jokseenkin tai täysin sitä mieltä (93 %), että työpaikalla työskenneltiin organisaation arvojen mukaisesti ja perustehtävä oli selkeä. Työyksikön selkeästä työnjaoista 80 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Heikoin tulos saatiin pelisääntöjen noudattamisesta; tässä vastaajista 72 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että pelisääntöjä noudatetaan työyksikössä hyvin (Kuvio 5).



KUVIO 5. Työyksikköön liittyvät tekijät (n=87–89)

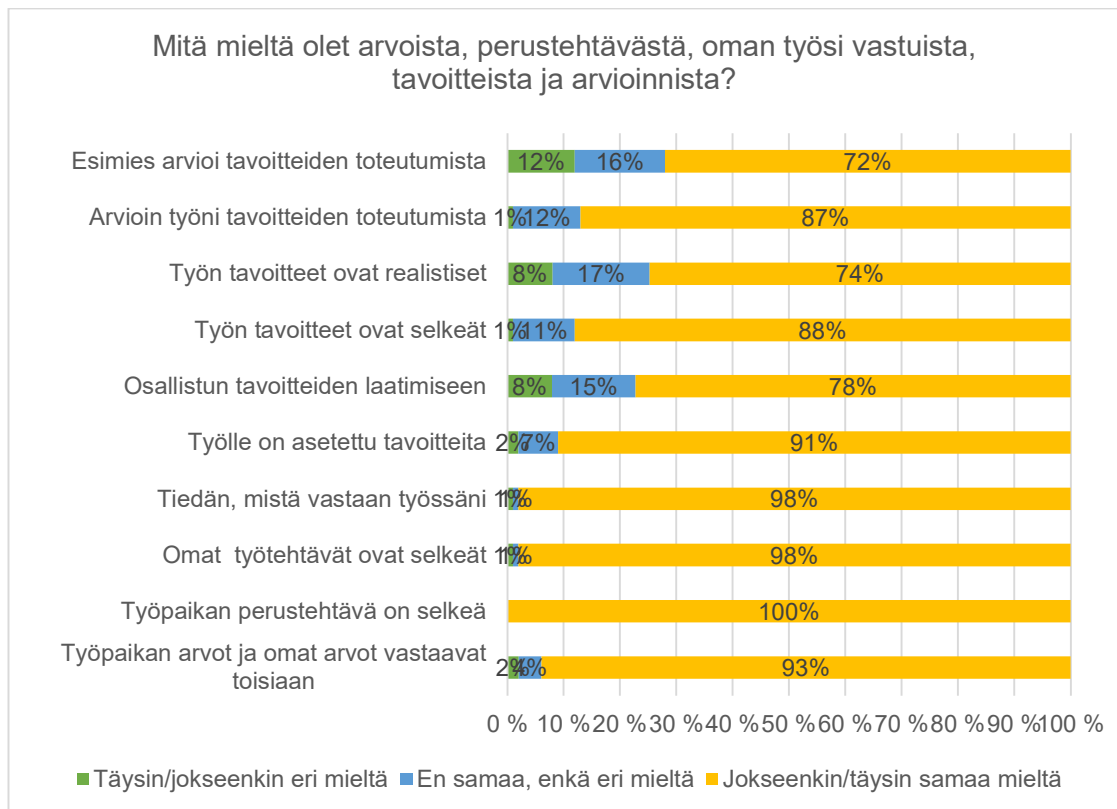
Työyksikön selkeät vastuusuhteet ovat yhteydessä organisaatiossa työskentelyvuosien kanssa. Mitä kauemmin henkilö oli työskennellyt organisaatiossa, sitä selkeämmäksi vastuusuhteet koettiin, tulokset ovat merkitseviä. Henkilöstön kokemuksen mukaan työyksikössä toteutuu arvojen mukainen toiminta vahvemmin kuin esihenkilöiden mielestä. Esihenkilöt kokevat, että työpaikan pelisäännöt laaditaan yhdessä ja heillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa sääntöjen laamiseen kuin henkilöstöllä. Tulokset ovat melkein merkitseviä (Taulukko 9).

TAULUKKO 9. Työyksikön tekijöiden yhteydessä olevat taustamuuttajat (n=87–88)

Taustamuuttaja	Kysymys/ väittämä	p-arvo	r-arvo	Jako medianin mukaan	keskiarvot
Organisaatiokokemus	Mitä mieltä olet seuraavista työyksikköosi liittyvistä tekijöistä?: Työyksikköemme vastuusuhteet ovat selkeät	0,01**	0,271	Alle 11 v.	3,89
				Yli 12 v.	4,43
Taustamuuttaja	Kysymys/ väittämä	p-arvo	r-arvo	Dikotomisen jako	keskiarvot
Työnkuva	Mitä mieltä olet seuraavista työyksikköosi liittyvistä tekijöistä?: Työyksikössämme toimitaan työpaikan arvojen mukaisesti	0,019*	-0,248	Henkilöstö	4,46
				Esihenkilö	4,16
Työnkuva	Mitä mieltä olet seuraavista työyksikköosi liittyvistä tekijöistä?: Työyksikössämme pelisäännöt laaditaan yhdessä ja myös minulla on ollut mahdollisuus osallistua niiden laatimiseen	0,042*	0,217	Henkilöstö	3,88
				Esihenkilö	4,31

6.5 Työn arvot, perustehtävä, vastuut, tavoitteet ja arviointi

Työn arvojen, perustehtävän, oman työn vastuun, tavoitteiden ja arvioinnin osissa oli 10 väittämää (Kuvio 6). Vastaajista kaikki (100 %) olivat sitä mieltä, että perustehtävä on selkeä. Vastaajista 91 % koki, että työlle on asetettu selkeät tavoitteet, ja 98 % vastaajista tiesi mistä vastaa työssään, sekä oma työtehtävä oli selkeä. Henkilökohtaiset arvot ja organisaation arvot kohtasivat vastaajien mielestä joko jokseenkin tai täysin 93 %.



KUVIO 6. Arvot, perustehtävät, vastuut, tavoitteet ja arviointi (n=88–89)

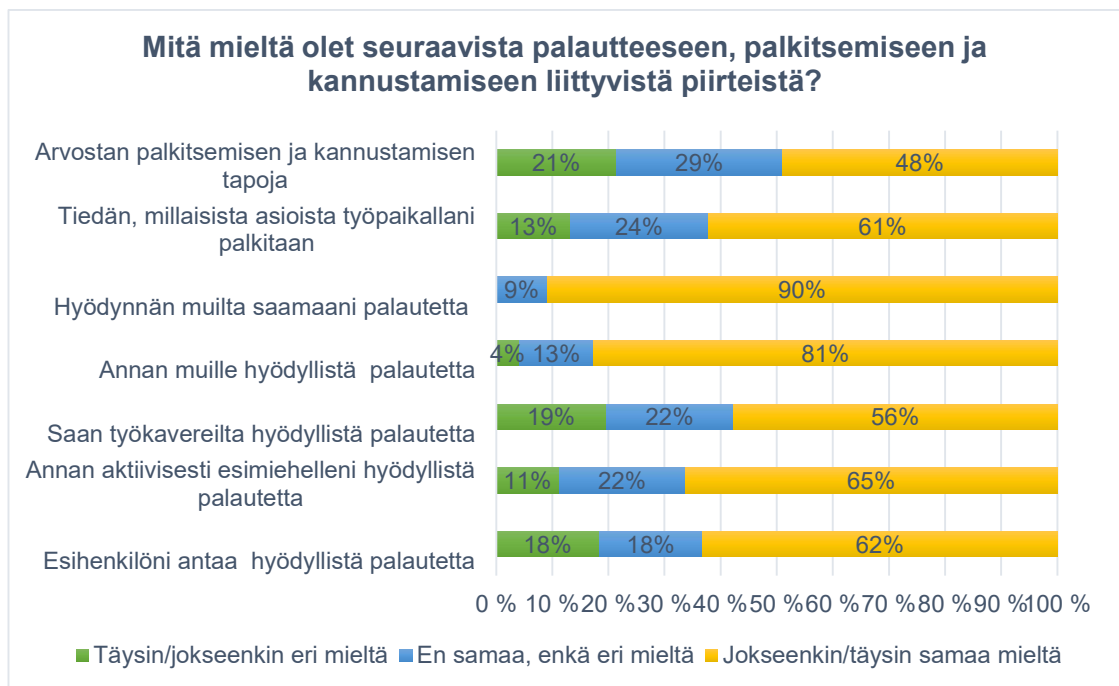
TAULUKKO 10. Perustehtävään ja tavoitteisiin yhteydessä olevat taustamuuttujat (n=88–89)

Taustamuuttuja	Kysymys/ väittäjä	p-arvo	r-arvo	Jako medianin mukaan	keskiarvot
Työkokemus	Mitä mieltä olet arvoista, perustehtävästä, oman työsi vastuista, tavoitteista ja arvioinnista?: Olen osallistunut työni tavoitteiden laatimiseen	0,033*	0,227	Alle 22 v.	4,15
				Yli 23 v.	4,00
Ikä	Mitä mieltä olet arvoista, perustehtävästä, oman työsi vastuista, tavoitteista ja arvioinnista?: Olen osallistunut työni tavoitteiden laatimiseen	0,038*	0,221	Alle 51 v.	4,09
				Yli 52 v.	4,18
Taustamuuttuja	Kysymys/ väittäjä	p-arvo	r-arvo	Dikotominen jako	keskiarvot
Työnkuva	Mitä mieltä olet arvoista, perustehtävästä, oman työsi vastuista, tavoitteista ja arvioinnista?: Minulla on selkeä käsitys omista työtehtävistäni	0,024*	-0,238	Henkilöstö	4,08
				Esihenkilö	4,15

Sosiaali- ja terveysalalla työskentelyvuosilla oli yhteyttä oman työn tavoitteiden laatimiseen: mitä vähemmän aikaa alalla oli työskennelty sitä enemmän, osallistuttiin oman työn tavoitteiden laatimiseen. Myös iällä oli merkitystä tavoitteiden laatimiseen, alle 51-vuotiaat osallistuivat vähemmän tavoitteiden laatimiseen kuin yli 52-vuotiaat. Henkilöstön käsitys omista työtehtävistä ei ollut yhtä selkeä kuin esihenkilöillä (Taulukko 10).

6.6 Palaute, palkitseminen ja kannustaminen

Osiassa palaute, palkitseminen ja kannustaminen oli 7 väittämää (kuvio 7) ja näiden vastausten välillä oli eniten hajontaa. Alle puolet (48 %) olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä palkitsemisen ja kannustamisen tavoista työpaikalla. 29 % ei ollut samaa eikä eri mieltä palkitsemisestä ja 21 % oli eri mieltä palkitsemisestä. Muilta saatua palautetta hyödynsi lähes kaikki (90 %) ja hyödyllistä palautetta muilta koki saavansa hieman yli puolet (56 %) ja neljännes (19 %) koki, ettei palautetta muilta saa riittävästi. Aktiivista palautetta esihenkilölle antoi 65 % ja 62 % sai esimieheltä hyödyllistä palautetta. Yli 52-vuotiaat ($ka=4,0$) olivat tietoisempia palkitsemiskäytänteistä kuin alle 51-vuotiaat ($ka=3,52$), ($r= 0,264$, $p= 0,014^*$). Esihenkilöt ($ka= 4,0$) olivat henkilöstöä ($ka= 3,09$) tietoisemmat palkitsemiskäytänteistä työpaikalla ($r= 0,353$, $p= 0,001^{***}$).



KUVIO 7. Palaute, palkitseminen ja kannustaminen (n= 87–89)

6.7 Tiedonkulku, vuorovaikutus ja osallistuminen

Tiedonkulusta, vuorovaikutuksesta ja osallistumisesta tiedusteltiin 8 väittämän avulla (kuvio 8). Väittämät koostuivat osallistumisesta päätöksentekoon, henkilöstössä vallitsevasta luottamuksesta, ihmissuhteista, vuorovaikutuksen, sekä tasapuolisuudesta ja tiedonkulkukanavien hyödyntämisestä, sen riittävydestä ja avoimuudesta.



KUVIO 8. Tiedonkulku, vuorovaikutus ja osallistuminen työyksikössä (n=88–89)

Tässä osiossa tiedonkulun riittävyteen oltiin vähiten tyytyväisiä, sillä jokseenkin tai täysin samaa mieltä tiedonkulun riittävydestä oli 65 %. Vastaajista 87 %:n mielestä viestintä oli monipuolista, 80 % mielestä tiedonkulku on avointa ja 82 % koki ihmissuhteet luottamuksellisiksi. Vuorovaikutuksen tasavertaisuudesta (76 %) ja toimivasta keskinäisestä vuorovaikutuksesta (78 %) oltiin jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Asioista voitaisiin myös keskustella useammin yhdessä (75 %).

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoitus on ollut kartoittaa Etänä enemmän – sote-työ uudistuu hankkeeseen osallistuneen henkilöstön muutosjohtamisvalmiuksia. Lisäksi tavoitteena on ollut löytää Pandemia-ajassa muutosjohtamiseen liittyen uutta tietoa ja antaa kehittämissuhteita, joita voidaan hyödyntää kohdeorganisaatioissa, valtakunnallisesti johtamisen alalla, sekä johtamisen opetuksessa.

7.1 Luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan reliabiliteettia, validiteettia ja näistä koostuvaa kokonaisluotettavuutta. Tutkimus voidaan nähdä onnistuneen, jos tutkimuskysymyksiin on tutkimuksen avulla saatu luotettavia vastauksia. Validiteetti eli pätevyys kertoo, mitattiinko tutkimuksessa sitä mitä oli tarkoitus selvittää ja reliabiliteetti eli luotettavuus kertoo tulosten tarkkuudesta, joiden tulisi olla pysyviä mittauksesta toiseen eivätkä sattumanvaraisia. (Heikkilä 2014, 27–28.)

7.1.1 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksessa on ensisijaista luotettavuuden näkökulmasta huomioida validiteetti; jos ei mitata oikeaa asiaa, katoaa merkitys myös reliabiliteetilta (Vehkalahti 2014, 41.) Luotettavuuden ensimmäinen edellytys on, että tutkimusta tehdessä on noudatettu tieteellisen tutkimuksen kriteerejä. Toisena tutkimukselle tulee asettaa selkeät tavoitteet, jotta vältetään väärin asioiden tutkiminen. Tähän auttaa huolellinen suunnittelu ja tarkoin toteutettu tiedonkeruu. Kyselylomakkeen kysymysten tulisi mitata oikeita asioita ja vastata tutkimuskysymykseen. Perusjoukon huolellinen määrittely, kattavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti parantavat tutkimuksen luotettavuutta. (Heikkilä 2014, 27, 176.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin dialogisen johtamisen tutkimusohjelmaan (Dinno 2012–2014) suunniteltua valmista kyselylomaketta, jota oli käytetty myös Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen alkukyselyssä. Molemmissa aiemmissa

tutkimuksissa sen luotettavuutta on testattu ja kyselyllä on saatu sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. (Syvänen ym. 2015, 10, 299; Ahonen & Koli 2019; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 231). Tässä työssä validiutta lisää selkeästi asetetut tavoitteet mitä ollaan mittaamassa ja tiedonkeruun huolellisuus (Heikkilä 2014, 27).

Tutkija sai kyselylomakkeen jo hyvissä ajoin tarkasteltavaksi ja sitä oli mahdollisuus kommentoida ennen kuin se toimitettiin tutkimukseen osallistuville organisaatioille. Kysymysten sopivuuden arviointi varhaisessa vaiheessa vaikutti uusien kysymysten ehdottamiseen. Muutama väittämä rajattiin pois tästä tutkimuksesta, kun tutkija katsoi, etteivät väittämät käsittele muutosjohtajuutta. Valmis kyselylomake ohjasi myös tutkimuskysymysten asettelua. Valmis mittari ei vastannut täysin muutosjohtamisen kaikkiin osa-alueisiin, kuten henkilöstön ja esihenkilöiden aiempiin kokemuksiin muutoksesta sekä muutosprosessiin. Osallistaminen ja luottamus osa-alueet jäivät suppeaksi.

7.1.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia on syytä tarkastella myös koko tutkimuksen ajan, mutta sitä voidaan tarkastella myös jälkikäteen. Tutkimuksen reliabiliteettia tarkastellessa kiinnitetään huomiota asioihin, jotka liittyvät mittaukseen ja toteutuksen tarkkuuteen. Satunnaisvirheet esimerkiksi heikentävät tarkkuutta. Tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta voidaan selvittää toistomittauksella, jos toistetussa mittauksessa saadaan samat tulokset tutkijasta riippumatta, on tutkimus luotettava. Otoksella ja laadulla, vastausprosentilla, mittausvirheillä sekä havaintoyksikköjen syötetyillä tiedoilla tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia. (Vilka 2007, 149–150.) Määrällisen tutkimuksen mittarin reliabiliteetin arvioimiseksi on kehitelty erilaisia menetelmiä (Hirsjärvi ym. 2015, 231).

Reliabiliteetti käsittää kaksi tekijää: stabiliteetin ja konsistenssin. Mittarin pysyvyyttä ajassa mitataan stabiliteetilla, ja sillä mittaavatko mittarin osatekijät samaa asiaa, mitataan konsistenssilla. Yhteneväisyyden toteamiseksi käytetään yleisesti Cronbachin alfakerrointa, joka pohjautuu väittämien välisiin korrelaatioihin. (Heikkilä 2017, 27–28; Vilka 2007, 149; Kananen 2011, 118–121.)

Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa mittaukseen liittyvät asiat ja tarkkuus tutkimuksessa. Tutkimus on tarkka, kun siihen ei sisälly satunnaisvirheitä. Voidaan kuitenkin todeta, että kaikki mittarit ovat jossain määrin epätarkkoja eikä satunnaisia tai systemaattisia virheitä voida täysin välttää. Satunnaisvirhe on tutkijasta riippumaton. Luotettavuutta heikentävä tekijä on, jos vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla kuin tutkija, tai muistavat jonkin asian väärin. Tutkijalle voi tapahtua kirjausvirhe tuloksia kirjatessa tai tallentaessa, näitä virheitä kutsutaan satunnaisvirheiksi. Systemaattinen virhe vääristää koko aineiston samaan suuntaan esimerkiksi, jos muutosilmoituksen perään tehdään heti työtyytyväisyyskysely. (Ronkainen ym. 2014, 131–132; Vilka 2021, 194.)

Tutkimuksen mittarin konsistenssi testattiin Cronbachin alfa-kertoimella ja tuloksien perusteella kaikki mittarit tukevat mittarin luotettavuutta alfa-arvojen ollen välillä 0,781–0,885 (ks. 37). Tulokset olivat korkeat, mutta kyselylomaketta ei ollut kehitetty juuri muutosjohtamisen teemoja ajatellen, jolloin ei voida sanoa, että mittari on juuri sopiva mittaamaan muutosjohtamisen osa-alueita. Tämä saattaa heijastua tulosten laajuudessa sekä syvyydessä.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä E-lomakejärjestelmällä, joka oli etukäteen laadittu. Kyselylomakkeen heikkoutena on, ettei tutkija pysty varmistamaan kuinka tosissaan vastaajat ovat kyselyyn vastanneet, ovatko väittämät olleet onnistuneita tutkittavien mielestä tai onko heillä ollut riittävää tietämystä kyselyn aihealueesta. (Ronkainen ym. 2014 113–114; Hirsjärvi ym. 2015, 195.)

Sähköinen kyselylomake lähetettiin hankkeen ICT-asiantuntijan toimesta 376 hankkeeseen osallistuneelle sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiselle. Tutkija sai valmiit tulokset SPSS ohjelmaan luotuna taulukkona hankkeen ICT asiantuntijalta ja tämä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkijalla oli niukka kokemus SPSS ohjelman käytöstä. Kyselystä lähetettiin hankkeen toimesta muistutusviesti, jolla vastausprosenttia saatiin hieman nostettua, mutta vastausprosentti jäi matalaksi, joka vähentää tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimustuloksia ei voida yleistää valtakunnallisesti, kohdennettu joukko lisää kuitenkin reliabiliteettia. Nykyään kyselytutkimuksissa vastausprosentti jää monesti alle 50 % (Vehkalahti 2014, 44.)

Tulosten tarkastelussa tulee myös huomioida vastaajien tausta. Vastaajista 73 % (n=65) oli esihenkilöitä ja henkilöstöä oli 27 % (n=23). Henkilöstö oli aliedustettuna tutkimuksessa. Mikäli henkilöstön vastausprosentti olisi isompi voisi tuloksissa mahdollisesti olla enemmän vaihtelevuutta. Kyselylomakkeet olivat pääasiassa täytetty asianmukaisesti eikä niissä ollut juurikaan puutteita, mutta joihinkin yksittäisiin väittämiin vastaamatta jättäminen saattoi vaikuttaa tuloksiin jonkin verran. Vastaamatta jättäminen voi johtua kiireestä, väittämää ei ole ymmärretty tai muusta inhimillisestä virheestä.

Tutkijalla ei ole tietoa onko kyselyyn osallistuneilla ollut käsitys tutkimusten väittämien koskevan muutosjohtamista vai onko kysymyksien ajateltu koskevan yleistä tilannetta organisaatiossa, koska kyselyssä ei selkeästi viitata muutostilanteeseen. Tässä tutkimuksessa ei myöskään tarkasteltu henkilöstön kokemuksia esihenkilöiden johtamisosaamisesta, joka voi myös vaikuttaa tuloksiin. Saatikirjeessä (ks. liite 3.) kerrotaan kyselyn koskevan muutosjohtajuutta, mutta tutkijan kontaktin puuttuessa tutkittaviin, tämä jää tutkijalle epäselväksi.

7.1.3 Tutkimuksen kokonaisluotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu reliabiliteetista ja validiteetista. Silloin kun otos edustaa perusjoukkoa on kokonaisluotettavuus hyvä. Kokonaisluotettavuuteen vaikuttavia asioita ovat; tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä pitikin, perusjoukko on valittu perustellusti, otantamenetelmä on kohderyhmälle soveltuva, keräämistapa soveltuu kohderyhmälle ja tutkittavaan asiaan. Kysymykset ovat mahdollisimman konkreettisia ja niitä on sopiva määrä, kyselylomake on testattu ja korjattu. Tutkimusajankohta pyritään valitsemaan kohdejoukolle sopivaksi, tutkija noudattaa huolellisuutta tietoja syöttäessä sekä tutkimusprosessissa on noudatettu huolellisuutta ja toimittu rehellisesti.

Tutkimus on toteutettu osana hanketta, jolloin tutkijalla on tukenaan isompi tiimi, mikä on helpottanut tutkimusprosessia. Toisaalta se on luonut tutkijalle haastetta saada luotua valmiin kyselylomakkeen pohjalta tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys. Tutkija ei tällöin ole myöskään itse päässyt vaikuttamaan tutkitta-

vien valintaan, lomakkeen testaamiseen ja otantamenetelmään. Tämä on osaltaan varmasti nopeuttanut prosessia ja valitessaan tutkittavan aiheen tutkija on ollut tietoinen asiasta. Tutkijalle haasteena on ollut tutkimuksen tekeminen yksin ja siksi tutkimuksen eri vaiheissa on käyty ahkeraa vuoropuhelua vertaisten kanssa sekä ohjaajan kanssa, jotka ovat auttaneet tarkastelemaan työtä ulkopuolisen silmin.

Kirjallisuuskatsauksessa löytyi hyvin kansainvälisiä lähteitä, mutta suomenkielisiä väitöskirjatasoisia tutkimuksia oli vähän saatavilla. Aiheesta löytyi pro-gradu tutkielmia ja ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä jonkin verran. Tutkimuksen voidaan katsoa tuottaneen uutta tietoa muutosjohtamisen tilasta valtakunnallisesti, maailmalaajuisesti vallitsevan poikkeustilanteen aikana.

7.2 Eettisyys

Tutkijan tulee kaikessa toimissaan sitoutua rehellisyyteen ja toimia eettisesti oikein. Eettisesti hyvin toteutettu tutkimus edellyttää tutkijalta tieteellisiä tietoja ja taitoja sekä toimintatapoja. (Kuula 2021.) Tutkimusta tehdessä on otettava huomioon seuraavat seikat: välttää täysin toisten tekstin ja omien tutkimusten plagiointia, tuloksista ei anneta väärää käsitystä eikä niitä kaunistella, Yleistettäessä ollaan kriittisiä, raportointi ei saa olla vajavainen tai johtaa harhaan eikä tutkimukseen myönnettyjä määrärahoja käytetä väärin. (Hirsjärvi ym. 2015, 26–27.)

Tutkimustyössä noudatetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tulokset julkaistaan avoimesti ja tiedonhaussa sekä arvioinnissa noudatetaan tieteellisen tutkimuksen kriteerejä. Tutkimuksessa kunnioitetaan ihmisarvoa, tutkittaville osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kyselyn voi lopettaa milloin tahansa. Osallistujien tunnistamattomuus tulee turvata tutkimuksessa. Tutkimuksessa on kunnioitettu muita tutkijoita ja heidän saavutuksensa on huomioitu noudattamalla asianmukaisuutta heidän julkaisuihinsa viitattaessa. Tutkimuksen tulee noudattaa tutkimussuunnitelmaa ja siitä on raportoitava säännöllisesti sekä tietoaineistot on tallennettava vaatimusten mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2014, 23–25; Hankehakemus 2018, 18; TENK 2012, 6.)

Tutkija on pyrkinyt tutkimusta tehdessään olemaan rehellinen koko tutkimusprosessin ajan, huomioimaan hyvän tieteellisen käytännön tavat sekä toimimaan eettisesti oikein. Raportoinnissa tutkija on pyrkinyt selkeästi viitaten erottelemaan muiden tutkijoiden saavutukset Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisen raportoinninohjeiden mukaisesti. Tulokset ovat raportoitu rehellisesti tilasto-ohjelmasta saadun raportin mukaisesti eikä niitä ole kärjistetty. Taulukoiden ja kuvioiden avulla on pyritty selkeyttämään tulosten ymmärrettävyyttä.

Tämä tutkimusprosessi on noudattanut alusta asti tutkimussuunnitelmaa ja lupa tutkimukselle anottiin Etänä Enemmän - sote-työ uudistuu hankkeen kautta keskitetysti. Hankkeen toimesta tutkimukseen osallistuneille lähetettiin sähköisesti yhdessä kyselyn kanssa saatekirje, josta selviää hankkeen tarkoitus, tavoite sekä osallistumisen vapaaehtoisuus ja vastaajien tunnistamattomuuteen liittyvät seikat. Lisäksi saatekirjeessä informoitiin aineistonkeruun toteutustavasta ja yhteystiedoista.

Tutkija on saanut datan hankkeen ICT asiantuntijalta valmiina, eikä näissä tiedoissa ole ollut henkilötietoja; tämä lisää tutkittavien anonymiteettia. Anonymiteettia on lisännyt tuloksien julkaisussa myös se, että tulokset on julkaistu maakunnittain, jolloin tuloksissa ei selviä kunta- tai organisaatiokohtaisia tunnistettavia tietoja. Tutkija on noudattanut turvallisuutta säilyttäessään tutkimusaineistoa tietokoneella salasanojen takana, näin ulkopuolisilla ei ole ollut mahdollisuutta päästä käsiksi tietoihin. Tutkijalla ei ole ollut sidonnaisuuksia eikä tutkimuksella ole ollut rahoituslähteitä, joista tutkijan tulisi mainita. Tutkijalla ei ole ollut sidonnaisuuksia tutkimukseen osallistuneisiin henkilöihin eikä organisaatioihin.

7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

1. Miten muutosjohtaminen toteutuu hankkeeseen osallistuneiden vastaajien mielestä?

Tutkimustulosten valossa muutosjohtamistaidot hankkeeseen osallistuneiden esihenkilöiden mielestä ovat hyvällä tasolla. Esihenkilöt luottavat omiin johtamistaitoihinsa. Tässä tutkimuksessa ei käsitelty henkilöstön näkemystä esihenkilöiden johtamisosaamisesta, mutta esimerkiksi esihenkilön palautteen antamista henkilöstölle voisi kehittää. Holten, Hancock ja Bøllingtoft (2020) havaitsivat julkisen ja yksityisen sektorin johtajien muutoksenhallinnassa eroavaisuuksia. Yksityisellä puolella muutokset hoidettiin paremmin johtajien toimesta. Syy eroon uskotaan olevan julkisen sektorin hierarkiassa ja kapeammassa liikkumavarassa.

Johtamistaidoissa tuki ja apu, arvostus, tasapuolisuus sekä oikeudenmukaisuus koettiin erityisesti hyvänä. Vain 2 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän johtamisosaamisensa on erittäin tai melko huonoa. Onyeneke ja Tomokazu (2021) sekä Holten, Hancock ja Bøllingtoft 2020 ovat tutkimuksissaan havainneet, että johtajien muutosjohtamiskäyttäytymisellä on vaikutusta muutoksen onnistumiseen. Johtajilta vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja johtamisosaamista, jolloin varmasti kaikilla tasoilla muutosjohtamisen koulutus- ja kehitysohjelmat ovat tarpeellisia. Tätä väitettä tukee Schultz:n (2019) tutkimus, jossa kouluttautuminen erilaisten ohjelmien avulla koettiin hyödylliseksi ja niiden nähtiin lisäävän esihenkilöiden taitoa hallita muutosta.

Tutkimuksessa esihenkilöt arvioivat heikoiten läsnäolon ja tavoitettavuutensa (83 %). Läsnäolo ja tavoitettavuus heikkeni, mitä kauemmin esihenkilö oli ollut töissä organisaatiossa. Esihenkilön tukemisella ja auttamisella oli yhteys taustamuuttujista organisaatiokokemukseen sekä esimieskokemukseen; mitä enemmän kokemusvuosia karttui, sitä enemmän heikkeni apu ja tuki. Pirisen (2014) mukaan johtajan tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa on olla läsnä, kuunnella ja toimia suunnannäyttäjänä. Esihenkilön vankkumaton tuki lisää henkilöstön uskoa muutoksen onnistumiseen. Huomiota tulee kiinnittää yksilöihin ja ajoitukseen. Henkilöstö kaipaa tukea eri tavalla ja eri tilanteissa. (Pirinen 2014.)

2. Mitkä tekijät vahvistavat muutosjohtajuutta?

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että muutosjohtajuutta vahvistavia tekijöitä ovat perustehtävän selkeys, henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, yhteisten arvojen mukaan toimiminen, palautteen saaminen, onnistunut viestintä. Tutkimuksessa tämänhetkisiin työtehtäviin oli riittävästi valmiuksia ja osaamista yli puolella (58 %) vastaajista ja valmiuksia olisi vaativampiinkin tehtäviin 38 % vastaajista. Uusissa muutoksissa olisi tärkeä arvioida niiden soveltuminen nykyisiin työtehtäviin tai prosesseihin. (Kho, Gillespie & Martin-Khan 2020, 9.)

Tutkimukseen osallistuneista alle puolet (46 %) koki voivansa vaikuttaa omaa työtä koskeviin muutoksiin suunnitteluvaiheessa ja 21 % koki, ettei pysty vaikuttamaan lainkaan. Samankaltaiset tulokset saatiin työtä koskevassa päätöksenteossa. Yli puolet (57 %) pääsi osallistumaan työyksikköä koskeviin päätöksiin. Vastaajista 73 % oli esihenkilöitä, mikä herättää yleisellä tasolla miettimään esihenkilöiden ja henkilöstön mahdollisuuksiaan vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin ja organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Khon, Gillespien ja Marti-Khanin (2020) katsauksessa henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluun vaikutti positiivisesti muutoksen toteutuksen onnistumiseen.

Vastaajan työnkuvalla oli merkitystä kokemukseen arvojen mukaisesta toiminnasta. Esihenkilöiden mielestä työyksikössä toimitaan vähemmän arvojen mukaisesti, kun taas henkilöstö koki, että he voivat osallistua vähemmän yhteisten pelisääntöjen laatimiseen. Tämä voi heikentää yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Työyksikön selkeä työnjako ja vastuiden oikeudenmukainen jakautuminen ei ollut henkilöstölle yhtä selkeää kuin esihenkilöille. Henkilöstön aliedustuksen vuoksi ei kuitenkaan ole luotettavaa verrata esihenkilöiden ja henkilöstön vastauksia keskenään. Khon, Gillespien ja Martin-Khanin (2020) katsauksessa nähtiin tärkeänä arvioida nykyisten työtehtävien ja prosessien soveltumista muutokseen. Työyhteisössä yhteistyön sujuvuudesta 88 % vastaajista olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Samankaltaiseen tulokseen ovat päässeet Mattila ym.

(2021) tutkimuksessa korona-ajan vaikutuksesta henkilöstön ahdistukseen. Tutkimuksessa 90 % koki, että muutoksen aikana henkilöstön yhteistyö on ollut sujuvaa.

Vastaajan työkokemuksella sosiaali- ja terveysalalta ja iällä oli vaikutusta omien tavoitteiden laadintaan. Pidemmän työkokemuksen sekä korkeamman iän omaavat osallistuivat enemmän omien tavoitteiden laatimiseen. Osallistumisella omien tavoitteiden laadintaan (78 %) voi olla vaikutusta kokemukseen tavoitteiden realistisuudesta (74 %). Tavoitteiden realistisuuteen voi taas vaikuttaa se, että esihenkilö ei arvioi tavoitteiden toteutumista riittävästi. Esihenkilöille omat työtehtävät ovat selkeämmät kuin henkilöstöllä. Erlingsdottir ym. (2018) tutkimuksessaan havaitsivat, että toiminnan tarkoituksen ja tavoitteiden uudelleen määrittämisellä on vaikutusta henkilöstön sitouttamiseen muutoksessa.

Esihenkilöiden tietämys palkitsemiskäytänteistä oli selkeämpi kuin henkilöstöllä ja vastaajien korkeampi ikä lisäsi tietämystä palkitsemiskäytänteistä. Iän merkitystä voi selittää se, että suurin osa vastaajista oli esihenkilöitä, joilla tietämys käytänteistä oli selkeämpi. Henkilöstön heikompi tietämys palkitsemiskäytänteistä voi heijastua palkittamisen ja kannustamisen tapojen arvostukseen (48 %). Appelbaum ym. (2017) tuovat tutkimuksessa esille, että palkitseminen ja kannustaminen on tehokkain motivoinnin työkalu, joka kannustaa henkilöstöä uusiin saavutuksiin. Myös Ozkalay ja Karaca (2021, 366) ovat tutkimuksessaan havainneet, että henkilöstöä, jota palkittiin taloudellisesti muutosprosessiin osallistumisesta, tukivat muutosprosessia. Vastaajat kokivat antavansa hyödyllistä palautetta ja hyödyntävänsä itse muilta saamaansa palautetta, mutta tuloksista voi päätellä, että hyödyllistä palautteen antoa voisi lisätä (56 %). Henkilöstön ja esihenkilöiden välistä palautteenantoa molemmin puolin tulisi myös kehittää.

Työyhteisön sisäiseen toimintaan ja ilmapiiriin vaikuttavassa kysymysosoiossa ei saavutettu missään väittämässä yli 90 % tasoa. Tiedonkulun riittävydestä 65 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, kun taas tiedonkulun avoimuudesta 80 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Tässä tuloksiin saattaa vaikuttaa esihenkilöiden suurempi vastaajajoukko. Asioiden keskusteluun yhdessä ja keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä vuorovaikutuksen tasapuolisuuteen olisi hyvä työyhteisöissä kiinnittää huomiota. Woods ym. (2020) ja Appelbaum ym.

(2017) tutkimusten mukaan muutosprosessi vaatii selkeän viestinnän ja viestinnän tulee olla monisuuntaista.

Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten muutosjohtaminen toteutuu sosi-aali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ja mitkä tekijät vahvistavat muutosjohtajuutta. Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että muutosjohtamistaidot koetaan olevan hyvällä tasolla. Mahdollisuuksiin vaikuttaa työhön liittyviin asioihin olisi tarpeellista kiinnittää huomiota ja henkilöstö tulisi ottaa mukaan omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja oman työn suunnitteluun. Työyksikön sisäisessä toiminnassa yhteisten pelisääntöjen noudattaminen on pidettävä työyhteisössä aktiivisesti esillä. Palautteenantoa ja palkitsemiskäytänteitä tulee kehittää. Muutosviestinnässä hyödynnettiin hyvin monipuolisia tapoja ja kanavia, mutta tiedonkulkua voitaisiin lisätä sekä avoimuutta tiedottamisessa.

Kehittämisehdotukset

Muutosjohtajuutta ja muutosprosessia voidaan organisaatioissa edistää erilaisilla toimenpiteillä kuten, lisäämällä esihenkilöille koulutusta muutosjohtamisesta sekä hyvántahtoisesta johtamista. Ylin johto voisi tukea esihenkilöitä, sillä myös he tarvitsevat kiitosta onnistumisistaan. Säännölliset yksilölliset kuukausikeskustelut henkilöstölle ovat tärkeitä ja samoin myös kvartaalitunnit koko yhteisölle. Jokaisen vuoden alussa on hyvä käydä työyhteisössä läpi työnkuvat, tavoitteet, strategia, visio sekä pelisäännöt. Kolmesti vuoden aikana tarkastetaan, onko tullut sellaisia muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstön työnkuviin, työyksikön tavoitteisiin, sekä kerrataan yhteiset pelisäännöt. Näiden toimenpiteiden avulla pohditaan, jatketaanko sovitulla suunnitelmalla vai onko tarvetta muutoksiin.

Henkilöstön mukaan ottaminen ja avainhenkilöiden nimeäminen on tarpeellista, koska tällä sitoutetaan henkilöstöä ja tämä auttaa myös esihenkilön taakan jakautumista sekä mahdollistaa esihenkilön paremman läsnäolon, jota henkilöstö tarvitsee muutoksessa. Muutosprosessissa keskeisenä on näkynyt viestinnän merkitys, niin tässä tutkimuksessa, kuin aiemmissakin tutkimuksissa Woods ym. (2020) ja Appelbaum ym. (2017). Tiedottamisen pitäisi olla säännöllistä, vaikka

uutta tiedotettavaa ei olisi, tällöin pidetään esillä muutoksen tarkoitusta. Henkilöstön keskuudessa palautteen antamista voitaisiin edistää niin, että jokainen osastotunnin aluksi antaisi vierustoverille positiivisen palautteen ja esihenkilö voisi nostaa positiivisia asiakaspalautteita pitkin viikkoa henkilöstölle nähtäväksi. Näin lisättäisiin positiivisen palautteen antamista, joka voisi ruokkia henkilöstöä antamaan enemmän palautetta myös toisilleen.

TAULUKKO 11. Kehittämisehdotukset

Kehittämisen osa-alueet	Kehittämisehdotukset
Johtamisosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamiskoulutuksen lisääminen • Ylimmän johdon tuki keskijohdolle • Hyväntahtoisuus johtaminen
Valmiudet työssä	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstölle säännöllisesti kouluttautumisista ja kannustamista itsensä kehittämiseen
Vaikutusmahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön mukaan ottaminen • Avainhenkilöiden nimeäminen
Työyhteisön piirteet	<ul style="list-style-type: none"> • Pelisääntöjen ylläpitäminen
Roolit, arvot ja vastuut sekä tavoitteet ja arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Kvartaalitunnit • Yksilölliset kuukausikeskustelut
Palaute, palkitseminen ja kannustaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palautetuokio viikkopalaveriin, osastotunnille • Säännöllinen asiakaspalautteen jakaminen
Ilmapiiri ja viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Säännöllinen tiedottaminen

7.4 Jatkotutkimusaihe

Jatkotutkimusaiheena ehdotetaan yksityisen sektorin muutosjohtamisosaamisen kartoittamista. Näin voitaisiin saada vertailukuvaa, eroavatko muutosjohtamistaidot yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Tutkimuksessa olisi hyvä huomioida, että yksityisellä sektorilla johtamistehtäviin ei vaadita välttämättä minkäänlaista johtamiskoulutusta toisin kuin julkisella sektorilla. Jatkotutkimus voisi lisätä ymmärrystä onko koulutuksella vaikutusta muutosjohtamistaitoihin.

LÄHTEET

- Appelbaum, S. H. Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R. & Shekhar, V. 2017. Factors that impact the success of a organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training* 49 (5), 213–230.
- Ahonen, S. & Koli, A. 2019. Muutoskyvykkyys ja muutosjohtaminen Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. ”Etänä Enemmän” -hanke. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (YAMK), Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Ahonen, S., Koli, A. & Laaksonen, H. 2019. Esimies muutoskyvykkyuden edistäjänä. *Teos* 4/2019, 14–18.
- Algahtani, A. 2014. Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices* 2 (3), 71-82.
- Alahuhta M. 2015 Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Äänikirja Jyväskylä: Docendo Oy. Viitattu 30.11.2021. Vaatii käyttöoikeuden <https://www.book-beat.fi/kirja/johtajuus-kirkas-suunta-ja-ihmisten-voima-36126>
- Andres, L. 2012. *Designing & Doing Survey Research*. 1 Oliver’s Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP: SAGE Publications, Ltd.
- Aujla, S. & Mclarney, C. 2020. The Effects of Organizational Change on Employee Commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*; Hyderabad 19 (1), 7.–22.
- Austin, T., Chreim, S. & Grundniewicz, A. 2020. Examining health care providers’ and middle-level managers’ readiness for change: a qualitative study. *BMC Health Services Research* 20, 1-14.
- Bridges, W. & Bridges, S. 2016. *Managing transitions: Making the most of change*. 2nd edition. Äänikirja. Maryland: Ascent Audio. Viitattu 30.7.2022. Vaatii käyttöoikeuden <https://www.nextory.fi/kirja/managing-transitions-2nd-edition-making-the-most-of-change-10610192/>
- Chan, J.-W., Yuan, S., Kok, K.-H., To, K.-W., Chu, H., Yang, J., Xing, F., Liu, J., Yip, C.-Y., Poon, R.-S., Tsoi, H.-W., Lo, S.-F., Chan, K.-H., Poon, V.-M., Chan, W.-M., Ip, J. D., Cai, J.-P., Cheng, V.-C., Chen, H., & Yuen, K.-Y. 2020. A familial cluster of pneumonia associated with the 2019 novel coronavirus indicating person-to-person transmission: A study of a family cluster. *The Lancet*, 395(10223), 514–523.
- Cortina, J. & Gelman, A. 2009. *A Quantitative Tour of the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press. Viitattu 8.11.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://urly.fi/2lPt>
- Dumas, C. & Beinecke R. 2017. Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management* 31 (4), 867-876.

- Erlingsdottir, G., Ersson, A., Borell, J. & Rydenfält, C. 2018. Driving for successful change processes in healthcare by putting staff at the wheel. *Journal of Health Organisation and Management* 32 (1), 69-84.
- Fuioaga, C. P. & Rusu, C. 2018. Resistance of Changes Implementation. *FAIMA Business & Management Journal* 6 (2), 2018: 66-77.
- Fulmer, A. & Gelfand, M. 2012. At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of management* 38 (4), 1167–1230.
- Haque, MD., Liu, L. & Amayah. A. T. 2020. The Relationship Between Vision and Organizational Readiness for Change: The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader. *Journal of Organizational Psychology* 20 (2), 159–174.
- Hankesuunnitelma. 2020. Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu. 28.5.2020. EURA-järjestelmä.
- Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S. & Le-Dao, H. 2021. Where Do Models for Change Management, Improvement and Implementation Meet? A Systematic Review of the Applications of Change Management Models in Healthcare. *Journal of Healthcare Leadership* 13, 85–108.
- Heikkilä, T. 2014a. Tilastollinen tutkimus. 9.painos. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2014b. Tilastollinen tutkimus. Verkkomateriaali. Muuttujien väliset riippuvuudet – esimerkkejä. Edita. Viitattu 20.12.2021. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/5.SPSS/Riippuvuudet.pdf>
- Heikkilä, T. 2014c. Tilastollinen tutkimus. Verkkomateriaali. SPSS – Reliabiliteetti. Edita. Viitattu 14.6.2022. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/5.SPSS/Reliabiliteetti.pdf>
- Heikkilä, T. 2017. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hemme, F., Bowers, M. T. & Todd, J. S. 2018. Change readiness as fluid trajectories: a longitudinal multiple-case study. *Journal of Organizational Change Management* 31 (5), 1153–1175.
- Herrala, J. Emeritus. 2022. Sote syntyy 80 päivän sisällä – mitä uusia mahdollisuuksia se tuo tullessaan?. Luento. Masters' Conference. 12.10.2022. Tampereen ammattikorkeakoulu: Tampere.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Holten, A-L. Hancock, G. R. Bøllingtoft, A. Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision* 58 (3) 393–409.

Hospodková, P., Berežná, J., Barták, M., Rogalewicz, V., Severová, L. & Svoboda, R. 2021. Change Management and Digital Innovations in Hospitals of Five European Countries. *Healthcare* 9 (11), 1508.

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki: Kustannus oy Duodecim.

Kaltainen, J., Lipponen, J., Fugate, M. & Vakola, M. 2019. "Spiraling work engagement and change appraisals: a three-wave longitudinal study during organizational change", *Journal of Occupational Health Psychology* 25, 244-258.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti - Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kestilä, L. Jokela, M., Härmä, V. & Rissanen P. (toim.) 2021 COVID-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen. Asian-tuntija-arvio, kevät 2021. THL. Tampere: PunaMusta Oy.

Kho, J., Gillespie, N. & Martin-Khan M. 2020. A systematic scoping review of change management practices used for telemedicine service implementations. *BMC Health Services Research*; London Vol. 20, 1-16.

Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 73 (2), 59–67.

Kotter, J., Schlesinger, L. & Sathe, V. 1986. Organization. 2. painos. Illinois: Irwin.

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2014). Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Talentum, Helsinki.

Kulas, J. T., Prieto Palacios Roji, R. G. & Smith, A. M. 2021. IBM SPSS Essentials: Managing and Analyzing Social Sciences Data. 2.edition. USA: Wiley

Laaksonen, Sinkkonen & Wallin. 2020. Palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H., Laitinen H. & Hiilamo, H. (toim.) 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Laurila, M. 2017 "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 386. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Le-Dao, H., Chauhan, A., Walpola, R., Fischer, S., Schwarz, G., Minbashian, A., Alice M., Alice D'Arcy, E., Allan, J. & Harrison R. 2020 Managing Complex Healthcare Change: A Qualitative Exploration of Current Practice in New South Wales, Australia. *Journal of Healthcare Leadership* 12, 143–151.

Lewin, K. 1952. Field Theory in Social Science. Selected theoretical papers. (toim.) Dorwin Cartwright. Lontoo: Tavistock Publications LTD.

Martela, F. Tutkijatohtori. 2022. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä hyvinvointi ja tuottavuus kohtaavat. Luento. Masters' Conference. 2022. Tampereen ammattikorkeakoulu: Tampere

Mattila, E., Peltokoski, J., Neva, M. H., Kaunonen, M., Helminen, M. & Parkkila, A-K. 2021. COVID-19: anxiety among hospital staff and associated factors. *Annals of medicine* 53 (1), 237–246.

Mrayyan, M. 2020 Nurses' views of organizational readiness for change. *Nursing Forum* 55, 83–91.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät kirjat oy.

Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 1. painos (uud.laitos). Helsinki: Tammi.

Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Onyeneke, G. B. Abe, T. 2021. The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 34 (2), 403-415.

Ozkalay, G. & Karaca, A. 2021. Nurses' Attitudes toward Change and the Affecting Factors. *International Journal of Caring Science* 14 (1), 362-369.

Page, L. & Schoder, J. 2019. Making change last: leadership is the key. *The Journal of Business Strategy* 40 (2), 32–41.

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent oy.

Proctor, E. Ramsey, AT. Brown, MT. Malone, S. Hooley, C & McKay, V. 2019. Training in Implementation Practice Leadership (TRIPLE): evaluation of a novel practice change strategy in behavioral health organizations. *Implementation Science* 14 (66), 1-12.

Schultz, T., Shoobridge, J., Harvey, G., Carter, L. & Kitson, A. 2019. Building capacity for change: evaluation of an organisation-wide leadership development program. *Australian Health Review* 43 (3), 335–344.

Sosiaali- ja kuntatalous 2021. Korona konkretisoi etänä enemmän hankkeen tarpeellisuuden. Verkkolehti. Viitattu 29.11.2021. <https://yritma.fi/uutiset/sosiaali-ja-kuntatalous/korona-konkretisoi-etana-enemman-hankkeen-tarpeellisuuden>

STM 2021. Sote-uudistus eduskuntakäsittelyyn. Tiedote. Viitattu 2.5.2022. <https://stm.fi/-/sote-uudistus-eduskuntakasittelyyn>

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Viitattu 29.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2>

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Teixeira, B., Gregory, P. A. & Austin, Z. 2017. How are pharmacists in Ontario adapting to practice change? Results of a qualitative analysis using Kotter's change management model. Canadian Pharmacists Journal: CPJRPC 150, (3) 198–205.

TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta

THL. 2021a. Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2018 Tuleva sote-uudistus koskee 7,3 prosenttia työssäkäyvistä. Tilastoraportti 47/2021. Viitattu 12.4.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143512/Tr47_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y

THL. 2021b. Globaali pandemia ja paikalliset ratkaisut – COVID-19 pandemian paikallinen hallinta ja johtaminen Suomessa. Tutkimuksesta tiiviisti 52/2021. Viitattu 27.4.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143125/URN_ISBN_978-952-343-731-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

THL. 2021c. Palvelujen järjestäminen. Sote uudistus. Viitattu 5.5.2022 <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-jarjestaminen>

Tiirinki, H., Tynkkynen, L.-K., Sovala, M., Atkins, S., Koivusalo, M., Rautiainen, P., Jormanainen, V. & Keskimäki, I. 2020. COVID-19 pandemic in Finland – Preliminary analysis on health system response and economic consequences. Health policy and technology 2, 9 (4), 649–662.

Valtioneuvosto n.d. "Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan painopistettä siirretään perustason palveluihin ja ennaltaehkäisevään toimintaan". Hallitusohjelma. Viitattu 2.5.2022. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-rakenneuudistus>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus

Von Thiele Schwarz, U., Andersson, K. & Loeb, C. 2021. Quick and dirty or rapid and informative? Exploring a participatory method to facilitate implementation research and organizational change. Journal of Health Organization and Management 35 (7), 2021.

Woods, A., Luciano, M., Aloia, T., Gottumukkala, V. Salas, E. 2020. Functional framework for change leaders: results of a qualitative study. BMJ Leader 4 (4), 207–213.

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhakuprosessi

Hakukriteerit:

- Koko teksti saatavilla englanniksi
- Julkaistu vuosina 2012-2022
- Akateeminen vertaisarvioitu julkaisu
- Hakusanat Change management AND Change leadership And Organization

Hakutulos tietokannoista:

Proquest
257

Chinal
24

Medline
4

Otsikon perusteella valitut:

Proquest
73

Chinal
7

Medline
2

Abstraktin perusteella valitut:

Proquest
43

Chinal
5

Medline
2

Koko tekstin perusteella valitut:

Proquest
17

Chinal
3

Medline
1

Poissulkukriteerit

- Suppea teksti
- Tietokantojen päällekkäisyys
- Muutos kohdistuu potilaaseen
- Taloudellinen muutos
- Tutkimus ei sovi suomalaiseen kontekstiin

Liite 2. Kirjallisuuskatsaus

Tekijä & vuosi	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus/tavoite	Metodi ja aineisto	Keskeiset tulokset
Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R. & Shekhar, V. 2017	Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis	Tämän artikkelin tarkoituksena on tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiomuutoksen onnistumiseen tutkittavassa organisaatiossa.	Empiirinen tapausanalyysi	Työntekijöiden sitoutumista muutokseen voidaan parantaa lisäämällä muodollista ja epävirallista viestintää, luomalla mukautuvia organisaatiojärjestelmiä ja vahvistamalla muutostohtajien roolia muutoksen aikana.
Austin, T., Chereim, S. & Grundnieicz, A. 2020	Examining health care providers' and middle-level managers' readiness for change: a qualitative study	Tässä tutkimuksessa pyrittiin tutkimaan sekä henkilöstön että keskijohdon valmiuksia muutokseen perusterveydenhuollon ohjelmien integroinnin yhteydessä	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	Tulokset korostivat yhtäläisyyksiä ja eroja henkilöstön ja keskijohtajien valmiuskokemuksissa. tehokkuus koskee sekä sisältöä että muutosprosessia; oikeudenmukaisuus ja luottamus johdon havaintoihin edellyttävät lisätutkimusta, jotta voidaan määrittää, ovatko ne tarkoituksenmukaisia sisällyttää muutosvalmiusmalleihin ja luottamus johtamiseen (tai luottamuksen puute) vaikuttaa organisaation eri tasoilla.
Dumas, C. & Beinecke R. H. 2018	Change leadership in the 21st century	Tämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella muutosjohtamisen kenttää 2000-luvun alussa	Kirjallisuuskatsaus	Kirjoittajat tunnistavat muutosjohtajuuden tutkimuksen avaintemat sisällön ja prosessin viitekehysten kautta
Erlingsdottir, G., Ersson, A., Borell, J. & Rydenfält, C. 2018	Driving for successful change processes in healthcare by putting staff at the wheel	Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata viittä keskeistä tekijää, jotka ilmenevät kahdessa onnistuneessa muutosprosessissa terveydenhuollossa	Laadullinen tapaustutkimus	Keskeiseksi tuloksissa nousi johtajien valmistava ote ja työntekijöiden vastuuttaminen ja hajautettu johtaminen lisää muutoksen kestävyyttä pitkä kestoisesti.
Fuloaga, C. P. & Rusu, C. 2018	Resistance of Changes Implementation.	Tämän artikkelin tarkoituksena on analysoida muutosvastarintaa romanialaisissa yrityksissä esteenä täytäntöönpanoprosessien muuttamiselle	Kvantitatiivinen tutkimus	Artikkelissa esitetään, miten johtajien on otettava huomioon muutosvastarinnan eri ulottuvuudet, jotta voidaan voittaa työntekijöiden vastustus romanialaisissa yrityksissä.
Haque, MD., Liu, L. & Amayah. A. T. 2020.	The Relationship Between Vision and Organizational Readiness for Change: The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader	Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli laajentaa aikaisempaa tutkimusta vision ja organisaation muutosvalmiuden välisistä suhteista	Kvantitatiivinen tutkimus	Analyysit antoivat vahvaa tukea vision ja organisaation muutosvalmiuden suorille vaikutuksille ja vision vaikutuksia muutosvalmiuteen välitti voimaantumisen ja luottamus johtajaan.
Hemme, F., Bowers, M. T. & Todd, J. S. 2018	Change readiness as fluid trajectories: a longitudinal multiple-case study	Tämän artikkelin tarkoituksena on analysoida julkishallinnon työntekijöiden muutosprosessikäsitteitä ja dokumentoi, kuinka	Pitkittäinen monitapaustutkimus	Tutkimuksessa tunnistettiin selkeä muutosvalmiusulottuvuuksien hierarkia. Lisäksi kirjoittajat

		muutosvalmiususkomuksen näkyvyys vaihtelee ja kehittyy koko täytäntöönpanon ajan merkittävässä organisaatiouudistuksessa,		havaittiin, että aluksi keskittyminen joihinkin valmiusulottuvuuksiin helpotti myöhempiä mielenilmaisuprosesseja, kun taas toiset estivät sitoutumista muutosprojektiin.
Holten, A-L., Hancock, G. R. & Bøllingtoft, A. 2020	Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures	Tämän artikkelin tarkoituksena on tutkia muutosjohtajuuden merkitystä ja muutoksen hallintaa organisaatiomuutosprosesseissa	Paneelidata tutkimus	Tutkimustulokset osoittavat, että sekä muutosjohtaminen että muutoksen johtaminen ennustavat myönteisiä muutoskokemuksia ja muutoksen seurauksia – ja että ne tekevät niin samalla tavalla julkisella ja yksityisellä sektorilla.
Hospodková, P., Berežná, J., Barták, M., Rogalewicz, V., Severová, L. & Svoboda, R. 2021	Change Management and Digital Innovations in Hospitals of Five European Countries	tavoitteena on arvioida systemaattisen muutosjohtamisen laatua ja muutosvalmiutta viidessä Keski-Euroopan maassa. Toissijaisena tavoitteena on tunnistaa trendejä ja tulevia muutoksia terveydenhuollon digitaalisten innovaatioiden alalla.	Kyselytutkimus ja kirjallisuuskatsaus	Tulokset osoittavat, että kaikki vertailumaat (riippumatta niiden historiallisesta kontekstista) kohtaavat samanlaisia muutosjohtamisen haasteita.
Kho, J., Gillespie, N. & Martin-Khan M. 2020	A systematic scoping review of change management practices used for telemedicine service implementations	Tarkoituksena on selvittää mitä ja miten muutosjohtajuuden käytäntöjä on sovellettu telelääketieteen palveluiden toteuttamiseen useilla terveydenhuollon aloilla ja maissa.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Telelääketieteen hidaskäyttöönnotto johtuu hajanaisesta lähestymistavasta ja ymmärryksen puutteesta muutosprosessin suunnitteluun, hallintaan ja vahvistamiseen
Ki Baek, J., Seung-Wan, K. & Choi, S. B. 2020	Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity	Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia korealaisten työntekijöiden voimaannuttavan johtajuuden ja organisaation muutokseen sitoutumisen välistä suhdetta.	Empiirinen tutkimus	tulokset paljastivat, että johtajuuden voimaannuttaminen liittyi positiivisesti sitoutumiseen organisaatiomuutokseen. Tulokset osoittivat myös, että riskinottoikäytyminen välitti positiivisesti suhdetta vahvistavan johtajuuden ja työntekijöiden sitoutumisen välillä organisaatiomuutokseen.
Le-Dao, H., Chauhan, A., Walpola, R., Fischer, S., Schwarz, G., Minbashian, A., Munro, A., D'Arcy, E., Allan, J. & Harrison, R. 2020	Managing Complex Healthcare Change: A Qualitative Exploration of Current Practice in New South Wales, Australia	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johtajien ja työntekijöiden kokemuksia muutoksen hallinnasta	Kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelu tutkimus	Aineistosta nousi esiin neljä avaintemaa: 1) puitteiden ja menetelmien puuttuminen muutoksen hallinnassa kaikissa muutoksissa tai mittakaavassa, 2) riittämättömät resurssit muutoksen toteuttamiseen, hallintaan ja johtamiseen, 3) riittämätön johtajuus, kapasiteetti ja kyvykyys muutoksen johtamisessa ja 4) tuen tarve ja muutosta tukeva kulttuuri järjestelmän kaikilla tasoilla.

Onyeneke, G. B. & Abe, T. 2021	The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change	Tämän artikkelin tarkoituksena on selvittää, miten muutosjohtaminen auttaa saamaan aikaan työntekijöiden tuen suunnitellulle organisaatiomuutokselle.	Kvantitatiivinen tutkimus	visioinnilla, viestinnällä, osallistumisella, tuella ja muutokseen liittyvillä eduilla todettiin olevan merkittävä merkitys työntekijöiden sisäänoston ja suunniteltujen muutostoitimien tukemisen varmistamisessa. Vaikka muutosjohtajuudella ei ollut suoraa vaikutusta työntekijöiden käyttäytymisaikeisiin muutoksen tukemiseksi, se liittyi voimakkaasti työntekijöiden kognitiiviseen arvioon muutoksesta
Ozkalay, G. & Karaca, A. 2021	Nurses' Attitudes toward Change and the Affecting Factors	tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sairaanhoitajien asenteita muutokseen sekä näihin asenteisiin vaikuttavia sosiodemografisia ja ammatillisia tekijöitä.	Kuvaileva poikkileikkaustutkimus	Sairaanhoitajien asenteet muutokseen olivat yleisesti ottaen myönteisiä. Sairaanhoitajien tulee olla mukana muutostointia koskevissa tutkimuksissa sekä saada tietoa ja motivaatiota muutosaiheesta onnistuneen muutoksenhallinnan kannalta
Proctor, E., Ramsey, AT., Brown, MT., Malone, S., Hooley, C. & McKay, V. 2019	'Training in Implementation Practice Leadership (TRI-PLE): evaluation of a novel practice change strategy in behavioral health organizations'	Tässä tutkimuksessa arvioidaan uutta toteutusjohtajuuskoulutusta, joka on suunniteltu edistämään johtamistaitoja ja onnistunutta organisaatiomuutosta EBP-toteutukseen	monimenetelmä tutkimus (mixed-method)	Koulutus oli hyvä ja tarpeisiin sopiva ja se lisäsi johtamistaitoja. täytäntöönpanon johtamistaidot ja toteutusilma- piiri; pre-post kasvut olivat tilastollisesti merkitseviä. Toteutuksen johtajuuden pisteet paranivat selkeimmin Ennakoiva- ja Tietämisasteikoilla
Schultz, T., Shoobridge, J., Harvey, G., Cater, L. & Kitson, A. 2019	Building capacity for change: evaluation of an organization-wide leadership development program	Tavoite on arvioida Leading 4 Change, kehitysohjelmaa, joka on suunniteltu tukemaan terveydenhuollon keskijohtajia merkittävien organisaatiomuutosten aikana ja parantamaan työpaikan sietokykyä.	monimenetelmä tutkimus (mixed-method)	1. osallistujat olivat tyytyväisiä ja sitoutuneita ohjelmaan, joka vastasi heidän oppimistavoitteensa 2. lisääntynyt työpaikan sietokyky, erityisesti kyky hallita stressiä ja yksilöiden omatehokkuus 3. muuttumattomat organisaation oppimiskäsitykset

Teixeira, B., Gregory, P. A. & Austin, Z. 2017	How are pharmacists in Ontario adapting to practice change? Results of a qualitative analysis using Kotter's change management model	Tämän tutkivan tutkimuksen tavoitteena oli tutkia apteekkarien reaktioita apteekin ammatin nopeisiin muutoksiin ja luonnehtia strategioita, joita ammattiryhmä ja ammatillaiset käyttävät yksilöllisesti sopeutuakseen, johtaakseen tai vastatakseen muuttuvaan toimintaympäristöön.	Kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelu tutkimus 12 apteekkia	1. ammatti on onnistuneesti vahvistanut kiireellisuuden muutokselle ja luonut muutokselle suotuisan ilmaston 2. ammatti on ollut vähemmän onnistunut sitouttamaan ja mahdollistamaan ammatin tosiasiallinen muutos 3. lainsäädännölliset muutokset ovat saattaneet tapahtua ennenaikaisesti ennen muutosprosessin muiden aikaisempien vaiheiden konsolidointia.
Vlachopoulos, D. 2021	Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches	Tässä tutkimuksessa tutkittiin brittiläisten korkeakoulujohtajien kanssa työskentelevien johtajien käsityksiä organisaatiomuutosten hallinnasta sekä tekijöitä, jotka tekevät johtajista tehokkaita muutoksen hallinnassa	Kvalitatiivinen tutkimus	Tuloksista nousi ilmi, että johtajilla oli puutteita strategian ja vision edistämässä, sekä päätöksenteossa on epäselvyyksiä. Johtamisen ja strategisen suunnittelun valmennuksella ja tuella nämä ihmiset voivat inspiroida akateemista yhteisöä ja edistää positiivista muutosta. Lisäksi korostettiin valmennuksen roolia keskeisten pehmeiden taitojen kehittämisessä, jotka ovat välttämättömiä tehokkaalle muutoksenhallinnalle ja korkeakoulutuksen johtajuudelle.
von Thiele Schwarz, U., Andersson, K. & Loeb, C. 2021	Quick and dirty or rapid and informative? Exploring a participatory method to facilitate implementation research and organizational change	tutkimuksen tavoitteena on tutkia tapaa hankkia, analysoida ja raportoida tietoa organisaatiomuutosaloitteesta, jossa yhdistyvät tiedon tuottaminen ja tiedon käyttö.	Monimenetelmä tutkimus (mixed-method)	Osallistuva työpaja, jossa osallistujat tuottivat ja analysoivat dataa, sekä yksittäisten haastattelujen TA välittivät samanlaista tietoa muutoksen sisällöstä ja tarkoituksesta. Työpajoista poimittiin konkreettisempaa tietoa siitä, kenen pitäisi tehdä mitä ja haastatteluista pohdiskelevaa tietoa muutoksen hallinnasta.
Woods, A., Luciano, M., Aloia, T., Gottumukkala, V. & Salas, E. 2020	Functional framework for change leaders: results of a qualitative study	Tavoite Tunnistaa terveydenhuollon organisaatioiden tehokkaita muutosjohtajilta vaadittavat ydintoiminnot.	Puolisrukturoitu haastattelututkimus	Aineistosta nousi 6 muutosjohtajan ydintoiminnan pilaria, jotka kaikki perustuvat toimivaan viestintään. tehokkaiden muutosjohtajien on kyettävä iteroimaan toimintojen ja pilarien välillä kussakin vaiheessa

Liite 3. Saatekirje



TIEDOTE

(xx.3.2022)

**Valtakunnallisen hankkeen kysely:
Etänä Enemmän -Sote-tyo uudistuu**

Valtakunnallisessa Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu hankkeessa (2019–2022) vastataan sote-työn muutokseen etäjohtamista, etätyönohjausta, etävertaistukea, muutosjohtamista sekä etätyötä kehittämällä ja uudelleen muotoilemalla sekä näiden osaamista vahvistamalla. Hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä sotehenkilöstön työhyvinvointia, tuottavuutta sekä osallisuutta ja tukea henkilöstöä muutosjohtamisen haasteissa.

Teitä pyydetään osallistumaan tähän sähköiseen kyselyyn, jonka kohderyhmän muodostavat kaikki hankkeen toimenpiteisiin, valmennuksiin ja/tai pienryhmiin osallistuneet esihenkilöt ja työntekijät. Kyselyssä kartoitetaan Teidän näkemyksiänne työhyvinvoinnista, työn hallinnasta, muutosjohtamisesta ja työn tuottavuudesta. Hankkeen alkukysely toteutettiin keväällä 2019 ja kysely toistetaan nyt hankkeen päättyessä keväällä 2022.

Osallistumisenne kyselyyn on vapaaehtoista, mutta hankkeen arvioinnin näkökulmasta Teidän osallistumisenne tähän kyselyyn on ensiarvoisen tärkeää. Nyt toteutettavan loppukartoituksen tuloksia käytetään hyväksi organisaatioiden johtamisen kehittämisessä ja hankkeen aikana toteutettujen toimien vaikutusten arvioinnissa. Hankkeen tutkimuksellisille osioille on myönnetty tutkimusluvut hankkeeseen mukaan sitoutuneiden organisaatioiden toimesta.

Aineisto kerätään sähköisenä siten, että linkki kyselyyn lähetetään kullekin henkilölle tämän sähköpostin liitteenä. Sähköiset vastaukset tallentuvat Tampereen ammattikorkeakoulun eLomake-editorille ilman yksilöitäviä tietoja, joten vastaaja ei voida identifioida vastauksista eikä sähköisestä kyselystä synny henkilökisteriä. Kerättävästä aineistosta vastaa lehtori Tapio Yrjölä ja analysoinnista hankkeen toimijat sekä hankkeessa mukana olevat opiskelijat ohjatusti. Aineisto ja sen osat turvataan salasanoilla eikä aineistoa luovuteta ulkopuolisille tahoille.

Hankkeen aikana tuotettavat artikkelit, loppujulkaisu ja opinnäytetyöt toimitetaan osallistuville organisaatioille sähköisessä muodossa.

Pyydämme Teitä vastaamaan tähän kyselyyn alla olevan linkin kautta xx.x.2022 mennessä.

Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja tästä sähköisestä kyselystä, vastaamme mielellämme.

Tarja Heinonen

Tarja Heinonen

Projektipäällikkö

Tampereen ammattikorkeakoulu,

Kuntokatu 3, 33520 Tampere

p. +358 50 5685354

tarja.heinonen@tuni.fi