

MUUTOSJOHTAJUUDEN HAASTEET JA KEHITTÄMINEN
SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Visamäki, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Syksy 2019

Sanna Alanko & Mirka Rosling

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Visamäki

Tekijä	Sanna Alanko ja Mirka Rosling	Vuosi 2019
Työn nimi	Muutosjohtajuuden haasteet ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla	
Ohjaaja	Päivi Homan-Helenius	

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää muutosjohtajuuden nykyisiä haasteita pienehkön kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jolla voidaan kehittää muutosjohtajuutta sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimus oli kvantitatiivinen ja se toteutettiin Webropolin avulla keväällä 2019. Kysely lähetettiin 480 henkilölle ja siihen vastasi kaikkiaan 152 henkilöä (vastausprosentti 32). Aineisto analysoitiin frekvenssi- ja prosenttiosuuksia tarkastelemalla.

Tutkimuksen tulosten mukaan ongelmakohtina muutosprosessissa olivat, etteivät vastaajat kokeneet voivansa vaikuttaa muutoksiin eivätkä muutosten päämäärät olleet kaikille selviä. Muutosjohtajuuden haasteiksi nousivat viestintä- ja johtamistaidot. Muutosvastarinta oli vahvaa, mutta enemmistö vastaajista koki suhtautuvansa muutoksiin positiivisesti. Työhyvinvointia tukeviksi asioiksi nousivat muun muassa työn mielekkääksi kokeminen, työn ja perhe-elämän yhteensovittavuus sekä vaikuttamismahdollisuudet oman työn sisältöön. Vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä esimiesten luotettavuuteen, vastuullisuuteen sekä joustavuuteen. Erityisen positiivisena koettiin se, että esimiehet jakoivat riittävästi vastuuta henkilöstölle, jonka on todettu olevan yksi työhyvinvointia lisäävä tekijä.

Tutkimus antoi arvokasta tietoa kehittämistä vaativista osa-alueista, jotka liittyivät muutosviestintään ja lähiesimiesten johtamistaitoihin. Organisaation muutosprosessissa tulisi hyödyntää koko henkilöstön asiantuntemusta, mikä lisäisi niin yhteenkuuluvuuden tunnetta, työmotivaatiota kuin työhyvinvointiakin. Myös muutosviestintään pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä se vaikuttaa suuresti henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

Avainsanat muutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, työhyvinvointi
Sivut 66 sivua, joista liitteitä 9 sivua

Social and health care development and management
Visamäki

Author	Sanna Alanko and Mirka Rosling	Year 2019
Subject	Challenges of change management and developing change management in the social and health services sector	
Supervisor	Päivi Homan-Helenius	

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to find out nowadays challenges in leading change in a smaller city social and health care organization. The aim was to procedure knowledge with which is possible to develop leading change of the social and healthcare sector. The method of this thesis was quantitative and was made with Webropol in the spring 2019. The thesis material collected using a structured questionnaire. Totally 480 questionnaires were distributed, out of which 152 were responded, the response rate being 32 %. The data was analyzed by using quantitative methods.

Based on the results it seems that the challenges in change process are not being able to influence and the aims of the targets were not acknowledged by every employee. The challenges of the leading change were communication and management skills. The results indicated that the resistance to organizational change was strong but still the most questionnaires experienced having positive attitudes towards a change. Things which support employee`s well-being are self-responsibility for occupational well-being and possibility to connect work and family life. The respondents were mainly satisfied with the reliability, responsibility and flexibility of their leader.

The results indicated very valuable information about improvements needed in leading change and change communication. Carrying out the change successfully every employee`s expertise needs to be recognized and made used of which would increase teamwork, proactivity and well-being at work. Also change communication needs to paid attention to because it has positive influence on thriving atmosphere and employee satisfaction. Based on the findings the leaders seemed to give enough responsibility to employees which is considered being one of the things improving occupational well-being.

Keywords change, change management, change leadership, change resistance, well-being at work
Pages 66 pages including appendices 9 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	2
2.1	Muutosprosessi	2
2.2	Muutosjohtaminen	4
2.3	Muutosvastarinta	8
2.4	Työhyvinvointi	10
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	13
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	13
4.1	Kohderyhmä	13
4.2	Tutkimusmenetelmä	14
4.3	Aineistonkeruu	15
4.4	Aineiston analyysi.....	17
5	TUTKIMUSTULOKSET	19
5.1	Vastaajien taustatiedot	19
5.1.1	Ikä	19
5.1.2	Koulutustausta.....	20
5.1.3	Työkokemus.....	21
5.1.4	Työyksikkö ja työsuhteen pituus	22
5.2	Muutosprosessi	24
5.2.1	Muutosten kokeminen	24
5.2.2	Muutosviestintä.....	27
5.3	Muutosjohtaminen	32
5.3.1	Muutosjohtajan ominaisuudet.....	32
5.3.2	Oman esimiehen ominaisuudet	34
5.4	Muutosvastarinta	37
5.4.1	Muutosvastarinnan esiintyminen.....	37
5.4.2	Muutosvastarinnan syitä	38
5.5	Työhyvinvointi	41
6	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	44
7	POHDINTA.....	46
7.1	Tulosten tarkastelu.....	46
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	49
	LÄHTEET	50
Liite 1	Saatekirje	
Liite 2	Kysely	

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysala on jatkuvan muutoksen ja kehittämisen kohteena. Muutokset johtuvat useasta eri syystä, tärkeimpinä varmasti teknologian kehittyminen, digitalisaatio sekä uuden näyttöön perustuvan tiedon valmistuminen. Nämä asiat yhdessä muuttavat hoitokäytäntöjä, lisäävät sairauksien hoitokeinoja ja mahdollisuuksia sekä muuttavat itse työtä. Lisäksi tuleva, mahdollinen sote -muutos tarjoaa omat haasteensa ja muutokset alalle.

Muutosjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla ei ole vuosien saatossa kehittynyt samaa tahtia kuin ala itsessään. Muilla aloilla muutosjohtajuuteen on panostettu enemmän ja muutokset ovat toteutukseltaan hallitumpia kuin sosiaali- ja terveysalalla. Esimiesten heikko muutosjohtajuusosaaminen taas heijastuu suoraan työntekijöiden jaksamiseen, työssä viihtyvyyteen ja erityisesti työhyvinvointiin. Kun muutoksia tapahtuu jatkuvasti, henkilökunta elää jatkuvassa epävarmuuden tilassa ja tämä vaikuttaa työmotivaatioon ja jaksamiseen muutenkin raskaassa työssä. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, s. 56-58; Juppo, 2011, s. 69)

Tutkimuksemme toteutettiin kvantitatiivisesti ja sen tarkoituksena oli selvittää muutosjohtajuuden nykyisiä haasteita kohdeorganisaatiossa sekä sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimus tuotti tietoa muutosjohtajuuden ja työhyvinvoinnin tilasta kohdeorganisaatiossa ja tutkimuksen tuloksia voidaan tarkistella monesta eri näkökulmasta. Se antoi arvokasta tietoa kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksesta muutosjohtamisesta, muutosviestinnän hallinnasta sekä työhyvinvoinnista. Lisäksi tutkimuksen myötä voitiin kartoittaa esimerkiksi esimiesten koulutustarpeita ja saada eväitä esimerkiksi kehityskeskusteluun. Tutkimuksen perusteella ei voitu yleistää koko kohdeorganisaation näkemyksiä muutosjohtajuudesta ja oletuksena on, että huomiot koskevat myös muita sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköitä Suomessa.

Aiemmissa opinnoissamme on ollut keskustelua muutosjohtamisesta ja olemme pohtineet, miksi terveydenhuoltoalalla muutokset toteutetaan johtoportaan eikä henkilökuntaa oteta mukaan suunnitteluun eikä toteutukseen. Seija Telaranta (1999) kirjassaan ”Esimiestyö terveydenhuollossa” kiteyttää ajatuksemme seuraavaan lauseeseen: ”kun esimies toteuttaa muutoksen yksin, on hänen syytä informoida ennalta niitä ihmisiä, keitä muutos koskee, jotta heillä on aikaa valmistautua muutokseen”. Jäimme miettimään, miksi esimies suunnittelee muutokset yksin? Miksi työntekijät eli muutoksen lopulliset toteuttajat eivät pääse mukaan suunnitteluun? Miksi muutoksen toteuttajien ammattitaitoa ei hyödynnetä? Miksi hiljaisen tiedon annetaan valua hukkaan? Vaikka tuo edellä mainittu kirja on kirjoitettu lähes 20 vuotta sitten, on asia edelleen tätä päivää Suomen terveydenhuollossa. Olisiko aika jo kehittyä?

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimuksemme teoreettinen viitekehys muodostui neljästä käsitteestä eli muutosprosessi, muutosjohtaminen, muutosvastarinta ja työhyvinvointi. Käsitteet ovat erillisiä, mutta liittyvät tiiviisti toinen toisiinsa organisaatiossa tapahtuvia muutoksia ajatellen.

2.1 Muutosprosessi

Muutos on aina prosessi. Tahtotila tulevaisuuden suhteen sekä yrityksen arvot ja visiot pohjustavat strategiatyötä, joka taas asettaa tavoitteita organisaation sisällä eri yksiköille ja myös henkilökohtaiseen työskentelyyn. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla on oleellista aloittaa strategiatyö arvokeskustelulla, sillä sosiaali- ja terveysalalla yhteisiin arvoihin pohjautuvat eettiset ohjeistot ohjaavat strategian luomista. Sosiaali- ja terveysalalla tällaisia keskeisiä arvoja ovat ihmisarvo, itsemääräämisoikeus, ihmiselämän suojeleminen sekä terveyden edistäminen. Eettisiä periaatteita ovat lisäksi potilaan oikeus hyvään hoitoon, itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, hyvinvointia edistävä ilmapiiri sekä yhteistyö ja keskinäinen arvonnanto. Strategia ei ole hyvä tai merkityksellinen, jolle se toteutuu. Tästä syystä visio kuuluu strategian ytimeen ja sen täytyy olla toteuttamiskelpoinen ja sen tehtävänä on saada henkilökunta pyrkimään yhdessä sen toteuttamiseen. Visio myös tukee päätöksentekoa ja vision perusteella yksiköt muodostavat toiminta-ajatuksensa, joka luo myös pohjaa henkilöstön henkilökohtaisille tavoitteille. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 107-110)

Muutostyö on kaikille organisaatioille oleellista. Muutosten johtaminen tarkoittaa muutostoimenpiteiden käynnistämistä, valvomista ja seurantaa. Muutokset voidaan luokitella kumouksellisiin, vähittäisiin muutoksiin kohti pitkäaikaisia tavoitteita ja kaikkea näiden väliltä. (Karlöf & Helin Lövingsson, 2004, s. 149) Muutosjohtamisen onnistumiselle on tärkeintä määrittellä, minkälaista muutosta halutaan. Muutosta voidaan haluta uuden mahdollisuuden tai puutteiden korjaamisen vuoksi. Muutoksen tarpeiden ymmärtäminen on merkittävä muutosta edistävä tekijä ja erilaisia muutoksia on olennaista priorisoida ja harkita etenemisjärjestystä, jotta organisaation kyky selviytyä perustyöstä säilyy tehokkaana. Ihmiset voimaantuvat tarpeellisista muutoksista ja aikaansaaduista työtuloksista. Jos kaikki on epäselvää ja keskeneräistä, voimat loppuvat ja aika kuluu arvailuihin ja huhujen käsittelyyn. Muutoksen tarpeen hyväksyminen on muutosprosessin perusta ja jos ihmiset eivät ole hyväksyneet ja tunnistanee muuttuvaa tilannetta, voi olla vaikea innostua uusista ideoista. Työntekijöille tulee kertoa mahdollisuudet ja lähtötilanteen faktat, mitä ympäristö tulee vaatimaan organisaatiolta jatkossa ja kertoa mahdollisuudet. Yhteisellä näkemysellä voidaan selvittää, millä ratkaisulla pyritään haluttuun lopputulokseen ja näkemys antaa mahdollisuuden kohdistaa voimat muutokseen ja

antaa myös mittarit edistymisen arvioimiseksi. Yrityksen kasvusta esimerkiksi puhuttaessa on tärkeä kertoa myös kasvun arvioinnin mittareista, esimerkiksi liikevaihdon ja markkinaosuuden ja kannattavuuden kasvusta. Muutoksen toteutuksessa tarvitaan muutosvoimaa. Toisissa organisaatioissa muutosvoimaa on omasta takaa osana yrityksen kulttuuria ja historiaa onnistuneiden aiempien muutosten perusteella. Henkilöstöllä on myös vahva luottamus selviytymiseen uusissa tilanteissa. Toisaalta taas stabiileissa tilanteissa eläneet organisaatiot ovat tottumattomia muutokseen. Organisaatiot voidaan myös jakaa niihin, jotka ovat tottuneet vieämään asioita läpi jatkuvan kehittämisen avulla ja toiset taas ovat historiansa ajan menneet kriisien sanelemana eteenpäin. (Valpola, 2004, s. 27 & s. 29-31)

Muutoksen toteuttamisessa ensimmäiset toimenpiteet ovat tärkeitä viestikapulointia henkilöstölle, ne osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa ja antavat muutosvoimaa hitaammin eteneville muutoksille. Käytäntöön ankkurointi on pitkä ja monivaiheinen tie ja voi muutoksen koosta riippuen kestää kuukausia tai vuosia. Muutosprosessissa kuvataan kolme vaihetta: loppu, tyhjiys ja alku. Ennen uuden alkamista vanhan pitää loppua ja ennen uuden alkamista kuvataan tärkeä tyhjyyden hetki, jolloin muutos konkretisoituu todelliseksi ja omaan elämään vaikuttavaksi. Toiset kokevat lopettamisen erittäin vaikeaksi ja jonkin asian lopettaminen on katkos jatkuvuudessa ja tuntuu epämiellyttävältä. Toiset taas osaavat nähdä uudet alut mahdollisuuksina ja osaavat myös rutiineillaan vähentää lopettamisen stressiä. (Valpola, 2004, s. 33-35)

Laaksosen & Ollilan (2017, s. 115-117) mukaan muutosprosessissa erilaiset vaiheet seuraavat toisiaan. Muutoksen alkua kuvataan kaaosvaiheeksi, jossa henkilöstö kokee pelkoa sekä ahdistusta tulevaa muutosta kohtaan. Muutoksen ohjaaminen on sitä haastavampaa, mitä laajemmin se muuttaa koko henkilöstön toimintaa. Organisaation tulee sopeuttaa toimintansa vallitsevaan muutostilaan. Kaaosvaiheen jälkeen seuraa muutoksen vähätely- tai kieltämisvaihe, jonka jälkeen tapahtuu muutoksen todellisuuden myöntäminen. Siihen voi liittyä negatiivisia tunteita, koska ihminen käy läpi vanhasta ja turvallisesta luopumista. Työyhteisölle tulisi tällaisessa muutostilanteessa antaa aikaa sopeutua. Vanhasta luopumisen ei aina tarvitse tarkoittaa vaihtoehdottomuutta, vaan menetyksen hyväksymistä ja uuden luomista menetetyin tilalle. Muutosjohtajan työvaiheet voidaan myös jakaa muutoksen edellytysten hallintaan, henkilöstön motivaation kasvattamiseen sekä siirtymäkauden hallintaan. Muutosvaiheen alussa pohditaan, millaista osaamista organisaatiossa jo on ja toimintoja voidaan sellaisinaan säilyttää. Sitten kirjataan ylös, mitä muutoksella voidaan saada aikaan ja millaisia rakenteita tai toimintoja voidaan luoda. Esimiehen tehtävänä on korostaa ihmisten ammattitaidon säilymistä ja osaamisen tarvitsemista. Yhdessä on hyvä keskustella uusista toimintatavoista ja muutoksen toteuttamisesta ja oivaltaa, että muutoksen toteuttaminen on yhteistyötä, jossa jokainen oppii jotain ja uudistuu. Muutoksien alkuunpanijana on useimmi-

ten johtaja, jonka kuitenkin tulee kuunnella organisaation jäseniä ja otettava huomioon henkilöstön kehittämisajatuksia. Esimiehen aktiivisuus henkilöstön suuntaan vähentää muutosvastarintaa ja tuottaa muutosta palvelevaa toimintaa. Muutoksen eri vaiheet ovat osin päällekkäisiä ja osin voidaan palata alkuruutuunkin vaiheiden eri kohdissa. Olennaista on, että henkilöstö kokee olevansa mukana muutoksen läpiviemisessä ja kokee itsensä kuulluksi. Henkilöstön osallisuus ja osallistaminen muutokseen luo myönteistä asennetta organisaatiomuutokseen.

2.2 Muutosjohtaminen

Organisaatioihin liittyvät vahvasti strategia, operaatio ja strateginen ja operatiivinen taso sekä strateginen ja operatiivinen ongelma. Kuitenkin on mahdotonta yksiselitteisesti määrittellä operatiivisen ja strategisen tason ero, mutta tärkeää on organisaation näkökulmasta kuitenkin rajata, mikä on strategiaa ja mikä operaatiota. Strategian keskeisiä alueita ovat toiminta-ajatus, visio ja arvot, keskeiset tavoitteet, strategiset alueet ja liiketoimintoja tukevat yhteiset strategiat. Huono strategia organisaatiossa voi johtua strategioiden huonosta ilmaisusta, haasteiden määrittelyn epäonnistumisesta, harhaanjohtavista päämääristä, jotka pohjautuvat vain haluihin tai toiveisiin tai siitä, että strategiset tavoitteet ovat huonot. Organisaation taloudellinen tulos määrittää melko usein, onko yrityksellä hyvä strategia, mutta se ei huomioi muuttuvia ympäristön haasteita ja strategisia muutoksia ei tehdä salamannopeasti. Tässä suhteessa hankalassa asemassa ovat kilpailun ulkopuolella olevat organisaatiot. Kaikki strategiat saavutetaan operaatioilla eli tekemällä työtä. Tässä suhteessa sekä strateginen että operatiivinenkin johtaminen koskettavat organisaation jokaista työntekijää. Strategian koko organisaation toimintaan vieminen vaihtelee ja esimerkiksi pienessä organisaatiossa strategia saattaa olla vain joidenkin tiedossa ja taas toisaalta isossa organisaatiossa voi strategia olla syväällä kaikkien käytössä. Toiset johtajat katsovat laaja-alaisen osallistumisen olevan aikaa kuluttavaa tai kallista. Toiset taas tuntevat heikosti alaistensa osaamista ja eivät kenties odota saavansa hyviä ideoita. Hyvin pelkistetty johtamisen määritelmä on strategisen johtamisen kohdalla tuloksen tekeminen huomenna ja operatiivisen johtamisen kohdalla tuloksen tekeminen tänään. Organisaation tehtävänä on huomioida molemmat ja yhdistää ne keskenään, jotta pystyy tekemään tulosta joka päivä. (Kamensky, 2015, s. 88-89) Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää se, että jokainen henkilöstön jäsen tietää oman työpaikkansa tavoitteen ja tietää miksi tekee juuri työtä, jota tekee. Kuten KONEen henkilöstöjohtaja Kerttu Tuomas haastattelussaan "miten työntekijöiden innostamisessa on onnistuttu" totesi "jokaisen pelaajan pitäisi tietää, missä maali on!". Jokaisen työntekijän on siis ymmärrettävä oma roolinsa yrityksessä. Tämä vaatii johdolta sen, että he tekevät yrityksen strategian eläväksi ja pystyvät viestimään selkeästi henkilökunnalle mikä on kenenkin rooli yrityksessä. (Virtanen, 2015)

Henkilöstön voi olla vaikea ymmärtää muutoksen syitä ja tavoitteita oman työnsä kannalta ja muutos voi näkyä työntekijälle johtoportaan suurina visioina ja yhteys omaan työhön voi tuntua kaukaiselta. Esimiehen tehtävä on helpottaa epätietoisuutta selkeyttämällä muutosta ja käydä se läpi tavoitteiden näkökulmasta. Muutosjohtaminen ei ole ylhäältä alas johtamista vaan myös toisinpäin sekä myös yli organisaatorajojen johtamista, jotta muutoksen tavoitteet voidaan yhdessä saavuttaa. Muutoksen strategian ja tavoitteiden läpikäyminen edellyttää johtajalta tietoa ja ymmärrystä organisaation liiketoiminnasta, toimintaympäristöstä ja tavoitteista, jotta hän voi keskustella niistä työntekijöiden kanssa. Jokaisen esimiehen tuntee oma organisaationsa niin hyvin, että hän kykenee konkretisoimaan strategiset muutostavoitteet operatiiviseksi tekemiseksi, tällöin johtaja muodostaa henkilöstön kanssa heille kaikille yhteisen päämäärän. (Pirinen, 2014)

Hämäläisen (2014, s. 12, 44-46) tutkimuksessa johdon rooli ja muutosjohtamisen prosessi havaittiin perinteiseksi ylhäältä-alas-prosessiksi, jossa muutosehdotukset ja -ohjeet tulivat organisaation huipulta. Tutkimuksessa kuvattiin muutosjohtamista projektinomaiseksi prosessiksi, josta tuli tehdä mahdollisimman suunniteltua ja konkreettista. Osa taas koki muutosjohtamisen monimutkaiseksi ja epäselväksi prosessiksi, jossa ratkaisuja ongelmiin tuli hakea kollegoiltaan tai ammentaa aiemmista kokemuksistaan vastauksia. Usein muutosprosessin kohteeksi kuvattiin organisaatorakenne ja sitä kautta taloudellisen tuloksen paraneminen, nähtiin muutosjohtamisessa myös muita arvokkaita kehittämisen kohteita. Muutosprosessin oikeuttaminen tapahtui usein taloudellisin perustein ja haastatellut hyväksyivät liiketoiminnalliset, ylhäältä annetut ohjeistukset. He myös kokivat samalla, että myös omassa työssä voi tapahtua parannuksia esimerkiksi joustavuudessa henkilöstön keskuudessa. Tutkitut myös kokivat motivaation lisääntymistä onnistumisen ja positiivisen palautteenannon kautta. Tutkimuksessa todettiin, että tarkkoja työkaluja tai ohjausta ei annettu muutosprosessin toteuttamiseen, joten väljien raamien puitteissa kehitystyö voitiin tehdä itse parhaaksi katsomien keinojen ja prosessien mukaisesti organisaation yhteisten tavoitteiden ja päämäärien suuntaan.

Muutoksen johtaminen on käsitteenä lähes 80 vuotta vanha ja siitä on aikojen kuluessa ehditty laatia monenlaisia teorioita. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että harvoin muutosta johdetaan vain yhden teorian perusteella, vaan usein otetaan vaikutteita monista eri teorioista. (Pakkanen, 2011, s. 12-13) Muutosjohtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista muutoksen keskellä. Muutosjohtajuudessa korostuu esimiestäidot ja johtajuus. Hyvä muutosjohtaja kuuntelee alaisiaan. Keskusteleva ja avoin ilmapiiri sekä viestinnän taidot auttavat johtajaa muutoksessa. (Härmä, 2010, s. 13) Satu Pakkanen (2011, s. 10) mukaan M.D. Looman (2003) toteaa johtamistyylin olevan tärkeä ominaisuus muutosjohtamisessa. Hänen mielestään naisjohtajat voivat usein olla taitavampia ja tehokkaampia kuin miehet, johtuen paremmista vuorovaikutustaidoista. Pakkanen myös ku-

vaa Funkin (2004) tutkimuksen pohjalta naisjohtajuuden kuutta ulottuvuutta, jotka ovat sitoutuneisuus, visiointitaidot, motivaatio, eettinen ja ammatillinen käyttäytyminen sekä luovuus ja itsearviointitaidot.

Muutoksella voidaan vahvasti vaikuttaa organisaatioiden valtasuhteisiin, joten muutosjohtaminen eroaa päivittäisestä johtamisesta. Muutos on kompleksinen ilmiö ja se voi saada henkilöstössä aikaan erilaisia reaktioita sekä toiminnan että tunteidenkin tasolla. Muutoksen toteuttamisessa tulee pyrkiä kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, jossa huomioidaan sekä muutoksen kohteen sekä organisaation erityispiirteet. Muutosjohtaminen on suuri haaste johtamiselle. Menestyksen avain on muutosvalmiit johtajat ja organisaatiot, että ne olisivat riittävän vahvoja kehittämään muutoksenkin keskellä uusia menetelmiä sekä toimintoja. Terveystieteiden organisaatioissa muutosten päämäärinä tulisi aina olla potilaan hyvä hoito taikka palvelu. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 110-111)

Taskisen (2011, s. 156-164) mukaan muutosjohtamisesta ei ole yksiselitteistä määritelmää eikä yhtä oikeaa tapaa toimia. Kuitenkin on tiedossa, että mitä suurempi tai syvällisempi muutos on, sitä haasteellisempaa sitä on johtaa. Muutosjohtaminen on vuorovaikutusta henkilöstön kanssa ja on haastavaa johtajalle, sillä muutoksella on asianosaisille erilaisia merkityksiä. Keskeisiä edellytyksiä muutosjohtamisen onnistumiselle ovat muutosviestintä eli tiedottaminen sekä henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet. Tiedottamisen myötä henkilöstö voi ennakoita tapahtumia ja suunnitella tulevaisuuttaan. Tieto myös lisää hallinnan tunnetta ja vähentää epävarmuutta muutoksissa sekä edistää myönteistä asennetta ja luottamusta muutokseen sekä johtajiin. Henkilöstön osallistaminen sekä osallistuminen on avainsana muutoksen onnistumiseksi. Johtaminen on myös vallankäyttöä ja erilaisten arvojen valitsemista, jonka vuoksi muutosjohtajuuteen kuuluu eettisen johtamisen periaatteita. Niistä erityisesti oikeudenmukaisuus on tärkeää ja edellä mainitut tiedottaminen ja muutokseen vaikuttaminen sekä henkilöstön osallistuminen vaikuttavat myös oikeudenmukaisuuden kokemisen tunteisiin. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi palkkioiden sekä etujen jaon, päätöksentekoprosessien menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja henkilöstön kohtelun oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Muutoksen johtamisessa olennaista on pitkäjänteinen luottamuksen rakentaminen, jotta henkilökunnalle tulisi kokemus eettisestä ja oikeudenmukaisesta muutoksen johtamisesta, joka sinällään taas kasvattaa luottamusta.

Johdon muutososaaminen leimaa muutoksen läpivientiä ja myönteinen, yhteistyökykyinen sekä läsnä oleva johtaja saa muutoksen nopeasti kulkemaan toivottuun suuntaan. Jos muutos ei lähde liikkeelle puutteellisesta muutosjohtajuusosaamisesta johtuen, organisaation henkilökunta keskittyy mitä erilaisimpiin asioihin ja muutosta ei saada aiotusti aikaan. Muutososaamisen arvioinnissa voidaan arvioida johtajan työ- ja kehittämiskokemusta, erilaisia kontaktipintoja eri tahoihin, koulutus- ja kehittymisaktiivisuutta sekä kehittymispotentiaalia. (Valpola, 2004, s. 53-54)

Pakkanen (2011, s. 3-5) kuvasi tutkimuksessaan osastonhoitajilta edellytetyjä ominaisuuksia sekä kokemuksia muutosjohtamisesta sekä muutosvastarinnasta. Tutkimuksen mukaan muutos on työssä arkipäivää sekä koko ajan läsnä. Muutokset ja muutosjohtaminen koettiin haasteelliseksi ja monien muutosten päällekkäisyys sekä nopea tahti lisäsi haastetta. Pakkanen mukaan muutostyö vaatii osastonhoitajalta henkilöstön sitouttamista, muutosten perustelemista, muutokseen motivoimista sekä viestintää, kuuntelemista ja tukemista. Muutosvastarinta koettiin kaikkiin muutoksiin kuuluvana ilmiönä ja myös positiivisena asiana, sillä kritisoinnin myötä ajatusprosessi kulkee eteenpäin ja muutoksen riskejä tulee mietittyä. Muutosvastarinnan vähentämisen keinoina nähtiin muutosten valmisteleminen, perusteleminen sekä tiedon jakaminen ja yhdessä keskusteleminen. Osastonhoitajan muutosjohtajan ominaisuuksiin katsottiin kuuluvan henkilökohtaiset ominaisuudet, eettinen pätevyys sekä ammattiosaaminen. Henkilökohtaisista ominaisuuksista mainittiin rauhallisuus, määrätietoisuus, oikeudenmukaisuus, vahvuus, rohkeus, luovuus, avoimuus, innostuvuus, kärsivällisyys, käytännöllisyys sekä positiivisuus. Eettiseen osaamiseen liittyi vastuullisuus. Ammattipätevyyden taitoihin tutkimuksessa liitettiin asiantuntijuus, vuorovaikutustaidot, teorian tiedot ja -taidot, tietotekniikkaosaaminen sekä johtamistaidot. Pakkanen (2011, s. 3-5) Muutosjohtamisen katsottiin olevan ennen kaikkea henkilöstöjohtamista kuulemisen, tukemisen, kannustamisen ja motivoinnin keinoin. Henkilöstön osallistumismahdollisuus jo muutoksen suunnitteluun motivoi muutoksen toteuttamiseen ja vähentää vastarintaa. Mahdollistavaan johtamiseen katsottiin kuuluvan tehtävien, vallan ja vastuun jakaminen. Tiedottaminen koettiin tärkeäksi, oikeaa tietoa tulisi levittää avoimesti, kaikille ja oikea-aikaisesti. Johtajan päättäväisen kommunikoinnin perusteella työntekijät tulevat tietoisiksi tapahtumista ja näin ollen ovat muutoksessa paremmin mukana.

Vuorisen (2008, s. 68) väitöskirjassa sairaanhoitajat arvioivat kaikkein yleisimmäksi johtamistoiminnaksi lupauksista ja sitoumuksista kiinni pitämisen ja kaksi seuraavaksi yleisintä olivat kunnioittava ja arvostava kohtelu sekä luottamuksen osoittaminen. Tutkimuksessa kävi ilmi myös yleisiä johtamistoimintoina työskentelyvapauden antaminen, näkökantojen kuuntelun sekä tiimin jäsenille annettu tuki ja arvostus. Lisäksi työn tekemiseen vaikuttavista suuntauksista keskusteleminen sekä työssä kasvamiseen varmistaminen taitojen ja itsensä kehittämisen keinoin, vuorovaikutuksen sekä kiitoksen antaminen koettiin yleisimpinä johtamistoimintoina.

Surakan (2013, s. 8-9) tutkimuksessa nähdään myös yhtenä johtamisen välineenä palkitseminen. Siinä yhdistyvät organisaation näkökulma henkilöstön sitoutumiseen ja innostukseen sekä tyytyväisyyteen. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Palkitsemisen keinoina nähtiin palkka, erilaiset palkkiot, etuudet, kiitoksen ja arvostuksen antaminen, itsensä kehittämisen vapaus ja vapaus työntekemisessä, lisävastuut sekä joustavuus. Pal-

kitsemiskulttuuri tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää henkilöstölle. Palkitseva muutosjohtajuus yhdistyy läheisesti henkilöstön työhön sitoutumiseen ja haluun pysyä työssä ja ammatissa ja tätä kautta edistää organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksessa nähtiin kehittämiskohteina puutteet palkitsemisessa ja palautteen antamisessa. Henkilöstö odottaa johtajalta enemmän myönteistä ja rakentavaa palautetta kuin mitä saa. Palautteen antaminen ja palkitseminen auttavat työssä jaksamisessa ja toimivan palautteen avulla työtyytyväisyys lisääntyy ja työntekijä kokee voimaantumista. Johtajalta odotettiin työntekijöiden kehittymishalukkuuden huomioimista muun muassa tiedottamalla koulutuksista ja kannustamalla jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Myös yksilöllisyyden huomioimista ja rohkaisemista pidettiin tärkeänä muutosjohtajan ominaisuutena.

Bruhnin (2004, s. 132-140) mukaan muutoksen johtamiseen tai hallintaan ei ole olemassa erityistä kaavaa vaan jokainen organisaatio ja jokainen johtaja on ainutlaatuinen. Muutosjohtajan tulisi ajatella henkilöstöään tärkeimpänä voimavaranaan ja rohkaista työyhteisön jäseniään osallistumaan muutoksen suunnitteluun. Olennaista on myös suojella organisaation kulttuuria muutosta luodessa. Organisaation jäsenille tulee tarjota vastauksia ja selityksiä kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”, jotta he sitoutuisivat muutosprosessiin. Työntekijöiden arvoja tulee kuunnella, sillä arvojen kunnioittaminen ja huomioiminen muutoksessa kannustaa heitä osallistumaan enemmän. Jos myös työntekijöiden tietoa ja taitoa hyödynnetään, sitä todennäköisemmin he kannattavat muutosta. Tärkeää on myös, että työntekijät tunnistavat muutoksen järkevyyden ja tarpeen, jotta he voisivat hyväksyä muutoksen. Kommunikoinnin merkitys tulee myös tunnistaa luottamuksen synnyssä ja luottamuksen merkitys muutoksen eteenpäin viennissä ja muutosjohtamisessa on olennaista. Aina ei työntekijät ole samaa mieltä muutossuunnitelmien kanssa, mutta kun he saavat äänensä kuuluviin, vaihtoehtoja toimia sekä mahdollisuudet osallistua, he vastaavat suunnitelmaan. Muutoksen johtaminen on luovan johtajan filosofia siitä, miten valjastetaan koko organisaation resurssit tekemään kaikkensa, jotta organisaatio voisi menestyä parhaalla mahdollisella tavalla.

2.3 Muutosvastarinta

Luoman ja Arikosken (2006, s. 123-124 & 128-129) mukaan organisaatioiden muutokset jäävät usein johtoportaan projekteiksi, joita ei tunnisteta työntekijätasolla. Riskinä on se, että keskeneräiset projektit ja suunnitelmat jäävät täysin irralliseksi muusta toiminnasta. Muutos voi organisaatiossa olla iso tai pieni, mutta yhteisenä tekijänä toimii muutoksen aiheuttama epävarmuus, turvattomuus ja jopa pelko muutosta kohtaan. Johdon pitää olla asiaa varautunut ja hyväksyä henkilöstön muutosvastarinta sekä löytää keinoja muutoksen toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi. Teoriassa työelämämuutokset ovat samankaltaisia kuin yksityiselämässäkin, mutta negatiivinen suhtautuminen työelämän muutoksiin johtunee

siitä, että muutokset koskevat koko henkilökuntaa eivätkä ole luonnollisia vaan ihmisen aikaansaamia. Yksityiselämän tai luonnon muutoksiin ihminen ei voi niinkään vaikuttaa. Henkilökunta herkästi yhdistyy saman muutostarinnan taakse ja mahdollisesti myös yrittää estää muutossuunnitelmat. Moni henkilökunnasta kokeekin muutostarinnan ainoaksi mahdollisuudeksi osallistua muutokseen. Muutostarintaa ja siinä piilossa olevaa energiaa esimiehen kannattaa yrittää kääntää muutoksen hyväksi. Yksittäisen ihmisen kokema merkitys asioiden kulkuun on vähäinen ja muutoksen hyväksyvätkin työntekijät usein kulkevat enemmän tai vähemmän muiden muutostarintaisten mukana. Jos jokainen organisaation muutos toteutetaan pakottamalla, henkilöstö väsyä ja katkeroituu ja sitoutuminen pieniinkin muutoksiin vaikeutuu. Jos muutosta ei henkilöstölle valmistella kunnolla ja heitä ei osallisteta muutoksen suunnitteluun, ryhmässä nousee vallalle muutostarinta ja muutoksen kyseenalaistaminen ja kieltäminen korostuvat ja ratkaisuehdotukset tulevat tyrmätyiksi.

Muutostarinta on usein merkki siitä, että jokin muutos on alkanut tapahtumaan tai työntekijät ovat kuulleet siitä "huhun". Muutostarinta on kuitenkin luonnollinen asia ja sitä esiintyy lähes poikkeuksetta jokaisessa työpaikassa. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, s. 56-58; Juppo, 2011, s. 69) Muutoksiin suhtautuminen ja niiden kokeminen vaihtelee yksilöllisesti sekä organisaatioittain. Toisissa organisaatioissa muutoksia tehdään usein ja henkilökunta on niihin totunut. Toiset organisaatiot taas ovat kankeampia muutoksiin suhtautumisessa. Muutostarinta on yleensä vahvempaa, jos kyseessä on radikaali tai perusteellinen tai odottamaton muutos. Samoin jos muutos saattaa vaikuttaa asianosaisiin kielteisesti tai vallalla on vahva luottamus nykytilanteeseen. Myös muutoksen hämärän peitossa oleva tarkoitus herättää epävarmuutta työntekijöissä tai jos organisaatioissa on aiempia kielteisiä kokemuksia muutoksista. Yksi yleinen muutostarinnan syy on työntekijöiden tottumukset, sillä totutut rutiinit ohjaavat ihmisiä vahvasti. Muutostarintaa syntyy myös silloin, kun muutoksen toteuttajiin ja johtoon ei luoteta. (Karlöf & Helin Lövingsson, 2004, s. 149-150)

Muutostarinta ja sen oikeanlainen käsittely työpaikoilla on varmasti yksi muutosprosessien kriittisimpiä osa-alueita. Muutostarinta on asia, jota syytetään, kun muutokset epäonnistuvat tai eivät etene johdon suunnitelmalla ja haluamalla tavalla. Siitä onkin valitettavasti tullut keino syyllistää työntekijöitä. Tutkimuksissa on todettu, että muutostarinta lähtee yleensä liikkeelle juuri perustyöntekijöistä eli heistä, jotka ovat vähiten tai ei ehkä ollenkaan päässeet vaikuttamaan tulevaan muutokseen. Nämä perustyöntekijät ovat kuitenkin juuri niitä, keitä muutos eniten koskeen ja ketkä muutoksen loppujen lopuksi tulevat toteuttamaan. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, s. 56-58) Työntekijät joutuvat tekemään paljon raskasta psyykkistä työtä etsiessään vastauksia kysymyksiin, joita tuleva muutos heissä aiheuttaa. Nämä kysymykset ovat usein hyvin tunnevaltaisia. He joutuvat miettimään muutokset tarkoitusta ja mielekkyyttä erityisesti omalta kannaltaan ja miten itse henkilökohtaisesti selviävät tästä muutoksesta.

Mielessä pyörii monia asioita, onko tämä muutos oikeasti pakollinen? Eikö ole muita mahdollisuuksia? Kuka muutoksesta tulee hyötymään? Onko muutos ollenkaan järkevä ja tärkeä? (Järvinen, 2014, s. 107) Muutosvastarinta osoittaa myös sen, että työntekijät haluisivat olla mukana muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Muutosvastarintaa voidaan selkeästi vähentää tiedottamalla, kouluttamalla ja yksinkertaisesti ottamalla työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen (Juppo, 2011, s. 69-70)

Pakkasen (2011, s. 22-23) tutkimustulosten mukaan muutosvastarinta kuuluu kaikkeen muutokseen ja se voi ilmetä hyvin eri tavoin. Muutosvastarinta voi olla aktiivista, passiivista, tietoista, tiedostamatonta tai avointa. Koettiin, että jos muutosvastarintaa ei ilmene, voi henkilöstö ajatella asian täysin merkityksettömäksi. Se koettiin perustelluksi ja järkeväksi, mutta toisaalta taas kokemuksena ja tunteena ihmetystä ja ärsytystä aiheuttavaksikin. Nykyään muutos on niin jokapäiväistä, että muutoksen hallitseminen tulisi olla oleellisempaa kuin sen vastustaminen. Hyvin valmisteltu muutos vähensi selkeästi muutosvastarintaa, samoin kuin muutoksesta saatu tieto ja keskustelu itse muutoksesta.

2.4 Työhyvinvointi

“Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. “(Työterveyslaitos). Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan myös työturvallisuutta ja fyysistä työympäristöä sekä työpaikan ihmissuhteita sekä työilmapiiriä. Myös palkkauksen taso ja työtyytyväisyys vaikuttavat työhyvinvointiin. Työstä tulee saada henkistä tyydytystä ja työtä pitää voida tasapainottaa muun elämän kanssa. Suuressa merkityksessä ovat myös fyysinen terveys sekä työkykyä, stressin ja työuupumuksen välttäminen sekä innostus omaan työhön. Työhyvinvointia tulisi tarkastella moniulotteisena ilmiönä, johon liittyvät työolosuhteiden lisäksi myös työstä saatavat palkkiot sekä myös henkilökohtainen hyvinvoinnin kokemus. Vallalla on niin sanottu kaksisuuntainen hyvinvointikäsitys, jossa tarkastellaan myönteistä hyvinvointia jaksamisongelmien lisäksi. Kaksisuuntaisessa työhyvinvointiteoriassa hyvinvointi ja työimu sekä pahoinvointi ja työuupumus ilmenevät eri syiden kautta ja niiden seuraukset ovat erilaiset. Työuupumusta aiheuttavat esimerkiksi työn lisääntynyt vaatimustaso sekä kuormittavuustekijät ja pitkään jatkuneena työuupumus johtaa työkyvyn heikkenemiseen ja alentaa terveyttä. Hyvinvointi ja työn imu syntyy työpaikan voimavaratekijöistä ja lisää työhön sitoutumista sekä työmotivaatiota. Työpaikan voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi mahdollisuudet vaikuttaa, johdon tuki, hyvä tie-

donkulkua sekä työyhteisön avoimuus ja kannustavuus. Toteutuvat työpaikan voimavaratekijät lisäävät siis hyvinvointia, että myös ehkäisevät työssä uupumista. (Blom & Hautaniemi, 2009, s. 21, 23-24, 27-28)

On monia syitä miksi työhyvinvoinnin ja johtamisen välistä yhteyttä tarkastellaan. Tärkein syy on varmasti jatkuvasti muuttuva työ, joka aiheuttaa henkilökunnalle jaksamisongelmia. Hyvällä johtamisella on suora yhteys työhyvinvointiin, kun taas huonolla, piittaamattomalla ja kylmäkiskoisella johtamisella on suora yhteys työpahoinvointiin. (Juuti 2006, s. 77). Tutkimusten mukaan useat työyhteisöt voivat huonosti ja monilla työntekijöillä on hankaluuksia jaksaa työtehtävissään. Ennen puhuttiin aina työstressistä, mutta nyt jo vuosien ajan on puhuttu työuupumuksesta. Työuupumus tarkoittaa vakavaa, hiljalleen kehittyvää stressioireyhtymää, jolle on tyypillistä totaalinen fyysinen ja henkinen väsymys, ammatillinen itsetunnon lasku ja kyynistyminen. Jo teeman muuttuminen stressistä työuupumukseksi kertoo osaltaan, että työssä jaksamiseen liittyvä ilmiö on yleistynyt. Panostaminen työhyvinvointiin on siis aiheellista ja kannattavaa. (Juuti 2006, s. 81.)

Vesterisen (2013, s. 15-16) tutkimuksessa havaittiin, että muutosjohtamisessa korostuvat yhteistyö ja panostus vuorovaikutustaitoihin. Muutosten aikana on tärkeää, että johtaja toimii päämäärään sitoutuneesti, kannustaen ja tukien henkilökuntaa ja huomioiden muutoksen edistymisestä tiedottaen. Osastonhoitajan johtamistyylin kuvattiin vaikuttavan ilmapiiriin ja osallistavan johtamistyylin yksiköissä koettiin yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja vähemmän stressiä työstä. Työtyytyväisyyttä lisäsi mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja työntekijöiden voimaantumista edistivät johtajat, jotka olivat määritelleet henkilöstön työn tarkoituksen ja roolin organisaatiossa sekä luottivat alaistensa kykyyn selviytyä tehtävistään ja huolehtivat riittävästä resursseista. Muutos- ja vuorovaikutusosaaminen lisäsi tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyttä.

Työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä ovat muun muassa epävarmuus (esim. Muutokset, työn jatkuminen), jatkuva kiire ja kiireen tuntu, työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyminen, huono työilmapiiri, huono johtaminen, fyysisesti ja psyykkisesti raskas työ. (Laiho, 2017). Henkilökunta on organisaation ehdottomasti tärkein voimavara ja siihen kannattaa panostaa, sillä sen avulla joko epäonnistutaan tai onnistutaan. Ilman henkilökuntaa työtä ei voi tehdä. On tärkeää ymmärtää, että hyvinvoiva henkilökunta on myös tehokkaampi ja työteliäämpi henkilökunta. Työhyvinvointi ei ole asia, joka syntyy ilman aikaa ja vaivaa. Se vaatii runsaasti panostusta, mutta panostus maksaa itsensä tulevaisuudessa takaisin moninkertaisesti. (Kauhanen, 2016, s. 11-13)

Lindin Arwedsonin, Roosin ja Björklundin (2007, s. 3-10) Toimiva johtaminen oli erittäin tärkeä osa-alue työpaikan terveydessä. Tutkimukseen osallistuvat arvostivat kommunikaatiota johtajan ja työntekijöidenvälillä, nähdyksi ja kuulluksi tulemista sekä vastakäiun saamista. Hyvän johtajan katsottiin luottavan työntekijöihin sekä antavan vastuuta ja vapautta. Tutkimuksessa myös korostui työntekijöiden kykyjen arvostaminen yhtenä johtajan tärkeänä ominaisuutena ja sitä kautta myös työntekijä arvostaa omaa työtään ja saavutuksiaan. Terveellisessä työyhteisössä on mahdollisuus lisätä osaamistaan ja kouluttautua, oppiminen nähtiin kasvattavan työn kiinnostavuutta. Tärkeänä kategoriana oli myös yksilöllinen vastuu, joka koostui työpaikalla ja vapaa-ajalla vietetystä ajasta. Työpaikalla oma asenne nähtiin vaikuttavana tekijänä, joka mahdollistaa sujuvan tiimityön, jossa tehdään yhdessä ja kaikki osallistujat ottavat vastuuta. Vapaa-ajalla yksilöllinen vastuu tarkoitti omasta kunnosta ja terveydestä huolehtimista.

Henkilökunnan stressinsietokykyä koettelevat yrityksen tehostamispyrkimykset, kustannuspaineet sekä keskustelu vähennyksistä ja lomautuksista. Tästä syntyy herkästi stressiin johtava huono kierre, jonka tilalle olisi tarkoituksenmukaista saada syntymään hyvä kierre. Organisaatioiden johto ohjaa usein toimintaansa lyhyen ajan taloudellisen edun tavoittelun toivossa ja toiminnan tehostaminen johtaa henkilökunnan hyvinvoinnin vähenemiseen ja tämä johtaa usein myös vaikeuksiin esimerkiksi asiakastoiminnassa. Asiakastoiminnassa vaikeudet heijastuvat myyntiin ja myynnin heikkeneminen johtaa jälleen paineisiin kustannusten leikkaamisesta. Tämänkaltaisen huonon kierteen sijaan tulisi tarkastella taloudellisten tekijöiden lisäksi myös sosiaalisia sekä henkisiä tekijöitä. (Juuti, 2015, s.136-137) Juutin (2006, s. 84-85) mukaan johtamisella on keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja esimies on avainasemassa mahdollistaakseen kaikille hyvän ja työhyvinvointia tukevan työpaikan. Ajatukset tulisi siirtää asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Epäasiallinen kohtelu ja häirintä on jo lakisääteisesti puututtava asia, mutta myös kaikkeen muuhun huonoon kohteluun tulee puuttua ajoissa.

Terveysalalla on jo vuosien ajan ollut monia haasteita. Varmasti yksi suurimmista haasteista on se, miten saada alalle uutta henkilökuntaa ja miten saada vanhat työntekijät sitoutumaan ja pysymään työssään, jopa yli eläkeiän. (Kopola, Kattainen & Suominen, 2011, s. 20) Ala koetaan Suomessa hyvin raskaaksi niin fyysisesti kuin psyykkisestikin sekä palkka on työn vaatimuksiin ja vastuullisuuteen nähden riittämätön. Monilla hoitajilla on mielellään jatkokouluttautuminen ja alan vaihtaminen. (Utriainen, Kyngäs & Nikkilä, 2010, s. 36). Työhyvinvoinnista huolehtiminen onkin avainasemassa näitä ongelmia ratkottaessa. Miten työpaikasta ja siellä tehtävästä työstä saadaan niin houkutteleva, jotta sinne saadaan palkattua ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilökuntaa. Toinen haaste onkin, miten saada nuo huippuammattilaiset pysymään työpaikassaan eikä karkaamaan muualle. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus sairaspöissaoloista ja ennenaikaisista eläköitymisistä aiheutuneisiin kustannuksiin. (Kauhanen 2016, s. 17-18)

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvittää muutosjohtajuuden nykyisiä haasteita sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jolla voidaan kehittää keinoja parantaa muutosjohtajuusosaamista sosiaali- ja terveysalalla.

Tutkimuskysymyksemme olivat:

1. Mitkä ovat tämän hetkiset ongelmat/haasteet muutosjohtajuudessa sosiaali- ja terveysalalla?
2. Miten muutosjohtajuutta voitaisiin kehittää sosiaali- ja terveysalalla?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tekemiseen kului aikaa yli vuosi, joka alkoi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luomisella ja päättyi tutkimusraportin viimeistelyyn. Lähdeaineistoa kerättiin teoreettiseen viitekehykseen alan kirjallisuudesta sekä erilaisista tietokannoista. Tietokannoista käytettiin esimerkiksi Cinahlia ja Google Scholaria. Aiheen ja tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen hankimme työllemme tilaajan ja tilaajan kanssa yhteistyössä suunnittelimme tutkimuksen toteutuksen. Aineistonkeruu tapahtui täysin sähköisesti Webropolia ja sähköpostia apuna käyttäen. Aineiston analyysissä hyödynsimme Webropolia sekä Office-ohjelmia sanallisen analysoinnin tukena.

4.1 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä oli erään pienehkön kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden henkilökunta. Webropol-kysely (liite 2) lähetettiin perusterveydenhuollon hoitohenkilökunnalle, sihteereille, osastonhoitajille sekä lääkäreille ja kotihoito- ja asumispalveluiden henkilökunnalle. Perusterveydenhuollon palveluihin kuuluvat avohoidon palvelut, kolme terveyskeskus-

sairaalan osastoa, kuntoutuspalvelut, neuvolapalvelut sekä suun terveydenhuolto. Kotihoidon palveluihin kuuluvat kotihoidon sekä päivätoiminnan työntekijät. Asumispalvelut kattavat seitsemän tehostetun palveluasumisen yksikköä ja kaksi palveluasumisen yksikköä. Lisäksi vammaispalveluissa on kaksi asumispalveluyksikköä. Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse niin vakituiselle henkilöstölle kuin pitkäaikaisille sijaisillekin. Kyselyn vastaanotti noin 480 henkilöä.

Määrällisessä tutkimuksessa oleellista on otoksen suhde perusjoukkoon. Perusjoukko tarkoittaa sitä väestöryhmää, johon tutkimuksen tulokset ovat tarkoituksenaan yleistää. Otoksen taas on tarkoituksenmukaista edustaa perusjoukkoa mahdollisimman hyvin. Otoksen koko kvantitatiivisessa tutkimuksessa on oleellinen osa onnistunutta ja luotettavaa tutkimusta, sillä se kertoo tulosten yleistettävyydestä eri yhteyksissä. Otoskoko määriteltäessä on tärkeää huomioida myös kadon merkitys tutkimukselle. Kato tarkoittaa tilannetta, jossa kaikkia toivottuja tutkittavia ei ole saatu vastaamaan tutkimukseen. Tällöin vaarana on osan tutkittavista jääminen aineiston ulkopuolelle. Uusintakyselyllä voidaan kasvattaa vastausprosenttia, mutta vastaaja saattaa kokea anonyymien tutkimusten epäluuloja herättäväksi, jos kysely tulee useaan kertaan vastattavaksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 104-112)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivinen menetelmä antaa yleisen kuvan muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Se on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti ja tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia. Tutkimukset esitetään numeroina ja tutkija tulkitsee olennaisen numerotiedon sanallisesti. Henkilöitä koskevien asioiden tutkiminen kvantitatiivisella tutkimuksella on mahdollista sen jälkeen, kun tutkittavat asiat ovat operationalisoitu. Operationalisointi tarkoittaa käsitteellisten asioiden muuttamista sellaiseksi, että tutkittava asia on ymmärrettävissä arkikielellä. Strukturointi tarkoittaa tutkittavan asian ja sen ominaisuuksien suunnittelua sekä vakiointia. Tutkittavat asiat tulee olla vakioituna lomakkeen kysymyksiksi ja vaihtoehdoiksi niin, että kysymykset voidaan ymmärtää aina samalla tavalla kaikkien vastaajien toimesta. (Vilkka, 2007, s. 13-14)

Kysely on aineiston hankkimisen tapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu. Se tarkoittaa sitä, että kaikilta osallistujilta kysytään samat asiat samalla tavalla. Kyselylomaketta käytetään silloin, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat. Kysely soveltuu aineiston keräämiseen, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää tietää, mitä tutkitaan. Määrällisen tutkimuksen mittaaminen edellyttää käsitteiden määrittelyä ja käsitteet on määriteltävä mittauskelpoisiksi ja

tutkittavien on ymmärrettävä ne samalla tavalla, koska muuten tutkimustulos ei ole luotettava ja yleistettävissä. Tutkimusraportissa tulee tehdä operationalisointiprosessi näkyväksi, jotta sen luotettavuuden voi lukija mitata. (Vilkkä, 2007, s. 28 & 36-37)

4.3 Aineistonkeruu

Opinnäytetyön aineistoa kerättiin syyskuusta 2018 alkaen. Keväällä 2019 toteutettiin kyselytutkimus ja aineistoa analysoitiin kesällä 2019. Opinnäytetyölle haettiin julkaisemislupaa elokuussa 2019. Tutkimusaineisto kerättiin Webropol-sovelluksen avulla. Webropol on suomalainen verkkokysely- ja analysointisovellus, joka on julkaistu vuonna 2002. Webropol on panostanut sekä tietoturvaan että tietosuojaan erityisen paljon ja kaikki kyselyt tapahtuvat ehdottoman luottamuksellisesti. (Webropol, 2017, s. 2-3). Verkkokysely mahdollistaa laajan joukon tavoittamisen helposti, nopeasti, joustavasti, ympäristöstävällisesti ja tarvittaessa anonyymisti. Verkkokyselyä rakentaessa tulee erityisesti huomioida tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus. Tutkimuksen kohderyhmä tulee määritellä tarkasti. Verkkokyselyn tulee olla helposti saatavissa ja ymmärrettävissä sekä nopeasti vastattavissa. Ennen kyselyn lähettämistä kyselylomake tulee esiteltä ja kyselyn tekninen toimivuus tulee varmistaa. Verkkokyselyn etuna on kerättyjen tietojen tallentuminen suoraan tietokantaan, joten aineistosta tulee virheettömämpi kuin perinteinen postikysely manuaalisesti tallennettuna tietokantaan. Verkkokyselyssä voi ongelmana olla alhainen vastausprosentti ja tätä kautta otoksen vinoutumisen mahdollisuus. Verkkokyselyn vaivattomuus ja nopea osallistumismahdollisuus voi taas kannustaa vastaamaan. (Heikkilä, Leino-Kilpi & Hupli, 2008, s. 101-110). Webropol-sovellusta käyttämällä tiedot ovat yksinkertaista siirtää Microsoft Officen ohjelmiin kuten Wordiin tai Exceliin ja näin ollen muokata taulukot ja diagrammit itselleen sopiviksi ulkonäöllisesti. (Webropol, 2016)

Kyselylomake ja tutkimussuunnitelma kuuluvat olennaisesti yhteen prosessissa ja lomakkeessa tulisi olla vain asioita, joita tutkimussuunnitelmassa on kerrottu mitattavan. Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä tai avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymykset tarkoittavat valmiita vastausvaihtoehtoja ja niiden kysymysmuodot ovat standardoituja ja niillä tavoitellaan kysymysten vertailukelpoisuutta. Kysymykset tulee muotoilla siten, että ne ovat vastaajalle tuttuja ja sanojen käyttö tulisi olla yksiselitteistä. Kysymysten järjestys tulee olla looginen ja yleisistä asioista yksittäisiin etenevä. Kysymyksiä laadittaessa pitää määritellä, mitä tietoa todella tarvitaan ja jokaisen kohdalla miettiä, onko se tutkimusongelman ratkaisemiseksi olennainen kysymys. Kyselylomakkeen tulee vastata tutkimussuunnitelmassa määriteltä tutkimustehtävää, mikä on myös olennainen asia validiteetin kannalta. Asiasisältö pitää hajauttaa niin, että yhdessä kysymyksessä on vain yksi asia. (Vilkkä, 2015, s. 105-108; Valli, 2018, s. 262-263)

Tutkimuksessamme kyselylomake oli strukturoitu, eikä mukana ollut avoimia kysymyksiä. Vastausvaihtoehdot olivat ennalta määriteltyjä monivalintakysymyksiä. Kaikki vastaajat vastasivat näin ollen samoihin kysymyksiin ja vastauksia voitiin mielekkäästi vertailla, kysely myös tuotti vastauksia, joista saa selkeää tietoa käsiteltäväksi ja analysoitavaksi. Halusimme käyttää selkeitä, ymmärrettäviä, lyhyitä ja nopeasti vastattavia kysymyksiä ilman avoimia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 201) Lomakkeen kysymykset kokosimme teoria-aineiston pohjalta. Ensin poimimme tärkeitä teemoja ja käsitteitä teoriasta ja tutkimuksista. Näitä teemoja jaoimme avainsanoiksi ja käsitteiksi, jotta saimme mittarin koottua. Esimerkiksi teeman ”työhyvinvointi” alla on määriteltynä mitattavia asioita liittyen kaikki työhyvinvointiin ja näin kysymykset työhyvinvoinnista voitiin laatia. Aineistoa analysoitaessa näistä voidaan jälleen palata yläkäsitteeseen ”työhyvinvointi” teoreettisella tasolla (Vilkkä, 2007, s. 41-43)

Vilkan (2007, s. 46) mukaan Likertin asteikko on järjestysasteikko, joka ajatuksena on, että asteikon keskeltä lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys lisääntyy ja toiseen suuntaan lähtiessä samanmielisyys vähenee. Suurimmassa osassa kysymyksiä käytimme vastausvaihtoehtona 5-portaista Likertin asteikkoa ja lisäsimme vielä kuudenneksi vaihtoehdoksi skaalan ulkopuolelle ”ei osaa sanoa/ei mielipidettä”-vaihtoehdon, jotta tutkimuksen luotettavuus ei kärsisi. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, s. 202-203) sekä Kankkusen & Vehviläinen-Julkusen (2013, s. 131) mukaan on tärkeää, että ”ei mielipidettä”-vaihtoehto on mukana, jottei vastaajaa pakoteta valitsemaan vain annetuista vaihtoehdoista, jos hänellä ei ole siihen mielipidettä. Tuloksia analysoitaessa ei osaa sanoa- vastaukset laskettiin pois keskiarvosta, mutta ne näkyvät taulukoissa. Lisäksi yhdessä kysymyksessä kartoitimme vastaajan mielestä tärkeimpiä muutosjohtajan ominaisuuksia.

Kyselytutkimuksen selkeä etu on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, saadaan kysyttyä monia asioita ja kyselymenetelmänä se on tehokas ja säästää tutkijan aikaa. Hyvin suunniteltu kyselylomake voidaan ripeällä tahdilla käsitellä ja analysoida tietokoneella tietyin tilastollisin analyysin sekä raportointimuodoin. Haasteena voi usein olla kuitenkin tulosten tulkinta. Kyselytutkimuksella on myös heikkoja kohtia, kuten esimerkiksi vastaajien rehellisyyden varmistaminen tai väärinymmärrysten kontrollointi. Myös vastaajien tietämys kyselyn aiheesta vaikuttaa asiaan. Kato voi nousta myös suureksi kyselytutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2013, s. 195)

Onnistunut kyselylomake on perustana luotettavalle tutkimukselle. Tärkeimmät vaiheet ovat suunnittelu, kysymysten muotoilu sekä testaus, sillä lomakkeen virheitä ei voi korjata aineiston keräämisen jälkeen. Kyselylomake pitää testata ennen lomakkeen lähettämistä. Testaaminen ei tarkoita vain sitä, että joukko vastaajia täyttää kyselylomakkeen ja sen jälkeen arvi-

oidaan vastaamisen onnistumista. Muutaman perusjoukkoon kuuluvan ihmisen tulisi arvioida lomaketta kriittisesti ja arvioida kysymysten ja vastausohjeiden selkeyttä, vaihtoehtojen toimivuutta ja kyselyyn käytetyn ajan pituutta. Heidän tulisi myös voida arvioida mahdollisia puuttuvia olennaisia kysymyksiä tai sitä, onko mukana tarpeettomia kysymyksiä. (Vilka, 2015, s. 108)

Testasimme kyselylomakkeen neljällä sairaanhoitajalla ja sen jälkeen arvioimme lomakkeen toimivuutta ja sitä, vastaavatko ne tutkimusongelmiin. Pyysimme lisäksi kommentteja kyselylomakkeen vastaamisen kestosta ja sujuvuudesta sekä mahdollisista tarpeettomista kysymyksistä. Kyselylomake antoi meille vastauksia tutkimusongelmiimme. Teimme myös pientä hienosäätöä testivastajilta saamamme palautteen johdosta. Webropol-kyselylomake (liite 2) lähetettiin sähköpostilinkkinä saatekirjeineen (liite 1) lähetettiin 480 henkilölle. Kysely lähetettiin perusterveydenhuollon hoitohenkilökunnalle, sihteereille, osastonhoitajille sekä lääkäreille ja kotihoito- ja asumispalveluiden henkilökunnalle ja se kattoi vakituisen henkilöstön sekä pitkäaikaiset sijaiset. Viikon kuluttua lähetimme muistutusviestin sekä linkin uudelleen kaikille. Lopulta saimme vastauksia yhteensä 197, joista jouduttiin hylkäämään puuttuvien tietojen vuoksi 45 vastausta, jolloin analysoitavien vastausten lukumääräksi jäi yhteensä 152 vastausta.

4.4 Aineiston analyysi

Määrällisen tutkimuksen aineiston käsittely sisältää kolme vaihetta. Aluksi lomakkeet tarkistetaan, jonka jälkeen aineisto muutetaan sellaiseen muotoon, että se voidaan käsitellä numeraalisesti ja lopuksi tallennettu aineisto tarkistetaan. Aineiston käsittely aloitetaan, kun koko aineisto on saatu kerättyä. (Vilka, n.d.) Lähes kaikki kerätty tieto on mahdollista muuttaa numeraaliseen muotoon, vaikka aina se ei ole pakollista tai edes tarpeellista. Numeraaliseen muotoon muuttaminen ei ole sidoksissa yhteen ja ainoaan aineiston keräilytapaan, vaan sopii niin kyselyyn, haastatteluun kuin havainnointiin. Kun aineistoa tarkastellaan määrällisesti, se ei välttämättä tarkoita tilastotieteellisten menetelmien hyväksikäyttöä. (Valli, 2018, s. 248) Suunnittelimme kyselyn itse ensin Word-ohjelmaan, jonka jälkeen siirsimme sen verkkokyselysovellus Webropoliin. Olimme aikaisemmassa työssämme käyttäneet Webropolia ja todenneet sen käteväksi keinoksi kyselyn toteuttamiseen. Ohjelma tekee itse analyysin vastausten perusteella, josta ne ovat yksinkertaisia siirtää Excelliin tilastollista analyysiä varten.

Vilkan (n.d.) ohjeen mukaan kyselyn sulkeutumisen jälkeen lomakkeet (n=197) käytiin läpi ja niistä muodostettiin havaintomatriisi, jonka perusteella poistettiin vaillinaiset ja puutteellisesti täytetyt lomakkeet. Täydellisesti

täytettyjä lomakkeita jäi jäljelle 152 kappaletta ja näin vastausprosentiksi muodostui 32. Olimme vastausprosenttiin kuitenkin tyytyväisiä, sillä otos on melko suuri ja vastausmääräkin kattava.

Vastausvaihtoehdoissa oli mukana vaihtoehto 6, en osaa sanoa. Tämän vaihtoehdon vastanneiden määrän ja prosentuaalisen osuuden määrät näkyvät taulukoissa, mutta keskiarvot ovat laskettu ilman en osaa sanoa-vaihtoehtoa, jotta keskiarvoluvut eivät vääristyisi. Kysymyksestä riippuen tämän vaihtoehdon valinneiden määrät vaihtelivat kovin. Kysely analysoitiin Likert-asteikolle annettujen muuttujien numeraalisten arvojen mukaan ja niistä laskettiin prosentuaaliset osuudet. Suuressa osassa väittämiä tai kysymyksiä käytettiin Likertin järjestysasteikollisia vaihtoehtoja: 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä sekä 6 en osaa sanoa.

Aineiston tarkistamisen yhteydessä tärkein huomioitava asia on arvioida tutkimuksen kato. Kato on puuttuvien tietojen määrä. Määrällistä tutkimusta tehdessä on kadon laatu aina arvioitava eli tehdä niin sanottu katoanalyysi. Suuri kato voidaan välttää ennalta, mutta se edellyttää huolellisuutta monella saralla muun muassa tutkimusasetelman suunnittelussa, kyselylomakkeen suunnittelussa ja monissa muissa. Tutkimusaineistoa tarkistettaessa tarkistetaan muuttujien nimet ja arvot, jotta ne vastaavat kyselylomakkeessa olevia asioita. Niiden on vastattava toisiaan, jotta analyysivaiheessa välttyään tulkintavirheiltä. (Vilka, n.d.)

Aineistoa läpikäydessä huomasimme puuttuvien vastausten myötä, että ne olisi voitu välttää ohjelmoimalla Webropol-kysely niin, että kysymyksestä ei pääse eteenpäin, jollei jokaiseen kohtaan ole vastattu. Tästä syystä kato eli puuttuvien tietojen määrä jäi suhteellisen suureksi eli yhteensä 45 lomaketta hylättiin. Valtaosasta puutteellisia lomakkeita puuttui vain yksi kohta ja alle kymmenestä lomakkeesta enemmän.

Aineiston analyysin jälkeen tutkimus ei ole vielä valmis, vaan ne pitää selittää ja tulkita. Tulkinta tarkoittaa analyysin tulosten pohdintaa ja niistä omien johtopäätösten luomista. Sen myötä analyysissa esiin tulleet merkitykset tulee selkiyttää ja jokainen tutkija tulkitsee asioita omalla tavalla. Tulosten analysoinnin lisäksi tuloksista tulisi pyrkiä laatimaan synteesejä, pystyä vastaamaan ongelmanasetteluun sekä perustaa johtopäätökset laadittuihin synteeseihin. Lisäksi on pohdittava saatujen tulosten merkitystä tutkimusalueella. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2013, s. 229-230)

Analyysitapa valitaan sen mukaan, tutkitaanko yhtä muuttujaa vai useamman muuttujan välistä riippuvuutta tai muuttujien vaikutusta toisiinsa. Ristiintaulukointi tai korrelaatiokerroin tulee kyseeseen, jos analysoidaan kahden muuttujan välistä riippuvuutta. (Vilka, 2007, s. 119) Määrällisiä tuloksia esitetään taulukoin, kuvioiden ja tekstinä ja tulosten esittäminen tulisi

olla objektiivista eikä painotetusti esitettyä. Kuvioita käytetään, kun halutaan antaa nopeasti luettavaa tietoa tai havainnollistaa asiaa. Kuitenkin taulukot ja kuviot ovat havainnollistamassa tekstin ymmärtämistä, eivätkä yksinomaan riitä esittämään tuloksia. Määrällisessä tutkimuksessa tavoitteena on, että tulokset eivät olisi vain numeroita ja tutkijan tulee tulkita tuloksia ja tehdä niistä johtopäätöksiä. Tutkimuksen tekijän tulee koota yhteen pääseikat ja olennaiset vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tulkinnessa tulee pohtia tuloksia vasten oman ammattialan teorioita ja aiempia tutkimustuloksia vasten. (Vilka, 2007, s. 147)

Frekvenssi tarkoittaa jokaiseen luokkaan kuuluvan tilastoyksikön lukumäärää ja se voidaan kuvata numerona taulukossa tai graafisena kuviona. Likert-asteikollisia muuttujia voidaan tiivistää summamuuttujiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 132-134 & 148-149) Omassa tutkimuksessa päädyimme jättämään summamuuttujat sekä ristiintaulukoinnin pois ja esitämme tulokset muuttuja kerrallaan frekvenssein ja prosenttein sanallisesti sekä taulukoiden että pylväskaavioiden avulla. Lisäksi kokosimme yhteen muuttujien pääseikat ja laadimme niistä johtopäätökset ja tutkimuksen keskeiset tulokset.

5 TUTKIMUSTULOKSET

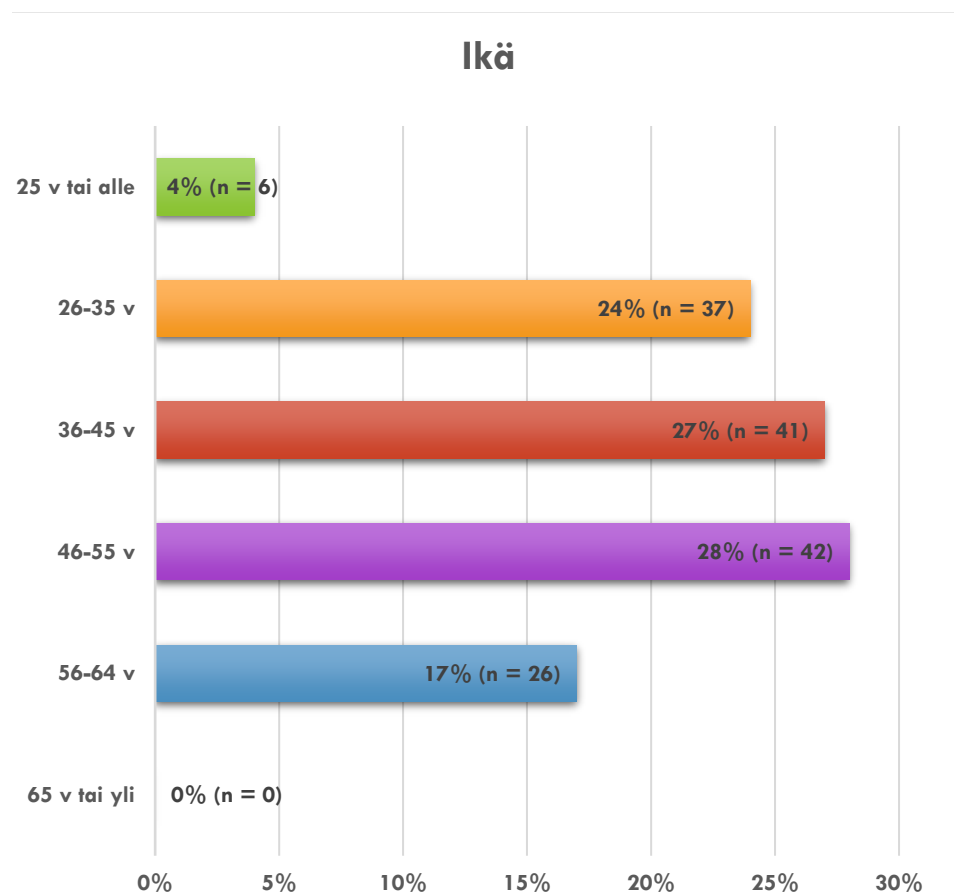
Kysymyksiä oli kyselyssä yhteensä 62, joista taustatietoja kartoittavia kysymyksiä oli viisi. Taustatietoina olimme kiinnostuneita vastaajien iästä, koulutustaustasta, työkokemuksesta sosiaali- ja terveysalalla, työsuhteen pituudesta kohdeorganisaatiossa sekä työyksiköstä. Työyksikkö rajattiin tutkimuksen osallistuvan anonymiteetin turvaamiseksi vain perusterveydenhuoltoon ja asumispalveluihin tai kotihoitoon. Koulutustaustaa ei eritelty ammattiryhmän vaan koulutusasteen mukaan. Tutkimustulokset käsitellään teoreettisen viitekehyksen mukaisesti teemoittain eli muutosprosessi, muutosjohtaminen, muutosvastarinta ja työhyvinvointi. Jokaisen teeman tulokset ovat avattu sanallisesti sekä taulukoin ja kuvioin havainnollistaen.

5.1 Vastaajien taustatiedot

5.1.1 Ikä

Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli suuri. Suurin osa eli kaksikymmentäkahdeksan prosenttia (28 %, n=42) olivat iältään 46–55-vuotiaita ja lähes yhtä suuri osa eli kaksikymmentäseitsemän prosenttia (27 %, n=41) vastaajista olivat iältään 36–45-vuotiaita. Vajaa viidesosa (17 %, n=26) 56–64-

vuotiaita ja hyvin pieni määrä (4 %) alle 25-vuotiaita. Yli 65-vuotiaita ei ollut lainkaan vastaajien joukossa. (Kuvio 1)

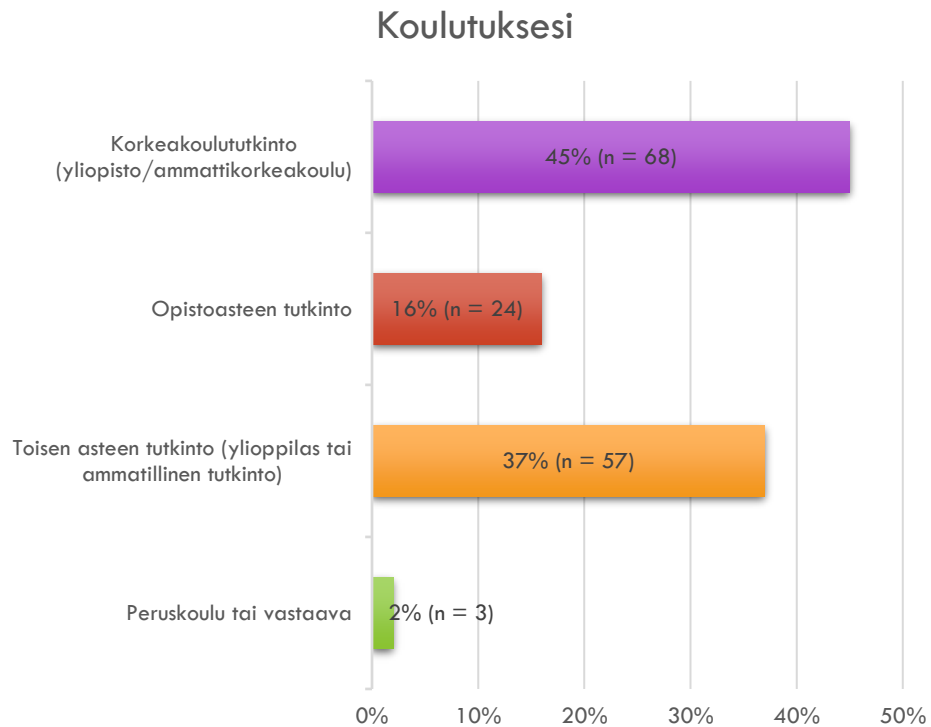


Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma (n=152)

5.1.2 Koulutustausta

Valtaosa kyselyyn vastanneista eli neljäkymmentäviisi prosenttia (45 %, n=68) oli korkeakoulututkinnon suorittaneita. Luku sisältää sekä ammattikorkeakoulututkinnot, ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot että yliopistotutkinnot, sillä emme olleet kyselyssämme eritelleet niitä. Toisen asteen tutkinnon eli ylioppilastutkinnon tai ammatillisen tutkinnon suorittaneita oli vain hieman vähemmän, kolmekymmentäseitsemän prosenttia

(37 %, n=57). Opistoasteen tutkinnon suorittaneita oli puolestaan kuusi-toista prosenttia (16 % n=24) ja peruskoulun tai vastaavan suorittaneita kaksi prosenttia (2 %, n=3). (Kuvio 2)

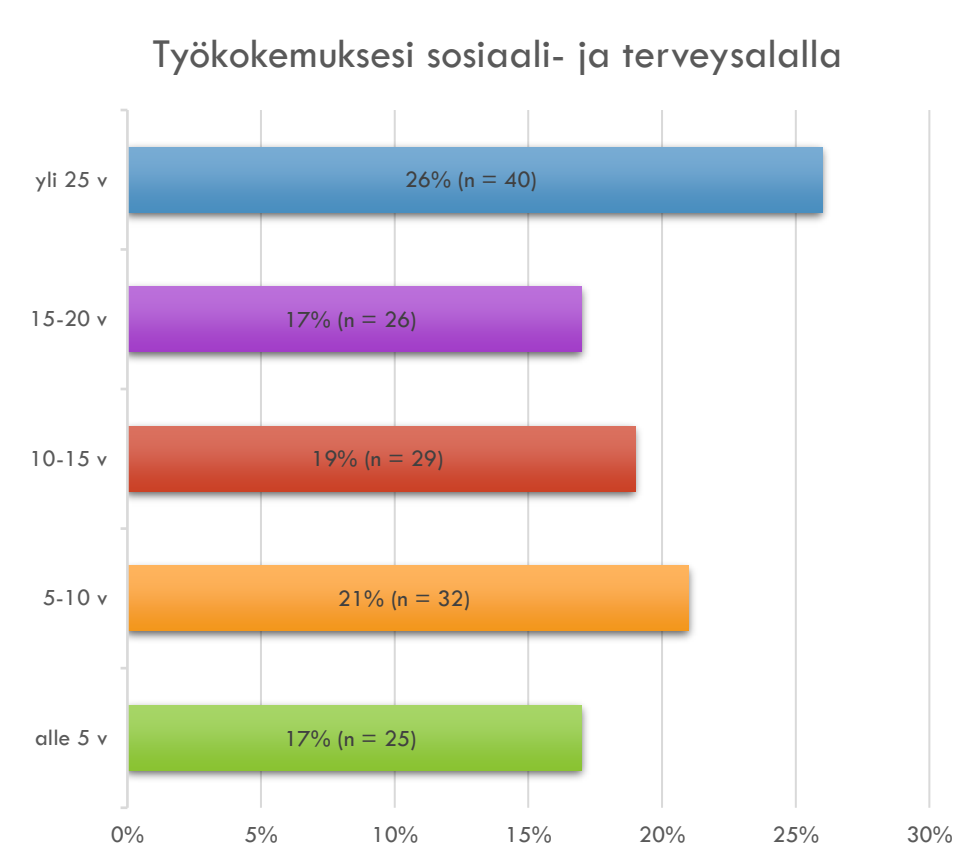


Kuvio 2. Koulutustausta (n=152)

5.1.3 Työkokemus

Suurimmalla osalla vastanneista oli pitkä työkokemus sosiaali- ja terveysalalla. (Kuvio 3). Kaksikymmentäkuusi prosenttia (26 %, n=40) ilmoitti työkokemuksensa olevan yli 25 vuotta. 15–20 vuoden työkokemuksen omaavia oli kaksikymmentäyksi prosenttia (21 %, n=32) ja yhdeksällätoista prosentilla (19 %, n=29) vastaajista oli 10–15 vuoden työkokemus. 5–10 vuoden työkokemus oli seitsemällätoista prosentilla vastaajista (17 %, n=26) ja alle 5 vuoden työkokemuksen omaavia oli samoin seitsemäntoista prosent-

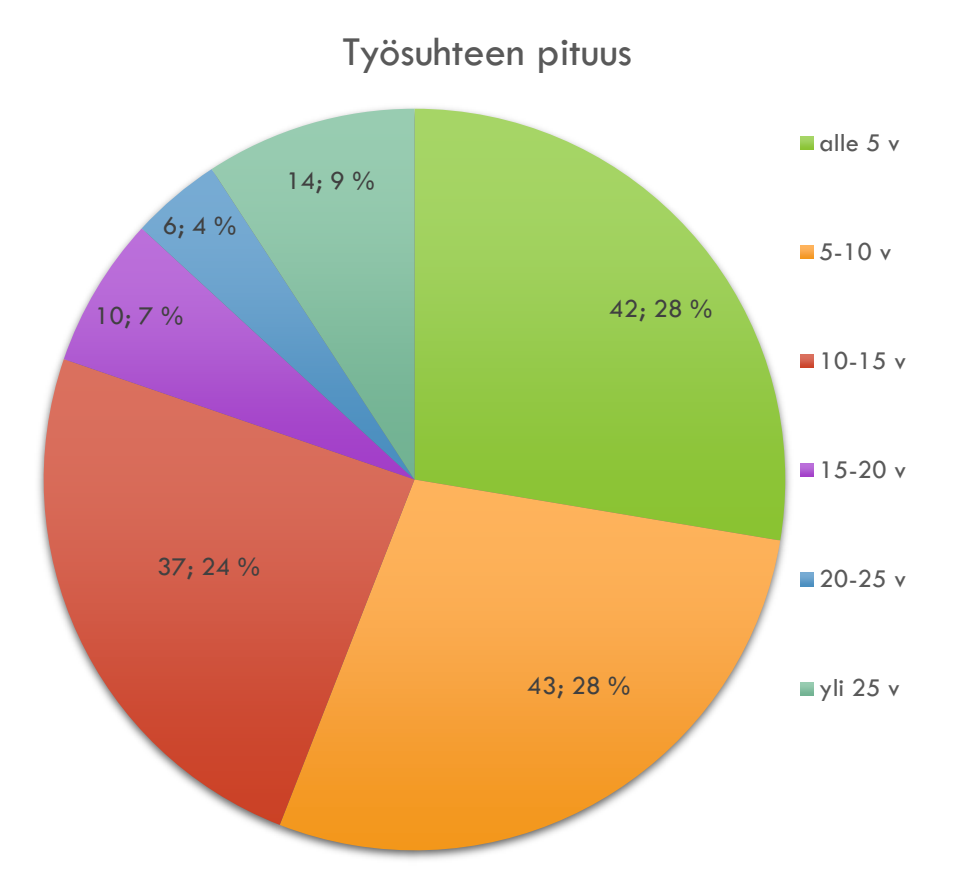
tia (17 %, n=25). Oli mielenkiintoista huomata, että työkokemusten pituudet jakautuivat melko tasaisesti jokaiseen vaihtoehtoon. Yllättävää oli kuitenkin se, että suurimmalla osalla vastaajista oli pitkä työkokemus sosiaali- ja terveysalalla.



Kuvio 3. Työkokemuksen pituus (n=152)

5.1.4 Työyksikkö ja työsuhteen pituus

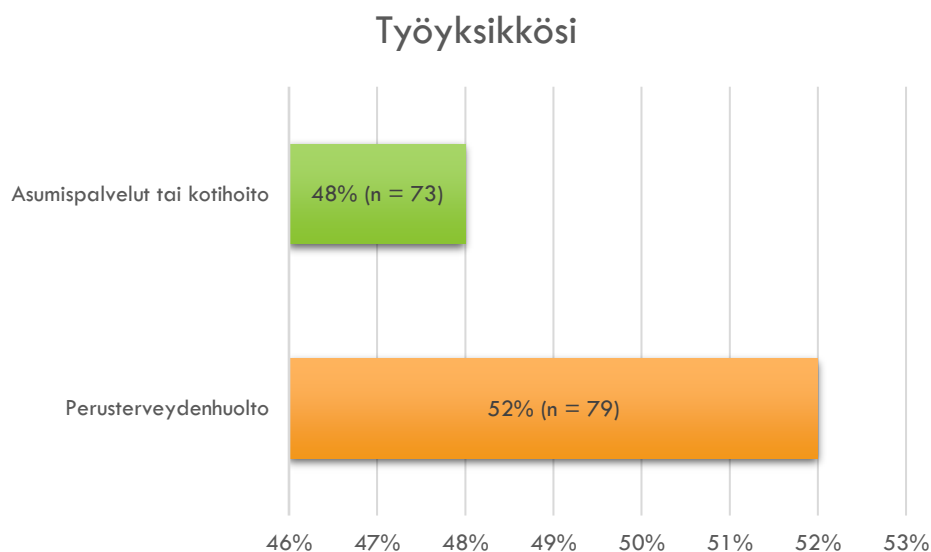
Valtaosa vastanneista eli yhteensä yli puolet (56 %, n=85) olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa alle 10 v. Neljäsosa (24 %, n=37) oli työskennellyt 10–15 v ja yli 25 vuotta työskennelleitä oli yhdeksän (9, n=14) prosenttia. Yksitoista (11 %, n=16) prosenttia olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa 15–25 vuoden ajan. Pitkään eli yli 10 vuotta talossa työskennelleitä oli vastaajissa 44 %. (Kuvio 4)



Kuvio 4. Työsuhteen pituus (n=152)

Vastanneiden työyksiköt jakautuivat asumispalveluiden tai kotihoidon sekä perusterveydenhuollon välillä lähes tasan. Perusterveydenhuollon palveluihin kuuluvat avohoidon palvelut, kolme terveyskeskussairaalan osastoa, kuntoutuspalvelut, neuvolapalvelut sekä suun terveydenhuolto. Kotihoidon palveluihin kuuluvat kotihoidon sekä päivätoiminnan työntekijät. Asumispalvelut kattavat seitsemän tehostetun palveluasumisen yksikköä ja kaksi palveluasumisen yksikköä. Lisäksi vammaispalveluissa on kaksi asumispalveluyksikköä.

Vastanneista neljäkymmentäkahdeksan (48 %, n=73) olivat asumispalveluiden tai kotihoidon työntekijöitä ja viisikymmentäkaksi (52 %, n=79) perusterveydenhuollon työntekijöitä. (Kuvio 5)

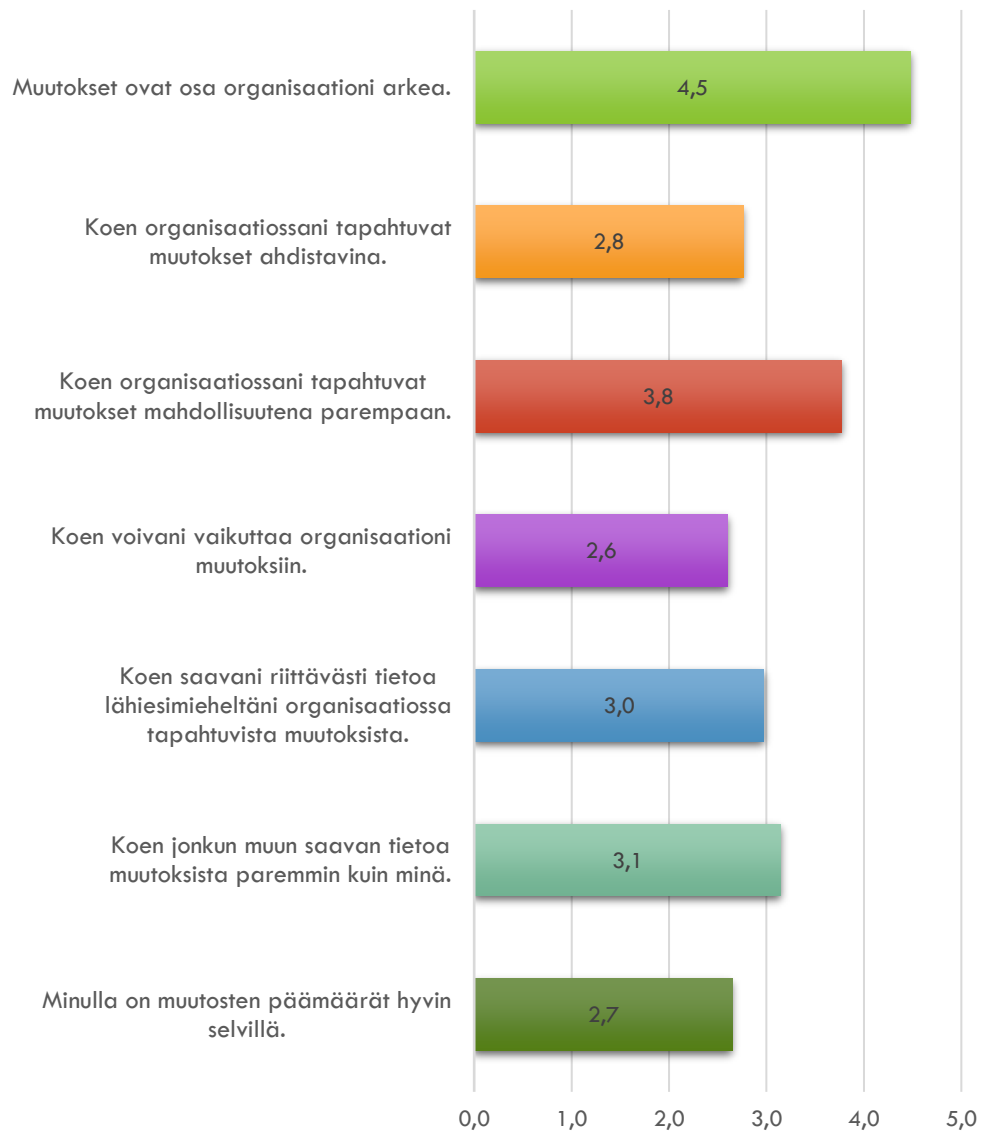


Kuvio 5. Työyksikkö (n=152)

5.2 Muutosprosessi

5.2.1 Muutosten kokeminen

Jokainen ihminen kokee muutokset eri tavoin, joten olimme kiinnostuneita kuulemaan, miten valitsemassamme organisaatiossa muutokset koetaan. Osio muutosten kokeminen sisälsi seitsemän eri väittämää, jotka näkyvät alla olevasta diagrammista ja taulukosta. Vastausasteikko oli 1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä. Vastaajilla oli lisäksi mahdollisuus valita 6= en osaa sanoa, mutta tätä ei ole laskettu keskiarvoon mukaan. (Kuvio 6)



Kuvio 6. Muutosten kokeminen (n=152)

Lähes kaikki vastaajista (91 %) kokivat erilaisten muutosten olevan osa organisaation arkea (ka 4,5). Kolmekymmentäkaksi prosenttia (32 %) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja viisikymmentyhdeksän prosenttia (59%) täysin samaa mieltä. Vain yhdeksän prosenttia vastaajista valitsi jonkin muun vastausvaihtoehdon kuin kaksi edellä mainittua.

Koen organisaatiossani tapahtuvat muutokset ahdistavina -väittämä jakoi mielipiteitä (ka 2,8). Viisikymmentä (50 %) prosenttia vastaajista oli täysin erimielistä tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli kolmekymmentä (30 %) prosenttia vastaajista. Kahdeksantoista (18 %) prosenttia ei kallistunut kummallekään kannalle.

Koen organisaatiossani tapahtuvat muutokset mahdollisuutena parempaan - väittämä herätti vastaajissa runsaasti positiivisia ajatuksia (ka 3,8), sillä kuusikymmentähdeksän (69 %) prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vain neljätoista (14 %) prosenttia koki, että muutokset eivät johda mihinkään parempaan. Neljätoista (14 %) prosenttia ei osannut valita kantaansa puolesta eikä vastaan.

Koen voivani vaikuttaa organisaationi muutoksiin -väittämän vastauksista huomaa, että suuri osa vastaajista koki, ettei voinut vaikuttaa tuleviin muutoksiin ollenkaan tai riittävästi (ka 2,6). Viisikymmentäviisi (55 %) prosenttia oli väittämän kanssa joko täysin erimieltä tai jokseenkin erimieltä. Kolmekymmentäyksi (31 %) prosenttia taas koki pystyvänsä vaikuttamaan muutoksiin ja oli väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Neljätoista (14 %) prosenttia ei pystynyt valitsemaan kantaansa.

Minulla on muutosten päämäärät hyvin selvillä- väittämä oli vastauksiltaan (ka 2,7) lähes identtinen koen voivani vaikuttaa organisaationi muutoksiin -väittämän (ka 2,6) kanssa, joka sopii hyvin tilanteeseen. Jopa viisikymmentäkaksi (52 %) prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa joko täysin erimieltä tai jokseenkin erimieltä. Kaksikymmentä (26 %) prosenttia oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kaksikymmentäkaksi (22 %) ei osannut valita kantaansa.

Koen saavani riittävästi tietoa lähiesimielteni organisaatiossa tapahtuvista muutoksista -väittämän (ka 3,0) vastaukset jakautuivat melko tasaisesti, sillä neljäkymmentäviisi (45 %) oli väittämän kanssa joko täysin erimieltä tai jokseenkin eri mieltä, kun taas kolmekymmentähdeksän (39 %) oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kuusitoista (16 %) prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Koen jonkun muun saavan tietoa muutoksista paremmin kuin minä -väittämän (ka 3,1) kanssa täysin erimieltä tai jokseenkin erimieltä oli kolmekymmentä (30 %) prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli neljäkymmentäkolme (43 %) prosenttia. Jopa kaksikymmentä (20 %) prosenttia valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä tai en osaa sanoa. Tarkemmin tuloksia voi tarkastella taulukosta 1.

Taulukko 1. Muutosten kokeminen (n=152)

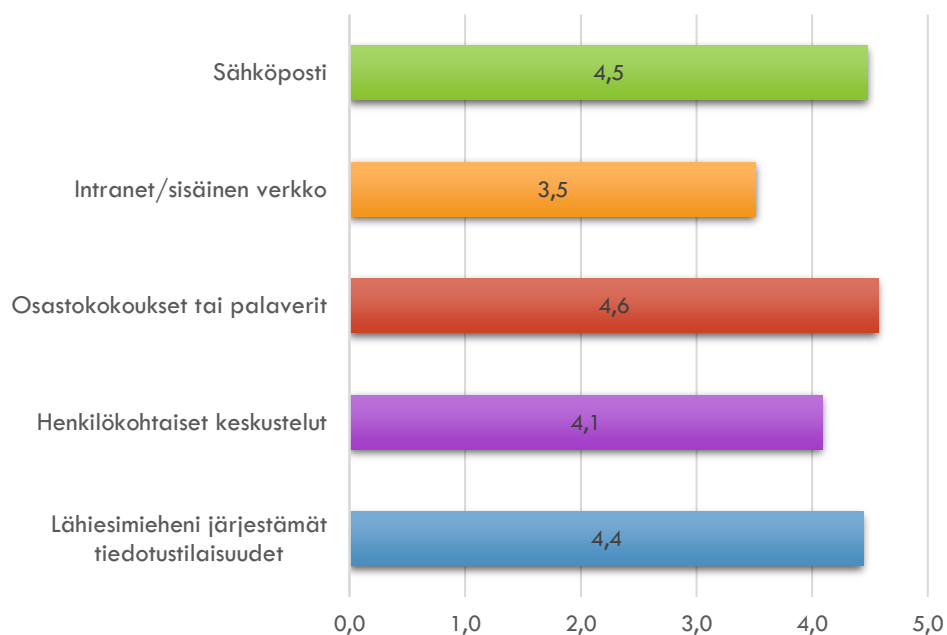
	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä	6 en osaa sanoa
Muutokset ovat osa organisaationi arkea.	1 %	2 %	5 %	32 %	59 %	1 %
Koen organisaatiossani tapahtuvat muutokset ahdistavina.	9 %	41 %	18 %	25 %	5 %	1 %
Koen organisaatiossani tapahtuvat muutokset mahdollisuutena parempaan.	1 %	13 %	14 %	49 %	20 %	2 %
Koen voivani vaikuttaa organisaationi muutoksiin.	18 %	37 %	13 %	28 %	3 %	1 %
Koen saavani riittävästi tietoa lähiesimieheltäni organisaatiossa tapahtuvista muutoksista.	7 %	38 %	16 %	30 %	9 %	0 %
Koen jonkun muun saavan tietoa muutoksista paremmin kuin minä.	11 %	19 %	20 %	30 %	13 %	7 %
Minulla on muutosten päämäärät hyvin selvillä.	13 %	39 %	16 %	21 %	5 %	6 %

5.2.2 Muutosviestintä

Muutosviestinnän itselleni sopiva tiedotuskanava -osiossa halusimme selvittää mitkä tiedotuskanavat koetaan kohde organisaatiossa parhaimmaksi ja mitkä ovat taas kanavia, joita ei koeta niin hyväksi. Osio sisälsi viisi tiedotuskanavaa, jotka näkyvät alla olevasta diagrammista ja taulukosta. Vastausasteikko oli 1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä. Vastajilla oli lisäksi mahdollisuus valita 6= en osaa sanoa, mutta tätä ei ole laskettu keskiarvoon mukaan.

Sähköposti, osastokokoukset tai palaverit, henkilökohtaiset keskustelut sekä tiedotustilaisuudet koettiin kaikki sopiviksi (ka 4,1-4.6) tiedotuskanaviksi. Muutama vastaaja oli valinnut ei osaa sanoa- vaihtoehdon ja ne eivät ole laskettuna keskiarvoon. (Kuvio 7)

Itselleni sopiva tiedotuskanava



Kuvio 7. Tiedotuskanavat (n=152)

Intranetin käytön kohdalla (ka 3,5) oli eniten erimielisyyttä sopivuudessa tiedotuskanavaksi, jopa kaksikymmentäneljä (24 %) prosenttia vastaajista koki intranetin olevan täysin tai jokseenkin epäsojiva tiedotuskanava. Kuitenkin keskiarvon (3,5) mukaan intranet oli käypä tiedotuskanava.

Sähköposti koettiin kahdenkymmenenkuuden (26 %) prosentin mukaan jokseenkin tai kuudenkymmenenenneljän (64%) prosentin mukaan täysin sojivaksi tiedotuskanavaksi (ka 4,5). Samoin osastokokoukset tai palaverit olivat hyväksi havaittu tapa välittää tietoa, kaksikymmentäkahdeksan (28 %) prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä ja kuusikymmentäneljä (64%) prosenttia täysin samaa mieltä asiasta (ka 4,6).

Vastaajien mielestä arvostettiin myös henkilökohtaisia keskusteluja ja lähiesimiehen järjestämiä tiedotustilaisuuksia. Yhteensä seitsemänkymmentä prosenttia (70 %, jokseenkin tai täysin samaa mieltä) vastaajista oli sitä mieltä, että henkilökohtaiset keskustelut ovat hyvä tapa välittää tietoa (ka 4,1). Samoin tiedotustilaisuuksia sojivana kanavana tiedonvälitykseen arvosti yhteensä kahdeksankymmentäkuusi prosenttia (86 %, jokseenkin tai täysin samaa mieltä, ka 4,4). Tarkemmin tiedotuskanavien soveltuvuudesta voi lukea taulukosta 2.

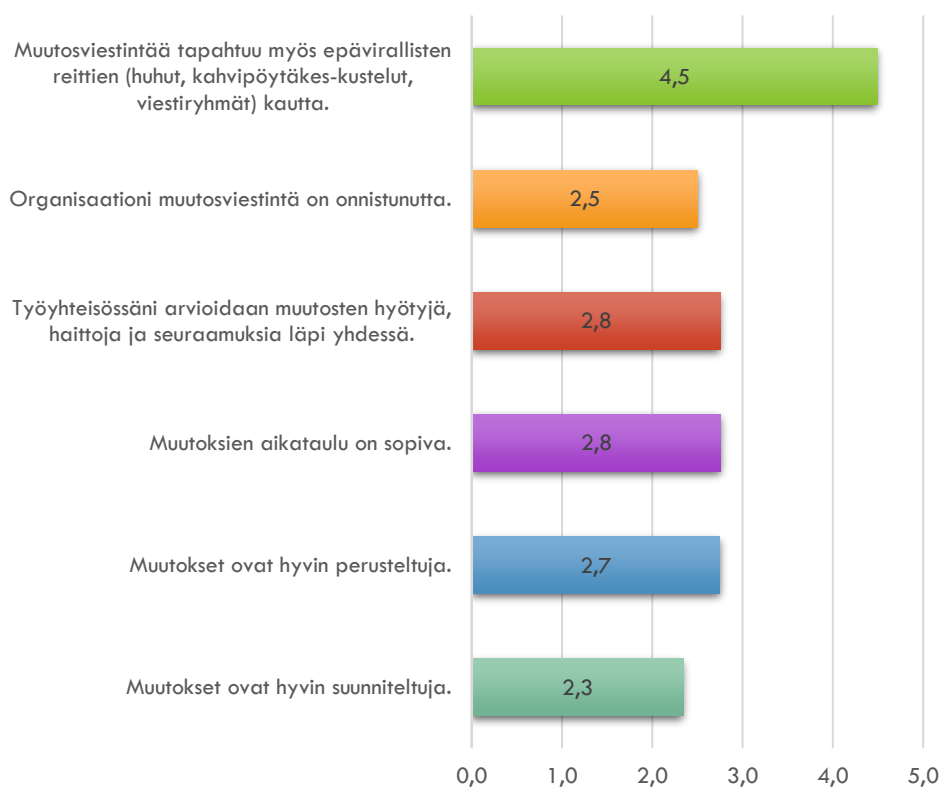
Taulukko 2. Tiedotuskanavat (n=152)

	1 täysin eri mieltä	2 jok- seen- kin eri mieltä	3 ei sa- maa eikä eri mieltä	4 jok- seen- kin sa- maa mieltä	5 täysin sa- maa mieltä	6 en osaa sa- noa
Sähköposti	1 %	5 %	4 %	26 %	64 %	0 %
Intranet/sisäinen verkko	9 %	15 %	17 %	30 %	27 %	1 %
Osastokokoukset tai palaverit	0 %	2 %	4 %	28 %	64 %	1 %
Henkilökohtaiset keskustelut	1 %	10 %	13 %	30 %	45 %	1 %
Lähiesimieheni järjestämät tiedotustilaisuudet	1 %	3 %	7 %	29 %	57 %	3 %

Muutosviestinnän muutokset ja muutosviestintä -osiossa halusimme selvittää vastaajien kokemuksia yleisesti organisaatiossa tapahtuvista muutoksista ja muutosviestinnästä. Vastausasteikko kysymyksessä oli sama kuin edellisessä.

Kysymyksessä organisaatiossa tapahtuvien muutosten kokemuksesta sekä muutosviestinnän onnistumisesta tuli ilmi, että jotkut kokevat tyytymättömyyttä muutosviestinnän onnistumisesta, muutoksien perusteluissa, suunnittelussa sekä aikatauluissa. Myös muutosten arviointi koettiin puutteelliseksi. Lähes kaikki vastanneet (95 %, ka 4,5) kokivat myös, että muutosviestintää tapahtuu erilaisten epävirallisten reittien eli huhujen, kahvipöytäkeskustelujen ja viestiryhmien kautta. (Kuvio 8)

Muutokset ja muutosviestintä



Kuvio 8. Kokemuksia organisaation muutoksista ja muutosviestinnästä (n=152)

Viidesosa (18 %) oli sitä mieltä, että organisaation muutosviestintä on onnistunutta eli vastasivat väittämään jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Yli puolet vastanneista eli viisikymmentäkahdeksan (58 %) olivat tyytymättömiä muutosviestinnän toteutumiseen. Viidesosa (20 %) ei osannut sanoa tai ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Väittämä sai keskiarvoksi 2,5, joka on reilusti alle keskitason 3. Samoin väittämät muutosten perusteluista (ka 2,7) ja suunnittelusta (ka 2,3) saivat alle keskitason keskiarvot. Tyytyväisiä (jokseenkin tai täysin samaa mieltä) muutosten perusteluihin olivat kaksikymmentäkahdeksan (28 %) prosenttia ja tyytymättömiä (täysin tai jokseenkin eri mieltä) neljäkymmentäseitsemän (47 %) prosenttia. Neljäsosa (26 %) vastanneista eivät osanneet sanoa tai eivät olleet samaa eikä eri mieltä asiasta. Organisaation muutoksia piti hyvin suunniteltuina (jokseenkin tai täysin samaa mieltä, ka 2,3) vain neljätoista (14 %) prosenttia vastaajista. Yli neljäsosa (27 %) ei osannut sanoa tai ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Täysin tai jokseenkin eri mieltä muutosten hyvin suunnittelusta oli yhteensä viisikymmentäyhdeksän (59 %) prosenttia.

Kritiikkiä sai myös muutosten aikataulutuksesta, keskiarvoksi väitteelle tuli 2,8 ja lähes puolet (44 %) koki muutosten olevan huonosti aikataulutettuja. Neljäsosa (26 %) taas puolestaan koki muutosten tulevan jokseenkin tai täysin sopivassa aikataulussa. Vastaajista yhteensä kolmekymmentäyksi (31 %) prosenttia eivät osanneet sanoa tai eivät olleet samaa eikä eri mieltä asiasta. Vastaajien mielestä parannettavaa oli myös muutosten hyötyjen, haittojen ja seuraamusten arvioinnissa, väite sai keskiarvoksi 2,8. Yli puolet (52 %) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että muutosten vaikutuksia käydään työyhteisössä läpi. Toisaalta taas kolmannes vastaajista (33 %) oli samasta väitteestä jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Viisitoista (15 %) prosenttia vastaajista eivät osanneet sanoa tai eivät olleet samaa eikä eri mieltä asiasta. Taulukossa 3 voi perehtyä tarkemmin väittämätasolla kokemuksiin organisaation muutoksista ja muutosviestinnästä.

Taulukko 3. Kokemukset organisaation muutoksista ja muutosviestinnästä (n=152)

	1 täysin eri mieltä	2 jok- seen- kin eri mieltä	3 ei sa- maa eikä eri mieltä	4 jok- seen- kin sa- maa mieltä	5 täysin sa- maa mieltä	6 en osaa sa- noa
Muutosviestintää tapahtuu myös epävirallisten reittien (huhut, kahvipöytäkeskustelut, viestiryhmät) kautta.	0 %	3 %	3 %	38 %	57 %	1 %
Organisaationi muutosviestintä on onnistunutta.	13 %	45 %	20 %	14 %	4 %	5 %
Työyhteisössäni arvioidaan muutosten hyötyjä, haittoja ja seuraamuksia läpi yhdessä.	16 %	36 %	14 %	22 %	11 %	1 %
Muutoksien aikataulu on sopiva.	9 %	35 %	24 %	22 %	4 %	7 %
Muutokset ovat hyvin perusteltuja.	10 %	37 %	21 %	23 %	5 %	5 %
Muutokset ovat hyvin suunniteltuja.	16 %	43 %	22 %	13 %	1 %	5 %

5.3 Muutosjohtaminen

5.3.1 Muutosjohtajan ominaisuudet

Muutosjohtajan tärkeitä yleisiä ominaisuuksia on mainittu useissa lähteissä, otimme niistä mukaan omaan tutkimukseemme osan ja pyysimme vastaajia (n=152) valitsemaan mielestään viisi (5) tärkeintä muutosjohtajan ominaisuutta. (Taulukko 4) Ominaisuudet jakautuivat selkeästi joukkoihin, niin että tietty joukko oli saanut hyvin saman määrän kannatusta, joten käsittelemme vastauksia näiden joukkojen mukaisesti. Poikkeuksena oli vastuullisuus ominaisuutena, joka oli selkeästi yksin ilman joukkoa, kun matkaa yhtä tärkeämpään ominaisuuteen oli kuusitoista (16 %) prosenttia ja matka yhtä vähemmän tärkeään puolestaan yksitoista (11 %) prosenttia.

Tuloksissa oli selkeä viiden (5) ominaisuuden kärkiryhmä, joiden vastausmäärä poikkesi selkeästi muista vastauksista. Viisi (5) tärkeimmäksi koettua muutosjohtajan ominaisuutta olivat avoimuus, oikeudenmukaisuus, hyvät johtamistaidot, hyvät vuorovaikutustaidot ja luotettavuus. Ominaisuuksista avoimuus koettiin ehdottomasti tärkeimmäksi ja sen oli valinnut sata (n=100) eli kuusikymmentäkuusi (66 %) prosenttia vastaajista. Toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi tuli oikeudenmukaisuus ja sen valitsi kahdeksankymmentäneljä (n=84) eli viisikymmentäviisi (55 %) prosenttia vastaajista. Kolmannelle sijalle päätyi hyvät johtamistaidot-ominaisuuden, jonka valitsi kahdeksankymmentäkaksi (n=82) eli viisikymmentäneljä (54 %) prosenttia vastaajista. Neljännelle sijalle tullut hyvät vuorovaikutustaidot-ominaisuuden valitsi kahdeksankymmentä (n=80) eli viisikymmentäkolme (53 %) prosenttia ja viidennelle sijalle tulleen luotettavuuden seisemänkymmentäseitsemän (n=77) eli viisikymmentäyksi (51 %) prosenttia. Kuten tuloksista näkee, 2-5 tulleissa ominaisuuksissa on vain pieniä 1-2 % eroja, mutta avoimuus on kiistatta ominaisuuksista tärkein, sillä ero seuraavaan eli oikeudenmukaisuuteen on jopa kuusitoista vastaajaa eli yksitoista (11 %) prosenttia.

Vastuullisuus ominaisuutena oli saanut myös runsaasti kannatusta, sillä sen oli valinnut viisikymmentäkolme (n=53) eli kolmekymmentäviisi (35 %) prosenttia vastaajista. Se ei kuitenkaan yltänyt listan kärkeään, mutta sai kannatusta selkeästi enemmän kuin listassa olevat seuraavat ominaisuudet.

Seuraava selkeä ryhmä oli määrätietoisuus, innostavuus, kannustavuus, käytännöllisyys, hyvät viestintätaidot ja vastuun jakaminen henkilöstölle. Nämä kaikki ominaisuudet olivat saaneet lähes yhtä suuren osuuden vastauksista. Määrätietoisuus oli näistä koettu tärkeimmäksi ja sen oli valinnut vastaajista kolmekymmentäkuusi (n=36) eli kaksikymmentäneljä (24 %) prosenttia. Muita ominaisuuksia olivat valinneet kaksikymmentäkaksi (22 %) prosenttia vastaajista (n=33 tai n=34).

Seuraavaan ominaisuusryhmään kuului joustavuus, työntekijöiden yksilöllinen huomiointi ja kärsivällisyys. Joustavuuden koki tärkeäksi kaksikymmentäneljä (n=24) eli kuusitoista (16 %) prosenttia vastaajista. Työntekijöiden yksilöllisen huomioinnin koki tärkeäksi kaksikymmentäyksi (n=21) eli neljätoista (14 %) prosenttia vastaajista ja kärsivällisyyden taas sesemäntoista (n=17) eli yksitoista (11 %) prosenttia.

Vähiten tärkeäksi koetut ominaisuudet olivat empaattisuus, hyvät kliiniset kädentaidot, vahvuus ja hyvät kliiniset teoriataidot. Empaattisuuden valitsi kahdeksan (n=8) eli viisi (5 %) prosenttia, hyvät kliiniset kädentaidot valitsivat viisi (n=5, 3 %) vastaajaa, vahvuuden kolme (n=3, 2 %) vastaajaa ja hyvät kliiniset teoriataidot kolme (n=3, 2 %) vastaajaa.

Taulukko 4. Muutosjohtajan yleisiä ominaisuuksia (n=152)

Ominaisuus	n=	%
Avoimuus	100	66 %
Oikeudenmukaisuus	84	55 %
Hyvät johtamistaidot	82	54 %
Hyvät vuorovaikutustaidot	80	53 %
Luotettavuus	77	51 %
Vastuullisuus	53	35 %
Määrätietoisuus	36	24 %
Innostavuus	34	22 %
Kannustavuus	33	22 %
Käytännöllisyys	34	22 %
Hyvät viestintätaidot	33	22 %
Vastuun jakaminen henkilöstölle	33	22 %
Joustavuus	24	16 %
Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen	21	14 %
Kärsivällisyys	17	11 %
Empaattisuus	8	5 %
Hyvät kliiniset kädentaidot	5	3 %
Vahvuus	3	2 %
Hyvät kliiniset teoriatiedot	3	2 %

5.3.2 Oman esimiehen ominaisuudet

Muutosjohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia kysyttiin edellisessä kysymyksessä, tässä kysymyksessä (n= 152) kyseiset ominaisuudet piti suhteuttaa omaan esimieheen, kun ajatellaan juuri muutosta. Jokainen ominaisuus sai mielestämme melko hyvän keskiarvon ja keskiarvot ovat hyvin lähellä toinen toisiaan. Suurimmillaan keskiarvo oli 3,8 ja pienimmillään 3,2, jokainen ominaisuus yhdeksästätoista (19) mahtui näiden arvojen väliin. (Taulukko 5)

Parhaimman keskiarvon sai ominaisuus vastuun jakaminen henkilöstölle (ka 3,8). Kuusikymmentäyksi (61 %) prosenttia vastaajista oli valinnut vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä koskien omaa esimiestään vastuun jakamisessa henkilöstölleen. Tämän lisäksi avoimuus, luotettavuus, vastuullisuus ja joustavuus saivat parhaimmat prosentuaaliset kannatukset koskien omaa esimiestä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oman esimiehensä avoimuudesta oli viisikymmentähdeksän (59 %, ka 3,5) prosenttia vastaajista, samoin luotettavuus koettiin täysin tai jokseenkin omaa esimiestä koskeväksi ominaisuudeksi kuudenkymmenen kolmen (63 %, ka 3,7) prosentin mielestä. Vastuulliseksi oman esimiehensä kuvasi yhteensä kuusikymmentäyksi (61 %, ka 3,7) prosenttia ja joustavaksi kuusikymmentäkolme (63 %, 3,7) prosenttia vastaajista.

Yli puolet vastaajista olivat myös jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että oma esimies on määrätietoinen (55 %, ka 3,6), oikeudenmukainen (53 %, ka 3,4) kannustava (55 %, ka 3,4), kärsivällinen (52 %, ka 3,4), empaattinen (55 %, ka 3,5), vahva (52 %, ka 3,5) ja omistaa hyvät vuorovaikutustaidot (56 %, ka 3,5). Vain alle puolet vastaajista näkivät oman esimiehensä jokseenkin tai täysin innostavana (48 %, ka 3,3) tai käytännöllisenä (47 %, ka 3,3). Samoin alle puolet kuvasivat esimiehensä viestintätaidot jokseenkin tai täysin hyväksi (49 %, ka 3,3). Neljäkymmentäkaksi (42 %, ka 3,2) prosenttia oli sitä mieltä, että esimiehen johtamistaidot ovat hyvät ja neljäkymmentäkuusi (46 %, ka 3,4) prosenttia oli sitä mieltä, että esimiehellä on hyvät kliiniset teoriataidot ja kolmellakymmenelläkolmella (33 %, ka 3,2) hyvät kliiniset kädentaidot. Vastaajista lähes puolet (49 %, ka 3,5) koki, että esimies huomioi työntekijänsä yksilöllisesti jokseenkin tai täysin.

Täysin tai jokseenkin eri mieltä kysytyjen ominaisuuksien sopimisesta omaan esimieheen analyysissa huomioimme yli 20 % vastanneiden määrät. Yhteensä reilu viidesosa (22 %) koki olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että oma esimies on avoin, empaattinen tai kannustava. Samoin yhteensä noin viidesosa (22 %) koki, että oma esimies ei huomioi työntekijöitä yksilöllisesti tai omista hyviä vuorovaikutustaitoja (21 %). Yhteensä noin neljäsosan mielestä esimies ei ollut oikeudenmukainen (24 %), innostava (27 %), kärsivällinen (25 %) tai käytännöllinen (27%).

Eniten kritiikkiä saivat oman esimiehen viestintä- ja johtamistaidot. Täysin tai jokseenkin eri mieltä esimiehensä hyvistä viestintätäidoista oli yhteensä lähes kolmasosa eli kolmekymmentä (30 %, ka 3,3) prosenttia vastaajista. Samoin noin kolmasosa (32 %, ka 3,2) oli täysin tai jokseenkin tyytymätön esimiehensä hyviin johtamistaitoihin.

Jokaiseen muutosjohtajan tärkeään ominaisuuteen omaan esimieheen peilattuna tuli jonkun verran en osaa sanoa- vastauksia. Niitä ei ole laskettu keskiarvoihin, mutta huomionarvoista on, että oman esimiehen ominaisuuksissa ”hyvät kliiniset teoriataidot” kolmetoista (13 %) prosenttia ja ”hyvät kliiniset kädentaidot” kaksikymmentäkaksi (22 %) prosenttia vastaajista eivät ole osanneet sanoa mielipidettään väittämän suhteen. Tämä voi johtua siitä, että vastaajissa on mahdollisesti myös siinä asemassa olevia, ettei oma esimies tee kliinistä työtä tai sitten vastaaja ei tunne esimiestään siltä osin, että voisi vastata kysymykseen. Kaikkien ominaisuuksien kohdalla vastaajien määrä vaihtoehdossa 3, ei samaa eikä eri mieltä, oli lähes sama eli noin viidesosa (20 %). Tarkemmin tuloksia voi tarkastella taulukoissa 5 ja 6.

Taulukko 5. Muutosjohtajan ominaisuudet suhteutettuna omaan esimieheen (ka, n=152)

Vastuun jakaminen henkilöstölle	3,8
Luotettavuus	3,7
Vastuullisuus	3,7
Joustavuus	3,7
Määrätietoisuus	3,6
Vahvuus	3,5
Empaattisuus	3,5
Avoimuus	3,5
Hyvät vuorovaikutustaidot	3,5
Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen	3,5
Kannustavuus	3,4
Kärsivällisyys	3,4
Hyvät kliiniset teoriatiedot	3,4
Oikeudenmukaisuus	3,4
Hyvät viestintätaidot	3,3
Innostavuus	3,3
Käytännöllisyys	3,3
Hyvät kliiniset kädentaidot	3,2
Hyvät johtamistaidot	3,2

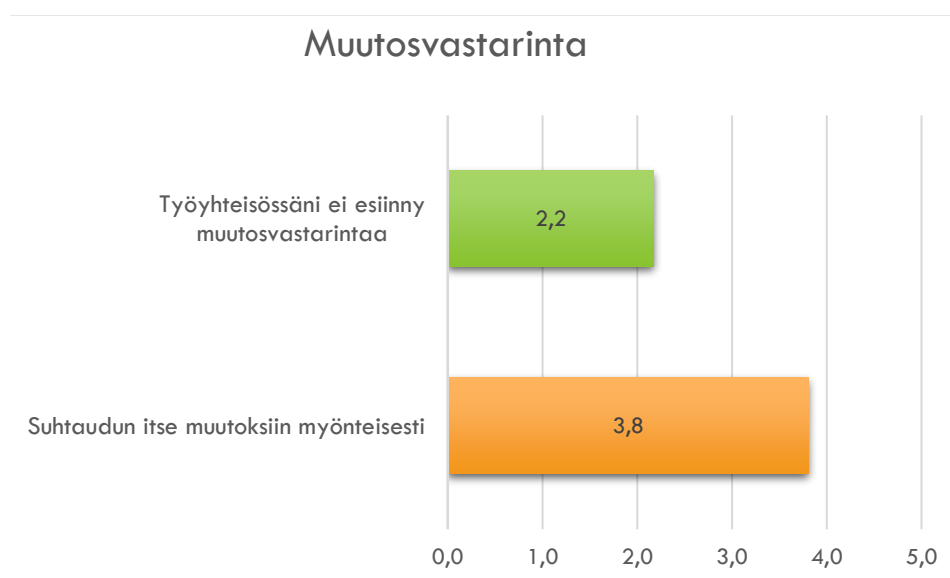
Taulukko 6. Muutosjohtajan ominaisuudet suhteutettuna omaan esimieheen (n=152)

	1 täysin eri mieltä	2 jok- seen- kin eri mieltä	3 ei sa- maa eikä eri mieltä	4 jok- seen- kin sa- maa mieltä	5 täysin sa- maa mieltä	6 en osaa sa- noa
Määrätietoisuus	2 %	14 %	22 %	36 %	19 %	7 %
Avoimuus	5 %	17 %	16 %	41 %	18 %	3 %
Oikeudenmukaisuus	5 %	19 %	17 %	39 %	14 %	5 %
Innostavuus	6 %	21 %	22 %	36 %	12 %	4 %
Luotettavuus	3 %	12 %	18 %	39 %	24 %	4 %
Kannustavuus	5 %	17 %	20 %	39 %	16 %	3 %
Kärsivällisyys	5 %	20 %	20 %	32 %	20 %	4 %
Käytännöllisyys	6 %	21 %	22 %	34 %	13 %	5 %
Empaattisuus	6 %	16 %	18 %	32 %	23 %	5 %
Vastuullisuus	4 %	11 %	20 %	35 %	26 %	4 %
Vahvuus	4 %	13 %	24 %	34 %	18 %	8 %
Joustavuus	3 %	14 %	16 %	38 %	25 %	3 %
Hyvät vuorovaikutustaidot	5 %	16 %	22 %	37 %	19 %	1 %
Hyvät viestintätaidot	5 %	25 %	20 %	33 %	16 %	1 %
Hyvät johtamistaidot	4 %	28 %	22 %	30 %	12 %	3 %
Hyvät kliiniset teorian tiedot	6 %	13 %	22 %	31 %	15 %	13 %
Hyvät kliiniset kädentaidot	6 %	14 %	24 %	24 %	9 %	22 %
Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen	4 %	18 %	23 %	30 %	19 %	7 %
Vastuun jakaminen henkilölle	2 %	10 %	22 %	37 %	24 %	5 %

5.4 Muutosvastarinta

5.4.1 Muutosvastarinnan esiintyminen

Tutkimuksessa selvitettiin, miten paljon kohdeorganisaatiossa esiintyy muutosvastarintaa ja suhtaudutaanko muutoksiin yleisesti ottaen myönteisesti. (Kuvio 9) Vastausasteikko oli 1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä. Vastajilla oli lisäksi mahdollisuus valita 6= en osaa sanoa, mutta tätä ei ole laskettu keskiarvoon mukaan.



Kuvio 9. Muutosvastarinta

Työyhteisössäni ei esiinny muutosvastarintaa -väittämään kanssa kolmekymmentäkaksi (32 %) prosenttia ilmoitti olevansa täysin erimieltä ja kolmekymmentäyhdeksän (39 %) prosenttia jokseenkin erimieltä. Tämän perusteella oli jo selvää, että muutosvastarintaa esiintyy organisaatiossa hyvinkin paljon (ka 2,2). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli vain neljätoista (14 %) prosenttia ja täysin samaa mieltä neljä (4 %) prosenttia.

Puolestaan taas reilusti enemmän kuin puolet (ka 3,8) vastaajista koki suhtautuvansa tuleviin muutoksiin myönteisesti. Jokseenkin samaa mieltä oli viisikymmentäviisi (55 %) prosenttia vastanneista ja täysin samaa mieltä oli seisemäntoista (17 %) prosenttia. Täysin erimieltä väittämän kanssa ei ollut yksikään ja jokseenkin erimieltä oli vain kymmenen (10 %) prosenttia. Mielipidettään ei osannut kertoa seisemäntoista (17 %) prosenttia vastanneista. Tarkemmin koettuun muutosvastarintaan ja muutoksiin sopeutumiseen voi perehtyä taulukossa 7.

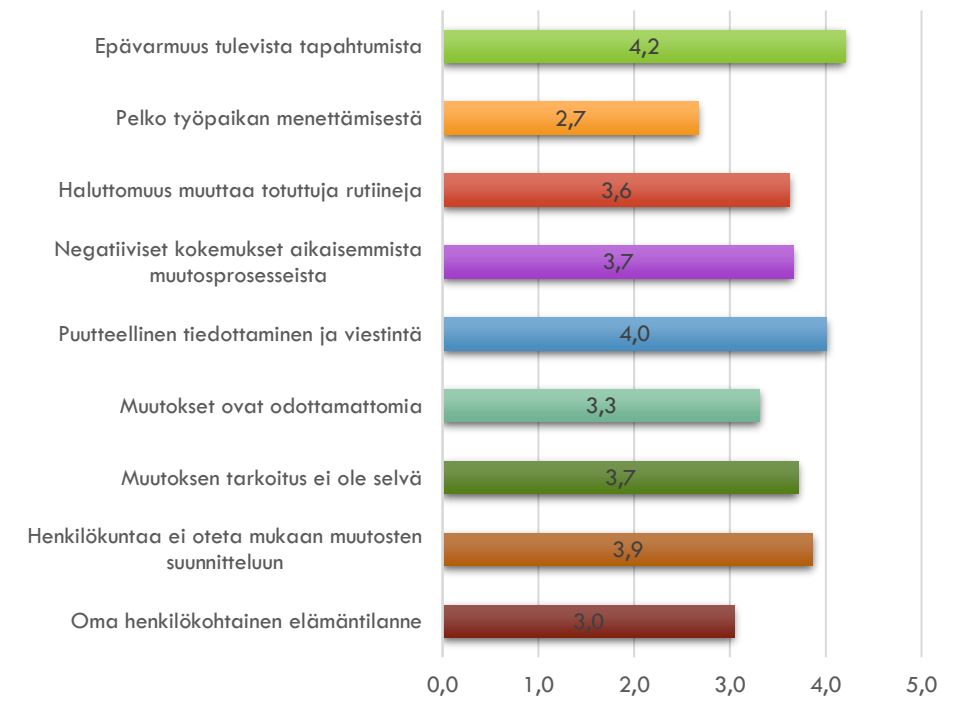
Taulukko 7. Muutosvastarinta (n=152)

	1 täysin eri mieltä	2 jok- seen- kin eri mieltä	3 ei sa- maa eikä eri mieltä	4 jok- seen- kin sa- maa mieltä	5 täysin sa- maa mieltä	6 en osaa sa- noa
Työyhteisössäni ei esiinny muutosvastarintaa	32 %	39 %	9 %	14 %	4 %	1 %
Suhtaudun itse muutoksiin myönteisesti	0 %	10 %	16 %	55 %	17 %	1 %

5.4.2 Muutosvastarinnan syitä

Toisessa muutosvastarintaa koskevassa kysymyksessä selvitimme muutosvastarinnan syitä kohdeorganisaatiossa. Vastausasteikko oli sama kuin edellisessä kysymyksessä. Vastausten keskiarvot jakautuivat 4,2 – 2,7 välille. Jaoin muutosvastarinnan syyt kolmeen eri osioon keskiarvojen mukaisesti. (Kuvio 10)

Oman yksikön muutosvastarinnan syitä



Kuvio 10. Muutosvastarinnan syitä (n=152)

Ensimmäiseen osioon otimme väittämät epävarmuus tulevista tapahtumista, puutteellinen tiedottaminen ja viestintä sekä henkilökuntaa ei oteta mukaan muutosten suunnitteluun. Näiden kolme keskiarvot olivat välillä 3,9 – 4,2. Vastausten perusteella eniten muutosvastarintaa aiheuttaa epävarmuus tulevista tapahtumista (ka 4,2). Väittämän kanssa kolmekymmentäseitsemän (37 %) prosenttia oli täysin samaa mieltä ja jopa viisikymmentäkaksi (52 %) prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Vain yhteensä neljä (4 %) prosenttia oli jokseenkin erimieltä tai täysin erimieltä.

Toiseksi eniten muutosvastarintaa aiheuttaa puutteellinen tiedottaminen ja viestintä (4,0). Väittämän kanssa kolmekymmentäkaksi (32 %) oli täysin samaa mieltä ja neljäkymmentäviisi (45 %) jokseenkin samaa mieltä. Yhteensä yhdeksän (9 %) prosenttia oli jokseenkin erimieltä tai täysin erimieltä. Kolmanneksi eniten muutosvastarintaa aiheuttaa se, että henkilökuntaa ei ole otettu mukaan muutosten suunnitteluun (ka 3,9). Väittämän kanssa oli täysin samaa mieltä kolmekymmentäneljä (34 %) ja jokseenkin samaa mieltä kolmekymmentäseitsemän (37 %)

Toiseen osioon otimme väittämät muutoksen tarkoitus ei ole selvillä, negatiiviset kokemukset aikaisemmista muutosprosesseista sekä haluttomuus muuttaa totuttuja rutiineja. Väittämien keskiarvot olivat välillä 3,6 – 3,7. Muutoksen tarkoitus ei ole selvillä – väittämän kanssa oli täysin samaa mieltä kaksikymmentäyksi (21 %) prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä

neljäkymmentäviisi (45 %) prosenttia. Jokseenkin erimieltä oli kahdeksantoista (18 %) prosenttia vastaajista. Väittämän keskiarvoksi tuli 3,7 (ka 3,7). Negatiiviset kokemukset aikaisemmista muutosprosesseista sai saman keskiarvon kuin edellinen väittämä eli 3,7 (ka 3,7). Vastaukset poikkesivat väin vähäisesti muutenkin. Kaksikymmentäkaksi (22 %) prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja kolmekymmentäyhdeksän (39 %) prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Yhdeksätoista (19 %) prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin erimieltä tai täysin erimieltä. Haluttomuus muuttaa totuttuja rutiineja -väittämä sai keskiarvon 3,6 (ka 3,6). Vastaajista kaksikymmentäseitsemän (27 %) prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja kolmekymmentäyhdeksän (39 %) prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin erimieltä väittämän kanssa oli kahdeksantoista (18 %) prosenttia vastaajista ja täysin erimieltä seitsemän (7 %) prosenttia.

Kolmannessa eli viimeisessä osioon otimme mukaan väittämät muutokset ovat odottamattomia, oma henkilökohtainen elämäntilanne sekä pelko työpaikan menettämisestä. Muutokset ovat odottamattomia -väittämä sai keskiarvoksi 3,3 (ka 3,3) ja väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli yksitoista (11 %) prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä kolmekymmentäkuusi (36 %) prosenttia. Jokseenkin eri mieltä oli kaksikymmentäkolme (23 %) prosenttia ja täysin eri mieltä vain kolme (3 %) prosenttia. Oma henkilökohtainen elämäntilanne -väittämän keskiarvo oli 3,0 ja vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Täysin samaa mieltä oli kuusi (6 %) prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä kaksikymmentäseitsemän (27 %) prosenttia kun taas jokseenkin eri mieltä oli yhdeksätoista (19 %) prosenttia ja täysin eri mieltä kahdeksan (8 %) prosenttia. Pelko työpaikan menettämisestä sai pienimmän keskiarvon 2,7. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli yksitoista (11 %) prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä kahdeksantoista (18 %) prosenttia. Jokseenkin eri mieltä oli kolmekymmentäyksi (31 %) prosenttia ja täysin erimieltä kaksikymmentä (20 %) prosenttia.

Muutosvastarinnan syihin oli melko moni vastannut myös vaihtoehdon 3 eli ei samaa eikä eri mieltä. Vastausvaihtoehdon määrä vaihteli väittämien kohdalla kuudesta (6 %) prosentista aina kolmeen kymmeneen (30 %) prosenttiin. Suurimmillaan se oli väittämän oma elämäntilanne kohdalla, jossa se oli kolmekymmentä (30 %) prosenttia. Toiseksi eniten oli muutokset ovat odottamattomia väittämän kohdalla kaksikymmentäneljä (24 %) prosenttia. Muiden kohdalla reilusti alle kahden kymmenen (20 %) prosentin. Myös vastausvaihtoehdossa 6 eli en osaa sanoa kohdalla oli useampia vastauksia ja ne vaihtelivat yhdestä (1 %) prosentista yhteentoista (11 %) prosenttiin. Eniten vaihtoehtoa 6 oli valittu oma henkilökohtainen elämäntilanne väittämässä ja toiseksi eniten väittämässä negatiiviset kokemukset aikaisemmista muutosprosesseista seitsemän (7 %) prosenttia. Muissa väittämässä vaihtoehtoa 6 oli valinnut neljä (4 %) prosenttia tai vähemmän. Tarkemmin muutosvastarinnan syihin voi tutustua taulukossa 8.

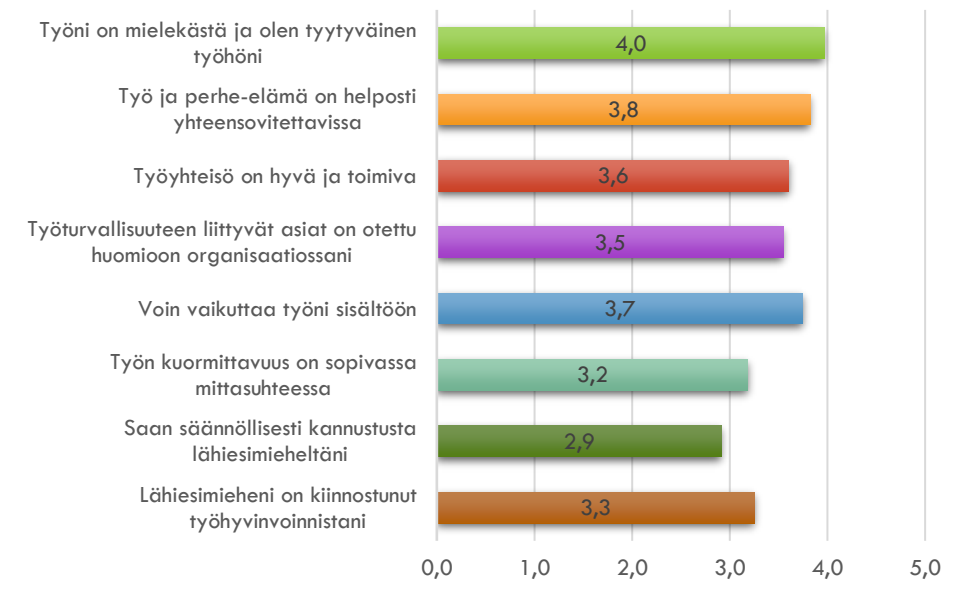
Taulukko 8. Muutosvastarinnan syitä (n=152)

	1 täysin eri mieltä	2 jok- seen- kin eri mieltä	3 ei sa- maa eikä eri mieltä	4 jok- seen- kin sa- maa mieltä	5 täysin sa- maa mieltä	6 en osaa sa- noa
Epävarmuus tulevista tapahtumista	1 %	3 %	6 %	52 %	37 %	1 %
Pelko työpaikan menettämisestä	20 %	31 %	17 %	18 %	11 %	3 %
Haluttomuus muuttaa totuttuja rutiineja	7 %	18 %	9 %	39 %	27 %	1 %
Negatiiviset kokemukset aikaisemmista muutosprosesseista	3 %	16 %	14 %	39 %	22 %	7 %
Puutteellinen tiedottaminen ja viestintä	2 %	7 %	13 %	45 %	32 %	1 %
Muutokset ovat odottamattomia	3 %	23 %	24 %	36 %	11 %	4 %
Muutoksen tarkoitus ei ole selvä	0 %	18 %	13 %	45 %	21 %	3 %
Henkilökuntaa ei oteta mukaan muutosten suunnitteluun	2 %	15 %	11 %	37 %	34 %	2 %
Oma henkilökohtainen elämäntilanne	8 %	19 %	30 %	27 %	6 %	11 %

5.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiosiossa selvitettiin vastaajien mielipiteitä työhyvinvoinnista sekä työhyvinvointia lisääviä ja murentavia seikkoja. Osio sisälsi yhteensä kahdeksan väittämää, jotka näkyvät alla olevasta diagrammista ja taulukosta. Vastausasteikko oli 1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä. Vastaajilla oli lisäksi mahdollisuus valita 6= en osaa sanoa, mutta tätä ei ole laskettu keskiarvoon mukaan. (Kuvio 11)

Työhyvinvointia tukevia tai murentavia asioita



Kuvio 11. Työhyvinvointiin liittyviä seikkoja (n=152)

Työhyvinvointikysymyksissä parhaimmat keskiarvot saaneet osa-alueet olivat työn mielekkyys ja tyytyväisyys (ka 4,0), työn ja perheen yhteensovitettavuus (ka 3,8) sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (ka 3,7). Kahdeksankymmentä (80 %, ka 4,0) prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä, että työ on mielekästä sekä on tyytyväinen työhönsä. Seitsemänkymmentäkaksi (72 %, ka 3,8) prosenttia oli sitä mieltä, että työ ja perhe-elämä on helposti sovitettavissa. Työyhteisön kuvasi jokseenkin tai täysin toimivaksi yhteensä kuusikymmentäseitsemän (67 %, ka 3,6) prosenttia vastaajista. Enemmistö vastaajista (70 %, ka 3,7) koki, että voivat jokseenkin tai täysin vaikuttaa oman työnsä sisältöön.

Kysymyksessä työn kuormittavuudesta sopivassa mittasuhteessa täysin eri mieltä oli yhdeksän (9 %) ja jokseenkin eri mieltä kaksikymmentäkuusi (26 %) prosenttia eli yhteensä kolmekymmentäviisi (35 %, ka 3,2) prosenttia koki työn olevan liian kuormittavaa. Kuusitoista (16 %) prosenttia vastaajista sijoittui asteikon keskikohtaan ja samaa mieltä väittämän kanssa jokseenkin tai täysin oli yhteensä puolet (50 %) vastaajista.

Yhteensä lähes puolet vastaajista (43 %, ka 2,9) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että saavat säännöllisesti kannustusta lähiesimieheltään ja reilu kolmannes vastaajista (37 %, ka 2,9) taas koki saavansa kannustusta jokseenkin tai täysin säännöllisesti. Lähiesimiehen koettiin olevan hyvin kiinnostunut työhyvinvoinnista. Vastaajista yhteensä lähes puolet (48 %, ka

3,3) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimies on kiinnostunut työhyvinvoinnista.

Työturvallisuuteen liittyvät asiat koettiin olevan hyvin hallinnassa, yhteensä kuusikymmentäyksi (61 %, ka 3,5) prosenttia vastaajista oli sitä jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että työturvallisuuteen liittyvät seikat on otettu organisaatiossa hyvin huomioon. Tarkemmin työhyvinvointiin liittyvät seikat ovat lueteltuna taulukossa 9.

Taulukko 9. Työhyvinvointiin liittyviä seikkoja (n=152)

	1 täysin eri mieltä	2 jok- seen- kin eri mieltä	3 ei sa- maa eikä eri mieltä	4 jok- seen- kin sa- maa mieltä	5 täysin sa- maa mieltä	6 en osaa sa- noa
Työni on mielekästä ja olen tyytyväinen työhöni	1 %	11 %	9 %	51 %	29 %	0 %
Työ ja perhe-elämä on helposti yhteensovitettavissa	4 %	13 %	8 %	46 %	28 %	1 %
Työyhteisö on hyvä ja toimiva	3 %	18 %	12 %	49 %	18 %	0 %
Työturvallisuuteen liittyvät asiat on otettu huomioon organisaatiossani	3 %	15 %	21 %	47 %	14 %	0 %
Voin vaikuttaa työni sisältöön	1 %	14 %	15 %	51 %	19 %	0 %
Työn kuormittavuus on sopivassa mittasuhteessa	9 %	26 %	16 %	38 %	12 %	1 %
Saan säännöllisesti kannustusta lähiesimieheltäni	11 %	32 %	18 %	28 %	9 %	2 %
Lähiesimieheni on kiinnostunut työhyvinvoinnistani	9 %	20 %	21 %	35 %	13 %	3 %

6 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Jokaisessa tutkimuksessa on tärkeää arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuus ja arviointiin on käytössä erilaisia keinoja. Reliabiliteetti tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat tarvittaessa toistettavissa. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi niin, että useampi arvioija päätyy samanlaiseen tulokseen, niin tulos on reliabiliteetti. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa pätevyyttä ja sitä, että mittari mittaa juuri toivottua asiaa. Mittarin laatimiseen vaikuttaa tutkijan oma näkökulma ja kyselyyn vastaaja saattaa käsittää asiat toisin kuin tutkija suunnitteli ja näin ollen tutkijan tulkitessa oman ajattelumallinsa mukaisesti eivät tulokset ole valideja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 231-232)

Kyselylomakkeen tulee käsittää koko tutkimusongelma ja tästä syystä aineistonkeruu ja mittari tulee olla huolella varmistettu, jotta se kattaisi koko tutkimusongelman. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti kuvaa saatujen tulosten tarkkuutta ja näin ollen mittaus tulisi olla toistettavissa samalla ihmisellä samoin tuloksin. Pätevyys ja luotettavuus muodostavat kokonaisluotettavuuden. (Vilka, 2015, s. 193-194)

Kun käytetään verkkokyselyä, niin tulee huomioida validiteetin ja reliabiliteetin suhteen samat asiat kuten perinteisissä aineistonkeruumenetelmisäkin. Näiden ohella verkkokyselyn käyttöön liittyy jokusia erityishuomiota vaativia asioita, kuten esimerkiksi otoksen edustavuus ja vastausprosentti. Joskus verkkokyselyissä vastausprosentit jäävät mataliksi, mutta aina hyväkään vastausprosentti ei takaa, että otos on edustava. Tärkeää on myös, että vastaajille on annettu mahdollisuus keskusteluun tutkimuksen tekijän kanssa ja hänellä on optio keskeyttää tutkimus koska tahansa. Heikkilä & Leino-Kilpi & Hupli, 2008, s. 106-107)

Tutkimuksen eettinen kestävyys tarkoittaa tutkimuksen luotettavuuden toista puolta ja eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua. Tutkimussuunnitelma tulee olla laadukas, tutkimusasetelma oikein valittu ja raportointi tehty hyvin. Eettinen sitoutuneisuus ohjaa tutkimuksen tekemistä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Tenk) Tutkimusaiheen valintaan pitää liittää myös eettinen pohdinta tutkimuksen tarkoitukselta ja aiheen valinnasta, kenen ehdoilla tutkimusta tehdään. Tutkimusraporttia kirjoittaessa pitää huomioida, että raportista löytyy riittävästi tietoa tutkimuksen tekemisestä ja yksityiskohdista. Raportin tarkoitus on kuvata selkeästi tutkittua ilmiötä ja lukijan pitää voida arvioida tutkimuksen tuloksia raportin luetta-
aan. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 127, 129 & 140-141).

Tutkimusta tehdessä on aina muistettava tutkimuseettiset normit. Tutkimuseettisiin normeihin sisältyvät tutkittavan kohteen vahingoittamattomuus, rehellisyys koskien tutkimusta joka osa-alueella sekä se, ettei varasta toisten tuloksia tai aineistoja. (Hallamaa, Launis, Lötjönen & Sorvali, 2006, s.398)

Tutkimuksen lähtökohtana on aina oltava ihmisarvon kunnioittaminen. Ihmisarvoa kunnioittavassa tutkimuksessa jokaisella on mahdollisuus ja oikeus itse päättää osallistuuko tutkimukseen vai ei. Tähän tutkimukseen osallistuneita terveydenhuollon ammattilaisia informoitiin tutkimuksen sisällöstä ja tutkimustavasta saatekirjeellä. Kirjeen lukemisen jälkeen jokainen teki itse päätöksen osallistumisestaan tutkimukseen. Osallistumatta jättäminen ei edellyttänyt toimenpiteitä henkilöltä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, s. 25). Kun ajatellaan tutkimuseettisiä normeja, on keskeisenä lähtökohtana aina ihmisten kunnioittamista ilmentävät arvot. Ihmisiä tutkittaessa eettisiksi periaatteiksi on yleisesti ottaen määritelty tutkimukseen osallistuvien ihmisten itsemääräämisoikeus, yksityisyyden kunnioittaminen ja vahingoittumattomuus. (Kuula 2011, s. 60)

Ennen kyselyn julkaisemista se esitettiin neljällä sairaanhoitajalla. Muutamia pieniä muutoksia teimme heidän palautteidensa pohjalta kyselyyn. Lisäsimme viisiportaiseen Likertin asteikkoon vielä kuudennen, en osaa sanoa- vaihtoehdon, jotta vastaaja voisi aidosti valita tämän sen sijaan, että valitsisi puolesta tai vastaan. Tutkimustulosten valmistuttua niiden luotettavuus arvioitiin pohtimalla kyselyn sisällön ja saatujen tulosten yhteyttä teoreettiseen viitekehukseen. Webropol- ohjelmasta pystyimme seuraamaan kyselyyn vastaamiseen kulunutta aikaa ja se oli keskimäärin noin vajaa kymmenen minuuttia vastausta kohden. Kaikilla vastaajilla oli mahdollisuus lopettaa kyselyyn vastaaminen milloin tahansa ja kysely oli täysin anonymi vain muutamane taustatietoineen. Mitään henkilötietoja ei ole voitu kerätä missään vaiheessa ja tiedot ovat tallennettu vain Webropoliiin, josta ne poistuvat, kun opiskeluoikeutemme lakkaa. Kyselyn vastausprosentti jäi hieman alhaiseksi, mutta kaikki 152 vastaajaa olivat käyttäneet vastaamiseen riittävästi aikaa ja olivat vastanneet huolellisesti kaikkiin kysymyksiin. Muistutusviesti lähetettiin kertaalleen viikon vastausajan alkamisen jälkeen ja se lisäsi vastaajien määrää noin puolella. Vastaajat edustivat eri työyksiköitä ja näin ollen tulokset edustavat useamman eri työyksikön käsityksiä ja siten luotettavuus kasvaa. Kyselyn perusteella ei voida yleistää koko organisaation näkemyksiä muutosjohtajuudesta, mutta niistä voidaan poimia joitakin kehittämisen kohteita ja ajatuksia tulevaisuuden varalle

7 POHDINTA

Opinnäytetyöhömmme liittyvän empiirisen tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista ja antoisaa. Olemme itse työskennelleet sosiaali- ja terveysalalla seitsemän vuotta ja muodostaneet oman käsityksemme alan haasteista ja kehittämiskohteista. Tutkimuksen avulla saimme myös vahvistusta omille ennakoajatuksillemme siitä, mitä koko sosiaali- ja terveysalalla pitäisi kehittää. Kyselyn perusteella ei voida yleistää koko organisaation näkemyksiä muutosjohtajuudesta, mutta niistä voidaan poimia joitakin kehittämisen kohteita ja ajatuksia tulevaisuuden varalle. Tutkimuksemme yhtenä hyötynä kohdeorganisaatiolle voisi olla täydennys- ja lisäkoulutusten tarpeen arviointi esimiesväelle.

Tutkimustuloksille asetettiin niin sanottu ”hälytysraja” eli kohdeorganisaation kannattaisi kiinnittää erityistä huomiota alle 3,0 keskiarvoihin jääviin vastauksiin ja tehdä mahdollisia muutoksia ja kehittämistyötä asian kohen- tamiseksi. Tulosten tarkastelussa kiinnitimme huomiota organisaatiossa alle hälytysrajan oleviin tuloksiin ja pohdimme niille kehittämiskäytäntöjä ja lisäksi poimimme asioita, jotka ovat kohdeorganisaatiossa hyvällä mallilla ja saivat tutkimuksessa hyvät arviot.

7.1 Tulosten tarkastelu

Muutosjohtajuuden kehittämiskohteita tutkimuksemme perusteella olisi viestintä- ja johtamistaitojen kehittäminen. Molemmat ovat aiemminkin teorian ja tutkimusten mukaan koettu esimiestyön haasteiksi, sillä kukaan ei ole esimies tai viestijä syntyessään vaan johtamis- ja viestimistö vaatii harjoittelua. Pakkasen (2011, s. 3-5) tutkimuksessa muutosjohtamisen katsottiin olevan ennen kaikkea henkilöstöjohtamista kuulemisen, tukemisen, kannustamisen ja motivoinnin keinoin. Henkilöstön osallistumismahdollisuus jo muutoksen suunnitteluun motivoi muutoksen toteuttamiseen ja vähentää vastarintaa. Mahdollistavaan johtamiseen katsottiin kuuluvan tehtävien, vallan ja vastuun jakaminen. Tiedottaminen koettiin tärkeäksi, oikeaa tietoa tulisi levittää avoimesti, kaikille ja oikea-aikaisesti. Johtajan päättäväisen kommunikoinnin perusteella työntekijät tulevat tietoisiksi tapahtumista ja näin ollen ovat muutoksessa paremmin mukana.

Tutkimuksemme mukaan organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin ja niiden suunnitteluun pitäisi hyödyntää kaikkien asiantuntemusta. Monet työntekijät ovat oman alansa huippuammattilaisia ja heillä on varmasti paljonkin annettavaa työnsä ja koko alan kehittämisessä. Tällä keinolla muutokset, niiden suunnittelu ja toteutus ei jäisi vain esimiesportaalle projektiksi vaan kaikki olisivat siinä mukana. Tämä lisäisi niin yhteenkuuluvuuden tunnetta, työmotivaatiota kuin työhyvinvointiakin. Suurella todennäköisyydellä myös muutosvastarinta vähenisi. Myös kokeneiden hoitajien hiljainen

tieto saataisiin valjastettua hyötykäyttöön eikä se katoaisi ajan kuluessa pois.

Suurimpia ongelmakohtia tutkimuksemme mukaan muutosprosessissa on se, että vastaajat eivät koe voivansa vaikuttaa organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin eikä muutosten päämäärät ole heille selviä. Kuitenkin muutokset olivat suurimman osan kyselyyn vastanneiden henkilöiden jatkuvaa arkea, yhtälö on tässä suhteessa haastava, mutta varmasti hyvin yleinen sosiaali- ja terveysalalla toimipaikasta riippumatta.

Toimivan muutosviestinnän tärkeyttä kaikissa muutosprosessin vaiheissa ei voi koskaan liiaksi korostaa. Muutos on aina tilanne, jossa henkilökunnan tiedon tarve kasvaa. Tiedon saanti uudesta ja tuntemattomasta on välttämätöntä. Jos tietoa ei johtoportaan toimesta ole saatavilla riittävästi ja oikea-aikaisesti, alkaa asiasta usein liikkumaan huhuja ja juoruja. Tutkimuksemme todettiin tällaista tapahtuvan paljon ja tämän kaltaiset ei-faktatiedot suuntaavat ajatuksia monesti väärille poluille ja syövät turhaan energiaa. Tällainen tilanne laskee niin tehokkuutta, työmotivaatiota kuin työhyvinvointiakin. Nämä ovat syitä, miksi johtoportaan olisi tärkeä huolehtia säännöllisestä ja johdonmukaisesta viestinnästä aivan muutoksen alkumetreiltä alkaen ja mielellään väliaikatietojakin antaen. (Ilmarinen n.d.)

Viestintäkanavat pitäisi katsoa organisaatiokohtaisesti, toinen kanava sopii toiselle ja toinen toiselle organisaatiolle. Kyselyssämme koettiin, että toimivan viestintäkanava kohde organisaatiossa on osastokokoukset ja palaverit, joka on hyvin ymmärrettävää. Osastokokoukset ja palaverit ovat oiva paikka keskustella tärkeistä ja moniulotteisista asioista, kuten muutoksista. Tällaisissa tilanteissa viestintä on aina vastavuoroista ja jokaisella on mahdollisuus kysyä ja tarkentaa jos jokin asia jää mietityttämään. Kokouspöytäkirjat taas jakavat tiedon niille, jotka eivät voineet juuri tuohon kokoukseen osallistua. Toisaalta muutokset ovat niin haasteellisia asioita, että useamman viestintäkanavan käyttö on suositeltavaa, ellei jopa välttämättömyys. Sähköposti toimi kyselyn mukaan toisena hyvänä menetelmänä viestimiseen, sillä voi nopeasti välittää tärkeää tietoa koko organisaatiolle ja tieto on kätevästi jokaisen ulottuvilla sähköpostissa myöhemminkin saatavilla, kun tarve on.

Osa-alueessa organisaation muutos ja muutosviestintä hälytysrajan alle jäivät lähes kaikki kohdat. Kuten jo aiemmin mainittiin, muutosvastarinnan on todettu olevan henkilökunnalle toisinaan ainoa keino vaikuttaa muutokseen. Kohdeorganisaatiossa muutosvastarinta oli vahvaa, vaikka toisaalta muutoksiin pyrittiin suhtautumaan myönteisesti. Muutosvastarinnan syiksi tutkimuksen mukaan paljastui epävarmuus tulevista tapahtumista, negatiiviset kokemukset aiemmista muutosprosesseista, epätietoisuus muutoksen tarkoituksesta, puutteellinen tiedottaminen ja viestintä sekä se, ettei henkilökunta pääse osallistumaan muutoksen suunnitteluun.

Tutkimuksessa todettiin, että organisaation muutosviestintä ei aina ole kovin onnistunutta ja henkilökunnalla ei ehkä ole riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Koettiin myös, että muutokset tulevat ehkä liian nopealla aikataululla ja niiden perustelut ja muutosten tarve ei ehkä ole henkilökunnalle kovin selkeä. Reilusti alle hälytysrajan jäi muutosten suunnittelu. Muutokset voivat toki olla hyvin suunniteltuja, mutta viestinnän haasteiden vuoksi suunnitteluvaiheet eivät ole kaikille selkeät. Toisaalta taas tästä saattaa välittyä ajatus, että henkilökunta tahtoi olla enemmän suunnittelussa mukana, jotta muutoksen toteuttamisen aikataulut näyttäytyisi selkeämpänä. Tulimme siihen johtopäätökseen, että näillä kahdella ongelmakohdalla on selkeä yhteys muutostavastarinnan esiintymiseen organisaatiossa.

Tutkimuksemme mukaan avoimuus, oikeudenmukaisuus, hyvät johtamis- ja vuorovaikutustaidot sekä luotettavuus ovat muutosjohtajan tärkeimmät ominaisuudet ja nämä kaikki saivat kohtalaisen hyvät arvosanat (ka 3,2-3.7) tutkimuksessa kun ajateltiin omaa esimiestä. Matalimman keskiarvon saivat viestintä- ja johtamistaidot. Tätä ajatusta tukee muutosviestinnän haasteet. Kohdeorganisaatiossa tyytyväisyys esimiestyöhön oli kohtalaisen hyvää ja esimiesten koettiin hyvin jakavan vastuuta henkilöstölle, joka on todettu olevan yksi työhyvinvointia lisäävä tekijä. Myös työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen oli arvostettua ja tämä myös osaltaan parantaa tyytyväisyyttä ja perhe-elämän yhteensovittamista työn kanssa. Tämä näkyi myös työhyvinvointi- osiossa, jonka parhaimpiin arvioihin kuuluivat työn mielekkyys ja tyytyväisyys, perheen ja työn yhteensovitettavuus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.

Lindin Arwedsonin, Roosin ja Björklundin (2007, s. 3-10) Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa oli tarkoitus tunnistaa ja luonnehtia työntekijän näkökulmasta terveellisen työpaikan ainesosat. Tutkimuksessa havaittiin terveellisen työpaikan koostuvan useammasta pääkategoriasta. Hyvän työympäristön katsottiin koostuvan hyvästä työilmapiiristä, hyvästä työtiimistä, tyytyväisyydestä, vaikutusmahdollisuuksista omaan työhönsä sekä työhön sopivasta varustelutasosta sopivine apulaitteineen. Myös tutkimuksemme perusteella kävi ilmi, että työhyvinvointi on ensiarvoisen tärkeä asia organisaatiossa ja tänä päivänä siihen kiinnitetään runsaasti huomiota. Työhyvinvointi on myös laajasti tutkittu aihe kaikin puolin ja sen tärkeys on viimein ymmärretty. Kohdeorganisaatiossa työhyvinvointi on keskiarvojen perusteella melko hyvällä mallilla ja ihmiset ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä työhönsä ja kokevat työnsä mielekkäiksi. Työhyvinvoinnin kohdalla hälytysrajan alle keskiarvon mukaan jäi ”saan säännöllisesti kannustusta lähiesimieheltäni” -väite. Monien tutkimusten mukaan lähiesimiehen kannustus on yksi hyvin tärkeä osa työhyvinvointia. Organisaation työturvallisuusasiat koettiin tutkimuksen mukaan olevan hyvin hallinnassa.

Tutkimuksemme perusteella tuli vaikutelma siitä, että viestintätaidot ja muutosviestinnän osaaminen nähtiin suurena osa-alueena johtamistaitoja. Muutosviestintä vaikuttaa nykypäivän sosiaali- ja terveysalan kentällä suuresti henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Sosiaali- ja terveysalalla on käynnissä suuria muutoksia ja kovan paineen alla henkilöstöllä on vaarana uupua ja työmotivaatio saattaa laskea. Ottamalla henkilöstöä enemmän mukaan muutokseen ja muutoksen suunnitteluun, sitoutuminen muutoksen toteuttamiseen kasvaa ja energia suuntautuu muutosvastarinnan ja huhupuheiden sijaan muutoksen toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Erilaisissa muutoksissa ihmisten tiedontarve kasvaa ja viestinnän tärkeys korostuu. Henkilöstölle olisi oleellista tiedottaa muutoksen vaiheista, jotta jokainen tietäisi, missä mennään. Jos viestintä on puutteellista, alkaa liikkua kenties virheellistäkin tietoa ja sillä on vaikutuksensa työtehoon ja energiaan. Resurssien mahdollistaessa olisi ihanteellista, jos työyksiköistä voisi mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen erilaisiin suunnittelukokouksiin ja näin ollen suorittava taho voisi antaa näkökulmansa päätöksentekoon. Tällä on positiivinen vaikutus muutosvastarinnan vähenemiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus oli poikkileikkaus vuoden 2019 tilanteesta, joten tutkimus olisi mielenkiintoista toistaa esimerkiksi kolmen tai viiden vuoden kuluttua. Tällöin saataisiin seurantatietoa siitä, mihin suuntaan muutosjohtajuuden haasteet ovat kehittyneet vuosien kuluessa sosiaali- ja terveysalalla.

Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia muutosjohtajuuden haasteista voisi selvittää jatkossa kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin esimerkiksi haastatteleamalla. Tällöin saataisiin syvällisempää tietoa siitä, miten eri asemassa olevat henkilöt, kuten työntekijät ja esimiehet näkevät omat vaikuttamismahdollisuutensa sosiaali- ja terveysalan muutosprosesseissa omassa työssään.

Myös esimiehille suunnattu tutkimus muutosjohtamisen haasteista ja suhtautumisesta muutokseen ja muutosprosessiin olisi mielenkiintoinen. Tämän tutkimuksen rinnalla esimiehille suunnattu tutkimus antaisi arvokasta tietoa myös lähiesimiesten ja ylemmän johdon työhyvinvoinnista ja arvioista omasta muutosjohtamisosaamisesta sekä muutosjohtamisen haasteista, joita päivittäin kohtaavat henkilöstöä johtaessaan.

LÄHTEET

Blom, R. & Hautaniemi, A. (2009). *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus.

Bruhn, John. (2004) Leader Who Create Change and Those Who Manage It. *The Health Care Manager* Vol 23 (22), s. 132–140. Haettu 15.8.
<http://uthscsa.edu/gme/documents/chiefres/Change%20Leadership/Leaders%20Who%20Create%20Change%20and%20Those%20Who%20Manage%20It.pdf>

Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (2006) *Etiikkaa ihmistieteille*. Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Heikkilä, A., Leino-Kilpi, H. & Hupli, M. (2008). Verkkokysely tutkimusaineiston keruumenetelmänä. *Hoitotiede* Vol 20 (2), 101–110.

Heiskanen, M. & Lehikoinen S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, T. (2014). *Muutosjohtaminen kehittämisotteena: tutkimus muutosjohtajien arkipäivästä*. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopisto. Haettu 26.3.19 osoitteesta
https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14599/hse_et_hesis_13768.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Härmä, M. (2010). *Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastohoitajien arvioimana*. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Vaasan ammattikorkeakoulu. Haettu 26.3.2019 osoitteesta
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21250/Harma%20Mervi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ilmarinen (n.d.) ONNISTUNUT MUUTOS– Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Haettu 3.8.2019 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-onnistunut-muutos.pdf>

Juppo, V. (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Vaasan Yliopisto.

Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. PS-Kustannus: Jyväskylä.

Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYPro.

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki: SanomaPro.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2004). *Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja – malleja*. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämishajonnan laatiminen*. Kauppakamari.

Kopola, K., Kattainen, E. & Suoinen, T. (2011). Eläkkeellä olevien hoitajien jatkaminen työelämässä - motivoivat ja rajoittavat tekijät. *Tutkiva hoitotyö* Vol. 9(1), 20–28.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka- aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

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

Laiho, M. (2017). Henkilöstöjohtaminen, luentomateriaali. Turun Kauppakorkeakoulu.

Lindin Arvedson, I., Roos, S. & Björklund, A. 2007. Constituents of healthy workplaces. *Work* 28, s. 3–11. HAMK tietokannat, CINAHL.

Luoma, J. & Arikoski, J. (2006). Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.

Pakkanen, S. (2011). *Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä- osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana*. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto. Haettu 30.3.2019 osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120019/urn_nbn_fi_uef-20120019.pdf

- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Surakka, T. (2013). *Hoitohenkilökunnan arvioiteja osastonhoitajan ja ylihoitajan johtamisesta*. Pro gradu- tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Haettu 30.3.2019 osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130548/
- Taskinen, H. (2011). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa S. Risänen & J. Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysalan johtaminen*. Helsinki: WSOYPro.
- Telaranta, S. (1999). *Esimiestyö terveydenhuollossa*. Tampere: TammerPaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK. (2019). Haettu 6.4.2019 osoitteesta: www.tenk.fi
- Utriainen, K., Kyngäs, H. & Nikkilä, J. (2010). Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi suomalaisissa sairaalaorganisaatioissa. *Tutkiva hoitotyö* Vol. 8(1), 36–42.
- Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Valpola, A. (2004). *Organisaatio yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: WSOY.
- Vesterinen, S. (2013). *Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Haettu 30.3.2019 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. (n.d.). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Haettu 19.3.2019 osoitteesta <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Virtanen, M. (2015). Kerttu Tuomaksen haastattelu. Haettu 24.3.2019 osoitteesta <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/koneen-henkilostojohtaja-jokaisen-pelaajan-pitaa-tietaa-missa-maali-on->

Vuorinen, R. (2008). *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Haettu 15.7.2019 osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Webropol (2016). Webropol 2.0. Käyttöopas. Haettu 18.8.2019 <https://www.webpolsurveys.com/Manuals/Webropol.Yleismanuaali.FIN.pdf>

Webropol (2017). Tietoturvaluvaus Webropol-kyselypalvelut. Haettu 18.8.2019 osoitteesta: https://webropol.fi/gdpr/Webropol_Tietoturvaluvaus_Whitepaper_FIN-20171207.pdf

SAATEKIRJE

Hyvä xxxxxxxx sosiaali- ja terveystyöntekijä,

Opiskelemme Hämeen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teemme opinnäytetyömme muutosjohtamisen haasteista ja kehittämisestä.

Pyydämme sinua ystävällisesti osallistumaan opinnäytetyömme tutkimukseen vastaamalla linkistä löytyvään kyselyyn. Tarkoituksenamme on selvittää muutosjohtajuuden nykyisiä haasteita sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteenamme on tuottaa tietoa, jolla voidaan kehittää keinoja parantaa muutosjohtajuusosaamista sosiaali- ja terveysalalla.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia ja siihen vastaaminen on vapaaehtoista. Henkilötietoja ei kerätä kyselyssä eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Aineistoa käsittelee ainoastaan opinnäytetyön tekijät ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Tutkimus toteutetaan sähköisenä Webropol- kyselynä ja se aukeaa alla olevasta linkistä:

LINKKI

Pyydämme vastaamaan kyselyyn XXXXX mennessä.

Kiittäen,

Sanna Alanko & Mirka Rosling

Hämeen ammattikorkeakoulu, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
[E-mail: sanna.ma.alanko@student.hamk.fi](mailto:sanna.ma.alanko@student.hamk.fi) ja mirka.ma.rosling@student.hamk.fi

Opinnäytetyön ohjaaja: Yliopettaja Päivi Homan-Helenius

KYSELY

Taustatiedot

1. Ikä

25 v tai alle

26-35 v

36-45 v

46-55 v

56-64 v

65 v tai yli

2. Koulutuksesi

Peruskoulu tai vastaava

Toisen asteen tutkinto (ylioppilas tai ammatillinen tutkinto)

Opistoasteen tutkinto

Korkeakoulututkinto (yliopisto/ammattikorkeakoulu)

3. Työkokemuksesi sosiaali- ja terveysalalla

Alle 5 v

5-10 v

10-15 v

15-20v

20-25 v

Yli 25 v

4. Työsuhteesi pituus kohdeorganisaatiossa?

Alle 5 v

5-10 v

10-15 v

15-20v

20-25 v

Yli 25 v

5. Työyksikkösi

Asumispalvelut tai kotihoito

Perusterveydenhuolto

Muutosprosessi

Valitse vastausvaihtoehdoista sopivin.

6. Muutokset ovat osa organisaationi arkea.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

7. Koen organisaatiossani tapahtuvat muutokset ahdistavina.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

8. Koen organisaatiossani tapahtuvat muutokset mahdollisuutena parempaan.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

9. Koen voivani vaikuttaa organisaationi muutoksiin.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

10. Koen saavani riittävästi tietoa lähiesimieheltäni organisaatiossa tapahtuvista muutoksista.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

11. Koen jonkun muun saavan tietoa muutoksista paremmin kuin minä.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

12. Minulla on muutosten päämäärät hyvin selvillä.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

Itselleni sopiva tiedotuskanava:

13. Sähköposti

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

14. Intranet/sisäinen verkko

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

15. Osastokokoukset tai palaverit

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

16. Henkilökohtaiset keskustelut

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

17. Lähiesimieheni järjestämät tiedotustilaisuudet

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

Valitse vastausvaihtoehdoista sopivin.

18. Muutosviestintää tapahtuu myös epävirallisten reittien (huhut, kahvipöytäkeskustelut, viestiryhmät) kautta.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

19. Organisaationi muutosviestintä on onnistunutta.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

20. Työyhteisössäni arvioidaan muutosten hyötyjä, haittoja ja seuraamuksia läpi yhdessä.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

21. Muutoksien aikataulu on sopiva.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

22. Muutokset ovat hyvin perusteltuja.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

23. Muutokset ovat hyvin suunniteltuja.

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

Muutosjohtaminen

24. Seuraavat ominaisuudet kuvaavat muutosjohtajan tärkeitä yleisiä ominaisuuksia. Valitse seuraavista omasta mielestäsi viisi (5) tärkeintä muutosjohtajan ominaisuutta.

Määrätietoisuus
Avoimuus
Oikeudenmukaisuus
Innostavuus
Luotettavuus
Kannustavuus
Kärsivällisyys
Käytännöllisyys
Empaattisuus
Vastuullisuus
Vahvuus
Joustavuus
Hyvät vuorovaikutustaidot
Hyvät viestintätaidot
Hyvät johtamistaidot
Hyvät kliiniset teoretiedot
Hyvät kliiniset kädentaidot
Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen
Vastuun jakaminen henkilöstölle

Edellä lueteltiin muutosjohtajan tärkeitä yleisiä ominaisuuksia. Miten mainitut ominaisuudet kuvaavat omaa lähiesimiestäsi?

25. Määrätietoisuus

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

26. Avoimuus

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

27. Oikeudenmukaisuus

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

28. Innostavuus

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

29. Luotettavuus

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

30. Kannustavuus

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

31. Kärsivällisyys

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

32. Käytännöllisyys

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

33. Empaattisuus

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

34. Vastuullisuus

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

35. Vahvuus

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

36. Joustavuus

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

37. Hyvät vuorovaikutustaidot

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

38. Hyvät viestintätaidot

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

39. Hyvät johtamistaidot

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

40. Hyvät kliiniset teorian tiedot

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

41. Hyvät kliiniset kädentaidot

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

42. Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

43. Vastuun jakaminen henkilöstölle

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

Muutosvastarinta

Valitse seuraavista väittämistä sopivin vastausvaihtoehto.

44. Työyhteisössäni ei esiinny muutosvastarintaa

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

45. Suhtaudun itse muutokseen myönteisesti

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

Ohessa joitakin syitä muutosvastarintaan. Miten hyvin ne kuvaavat oman työyksikkösi syitä muutosvastarintaan? Valitse vastausvaihtoehdoista sopivin.

46. Epävarmuus tulevista tapahtumista

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

47. Pelko työpaikan menettämisestä

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

48. Haluttomuus muuttaa totuttuja rutiineja

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

49. Negatiiviset kokemukset aikaisemmista muutosprosesseista

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

50. Puutteellinen tiedottaminen ja viestintä

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

51. Muutokset ovat odottamattomia

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

52. Muutoksen tarkoitus ei ole selvä

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

53. Henkilökuntaa ei oteta mukaan muutosten suunnitteluun

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

54. Oma henkilökohtainen elämäntilanne

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

Työhyvinvointi

Alla on lueteltu työhyvinvointia tukevia tai murentavia asioita. Valitse omalta kohdaltasi sinuun ja organisaatioosi sopivin vaihtoehto.

55. Työni on mielekästä ja olen tyytyväinen työhöni

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

56. Työ ja perhe-elämä on helposti yhteensovittavissa

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

57. Työyhteisö on hyvä ja toimiva

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

58. Työturvallisuuteen liittyvät asiat on otettu huomioon organisaatiossani

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

59. Voin vaikuttaa työni sisältöön

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

60. Työn kuormittavuus on sopivassa mittasuhteessa

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

61. Saan säännöllisesti kannustusta lähiesimieheltäni

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

62. Lähiesimieheni on kiinnostunut työhyvinvoinnistani

1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä 6= en osaa sanoa

Kyselyyn vastaamisen jälkeen tulee automaattisesti ”kiitos kyselyyn vastaamisesta” - sivu.