

Anu Pääkkönen (Savonia amk)

Heli Voutilainen

# MUUTOSJOHTAMISEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN SIILIJÄRVEN KOTIHOIDOSSA

Opinnäytetyö

Terveystenhoitaja (ylempi AMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Terveystenhoitaja (ylempi AMK), Sairaanhoidaja (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Heli Voutilainen & Anu Pääkkönen (Savonia amk)
Työn nimi	Muutosjohtamisen toimintamallin kehittäminen Siilinjärven kotihoitossa
Toimeksiantaja	Siilinjärven kotihoito
Vuosi	2023
Sivut	79 sivua, liitteitä 6 sivua
Työn ohjaaja(t)	Kati Vapalahti (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu) & Päivi Tikkanen (Savonia amk)

## TIIVISTELMÄ

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Työmenetelmät ja työntekemisen tapa muuttuvat. Muutokset haastavat esihenkilöiden osaamista. On tarpeen kehittää ja saada uusia menetelmiä muutoksen johtamisen tueksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Siilinjärven kotihoitoon muutosjohtamisen toimintamalli työpajatyöskentelyä hyödyntämällä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää muutosjohtamisen toimintatapoja Siilinjärven kotihoidossa.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tiedonkeruun menetelmänä käytettiin Siilinjärven kotihoidon työntekijöille suunnattua taustatietokyselyä sekä heidän kanssaan toteutettua kahta työpajaa. Ensimmäiseen työpajaan osallistui kotihoidon lähiohittaja, sairaanhoidaja sekä lähiesihenkilöitä. Toinen työpaja pidettiin kotihoidon lähiesihenkilöille. Kyselyssä ja työpajoissa kerätty laadullinen aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällön analyysillä.

Ensimmäiseen työpajaan osallistuneet pitivät tärkeimpinä asioina muutosprosessissa huolellista suunnittelua, työntekijöiden mukaan ottamista, tiedottamista prosessin eri vaiheissa, selkeää vastuunjakoja, aikatauluttamista, perehdyttämistä sekä esihenkilön innostavaa asennetta. Muutosjohtamisen toimintamallin juurruttamiseksi kotihoitoon esihenkilöt kokivat voivansa vaikuttaa selkeämmällä suunnittelulla, yhtenäisellä tiedottamisella, muutostyöryhmän perustamisella sekä jakamalla enemmän vastuuta henkilöstölle.

Taustatietokyselystä ja työpajoista saadusta aineistosta sekä Jupon (2005) muutosjohtamisen toimintamallia hyödyntäen muodostettiin Siilinjärven kotihoitoon oma muutosjohtamisen toimintamalli. Toimintamallissa korostuvat tiedottaminen, prosessinomaisuus, henkilöstön mukaan ottaminen ja vuorovaikutus. Kotihoidon esihenkilöt voivat hyödyntää toimintamallia yhtenä vaihtoehtona muutosten johtamisessa kotihoidossa.

**Asiasanat:** muutos, muutosjohtaminen, kotihoito

Degree title	Master of Health Care
Author (authors)	Heli Voutilainen & Anu Pääkkönen (Savonia University of Applied Sciences)
Thesis title	Development of an operating model for change management in Siilinjärvi home care
Commissioned by	Municipality of Siilinjärvi
Time	2023
Pages	79 pages, 6 pages of appendices
Supervisor	Kati Vapalahti (South-Eastern Finland University of Applied Sciences) & Päivi Tikkanen (Savonia University of Applied Sciences)

## ABSTRACT

Working life is constantly changing. Working methods and the way we work are changing. These changes challenge the skills of supervisors. There is a need to develop and apply new methods to support change management. The purpose of the thesis was to create a change management model for home care in Siilinjärvi through workshops. The aim of the thesis is to develop change management practices in Siilinjärvi home care.

The thesis was carried out as research-based development work. The data collection method used was a background survey for home care workers in Siilinjärvi and two workshops. The first workshop was attended by home care practical nurses, a nurse and immediate supervisors. The second workshop was aimed at home care supervisors. The data was analysed by thematic theory-driven content analysis.

The participants of the first workshop considered the most important aspects of the change process to be careful planning, involving employees, keeping them informed at different stages of the process, clear allocation of responsibility, scheduling, orientation, and the enthusiastic attitude of the supervisors. To instill the operating model for change management in home care, the supervisors felt that they could make a difference through clearer planning, unified communication, setting up a change team and sharing more responsibility with the employees.

Based on the background information survey and the material obtained from the workshops, and using Juppo's (2005) change management model, a change management model was created for Siilinjärvi home care. The model emphasises information transfer, process orientation, staff involvement and interaction. The model can be used by home care supervisors as an alternative for change management in home care.

**Keywords:** change, change management, home care

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	7
2.1	Muutosprosessi.....	7
2.2	Muutosjohtaminen .....	8
2.3	Muutosjohtamisen haasteita .....	12
2.4	Muutosvastarinta .....	13
2.5	Muutosjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia.....	15
2.6	Organisaation muutosjohtamisen toimintamalli Jupon mukaan .....	18
3	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	21
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	22
3.2	Toimeksiantajan kuvaus ja kehittämistyön lähtötilanne .....	23
3.3	Aineistonkeruumenetelmät .....	24
3.3.1	Taustatietokysely .....	24
3.3.2	Työpajat.....	26
3.3.3	Muutosjohtamisen toimintamallin kehittämisen työpaja .....	31
3.3.4	Muutosjohtamisen juurruttamistyöpaja.....	33
3.4	Analyysimenetelmä.....	33
3.4.1	Taustatietokyselyn analyysi .....	35
3.4.2	Työpajojen aineiston analyysi .....	37
4	ONNISTUNUT MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN KOTIHOIDON TYÖNTEKIJÖIDEN MUKAAN .....	38
4.1	Onnistuneen muutoksen tekijät.....	39
4.2	Muutoksen vaiheiden johtaminen arjen toimintana .....	40
4.3	Muutosjohtamisen toimintamallin juurruttaminen .....	44
5	SIILINJÄRVEN KOTIHOIDON MUUTOSJOHTAMISEN TOIMINTAMALLI .....	46
6	POHDINTA .....	51
6.1	Tulosten pohdinta ja johtopäätökset .....	52

6.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus .....	61
6.3	Oman opinnäytetyöprosessin tarkastelu .....	65
6.4	Jatkokehittämissuhteet .....	67
LÄHTEET .....		69

## LIITTEET

Liite 1. Ennakkokyselylomake

Liite 2. Ennakkokyselyn teemoittelu

Liite 3. Työpajojen aineiston teemoittelu

## 1 JOHDANTO

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Työmenetelmät ja työntekemisen tapa muuttuvat (Kestilä ym. 2021, 7; Endrejat ym. 2021, 595; Gerbec 2017, 232). Muutokset haastavat esihenkilöiden osaamista, ja on tarpeen kehittää ja saada uusia menetelmiä muutoksen johtamisen tueksi. Työntekijät tarvitsevat esihenkilöiden tukea toiminnanmuutoksissa. Ottamalla työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen työntekijät saadaan sitoutumaan muutokseen paremmin. (Kestilä ym. 2021, 7; Endrejat ym. 2021, 595.)

Siilinjärven kotihoidossa aloitettiin tammikuussa 2022 etäkotihoivan pilotointi, joka tarkoitti uutta tapaa toteuttaa kotihoitoa, joten uusi työtapa on tarkoittanut muutosta. Työyhteisö on saattanut kohdata muutoksen mukanaan tuomien mahdollisuuksien lisäksi myös haasteita. Työntilaaajalta, Siilinjärven kunnan kotihoidon johtajalta, tuli toive, että opinnäytetyössä käsiteltäisiin muutosjohtamista kotihoidossa. Siilinjärven kotihoidossa ei ole ollut entuudestaan yhteistä muutosjohtamisen toimintamallia käytössä. Opinnäytetyön aihe muotoutui tuloksena pohdinnoista, miten opinnäytetyö voisi tukea työntilaaajaa käytännötasolla. Opinnäytetyö vastaa siihen tarpeeseen, millä tavoin esihenkilöitä, työntekijöitä ja koko työyhteisöä voisi tukea erilaisissa muutoksissa ja miten esihenkilöt voisivat kehittyä muutoksen johtamisessa. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö.

Kotihoidossa on tapahtunut 2000-luvulla muutoksia enemmän kuin laitoshoidossa. Vuosien aikana suomalaisessa kotihoidossa on tapahtunut muutoksia muun muassa työntekijöiden koulutustasossa, työntekijät ovat korkeammin koulutettuja kuin muissa Pohjoismaissa. Samaan aikaan kotihoidon asiakasmäärät ovat nousseet mikä on johtanut työntekijöiden työpaineiden nousuun Pohjoismaiden korkeimmalle tasolle. Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokivat vähemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, ja esimieheltä saadun tuen vähäiseksi samalla kun työhön kohdistuneen kontrollin on koettu lisääntyneen. Kymmenessä vuodessa työn lopettamista harkitsevien määrä on kaksinkertaistunut. (Kröger ym. 2018, 79–80.) Tämä opinnäytetyö vastaa osaltaan myös laajempaan tarpeeseen muuttaa tätä kehityssuuntaa kotihoidossa

antamalla johtamiselle työkaluja ja tätä kautta kehittää esihenkilötyötä ja johtamista kotihoidossa.

Opinnäytetyön aineisto hankittiin taustatietokyselyn sekä työpajoissa toteutettujen kirjallisten tehtävien ja keskustelujen avulla. Etäkotihoivapilotoinnissa mukana olleille kotihoidon työntekijöille ja esihenkilöille pidettiin kaksi työpajaa, joissa käsiteltiin muutosta ilmiönä sekä onnistuneen muutoksen tekijöitä. Työyhteisö on saanut itse osallistua oman työnsä kehittämiseen työpajatyöskentelyn avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda Siilinjärven kotihoitoon muutosjohtamisen toimintamalli. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää muutosjohtamisen työtapoja Siilinjärven kotihoidossa.

## **2 MUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN**

### **2.1 Muutosprosessi**

Mikä muutos on, ja miten se voitaisiin määritellä? Muutokselle ei ole täsmällistä määritelmää, muutos voi olla edistymistä tai taantumista, ilmiötä jossa siirrytään jostain johonkin. (Taskinen 2017, luku 7.) Muutos on siis monitasoinen ilmiö, joka aiheuttaa ihmisissä erilaisia reaktioita toiminnan ja tunteiden tasolla. Organisaation kehittäminen ja uusien toimintatapojen sisäistäminen vaativat uudenlaista ajattelua ja kyseenlaistamista. Uudenlainen ajattelu koskee sekä organisaation johtoa että työntekijöitä. (Laaksonen & Ollila 2017, 107–110.)

Muutoksen voidaan ajatella sisältävän sekä tietoisia uudistuksia että toimintaympäristön muutoksiin mukautumista. Organisaation kehittäminen on myös eräänlainen muutos. Muutokset tuovat esiin ja asettavat erilaisia johtamiseen liittyviä vaatimuksia, jotka liittyvät muutosviestintään, henkilöstön osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Muutos voi olla suunniteltua tai suunnittelematonta. Suunnittelematon muutos voi olla sopeutumista sekä mukautumista ympäristön muutoksiin, jolloin aloite muutoksille voi tulla organisaation ulkopuolelta, mutta aloite muutoksille voi tulla myös organisaation sisältä. Muutos voi olla joko pakotettua tai vapaaehtoista, muutokset voivat olla suuria ja merkityksellisiä tai ne voivat olla pieniä, jolloin muutosten merkityksellisyyskin voi olla vähäinen. Muutosta voidaan tarkastella myös ajallisesti, muutokset voivat olla

jatkuvia, vaiheittaisia, prosessinomaisia tai niillä voi olla selkeä alku ja loppu. Muutoksen vaiheiden ymmärtäminen auttaa muutosten suunnittelemisessa ja ohjaamisessa. (Taskinen 2017, 147–166; Rautiainen ym. 2020, 15–45.)

Muutosprosessista voidaan tunnistaa erilaisia vaiheita, jotka seuraavat toisiinsa. Alkua voidaan kuvata kaaosvaiheeksi, jonka aikana henkilöstö kokee pelkoa sekä ahdistusta, kaaosvaiheen jälkeen seuraa vähättelyvaihe, jota seuraa muutoksen hyväksymisen vaihe. (Laaksonen & Ollila 2017, 115–117, ks. myös Kübler-Ross 1973.) Muutoksen eri vaiheet voivat olla päällekkäisiä, ja vaiheiden eri kohdissa voidaan palata alkuun. Muutoksen todellisuuden myöntämiseen voi liittyä vahvojakin negatiivisia tunteita, luopumista vanhasta ja turvallisesta. Työyhteisölle täytyy tässä muutoksen vaiheessa antaa aikaa sopeutumiselle. Muutoksen johtaminen on aina haastavaa jos muutos vaikuttaa henkilöstön toimintaan. Henkilöstön osallisuuden tukeminen ja kuulluksi tulemisen kokemus tukevat myönteistä asennetta muutoksia kohtaan. Muutosvaiheen alussa on syytä pohtia, millaista osaamista organisaatiossa jo on ja mitä ei ole tarpeen muuttaa. Kun muutosta lähdetään tekemään, on hyvä myös käsitellä niitä asioita, mitä menetetään ja mitä asioita saadaan tilalle. Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijöitä muutosprosessissa yhteistyöhön ja tukea ajatusta, että muutoksesta voi oppia uutta. Johtaja voi toimia muutoksen alkuunpanijana, mutta henkilöstön kehittämisajatuksia täytyy kuulla riittävästi. (Laaksonen & Ollila 2017, 115–117.)

## **2.2 Muutosjohtaminen**

Muutosta ja sen johtamista voidaan tarkastella useiden eri teoreettisten ja filosofisten lähestymistapojen mukaan. Muutosjohtamisesta on luotu erilaisia teorioita 1940-luvulta lähtien. Organisaation muutostutkimus on saanut vaikutteita esimerkiksi Kurt Lewiniltä (1947). Hän uskoi, että ihmisten käyttäytymisen muutos tapahtuu parhaiten tukemalla oppimista ja osallistamista edistäviä prosesseja ja demokraattisia arvoja. Lewinin mukaan ihmisiä on helpompi muuttaa ryhmässä, sillä ryhmällä on vaikutusta yksikön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Kun henkilöstö osallistuu itse, se sitoutuu muutoksiin paremmin, tällä on positiivisia vaikutuksia siihen miten muutos saadaan toteutettua. (Lewin

1947, 5–41.) Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista on John Kotterin vuonna 1995 laatima kahdeksan askeleen malli, jonka mukaan muutosprosessi sisältää erilaisia vaiheita joita ovat välttämättömyyden esille tuominen, ohjaava tiimi, vision ja strategian rakentaminen, visiosta viestittäminen, henkilöstön valtuuttamisen, onnistumisien läpikäymisen, parannuksien vakiinnuttamisen sekä muutoksen juurruttamisen. (Kotter 1995, 31–127.) Tulevaisuuden johtamistutkimuksessa olisi hyvä tarkastella, kuinka erilaiset teoriat liittyvät toisiinsa ja kuinka ne ehkä täydentävät toisiaan (Dinh 2014, 36–42).

Äärimmillään ajateltuna asioidenjohtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) ovat toisistaan erillisiä, eri rooleissa toimivien henkilöiden toimintaa. Ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen ovat kuitenkin toisiaan tukevia ja täydentäviä esimiestoimintoja. Kirjallisuudessa esiintyvissä muutosjohtajuuden määritelmässä on saattanut painottua ihmisten johtamisen sijaan asioiden johtamisen näkökulma, ja tällöin määritelmä voi olla liian kapeanäköinen, sillä onnistunut muutos edellyttää sekä asioiden että ihmisten johtamista. (Laurila 2017, 22–23.) Myös Yukl (2010, 25) korostaa, että johtaminen ei luokitu vain joko asioiden tai ihmisten johtamiseen, eikä johtamista tulisikaan määritellä näin äärimmäisesti. Varsinkin, kun muutoksella pyritään saavuttamaan organisaatiossa sisäisten suhteiden muutoksia, vaatii muutos laajempaa ja jaetumpaa asiantuntijuutta. Nyholmin mukaan (2008, 227) muutosta tulisikin kuvata useista eri teorioista, näkökulmista ja malleista käsin, muutoin muutos kuvataan liian yksinkertaistettuna.

Muutosjohtajuutta voidaan tarkastella myös esimerkiksi tilanteena, jossa ihmisiä johdetaan organisaation ollessa muutoksessa. Tämän tarkastelun mukaan muutosjohtamiseen liittyy esimiestoimintaa, joka suuntaa työntekijöiden tunteita ja toimintaa kohti tavoiteltua muutosta. (Laurila 2017, 26–27.) Hyvän muutosjohtamisen Laurila (2017, 19–31) määrittelee seuraavalaisesti: ”Hyvä muutosjohtajuus on toivottua ja oikeana pidettyä esimiestoimintaa, jonka uskotaan edistävän työryhmän yhteisten muutostavoitteiden saavuttamista ja alaisten hyvinvointia muutostilanteessa, sekä siten menestymistä organisaatiomuutoksen läpiviemisessä.” (Laurila 2017, 19–31.)

Muutoksen tyyppi, laajuus ja syvällisyys vaikuttavat johtamiseen. Muutosten johtamista on kuvailtu myös keskustelujen, puheen ja muutosten merkitysten johtamiseksi jossa vuorovaikutustaidot ja johtamisen oikeudenmukaisuus korostuvat. (Taskinen 2017, 159–162.)

Sosiaali- ja terveysalalle ei varsinaisesti ole olemassa omaa teoreettista näkökulmaa johtamiselle, vaan johtamisen tueksi on olemassa monia eri johtamisnäkökulmia, joilla voi olla yhtymäkohtia toisiinsa. Muutosjohtamisessa johtamisnäkökulma voi olla esimerkiksi muutoksen läpivienti. (Hujala & Rissanen 2017, 91.) Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa muutokset ovat yleisiä, ja monimuotoisia jonka vuoksi johtamiseen liittyy erilaisia vaateita. Muutosten johtamisessa korostuu esimerkiksi hyvä johtamisosaaminen organisaation eri tasoilla. Muutokset voivat usein yllätyksellisiä ja monimutkaisia ja jo tämä aiheuttaa johtamiselle vaatimuksia. (Taskinen 2017, 158.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle on ominaista, että henkilöstöllä ja esihenkilöillä on vahva kliininen osaaminen ja koulutus, mutta heillä ei ole välttämättä juurikaan koulutusta ihmisten johtamiseen ja muutoksen hallintaan. Muutosjohtaminen on prosessin ohjaamista tavoitteita kohti, jolloin huolehditaan että prosessi toteutuu sovitussa ajassa ja sovitulla resursseilla. Mitä vaikeampi muutos on, ja mitä enemmän se liittyy työntekijöihin ja sekä eri järjestelmiin, sitä tärkeämpää muutoksen johtaminen on muutoksen onnistumisen varmistamiseksi. (Kallankari 2019, luku 1.)

Muutokseen liittyvät näkemykset voivat vaihdella ja erota riippuen roolista työyhteisössä. On todettu, (Saukkonen ym. 2019) että lähiesimiehillä voi olla kyky sopeutua muutokseen henkilökuntaansa nopeammin. Lähiesimiehillä on roolinsa takia mahdollisuus saavuttaa parempi ymmärrys organisaatiomuutoksista, koska he toimivat usein työarjessaan muutosjohtajaroolissa. Henkilöstö voi tuntea enemmän voimattomuutta ja suhtautua muutokseen vähemmän luotavaisesti. Näkemyserot ovat osoittaneet tarpeen organisaation ilmapiirin ja kommunikaation ja yhteenkuuluvuuden parantamiselle. Johtajien olisi hyvä olla tietoisia työyhteisön näkemyseroista muutokseen liittyen. Johtajilla on merkittävä rooli ilmapiirin muokkaamisessa, ja muutoksissa on tarpeen ottaa huo-

mioon työntekijöiden näkemykset ja asema organisaatiossa. Yhteisen näkemyksen ja yksimielisyyden on todettu mahdollistavan organisaation kehittymisen. (Saukkonen ym. 2019, 88–101.) Muutosjohtaminen eroaa päivittäisestä johtamisesta, osin myös siksi että muutos voi vaikuttaa organisaation valtasuhteisiin. Muutosjohtamisen menestymiseen vaikuttavat johtajien ja organisaatioiden muutosvalmius, löytyykö organisaatioilta kehittämisvoimaa kaiken muun muutoksen keskellä. (Laaksonen & Ollila 2017, 110–111.)

Toiminnanmuutoksessa asenteiden tulisi olla muutosmyönteisiä ja huomionarvoista on, että uuden toimintatavan muutos vaatii myös opettelua. On tärkeää oppia hyväksymään keskeneräisyys ja antaa työyhteisölle lupa epäonnistua kokeiluissa. Muutuskokeilut tulee käsitellä organisaatiossa yhteisesti, arvioiden onnistumiset sekä mahdolliset epäonnistumiset. (STM 2016, 24.)

Muutosprosessi voidaan toteuttaa ja johtaa monella eri tavalla: käskyttämällä, johtaja vetoisesti ja määräten, jolloin uskotaan, että johtajilla on kyky löytää parhaat muutostavat ja kohteet, tai kulttuurin muutoksen kautta, jolloin luodaan yhteiset perusarvot, jotka ohjaavat toimintaa, ja muutokseen sitoutetaan koko henkilökunta. Johtamistapa, joka on yhdistelmä näistä edellä mainituista, voisi olla käyttökelpoisen. Olennaista on, että organisaatio voi itse vaikuttaa kuinka muutoksia johdetaan. (Juppo 2005, 110.) Työntekijöiden roolilla on suuri merkitys onnistuneen muutoksen toteutumisessa. Työntekijöiden asiantuntemus ja kokemustieto tulisi ottaa kehittämisen keskeiseksi voimavaraksi. Tämä voi vaatia työyhteisön toimintakulttuurin muutosta, työntekijöiden roolin tulisi muuttua muutoksen kohteesta sosiaali- ja terveystalouden kehittäjiksi. Työntekijät toimisivat näin ollen johdon kumppaneina ja vastuu toimintakulttuurinmuutoksesta olisi työntekijöillä, johtajilla ja siten koko organisaatiolla. Työntekijäosaaminen muutoksissa tarkoittaa joustavuutta, aloitteellisuutta, innovatiivisuutta ja rohkeutta kokeilla uutta. Johdon tulisi aidosti antaa työntekijöille aktiivinen muutosrooli työyhteisöissä, motivoimalla ja tukemalla työntekijöitä erilaisiin, uusiin kokeiluihin ja yhteistyötä kehittävään vuoropuheluun. (Juujärvi ym. 2019, 11–12.)

Työntekijälähtöistä kehittämistä ei ole julkisessa organisaatiossa vielä riittävästi hyödynnetty, tämä vaatii organisaatiokulttuurin muutosta. Työntekijöiden

osallistaminen sitouttaa työntekijöitä, vaikuttaa muutosvastarintaan. Työntekijöiden mukaan ottaminen, heidän ajatustensa ja kehittämis ehdotusten huomiointi, antaa organisaatiolle tietoa mitä kehittämistä tarvitaan ja millä edellytyksillä. (Stenvall & Virtanen 2012, 191–193.)

### **2.3 Muutosjohtamisen haasteita**

Terveydenhuollon tutkimusten mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksista onnistuu vain 20 %. Haasteita muutosten onnistumisille aiheuttavat rajoitukset ammattiryhmien, osastojen sekä eri erikoisalojen välillä, kokemus heikosta muutosjohtamisesta sekä puutteet ihmisten johtamisen taidoissa. (Kallankari 2019, luku 1.)

Lähijohtajille tärkeimpiä heidän muutosvalmiuttaan tukevia tekijöitä ovat riittävä resursointi, muutosjohtamisen tuki ja organisaatiossa osallistava kulttuuri. Lähijohtajat kokevat, että muutos on huonosti organisoitua ja hallitsematonta silloin kun muutoksesta ei tiedetä tai siihen ei ole resursseja. Tämä lisää epävarmuuden tunnetta ja vähentää uskoa muutoksen onnistumiseen. Lähijohtajat kaipaavat tukea erityisesti muutoksen läpiviemiseen. Jos tukea ei ole riittävästi saatavilla, kokee lähijohtaja roolinsa yksinäiseksi ja vailla määränpäättäjä olevaksi. Vertaistuen merkitys kasvaa, jos lähijohtaja jää ilman ylemmän johdon tukea. Vertaistuellalla on tärkeä rooli, mutta se ei ole välttämättä tarpeeksi informatiivista ja vahvistavaa. Vertaistuki saattaa huonossa tapauksessa vain lisätä lähijohtajien epävarmuutta. (Kantola ym. 2021, 33.)

Organisaatiossa saattaa olla myös niin sanottuja pirullisia muutoksia ja ongelmia. Nämä tarkoittavat ongelmia, joihin ei ole olemassa vain yhtä ratkaisua. Ratkaisuehdotuksena voi olla vuorovaikutteinen toimiminen organisaatioraadeissa. Saadut ratkaisuehdotukset ja niiden toteuttaminen saattavat muuttaa organisaatiota ja näin toimia muutosjohtajuuden muotona. Tällä tavoin muutosjohtajuus näyttäytyy enemmän toimintana kuin asemaan liittyvänä ominaisuutena. Organisaation johdon tulisi sallia ja mahdollistaa organisaatioraadit vuorovaikutteisena ja moniäänisenä menetelmänä. Pelkkä vuorovaikutteinen ja moniääninen menetelmä ei kuitenkaan välttämättä riitä, jos se ei ole osa organi-

saation muuta toimintaa. On hyvin organisaatiokohtaista, miten tätä kytkeytymistä tapahtuu. (Lindell 2017, 66.) Johtajat kokevat organisaation pirulliset muutokset useimmiten luonteeltaan vaativina, vaihtelevina ja moneen suuntaan etenevinä, ja ne edellyttävät johtajalta monipuolista oivaltamista sekä osaamista. Haastavissa muutostilanteissa johtamisessa on pyrittävä löytämään yhteinen näkemys ja ajattelutapa, hyödynnettävä kaikkien toimijatahojen osaamista, kehitettävä osaamista ja annettava tukea sekä aikaa sen toteuttamiseen. (Juppo & Ollila 2015, 34.)

## 2.4 Muutosvastarinta

Luoman & Arikosken (2006,123–129) mukaan organisaatioiden muutokset jäävät usein johtoportaan projekteiksi, jotka mielletään irrallisiksi muusta toiminnasta, eikä muutosta tunnisteta työntekijätasolla. Muutoksiin liittyy usein epävarmuus, turvattomuus ja pelko. Johdon olisi hyvä kohdata ja hyväksyä vastustaminen, ja keskittyä muutoksen toteuttamisen keinoihin. Työntekijät voivat herkästi yhdistyä keskenään muutosvastarintaan ja mahdollisesti myös yrittää estää muutossuunnitelmat. Työntekijät voivat kokea muutosvastarinnan ainoaksi mahdollisuudeksi osallistua muutokseen. Muutosvastarintaa ja sen sisältämää energiaa voi kuitenkin yrittää kääntää muutoksen hyväksi. Jos organisaation muutos toteutetaan pakottamalla, se aiheuttaa henkilöstössä väsymistä. Ratkaisuehdotukset tulevat tyrmätyiksi, jos henkilökunta ei pääse osallistumaan muutoksen suunnitteluun. (Luoma & Arikoski 2006,123–129.)

Muutosprosessin alkamisen täytyy aiheuttaa henkilöstössä jotain reaktioita. Tällaisia reaktioita voivat olla esimerkiksi kysymykset ja tarve keskustelulle. Jos muutos ei aiheuta henkilöstössä mitään reaktioita, tarkoittaa se todennäköisesti sitä, että haluttu muutosprosessi ei ole vielä käynnistynytkään. Silloin kun muutosprosessi saa aikaan keskustelua ja voimakkaita reaktioita henkilöstön kesken, on se esimiehelle merkki siitä, että muutosprosessi on käynnistynyt. (Järvinen 2016.)

Se, miten muutoksiin suhtaudutaan, vaihtelee yksilön ja jopa organisaation mukaan. Toisissa organisaatioissa ollaan totuttu muutoksiin, toisissa muutokset ovat harvinaisempia. Muutoksen vastustaminen on korostuneempaa, jos

muutos on suuri, tai odottamaton. Muutoksen epäselvä tarkoitus herättää epävarmuutta työntekijöissä, myös aiemmat kielteiset kokemukset vaikuttavat muutosvastarintaan. Työntekijöiden tottumukset ohjaavat ihmisiä vahvasti, tämä vaikuttaa vastustamiseen, myös epäluottamus lisää muutosvastarintaa. (Karlöf ym. 2004, 149–150.)

Työpaikan tunneilmapiirillä on vaikutusta siihen, miten ihmiset suhtautuvat esimerkiksi muutokseen. Aloittekyvyllä, oman toiminnan säätelyllä, joustavalla ajattelulla ja tunnesäätelyllä on valtava vaikutus työ- ja toimintakykyyn, mielialaan ja hyvinvointiin. Nykyinen työelämä tarvitsee resursseja myös aivohyvinvoinnin edistämiseen. Työelämän käytänteisiin tarvitaan muutoksia, työn organisoinnilla, organisaatiokulttuurilla ja johtamisella on merkittävä rooli myös työn informaatiokuormituksessa ja sen hallinnassa. Arvostava, oikeudenmukainen ja tunnetasolla turvallinen työilmapiiri tukee aivojen hyvinvointia, kun taas epäoikeudenmukainen, mitätöivä ja turvaton työilmapiiri kuormittavat aivoja. (Hartikainen ym. 2021, 92.)

Vastarinta nimetään usein muutosten epäonnistumisen syyksi. Muutosvastarinnasta syyllistetään valitettavan usein työntekijöitä. Muutosvastarinnan käsittely on kuitenkin yksi muutosprosessien kriittisimpiä osa-alueita. On todettu, että muutoksen vastustaminen korostuu perustyöntekijöiden parissa, mutta on huomioitavaa, että he eivät usein pääse vaikuttamaan muutosten suunnitteluun. Nämä niin sanotut perustyöntekijät ovat myös usein niitä, joita käsillä oleva muutos koskee eniten ja jotka toteuttavat muutoksen käytännössä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56–58.) Vastarintaa voitaisiinkin tarkastella siitä näkökulmasta että vastarinta osoittaa työntekijöiden halun olla mukana suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tiedottamalla ja ottamalla työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, voidaan muutosvastarintaa mahdollisesti vähentää. (Juppo 2011, 69–70.)

Organisaatiomuutoskirjallisuudessa on lähestytty muutosvastarintaa muutoksen läpivientiä estävänä tai haittaavana tekijänä, joka pitää poistaa tai voittaa. Mielenkiintoinen näkökulma liittyen muutosvastarinnan kohtaamiseen ja käsittelyyn olisi suhtautuminen ihmisten vastarintaan ymmärtävän ja emotionaali-

sen lähestymistavan avulla. Tuomitsemisen sijaan hyväksyttäisiin yksilön tunteet ja annettaisiin ihmisille riittävästi aikaa sopeutumisprosessin läpikäymiseen. (Laurila 2017,48–49.) Esimerkiksi dialogisessa strategiatyössä kaikki osallistuvat tavoitteisiin liittyvään keskusteluun, ja keskustelut ohjaavat toimintaa käytännöntasolla. Tällöin muutosvastarintaa ei niinkään pyritä voittamaan vaan vastarinta käsitetään erilaisiksi näkemyksiksi, jotka saattavat johtaa uusiin ideoihin haasteiden ratkaisemiseksi. (Laine& Vaara 2011, 32.)

Henkilöstössä heränneet epäilyt ja kielteiset mielipiteet voidaan ajoittain virheellisesti tulkita olevan muutosvastarintaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että aina kyse ei olekaan vastustuksesta vastustuksen vuoksi vaan ihmisten mielekkyysspyrkimyksen mukaisesta rationaalisesta toiminnasta. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö ajattelee, etteivät kaikki muutokset välttämättä ole perusteltuja tai loppuun asti mietittyjä. Henkilöstö kaipaa näissä tilanteissa tarkempaa tietoa muutoksen tarkoituksesta ja suunnitelmista. Ihmisyyteen kuuluu epäily ja varauksellisuus niitä asioita kohtaan, joista ei ole riittävästi tietoa. (Järvinen 2016.)

## **2.5 Muutosjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia**

Johtamisen sisältö ja painopisteet vaihtelevat usein eri johtotasoilla. Ylin johto määrittelee yleiset strategiset suuntalinjat muutokselle, ja muutosten käytännön toimeenpano jää lähi- ja keskijohdon vastuulle. Muutosstrategiat konkretisoituvat lähi- ja keskijohdon toiminnan kautta, lähellä suoritustason henkilöstöä. (Laurila 2017, 31.) Johdolla tulee olla selkeä näkemys konkreettisista kehityskohteista sekä kyky asettaa uudistuksille tavoitteet, jotka ovat koko organisaation ja työntekijöiden tiedossa. Asetettujen tavoitteiden tulisi perustua mitattaviin tuloksiin ja hyödyt uudistumisesta pitäisi pystyä konkreettisesti näyttämään työntekijöille. On tärkeää, että johto sitoutuu ja heillä on taitoja toiminnan uudistamiseen ja muutosten johtamiseen. (STM 2016, 24.)

Jotta organisaation muutos voidaan ottaa käytäntöön, täytyy esimiesten olla perillä uudistuksen syistä ja tavoitteista. Esimiehen pitää osata perustella muutostarve työntekijöille sekä vastata työntekijöiden kysymyksiin. Muutoksen

käsittely yhdessä henkilöstön kanssa on haastavaa, jos esimies ei itse ymmärrä eikä tiedä muutoksen tarkoitusperistä. Pahimmassa tapauksessa esimies viestittää henkilöstölle sanallisesti tai sanattomasti kielteistä ja epäilevää suhtautumista koko uudistus- tai kehittämishankkeeseen, millä on negatiivinen vaikutus henkilöstön motivoitumiseen. (Järvinen 2016.)

Muutos tapahtuu ihmisten kautta. Muutosjohtajan taitoihin kuuluu kyky ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun jo alussa, kohdata työntekijät muutoksessa, arvostaa heidän näkemyksiään, kannustaa ja palkita työntekijöitä koko muutosprosessin ajan. Työntekijät sitoutuvat muutokseen sitä vahvemmin, mitä enemmän he ovat päässeet vaikuttamaan muutokseen. Työntekijöitä tulisi ottaa rohkeammin mukaan päätöksentekoon, koska usein muutokset ovat sellaisia, joista johto voisi keskustella etukäteen työntekijöiden kanssa. Työntekijän voi olla vaikea hahmottaa, miten muutos vaikuttaa juuri hänen työtehtäviinsä, jos yhteistä keskustelua ei ole käyty. Keskustelun myötä luodaan yhteinen päämäärä. Muutosjohtajalla täytyy olla kykyä ottaa vastuuta myös epävarmoissa oloissa ja puutteellisilla tiedoilla tehdyistä päätöksistä. Muutoksen aikataulun ja resursoinnin täytyy olla realistinen, liialliset vaatimukset voivat heikentää työntekijöiden työhyvinvointia. Muutokseen voi liittyä myös muutosvastarintaa. Työntekijöitä tulee kuunnella ja pohtia, millä konkreettisilla asioilla vastarintaa voisi lieventää. (Pirinen 2014.)

Muutosjohtajalta edellytetään muutosjohtamisosaamista ja muutoksen hallinnan taitoja. Monimutkaiset muutokset, jotka koskettavat sekä ihmisiä että järjestelmiä, edellyttävät erilaisten taitojen hallintaa. Muutosjohtajalta vaaditaan erityistä osaamista sekä asioiden että ihmisten johtamisessa, sekä näiden johtamistaitojen yhdistelemisessä. (Kallankari 2019, luku 1.) Esimiehen tehtävänä ei ole olla pelkästään vain muutoksen johtaja, vaan olla myös itse muutoksenkohteena. Esimiehen pitää kyetä ohjaamaan henkilöstöä uudessa tilanteessa, vaikka ei välttämättä itsekään tietäisi mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja miten uudesta tilanteesta selvitään. Esimiehen pitää tiedostaa omat muutoksen aiheuttamat mielenliikkeet, jotta hän voi ymmärtää ja säilyttää oman tyyneytensä ja toimintakykynsä. (Järvinen 2016.)

Muutosjohtaminen on sekä ylhäältä alas johtamista, että toisinpäin, ja johtamista tapahtuu muutoksessa myös yli organisaatorajojen. Johtaja ottaa vastuun muutoksen suunnan näyttämistä. Esimiehen on tunnettava omat vahvuutensa, jotta hän voi hyödyntää niitä muutoksen läpiviemisessä. Esimiehen vuorovaikutustaidot, käyttäytyminen ja kielenkäyttö, sekä ei-kielellinen viestintä vaikuttaa muutoksen näyttäytymiseen työntekijöille. Esimiehen kyky näyttää tunteita lisää luottamusta ja antaa viestin, että tunteet ovat sallittuja muutoksen yhteydessä. Onkin huomioon arvoista tunnistaa tunteiden tarttuminen muutoksessa. (Pirinen 2014.)

Johtajalta vaaditaan erityisen paljon tunneälykkyyttä, vaikka aiemmin on ajateltu, että johtaminen on enemmän järkipäistä toimintaa. Tunnejohtaminen on tärkeässä roolissa, koska johtajan pitää pystyä luomaan positiivista ilmapiiriä, innostua itse ja saada työntekijät innostumaan. (Sydänmaanlakka 2022, 69.)

Kommunikaatiotaidot ovat tärkeitä, koska johtaminen perustuu vuorovaikutukseen. Kommunikointi ei ole pelkkää puhumista, vaan myös aktiivista kuuntelemista. Läsnä oleva ja kuunteleva johtaja saa helpommin työntekijät motivoitumaan. (Sydänmaanlakka 2012, luku 2.) Onnistunut muutos vaatii jatkuvaa, kaksisuuntaista viestintää, ei vain johtajalta henkilökunnalle vaan myös toisinpäin, tämä mahdollistaa palautteen antamisen ja edistää osallistumista (Tyler ym. 2014, 329–331).

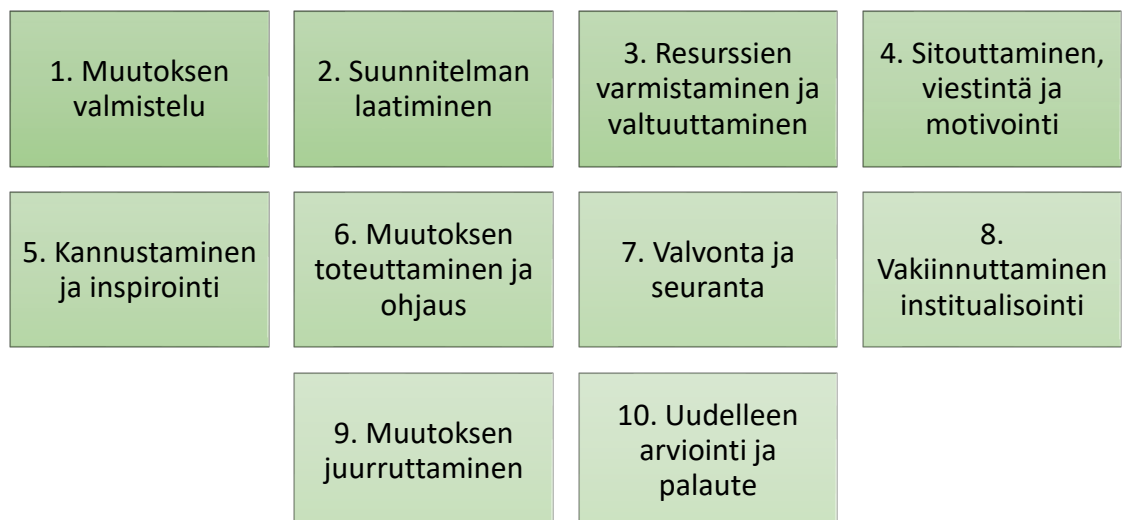
Myös Vesterisen (2013, 15–16.) tutkimuksessa havaittiin yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys muutosjohtamisessa. Johtajan päämääräsitoutumisella, henkilökunnan kannustamisella ja tukemisella on positiivinen vaikutus työilmapiiriin. Näin johdetuissa työyhteisöissä koetaan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja vähemmän stressiä työstä. Työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä tunnistettiin työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Työntekijöiden voimaantumista edistävät luottamus työntekijöiden kykyyn ja osaamiseen, lisäksi riittävästä resursseista on syytä huolehtia.

Muutosjohtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat paineensietokyky, epävarmuuden sietäminen, sopeutumiskyky ja itsensä likoon laittaminen. Lisäksi

muutosjohtajan tulisi olla karismaattinen ja läsnä oleva, omaavan tilanneherkkyyttä, ammattitaitoa sekä hänellä on oltava aito halua johtaa muutosta. (Juppo 2011, 77.) Organisaatioihin tulisi palkata esihenkilöitä, jotka omaavat samaan aikaan hyvät digitaaliset muutosvalmiudet sekä hyvät henkilöstöjohtajataidot (Weber ym. 2022, 235).

## 2.6 Organisaation muutosjohtamisen toimintamalli Jupon mukaan

Opinnäytetyössä hyödynnetään Virpi Jupon vuonna 2004 laatimaa, kymmenen vaihetta sisältävää organisaation muutosjohtamisen vaihemallia. Jupon vaihemallin valitsemiseen vaikuttivat sen soveltuvuus julkisen organisaation muutosjohtamiseen sekä se, että vaihemallissa nostetaan tärkeään rooliin tiedottaminen, viestintä ja muutokseen osallistujien aktiivinen rooli muutoksen kaikissa vaiheissa. Jupon mukaan hyvin toteutettu muutosprosessi ja sen johtaminen sisältävät suurimman osan muutosjohtamisen vaihemallista. Jotkin vaiheista on mahdollista yhdistää, kuten esimerkiksi vakiinnuttaminen ja juurruttaminen sekä valmistelun ja suunnittelun vaiheet. Jokaisessa vaiheessa on kuitenkin tärkeää, että muutoksesta tiedotetaan aktiivisesti kaikille asianosaisille. (Juppo 2005, 113.)



Kuva 1 muutosjohtamisen vaihemalli (Juppo 2005, 113).

Ensimmäisessä vaiheessa organisaation nykytilanne arvioidaan ja diagnosoidaan mahdolliset ongelmat, tehdään tarvittavat analyysit ja ennakoinnit ongelmista sekä esitetään ratkaisut niiden poistamiseksi. Erilaisten analyysien avulla voidaan kartoittaa mahdollisuudet muutokseen, esimerkiksi selvittämällä nykyinen kilpailutilanne. Muutoksen toteuttamiseen täytyy varata aikaa. Tässä vaiheessa tuodaan esille, miksi muutos on välttämätön organisaation toiminnalle ja perustellaan se hyvin kaikille organisaation tasoille. Toisessa vaiheessa luodaan organisaation yhteistä arvo- ja tavoiteperustaa ja päätetään visioista ja strategioista. Toiminnalle laaditaan tavoitteet ja tulevaa muutosta valmistellaan. Lisäksi laaditaan muutossuunnitelma ja päätetään, kuka tekee mitäkin ja millä aikataululla ja resursseilla. Laadituista suunnitelmista tiedotetaan aktiivisesti. (Juppo 2005, 112.)

Kolmannessa vaiheessa selvitetään mahdollista muutosvastarintaa ja luodaan sitä varten ennaltaehkäiseviä toimia. On tärkeää, että muutos saa eri osapuolilta tukea. Samalla annetaan valtuuksia muutosta johtavalle tiimille tai muulle taholle. Teknisten, laillisten ja taloudellisten resurssien, joita muutos vaatii, on oltava varmistettuna. Vastuualueet ja tehtävät selkiytetään ja pyritään mahdollisimman hyvään yhteistyöhön muutokseen liittyvien osapuolten kanssa. (Juppo 2005, 112.)

Neljännessä vaiheessa organisaation kaikkia tasoja tiedotetaan muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Muutosjohtajan täytyy omalla esimerkillään saada henkilöstö sitoutumaan muutoksen toteuttamiseen. On tärkeää, että henkilöstöä motivoidaan ja mahdollista muutosvastarintaa ennaltaehkäistään avoimen tiedottamisen ja perusteluiden avulla. Kaikille tahoille annetaan mahdollisuus osallistua muutokseen. Viimeistään tässä vaiheessa organisaatioon tulisi luoda toimivat kommunikaatio- ja palautekanavat. Viidennessä vaiheessa korostuu myös muutokseen kannustamisen tärkeys sekä organisaation että yksilön tasolla. Henkilöstö tulisi saada inspiroitua uusiin ratkaisuihin antamalla heille vastuuta ja valtuutusta toimintaan. Muutokseen liittyvää koulusta tulisi tarjota sitä tarvitseville. (Juppo 2005, 112–113)

Kuudes vaihe tarkoittaa toiminnan suoraa ohjausta, päätöstentekoa ja ongelmien sekä konfliktien ratkaisua. Toiminnan ja johtamisen täytyy olla esimerkillistä ja julkista. Päätöksistä ja muutoksen toteuttamisesta otetaan vastuuta. Muutoksen tueksi muodostetaan tarpeen mukaan lisää tiimejä tai muita tarkoituksenmukaisia yksiköitä. Tässä vaiheessa luodaan uudet rakenteet ja puitteet toiminnalle sekä poistetaan mahdollisia muutoksen esteitä. Seitsemännessä vaiheessa seurataan, kuinka muutos on toteutettu ja kuinka se on prosessin aikana toteutunut. Muutoksella saavutetuista asioista tehdään arviota ja tuloksista raportoidaan ja tarpeen mukaan muutosta suunnataan uudelleen. Positiivisista tuloksista, vaikka pienistäkin, tulisi tiedottaa pian. (Juppo 2005, 113.)

Kahdeksas vaihe sisältää muutoksen vakiinnuttamisen osaksi organisaation nykyistä, uutta toimintatapaa ja rakennetta. Tiedottaminen myös tässä vaiheessa on tärkeää ja se pitäisi suunnata kaikille organisaation tahoille. Yhdeksännessä vaiheessa muutos juurrutetaan organisaation kaikille tasoille ja organisaatiokulttuuriin. Juurruttaminen sisältää organisaation uusien toimintatapojen edistämistä ja kannustamista. (Juppo 2005,113.)

Viimeisessä eli kymmenennessä vaiheessa arvioidaan uudelleen nykytilan ja tavoitetilan suhdetta ja tavoitteiden saavuttamista. Muutoksen toteutumisesta raportoidaan, onnistumisista on tärkeä saada ja antaa palautetta. On tärkeää myös muistaa palkitseminen muutosprosessin hyvistä tuloksista ja onnistumisesta. Jatkotoimenpiteiden tarve mietitään yhdessä ja lopuksi muutosprosessi päätetään. (Juppo 2005, 113.)

Julkisen sektorin organisaation muutoksissa tulee ottaa huomioon Juppoa mukaillen seuraavat asiat:

- Organisaationtoimintaa tulee ohjata lainmukaisuus sekä hyvän hallinnon periaatteet.
- Muutoksiin pitää varata aikaa.
- Tarvitaan paljon suunnittelua ja etukäteisselvityksiä.
- Kaikki mahdolliset sidosryhmät on huomioitava ja niiden tuki on varmistettava.
- Muutoksen tulee perustua yleiseen etuun.
- Muutoksen impulssit ja ohjaus tulevat enimmäkseen organisaation ulkoapäin, päätökset ja ohjaus ovat usein poliittisia.
- Poliittinen tuki ja halu muutoksille ovat tärkeitä edellytyksiä muutosprosessissa.

Kuva 2 (Juppo 2005, 112)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Opinnäytetyöprosessin aikana kehitettiin yhdessä työyhteisön kanssa toimivaa ja onnistunutta muutosjohtamisen toimintamallia kotihoitoon. Siilinjärven kunnan kotihoidossa ei ole muutosjohtamisen toimintamallia tällä hetkellä käytössä, joten työlle on käytännön tarvetta. Esihenkilöt voivat hyödyntää toimintamallia muutosten johtamisessa ja samalla kehittää omaa johtamistaan työelämän muutoksissa. Johtamisen kehittäminen tukee koko työyhteisöä sekä lisää työtyytyväisyyttä ja työn veto- ja pitovoimaa. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö tukee käytännön työelämän toimijoiden oman työn tutkimista ja kehittämistä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ymmärtämään näkemyksiä, minkä kautta syntyy yhteistä ymmärrystä, ja se perustuu tarpeeseen, jossa tutkimus ja kehittämistoiminta kohtaavat. Käytössä ovat tutkimukselliset kysymyksen asettelut ja metodologiset valinnat. Niiden päämääränä ovat konkreettiset kehittämistoimet, joiden avulla pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden tavoitteena on tuottaa sellistä tai kuvailevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Toikko & Rantanen 2009, 10–22.) Hyöty ja toimivuus ohjaavat tutkimuspainotteista kehittämistoimintaa. Tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristössä, ja tutkimukselliset menetelmät toimivat työskentelyssä apuna. (Salonen ym. 2017, 38–56.)

Vaikka opinnäytetyössä on työelämän kehittämisen näkökulma, on opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen piirteitä. Tavoitteena oli kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, aineisto kerätään asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa, opinnäytetyön tekijät olivat toimijoita, jotka keräsivät aineiston eri lähteistä. Kanasen (2017) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä millaisena ihmiset kokevat maailman. Myös kehittämistutkimuksessa on oltava tutkimusongelma, ja se voi olla myös jonkin asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen. Kehittämistutkimuksissa voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen menetelmiä aineistonkeruussa ja analyysissä, joten niiden voidaan katsoa olevan laadullisen tutkimuksen alalajeja. Kehittämistutkimuksesta täytyy löytyä tutkimuksellinen ote ja tutkimusosio. (Kananen 2017, 34–49.)

Kehittämistoiminnassa esimerkiksi työyhteisön toimintaa tai kehittämistä ei voida tarkastella vain organisaatiokaavioiden tai virallisten tavoitteiden kautta. On olennaista myös ymmärtää, miten toimijat hahmottavat työtään ja sitä ohjaavia periaatteita. Kehittämistoiminnassa on oleellista tarkastella eri näkökulmia tasapuolisesti ja kriittisesti, jolloin myös ei-tavanomaiset näkökulmat pääsevät esille. Kehittämisellä tulee olla myös perustelu, miksi jotakin kehitetään juuri nyt. Kehittäminen on usein prosessinomaista. Ennalta ei täysin voida ennustaa tulevia tapahtumia, koska prosessi muokkautuu ja kehittyy koko prosessin ajan. (Engeström 2002, 87–88; Toikko & Rantanen 2009, 54–67.)

### **3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda Siilinjärven kotihoitoon muutosjohtamisen toimintamalli. Toimintamalli muodostetaan työpajatyöskentelyä ja Jupon vuonna 2004 kehittämää muutosjohtamisen mallia hyödyntämällä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää muutosjohtamisen työtapoja Siilinjärven kotihoidossa. Jatkossa kotihoidon esihenkilöt voivat hyödyntää toimintamallia yhtenä vaihtoehtona muutosten johtamisessa.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen on onnistunut muutos ja mitä vaiheita muutoksen johtamisen toimintamalli sisältää?

2. Millä johtamisen keinoilla kotihoidon esihenkilöt voivat varmistaa muutoksen johtamisen toimintamallin jalkautumisen arjen toiminnassa?

### **3.2 Toimeksiantajan kuvaus ja kehittämistyön lähtötilanne**

Opinnäytetyön tilaajana on Siilinjärven kunnan kotihoito. Siilinjärven kotihoidossa työskentelee lähihoitajia, sairaanhoitajia, fysioterapeutti, kotihoidon päällikkö, kaksi osastonhoitajaa, apulaisosastonhoitaja sekä kotihoidon lääkäri. (Siilinjärven kotihoidon omavalvontasuunnitelma 2021, 2–6.) Siilinjärven kotihoidossa on tapahtunut muutoksia. Kotihoidossa käynnistettiin esimerkiksi etäkotihoivan pilotointi tammikuussa 2022. Etäkotihoiva tarkoitti muutosta kotihoidon työtapoihin. Etäkotihoivan avulla voidaan korvata esimerkiksi konkreettinen kotihoidon kotikäynti. Etähoivapalvelulla pyritään mm. tehostamaan työntekemistä ja vapauttamaan työntekijäresurssia. Etähoiva on osa matalan kynnyksen palvelua ja voi toimia myös ennaltaehkäisevänä palveluna.

Muutos työtavoissa on saattanut nostaa esille työntekijöiden tuen tarpeen samalla kun on noussut esille tarve muutoksen johtamisen kehittämiseksi. Työntilaaajalta tuli toive, että opinnäytetyön aihe käsittelisi muutosjohtamista. Kotihoidossa ei ole aiemmin ollut yhteistä muutosjohtamisen toimintamallia, ja työ vastaa tähän tarpeeseen. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan tutkita etäkotihoivapilotin onnistumista tai toteutusta, vaan pilotointiin osallistuneet toimivat opinnäytetyön taustatietokyselyyn vastaajina ja työpajoihin osallistujina. Etäkotihoivapilottiin osallistuneita työntekijöitä ja esihenkilöitä haluttiin mukaan kehittämistyöhön, koska heidän ajateltiin kohdanneen viimeisimmän muutoksen työyhteisössä ja olevan hyviä informanteja liittyen muutosjohtamiseen ja sen kehittämiseen.

Siilinjärven kunta sijaitsee Pohjois-Savossa. Asukkaita Siilinjärvellä on noin 21000, joista vuonna 2020 yli 65-vuotiaita oli noin 4500 (Siilinjärven kunta s.a.a). Siilinjärven kunnan strategisiin tavoitteisiin vuosille 2022–2025 kuuluvat ketterä kehittyminen, hyvinvoiva arki sekä elinvoimainen arki. Ketterä kehitty-

minen sisältää muun muassa sujuvan arjen, asioinnin ja palvelut. Lisäksi tavoite sisältää myös digitalisaation kehittämisen. Hyvinvoiva arki sisältää kaikenikäisten kuntalaisten arjen turvaamisen ja terveyden ja turvallisuuden edistämisen. (Siilinjärven kunta s.a.b.) Opinnäytetyö tukee ketterän kehittämisen strategista tavoitetta tukemalla sujuvien palvelujen tuottamista kunnassa. Onnistunut muutosten johtaminen heijastuu positiivisesti työyhteisöön, kotihoidon palvelujen tuottamiseen sekä luo hyvinvointia kuntalaisille.

### **3.3 Aineistonkeruumenetelmät**

Tutkimuksen aineisto kerättiin taustatietokyselyn ja kahden työpajan avulla. Aineisto koostuu taustatietokyselystä saadusta avoimista vastauksista, työpajojen kirjallisista materiaaleista sekä työpajoissa käydyistä keskustelusta. Ensimmäisen työpajan kesto oli kolme tuntia ja toisen kaksi tuntia. Työpajoihin haluttiin varata riittävästi aikaa, jotta aineistoa saataisiin kerättyä riittävästi, samalla haluttiin estää liian pitkien tilaisuuksien mukanaan tuoma väsyminen.

#### **3.3.1 Taustatietokysely**

Marraskuussa 2022 kotihoidossa toteutettiin taustatietokysely etäkotihoivaa toteuttaneille työntekijöille muutosjohtajuuden työpajaa varten. Kyselyssä esitettiin avoimia kysymyksiä siitä, mitkä tekijät yleensä innostavat työntekijöitä muutokseen ja näin mahdollistavat onnistuneesti toteutetun muutosprosessin työyhteisössä. Taustatietokyselyn tarkoitus oli toimia tausta-aineistona ensimmäiselle työpajatyöskentelylle.

Kotihoidon koko hoitohenkilöstöä tiedotettiin taustatietokyselystä sähköpostitse sekä kotihoidon toiminnanohjausjärjestelmällä lähetetyllä viestillä. Kahdella eri viestimiskeinolla haluttiin varmistaa, että tieto ennakkotietokyselystä tavoittaa halutun kohderyhmän henkilöstöstä. Viesteillä haluttiin tavoittaa työntekijöitä, jotka olivat osallistuneet kotihoidon etähoivapilotointiin ja motivoida heitä vastaamaan ennakkotietokyselyyn. Viesteissä kerrottiin, mikä kyselyn tarkoitus on ja mihin vastauksia käytetään. Kyselylomakkeet sekä vastauslaatikko toimitettiin kotihoidon taukuhuoneen pöydälle. Vastausaikaa oli kaksi

viikkoa. Vastaukset pyydettiin nimettöminä. Kaikki kyselyyn ja työpajatyöskentelyyn liittyvä informaatio pyrittiin tekemään helposti ymmärrettäväksi, ja viestinnässä pyrittiin positiivisuuteen ja kehittämismyönteisyyteen.

Taustatietokyselyn kysymykset laadittiin opinnäytetyön teoriataustasta nousseista aiheista sekä siten, että kysymyksillä saatiin selville vastaajien kokemuksia kotihoidossa aiemmin toteutuneista muutosprosesseista. Tuomi ja Sarajärvi toteavat (2018), että kysely on käyttökelpoinen tapa saada tietoa siitä, mitä ihminen ajattelee, oletuksena tällöin on, että vastaajat haluavat ja osaa- vat ilmaista itseään. Kyselyn riskinä voidaan pitää vastaamattomuutta ja vastausten niukkasuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85.) Osa taustatietokyselyn vastauksista oli pitkiä, ja osaan kysymyksistä oli vastattu lyhyesti.

Avointen kysymysten tavoitteena oli saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, eikä vastaamista ollut rajattu. Taustakyselylomake sisälsi pelkästään avoimia kysymyksiä, koska tavoitteena oli, että työntekijät saavat avoimien kysymysten avulla vapaammin tuoda ajatuksiaan esille kuin tiukasti strukturoidussa kyselyssä. Vastaajia ei näin ohjattu vastaamaan vain tiettyihin muutokseen liittyviin asiakokonaisuuksiin. Kyselyn ja avointen kysymysten käyttö strukturoidun lomakkeen sijasta ajateltiin vahvistavan enemmän abduktiivista päättelyä ja aineistolähtöisyyttä teemoittelussa. Mikäli olisi käytetty haastattelumenetelmää aineistonkeruussa, opinnäytetyön tekijöiden teoreettinen ymmärrys muutoksesta ilmiönä olisi saattanut johtaa esimerkiksi haastattelussa tiedonantajien tarpeettomaan johdatteluun.

Kysymyslomake tulee testata ennen varsinaista käyttöä, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että joukko ihmisiä vastaisi kyselyyn, jonka jälkeen tutkija arvioi vastaamisen onnistumista. Testaaminen voi tarkoittaa myös muutaman ihmisen antamaa kriittistä arviota, jossa arvioidaan kysymysten selkeyttä, vastausohjeita ja esimerkiksi kyselyn pituutta tai sitä puuttuuko kyselystä joku olennainen kysymys. (Vilkka 2021, 106–108; Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Taustatietokysely testattiin ennen kyselyn toteuttamista, opinnäytetyön ohjaajat toimivat taustatietokyselyn testaaajina, he arvioivat kriittisesti kyselyn, jonka jälkeen kysymyslomaketta vielä muokattiin.

### 3.3.2 Työpajat

Työpajatyöskentely valittiin opinnäytetyön aineistonhankintaympäristöksi, koska haluttiin korostaa työyhteisön osallistumista toimintamallin kehittämiseen. Näin työyhteisö sai mahdollisuuden itse sanoittaa ja tuoda esille heille tärkeitä muutoksen johtamiseen liittyviä asioita. Työpajoissa syntyi hyvää ja vapaata keskustelua siitä, millaisia asioita pitäisi huomioida muutosprosessin eri vaiheissa. Salosen ym. (2017) mukaan työpajalla tarkoitetaan tapaamista, jossa osallistujia ohjataan yhteistoimintaan. Työpajassa keskustellaan ja vaihdetaan ajatuksia toimimalla yhdessä. (Salonen ym. 2017, 63.)

Ryhmätyöskentelyyn voi liittyä mahdollisuuksien lisäksi myös haasteita. Onnistumisen kannalta on olennaista, että pajatyöskentelyn ideointivaiheissa esiin nousseita asioita ei arvostella ennen kuin on kyseessä erikseen sovittu arviointivaihe. Jotta näkemykset eivät jää liian yksipuoliseksi, täytyy ryhmissä olla monialaisuutta. Pajatyöskentelyn ohjaajan täytyy myös huolehtia, että pelkästään yhden osallistujan vahvat mielipiteet eivät tukahduta muiden näkemyksiä. Tavoitteena pajatyöskentelyssä on, että ryhmään saadaan luotua luottamus osallistujien kesken, tämä parantaa työn sujuvuutta ja lisää rohkeutta ilmaista näkemyksiä ja mielipiteitä. Työskentelyn onnistuminen voi olla riippuvainen myös osallistujien asenteesta, kyvystä ja halusta ottaa riskejä, sekä halusta oppia. Työpajojen ohjaajilla on hyvä olla ryhmän vetämisen taitoja ja luovien menetelmien käyttötaitoja. (Ojasalo ym. 2014, 143–145.)

Työpajatyöskentely on hyvä työväline, jolla muutosjohtaja voi antaa henkilöstölle osallistumisen ja onnistumisen mahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia yhdessä uuden luomiseen. Tarkoituksena on osallistaa kaikki työpajaan osallistujat ja huomioida erilaiset ihmistyytit (esimerkiksi introvertit ja ekstrovertit). Perinteisissä palaverikäytännöissä käy helposti niin, että ulospäinsuuntautuneet ekstrovertit vievät kokouksessa huomion, ja introvertit päätyvät myötäilemään heitä. Siitä seuraa, että koko henkilöstö ei silloin sitoudu sovittuihin asioihin yhtä hyvin, eikä myöskään koko henkilöstön osaamista pystytä hyödyntämään muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Muutostyöpajoissa kannattaa tehdä tunteet näkyväksi. Osallistujien kanssa voidaan käydä läpi mikä muutoksessa askarruttaa, pelottaa, epäilyttää tai aiheuttaa riskejä. Toisaalta

olisi hyvä myös pohtia mikä muutoksessa innostaa, motivoi ja luo mahdollisuuksia. Muutoksen alkuvaiheessa muutosta vastustavat voimat on hyvä käydä läpi ja kääntää ne muutosta edistäviksi. (Kallankari 2019, luku 4.)

Erilaisten näkökulmien edustajat tapaavat yhteisessä työpajatyöskentelyssä. Tällaisia näkökulmien edustajia voivat olla esimerkiksi ammattilaiset, asiakkaat, organisaation johto sekä poliittishallinnolliset toimijat. Pajatyöskentelyn avulla voidaan edistää kehittämistyötä. Pajassa toimijat työskentelevät yhdessä jonkin tietyn kohteen parissa. Pajatyöskentely tukee kehittämistyön avoimuutta ja korostaa osallistujien näkemysten samanarvoisuutta. Keskeistä on erilaisten näkökulmien esiintuominen ja niiden yhteensovittaminen. Työskentelyssä korostuu tiedon ja osaamisen jakaminen vuorovaikutuksen ja dialogin keinoin. Pajanohjaajan ei tarvitse olla käsiteltävän aiheen asiantuntija, mutta hänen täytyy hallita pajatyöskentelyn periaatteet. Pajatyöskentelyä voidaan käyttää esimerkiksi silloin kun halutaan ideoida kehittämiskohteita ja kartoittaa tarpeita, suunnitellaan kehittämisen sisältöjä ja prosesseja, jäsennettään ja mallinnetaan käytäntöjä, tuotetaan tai työstetään sisältöjä. Lisäksi pajatyöskentelyä voidaan käyttää silloin kun arvioidaan kehittämistyötä tai jo kehitettyjä käytäntöjä kehittämistyön tulosten juurruttamisessa ja markkinoinnissa. (Innokylä s.a)

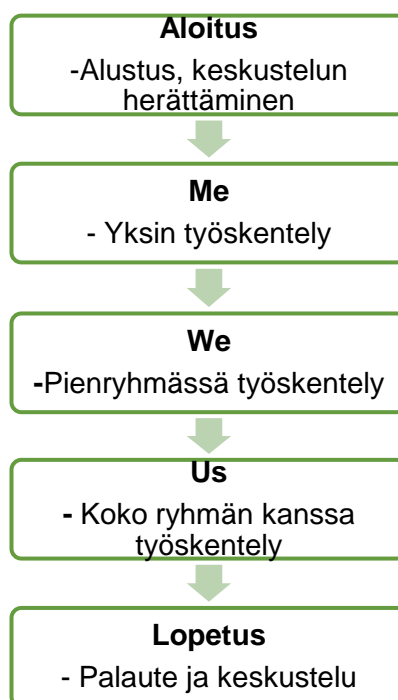
Limei (2022, 418–427) toteaa, että esimerkiksi sairaanhoitajat ovat kriittisiä ajattelijoita, jotka tunnistavat esimerkiksi tehokkaampia prosesseja, ja tästä syystä heille pitäisikin antaa mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön. On selvitetty, että hoitotyön innovaatiopajat lisäävät tehokkuutta vaikuttaa kliinisten sairaanhoitajien innovaatiokykyyn ja tutkimuskykyjen parantamiseen. Sairaanhoitajien itsensä arvioimana heidän innovaatiokykynsä koheni työpajatyöskentelyn ansiosta. (Limei ym. 2022, 418–427.)

Siilinjärven kotihoidossa toteutuneet työpajat järjestettiin erillisessä työskentelytilassa, jossa mahdollistui ryhmien jakaantuminen ryhmätyöskentelyä varten omiin tiloihinsa. Työpajassa toteutettavat tehtävät muodostuivat taustatietokyselyn tulosten (liite 1) pohjalta. Ennen työpajojen toteutusta työpajojen jokainen vaihe suunniteltiin mahdollisimman hyvin. Kumar (2013, 281–282) to-

teaa, että työpaja eri vaiheet tulee suunnitella etukäteen, myös aikataulu, pajan toimintaperiaatteet ja osallistujat on hyvä perusteellisesti suunnitella. Työpajatoiminnassa on hyvä kiinnittää huomiota työskentelytilaan ja tarvikkeisiin. Työpajan tuloksista tehdään yhteenveto ja kirjataan jatkotoimenpiteet. (Kumar 2013, 281–282.)

Työpajan kulku aikataulutettiin ja työpajan vaiheet sijoitettiin aikatauluun. Työpajat rakentuivat alustuksesta, orientoitumisesta aiheeseen, aktiivisesta työskentelyvaiheesta ja loppuyhteenvedosta. Apuna vaiheiden suunnittelussa käytettiin Me- We- Us- työpajan kulkua. (kuva 3) Me-We-Us menetelmän ajateltiin sopivan pienille ryhmille, koska työpajoihin osallistui alle kymmenen henkilöä työpajaa kohden. Työpajamenetelmiä on paljon, ja menetelmän tyyppi riippuu pajassa käsiteltävien asioiden ja osallistujien määrästä.

Työpajoihin osallistuneille annettiin tietosuojainformaatio sekä suullisesti että kirjallisesti. Työskentelyn alussa osallistujia informoitiin myös, miten työpajatyöskentely liittyy opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön tekijät alustivat työpajoissa toteutettavat tehtävät. Seuraavassa vaiheessa osallistujat työskentelivät hiljaisesti yksin annetun tehtävän mukaisesti, toisessa vaiheessa työskenneltiin yhdessä ryhmissä ja lopuksi kaikki työpajaan osallistujat työskentelivät yhdessä. Me-We-Us menetelmän nimi kuvaa sen toimintatapaa, yksinkertaisuutta ja ajallista tehokkuutta. Ensin aihetta mietitään itsenäisesti, sen jälkeen ryhmissä ja lopuksi yhteisesti. Menetelmällä hiljaisimmatkin ja pohdinta-aikaa kaipaavat saavat ensin järjestellä omia ajatuksiaan ja keskustelukumppaneiden määrää kasvatetaan pikkuhiljaa. Kaikkien ääni tulee tasapuolisesti kuulluksi. Vetäjät kokoavat ryhmien tuomat asiat yhteen esimerkiksi taululle. Näin asiat näyttävät koko ryhmälle. (Kantojärvi 2012, luku2; Nummi 2018, luku 9.) Jotta osallistujien äänet toimivat aineistontuottajina, vetäjä ei arvostele tuotoksia, näin annetaan jäsenille valta aineiston tuottamiseen. (Kantojärvi 2012, luku 2.)



Kuva 3. Me-We-Us- menetelmä työpajatyöskentelyssä hyödyntäen

Opinnäytetyön tekijät toimivat työpajojen fasilitoijina. Fasilitaattorin tehtävä on auttaa ryhmiä työskentelemään yhdessä kohti tuloksellisia ratkaisuja, joihin kaikki voivat sitoutua. Fasilitaattori yhdistää ryhmän osaamista, eikä toimi ryhmän pääpuhujana, vaikka hänellä onkin vahvaa asiaosaamista aiheesta. (Nummi, 2018, 33–35.) Opinnäytetyön tekijät ohjasivat työpajakeskustelua ja tarpeen mukaan ohjasivat keskustelun takaisin aihealueen sisälle sekä huolehtivat siitä, että työpajalle asetetut tavoitteet tulivat täytettyä. Mattelmäen ja Vaajakallion (2011, 89) mukaan tutkijan läsnäololla työpajassa varmistetaan, osallistujat kulkevat oikeaan suuntaan, aihetta käsitellään tutkimusta edistävästä asioista käsin eikä tutkimuksen kannalta epätarkoituksenmukaisesti.

Työnjaosta työpajatyöskentelyssä sovittiin ennalta, toinen opinnäytetyön tekijöistä toimi työpajan alussa fasilitaattorina ja toinen huolehti muistiinpanojen tekemisestä, ja työpajan loppuosassa rooleja vaihdettiin. Työpajoissa esiinnoisseurille keskusteluille annettiin arvo, mutta myös työpajojen kirjalliset tuotokset ovat oleellinen osa tutkimusaineistoa. Keskusteluista tehtiin tarkkoja muistiinpanoja. Työpajoihin pyrittiin luomaan avoin ja positiivinen ilmapiiri, osallistujien mielipiteiden samanarvoisuutta korostettiin ja osallistujia rohkaisti omien näkökulmien esille tuomiseen.

Työpajatyöskentelystä toivottiin saatavan moniäänistä aineistoa liittyen muutostohtajuuteen. Tavoitteena oli työpajatyöskentelyn avulla saada tietoa työyhteisöltä heille tärkeistä muutokseen liittyvistä asioista, joiden pohjalta muutostohtamisen toimintamallia kehitetään. Pajatyöskentelyn avulla haluttiin myös antaa työyhteisölle kokemus työpajatyöskentelystä. Työpajassa työyhteisön jäsenet, sekä työntekijät että esihenkilöt, pääsivät yhdessä kehittämään toimintamallista sellaista, joka tukisi heitä muutoksissa parhaiten. Myös Mattelmäki ja Vaajakallio (2011) toteavat, että toimijoiden kohtaamisten avulla saadaan aikaiseksi inspiroiva tilanne, jolloin saadaan arvokasta tietoa, jonka avulla suunnata tutkimus oikeaan suuntaan. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 83.) Työpajoissa tuotettiin ryhmätyöskentelyissä visuaalisia kuvauksia, kuten esimerkiksi käsittekarttoja muutoksen vaiheista. Lopuksi pajaan osallistuneiden kanssa käytiin loppukeskustelu ja yhteenveto.

Työpajassa on tarkoitus etsiä yhdessä ratkaisuehdotuksia. Ryhmätöiden jälkeen on tärkeää varata aikaa keskustelulle, koska keskustelu tuo esille suunnittelun kannalta tärkeitä ja olennaisia asioita. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 80–83.) Pajoissa työyhteisö sai itse osallistua kehittämiseen, eikä valmista mallia tuotu ulkopuolelta työpajoihin käsiteltäväksi. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka tukee työelämän toimijoita kehittämään itse omaa työtään, näin ollen aineiston keruumenetelmänä työpaja soveltui tähän kontekstiin hyvin. Luostarisen ja Peltomaan (2016) mukaan toiminnan muuttamiseksi ja kehittämiseksi työyhteisö tarvitsee yhteisiä keskusteluja, vuorovaikutusta, aitoa osallistumista, sekä yhteisesti sovittuja konkreettisia toimia miten muutoksella tavoiteltuun tilanteeseen päästään. Onnistumisen kokemukset ja niiden jakaminen motivoivat työyhteisöä jatkamaan kehittymistään ja tukevat yhteisiin toimintamalleihin sitoutumisessa. (Luostarinen & Peltomaa 2016, 31–33, 40–42.)

Molemmista työpajoista pyydettiin pajojen lopussa palautetta suullisesti ja kirjallisesti. Palautetta pyydettiin työskentelystä, ajankäytöstä, sekä siitä, voisiko muutosten johtamisessa jatkossa hyödyntää työpajatyöskentelyä. Palaute työpajatyöskentelystä oli positiivista. Työpajatyöskentely koettiin toimivaksi työ-

kentelytavaksi kotihoidossa jatkossa. Pajatyöskentelyyn osallistujat osallistui-  
vat aktiivisesti kehittämiseen, ja toivat esille, ettei työyhteisössä ole ennen toi-  
mittu työpajatyöskentelyn avulla. Pienet ryhmät koettiin toimiviksi ja mielipitei-  
den esittäminen oli palautteen mukaan helppoa ja luontevaa. Osallistujat an-  
toivat palautetta, että aikataulu koettiin sopivaksi, osallistujien mukaan ajalli-  
sesti pidempi työpaja olisi ollut liian raskas.

### **3.3.3 Muutosjohtamisen toimintamallin kehittämisen työpaja**

Siilinjärven kotihoidossa toteutettiin marraskuussa 2022 kaksi eri sisällöistä  
muutosjohtamisentyöpajaa. Ensimmäiseen työpajaan kutsuttiin kotihoidossa  
etäkotihoivaa toteuttaneita lähihoitajia ja sairaanhoitajia sekä esihenkilöitä.  
Ensimmäiseen työpajaan ilmoittautui 9 henkilöä ja osallistui 8 henkilöä. Kank-  
kusen ja Vehviläisen (2018) mukaan, tutkimusaiheen ollessa tutkimukseen  
osallistujille selkeä ja entuudestaan tuttu, on siitä silloin helpompi jakaa tietoa.  
Tällöin riittää, että tutkimuksessa on vähemmän tiedonantajia. Tarvitaan suu-  
rempi vastaajajoukko ja enemmän aikaa aineiston keräämiseen, jos tutkimus-  
aihetta ei pystytä kunnolla rajaamaan ja osallistujat kokevat, etteivät ymmärrä  
keskustelunaihetta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 111.)

Yhteisen kiinnostuksen kohteen ajateltiin lisäävän keskustelua työpajassa,  
minkä vuoksi sekä esihenkilöitä että työntekijöitä pyrittiin saamaan samaan  
työpajaan. Työpajaan haluttiin mukaan kotihoidon viimeisimpään muutokseen  
osallistuneita esihenkilöitä ja työntekijöitä. Tältä ryhmältä toivottiin ajankohtai-  
sinta tietoa muutosjohtamisen toimintamallin muodostamista varten. Teemat  
ensimmäiseen työpajaan nousivat taustatietokyselyn tuloksista.

Ensimmäisessä työpajassa pyrittiin saamaan vastaus tämän opinnäytetyön  
ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, että millainen on onnistunut muu-  
tos ja mitä vaiheita muutoksen johtamisen toimintamalli sisältää. Työpajan  
alussa käsiteltiin Power Point- esityksen avulla muutuskäsitettä ja muutokseen  
liittyviä näkökulmia, kuten muutoksen vaihteellisuutta. Työpajan alussa tuotiin  
esille, ettei työpajoissa keskitytä työntekijä/esihenkilö resursseihin liittyviin  
seikkoihin, vaan käytännön asioihin joihin työyhteisö ja esihenkilöt voivat vai-

kuttaa arjen toimillaan. Ratkaisuun päädyttiin sen vuoksi, ettei ajattelu tukah-  
tuisi liiaksi resurssikysymyksiin, vaan aidosti pohdittaisiin ja tuotaisiin esille  
asioita, joihin työyhteisö ja esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa.  
Resurssihaasteet todettiin olemassa oleviksi asioiksi, eikä niitä ole täysin si-  
vuutettu.

Ensimmäisessä työpajassa lähdettiin jatkotyöskentelemään taustatietokyselyn  
analyysin tulosten pohjalta muodostuneen teeman, onnistuneen muutospro-  
sessin ympärillä. Onnistunut muutosprosessi sisältää muutoksen prosessin-  
omaisuuden, tiedottamisen, osallistamisen, sekä yhteishengen. Työpajassa  
haluttiin saada yksilö- ja ryhmätehtävien avulla selville konkreettisia muutos-  
prosessin vaiheita ja muutokseen liittyviä asioita, joiden avulla muutosprosessi  
onnistuu. Osallistujat työskentelivät ensin hiljaisesti yksin mieltien ja kirjaten  
papereille mitä konkreettisia asioita tai vaiheita toimivaan ja onnistuneeseen  
muutoksen johtamiseen teemojen mukaan käytännössä liittyä ja missä järjes-  
tyksessä nämä asiat tulisi toteuttaa. Osallistujia pyydettiin lisäksi kirjaamaan  
paperille mitä vahvuuksia ja haasteita Siilinjärven kotihoidossa on muutosten  
toteuttamisessa.

Toisessa vaiheessa muodostettiin kaksi ryhmää. Ryhmien jäsenet toivat omat  
ajatuksensa ryhmässä esille ja valitsivat sitten yhdessä viisi tärkeintä muutok-  
seen liittyvää asiaa tai vaihetta, joiden pohjalta he lähtivät visualisoimaan va-  
paasti muutosjohtamisen toimintamallia isommille papereille. Ryhmiä pyydet-  
tiin myös pohtimaan ja nimeämään Siilinjärven kotihoidon kolme vahvuutta,  
joita tukea sekä kolme haastetta mihin tarttua muutoksissa.

Työpajan vetäjät kannustivat pajan aikana ryhmiä, jos ryhmät kokivat esimer-  
kiksi haasteita asioiden visualisoinnissa. Ohjauksessa korostettiin, ettei ole oi-  
keaa eikä väärää tapaa lähestyä aihetta, eikä visualisoinnista tule tehdä kor-  
keaa kynnystä. Ryhmiltä kysyttiin työskentely aikana tarkentavia kysymyksiä,  
ja vastauksista tehtiin muistiinpanoja. Työskentelyvaiheen jälkeen ryhmät esit-  
telivät tuotoksensa toiselle ryhmälle ja esityksistä keskusteltiin yhdessä. Työ-  
pajan päätteeksi pajasta tehtiin yhteenveto ja osallistuneita informoitiin jatko-  
työskentelystä ja toisesta tulevasta työpajasta, sekä opinnäytetyön etenemi-  
sestä.

### 3.3.4 Muutosjohtamisen juurruttamistyöpaja

Toiseen työpajaan kutsuttiin kotihoidon esihenkilöitä ja siihen osallistui neljä. Työpajan alussa esiteltiin ensimmäisen työpajan keskeisimmät tuotokset ja työpaja-aineistosta tehdyn sisällön analyysin päätulokset. Ensimmäisen työpajan tuotosten pohjalta esihenkilöitä pyydettiin yksin hiljaisesti työskentelemällä pohtimaan ja kirjaamaan viisi tärkeintä asiaa, joiden avulla he johtamisen keinoin arjessa voisivat itse esihenkilönä edistää toimintamallin juurtumista ja jalkauttamista käytännön työhön. Yksin työskentelyn jälkeen esihenkilöt esittelivät ryhmässä toisilleen omat esille tuomansa asiat, minkä jälkeen heitä pyydettiin yhdessä valitsemaan viisi tärkeintä jalkauttamisen keinoa. Lopuksi ryhmä esitti visuaalisesti nämä viisi asiaa paperilla. Työpajan lopussa keskusteltiin ehdotuksista yhdessä sekä siitä, miten valmis muutosjohtamisen toimintamalli tulisi esittää työntilaaajalle.

Palautteet työpajoista olivat positiivisia. Vaikka ryhmiä ei ollut määrällisesti paljon, osallistujat toivat esille, pienten ryhmien ja osallistujamäärän positiivisen vaikutuksen. Osallistujien ajatukset ja näkökulmat oli helpompi tuoda esille pienemmässä ryhmässä kuin ryhmissä, joissa olisi ollut enemmän osallistujia. Palautteessa tuotiin esille yhteisöllisyyden ja osallistumisen tunteen lisääntyminen ja pajatoiminnan koettiin aktivoivan kaikkia eikä vain muutamia osallistujia. Työpajat antoivat tilaisuuden keskustelulle, jokaista kuultiin ja aikataulu koettiin toimivaksi. Liian pitkä työpaja olisi ollut osallistujille liian raskas. Alustus koettiin tarpeellisenä ja hyvänä, aiheeseen orientoitumisen apuna.

### 3.4 Analyysimenetelmä

Tutkimusaineisto analysoitiin sisällön analyysimenetelmiä hyödyntäen. Sisällön analyysin avulla pyritään aineistosta saamaan laaja, mutta tiivis määrittelmä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 168). Sisällönanalyysivaiheen tavoitteena oli löytää taustakyselylomakeaineistosta ja työpaja-aineistosta muutosjohtamista kuvaavia käsitteitä ja teemoja, joista rakennettiin muutosjohtamisen toimintamalli ja johtamisessa käytettäviä arjen keinoja toimintamallin juurruttamiseksi.

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää useimmissa laadullisissa tutkimuksissa analyysimenetelmänä. Sisällön analyysillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä. Laadullisissa tutkimuksissa analyysi toteutuu usein rungon mukaan, jota Tuomi ja Sarajärvi (2018, 103–106) esittelevät kirjassaan seuraavanlaisesti. Ensin tutkijan on päätettävä, mikä kyseessä olevassa aineistossa on kiinnostavaa, tämän jälkeen aineistosta käydään läpi kiinnostukseen sisältyvät asiat, erotellaan ja merkitään ne, toisin sanoen litteroidaan tai koodataan, jolloin kaikki muu jää pois tutkimuksesta. Litteroinnilla on tärkeä merkitys, sen avulla jäsennellään sitä, mitä tutkijan mielestä aineistossa käsitellään. Litterointi toimii tekstin kuvailun apuvälineenä, ja sen avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia. Tätä vaihetta voidaan kuvata myös aineiston pelkistämisenä eli redusointina.

Teemoittelun avulla aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaisesti. Asioita kootaan yhteen ja erilleen. Aineistoa siis klusteroidaan eli ryhmitellään. Selvitetään mitä kustakin teemasta on sanottu ja vertaillaan mitkä teemat esiintyvät aineistossa. Aineistosta etsitään tiettyä teemaa tai teemaa kuvaavia näkemyksiä. Aineistosta voi löytyvät muut kiinnostavia asiat täytyy kyetä siirtämään mahdollisesti seuraavaan tutkimukseen. Aiheen rajaus ja keskittyminen tietyn ilmiön kattavaan käsittelyyn on tärkeää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–106.)

Kyngäs (2020, 14) toteaa, että esimerkiksi hoitotieteellisessä tutkimuksessa sisällön analyysi soveltuu aineiston analysointiin varsinkin, kun aineisto ei ole strukturoitua, aineistona voivat olla esimerkiksi pöytäkirjat tai potilaskertomukset. Kyngäs kuvaa sisällön analyysin olevan eräänlaista tutkijan ja aineiston välistä keskustelua, jonka aikana tutkija lukee, organisoii, vertailee ja muodostaa teemoja, tavoitteenaan luoda tiivistelmiä teemoista, ja antaa mahdollisesti viitteitä teemojen suhteista teoriaan.

Sisällön analyysin tavoitteena on auttaa tutkijaa järjestämään aineistoa kadottamatta sen sisällä olevaa keskeistä tietoa. Tutkijan tehtävänä on pyrkiä luomaan hajanaisesta aineistosta selkeä sisältävä kokonaisuus, jossa pyritään totuudenmukaiseen tulkintaan ja perustellaan tehtyjä ratkaisuja. Raportin tulee esittää selkeä ja ymmärrettävä kuvaus prosessin vaiheista. Analyysi kietoutuu

tulkintoihin ja päättelyyn, jossa edetään hajanaisesta aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa, 2020, 148–149.)

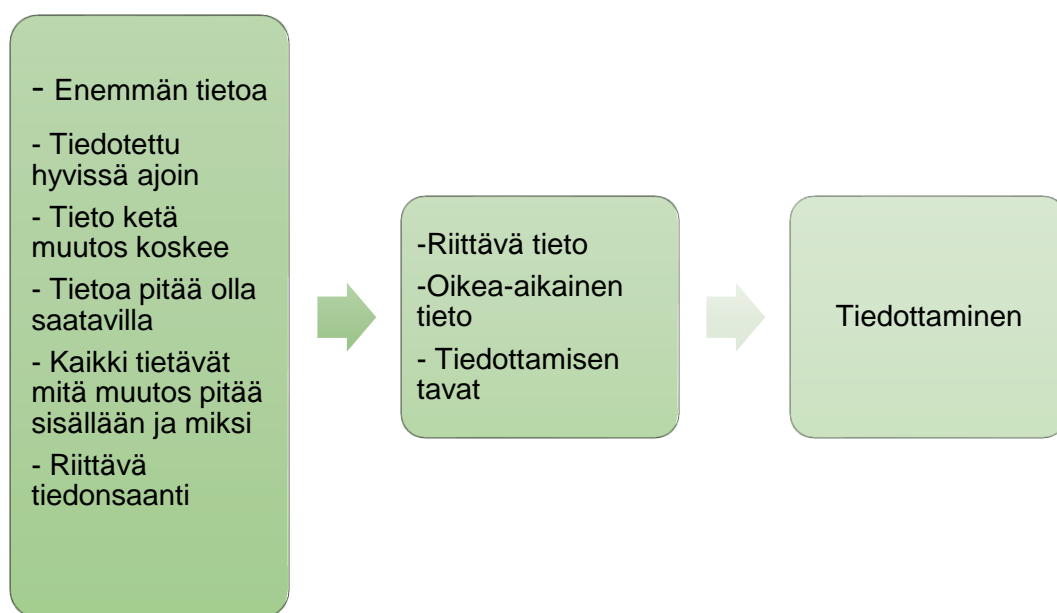
Oli tutkimuksen kannalta hyvä, että tuloksia päästiin analysoimaan pian taustatietokyselyn ja työpajojen toteutumisen jälkeen. Näin tiedot olivat vielä tuoreessa muistissa. Taustatietokysely ja työpaja aineistot analysoitiin teoriaohjaavan sisällön analyysin keinoin teemoittelemalla. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaavassa sisällön analyysissä analyysiyksiköt ja havainnot ovat lähtöisin aineistosta, mutta teoria ohjaa niiden tulkintaa tai ryhmitelyä. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria voi toimia analyysin apuna. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja aikaisempi tieto tai teoria auttaa ja ohjaa analyysia. Tutkimuksen aineisto voidaan tällöin kerätä vapaasti. Analyysivaiheessa edetään aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa tuodaan analyysia ohjaavaksi ajatukseksi aiempi tieto, tuloksia tarkastellaan aiemman tiedon tapaan jaoteltuina. Sisältö on aineistolähtöistä mutta lopputulos on teoriaosassa määriteltynä. Abduktiivisessa päättelyssä, jota voidaan nimittää myös teoriaohjaavaksi päättelyksi, tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit aiemmat mallit tai teorit. Pyrkimyksenä on yhdistellä näitä toisiinsa eri tavoin, kuten pakolla, puolipakolla ja luovasti, jolloin yhdistelyn tuloksena voi syntyä jotain uutta. Analyysiyksiköt nousevat aineistosta, ja niitä tulkitaan tai ryhmitellään teorian ohjatessa ajattelua, eli havainnot yhdistetään teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.)

### **3.4.1 Taustatietokyselyn analyysi**

Taustatietokyselyyn vastasi viisitoista työntekijää, jotka kirjoittivat vastauksensa A4-kokoiselle vastauslomakkeelle. (Liite 1) Taustatietokyselyn aineistosta havainnoitiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen näkökulmasta olennaisia, merkityksellisiä asioita eli niitä tekijöitä, joita vastaajat pitivät tärkeinä tekijöinä onnistuneessa muutoksessa, millaiseksi vastaajat arvioivat onnistunutta muutosta työyhteisössä ja mitkä asiat innostaisivat työntekijöitä muutokseen. Esimerkki teemoittelusta esitetään kuvassa 4 sekä liitteessä 2.

Aineisto pilkottiin ja ryhmiteltiin eri aihepiirien mukaan teemoiksi. Analyysiyksikkönä käytettiin merkityksellistä lausetta tai ajatuskokonaisuutta. Molemmat

opinnäytetyön tekijät kävivät ensin itse aineiston kokonaisuudessaan läpi, minkä jälkeen aineisto käytiin yhdessä läpi. Vastauslomakkeet kirjoitettiin tekstinkäsittelyohjelmalla puhtaaksi. Tässä vaiheessa molemmat opinnäytetyöntekijät pystyivät vielä vertaamaan omia havaintoja toisen havainnoimiin asioihin, näin varmistuttiin, että aineistosta oli havainnoitu riittävän kattavasti oleelliset asiat. Myös poikkeuksellisetkin havainnot kirjattiin muistiin. Tämän jälkeen aineistosta havaittuja asioita merkittiin koodaamalla, koodausmerkistönä käytettiin värejä. Koodausväreinä käytettiin sinistä, punaista, vihreää ja keltaista, koska ne erottuivat selkeästi toisistaan ja helpottivat aineiston koodausta. Alkuperäisilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja toisaalta eroavaisuuksia. Koodauksen edetessä syntyi neljä teemaa, joita olivat tiedottaminen, osallistaminen, prosessinomaisuus ja yhteishenki. Teemoittelun avulla pyrittiin saamaan selville, millainen on onnistunut muutos ja mitä vaiheita muutoksen johtamisen toimintamalli sisältää. Muut kuin tutkimuksen kannalta olennaiset havainnot jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, päätökset huomioimatta jättämisestä tehtiin tarkasti arvioiden.



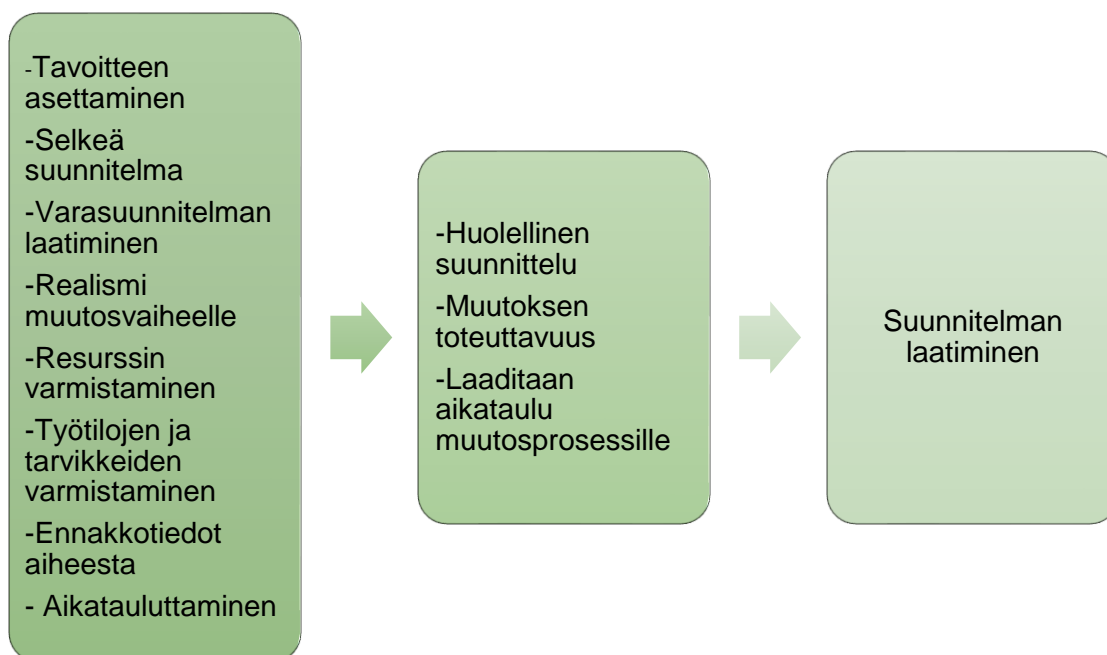
Kuva 4. Esimerkki taustatietokyselyn teemoittelusta.

Aaltonen ja Högbäck (2015, 178–179) toteavat, että tiukasti aineistolähtöistä analyysiä voidaan pitää tietyllä tapaa mahdottomana. Tutkijaa ohjaa aina jokin perusajatus, teoria tai näkökulma, joka ohjaa havaintoja. On tärkeää huomi-

oita, ettei tutkija vain sokeasti yhdistele ja luokittele aineistoa jonkin johtajuuden tai teorian pohjalta, näin sulkee aineiston liian tiukasti. (Aaltonen & Högbacka, 2015, 178–179.) Myös Elo ja Kyngäs (2008, 114) toteavat tutkimusartikkelissaan, että on olemassa uhka tulkita aineistoa liikaa.

### **3.4.2 Työpajojen aineiston analyysi**

Analysointimenetelmänä käytettiin työpaja-aineistossa teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jota on kuvattu luvun alussa. Myös työpaja aineistossa käytettiin hyväksi teemoittelua (Liite 3). Työpajoista saatiin aineistona kaksitoista kappaletta A4-kokoisia papereita, joihin työpajaan osallistujat kirjoittivat yksilötehtävän vastauksensa sekä kolme kappaletta suurille papereille laadittuja esimerkiksi käsikartan muotoon laadittuja ryhmätehtäviä. Lisäksi molemmista työpajoista kirjoitettiin yhteensä kolme A4-koista paperia muistiinpanoja. Työpajoja ei nauhoitettu, mutta työpajaan osallistuneiden mielipiteitä ja keskustelua kirjattiin kuitenkin sanatakkasti ylös siltä osin, kuin ne liittyivät tutkimuskysymyksiin. Molemmat opinnäytetyöntekijät aloittivat aineiston analysoinnin tutustumalla ja lukemalla läpi koko työpaja aineiston. Aineistosta havainnoitiin molempien tutkimuskysymysten näkökulmasta olennaisia asioita, kuten muutoksen vaiheita, vaiheiden järjestystä, työyhteisön vahvuuksia muutoksissa sekä muutoksen juurruttamiskeinoja. Havainnot värikoodattiin. Värikoodeina käytettiin sinistä, punaista, vihreää ja keltaista, koska ne erottuivat helposti toisistaan ja siten helpottivat aineiston koodausta. Aineistoa ryhmiteltiin eri teemoihin. Tämän jälkeen molempien omat havainnot koottiin yhdessä yhteen ja analysointia jatkettiin parityönä. Parityöskentelyn avulla aineisto käytiin uudelleen läpi, vertailtiin parin havaintoja omiin ja teemoiteltiin tarpeen mukaan aineistoa uudelleen. Koodauksen edetessä syntyi seitsemän teemaa, jotka olivat suunnitelman laatiminen, muutoksen valmistelu, osallistaminen, tiedottaminen, osaaminen, esihenkilön läsnäolo ja muutosprosessin seuranta. Esimerkki työpaja-aineiston teemoittelusta esitetään kuvassa 5.



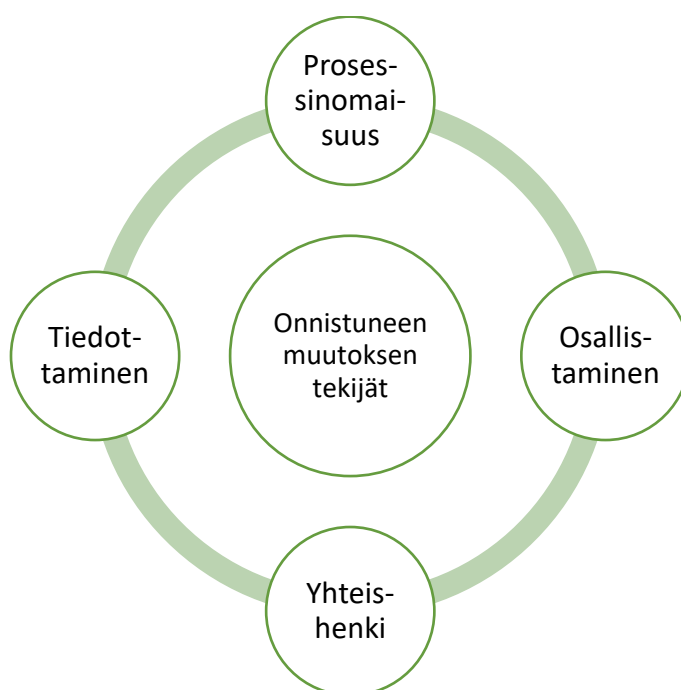
Kuva 5. Esimerkki ensimmäisestä työpajasta saadun aineiston teemoittelusta

#### 4 ONNISTUNUT MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN KOTIHOIDON TYÖNTEKIJÖIDEN MUKAAN

Tässä kappaleessa esitetään opinnäytetyön keskeisimmät tulokset onnistuneen muutoksen tekijöistä ja muutoksen johtamisesta. Siilinjärven kotihoidossa onnistuneeseen muutokseen työntekijöiden mukaan liittyy neljä keskeistä tekijää: tiedottaminen, osallistaminen, prosessinomaisuus ja yhteishenki. Vahvuuksina muutoksissa työyhteisössä ovat kokeilemisen kulttuuri, tiimityö, työkaverin auttaminen ja työntekijöiden innokkuus muutuskokeiluihin. Haasteina kotihoidon muutoksissa koettiin palautekanavan puuttuminen, vaikeus saada työyhteisö kokoontumaan samaan aikaan samaan paikkaan, muutokselle asetettu aikataulu ja vastuunjako sekä resursointi. Myös työntekijöiden suuri vaihtuvuus, perehdytyksen puutteellisuus ja tiedonkulku tuovat haasteita onnistuneelle muutokselle. Työntekijät toivovat, että esihenkilöt ovat muutoksen aikana riittävästi läsnä ja tavoitettavissa ja toimivat yhteisesti sovitujen toimintamallien mukaan. Arjen johtamisenkeinoja muutoksissa ovat suunnitelmallisuus ja sen kehittäminen, tiedon jakaminen, muutostyöryhmän perustaminen, esihenkilön tavoitettavuuden lisäämisen sekä tieteellisen, näyttöön perustuvan muutosten perustelun.

#### 4.1 Onnistuneen muutoksen tekijät

Taustatietokyselyn vastausten perusteella voidaan nimetä onnistuneen muutoksen tekijät (Kuva 6). Onnistuneen muutoksen tekijöitä ovat tiedottaminen, osallistaminen, prosessinomaisuus ja yhteishenki. Tuloksista nousi esille toive hallitusta muutoksesta, jota selkeästi johdetaan. Tuloksista ilmenee, että työntekijöiden kokemuksen mukaan muutoksia ei niinkään ole johdettu niin, että johtamista olisi tunnustettu työntekijöiden näkökulmasta.



Kuva 6. Taustatietokyselystä nousseet onnistuneen muutoksen tekijät.

Tiedottaminen tarkoittaa selkeää ja riittävää tiedottamista työyhteisössä koko muutosprosessin ajan. Tiedottaminen täytyy ulottaa kaikille, joita muutos koskee, käyttäen erilaisia tiedottamisen keinoja. Tiedottamisen täytyy olla selkeää ja riittävää sekä oikea-aikaista.

*“Toiminnasta pitäisi tiedottaa osallistujia tarkemmin”*

Onnistunut muutos on prosessinomainen. Muutos on aikataulutettu ja vastuut, tehtävät ja roolitukset on selkeästi jaettu. Muutoksella täytyy olla ymmärrettävä tavoite, joka on kaikkien tiedossa. Tavoitteita tulisi arvioida jatkuvasti muutoksen aikana ja tarvittaessa tehdä muutoksia toimintatapoihin tai tavoitteisiin.

Muutoksella täytyy taustatietokyselyn tulosten perusteella olla selkeästi havaittava alku ja loppu.

*“Olisi hyvä olla prosessikuvaus”*

Osallistaminen muutoksessa tarkoittaa sitä, että henkilöstö on otettu muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon mukaan, ja työntekijöiden mielipiteitä on kuunneltu. Osallistamalla työyhteisöä muutoksessa työyhteisössä jo olemassa olevaa osaamista hyödynnetään ja arvostetaan. Aidot vaikutusmahdollisuudet vahvistavat muutokseen osallistumista ja innostumista. Työyhteisössä voi olla jo osaamista muutoksen toteuttamiseen, ja tätä olisi hyvä hyödyntää enemmän.

*“Kokemus että kuunnellaan ja on mahdollisuus vaikuttaa ja itse saa kehittää”*

Muutokseen liitettiin myös yhteishengen merkitys. Me-hengellä on suuri merkitys muutoksen onnistumiselle. Yhteishenki on myönteisyyttä ja tunnetta siitä, että on kyse yhteisestä asiasta. Yhteishenkeä lisää myös työyhteisön toisiltaan saama, vaikka pienikin tuki. Tukea muutoksessa työntekijät saivat eniten toisiltaan, ei niinkään esihenkilöiltä. Kotihoidolla koettiin kuitenkin olevan muutokseen liittyvää yhteishenkeä, muutoksia on ollut historiassa paljon ja niihin on työyhteisössä totuttu.

*“yksikin myönteinen vaikuttaa muihin”*

## **4.2 Muutoksen vaiheiden johtaminen arjen toimintana**

Vahvuutena kotihoidon muutosprosesseille kotihoidossa ovat idearikas ja keikelevä kulttuuri, sitoutunut vakinainen henkilöstö, tiimityö, työkaverin auttaminen ja se, että henkilöstöstä löytyy innokkaita työntekijöitä muutuskokeiluihin. Haasteina kotihoidon muutosprosesseille työpajaan osallistujat kokivat olevan palautekanavan puuttumisen, vaikeuden saada ison porukan kokoontumaan samaan aikaan samaan paikkaan, aikataulun ja vastuunjaon, resurssoinnin, työntekijöiden suuren vaihtuvuuden, perehdytyksen puutteellisuuden ja tiedonkulun.

Tuloksista tuli esille, että kotihoidon työntekijät voisivat tuoda esille aktiivisemmin muutostarpeita. Koettiin, että muutoksen ei tarvitse olla aina esihenkilölähtöistä. Yhteiset palaverit voivat toimia forumeina, joissa keksitään henkilöstön kanssa yhdessä ideoita ja ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin ja muutostarpeisiin. Palavereissa tulisi olla kannustava ilmapiiri, joissa henkilöstöä rohkaitaan tuomaan oma ratkaisuehdotus esiin. Työpajassa suunniteltiin, että ennen muutosprosessiin ryhtymistä otettaisiin selvää mitä muutokseen liittyvästä aiheesta tiedetään ennakkoon ja onko tarvittavaa osaamista jo olemassa työyhteisössä. Ennakkotietojen selvittämällä pyrittiin vähentämään riskejä muutoksen epäonnistumiselle.

Muutostarpeen perustelu henkilöstölle koettiin ensimmäisen työpajan ryhmien kesken tärkeäksi. Toisen, esihenkilöistä koostuvan työpajatyöskentelyssä nostettiin esille, että muutoksen tulisi perustua näyttöön. Ensimmäisen työpajan ryhmät eivät taas nostaneet omissa ryhmätöissään näyttöön perustuvaa muutosta tärkeimpien asioiden joukkoon.

Yhtenä tärkeimmistä muutosprosessin vaiheista ensimmäiseen työpajaan osallistuneet nimesivät huolellisen suunnittelun. Jo suunnitteluvaiheessa täytyy asettaa muutokselle selkeä tavoite, mitä muutoksella halutaan saavuttaa ja nimetään keinot, kuinka tavoite saavutetaan. Tavoitteen tulee olla realistisesti toteutettavissa käytössä olevilla resursseilla. Henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluvaiheessa koettiin molemmissa ensimmäisen työpajan ryhmässä hyvin tärkeäksi. Yhtenä ehdotuksena osallistamisesta oli muun muassa henkilöstön kuuleminen, muutosprosessista kiinnostuneiden henkilöstön kartoittaminen sekä muutostyöryhmän perustaminen. Suunnitteluvaiheessa tulee varmistaa, että muutokselle löytyy sopivat työskentelytilat ja tarvikkeet, jos muutos näitä kaipaa toteutuakseen. Työpajassa nostettiin tärkeäksi varasuunnitelman laatiminen mahdollisten yllätysten varalle.

*”Muutosvaiheen realismi, tavoite suhteessa todellisuuteen mitä pystytään ko. käytössä olevilla resursseilla tekemään.”*

Työpajan keskusteluissa nousi esille, ettei kotihoidossa ole selkeää ja kaikkien tiedossa olevaa muutosprosessin kuvausta. Työntekijät kokevat muutosprosessit sekavina, jos selkeistä tehtävänkuvista ja aikataulutuksesta ei olla sovittu. Muutosprosessin alkaessa koettiin tärkeäksi, että henkilöstöstä kartoitetaan innokkaita työntekijöitä, jotka olisivat kiinnostuneita osallistumaan muutosprosessiin. Muutostyöryhmän perustaminen koettiin hyväksi ajatukseksi. Muutostyöryhmässä jaettaisiin selkeät roolit työryhmän jäsenille, vastuuta muutoksen läpiviemisestä toivottiin jaettavan myös esihenkilöiden ohella työntekijöille. Työryhmässä jollakin jäsenellä täytyy olla vastuulla muutoksen aikataulun seuranta. Muutosprosessiin toivottiin aikaa, sekä liian monen yhtäaikaisen muutoksen välttämistä.

*”Ei ole selkeitä rooleja, jokainen tekee jotain. Pitäisi jakaa selkeästi roolit; kuka tekee, kuka vastaa.”*

Tiedottaminen koettiin hyvin tärkeäksi muutosprosessissa. Jo alussa henkilöstöä tulisi tiedottaa muutoksen taustoista ja tarkoituksesta. Tiedottamisen tulisi olla ajantasaista, avointa ja kannustavaa. Haasteeksi koettiin, kuinka tieto saavuttaa koko henkilöstön. Kotihoidossa henkilöstön tiedottaminen tapahtuu sähköpostitse, toiminnanohjausjärjestelmän sisäisillä viesteillä, palavereina sekä viikkotiedotteella. Tiedottamiskäytäntöihin toivottiin yhtenäistämistä. Nykyisiä viestintäkäytäntöjä haluttiin kehittää. Työpajassa ideoitiin, että muodostettavaan muutostyöryhmään nimettäisiin viestintävastaava, joka huolehtisi pääsääntöisesti muutosprosessin vaiheiden tiedottamisesta henkilöstölle.

*”Tiedonkulku, järjestys, jokaiselle työntekijälle tieto. Nyt tieto pirstaleista.”*

Muutosten johtamisessa tulisi huomioida työntekijöiden erilaisuus. Esihenkilöiden tulisi kartoittaa työntekijöiden osaaminen ja halukkuus tulevan muutoksen suhteen. Esimerkiksi uuden toimintatavan alkaessa olisi varmistettava, että henkilöstöllä on riittävät taidot toteuttaa toimintaa. Tällaisia taitoja voivat olla esimerkiksi tietotekniset taidot. Tarvittaessa henkilöstöä pitää kouluttaa uuteen toimintatapaan. Koulutuksen tulisi olla selkeää ja johdonmukaista. Koulutusta toivottiin osissa, koska kerralla saatu ohjeistus ei jää helposti mieleen.

Mahdolliset ohjeistukset tulisi olla selkeät ja myös kirjalliset. Lisäksi työntekijän tulee tietää mistä voi saada konkreettista apua tarpeen tullessa.

*”Koulutus tarpeen mukaan uudesta, jos siis uusi muutos, johon tarvitsee tietoa/taitoa/ohjausta.”*

Työpajaan osallistujat kokivat esihenkilön läsnäolon tärkeäksi muutosprosessissa. Kotihoidon esihenkilöillä toivottiin olevan yhtenäinen linjaus ja toimintatapa muutoksissa. Työntekijät toivoivat, että jokaiselta esihenkilöltä saa tarvittaessa vastauksen eivätkä vastaukset olisi riippuvaisia siitä kenen esihenkilön puoleen on käännytty. Työntekijälle ei tulisi jäädä epävarmuutta, kuinka toimia epäselvässä tilanteessa. Esihenkilön positiivinen ja kannustava asenne muutosta kohtaan koettiin tärkeäksi. Positiivisella asenteella on vaikutusta siihen, kuinka työntekijät saadaan sitoutumaan muutokseen.

*”Kannustus uuden omaksumiseen lähinnä esihenkilöltä.”*

Esihenkilön tulee ymmärtää muutosvastarinnan olevan normaali muutosprosessin vaihe ja sallia se henkilöstölle. Esihenkilöllä on tärkeä rooli muutosvastarinnan käsittelyssä olemalla henkilöstön tukena muutoksissa. Esihenkilön tulisi olla henkilöstön tavoitettavissa ja kuunnella henkilöstön ajatuksia muutoksen eri vaiheissa.

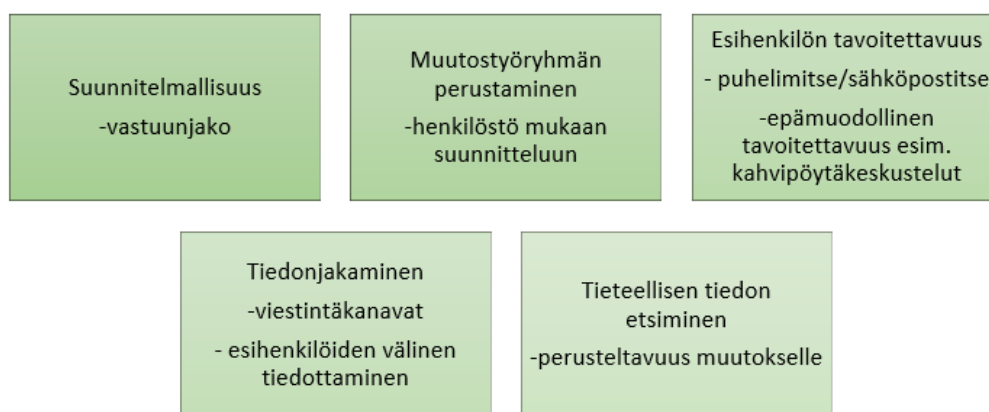
Muutosprosessin seuranta on tärkeä osa muutosta, muutosprosessia täytyy arvioida ja reagoida tarvittaessa, jos muutos ei ole toimiva. Työpajassa ehdotettiin muutostyöryhmälle säännöllisiä tapaamisia, jossa käytäisiin läpi nykytilanne ja mahdolliset haasteet, ideoitaisiin lisää sekä suunniteltaisiin jatkoa. Palautetta tulisi kerätä henkilöstöltä ja asiakkailta, jos muutos vaikuttaa myös asiakastyöhön. Kotihoitoon toivottiin sähköistä palautekanavaa, johon saisi matalalla kynnyksellä antaa palautetta toiminnasta, jopa nimettömänä. Muutosprosessin loppuessa tulee pitää yhteinen loppupalaveri, jossa käydään läpi missä onnistuttiin ja mitä voi jatkossa tehdä toisin.

*”Jälkipuinnit. Miten meni, miten jatketaan ja kehitetään jatkossa.”*

### 4.3 Muutosjohtamisen toimintamallin juurruttaminen

Toisessa työpajassa esihenkilöiden tehtävänä oli miettiä ensin yksin ja sen jälkeen laatia muiden työpajaan osallistuneiden kanssa yhdessä viisi arjen keinoa, kuinka muutosjohtamisen toimintamalli voidaan juurruttaa kotihoitoon käytettäväksi erilaisten muutosten johtamisessa.

Esihenkilöt kokosivat viideksi tärkeimmäksi konkreettiseksi arjen keinoiksi suunnitelmallisuuden parantamisen, tiedon jakamisen, muutostyöryhmän perustamisen, esihenkilön tavoitettavuuden lisäämisen sekä tieteellisen, näyttöön perustuvan muutosten perustelun (Kuva 7).



Kuva 7. Esihenkilöiden viisi tärkeimmäksi kokemaa muutosjohtamisen toimintamallin juurruttamiskeinoa.

Työpajaan osallistuneiden esihenkilöiden mukaan suunnitelmallisuus tarkoittaa esihenkilöiden välistä, yhdessä sovittua vastuunjakoa muutosten johtamisessa sekä muutoksen selkeää aikatauluttamista. Muutosprosessille täytyy varata aikaa, prosessiin osallistujille voidaan esimerkiksi suunnitella työvuorolistoihin aikaa tehdä sovittuja muutosprosessiin liittyviä tehtäviä. Myös esihenkilöiden tulee olla mahdollista aikatauluttaa ja priorisoida omat työnsä niin, että he ehtivät tehdä omat arkijohtamiseen liittyvät työtehtävänsä muutosprosessin ohella. Esihenkilöiden itsensä johtamisen taidot korostuvat muutoksen johtamisessa.

Henkilöstö otetaan mukaan muutosprosessiin kartoittamalla aluksi työntekijät, jotka ovat kiinnostuneita muutosprosessista. Esihenkilöt kokivat, että kiinnostuneet työntekijät voisivat muodostaa yhdessä esihenkilöiden kanssa muutostyöryhmän. Moniammatillinen yhteistyö laajentaa näkökulmia muutosprosessissa huomioitaviin asioihin.

*”Työntekijöiden osallistaminen, motivoituneet ja kiinnostuneet mukaan sekä myös vastarannan kiisket, joita on myös hyvä osallistaa, koska vastarinta voi laimentua, kun on mukana prosessissa.”*

Esihenkilöiden tulee olla henkilöstön tavoitettavissa. Esihenkilöt ovat tavoitettavissa puhelimitse ja sähköpostitse, mutta myös epämuodollinen tavoitettavuus koettiin tärkeäksi. Yksi epämuodollinen esihenkilön tavoitettavuuskeino ovat yhteiset kahvipöytäkeskustelut. Esihenkilöiden jalkautuminen kotihoidon tiimihuoneisiin koettiin myös toimivana tapana olla vuorovaikutuksessa työntekijöihin. Epämuodollisia tavoitettavuuskeinoja hyödyntämällä henkilöstö voi tuoda omia ajatuksiaan ja ideoitaan esille helpommin. Tarvitaan myös selkeää viestintää siitä, että esihenkilöillä on aikaa kohdata työntekijöitä.

*”Tavoitettavuus, on tärkeää, että esihenkilö on tavoitettavissa.”*

Tiedottaminen nostettiin tärkeäksi osaksi arkityössä tapahtuvaa muutoksen johtamista. Ilmeni, että tiedotuskäytännöissä oli eroavaisuuksia esihenkilöiden välillä. Tiedotuskäytäntöjä tulisi yhtenäistää ja myös esihenkilöiden välistä keskinäistä tiedottamista tulee lisätä, tämä vaatii esihenkilöiden kesken yhteistä sopimista toimintamalleista. Ensimmäisessä työpajassa keskusteluun nousi kotihoidosta puuttuva viestintäkanava, johon työntekijät voisivat matallalla kynnyksellä antaa palautetta toiminnasta. Asiasta keskusteltiin myös toisessa työpajassa, mutta esihenkilöt eivät päätyneet mihinkään konkreettiseen ratkaisuun millainen, viestintäkanava olisi kotihoidossa toimiva.

*”Henkilökunnalle eri kanavissa ja palavereissa keskustelua ja viestintää, mitä on tulossa, mikä sen idea on, mistä se kumpuaa, mistä aloite on noussut jne.”*

Toiminnanmuutoksia tulisi perustella työntekijöille enemmän tutkimukselliseen näyttöön perustuen. Työpajan aikana syntyi keskustelua, onko tutkimuksellisen tiedon etsiminen lähiesihenkilön tehtävä vai voisiko tutkimuksellisen tiedon ja tieteellisen näytön etsiminen olla enemmän myös työntekijöiden vastuulla. Tutkimustietoa voidaan kotihoidossa jakaa paperiversioina, sähköpostitse, toiminnanohjausjärjestelmän viesteillä, työkokouksissa sekä kahvipöytäkeskusteluihin.

*”Tiedon etsintä. Tieteellisten perusteluiden etsintä, analysointi ja esittäminen.”*

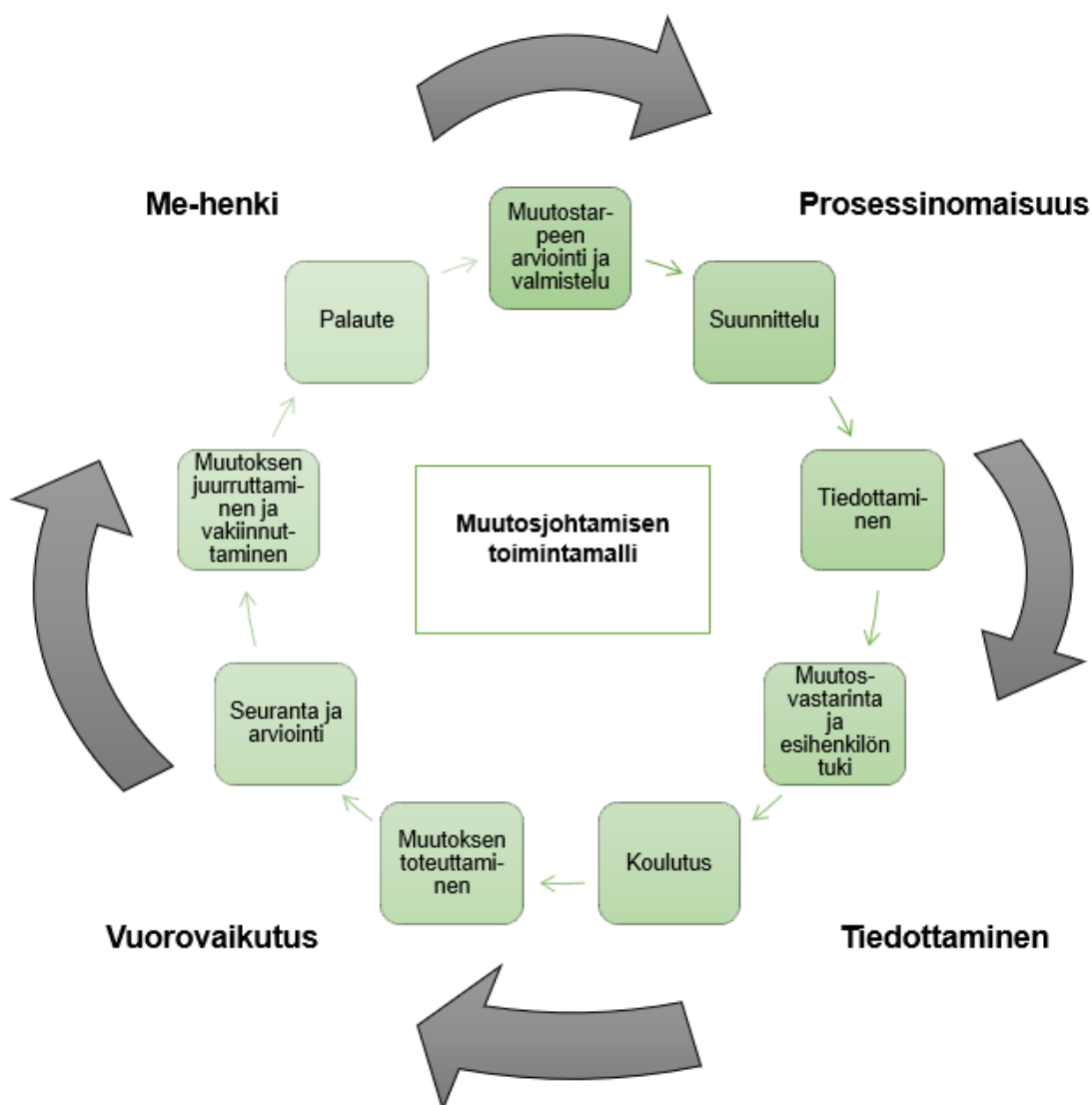
## **5 SIILINJÄRVEN KOTIHOIDON MUUTOSJOHTAMISEN TOIMINTAMALLI**

Siilinjärven kotihoidon muutosjohtamisen toimintamalli suunniteltiin Jupon vuonna 2004 laatimaa muutosjohtamisen hyödyntäen sekä kahdesta työpajasta saatujen aineistojen perusteella. Siilinjärven kotihoidon muutosjohtamisen toimintamallin laatimisen toteutus aloitettiin sen jälkeen, kun molempien työpajojen aineistot oli analysoitu. Työpajojen sisällön analyysistä nousi seitsemän teemaa, joita olivat suunnitelman laatiminen, muutoksen valmistelu, osallistaminen, tiedottaminen, osaaminen, esihenkilön läsnäolo ja muutosprosessin seuranta. Tämän jälkeen teemat lisättiin paperille ja jokaisen teeman alle etsittiin tutkimusaineistoista tarkentavia huomioita käsittekartan tapaisesti. Yksi teema tarkoittaa tämän opinnäytetyön muutosjohtamisen toimintamallissa aina yhtä muutosvaihetta. Sisällön analyysistä nousseet teemat vaihdettiin paremmin kuvaavampaan muotoon, kuten esimerkiksi osaaminen vaihdettiin koulutukseksi. Työpajoista nousseet seitsemän teemaa eivät opinnäytetyöntekijöiden mielestä olleet vielä riittävät siihen, että Siilinjärvelle laadittava toimintamalli olisi ollut toimiva. Muutosjohtajuuden toimintamalliin lisättiin vielä toiminnan toteuttamisen sekä juurruttamisen vaiheet. Tämän jälkeen teemat laitetiin kronologiseen järjestykseen kuvaamaan sitä, missä järjestyksessä ne toteutuisivat Siilinjärven muutosjohtajuuden toimintamallissa. Tuloksena syntyi yhdeksänvaiheinen muutosjohtamisen toimintamalli (Kuva 8).

Siilinjärvelle laaditussa toimintamallissa korostuivat Jupon (2004) kuvaamaa muutosjohtamisen toimintamallia enemmän tiedottaminen, me-henki, vuorovaikutus, prosessinomaisuus sekä se, että muutosprosessi ei ole pelkästään

esihenkilövetoista. Jupon mallissa korostuvat Siilinjärven toimintamallia enemmän organisaation strategian, arvojen ja vision osuus.

Muutoksen johtamisessa johtavana ajatuksena on koko työyhteisön osallistuminen muutoksen kaikkiin vaiheisiin sekä työpajatyöskentelyn ja muutostyöryhmän hyödyntäminen aktiivisesti työyhteisön osallistumisessa ja sitouttamisessa. Muutoksen johtamisessa kiinnitetään huomiota tiedottamiseen, joka sisältää vastavuoroista viestintää ja vuorovaikutusta työyhteisössä. Me-henki antaa työyhteisölle yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tukea muutoksissa. Yhteishengen ja vuorovaikutuksen avulla muutoksiin liittyviä, myös vaikeitakin asioita on helpompi käsitellä yhdessä. Muutos tapahtuu prosessinomaisesti, jolloin muutoksilla on havaittavissa oleva alku, toteutus ja lopetusvaihe.



Kuva 8. Siilinjärven kotihoitoon laadittu muutosjohtamisen toimintamalli.

Muutosta johdetaan selkeästi ja vaiheittain. Ensimmäinen vaihe sisältää **muutostarpeen arvioinnin ja muutosprosessin valmistelun**. Isommat organisaation muutosprosessit todettiin tulevan ylemmältä johdolta, mutta ehdotukset pienempiin muutosprosesseihin voivat tulla myös henkilöstöltä. Työntekijöiden muutosehdotuksia kuunnellaan ja arvioidaan aktiivisesti. Ennen muutosprosessin aloittamista on selvitettävä huolellisesti, mikä on organisaation nykytilanne ja miten muutos linkittyy strategiaan. Kaikkien muutostojien tulee perustua strategiaan ja siihen sisältyviin tavoitteisiin. Selvitetään muutosprosessin aloittamiseen liittyvät realistiset mahdollisuudet ja, se mihin muutoksella pyritään. Muutosprosessin täytyy olla taloudellisesti mahdollinen, ja prosessiin täytyy varata riittävästi aikaa ja resurssia. Mahdollisia muutosprosessin ongelmia kartoitetaan ennakkoon ja niihin mietitään ratkaisuvaihtoehtoja. Muutostarve perustellaan näyttöön perustuen ja siitä keskustellaan yhdessä työyhteisön kesken. Muutostarpeesta tiedottamisesta huolehditaan niin, että koko henkilöstö tulee jo valmisteluvaiheessa informoitua riittävästi ja ajoissa.

**Muutoksen suunnittelu** aloitetaan kartoittamalla henkilöstöstä työntekijöitä, jotka ovat kiinnostuneita osallistumaan muutosprosessiin ja perustetaan muutostyöryhmä. Tässä vaiheessa on syytä kartoittaa työyhteisössä jo olemassa olevaa osaamista. Muutostyöryhmään pyritään saamaan mahdollisimman laaja-alaista osaamista eri ammattiryhmiltä. Esihenkilöiden roolituksesta sovitaan yhteisesti ja varmistetaan, että esihenkilöillä on yhtenäinen linjaus ja näkemys muutosprosessin suhteen. Muutostyöryhmä aloittaa tulevan muutoksen suunnittelun organisaation arvojen ja strategian mukaan. Muutostyöryhmä laatii kirjallisesti tavoitteet ja suunnitelman mihin pyritään. Muutosprosessille laaditaan aikataulu ja muutostyöryhmän jäsenille sovitaan selkeät tehtävät ja vastualueet. Työryhmä sopii säännöllisistä tapaamisista, tällöin muutosprosessin seuranta ja toteutus on helpompaa. Aikataulusta ja suunnitelmasta tiedottamisesta huolehditaan työryhmässä sovitulla tavalla.

**Tiedottaminen** ei ole vain yksittäinen muutosprosessin vaihe, vaan tärkeä toimi muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. Tiedottamisen tulee tavoittaa organisaation kaikki tasot. Tiedottaminen ei ole vain yksisuuntaista tiedon siirtämistä vaan siihen sisältyy kaikenlainen vuorovaikutus työyhteisössä. On tärkeää, että tiedottamisesta sovitaan heti muutoksen tarpeen esiintyessä. Tiedottamiskeinoina voivat olla esimerkiksi sähköposti, viikkotiedote, toiminnanohjausjärjestelmä ja yhteiset palaverit henkilöstön kanssa. Tiedottamisessa kiinnitetään huomiota tarpeelliseen ja riittävään tiedon jakamiseen sähköpostitse, jotta muutokseen liittyvä viestintä ei sekoitu muuhun, ei niin tärkeisiin viesteihin. On tärkeää, että tiedottaminen tavoittaa koko henkilöstön. Vastuu tiedonvastaanottamisesta ja jakamisesta on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Myös epämuodolliselle vuorovaikutukselle, kuten kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluille annetaan aikaa, näin ihmisten kohtaaminen ja vuorovaikutus saa tilaa muutosprosessissa. Tiedottamista on myös suullinen, kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus, ja on syytä pohtia millä keinoin missäkin tilanteessa toimitaan, onko tarve tiedonjakamiselle vai vuorovaikutukselliselle keskustelulle. Muutosprosessin alkuvaiheessa sovitaan yhteisesti erilaisista palautekanavista ja niiden käytöstä. Palautteen antamiseen kehitetään myös sähköinen/muu tapa.

Yksi muutoksen johtamiseen olennaisesti liittyvä asia on **muutosvastarinnan selvittäminen ja esihenkilön tuki**. Esihenkilöiden tulee sallia muutosvastarinta ja heidän tulee selvittää, esiintyykö työyhteisössä ylipäätään muutosvastarintaa. Esihenkilöiden vastuulla on keskittyä selvittämään muutosvastarinnan syitä. Muutosvastarinta voi ilmetä henkilöstössä esimerkiksi ärtymyksenä, vastusteluna ja muutostarpeen kyseenalaistamisena. Esihenkilö käsittelee muutokseen liittyviä näkökulmia yhdessä työyhteisön kanssa esimerkiksi osallistamalla henkilöstön tiimipalavereihin ja jalkautumalla tiimihuoneisiin. Muutosvastarintaan suhtaudutaan kehittymisen näkökulmasta, ja työyhteisön vuorovaikutukseen, työntekijöiden kuunteluun ja heidän kohtamiseensa kiinnitetään huomiota. Lisäksi muutoksiin liittyvistä tunteista kuten epävarmuudesta ja turvattomuudesta keskustellaan yhdessä ja tarpeen mukaan niitä käsitellään työpajatyöskentelyn avulla. Hyvällä tiedottamisella ja muutostarpeen perustelulla voidaan hälventää muutoksiin liittyviä negatiivisiakin tunteita.

Kaikenlaisten tunteiden salliminen ja niiden käsittely on tärkeässä roolissa. Muutosvastarinnan käsittely vaatii esihenkilöltä vuorovaikutusosaamista ja tähän panostetaan esimerkiksi tarpeen mukaan koulutuksella. Esihenkilön positiivisella asenteella tuetaan henkilöstön motivaatiota ja näin voidaan vaikuttaa myös muutosvastarintaan. Olemalla läsnä ja kannustamalla sitoutetaan henkilöstöä paremmin muutoksiin.

Viides vaihe muutoksen johtamisen toimintamallissa on **koulutuksen järjestäminen**. Esihenkilöt selvittävät mitä osaamista muutos henkilöstöltä vaatii. Henkilöstön osaaminen kartoitetaan ja tarvittavaa koulutusta järjestetään. Myös sijaisten koulutustarve täytyy huomioida. Mahdollisuuksien mukaan koulutusta tulisi järjestää osissa, jolloin muutoksella tavoiteltavan, uuden toimintavan sisäistäminen olisi työntekijälle helpompaa. Näillä toimilla varmistetaan, että henkilöstö osaa varmasti toimia uudella tavalla. Myös esihenkilöt saattavat tarvita koulutusta oman osaamisen tueksi.

**Muutoksen toteuttamisen vaiheessa** korostuvat sitoutuminen muutostyöryhmän suunnitelman toteuttamiseen, esihenkilöiden läsnäolo ja tuki. Aloitukseen on varattava riittävästi resurssia. Henkilöstöä kuunnellaan, mahdollisiin ongelmiin puututaan nopeasti ja ratkaisuja pohditaan yhdessä. Esihenkilöt ottavat vastuuta ja hoitavat mahdolliset haastavammat ongelmatilanteet luotettavasti ja riittävän ripeästi. Muutos vaatii yhteishenkeä ja yhdessä tekemistä. Työyhteisöä rohkaistaan hakemaan tukea toisiltaan, työkaverilta ja esihenkilöiltä. Arjen pienille onnistumisille annetaan huomiota ja tilaa. On tärkeää, että henkilöstö tietää keneltä voi tarvittaessa kysyä konkreettista apua. Muutostyöryhmässä sovitaan, kuka laatii selkeät kirjalliset toimintaohjeet työyhteisön käyttöön.

Muutoksen toteutumista **seurataan ja arvioidaan** aktiivisesti. Esihenkilöt seuraavat kuinka haluttuun tavoitteeseen on päästy ja raportoivat tuloksista ylemmälle johdolle yhteisesti sovitulla tavalla. Muutostyöryhmän säännölliset kokoukset ovat tärkeitä muutoksen aloittamisen jälkeen. Muutostyöryhmä miettii ratkaisuja haasteisiin ja ideoi uutta. On tärkeää, että työyhteisössä nostetaan esille positiiviset tulokset, vaikka ne olisivatkin pieniä.

Toimintamalli täytyy **juurruttaa ja vakiinnuttaa** osaksi arjen toimintaa. On tärkeä seurata, että uudessa toimintamallissa pysytään yhdessä. Kesken muutosprosessia töihin tulleet uudet työntekijät perehdytetään uuteen toimintamalliin ja perehdyttämisvastuusta sovitaan yhdessä. Esihenkilöt sitoutuvat muutoksen juurruttamiseen ja vakiinnuttamiseen yhtenäisten toimintatapojensa avulla, tässä vaiheessa tarvitaan yhteistä sopimista ja keskustelua esihenkilöiden kesken.

Muutosprosessissa on tärkeää kiinnittää huomiota **palautteen antamiseen**. Työntekijöille annetaan palautetta, kuinka muutosprosessi onnistuu, mutta on myös tärkeää, että työntekijät voivat antaa palautetta muutoksesta esihenkilöille. Esihenkilöiden on tärkeää saada palautetta omasta työskentelystään oman kehittymisen vuoksi. Hyvistä tuloksista ja onnistumisista annetaan hyvää palautetta ja kritiikkiä annetaan kehittävästi. Muutostyöryhmän tehtävänä on prosessin loppuarviointi ja palautteeseen perustuvien, mahdollisten jatko-toimenpiteiden suunnittelu.

## 6 POHDINTA

Muutosjohtamisen toimintamallin johtavana ajatuksena tässä opinnäytetyössä oli koko työyhteisön osallistuminen muutoksen kaikkiin vaiheisiin, vuorovaikutukseen panostaminen, aktiivinen tiedottaminen, työyhteisön yhteishenki ja muutoksen selkeä prosessinomaisuus. Kuuntelemaan, vuorovaikutukselliseen ja läsnä olevaan johtamiseen on tärkeä kiinnittää riittävästi huomiota. Myös epämuodollinen tiedottaminen tulisi nähdä tärkeänä tiedottamisen välineenä, jonka avulla edistetään kohtaamisia ja työyhteisön vuorovaikutusta. Esihenkilöt voivat juurruttaa muutosta ja uudenlaista toimintamallia suunnitelmallisuudella ja yhteisesti sovitulla johtamisen toimintatavalla sekä olemalla muutoksen aikana työntekijöiden tavoitettavissa. Tässä opinnäytetyössä kehitetty muutosjohtamisen toimintamalli soveltuu hyvin erityisesti lähiesihenkilön käyttöön, jolloin toimitaan lähellä työntekijöitä. Toimintamallissa eivät korostu niinkään poliittisen ohjauksen vaikutukset kuten silloin, kun muutokset koskevat ylemmän tason toiminnan muutoksia tai esimerkiksi strategiatyötä.

Tässä opinnäytetyössä työryhmätyöskentely työpajoissa tuki työyhteisön mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Työpajatyöskentely sekä tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen panostaminen auttavat myös muutosvastarinnan käsittelyssä, vaikka muutosvastarintaa ei työpajoissa nostettukaan korostetusti esille. Siilinjärven kotihoidossa on vahvuutena yhteishenki, me-hengen avulla on selvitty aiemmin suuristakin muutoksista. Työyhteisö on toisin sanoen tottunut muutoksiin ja näin ollen valmiimpi kohtaamaan muutokset, kun vain muutosta johdetaan selkeän toimintamallin avulla. Muutosjohtamisen toimintamallin avulla on mahdollista vaikuttaa esihenkilöiden työskentelyn kautta muutosten onnistumiseen. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt toimintamalli antaa muutosten johtamiseen yhdenlaisen työkalun.

### **6.1 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset**

Opinnäytetyön tarkoituksena on vastata kysymyksiin, millainen on toimiva ja onnistunut muutosjohtamisen toimintamalli, mitä vaiheita siihen sisältyy ja millä johtamisen keinoilla toimintamalli jalkautuu arjen toiminnoiksi. Tavoitteena oli kehittää muutosjohtamisen työtapoja kotihoidossa. Olennainen osa opinnäytetyötä oli yhdessä työyhteisön kanssa kehittäminen, joka tapahtui työpajatyöskentelyn avulla. Työpajatyöskentely koettiin palautteen perusteella toimivaksi tavaksi muutosten läpikäymisessä.

Tutkimusaiheen valinnassa tulee huomioida, että sillä on merkitystä käytännön hoitotyöhön ja sen kehittämiseen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 22). Opinnäytetyöllä on työelämää hyödyttävä tarkoitus. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan johtamisen haasteisiin ideoimalla käytännönratkaisuja. Vastaavanlainen tulos ilmeni Einolan ja Kohtamäen (2016) toimintatutkimuksessa. Tässä opinnäytetyössä työyhteisö on itse sanoittanut ne asiat, jotka se kokee tärkeiksi muutosjohtamisessa. Opinnäytetyön tekijät ovat antaneet yhden mahdollisen toimintamallin näiden tärkeiden näkökulmien huomioiseen arjen toimina. Tutkimuksen toteutusmenetelmä, jossa ensin tarkastellaan työyhteisönä nykytilannetta ja sen pohjalta tunnistetaan muutosjohtamisen haasteet ja tämän jälkeen tehdään toimintamalli muutosjohtamisen jalkauttamiseksi, olisi mahdollista toistaa myös toisissa työyhteisöissä. Opinnäytetyössä pyrittiin

tuottamaan sellaista tietoa ja konkreettista toimintamallia arkeen vietäviksi, joka sitouttaisi paremmin työyhteisöä toimimaan käytännötasolla toimintamallin mukaisesti. Muutosjohtamisen toimintamalli auttaa koko työyhteisöä, mutta etenkin lähiesihenkilöitä jatkossa muutosten käsittelyssä ja johtamis-työssä.

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan onnistunut muutosjohtamisen toimintamalli sisältää useita eri vaiheita. Samaa toteavat myös Diab ym. (2018), Taskinen (2017); Juppo (2005). Muutosprosessi tarvitsee onnistuakseen selkeän suunnitelman ja tavoitteen, riittävän resurssin, hallittua toimeenpanoa, motivaatiota, tulosten seuraamista sekä hyvän asenteen muutosta kohtaan (Diab ym. 2018, 76; Taskinen 2017, 59; Juppo 2005, 112).

Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille, että muutostarve täytyy kyetä perustelemaan henkilöstölle riittävän ymmärrettävästi ja konkreettisesti. Samaa ovat todenneet (Järvinen 2016; Juppo, 2005, 112). Järvinen (2016) toteaa, että muutos täytyy konkretisoida eli kuvata, mitä muutos tarkoittaa työntekijöille. Jokaisen työyhteisössä tulee tuntea organisaation perustehtävä ja tulevan muutoksen vaikutus sen toteutumiseen. Työpaikalla tapahtuvien muutosten ja uudistusten perusongelmana voidaan pitää sitä, etteivät esimiehet onnistu kertomaan muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista riittävän hyvin. Muutoksen perustelevuus on erityisen tärkeää. On haastava työskennellä sellaisen puolesta jonka merkitystä ei ymmärrä. (Järvinen 2016.)

Tämän opinnäytetyön tuloksista tulee esille, että muutoksen tarve tulisi perustella henkilöstölle näyttöön perustuen. Tätä tulosta tukee myös Fleiszer ym. (2016) tutkimus, jossa on todettu, että johtajan toimilla on merkitystä esimerkiksi näyttöön perustuvan hoitotyön kehittämisessä ja hyvien käytänteiden ylläpitämisessä. Johtamisessa on käytettävä useita eri strategioita ja toimia, jotta kestävä, näyttöön perustuvat käytänteet säilyvät yllä, näitä toimintoja ovat esimerkiksi johtamisen toimet, jotka edistävät oppimista, vastuullisuutta ja ryhmässä toimimista työyhteisössä. (Fleiszer ym. 2016, 309.)

Opinnäytetyön tulosten perusteella koettiin tärkeänä, että kotihoidon henkilöstö otetaan mukaan jo muutosprosessin suunnitteluvaiheeseen. Vastaavainen muutosprosessissa huomioitava henkilöstön mukaan ottaminen löytyy myös Jupon (2005) muutosjohtamisen mallista. On todettu, että työntekijöiden autonomian rajoittaminen muutosprosessissa heikentää muutosprosessin onnistumista. (Endrejat ym. 2021, 595) Vaikka työelämä sisältääkin paljon muutoksia, työn kiireen tuntua ja epävarmuutta, työelämä sisältää muutakin. On todettu, että työntekijät ovat voineet myös vaikuttaa työntekemisen tapoihin ja käyttää osaamistaan eikä työn tekeminen ole ollut vain epävarmoista oloista selviämistä. (Mustosmäki 2017a, 101; Mustosmäki 2017b, 283.)

Opinnäytetyön tuloksista tulee esille muutostyöryhmän perustamisen tarve yhdeksi keinoksi saada muutosprosessista kiinnostunut henkilöstö osallistumaan muutoksen suunnitteluun. Myös Valpola (2004) esittää samansuuntaisen näkökulman suunnitteluun liittyvistä työryhmistä. Projektiryhmien käyttö luo hyvää pohjaa onnistuneelle muutosprosessille. Projektiryhmien avulla on saatu tuotua käytännön kysymyksiä ratkaistavaksi organisaatioissa. Projektiryhmien jäsenet kertovat omissa yksiköissään muutoksista ja kykenevät myös perustelemaan muutosten tarpeellisuutta muille jäsenille. (Valpola 2004, 57.) Muutosta saattaa tapahtua vain näennäisesti, jos vahvaa ohjaavaa tiimiä ei ole. (Kotter 1996, 6.) Muutosjohtajan tulisivikin osata johtaa tiimiä, jossa on tarpeeksi rohkeutta lähteä toteuttamaan uutta toimintamallia (Diab ym. 2018, 76).

Tässä opinnäytetyössä nousi esille, että kotihoidon henkilöstö kokee tiedonkullussa olevan parannettavaa. Tieto ei aina tavoita koko henkilöstöä. Lisäksi tiedottamistyylissä esiintyi eroavaisuutta esihenkilöiden kesken. Tiedottamisessa täytyy huomioida, että sanojen ja toimien täytyisi vastata toisiaan. Työpajoissa ei kuitenkaan noussut esille käytännönratkaisuja tiedottamisen parantamiseen. Bateh ym. 2013; van den Heuvel, 2016 ovat todenneet tutkimuksissaan, että työntekijät tarvitsevat kattavaa tietoa tulevasta muutosprosessista ja siitä, mihin sillä pyritään. Kattava tiedottaminen lisäisi työntekijän sitoutumista muutosprosessiin. (Bateh ym. 2013,115; van den Heuvel ym. 2016, 398.)

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella tiedottaminen koettiin tärkeäksi muutosprosessin vaiheeksi koko muutosprosessin ajan. Henkilöstö toivoi, että

heitä tiedotetaan säännöllisesti mitä muutosprosessille kuuluu ja, että ollaanko tavoitteessa. Taskinen (2017) toteaa, että vuorovaikutus on muutostiedotuksessa on tärkeää, toimivan vuorovaikutuksen myötä osapuolten on mahdollista tuoda esille huolia, se antaa mahdollisuuden vaikuttamiselle, ja luo edellytykset luottamukselle (Taskinen 2017, 161). Shin ym. (2015) toteavat, että työntekijät sitoutuivat muutokseen vahvemmin myös muutoksen jälkeen, kun he kokevat, että johtajat antavat riittävästi ja vilpittömästi tietoa muutoksen aikana. Panostamalla tiedottamiseen muutoksen aikana vahvistetaan työntekijöiden sitoutumista itse työpaikkaan. Sitoutuneet työntekijät harvemmin suunnittelevat organisaatiosta lähtemistä. Silloin kun työntekijät kokevat muutoksen hyödyttävän heitä riittävästi, he sitoutuvat muutosprosessiin paremmin. (Shin ym. 2015, 501–528.)

Tässä opinnäytetyössä nousi esille, että työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus ja tiedottaminen ovat tärkeitä muutoksessa. Tulosten perusteella vuorovaikutukseen ja viestintään on tarvetta kiinnittää lisää huomiota. Myös esihenkilöillä on tarve saada ajoissa tietoa tulevista muutoksista, varsinkin jos ne tulevat ylemmältä johdolta, jotta he kykenevät suunnittelemaan työaikaan omalle muutokseen liittyvälle työlle ja resursoida työntekijöitä perustehtävästään muutokseen liittyvään työhön ennakoidusti. Kuokkanen (2015) on todennut, että kokonaisuudessaan avointa viestintää ja vuorovaikutusta pidetään tärkeänä ja tarpeellisena elementtinä muutoksessa. Vuorovaikutus, yhteistyökyky ja sitoutuminen nousevat nykytyöelämässä yhä merkittävämpään rooliin. (Kuokkanen 2015, 92–93).

Tämän opinnäytetyön tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että johtamistavoissa on hyvä kiinnittää huomiota toimiin, jotka ennaltaehkäisevät epätoivotuja, tuhoavia johtamistilanteita, kuten muutosten läpivieminen ilman työntekijöiden osallisuuden mahdollistamista Johtaminen tulisi nähdä vastavuoroisena prosessina, johon osallistuvat sekä esihenkilöt että työntekijät. Hoffren (2020, 59) tuo esille erään työelämäään liittyvän epäkohdan, joka kyseenalaistaa johtamisen, jossa korostuvat vain toimijoiden välinen myönteinen vuorovaikutus ja kehittäminen. Hoffren tuo esille, että johtaminen on vastavuoroinen prosessi, jossa työyhteisön osallisuus voi johtaa myös johtajan epätoivottuun vallan väärinkäyttöön, jota työyhteisö voi tiedostamattaan tai tiedostaen tukea.

Opinnäytetyön tulosten mukaan Siilinjärven kotihoidossa on koettu useita muutoksia ja tämän koettiin olevan vahvuus työyhteisössä, mutta sen koettiin olevan myös haaste. Tiheään tulevat muutosprosessit haastavat henkilöstöä uuden toimintamallien sisäistämisessä. Endrejat ym. (2021) toteavat tutkimuksessaan, että maailma muuttuu ja sitä myötä myös työskentelytavat. Organisaatiomuutokset vaativat työntekijöiltä kykyä muuttaa ajattelutapaa totutuista työskentelytavoista. (Endrejat ym. 2021, 603) Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen käynnistyttyä on tuotu esille mahdolliset haasteet, jotka liittyvät hallinnon siirtymiseen kauemmaksi varsinaisesta suorittavasta henkilöstöstä. On syytä pohtia, miten muutoksia johdetaan hallitusti, miten työntekijät otetaan mukaan muutoksiin ja heidän erilaiset tunteensa muutosta kohtaan kohdataan. Saarela ym. (2019, 92–93) tuovat artikkelissaan esille, että vanhuspalveluiden lähiesimiehet ovat huolissaan sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksen myötä muodostuvasta muuttuvasta toimintaympäristöstä ja sen hallinnasta. Kauemmas siirtyvän hallinnon koetaan hankaloittavan työnte-koa.

Kotihoidossa on opinnäytetyön tulosten mukaan hyvä me-henki ja henkilös-töstä löytyy työntekijöitä, jotka innostuvat uusista toimintamalleista. Yhteis-henki on myös asennetta, kykyä asettua johdettavaksi muutoksissa. Carlström ja Ekman (2012) toteavat, että työyhteisö, jossa on joustava ilmapiiri, on suo-tuisa ympäristö uusien terveydenhuoltomallien toteuttamiselle (Carlström & Ekman 2012, 184–185). On tutkittu, että esimerkiksi joukkueurheilussa jouk-kueen jäsenet voivat omilla toimillaan säädellä toistensa tunnetiloja, antamalla positiivista palautetta, käyttämällä huumoria ja ei-sanattomia viestejä voidaan parantaa toisen tunnetilaa ja suoriutumista. (Palmateer & Tamminen, 2018, 328.) Voidaankin ajatella, että myös työyhteisö on eräänlainen joukkue, jossa voisi olla suositeltavaa käyttää hyväkseen työyhteisön jäsenten kesken tun-nesäätelyä.

Tämän opinnäytetyön tuloksista selviää, että esihenkilöillä koettiin olevan tär-keä rooli muutosprosessin läpikäymisessä. Diab ym.2018 toteavat tutkimuk- sessaan, että esihenkilöillä on merkittävä rooli, he antavat toimintaan auktori-

teettii sekä uskottavuutta, mutta hoitotyössä työskenteleville esihenkilöille tulisi järjestää enemmän koulutusta muutosjohtamiseen. (Diab ym. 2018, 74–76) Myönteinen ja läsnä oleva johtaja saa paremmin kohdettua muutoksen suuntaa, ja vapauttaa toimintaenergiaa. Johtaja, joka on myös itselleen uudessa tilanteessa ja tottunut tuntemaan tilanteet yksityiskohtaisesti, eikä ole nopeisiin tilanteisiin tottunut, ei välttämättä pysty herättämään tarvittavaa luottamusta. Myös muutoksen tietoperustelu jää tällöin vaillinaiseksi eikä muutos lähde liikkeelle tietoperustasta. (Valpola 2004, 53.) On todettu, että tehokkaat johtajat kykenevät hyödyntämään motivointi ja viestintätaitojaan, johtajat, jotka eivät tunnista näiden taitojen tärkeyttä ovat usein epäonnistuneiden muutosten toteuttajia (Gilley ym. 2009, 90).

Opinnäytetyön tulosten mukaan esihenkilön tuki työntekijöille muutosprosessissa on tärkeää. Muutosvastarinnan vähentämiseksi viestinnän tulisi olla läpinäkyvää, kaksisuuntaista ja riittävää. Tuloksissa korostui, että henkilökunnalle tulisi muodostua kokemus siitä, että muutokseen voi vaikuttaa konkreettisesti. Välietappien saavuttaminen muutoksen aikana tulisi olla palkitseva kokemus niin esihenkilöille kuin koko työyhteisölle. Myös Endrejat ym. (2021) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijälle annettava tuki on hyvin tärkeää muutosprosessin onnistumiseksi (Endrejat ym. 2021, 595). Esihenkilön tulee sallia kriittisetkin näkökulmat ja käsitellä muutosvastarintaa kehittymisen näkökulmasta. Diab ym. (2018) toteavat tutkimuksessaan, että muutosprosessin tulisi aiheuttaa muutosvastarintaa, koska se johtaa parhaaseen lopputulokseen (Diab ym. 2018, 76). Muutokseen liittyvien tunteiden, kuten pelon, oikeanlainen huomioiminen ja käsittely muutoksen eri vaiheissa tukevat organisaation perustehtävän toteutumista. Arikosken ja Sallisen (2008, 63) mukaan onnistuneen muutoksen lopussa päällimmäinen tunne tulisi kuitenkin olla ilo, ja muut muutokseen liittyvät tunteet tulisi olla käsitelty.

Tässä opinnäytetyössä nousi esille, että esihenkilön positiivisella asenteella muutosta kohtaan on vaikutusta henkilöstön asenteisiin muutosta kohtaan. Joseph ym. (2015) ja Al Harbi ym. (2019) toteavat tutkimuksissaan, että johtajan positiiviset ominaisuudet, kuten positiiviset tunteet, vaikuttavat johtamisen tehokkuuteen positiivisesti, kun taas johtajan negatiiviset tunteet ja ominaisuudet vaikuttavat johtamisen tehokkuuteen negatiivisesti (Joseph ym. 2015, 571;

Al Harbi ym. 2019, 1082). Tämä selittyy sillä, että positiivisia ominaisuuksia omaavat johtajat käyttäytyvät transformationalisen johtajan tavoin. Transformationaalinen johtaja toimii vision pohjalta, innostaa, ottaa huomioon yksilön tarpeet ja haastaa ajattelemaan tavallisesta poikkeavasti, saaden näin työntekijät seuraamaan omaa esimerkkiään toiminnassaan. (Joseph ym. 2015, 571) Psykologista pääomaa, eli sisukkuutta, itseluottamusta, optimismia, toiveikkuutta, voidaan pitää yhtenä työelämätaidona. Johtajan on hyvä kyetä tunnistamaan sekä itsensä että työyhteisön psykologinen pääoma, tukemalla näitä taitoja voi auttaa työyhteisöä toimimaan muutostilanteissa. (Manka ym. 2014, 6–7,10.) Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella esihenkilöiden toivottiin olevan helposti tavoitettavissa ja, että esihenkilöltä saa tukea muutosprosessin eri vaiheissa. Lisäksi esihenkilön toivottiin olevan kannustava henkilöstöä kohtaan. Khatri (2006) ja Lammintakanen (2011) toteavat, että kontrolloiva ja valvova johtaminen heikentää työntekijöiden motivaatiota, henkilöstön suorituskykyä ja osaamista (Khatri 2006, 46; Lammintakanen 2011, 239).

Esihenkilöt eivät työpajoissa tuoneet esille esihenkilöiden kesken tapahtuvan tuen ja kumppanuuden merkitystä muutosjohtamisen onnistumiselle. Kollegiaalisuuden ja esihenkilöiden keskinäisen tuen avulla voitaisiin saada tukea ja voimaa johtamistyöhön. Toisen tuki saa toisen onnistumaan ja kehittymään työssään. Vertaistuki auttaa myös työssäjaksamisessa. Onnistuneessa muutoksessa merkittävää on ovat esihenkilöiden yhteisen todellisuuden löytäminen. On tärkeää, että esihenkilöiden keskinäiseen viestitään ja yhteistyöhön kiinnitetään huomiota. Fleischer ym (2016) tutkimuksissa tuli esille, että johtajien on tarpeellista tehdä yhteistyötä esimerkiksi erilaisissa kehitystehtävissä, työntekijöiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen ja oppimista tukevan toiminnan ohella. (Fleischer ym. 2016, 315–316.) Lintulan ym. (2022) laajan seurantalutkimuksen mukaan työyhteisön sosiaalisen pääoman yhteys työkyvyn heikentymiseen, toisen heikentyessä myös toinen heikentyy. Kyseessä olevassa tutkimuksessa sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi yksilön kokemaa luottamusta ja vastavuoroisuutta, avun antamista ja saamista, yhteistoiminnan sujuvuutta, tiedon jakamista ja me-henkeä. (Lintula ym. 2022, 370.) Johtajien välistä yhteistyötä on myös tutkittu viime vuosina entistä enemmän. (esim. Fairhurst ym. 2020; Ospina ym. 2020).

Tämän opinnäytetyön tuloksista nousi esille, että esihenkilöillä on erilaisia toimintatapoja johtaa muutoksia, eikä yhteistä toimintatapaa ole olemassa. Tämä aiheuttaa epätietoisuutta työntekijöissä. Esihenkilöt toivat esille johdon vetovastuun korostumisen, ja jäivät pohtimaan, miten työntekijöitä voitaisiin tukea ja rohkaista ottamaan vastuuta muutosprosessista. Voidaankin pohtia, onko toimintamallissa kyse työyhteisön toimintakulttuurista, jossa vetovastuu on perinteisesti ollut johdolla ja kyse onkin luottamuksen puutteesta, tai toisaalta työntekijöiden rohkeudesta ottaa vastuuta muutoksissa. Lämsä ja Hautala (2005, 232) tuovat esille, että ihmisten motivaatio ja sitoutuminen, tehokkuus ja työhyvinvointia lisääntyvät, kun henkilöstöä pidetään tärkeänä tiedon ja innovaatioiden luojana sekä toiminnan laadun kehittäjänä.

Opinnäytetyön tekemisen aikana havaittiin, että haasteeksi nousseet asiat muutoksissa ovat itse asiassa melko yksinkertaisia ratkaista. Haasteet ratkeaisivat osittain asioiden äärelle pysähtymisen avulla. Hankalatkin tilanteet ratkeavat usein, kun asioita pohtii yhdessä työyhteisönä ja tarkastelee tilannetta uusista näkökulmista, joita työntekijät tuovat keskusteluun, kun heille luodaan tilanteita tuoda näkemyksiään esiin. Fleischer ym. (2016) toteavat, että johtaja voi omilla toimillaan luoda työntekijöiden keskuuteen niin sanottua oppimisympäristöä, ympäristöä, jossa ajatellaan ja pohditaan kriittisesti tehtyjä toimia ja opitaan toisilta. (Fleischer ym. 2016, 314.)

Tässä opinnäytetyössä nousi esille, että ajan puute ja kiire ovat aiheita, joista jatkuvasti puhutaan, esihenkilöiden oman työn ja itsensä johtamisen keinoin olisi mahdollista puuttua ja pysäyttää kiirepuhe. Varsinkin lähiesihenkilönä toimiessa olisi vaikea ajatella, että työntekijöiden kohtaamisen, kuulemisen ja vuorovaikutukseen panostamisen tärkeys sivuutettaisiin. On haastavaa johtaa ihmisiä, jos vuorovaikutus häviää, sitä on vähän tai sitä on vain muodollisesti. Syväsen ym. (2015) mukaan dialogisuuden on todettu vahvistavan osallisuuden tunnetta. Dialogisuus perustuu tasavertaisuuteen, yhteenkuuluvuuden tunteeseen, joka muodostuu puhumisen ja ajattelemisen ja tuntemisen kautta. (Syvänen ym. 2015, 151.) Pelkkä asioiden kautta johtaminen ei ole aina onnistunutta muutosjohtamista, koska muutos rakentuu ihmisistä. Muutosten johtaminen tapahtuu ihmisläheisesti ja vuorovaikutuksen keinoin. (Kallankari 2019, luku 5.)

Tämän opinnäytetyön tuloksista ilmenee, että toiminnan juurruttaminen on tärkeä muutosjohtajuuden toimintamallin vaihe. Kallankari (2019) toteaa, että muutosprosessin päättymisen jälkeen tulee varmistaa, että uusi toimintatapa on juurtunut käytäntöön, koska vanhoihin toimintatapoihin palaamisen riski on suuri. Toimintamallin juurtumista uudeksi käytännöksi voidaan varmistaa esimerkiksi valvonnalla, ohjauksella ja uusiin toimintatapoihin kannustamisella. (Kallankari 2019, luku 6) Lisäksi esihenkilöt tässä opinnäytetyössä nostivat heille pidetyssä työpajassa juurruttamiskeinoiksi huolellisen suunnittelun, tiedottamisen sekä esihenkilön tavoitettavuuden. Kallankari (2019) toteaa, että vakiinnuttamisessa voidaan käyttää samoja ihmisten johtamisen keinoja, motivoimisen ja sitouttamisen menetelmiä, joita hyödynnetään myös muutoksen toteuttamisessa (Kallankari 2019, luku 6). Tienari ja Harviainen (2020) toteavat, että ihmiset haluavat olla mukana sellaisessa, joka on jotain konkreettista ja joka on mahdollista ymmärtää. Esimerkiksi verrattuna strategiatyöhön, strategia työssä osallistamisen, ja kuulluksi tulemisen kokemusten kautta strategiasta voi löytää sellaista, johon voi itse ja omassa työssään kiinnittyä. Tällöin työntekijän on helpompaa alkaa toimimiaan strategian viitoittamana käytännön työssä. (Tienari & Harviainen 2020, 164.)

Kotihoidosta puuttuu palautekanava, palautekanavaa toivottiin työyhteisön käyttöön, jopa nimettömän palautteen antaminen toivottiin mahdollistettavan. Glenngård ja Anell (2021) sekä Ahn ym. (2021) toteavat, että palautteen keräämisellä saadaan realistista tietoa ja voidaan katkaista työyhteisössä olevia olettamuksia muutosprosessista. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että organisaatiot ottavat oppia saamastaan palautteesta. (Glenngård & Anell 2021, 11; Ahn ym. 2021, 616) Tämän opinnäytetyön tuloksissa huomion arvoista on, että esihenkilöt kokivat, etteivät he saa palautetta johtamisestaan, he kuitenkin kokevat palautteen tärkeäksi oman työn kehittymiselle. Esihenkilöt toivovat enemmän palautetta omasta työskentelystään, ja toivat esille myös esimerkiksi nimettömän palautteen antamisen mahdollisuuden. Esille nousi myös ajatus töihin tulo- ja lähtöpalautteen antamisesta, joka voisi olla yksi johtamisen työkalu, jolla esihenkilöt saisivat tietoa onnistumisista ja mahdollisista epäonnistumisista.

Tämän opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan pitää, että kotihoidon työyhteisöstä löytyy ammatillista osaamista ja motivoituneita työntekijöitä viedä tarvittavia muutoksia käytännön toteutukseen muutoksia kohdatessa. Esihenkilöiltä ja työyhteisöltä vaaditaan perehtymistä sekä muutokseen ilmiöinä, mutta myös johtamisen teoriaan käytännön osaamisen lisäksi. Muutosvastarinnan vähentämiseksi viestinnän tulisi olla läpinäkyvää, kaksisuuntaista ja riittävää. Toiveena työyhteisössä on, että työntekijöille tulisi kokemus siitä, että muutokseen voisi vaikuttaa konkreettisesti. Tällainen konkreettinen vaikuttamismahdollisuus olisi muutostyöryhmän perustaminen uutta toimintaa suunniteltaessa. Välietappien saavuttaminen muutoksen aikana tulisi olla palkitseva kokemus niin esihenkilöille kuin koko työyhteisölle. Työyhteisössä koettiin, ettei kotihoidossa ole selkeää toimintamallia, kuinka muutosprosesseissa toimitaan. Siitä johtuen muutosprosessit koetaan ajoittain sekavina. Ottamalla käyttöön opinnäytetyönä laadittu muutosjohtajuuden toimintamalli, auttaisi se pitämään muutosprosessit selkeämpinä. Työyhteisö on ollut itse laatimassa muutosjohtajuuden toimintamallia. Koska työyhteisö on osallistunut toimintamallin laatimiseen, olisi suotavaa, jos muutosjohtamisen toimintamalli tulisi osaksi kotihoidon muutosprosesseja. Siilinjärvelle laadittu muutosjohtamisen toimintamalli antaa yhden mahdollisen työvälineen etenkin lähiesihenkilöille, toimintamallin avulla tärkeät arjen näkökulmat tulisivat huomioituiksi muutoksissa.

Tutkimuksen toteutusmenetelmä, jossa ensin tarkastellaan työyhteisönä nykytilannetta ja sen pohjalta tunnistetaan muutosjohtamisen haasteet ja tämän jälkeen tehdään toimintamalli muutosjohtamisen jalkauttamiseksi, olisi mahdollista toistaa myös toisissa työyhteisöissä. Opinnäytetyössä pyritään tuottamaan sellaista tietoa ja konkreettista toimintamallia arkeen vietäviksi, joka sitouttaisi työyhteisöä paremmin muutosten keskellä.

## **6.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimuksen eettisyys ulottuu koko tutkimusprosessin läpi aiheen valinnasta, aineiston hankintaan ja analysointiin, sekä tulosten raportointiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on usein kyse ihmisistä, ja tutkimusetiikan periaatteisiin, kuuluu tutkimukseen osallistuneiden suojeleminen. Tutkimusetiikkaan kuuluu hyvän

tieteellisen toimintatavan noudattaminen. (Pietilä ym. 2020, 49.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa eettistä hyväksyttävyyttä, luotettavuuden ja uskottavuuden edellytysten täyttymistä. Tutkijan täytyy noudattaa työssään hyväksytyjä toimintatapoja tutkimuksen teossa ja tulosten esittämisessä. Tässä opinnäytetyössä on noudatettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta- sekä arviointimenetelmiä.

Opinnäytetyön työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Vapaaehtoisia työpajaan osallistujia kartoitettiin kotihoidon työntekijöille lähetetyllä sähköpostilla. Osallistujille annettiin tietosuojainformaatio kirjallisesti työpajan alussa. Työpajaan osallistujille kerrottiin mahdollisuudesta keskeyttää osallistuminen milloin tahansa. Tutkittaville täytyy antaa riittävästi tietoa tutkimuksen tavoitteista, luottamuksellisuudesta ja esimerkiksi aineiston asianmukaisesta käsittelystä. Tutkimukseen osallistumisen täytyy aina myös olla vapaaehtoista. (Eskola & Suoranta 2003, 52–57.)

Opinnäytetyön työpajoihin osallistuneiden henkilöllisyys ei paljastu raportista eikä osallistujista kerätty taustatietoja. Aineiston analyysiin ja tulosten esittämiseen liittyvää luottamuksellisuutta osoittaa, että kaikki aineisto, sekä taustatietokyselyn että työpajojen aineisto käsiteltiin, säilytettiin sekä tuhottiin asianmukaisesti. Osallistujat voivat näin luottaa opinnäytetyön tekijöiden eettiseen osaamiseen opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tekemisessä on ollut tärkeää luottamuksellisuus. Osallistujat jakavat henkilökohtaisia tietojaan ja luottavat siihen, että heidän antamansa tiedot säilyvät luottamuksellisina ja tietoja käytetään vain ennalta tiedossa oleviin tarkoituksiin (Pietilä ym. 2020, 52).

Opinnäytetyön tekemisessä on käytetty koko prosessin ajan eettistä harkintaa, kahden tekijän kesken on yhdessä otettu esille erilaisia kysymyksiä oikeellisuudesta liittyen esimerkiksi tutkittavaan kohteeseen, tutkimuksen aineiston hankintaan ja analyysiin. Gylling (2006, 350) kirjoittaa eettisen harkinnan olevan valmiutta käsitellä eettisiä valintoja ja toiminnan oikeellisuutta. Opinnäytetyön aineistonhankinnassa, ja aineiston säilyttämisessä ja esimerkiksi aineisto-otteiden esittämisessä on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia. Muiden tutkijoiden tuloksia tai aineistoja ei ole otettu omiin nimiin, ja

toisten työtä on kunnioitettu. Tulosten luotettavuuteen ja tarkistettavuuteen liittyvät aineiston asianmukainen keruu, ja säilytys. (Kuula 2011, 24–26.)

Pernaa (2013, 8) esittää kirjassaan Lincolnin ja Gubainin (1985) kuvailemia kehittämistutkimusten kriteereitä, joiden mukaan tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuuluvat mm. uskottavuus, siirrettävyys, vahvistettavuus, pysyvyys, seuraamuksellisuus ja tutkimuksen neutraalisuus. Kehittämistutkimuksen luotettavuusanalyysiin sisältyy kokonaisvaltaisuus, vaiheittainen eteneminen, kehittäminen, arviointi ja dokumentoinnin tarkkuus. Opinnäytetyö eteni vaiheittain, jolloin alkuun kartoitettiin taustatietokyselyn avulla nykytilannetta ja kehittämiskohteita ja niiden ratkaisuja. Seuraavassa vaiheessa työpajan osallistujat loivat muutosjohtamisen toimintamallia, ja esihenkilöt toivat esille arjen käytännön tason toimia toimintamallin juurruttamiseksi. Viimeisessä vaiheessa opinnäytetyön tekijät muodostivat muutosjohtamisen toimintamallin Siilinjärven kotihoitoon.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden todentamista on tutkittu paljon. Luotettavuuden varmistamista on myös kritisoitu (Long & Johnson 2000; Fitzpatrick 2019). Kehittämisprosessin kaikki vaiheet on kuvattu totuudenmukaisesti, mikä lisää tämän tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön aineistot säilytettiin ja tuhottiin asianmukaisesti. Prosessi kuvattiin mahdollisimman todenmukaisesti ja huolellisesti luottamuksen vahvistamiseksi. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, kuten tulosten esittämisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 150.)

Oli työn kannalta hyvä, että tuloksia päästiin analysoimaan mahdollisimman pian. Samoin työpajoihin osallistuneiden määrä oli pieni. Nämä tekijät ovat voineet vaikuttaa tuloksiin. Tulokset ovat siten ainutkertaisia, uudelleen toteutettuina tulos voisi olla toisenlainen.

Taustatietokyselyn vastaajamäärä on määrällisesti pieni. Taustatietokyselyn oletus ei ollut, että koko kotihoiton henkilöstö vastaa kyselyyn, koska kaikki henkilöstöstä eivät ole osallistuneet etäkotihoivan pilotointiin tai viimeaikaisiin kotihoiton muutosprosesseihin. Taustatietokyselyllä yritettiin saada vastaa-

maan kotihoidon muutosprosesseihin osallistunutta henkilöstöä. Vastaajamäärään saattaa vaikuttaa myös se, että osa etäkotihoivan pilotointiin osallistuneista työntekijöistä oli vaihtanut työpaikkaa ennen taustatietokyselyn tekoa. Taustatietokyselyn avoimiin kysymyksiin oli vastattu vaihtelevasti. Osin vastaukset olivat 3–5 lauseen mittaisia, mutta esiintyi myös yhden lauseen vastauksia. Kyselylomakkeiden avointen kysymysten vastaukset saattavat tuottaa vähän tietoa, jolloin sisällönanalyysin toteuttaminen ei ole mahdollista (Kyngäs ym. 2011, 146). Taustakyselyn tavoitteena oli saada työpajatyöskentelylle taustatietoa, teemoja, jotka toimivat toimintamallin kehittämisen lähtökohtina, eikä muutosjohtamisen toimintamallia rakennettu pelkästään taustatietokyselyn pohjalta.

Sisällön analyysi on saanut aiheellista kritiikkiä liiallisen yksinkertaistetusta esittämisestä. Tässä työssä on kuitenkin pyritty lisäämään luotettavuutta tarkalla analyysin kuvaamisella, eli on pyritty kuvaamaan aineiston abstrahoinnin eteneminen mahdollisimman hyvin tulosten raportoinnissa. Myös käytetyn analyysitavan luotettavuutta on pohdittu. Analyysin luotettavuuden ja koko opinnäytetyön luotettavuuden kannalta kahdesta tekijästä oli hyötyä, mutta se asetti työskentelyyn myös haasteita. Työskentelyn aikana käytiin keskusteluja siitä miten kaksi eri tekijää ymmärtävät esimerkiksi muutokseen liittyvät käsitteet. Käydyt keskustelut vahvistivat yhteistä ilmiön, eli muutoksen ja sen johtamisen käsitystä. Tämä oli välttämätöntä jo aineiston hankinnan ja analyysin teon aikana tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Aineistoa läpikäydessä, luukiessa ja raportointivaiheessa, toinen tekijä kykeni huomaamaan, jos raportoinnissa on päällekkäisyyttä tai teemoittelussa liian monta erilaista teemaa oli yritetty liittää yhteen. Kyngäs ym. (2020, 45) toteavat että tutkimuksen uskottavuuden kannalta on hyödyllistä, että toinen tutkija lukee tutkimusraportin läpi, ja tällöin vaaditaan tutkimuksen analyysin vaiheiden tarkkaa kuvaamista. Analysoinnissa ja tulosten esittämisessä huomioitiin jatkuvasti itse aineiston säilyminen totuudenmukaisena, ja tulosten esittämisessä on pyritty selkeyteen. Tutkimuksen tulosten esittämisessä on pyrittävä helposti tulkittavaan ja ymmärrettävään kokonaisuuteen aineistosta. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 8.)

Tutkijan pitäisi aina pystyä pohtimaan ja esittämään vaikuttivatko taustatiedot, tai oliko tutkijan ennakkokäsityksillä vaikutusta tutkimuksen uskottavuuteen

(Kyngäs ym. 2020, 42–43). Taustatiedot saattavat vaikuttaa esimerkiksi tutkimustiedon havainnoimiseen. Tätä pyrittiin ehkäisemään ottamalla viitekehyyksiksi jo aineiston hankinta ja analyysi aikana Juppon (2005) muutosvaihemallin osat, etteivät tekijöiden ennakkokäsitykset, esimerkiksi työyhteisön tuttuus, pääsisi ohjaamaan merkityksellisten havaintoyksiköiden valintaa tutkimuksen kannalta heikentävästi. Toinen opinnäytetyöntekijöistä työskenteli koko opinnäytetyöprosessin ajan kohdeorganisaatiossa ja toinen opinnäytetyöntekijöistä työskenteli esihenkilönä kohdeorganisaatiossa opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa. On syytä huomioida, että onko kohdeorganisaatiossa työskentelyllä voinut olla vaikutusta aineiston analyysiin. On myös huomioon otettavaa työn tekemisen kannalta positiivisena näkökulma, että kotihoidon työssä jo tiedossa olevat haasteet motivoivat opinnäytetyön tekijöitä kehittämistyöhön ehkä ulkopuolista tekijää vahvemmin. Tiedossa olevat työyhteisön vahvuudet taas toimivat kannustimena, tietona että työyhteisössä on potentiaalia kehittyä. Toinen opinnäytetyön tekijöistä ei työskentele kotihoidon lähiesihenkilönä, joten toinen tekijä toi analyysiin ja muutosjohtamisen toimintamallin muodostamiseen objektiivisuutta ja erilaista näkökulmaa.

Tiedonhaussa käytetyt hakusanat ovat voineet rajata aineistoa, jota haettiin esimerkiksi käsitelmäärittelyä varten. Tätä pyrittiin ehkäisemään arvioimalla kriittisesti mitä hakusanoja käytetään. Muutosjohtamista pyrittiin määrittelemään vaiheittain etenevänä prosessina, jossa johtaminen määritellään ihmisten ja asioiden johtamisena nimenomaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tietoinen, toisenlainen rajaus tai teoreettinen viitekehys olisi voinut tuoda käsitelmäärittelyyn erilaisen kuvauksen. Myös kielitaito on voinut vaikuttaa tiedonhakuun osin rajoittavasti.

### **6.3 Oman opinnäytetyöprosessin tarkastelu**

Opinnäytetyöprosessi alkoi alkukevällä 2022. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyönaihe liittyi enemmän Siilinjärven kotihoidon etäkotihoivaan, mutta aihe tarkentui toimeksiantajan toiveesta muutosjohtamisen näkökulmaan, ja lopulliseksi aiheeksi muovautui muutosjohtamisen toimintamallin luominen Siilinjärven kotihoitoon.

Opinnäytetyön suunnitelma hyväksyttiin lokakuun lopulla 2022. Toimeksiantajan myöntämä tutkimuslupa saatiin heti opinnäytetyön suunnitelman hyväksymisen jälkeen. Taustatietokysely toteutettiin kotihoidon henkilöstölle marraskuun alussa ja siitä saadut vastaukset päästiin analysoimaan pian kyselyajan päätyttyä. Työpajaan osallistujien ennakkorekrytointi aloitettiin lokakuun lopulla ja työpajat järjestettiin marraskuussa 2022. Kutsut työpajoihin lähetettiin sähköpostitse. Ensimmäiseen työpajaan odotettiin enemmän osallistujia, jotta ryhmiä olisi voitu muodostaa enemmän. Toteutuneesta osallistujamäärästä kuitenkin todettiin, että ryhmien vähäisen määrän vuoksi kaikki osallistujat pääsivät paremmin mukaan keskusteluun. Osallistujat antoivat odotuksista huolimatta positiivista palautetta pienistä ryhmistä ja ryhmien määrästä.

Työpajojen hedelmällisintä antia oli vilkas keskustelu ja osallistujien aktiivinen osallistuminen työpajatehtäviin. Työyhteisössä havaittiin olevan runsaasti tarvetta keskusteluhetkiin sekä ensimmäisessä että toisessa työpajassa. Yhteiset kohtaamiset aktiivisen toiminnan kautta loivat lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja ehkä haasteitakin tuotiin rohkeammin esille. Pohdittavaksi jäi, olisiko työpajat voitu järjestää aluksi vain työntekijöistä koostuviksi ja sen jälkeen yhdistää samoihin ryhmiin sekä työntekijöitä että esihenkilöitä. Olisiko tällöin haasteita tuotu vieläkin rohkeammin esille? Työpajaan päädyttiin yhdistämään sekä työntekijöitä että esihenkilöitä, koska haluttiin korostaa yhteistä kehittämistä, sitä, ettei kehittäminen kuulu vain johdolle vaan kaikille työyhteisön jäsenille. Kollegiaalisen tuen ja keskinäisen avunannon ja yhdessä tekemisen toivotaan jäävän pysyväksi käytännöksi työyhteisössä.

Työpajassa haluttiin korostaa kaikkien osallistujien näkökulmien tärkeyttä ja mahdollisuutta tuoda niitä asioita esille, jotka he itse kokevat tärkeäksi. Merkittävää oli että työyhteisössä suhtauduttiin opinnäytetyöhön positiivisesti ja työyhteisön jäsenille annettiin mahdollisuus osallistua kehittämistehtävän toteutukseen. Työpajoissa syntyi aitoja tilanteita, joissa pohdittiin ja tuotiin esille yhdessä käytännön ratkaisuja arkeen. Nämä aidot kokemukset edistävät työyhteisön yhteistä kehittämistä ja osallisuutta.

Työpajojen pitäminen oli opinnäytetyöntekijöille uusi ja mielenkiintoinen kokemus. Jälkeenpäin ajateltuna olisi työpajoja kannattanut pitää ainakin kolme.

Toimintamallin juurruttamistyöpajan juurruttamiskeinot jäivät yleiselle tasolle. Esihenkilöille olisi voitu pitää kaksi työpajaa, jolloin olisi päästy pohtimaan vielä syvemmin arkisia käytännön juurruttamiskeinoja, joita työyhteisössä otettaisiin käyttöön. Esihenkilöille suunnattuun työpajaan olisi myös voinut pyytää Siilinjärven kunnan asumispalveluiden esihenkilöitä, jolloin ryhmiä olisi voinut olla useampi ja keskusteluun olisi saattanut tulla lisää näkökulmia.

Aineistojen analysointivaihe oli mielenkiintoinen opinnäytetyön osuus. Analysointivaihe vei suunniteltua enemmän aikaa, koska siihen haluttiin panostaa. Analysointivaihe tuotti hyvää ja kehittävää keskustelua opinnäytetyöntekijöiden kesken ja jäi mieleen positiivisena kokemuksena.

Prosessina opinnäytetyön tekeminen on ollut hyvin opettavaista, mutta ajoittain raskasta. Aikataulu opinnäytetyön tekemiseen on opinnäytetyöntekijöiden omasta päätöksestä ollut tiukka. Aikataulussa pysyminen on vaatinut asioiden priorisointia ja opinnäytetyön jatkuvaa työstämistä vapaa-ajalla. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi tietämystä muutosjohtamisesta. Lisäksi karttui taitoja hyödyntää muutosjohtamisen toimintamallia ja työpajatyöskentelyä omassa työssä.

#### **6.4 Jatkokehittämisehdotukset**

Olisi mielenkiintoista jatkaa kotihoitoon laaditun muutosjohtamisen toimintamallin juurruttamiseen liittyvää tutkimusta. Opinnäytetyön tutkimustulosten sekä Siilinjärven kotihoidon muutosjohtamisen toimintamallin pohjalta voisi tutkia syvemmin niitä konkreettisia johtamisen keinoja, joita esihenkilöt voisivat käyttää hyödykseen muutosten keskellä. Esihenkilöiden kanssa pidetyssä toimintamallin juurruttamistyöpajassa juurruttamiskeinot jäivät yleiselle tasolle, ja siksi juurruttamiskeinojen jatkotyöstäminen olisi tarpeen. Esimerkiksi muutosjohtamisen toimintamallista johdettu konkreettinen toimintalistaus, joka sisältäisi konkreettisia työyhteisön käytäntöjä ja tapoja, suuntaisi esihenkilöitä kiinnittämään riittävästi huomiota tärkeisiin muutosprosessiin liittyviin asioihin.

Opinnäytetyössä laadittiin muutosjohtamisen toimintamalli yhden työyhteisön käyttöön. Muutosjohtamisen mallia voisi soveltaa myös toisiin organisaation

yksikköihin. Toinen jatkokehittämisaihe voisi olla muutosjohtamisen toimintamallin jalkauttaminen laajemmin Pohjois-Savon hyvinvointialueelle.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi olla myös selvittää muutoksen johtamisen toimintamallin vaikutuksista työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työelämä muuttuu jatkuvasti, muutos ei kuitenkaan automaattisesti tuo mukanaan negatiivisia asioita eikä poissulje sitä, että työelämä voisi olla hyvää. On todettu, että hyvä työelämä edellyttää vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista poisoppimista ja erilaista osaamista. Tietoa on kyettävä hyödyntämään paremmin, ja tähän tarvitaan halukkuutta myös työntekijätasolla, ei vain johtotasolla. Tulevaisuuden työntekijöiden työskentelyssä ei enää näy teollistumisen ajan kankeat työajat tai työssä raatamisen kulttuuri, joten tulevaisuudessa nykyistä keskeisempää on työkyvyn tukeminen, jatkuva osaamisen kehittäminen ja mielenterveyteen panostus. (Kokkinen ym. 2020, 93–95.) Olisiko tulevaisuudessa entistä enemmän tarvetta myös esihenkilöiden koulutuksessa keskittyä oman työn ja itsensä johtamisen osa-alueisiin?

## LÄHTEET

Aaltonen, S. & Högbäck, R. (toim.) 2015. Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 164. Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print. Tampere. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9786-5> [viitattu 1.10.2022]

Ahn, S., Cho, C.K. & Cho, T.S. 2021. Performance feedback and organizational learning: the role of regulatory focus. *Management Decisions*. Vol 59, No 3.

Al Harbi, J.A., Alarifi, S. & Mosbah, A. 2019. Transformation leadership and creativity Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personel Reriew*. Vol 48, No 5. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/PR-11-2017-0354/full/pdf?title=transformation-leadership-and-creativity-effects-of-employees-psychological-empowerment-and-intrinsic-motivation>

Bateh, J., Castaneda, M.E. & Farah, J.E. 2013. Employee Resistance To Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems*. Second Quarter. Volume 17, Number 2. Saatavissa: <https://clutejournals.com/index.php/IJMIS/article/view/7715/7779>

Carlström, E. & Ekman, I. 2012. Organisational culture and change: implementing person-centred care. *Organisational culture and change: implementing person-centred care*", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 26 No. 2, pp. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/14777261211230763147496175..191> (paho.org)

Diab, G.M., Safan, S.M. & Bakeer, H.M. 2018. Organizational change readiness and manager's behaviour in managing change. *Journal of Nursing Education and Practice*. Vol. 8, no 7. Saatavissa: [Organizational-change-readiness-and-manager-behavior-in-managing-change.pdf](https://www.researchgate.net/publication/328111111/Organizational-change-readiness-and-manager-behavior-in-managing-change.pdf) (researchgate.net)

Dinh, J.E., Lord, R. G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly* 25: 1, 36–62. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edit.

Endrejat, P., Klonek, F., Muller-Frommeyer, L. & Kauffeld, S. 2021. Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal* 39 (2021)

Einola, S. & Kohtamäki M. 2016. Sosiomateriaalisten käytäntöjen rooli kuntaorganisaation strategiatyössä. *Hallinnon tutkimus* 3/2016, 199–200. Artikkel. Saatavissa: [https://www.academia.edu/40623981/Sosiomateriaalisten\\_k%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6jen\\_rooli\\_kuntaorganisaation\\_strategiaty%C3%B6ss%C3%A4](https://www.academia.edu/40623981/Sosiomateriaalisten_k%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6jen_rooli_kuntaorganisaation_strategiaty%C3%B6ss%C3%A4)

- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1): 107–115, 114. Verkkojulkaisu 2008–05. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/5499399\\_The\\_qualitative\\_content\\_ana](https://www.researchgate.net/publication/5499399_The_qualitative_content_ana) [viitattu 1.12.2022]
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Fairhurst, G.T., Jackson, B., Foldy, E.G. & Ospina, S.M. 2020. Studying collective leadership: The road ahead. *Human Relations*, 73(4), 598–614
- Fitzpatrick, B. 2019. Validity in qualitative health education research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning* 11, (2), 211–217. Verkkojulkaisu 2019–02. [Viitattu 2020-05-09.] Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S1877129717302873#!>
- Gerbec, M. 2017. Safety change management – A new method for integrated management of organizational and technical changes. *Safety science*, (100).
- Gilley, Ann., Gilley, J.W., McMillan, H.S. 2009 *Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness*. *Performance Improvement Quarterly*; Silver Spring Vol. 21, Iss. 4, (2009): 75–94. Saatavissa: [Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness - ProQuest \(savonia.fi\)](https://www.proquest.com/organizational-change-motivation-communication-and-leadership-effectiveness-proquest/savonia-fi)
- Fleischer A.R., Semenic, S.E., Ritchie, J.A., Richer, M-C. & Denis, J-L. 2016. Nursing unit leaders influence on the long-term sustainability of evidence-based practice improvements. *Nursing Management* 24(3), 309–318. Saatavissa: [Nursing unit leaders' influence on the long-term sustainability of evidence-based practice improvements - PubMed \(nih.gov\)](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27111111/)
- Gylling, H. 2006. Tutkijan ammattietiikka. Teoksessa Jaana Hallamaa, Veikko Launis, Salla Lötjönen & Irma Sorvali (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 349–359.
- Glenngård, A.H. & Anell, A. 2021. The impact of audit and feedback to support change behaviour in healthcare organisations - a cross-sectional qualitative study of primary care centre managers. *BMC Health Services Research* (2021) 21:663. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06645-4>
- Hartikainen, K.M., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K. & Kolonen, M. 2021. Työuupumus – onko aivot unohdettu? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 2021: 58: 89–94. Saatavissa: <https://doi.org/10.23990/sa.102208>
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.

Hoffren, M. 2019. Vaieta vai vastustaa? Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. Väitöskirja. Kuopio. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3029-3>

Innokylä s.a. Innopaja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/innopaja> [viitattu 1.9.2022]

Joseph,D, Dhanani,L, Shen, W, McHugh,B, McCord,M, 2015. Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of a leader trait affect and leadership. The Leadership Quarterly. 26, 557–576. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.04.001>

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia 235. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja.

Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/05.

Juppo, V. & Ollila, S. 2015. Johtajien näkemyksiä kompleksisesta muutostilanteesta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2015.

Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0>

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Talentum Media Oy. E-kirja.

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Kustannus Oy Duodecim. E-kirja.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2018. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy. Helsinki. 3–6.painos.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. Verkko-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa

Kantola, J., Lehto, K.& Ekman, K. Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. Hallinnon tutkimus 1/2021.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Kestilä, L., Jokela, M., Härmä, V. & Rissanen, P. (toim) 2021. Covid-19 epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen. Asiantuntija-arvio. Raportti 03/2021. Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos. Tampere.

Saatavissa: [COVID19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palveluihin ja kansantalouteen. Asiantuntija-arvio, kevät 2021 \(julkari.fi\)](#)

Khatri, N. 2006. Building HR Capability in Health Care Organizations. *Health Care Management Review* 31 (1), 45–54.

Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen A., Toppi-Tanner, S. 2020. Kokkinen, L (toimi.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. PDF-julkaisu. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor ab.  
Kurttila, M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Kauppakamari.

Kübler-Ross, Elisabeth. 1973. On Death & Dying. Taylor & Francis Ltd. Saatavissa: <http://savonia.finna.fi>

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Toinen, uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino

Kumar, V. 2012. 101 design methods: a structured approach for driving innovation in your organization. Hoboken, N.J.: Wiley

Kuokkanen, A. 2015. Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa – Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Väitöskirja. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 43. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kröger, T., Van Aerschot, L. & Puthenparambil, J.M, 2018. Hoivatyö muutoksessa. Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopisto. YFI julkaisuja – YFI Publications 6, 2018. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7372-8>

Kyngäs, H. 2020. Inductive Content Analysis. Teoksessa Kyngäs, H., Mikkonen, K, Kääriäinen, M. (toim.) The application of content analysis in nursing science research. Springer 2020. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=5969468>

Kyngäs, H., Pölkki, T., Elo, S. & Kääriäinen, M. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Artikkel. *Hoitotiede* 23 (2), 138–148. Verkkojulkaisu 2011–01. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Tarja\\_Poelkki/publication/261723764\\_Sisallönanalyysi\\_suomalaisessa\\_hoitotieteellisessä\\_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32.p](https://www.researchgate.net/profile/Tarja_Poelkki/publication/261723764_Sisallönanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessä_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32.p). [viitattu 25.10.2022]

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. *Hoitotiede* VOL 11, no 1/99.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita

- Laine, P.-M. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro, 29–42.
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto
- Lammintakanen, Johanna 2011. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus. Helsinki: WSOYpro, 237–258.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change.
- Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Lintula, L., Salo, P., Halonen, J., Aalto, V., Ervasti, J., Kouvonen, A. & Oksanen, T. 2022. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: pseudokokeellinen tutkimus. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. VOL 59 NRO 4 2022: 59: 365–375. Saatavissa: <https://doi.org/10.23990/sa.98692>
- Limei, G., Qiaocong, L., Xiangchuan, H., Jiefen, O. & Mingzhu, W. Effectiveness of a nursing innovation workshop at enhancing nurses' innovation abilities: A quasi-experimental study. Nursing Open, 2022, 9 (1).
- Lincoln, S.Y. & Guba, E.G. 1985. Naturalistic inquiry. Sage Publications, California.
- Long, T. & Johnson, M. 2000. Rigour, reliability and validity in qualitative research. Clinical Effectiveness in Nursing 4, 30–37. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://doi.org.ezproxy.savonia.fi/10.1054/cein.2000.0106>
- Luostarinen, A. & Peltomaa, I.-M. 2016. Reseptit OPSin käyttöön. Opettajan opas työssä onnistumiseen. Juva:Bookwell Oy.
- Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima oy.
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologian tutkimuskeskus Teknopol Oy.
- Manka, M.-L., Larjovuori, R.-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön-miten kehittää psykologista pääomaa. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Saatavissa:

[https://www.researchgate.net/profile/Riitta-Liisa-Larjovuori-2/publication/278390607\\_Voimavarat\\_kayttoon\\_-\\_miten\\_kehitän\\_psykologista\\_paa-omaa/links/557ffc3a08aeaa18b77a3212/Voimavarat-kaeyttoeoen-miten-kehi-taen-psykologista-paeaeomaa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Riitta-Liisa-Larjovuori-2/publication/278390607_Voimavarat_kayttoon_-_miten_kehitän_psykologista_paa-omaa/links/557ffc3a08aeaa18b77a3212/Voimavarat-kaeyttoeoen-miten-kehi-taen-psykologista-paeaeomaa.pdf)

Mustosmäki, A. 2017a. How Bright Are the Nordic Lights? Job Quality Trends in Nordic Countries in a Comparative perspective. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 586. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7103-8>

Mustosmäki, A. 2017b. Pohjoismainen työelämän laatu Euroopan parasta – mutta kuinka kauan? Työelämän tutkimus 15 (3), 281–286. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelama...e/view/85279>

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BABBXXBTABFED#/kohta:2\(\(20\)FASILIJ1\]TOIVA\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\):\(FASILITOIVA\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b2204](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BABBXXBTABFED#/kohta:2((20)FASILIJ1]TOIVA((20)JOHTAMINEN((20):(FASILITOIVA((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b2204)

Nyholm, I. (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Yhdyskuntatieteiden laitos. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 705. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7259-6>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.uud.painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ospina S.M., Foldy, E.G., Fairhurst, G.T. & Jackson, B. 2020. Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. Human Relations 73(4), 441–463.

Palmateer, T. & Tamminen, K. 2018. A Case Study of Interpersonal Emotion Regulation Within a Varsity Volleyball Team. Journal of Applied Sport Psychology, 30, 3, 321–340. <https://doi.org/10.1080/10413200.2017.1367335>

Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Kehittämistutkimus opetusallalla. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: [https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/127650174/2013\\_Pernaa\\_KT\\_tutkimusmenetelmana\\_KT\\_kirja.p](https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/127650174/2013_Pernaa_KT_tutkimusmenetelmana_KT_kirja.p)

Pietilä, A-M., Nurmi, S-M., Halkoaho, A. & Kyngäs, H. 2020. Qualitative Research: Ethical Considerations. Teoksessa Kyngäs, H, Mikkonen, K, Kääriäinen, M. (toim.) The application of content analysis in nursing science research. Springer 2020. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=5969468>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: AlmaTalent Oy. E-kirja.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna. Gaudeamus Oy.

Rautiainen, P., Taskinen, H. & Rissanen, S. 2020. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen – virstanpylväitä menneestä ja suuntia tulevasta. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>

Saarela, M., Suominen, T., Roos, M., Sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksesta aiheutuvat haasteet vanhuspalveluiden lähiesimiesten kuvaamana. Hoitotiede 2019: 31 (2) 87–98.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. E-Kirja. Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja.

Saukkonen, P., Viinikainen, S., Roos, M., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P. & Suominen, T. Lähiesimiesten arvio organisaatiokulttuurista ja ilmapiiristä on hoitohenkilökunnan arviota positiivisempi. Sosiaalilääketieteellinen aikauslehti. Journal of Social Medicine 2019: 56.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. E-Kirja. Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja.

Shin, J., Seo, M.-G., Shapiro, D. L. & Taylor, M. S. (2015). Maintaining employees' commitment to organizational change: the role of leaders' informational justice and transformational leadership. Journal of Applied Behavioral Science 51: 4, 501–528. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1177/0021886315603123>

Siilinjärven kunta s.a.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.siilinjarvi.fi/minun-siilinjarvi/tietoa-siilinjarvesta/tilastot/vaesto/> [viitattu 24.8.2022].

Siilinjärven kunta s.a.b. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fstorage.googleapis.com%2Fsiilinjarvi-production%2F2022%2F08%2Fstrategia-uusivisio090822.pptx&wdOrigin=BROWSELIN> [viitattu 24.8.2022].

Siilinjärven kotihoidon omavalvontasuunnitelma 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: [432c8c82-khomavalvontasuunnitelma-2021.pdf \(storage.googleapis.com\)](https://storage.googleapis.com/432c8c82-khomavalvontasuunnitelma-2021.pdf) [viitattu 25.10.2022].

Stenvall, J & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanomat. Tallinna: AS Pakett.

STM 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:5. PDF-dokumentti. Saatavissa: [JUL2016-5-hallinnonalan-digitalisaation-linjaukset-2025.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/julkaisut/julkaisu/2016/5/digitalisaation-linjaukset-2025.pdf) [viitattu 1.7.2022].

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum. E-kirja.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Kauppakamari.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen - Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Taskinen, H. 2017. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen, S., Lammintakanen, J., & Hujala, A. (toim.) Sosiaali- Ja Terveysjohtaminen. 3.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tienari, J, Harviainen J, 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Helsinki. Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://savonia.finna.fi>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tyler, D., Lepore, M., Shield, R.R., Looze, J. & Miller, S.C. 2014 Overcoming Resistance to Culture Change: Nursing Home Administrators' Use of Education, Training, and Communication, Gerontology & Geriatrics Education, 35:4, 321–336, DOI: 10.1080/02701960.2013.837049

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Alma talent. Verkkokirjahylly, 29–60. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HAGBCXETCF#kohta:5>.

Van den Heuvel, S., Freese, C., Shalck, R. & van Assen, Marcel. 2017. How change information influences attitudes toward change and turnover intention. The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust. Leadership & Organization Development Journal. Vol 38. No, 3. Saatavissa: [http://emerald.LODJ.LODJ592797.398..418\(xamk.fi\)](http://emerald.LODJ.LODJ592797.398..418(xamk.fi))

Vesterinen, S. (2013). Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Oulun yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://jultika oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu. Otava

Weber, E., Büttgen, M. & Bartsch, S. 2022. How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, (143).

Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Seventh edition. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.

## LIITE 1

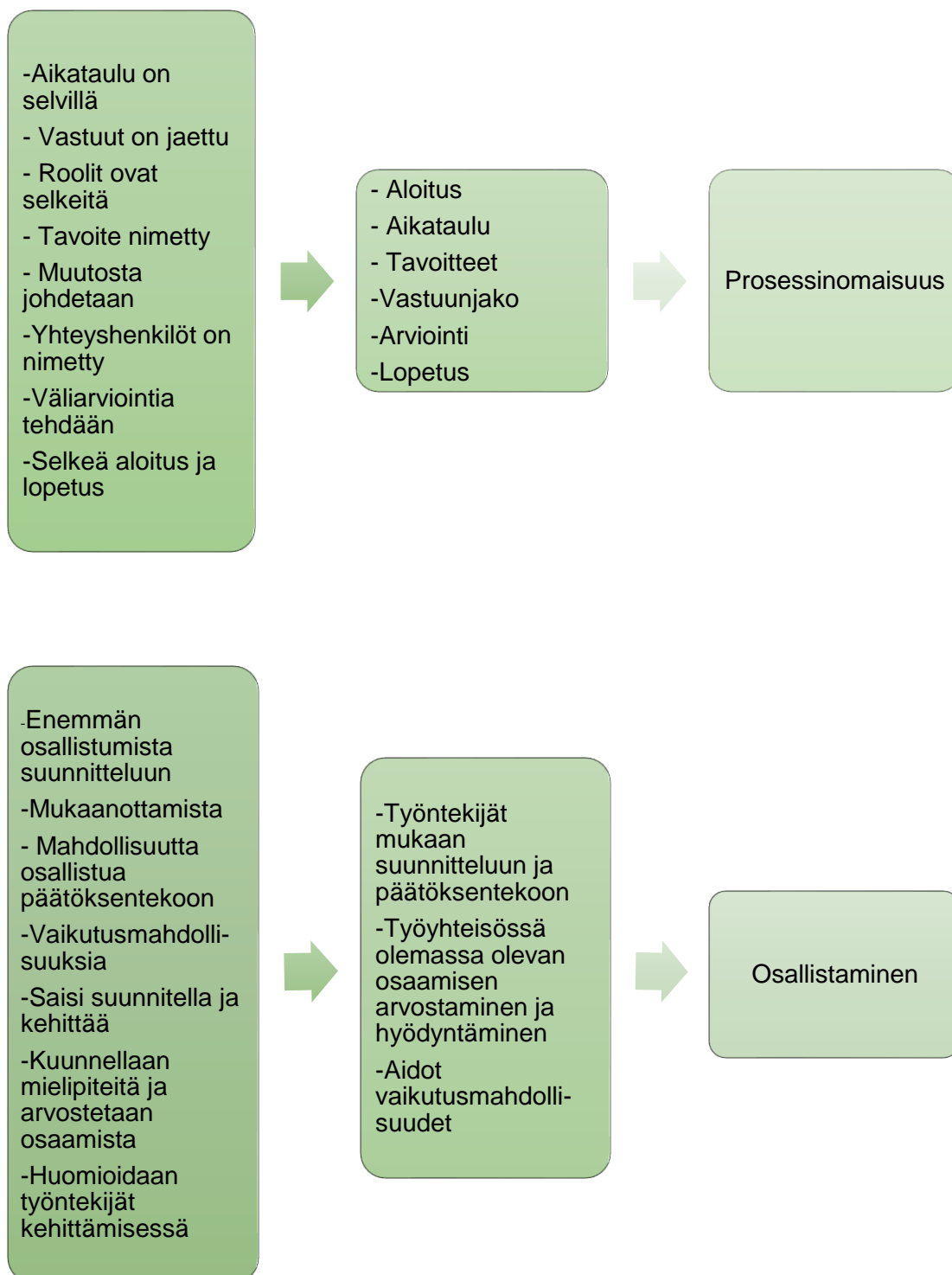
**Kysely etäkotihoivaa toteuttaneille kotihoidon työntekijöille.**

Tällä kyselyllä kartoitetaan kotihoidon etähoivaan osallistuneiden työntekijöiden kokemuksia etäkotihoivan pilotoinnin aloituksesta. Voit kirjoittaa vapaasti ajatuksiasi ja kokemuksiasi. Kyselyn tuloksia hyödynnetään ylemmän ammattikorkeakoulu opiskelijoiden Heli Voutilaisen ja Anu Pääkkösen “Muutosjohtamisen toimintamallin kehittäminen Siilinjärven kotihoidossa” opinnäytetyöhön liittyvissä työpajoissa. Vastaukset pyydetään nimettöminä, joten vastaajan henkilöllisyys ei tule missään yhteydessä esiin. Vastausaikaa on x.x.xxxx. asti.

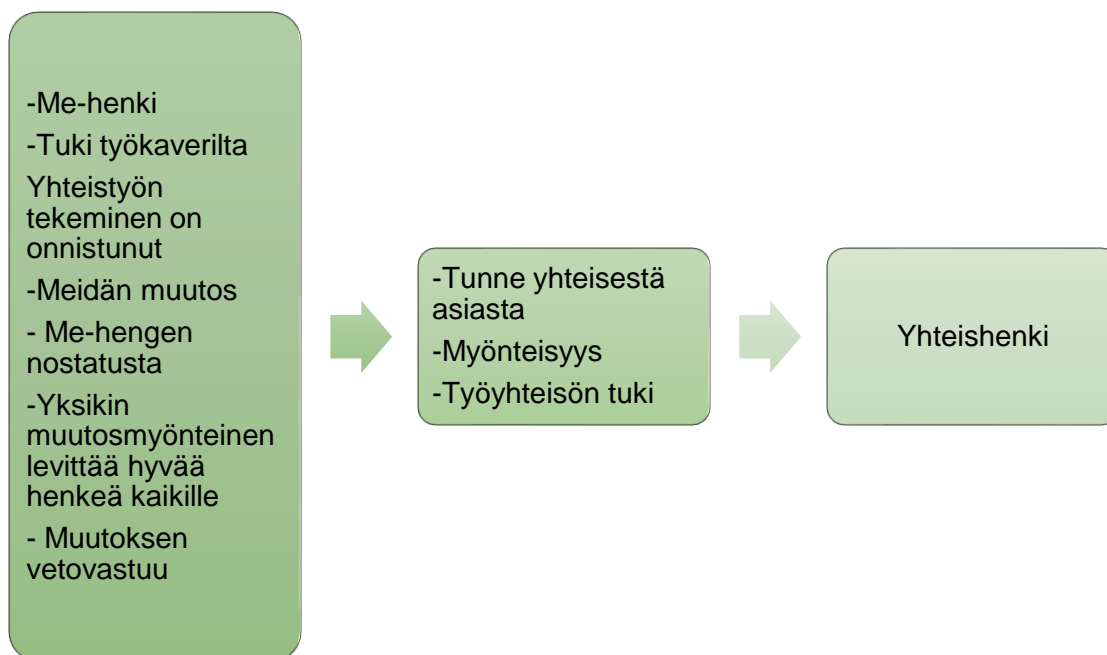
1. Osallistuitko etähoivapilotoinnin suunnitteluun?
2. Onko jotain mitä muuttaisit etäkotihoivapalvelun aloituksessa?
3. Millainen on mielestäsi onnistuneesti toteutettu muutosprosessi työyhteisössä?
4. Mikä sinua innostaisi osallistumaan muutoksen toteutukseen?

## LIITE 1/2

## Ennakkokyselyn teemoittelu

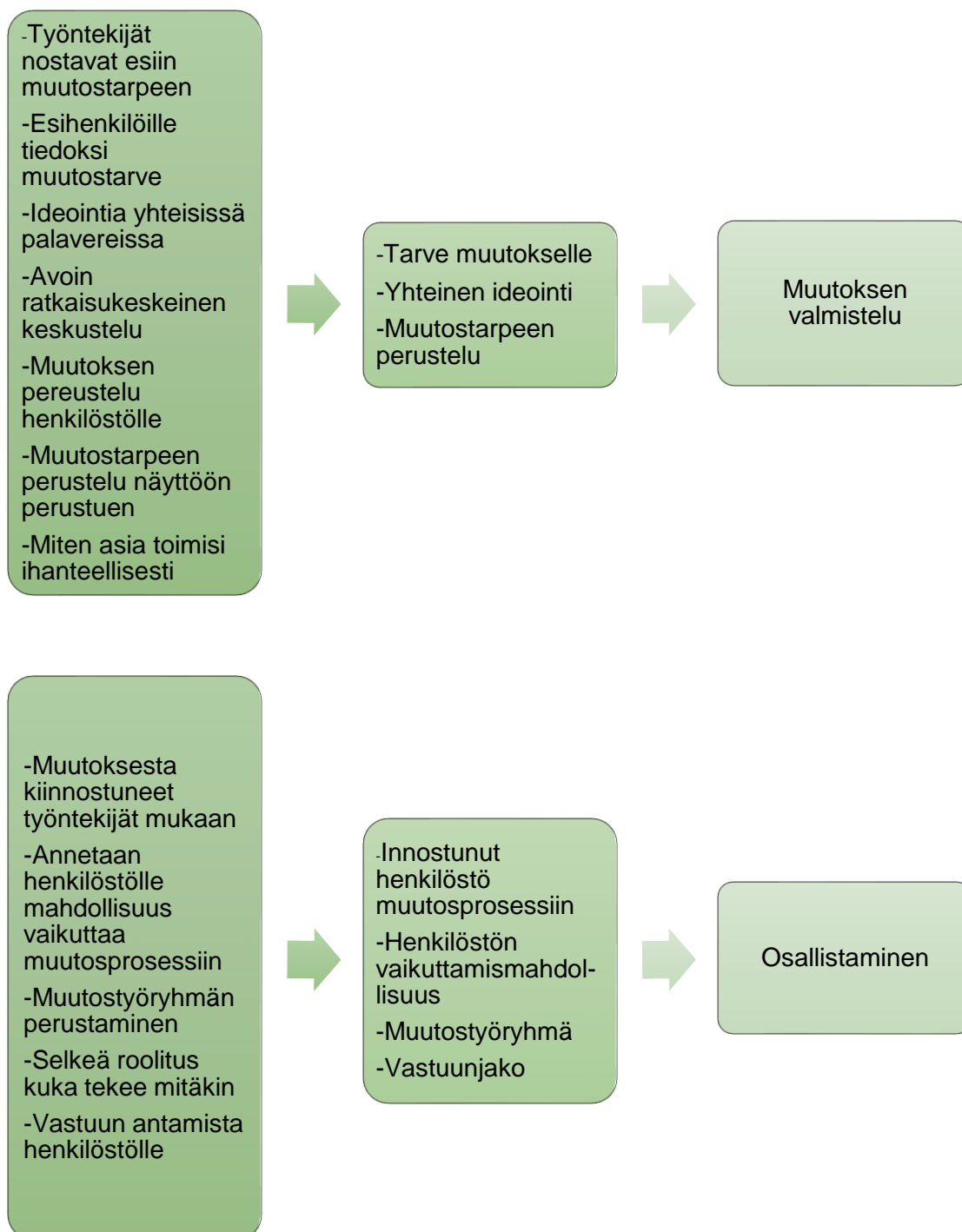


## LIITE 2/2



## LIITE 1/3

## Työpajojen aineiston teemoittelu



## LIITE 2/3



## LIITE 3/3

