



Heli Mäki

Johanna Suutala

# ESIMIESTEN KOKEMUKSET MUUTOKSEN SUUNNITTELUSTA

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2017

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Heli Mäki ja Johanna Suutala
Opinnäytetyön nimi	Esimiesten kokemukset muutoksen suunnittelusta
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	42 + 3 liitettä
Ohjaaja	Paula Hakala

Muutoksessa hyvin suunniteltu on vähintään puoliksi tehty. Tässä tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin lähiesimiesten ja esimiestyön merkitystä muutoksen suunnitteluvaiheessa osana muutosjohtamista. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä kyseessä olevasta aiheesta sekä kerätä tietoa, mitkä asiat edistivät hyvää muutosjohtamista.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostivat muutoksen suunnittelu, muutosvastarinta, lähiesimiestyö ja johtaminen. Tutkimus oli kvalitatiivinen teemahaastattelututkimus. Haastateltavina oli yhteensä kuusi Kuntayhtymä Kaksineuvoisen sosiaali- ja terveystalouden esimiestä, jotka toimivat lähiesimiestehtävissä. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten mukaan muutokset ovat arkipäivää nykypäivän organisaatioissa jatkuvasti. Esimiehet kokivat pystyvänsä vaikuttamaan asioiden kulkuun omalla esimerkillään ja innokkuudellaan. Esimiehet suoriutuivat lähiesimiestyöstään aika hyvin, mutta kaipasivat tukea omalta esimieheltään. Henkilökunnan mukaan ottaminen jo muutoksen suunnittelun alkuvaiheessa oli tärkeä asia esimiehen näkökulmasta katsottuna. Jatkossa olisikin tärkeä tutkia henkilökunnan kokemuksia muutoksen suunnittelussa.

## ABSTRACT

Author	Heli Mäki and Johanna Suutala
Title	Superiors' Experiences of Change Planning
Year	2017
Language	Finnish
Pages	42 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Paula Hakala

---

In change process well-planned is half-complete. The purpose of this thesis was to highlight the importance of immediate superiors and supervisory work at the planning stage of change as part of the change management. The purpose of this thesis was to increase the understanding of the topic in question and gather information about which things promoted good change management.

The theoretical framework of this study included planning change, resistance to change, supervisory work, leadership and management. The research was a qualitative theme interview survey. A total of six immediate superiors working in the field of social services and healthcare for The Federation of Municipalities Kaksineuvoinen were interviewed for the study. The material was analyzed using by qualitative content analysis.

The research findings suggest that changes are commonplace in today's organizations continuously. The superiors felt that they could influence the course of things with their own example and enthusiasm. The superiors were quite good at supervisory work, but they needed support from their own superiors. Including the staff in the planning stage was an important issue from a superior's point of view. In the future, it would be important to study the staff's experiences in planning change.

---

Keywords	Change planning, resistance to change, supervisory work, leadership and management
----------	--

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	7
2	TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET .....	9
	2.1 Muutoksen suunnittelu .....	9
	2.2 Muutosvastarinta .....	10
	2.3 Lähiesimiestyö .....	12
	2.4 Johtaminen .....	13
	2.5 Kuntayhtymä Kaksineuvoinen .....	14
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ ..	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	19
	4.1 Tutkimuksen filosofiset lähestymistavat ja tutkimusmenetelmä .....	19
	4.2 Tutkimuksen kohderyhmä .....	21
	4.3 Aineiston kuvaus ja keruu .....	22
	4.4 Aineiston analyysi .....	22
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	25
	5.1 Tutkittavien taustatiedot .....	25
	5.2 Muutoksen suunnittelun merkitys esimiestyössä .....	25
	5.2.1 Lähiesimiestyö muutoksen suunnittelussa .....	26
	5.2.2 Muutosvastarinnan hallitseminen .....	27
	5.2.3 Muutosjohtaminen .....	29
	5.2.4 Muut esille nousevat asiat muutoksen suunnittelusta ja muutosjohtamisesta .....	30
6	POHDINTA .....	32
	6.1 Tutkimuksen luotettavuus .....	32
	6.2 Tutkimuksen eettiset näkökohdat .....	34
	6.3 Tutkimustulosten tarkastelua .....	35
	6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset .....	37
	LÄHTEET .....	39

## LIITTEET

## **KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

**Kuvio 1.** Esimiesten kokemukset muutoksen suunnittelusta s. 24

**Taulukko 1.** Esimerkki tulosten muodostumisesta sisällönanalyysin avulla s. 25

**LIITELUETTELO****LIITE 1.** Kutsu haastatteluun**LIITE 2.** Tietoinen suostumus haastatteluun**LIITE 3.** Teemahaastattelurunko

## 1 JOHDANTO

Muutokset ovat arkipäivää nykypäivän organisaatioissa jatkuvasti. Ensiarvoisen tärkeää on muutoksen hallitseminen, haltuunotto ja nopea reagointi ympäristön muuttuviin tilanteisiin. 2000-luvulla muutoksen johtaminen on noussut johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi ja se on osa organisaatioiden päivittäistä toimintaa. Muutososaaminen on yksi organisaation menestymisen avaintekijä. Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisikin keskittyä enemmän toimintojen jatkuvaan ja hallittuun kehittämiseen. (Lorenzi & Riley 2003, 197; Mattila 2007, 9-10.)

Muutosjohtajuudessa esimiehen rooli nousee keskeiseksi tekijäksi merkittävien muutosten toteuttamisessa muutosprosessin jokaisessa vaiheessa ja se korostuu etenkin suunnitteluvaiheessa. Varsinkin lähiesimiehellä on tärkeä rooli muutosprosessissa, kun muutospaineet kasautuvat johtajille. Lähiesimiehet kaipaavat omalle työlleen tukea ja kannustusta, aivan samalla tavalla, kuten kaikki muutkin työntekijät organisaatiossa. (Heino 2010, 6.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksissa esimiehet ovat usein ristiriitatilanteessa. Johtaminen muutostilanteessa ei ole enää mahdollista vain yhdellä ainoalla ja perinteisellä tavalla. Johtamisessa ei enää riitä pelkkä hallinnointi. Uudenaikaisessa johtamisessa on käytettävä toimivia ja tutkittuja johtamistyytlejä, eli niin sanottuja johtamisen työkaluja, varsinkin silloin, kun muutoksen tavoitteet ja suunnitellut tulokset on määritelty tarkasti etukäteen. (Vuorinen 2008, 15.)

Muutoksen suunnittelussa tärkeitä periaatteita ovat myönteisyys, avoimuus, tehokkuus, arvostus ja inhimillinen ote. Jatkuva kehittäminen ja muutos ovat terveydenhuollossa tarpeellisia, koska ilman uudistuksia ei kyetä vastaamaan ihmisten kasvaneisiin terveyshaasteisiin ja terveystalveluiden muuttuneisiin vaatimuksiin. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 196.)

Muutoksessa hyvin suunniteltu on vähintään puoliksi tehty. Suunnitteluvaiheessa hahmotetaan kokonaisuutta sekä rakennetaan ennakoivasti toimenpiteitä. Vasta suunnittelun jälkeen tulisi keskittyä muutoksen toteutusvaiheeseen, joka tarkoittaa muutoksen eteenpäinviemistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 46.)

Tällä hetkellä monille organisaatioille ja kunnille on yhteistä se, että useimmat niistä ovat jonkinlaisten muutosten edessä. Kunta- ja palvelurakenteita uudistettaessa muutosjohtaminen on lähitulevaisuuden vaativin johtamistehtävä myös sosiaali- ja terveysalalla. Muutos merkitsee rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen järjestämistä, tästä hyvänä esimerkkinä on nyt meneillään oleva sote-uudistus. (Sote ja maakuntauudistus Hallituksen reformi 2016.)

Sote-uudistus tarkoittaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistusta. Sen tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen samanarvoisuutta, saatavuutta sekä hillitä kustannuksia. Uudistuksella pyritään turvaamaan sujuvamat palvelut, hyvinvoivat ihmiset, ammattihenkilöiden riittävyys ja kustannusten hillitseminen. (Sote- ja maakuntauudistus Hallituksen reformi 2016.)

Tutkijat ovat kiinnostuneet muutoksen suunnittelusta aiheen ajankohtaisuuden ja osastonhoitajan työssä saadun työkokemuksen perusteella. Tutkimuksessa on tärkeää, että kohderyhmällä on kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseen kutsuttiin Kuntayhtymä Kaksineuvoisen lähiesimiehet, joilla on kokemusta muutosjohtamisesta. Kuntayhtymä Kaksineuvoisen organisaatiossa on meneillään mittavat uudistukset ja se asettaa esimiehet tärkeään rooliin henkilöstön motivoimisessa muutokseen. Tässä tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin esimiesten ja esimiestyön merkitys muutoksen suunnitteluvaiheessa osana muutosjohtamista. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä kyseessä olevasta aiheesta sekä kerätä tietoa mitkä asiat edistivät hyvää muutosjohtamista.



## 2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

### 2.1 Muutoksen suunnittelu

Muutos on tiettyä ajanjaksona tai aikana organisaatioon kuuluvan osan muuttamista. Muutoksella on yleensä selkeä alku ja loppu silloin kun se on ajallisesti rajattu, joskus muutos voi olla myös päättymätön prosessi. Muutos heijastuu aina ihmisiin ja heidän johtamiseensa, joten muutosta tulisi verrata myös ihmisten kokemukselliseen tasoon. (Toivola 2008.)

Muutoksessa hyvin suunniteltu on vähintään puoliksi tehty. Suunnitteluvaiheessa hahmotetaan kokonaisuutta sekä rakennetaan ennakoivasti toimenpiteitä. Suunnittelun jälkeen tulisi vasta keskittyä muutoksen toteutusvaiheeseen, joka tarkoittaa muutoksen eteenpäinviemistä (Stenvall & Virtanen 2007, 46). Preffer & Sutton (2006) korostavat myös suunnittelun huolellisuuden tärkeyttä. Muutoksen suunnittelu ratkaisee sen, syntyykö muutoksesta positiivinen vai negatiivinen tapahtuma. Suunnittelu antaa tietyllä tavalla suunnan koko toiminnalle. (Stenvall & Virtanen 2007, 48.)

Keskeiset elementit muutoksen suunnittelussa ovat johtajuus, vision kirkastaminen, muutoksen eri vaiheet, muutosviestintä, muutosvastarinta ja esimiehen oma rooli. John Kotterin (1996) mukaan muutos vaatii johtajuutta, asian voi ajatella myös toisinpäin – johtajuus vaatii muutosta. Nykyään organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja varmaa on ainoastaan se, että muutos on tullut jäädäkseen. Tämä luo omat haasteensa esimiehille sekä heidän johtamistavoilleen. (Kotter 1996, 143.)

Muutoksessa tärkeimpänä asiana on selkeän vision eli tulevaisuudenkuvan laatiminen, eli tehdään selkeäksi se asia, mitä kohti ollaan menossa. Selkeästi rajattu visio on ytimekäs, viestittävässä viidessä minuutissa ja innostaa kulkemaan sitä kohti. Visio antaa muutokselle suunnan ja ohjaa tekemään oikeita asioita lopullisen päämäärän saavuttamiseksi. (Kotter 1996, 59–72.)

Johtajuus - Leadership- ihmisten johtaminen on välttämätöntä, arvokasta ja haasteellista. Johtajuudessa hahmotetaan suuntaviivoja pitkälle tulevaisuuteen, järjestetään työntekijät vision taakse ja kannustetaan heitä saavuttamaan tulevaisuuden näkymä. (Kotter 1996, 23.)

Tulevaisuuden organisaatioiden avaintekijät muutoksessa ja sen suunnittelussa ovat organisaation ja henkilöstön hyvinvointi, jatkuva uudistuminen ja oppiminen. Myös kehittyminen innovaatioiden kautta ja toimintaympäristön muutoksiin joustavasti toimintaa muokkaava organisaatorakenne ovat tärkeitä asioita. (Työterveyslaitos, Johtaminen ja esimiestyö 2016.)

Onnistuneessa muutoksessa avainasemassa on hyvä muutoksen johtaminen. Muutoksen johtaminen pitää sisällään muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Valittaessa oikeita johtamisen keinoja voidaan vaikuttaa muutoksen suuntaan, sisältöön ja toteuttamistapaan. (Sydänmaanlakka 2000, 68; Fernandez & Pitts 2007, 326.)

Pontevan (2012) mukaan onnistuneeseen muutosprosessiin lukeutuvat seuraavat asiat: tilannetaju ja tunneäly alaiselta ja esimieheltä, vuorovaikutuksellinen viestintä, kaikkien osallistaminen, kuuntelutaito, toisten arvostaminen ja aito välittäminen. Positiivinen tahto, asenne, ajattelu ja ihmisten kohtaamisen taito ovat myös keskeisiä asioita onnistuneessa muutosprosessissa.

## **2.2 Muutosvastarinta**

Arikoski & Sallisen (2007) mukaan muutoksissa on havaittavissa kolme päävaihetta, jotka ovat yhteydessä työntekijän tunteisiin sillä hetkellä. Niitä ovat muutosvastarinta, joka pitää sisällään pelon ja vihan tunteet. Surutyö tarkoittaa vanhasta luopumista ja siihen kuuluvat surun tunteet. Varsinaiseen muutokseen eli uuden oppimiseen kuuluvat ilon tunteet. Pontevan (2012) mukaan muutosvastarinta on kuitenkin luonnollinen asia ja osa muutosprosessia. Muutosvastarinta tulisi nähdä muutokseen kuuluvana asiana. On tärkeää huomata, että muutosten vastustajilla on tärkeää asiaa kerrottavana ja lisäksi vastarintaan kätkeytyy monia myönteisiä mahdollisuuksia. (Mattila 2007, 11.)

Muutoshalukkuutta hankaloittaa usein pelko uudesta ja tulevasta. Uuden vastustuksesta syntyy muutoksen vastavoima eli muutosvastarinta, jonka muuttaminen muutokselle myönteiseksi on suuri haaste esimiehen näkökulmasta. Esimiestä auttaa kuitenkin se, että muutosvastarinta on osa luonnollista käyttäytymistä. Muutosvastarinta omalla tavallaan kyseenalaistaa muutoksen ja luo keskustelua muutoksen syistä, tavoitteista ja päämääristä. (Takala 2001, 48.)

Yksi tärkeimmistä muutosprosessin onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on viestintä. Esimieheltä vaaditaan johdonmukaisuutta ja selkeyttä toistaa samaa asiaa useampaan kertaan. Viestintä vaikuttaa oleellisesti muutosvastarinnan käsittelyyn. Huoli tulevaisuudesta alkaa hallita mielialaa ja saattaa lisätä sitä kautta muutosvastarintaa, mikäli viestintään ei panosteta riittävästi. (Ponteva 2012, 21.)

Iharvaara (2013) on tehnyt tutkimuksen Esimies tukijana ja kannustajana muutosprosessin johtamisessa - vanhusten kotihoidon hoitajien kokemuksista. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vuorovaikutus on esimiehen keskeinen työväline muutosprosessin eri vaiheissa. Erityisesti esimiehen riittävä läsnäolo on tärkeää arjen työssä. Muutokseen kuuluu lähes aina uutta osaamista, johon tarvitaan esimiehen tukea ja kannustamista.

Keskeistä muutosviestinnässä on se, että käytetään paljon toistoja, pitäydytään toisiasioissa ja varmistetaan kahdensuuntainen vuoropuhelu eli dialogi muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista sekä tunteista. Tärkeää on huolehtia myös siitä, että tiedotetaan aina, kun on jotain uutta kerrottavaa. Kaikki työntekijät on pidettävä tilanteen tasalla. Huhuille ei saa antaa tilaa ja ne on pysäytettävä tarvittaessa heti. Hyvän muutosviestinnän piirteitä ovat; totuudellisuus, rehellisyys, johdonmukaisuus, läpinäkyvyys ja ymmärrettävyys. (TTL Työterveyslaitos, Viestintäsuunnitelma 2015.)

### 2.3 Lähiesimiestyö

Esimiehellä on oma rooli muutoksessa ja sen suunnittelussa. Kukaan ei varmasti kyseenalaista sitä, että nykypäivän esimiestyö on haastavaa jatkuvien muutosten ja uudistusten keskellä. Esimies hoitaa monenlaisia muutoksia ja esimiehen taidoilla hoitaa muutoksia on suuri vaikutus siihen, miten tehokkaasti muutoshankkeita pystytään viemään eteenpäin organisaatiossa. (Pirinen 2014, 14.) On tärkeä muistaa, että muutostilanteessa esimies on työnantajan roolissa ja hän mahdollistaa, että muutokset toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tulee saada riittävästi tietoja ja neuvoja omalta esimieheltään, jotta hän voi toimia muutosten varmistajana ja toteuttajana. (Hyppänen 2007, 231.)

Organisaation näkökulmasta lähiesimies edustaa organisaatiota ja vastaa sen toiminnasta. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on organisaation strategian toteuttaminen. Esimies on se, joka jakaa resursseja, ratkaisee ristiriitoja ja neuvottelee muiden yhteistyötahojen kanssa. Esimies vastaa toiminnan taloudesta ja taloudellisuudesta. Alaisten näkökulmasta esimiehen tulee luoda järjestystä, auttaa alaisia onnistumaan, vastata sisäisestä tiedottamisesta ja yhteistyöstä, tehdä päätöksiä ja pitää yllä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Esimiehen tulee omalla toiminnallaan innostaa ja motivoida alaisiaan. (Salminen 2006, 23–26.)

Ylönen (2017) on tutkinut muutosjohtamista esimiehen näkökulmasta liiketalouden koulutusohjelmassa. Tutkimuksen perusteella esimiehet oppivat muutoksen aikana laajentamaan omaa näkökulmaansa, erilaisten ihmisten johtamista ja vastuun jakamista. Tärkeää oli myös kollegoilta saatu vertaistuki muutoksen aikana. Arikoski & Sallinen (2007) tiivistävät esimiehen roolin hyvin, on oltava rohkeutta nähdä tosiasiat. Hyvät johtamistaidot jo ennen muutosta auttavat onnistumista. Muutoksen toteutumiseksi on suotuisat lähtökohdat, mikäli muutos on uskottavasti perusteltu ja esimies on aito ja aidosti mukana muutoksen suunnittelussa

Jousmäki (2010) on tutkinut esimiehiä muutosprosessin avainhenkilöinä. Tutkimuksen perusteella esimiehet pitivät tärkeimpänä muutosjohtamisen tehtävänä hen-

kilöstön johtamista muutoksessa. Lisäksi strateginen johtaminen, muutokseen liittyvät yhteistyötehtävät ja itsensä johtaminen muutoksessa olivat keskeisiä. (Jousmäki 2010.)

## 2.4 Johtaminen

Nykypäivän organisaatioiden johtaminen niiden menestyksessä, hyvinvoinnissa ja kestävässä kehityksessä on tänä päivänä haasteellisempaa kuin ehkä koskaan aikaisemmin. Globalisaatio ja tekninen kehitys pakottavat työyhteisöt jatkuvaan muutostalvamiuteen. (TTL Työterveyslaitos, Johtaminen ja esimiestyö 2016.)

Johtamisen ja esimiestyön haasteina ovat strategian jalkauttaminen, muutosten läpiviinti, toimintaprosessien kehittäminen, vuorovaikutukselliset taidot, työyhteisöjen ristiriitatilanteiden käsittely ja henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamisen tukeminen. Lukuisten tutkimusten mukaan suhde esimieheen on ensiarvoisen tärkeä tekijä työntekijän hyvinvoinnille ja työstä suoriutumiselle. Vastaavasti taas esimiesten stressi on lisääntynyt huomattavasti. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää huolehtia myös esimiehen omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista. (TTL Työterveyslaitos, Johtaminen ja esimiestyö 2016.)

Ihmisten johtamiseen voidaan soveltaa seitsemää kohtaa. Niitä ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen, hyvä kommunikointi, motivointi ja oman esimerkin näyttäminen. Jokainen on vastuussa itsestä ja omasta toiminnastaan. Hyvin ja huolellisesti asetetut tavoitteet ohjaavat ja motivoivat. Esimiehen tulee selvittää alaisilleen mistä tavoitteissa on kysymys. Palautetta tulee antaa säännöllisesti ja samalla on hyvä keskustella osaamisen kehittämisestä, esimerkiksi lisäkoulutusmahdollisuudesta tiettyihin järjestelmiin tai uusiin asioihin liittyen. Esimiehen on kyettävä hyvään kommunikointiin, ja vuorovaikutustaitojen tulee olla hyvät. (Sydänmaalakka 2012, 27–31.)

Työterveyslaitoksen (2016) mukaa terveen ja toimivan työyhteisön voi määrittellä seuraavasti; terveessä työyhteisössä tiedonkulku toimii sujuvasti ja jouhevasti, ilmapiiri on kannustava ja avoin, ongelmista ja epäkohdista uskalletaan keskustella ja yhteistyö sujuu hyvin. Lisäksi työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa

omaan työhönsä sekä sen kehittämiseen. Hyvässä ja turvallisessa työyhteisössä muutoksien hallinta on hyvää ja työtaakka on kaikille sopiva. (TTL Työterveyslaitos, Työyhteisön kehittäminen, 2016.)

Hyvässä työyhteisössä jokainen työntekijä voi olla itse vaikuttamassa oman työnsä kehittämiseen ja suunnitteluun. Tavoitteena tällä on parantaa koko työyhteisön hyvinvointia ja arjessa jaksamista. Työntekijöiden ja esimiesten kehittäessä yhdessä työtä, on havaittu, että se johtaa väistämättä myönteisiin vaikutuksiin ja palkitsee. (TTL Työterveyslaitos, Työyhteisön kehittäminen, 2016.)

Alati muuttuvassa maailmassa on tärkeää, että organisaatio huolehtii omasta tilasta ja menestymisen mahdollisuudesta. Menestyville organisaatioille jatkuva uudistuminen on osa jokapäiväistä toimintaa. Sen avulla huolehditaan toiminnan tuloksellisuudesta ja taloudellisuudesta, henkilöstön työhyvinvoinnista ja innovatiivisesta työasenteesta jatkossakin. (TTL Työterveyslaitos, Työyhteisön kehittäminen, 2016.)

## **2.5 Kuntayhtymä Kaksineuvoinen**

Kuntayhtymä Kaksineuvoinen on perustettu vuonna 2009. Kuntayhtymä tarjoaa perusturvan sosiaali- ja terveystalvveluja. Siihen kuuluvat: Kauhavan kaupunki sekä Evijärven ja Lappajärven kunnat. Kuntayhtymä Kaksineuvoisen tavoitteena on tarjota jäsenkuntiensa asukkaille laadukkaat perusturvapalvelut sekä ylläpitää ja edistää yksilön terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä. Kuntayhtymässä työskentelee erilaisissa työ- ja virkasuhteissa noin 900 henkilöä. Terveysasemia on kuusi ja ne sijaitsevat Alahärmässä, Ylihärmässä, Kanta-Kauhavalla, Korttesjärvellä, Evijärvellä ja Lappajärvellä. Kuvassa 1 näkyvät Kuntayhtymä Kaksineuvoisen jäsenkunnat. (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen 2016.)



Kuva 1. Kuntayhtymä Kaksineuvoisen jäsenkunnat. (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen 2016.)

Terveyspalvelujen toimintaa ohjaa terveydenhuoltolaki, jolla varmistetaan perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon tiivis yhteistyö ja asiakaskeskeisyys. Terveydenhuoltolain tavoitteena on vahvistaa perusterveydenhuoltoa, parantaa terveyspalvelujen saatavuutta ja tehokasta tuottamista sekä edistää terveyttä, hyvinvointia ja asiakkaan osallisuutta. Lain toimeenpanoa valvovat sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) ja Aluehallintavirastot. (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen 2016.)

Sosiaalipalvelujen tavoitteena on kuntalaisten sosiaalisen turvallisuuden, hyvinvoinnin ja omien voimavarojen tukeminen. Palveluja järjestetään sosiaalihuoltolain ja erityislainsäädännön perusteella lapsille, nuorille, perheille ja aikuisväestölle. Vammaiset henkilöt ovat erityisryhmänä suurin palvelujen käyttäjä. Sosiaalipalvelut perustuvat yksilölliseen palvelutarpeen arviointiin. Palveluja toteutetaan yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen 2016.)

Ikäihmisten palvelut muodostuvat toimintakykyä ja elämänhallintaa tukevista palveluista, kotihoidosta ja asumispalveluista. Palvelujen painopiste on toimintakykyä ja elämänhallintaa tukevissa palveluissa, johon kuuluvat mm. ikäneuvolatoiminta, omaishoito ja omaishoidon tukitoimet, päivätoiminta sekä kotihoito ja kotikuntoutus. (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen 2016.)

Lähtökohta kaikille palveluille on asiakkaan itsemääräämisoikeus, jolloin ikääntyvä nähdään täysivaltaisena, itsestään ja elämästään päättävänä henkilönä. Palvelukokonaisuus lähtee asiakkaan tarpeista, itsenäisestä suoriutumisesta ja itsenäisen selviytymisen tukemisesta. Asiakkaan läheiset ihmiset otetaan huomioon tukiesamme ikääntyneitä hänen arjessaan. Ikääntyvien palveluiden tavoitteena on, että ikääntynyt voi asua omassa kodissaan mahdollisimman pitkään. Tätä tuetaan mm. kotihoidon ja kotikuntoutuksen keinoin. Fyysisen toimintakyvyn ylläpitämisen avulla ikääntynyt pystyy toimimaan omassa elämässään aktiivisesti ja tämä lisää ikääntyneen hyvinvointia. Hyvinvoinnin kannalta fyysisen terveyden lisäksi merkittäviä asioita ovat esimerkiksi sosiaaliset suhteet, turvallisuuden tunne ja hengelliset asiat. ”Merkityksellistä on, että ikääntynyt voi itse tehdä elämäänsä koskevia päätöksiä ihan elämän loppuun saakka. Tavoitteleme sitä, että ikääntyneillä kuntalaisilla olisi elämisen iloa arjessa! Elämisen ilo syntyy omista valinnoista ja positiivisesta elämänasenteesta” (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen 2016).

Tulevassa Sote-uudistuksessa maakunnallinen päätöksenteko siirtyy yhteen, uuteen organisaatioon. Samalla maakuntauudistus selkiyttää kuntien, maakunnan ja valtion välistä työnjakoa. Uusi Etelä-Pohjanmaan maakunta aloittaa toimintansa vuoden 2020 alussa. Uuden maakunnan tehtävistä merkittävin on sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäminen. (Etelä-Pohjanmaan sote 2016.)

Teoreettisen viitekehyksen laadinnassa käytetyt hakukoneet olivat Linda, Arto, Medic, Terveysportti ja Theseus. Hakusanoina käytettiin seuraavia sanoja; muutoksen suunnittelu, muutosvastarinta, lähiesimiestyö, johtaminen ja Kuntayhtymä Kaksineuvoinen. Hakusanoilla etsittiin myös internetin hakukone Googlessa osumia. Internetistä löytyi muutama hyvä ja luotettava sivusto muun muassa TTL eli Työterveyslaitos. Lähteet valittiin niiden hyödynnettävyyden mukaan. Työhön pyrittiin



käyttämään mahdollisimman uusia julkaisuja, jotta tieto olisi ajankohtaista ja tuoretta.

### **3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUS- TEHTÄVÄ**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esimiestyön merkitystä muutosjohtamisessa jo muutoksen suunnittelun vaiheessa. Tutkimuksen tavoitteena oli syventää tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja muutoksen suunnittelusta sekä kerätä tietoa siitä mikä merkitys esimiestyöllä oli onnistuneessa muutoksen läpiviennissä. Tutkimuksen tarkoituksesta johdettiin seuraava tutkimustehtävä: Miten esimies voi vaikuttaa muutosjohtamiseen jo muutoksen suunnittelun vaiheessa?

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkijoita auttaa se, että heillä on esiymmärrys tutkittavasta aiheesta. Tutkijoiden oma esiymmärrys tutkittavaan aiheeseen on syntynyt lähiesimiestyössä saadun työkokemuksen kautta ja lisäksi tutkijat ovat perehtyneet aiheeseen teorian muodossa. Heideggerin mukaan esiymmärryksellä tarkoitetaan maailmassa vallitsevien asiantilojen olemassaolon sisäistämistä. (Rauhala 2005, 135.)

Kokemusperäinen esiymmärrys tutkijoille on syntynyt esimiestehtävissä toimiessa ja se voi olla hyvinkin subjektiivista. Tämän vuoksi on tärkeää rajata esiymmärrys tutkimusta tehdessä sivuun. Tutkijat pyrkivät sulkemaan oman kokemusperäisen esiymmärryksen sivuun, koska se saattaa sisältää virheellistä tietoa. Omasta kokemustaustaisesta esiymmärryksestä on ollut hyötyä lähinnä tutkimuskysymyksiä ja lähestymistapoja hahmotellessa.

Tämä tutkimus oli kvalitatiivinen haastattelututkimus, jossa haastateltavina oli yhteensä kuusi sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaista, jotka olivat suorittaneet johtamisen erikoistumisopinnot ja tekivät esimiestyötä tutkimushetkellä.

### 4.1 Tutkimuksen filosofiset lähestymistavat ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella, fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa käyttäen, koska sen avulla on mahdollista saada syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus lähtee liikkeelle konkreettisesta ja eletystä maailmasta. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 10–11.) Fenomenologis-hermeneuttisessa lähestymistavassa kerrotut kokemukset ja käsitykset sekä niistä tuotettu puhe ovat analyysin kohteena. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön käsitteellistäminen, eli siinä pyritään tuomaan esille asioita, joita on koettu, mutta niitä ei ole tietoisesti ajateltu. Siinä keskeisinä asioina ovat kokemus, yhteisöllisyys ja merkitys. Keskeistä tiedonkäsityksessä ovat ymmärtäminen ja tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 34–35.)

Kokemuksen tutkiminen eli fenomenologia on kuvailevaa tiedettä, jonka tavoitteena on pysyä kiinni tutkittavassa ilmiössä. Siinä ovat keskeisinä asioina elämysmaailma ja tutkittavan kohteen kokemukset. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 12.) Tarkoituksena on kuvata ihmisen omakohtaisia kokemuksia ja pyrkiä esittämään ne aitoina, mitään lisäämättä tai jättämättä pois, juuri sellaisena kuin ne ovat. (Virtanen 2006, 167.)

Fenomenologisen tutkimusprosessin aikana kohdetta kuvataan ja analysoidaan tutkimuksessa syntyneiden kokemusten pohjalta, mutta toisaalta fenomenologinen tutkimusmenetelmä voi keskittyä tarkastelemaan muiden ihmisten kokemuksia heidän kokemustensa kautta. Molemmissa asetelmissä fenomenologisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on tutkijan avoimuus. Kohdetta pyritään lähestymään ilman ennakkokäsityksiä, oletuksia ja määritelmiä. Avoimuus ja pohdiskeleva ote kuuluvat myös menetelmän luonteeseen. (Jyväskylän yliopisto, Fenomenologinen tutkimus 2015.)

Hermeneuttinen tutkimus on puolestaan tutkimusmenetelmä, jossa tärkeitä asioita ovat tulkintojen tekeminen ja tutkimuskohteen syvälinen inhimillinen ymmärtäminen. Menetelmä painottaa erityisesti subjektiivista tulkinnallisuutta tekstin, taiteen, kulttuurin, yhteiskunnallisten ilmiöiden sekä ajattelun merkityksen tutkimisessa. Hermeneuttinen tutkimus voi sisältää eri tavalla painottuneita tutkimuksen lähestymistapoja. Hermeneuttinen tutkimus on luonteeltaan tyypillistä laadullista tutkimusta. (Jyväskylän yliopisto, Hermeneuttinen tutkimus 2015.)

Hermeneutiikassa mitään asiaa ei ymmärretä vain itsensä avulla, vaan aina asiayhteydessään. Tämä tarkoittaa sitä, että kokonaisuus on luettava ensin läpi yksittäisten asioiden ymmärtämiseksi. (Niskanen 2005, 91.) Hermeneutiikassa tulkinta on keskeinen teema, jossa eritellään aineistosta nousevia merkityksiä ja huomioita. (Raatikainen, 2004, 89.)

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Tutkijat halusivat tietää mitä ihmiset ajattelivat ja mitkä olivat heidän kokemuksensa asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74.) Haastattelun tavoitteena on saada selville, mitä haastateltavalla on kerrottavana. Haastattelu on vuorovaikutusta ja keskustelua, joka tapahtuu tutkijoiden

aloitteesta. Laadullisissa tutkimuksissa haastattelu on usein päämenetelmänä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 194). Tutkijat olivat laatineet haastatteluteemat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja jokaiseen teemaan oli mietitty tarkentavia kysymyksiä. Haastattelutilanne nauhoitettiin ja tämän jälkeen nauhoitettu tieto litteroitiin, eli aukikirjoitettiin ja sieltä etsittiin merkityskokonaisuuksia, jotka analysoitiin aineistosta esille.

Tässä tutkimuksessa temahaastattelun pääteemat nousivat opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä. Haastattelun alussa kartoitettiin tutkittavien taustatiedot: ikä, koulutus, mahdollinen koulutus esimiestyöhön, työkokemus terveydenhuollossa/sosiaalihuollossa, työkokemus esimiehenä ja mahdolliset esimiestehtävät. Varsinaiset haastatteluteemat käsittelivät muutoksen suunnittelun merkitystä esimiestyössä, muutosvastarintaa ja muutosjohtamista ja lähiesimiesten kokemuksia edellä mainituista asioista. Tutkijat eivät olleet testanneet temahaastattelurungon käyttöä ennen varsinaista tutkimusta. Kaikesta huolimatta haastattelut kuitenkin sujuivat hyvin, muutamia tarkentavia kysymyksiä piti esittää haastattelujen aikana.

## **4.2 Tutkimuksen kohderyhmä**

Tutkimukseen kutsuttiin seitsemän esimiestä, jotka työskentelivät Kuntayhtymä Kaksineuvoisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Kohderyhmä valittiin toisen tutkijan organisaatiosta, koska tutussa organisaatiossa on helpompi sopia esimerkiksi haastatteluajankäytöstä. Tutkijat kokivat tärkeäksi myös sen, että tutkittava organisaatio oli yhteistyöhaluinen ja näin ollen antoi mahdollisuuden tuottaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa Kuntayhtymä Kaksineuvoisen johtajalta Vaasan ammattikorkeakoulun tutkimuslupakaavakkeella.

Aineisto kerättiin haastattelemalla sosiaali- ja terveydenhuollon esimiehiä Kuntayhtymä Kaksineuvoisen organisaatiossa. Haastateltavat arvottiin sattumanvaraisesti sosiaali- ja terveystalvelujen esimiesten joukosta, yhteensä seitsemän esimiestä. Heistä kuusi lupautui haastateltavaksi. Haastateltavat löydettiin Kuntayh-

tymä Kaksineuvoisen organisaatiosta siten, että tutkijat olivat sähköpostitse yhteydessä hoitotyön johtajaan, joka toimitti Kuntayhtymä Kaksineuvoisen esimieslistan sosiaali- ja terveystalvelujen lähiesimiehistä.

### **4.3 Aineiston kuvaus ja keruu**

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastattelulla haastateltaville sopivana ajankohtana ja heille sopivissa paikoissa. Haastatteluajankohdat sovittiin sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään rauhallinen ja lämminhenkinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisenä tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua. Tällöin vuorovaikutus on helppoa tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 160.)

Haastattelut voidaan jaotella avoimiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin haastatteluihin. Teemahaastattelu kuuluu puolistrukturoituihin haastatteluihin ja siinä haastateltava saa vastata omin sanoin ennalta määritettyihin teema-alueisiin ja niistä pohjautuviin kysymyksiin. (Eskola & Vastamäki 2007, 25–28.) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumentelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä 3. Teemahaastattelurunko laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Tutkimusluvan saatuaan tutkijat ottivat yhteyttä haastatteluun kutsuttaviin sosiaali- ja terveysalan ammattilaisiin sähköpostitse tai puhelimitse. Kaikille heille lähetettiin kutsu haastatteluun (liite 1), tietoinen suostumus haastatteluun (liite 2) teemahaastattelurunko (liite 3) sähköpostilla. Haastattelut toteutettiin tutkittavien omilla työpaikoilla heille sopivina ajankohtina. Haastattelut kestivät 30–60 minuuttia, yhteensä äänitettyä haastatteluaineistoa kertyi 4 tuntia 16 minuuttia. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin analysointia varten teksteiksi. Litteroitua aineistoa kertyi 9 konekirjoitusarkkia rivivälillä 1,5, fontilla Times New Roman ja fonttikoolla 12.

### **4.4 Aineiston analyysi**

Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Aineiston lähestymistapa oli induktiivinen eli aineistolähtöinen. Analyysi aloitettiin, kun kaikki haastattelut oli

tehty ja litteroitu. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan analysoida puolueettomasti ja systemaattisesti dokumentteja. Litterointi tarkoittaa puhutun aineiston kirjoittamista kirjalliseen muotoon. Sisällönanalyysin avulla pyritään tutkittavasta ilmiöstä saamaan käsitys tiivistetyssä muodossa johtopäätöksien tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan laadullisessa tutkimuksessa teoriaa voidaan käyttää apuvälineenä, joka mahdollistaa muun muassa tulkintojen teon keräystä tutkimusaineistosta ja teoriasta nousevat myös tutkimuksen teemat. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa.

Teemahaastatteluaineiston analysoinnissa aineisto järjestellään aukikirjoituksen jälkeen teemoittain. Teemat muistuttavat yleensä aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa, mutta aina näin ei välttämättä käy. Joskus löytyy uusia teemoja. Kun aineistoa käsitellään teemoittain, kunkin teeman alle esimerkiksi kootaan haastatteluista ne kohdat, joissa puhutaan kyseessä olevasta teemasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin luokittelun avulla. Luokittelun avulla voidaan tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää haastatteluaineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147.) Tutkimustuloksissa voidaan esittää suoria sitaatteja, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Sisällönanalyysillä on tarkoitus saada tutkittava aineisto tiivistetympään muotoon, joka kytkee tulokset laajempaan asiayhteyteen eli kontekstiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen aineisto analysoitiin siten, että haastatteluaineistosta etsittiin teemoittain ensin koodattavia alkuperäisilmauksia eli pelkistettiin aineisto. Aineistosta etsittiin sanoja tai lauseita. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin samankaltaisuuksien perusteella alaluokkia. Abstrahoinnissa, joka tarkoittaa yleiskäsitteen muodostamista pelkistämällä luokille annettiin kuvaavat nimet. Alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin yläluokkia ja tulokset esitettiin sen jälkeen teemoittain. Taulukossa 1 esitetään esimerkki tulosten muodostumisesta sisällönanalyysin avulla.

**Taulukko 1.** Esimerkki tulosten muodostumisesta sisällönanalyysin avulla

PELKISTETYT ILMAUKSET	AIHEET	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Muutosvastarinta ei ole huono asia</li> <li>-Itsekin pitää mennä mukaan ja käydä asiaa läpi</li> <li>-Hyvin pitää perustella</li>   <li>-Jokainen saa tuoda mielipiteensä esiin</li> <li>-Tiedon jakaminen</li> <li>-Perustelu, mihin muutoksella tähdätään</li>   <li>-Työntekijä voi näyttää tunteensa</li> <li>-Käydä keskustelua</li> <li>-Antaa oikeus tuntea niin kuin tuntuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen perustelu</li>   <li>Avoimuus, tiedottaminen</li>   <li>Tunteiden näyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutosvastarinnan käsittely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutosvastarinnan hallitseminen</li> </ul>



## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

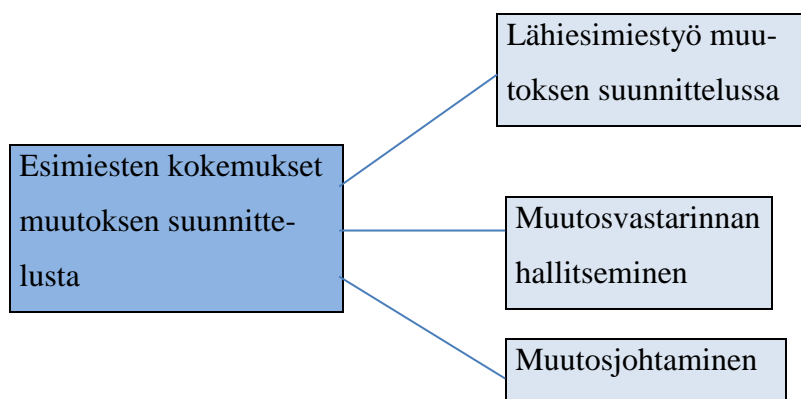
Tässä luvussa esitetään tutkittavien taustatiedot sekä tutkimuksen tulokset opinnäytetyön tutkimustehtävien johdetuista teemoista. Pääteemana oli selvittää esimiestyön merkitystä muutosjohtamisessa jo muutoksen suunnittelun vaiheessa.

### 5.1 Tutkittavien taustatiedot

Tutkimukseen haastateltiin kuutta esimiestä, joista kaikilla oli johtamisen erikoistumisopinnot suoritettuina. Esimiehet työskentelivät Kuntayhtymä Kaksineuvoisen organisaatiossa eri yksiköissä. Haastateltavien ikä vaihteli 37–62 vuoden välillä, keski-ikä oli 53 vuotta. Työkokemusta esimiestehtävissä heillä oli 6–22 vuotta. Keskimäärin haastateltavat olivat olleet työelämässä 27,5 vuotta. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Seuraavassa esitetään tutkimuksen tulokset.

### 5.2 Muutoksen suunnittelun merkitys esimiestyössä

Esimiesten kokemuksista muutoksen suunnittelussa muodostettiin sisällönanalyysillä seuraavat pääluokat: esimiestyö muutoksen suunnittelussa, muutosvastarinnan hallitseminen ja muutosjohtaminen. (Kuvio 1). Ne esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Esimiesten kokemukset muutoksen suunnittelusta.

### 5.2.1 Lähiesimiestyö muutoksen suunnittelussa

Tutkittavat kuvasivat lähiesimiesten toimintaa muutoksen suunnittelussa tärkeäksi. Määräysten tullessa ylhäältä on ne ensin sisäistettävä ja sen jälkeen ne viedään henkilöstölle hyvin perustellen. Tutkittavat kokivat, että suuret muutokset asettavat haasteita niin ajallisesti kuin resursoinninkin vuoksi. Tutkittavat kuvasivat, että muutoksen suunnittelu vaatii pitkäjänteisyyttä, aikaa, hyviä vuorovaikutustaitoja, henkilöstön omaa asennetta. Tutkittavien mukaan ohjeistuksen koettiin monesti olevan puutteellista.

Tutkittavat olivat sitä mieltä, että hyvä suunnittelu ja henkilöstön mukaan ottaminen jo suunnittelun vaiheessa olivat tärkeitä asioita. Tutkittavat kuvasivat, että aikaa pitäisi olla enemmän suunnitteluun. Joustavuus ja henkilöstön tunteminen olivat tärkeitä asioista. Tutkittavien mukaan esimiehellä tulee olla selkeä visio eli tulevaisuudenkuva asioista. Hyvät henkilöstösuhteet nousivat tutkimuksesta esiin ja esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä, mutta silti napakkakin. Tiedottaminen ja tiedonkulku koettiin merkityksellisiksi asioiksi tutkimuksen pohjalta. Esimiehet kokivat, että palautteen antaminen ja palkitseminen olivat keskeisiä asioita muutoksen suunnittelussa.

*”...määräykset tulevat ylhäältä päin ja niitä esimiehet sitten yrittää junaila eteenpäin. Tosi paljon on tapahtunut muutoksia, ylhäältä päin tuloo käsky että näin ja näin. Muutoksen syyt pitää tehdä itelle seleväksi, silloin on hyvä viedä eteenpäin. Pitää olla joustava, tuntea väkensä hyvin, utelias pitää olla. Resurssit ja aika. Henkilöstö vaikuttaa muutoksen suunnitteluun. Nämä kun saa pelaamaan niin se on hyvä. Me saadaan aika huonot ohjeet, ei oikein ohjeisteta muutoksiin mutta hyvin on mennyt...” (H1)*

*”...muutoksia on tullut paljon, sellainen näppituntuma on tullut. Esimiehiltä vaaditaan pitkää pinnaa, ei saa olla hätäinen, pitää asioita pohtia. Kaiken kaikkiaan on paljon huomioon otettavia seikkoja, ympärillä ovat ihmiset. Asiat pitää oikein osata esittää ja mitä ne vaikuttaa. Muutokset pitää osata perustella, asiat aina perustuu johonkin...” (H3)*

*”...Jokku asiat, osa muutoksista tulee ylhäältä päin. Ei aina ole vaikutusmahdollisuuksia. Pitää joka päivä muistuttaa miksi me ollaan töis. Pitää itte hyväksyä muutokset, oma mielipide ei saa näkyä, pitää käyttää aikaa. Aika on rajallinen ja tiukat aikataulut. Se on se työntekijöiden asenne...” (H4)*

*”... esimiestyö on ollut pelkkää muutosta koko ajan. Se vaatii henkilöstön motivoimista tosi paljon, muutosta ei ole pystytty suunnitella etukäteen vaan pläjäytetty ja alkakaa toimia...” (H5)*

*”...muutos olisi helpompaa, jos esimies olisi kartalla muutoksesta ennemmin...” (H5)*

*”...ylempää tulee sääntöjä...” (H6)*

*”...muutokselle on oltava tarve ja tavoite. Turhan takia ei lähdetä muuttamaan...” (H6)*

### **5.2.2 Muutosvastarinnan hallitseminen**

Haastatellut esimiehet olivat kokeneet muutosvastarintaa. Se koettiin prosessiksi, joka kuuluu muutokseen oleellisena osana. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että muutosvastarinta hidastaa muutoksen eteenpäin viemistä. Hankalana he pitivät niin sanottuja ”vanhoja” työntekijöitä, jotka olivat tottuneet tekemään asiat tietyllä tavalla. Puolet haastatelluista esimiehistä olivat sitä mieltä, että muutosvastarinta ei ole huono asia, se voi synnyttää myös hyviä ajatuksia, ja avata muutosta myös työntekijöiden näkökulmasta.

Esimiehet tunsivat niin, että kun asiat perustellaan hyvin, annetaan positiivista palautetta ja ollaan jämäköitä, niin muutosvastarintaa voi myös hallita. Koulutus ja myös koulutuksen puute lisäävät muutosvastarintaa. Yksi haastatelluista oli tuntenut, että muutosvastarintaa on ollut aina riidaksi asti ja se on koskettanut myös henkilökohtaisella tasolla. Myös henkilöstön sijainti hajallaan eri toimipisteissä saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa ja sitä on silloin vaikeampi hallita.

*”...oli vanhoja työntekijöitä jotka pani hanttiin. Joskus kypsytää kun asiat ei mee eteenpäin. Todella hyvin pitää perustella. Hyvä, että muutosvastarintaa onkin mutta liika on liikaa. Muutosvastarinta ei ole huono asia, ittekin pitää mennä mukaan ja käydä asiaa läpi. Mä oon kyllä sellainen, että kysyn työntekijöiden mielipidettä. Koulutus ja koulutuksen puute vaikuttaa, tiedon puute...” (H1)*

*”...Kyllähän niitä aina on. Välillä nousee kiukku, kun on kuitenkin asioita jotka pitää hoitaa. Tulee korkeammalta taholta ja ne pitää vain tehdä. Kyllä varmasti aina näin on että semmonen kuuluu, mutta varmaan hidastaa muutoksen tapahtumista. Muutosvastarinnassakin saattaa olla sellainen hyvä puoli ja pistää pohtimaan, jos joku asia on jäänyt huomioitta myös korkealla taholla. Kyllä sitä voi jollakin lailla hallita, esimiehenä ei tyrmää vastarintaa täysin, vaan kääntää hitaasti ruoria, että sä oot tässä asiassa oikeassa mutta meidän täytyy nyt vain suunnata tämä asia sinne mihin pitää...” (H2)*

*”...on kokemusta muutosvastarinnasta silloin kun olen aloittanut. Pitää asettaa itsensä toiselle puolelle. Pakostakin nousee, että mitä sä nyt. Yrittää ymmärtää vastarinnan merkitys. Nyt mä varmaan oon etten enää niin avarakatseisesti sitä katso vaan sanon että näin mennään. Muutosvastarinta kuuluu osana prosessia, ensin pitää käydä läpi se ja sitten matka jatkuu. Jollakin voi olla voimakkaanpana ja se on oikeutettua. Jokainen saa tuoda mielipiteensä esille. Tiedon jakaminen, perustelu, mihinkä tähdätään näillä muutoksilla...” (H3)*

*”...kokemusta, pitää olla rauhallinen ja pitkä pinnainen, yrittää antaa palautetta. Viiskymppiset ovat ehkä haastavimpia työntekijöitä, nuoret on hyviä, reipasta asennetta. Kyllähän se hidastaa, asiat ei etene. Johtamisen näkökulmasta saattaa nostaa hyviä ajatuksia pintaan, jämäkkä pitää olla. Jämäkkyys, palaute, itte positiivinen...” (H4)*

*”...vastarintaa on koettu todella paljon, jopa riidetty...” (H5)*

*”...kyllähän sitä pitää olla ja on hyvä, etten kuule kaikkia. Asiat asioina, en voi sietää epäreiluuutta ja toisen ihmisen mustamaalaamista. Luullaan asioista eikä*

*tiedetä niiden oikeaa laitaa. Esimiehenä on vaikea sietää kun sanotaan henkilökohtaisista asioista ja ominaisuuksista negatiivista palautetta. (H5)*

*”...kyllähän sitä vastarintaa löytyy, onhan aika paljon kaikkea menty. Joltakin tulee sellainen tunne, ettei kiinnostusta tehdä, mutta loppujen lopuksi sitten kuitenkin kääntyy muutokseen. En ole kauhean voimakasta vastarintaa kokenut. Jos joku on vastarannankiiski, mutta pääsee sitten kiinni juonesta on ehkä paras toimija jatkossa. Työntekijä voi näyttää tunteensa, käydä keskustelua ja antaa oikeus tuntea niin kuin tuntee...” (H6)*

*”...kuuntelu ja keskustelu on haaste ja varsinkin silloin, jos työntekijät ovat hajallaan eikä esimerkiksi samalla osastolla...” (H6)*

### **5.2.3 Muutosjohtaminen**

Tutkittavien mukaan muutosjohtajan on itse tiedettävä mihin ollaan menossa ja mitä ollaan johtamassa. Päämäärän on oltava selvä. On pyrittävä olemaan uskottava, johdonmukainen, perusteltava asiat ja tiedottaa henkilöstöä. Tutkittavat olivat hyötynet koulutuksesta, jonka olivat saaneet. Jokaisella tutkittavista oli JET (johtamisen erikoisammattitutkinto) -tutkinto joko suoritettuna kokonaan tai osittain.

Lisäksi he olivat omaehtoisesti kouluttautuneet ja lukeneet aktiivisesti artikkeleita ja ammattilehtiä. Yhden kokemus oli se, että koulutukset pidemmän päälle alkoivat toistamaan itseään, ja että työ on paras opettaja. Tutkittavien oma osaaminen näkyi työyhteisössä työtyytyväisyytenä, tasapuolisuutena ja huomioon ottamisena. Yksi vastaajista kertoi, että oman esimiehen antama palaute oli positiivista.

*”...mun mielestä JET oli hyvä koulutus, tehtiin tehtäviä ja niiden kautta oppii käsittelemään asioita. Oma osaaminen näkyy työyhteisössä jonkinlaisena tyytyväisyytenä, tasapuolisuutena ja huomioon ottamisena...” (H1)*

*”...ainakin sitä että muutosjohtaja tietää mihinkä ollaan menossa, mitä ollaan johtamassa ja usko jollakin tasolla että siitä tulee hyvä. Kun itse usko niin saa markkinoitua henkilöstölle. Nämä koulutukset antoivat pohjan. Mielellään ammattilehtiä ja artikkeleja luin. Pyrin olemaan sillä lailla uskottava, mäen häslää sattumanvaraisesti, pitää perustella ratkaisuja. Pyrin pitämään henkilöstöä ajan tasalla kaikesta mitä tapahtuu, tiedottamaan...” (H2)*

*”...muutosjohtamisessa päämäärä selvillä, johdonmukaista, jos jotakin viedään eteenpäin, ei pompita siinä. Meillä on aika paljon koulutuksia Kuntayhtymän puolesta. Olen kiinnostunut. Jossakin vaiheessa paljon luin, enää en ehdi...” (H3)*

*”...muutosjohtaminen vaatii pohjatyötä, viestintää, jämäkkyyttä. Koulutus alkaa toistaa itseään, työ opettaa. Oma osaaminen, pitäisi kysyä henkilökunnalta, hyvä organisoimaan ja työn suunnittelussa...” (H4)*

*”...minä otan tämän esimiestyön tosissani vaikka tuntuukin että onko tämä kaikki tämän arvoista. Ei voida luvata, että saatais tehdä töitä rauhassa, sitä ei voi luvata. Täytyy kuunnella, ymmärtää ja neuvotella, tiettyyn rajaan asti...” (H5)*

#### **5.2.4 Muut esille nousevat asiat muutoksen suunnittelusta ja muutosjohtamisesta**

Lähes jokaisen haastateltavan mielestä oman esimiehen tuki omaan työhön katsottiin tärkeäksi. Toiveena kuitenkin oli, että muutettavat asiat tuotaisiin esimiehille tarpeeksi ajoissa, jotta niihin ehtisi tutustua ja sopeutua ajoissa ja ajan kanssa. Silloin muutosta on helpompi lähteä viemään eteenpäin. Kouluttautuminen ja verkostoituminen nähtiin myös tärkeinä asioina. Yhden haastateltavan mielestä myös henkilöstön jaksaminen oli huomioitava.

*”...muutos kun se tulee ylhäältä päin että se tuotaas esimiehille riittävän selvästi, että villakoiran ydin tulee. Tietoa mitä tapahtuu. Sotesta ei ole informoitu vielä mitään. Tapahtuuko tämän vuoden aikana jotain vain ei. Huolestuttaa. Henkilöstön osa huolettaa kun mistään ei tiedä mitään...” (H1)*

*”...ei nyt tule mieleen, mä en nyt oikein osaa sanua. Päivä kerrallansa. Pikku hiljaa mennään eteenpäin, mm. henkilöstöresurssointi on nyt pikku hiljaa mukautettu tarpeeseen ja asiakkaan kuntoon suhteutettuna...” (H2)*

*”...lopuksi asiat kannattaa tuoda pikkuhiljaa eikä rätkäistä koko määrää kerralla, neuvottelut, tiedon jakaminen tärkeää. Resurssointi riittävää. Olen tosi tyytyväinen, että olen saanut vaikuttaa niin moneen asiaan, ja olen saanut valita lähes koko henkilökunnan. Olen tyytyväinen, että koko talon (oma yksikkö) on ollut myötätulessa ja toimintaa ei ole rajattu...” (H3)*

*”... Esimiestuki on tärkeää. Esimiehetkin ovat vain ihmisiä. Ei kukaan ole kone. Joskus haastavaa pitää omasta hyvinvoinnista huolta...” (H4)*

*”...mä tykkään kouluttautua, tykkään verkostoitua, tunnen organisaatiosta monia ihmisiä. Ei työnohjausta, sen merkitystä ei ehkä ole tarpeeksi ymmärretty. Vielä on palo kouluttautua. Kaikki me ollaan persoonia mutta olen mielestäni asioiden esille nostaja enemmän...” (H5)*

*”...tämä työ kehittää, halu mennä eteenpäin. Omien esimiesten kanssa on välillä hyvä päästä keskustelemaan, reflektointi on tärkeää...” (H6)*

*”...työntekijöiden jaksamista on tarkkailtava...” (H6)*

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivista tutkimusta tekevä tutkija työskentelee yleensä yksin. Tässä tutkimuksessa tutkijoita oli kuitenkin kaksi, mikä osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Cuba ja Lincoln ovat esittäneet kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerejä, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 197.)

Uskottavuus vaatii sitä, että tulokset on kuvattu mahdollisimman selkeästi. Lukija ymmärtää tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset ja lisäksi, sen miten analyysi on tehty. Analyysin etenemistä alkuperäisaineistosta tuloksiin asti kuvaavat taulukot parantavat tutkimuksen luotettavuutta ja kuvaavat aineiston ja tuloksien suhdetta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.)

Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat täysin yhdessä. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. He eivät esimerkiksi vähättele muiden tutkijoiden osuutta julkaisuissa, eivät viittaa puutteellisesti aiempiin tutkimustuloksiin, käyttävät tutkimustuloksia ja käytettyjä menetelmiä huolellisesti sekä kirjaavat tulokset riittävästi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129–130.)

Siirrettävyyttä kuvaa se, missä määrin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä johonkin muuhun asiayhteyteen eli kontekstiin. Tästä syystä tutkimusympäristö tulisi kuvata tarkasti ja selvittää osallistujien taustoja ja valintaa. Aineiston keruu ja analyysi on syytä selvittää myös tarkasti. Suoria ja alkuperäisiä lainauksia haastattelutekstistä käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jotta lukija voi pohtia aineiston keruun polkuja. Eettisestä näkökulmasta katsoen suoria lainauksia muutetaan yleiskielelle, ettei tutkimukseen osallistuvat paljastu muun muassa murteen käytön vuoksi. (Kankkunen & vehviläinen-Julkunen2013, 198.) Tässä tutkimuksessa esitettiin tutkittavien keskeiset taustatiedot ja kuvattiin aineiston keruu ja analyysi,



jotta lukija voi arvioida tutkimuksen siirrettävyyttä. Tutkijoiden arvion mukaan samanlaisia tutkimustuloksia voitaisiin saada myös muiden samanlaisten organisaatioiden sosiaali- ja terveystalveluiden esimiehiltä.

Tutkimuksen riippuvuutta voidaan arvioida siten, että miten hyvin tutkimusta on toteutettu tieteellistä tutkimusta yleisesti ohjaavien periaattein. Tutkimuksen vahvistettavuus on nähtävissä tutkimuksessa tehtyjen ratkaisujen esittämisessä ja kuinka tarkasti ratkaisut on esitetty ja kuinka lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139.) Tässä tutkimuksessa on noudatettu tieteellistä tutkimusta ohjaavia periaatteita ja raportoitu toteutus ja tulokset siten, että lukijat voivat muodostaa käsityksen tutkimustulosten muodostumisesta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tavoitella tilastollista yleistettävyyttä, vaan enemmänkin teoreettista yleistettävyyttä. Arvioitaessa otoskoon riittävyyttä kriteerinä voidaan pitää myös aineiston saturaatiota, jolla tarkoitetaan tiedon kokoamista niin kauan, kunnes uutta tietoa ei enää saada tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston kokoon vaikuttaa myös tutkittavan ilmiön luonne. Tutkimuksen aiheen ollessa selkeä ja hyvin rajattu, niin että osallistujien on siitä helppo kertoa, tarvitaan vähemmän tutkittavia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110–111.)

Esimiehen kokemukset muutoksen suunnittelussa koskeva tutkimusaihe oli rajattu ja selkeä. Tutkimus ei ollut laaja, vaan keskittyi muutoksen suunnittelun vaiheeseen esimiestyössä. Tutkimukseen haluttiin kutsua esimiehiä, joilla oli kokemusta tutkittavasta aiheesta. Esimiehillä oli tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta ja heillä oli pitkä työhistoria takanaan, joten heillä oli laaja-alaista ja syvällistä kokemusta aiheesta. Aineiston keruun edetessä alkoi selkeästi tapahtua saturaatiota, koska samanlaiset kokemukset tulivat esiin haastatteluissa. Tällä perusteella tutkimuksen otannan voidaan arvioida olevan riittävän. Lisäksi kaikki esimiehet olivat saman organisaation palveluksessa ja saman johdon määräysvallan alla, tällä oli varmasti myös merkitystä muutoksien suunnittelussa yleensäkin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla voi olla omia ennako-oletuksiaan, jotka voivat ohjata tutkimusta. Mikäli tutkija on mahdollisimman tietoinen omista ennako-oletuksistaan tutkittavaa ilmiötä kohtaan, hän voi edetä tutkimuksen kuluessa niin, että omat ennako-oletukset eivät ohjaa tutkimusta. Tällöin puhutaan sulkeistamisesta. Tutkijan ennako-oletusten avoin kuvaaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 202.)

Tässä tutkimuksessa tutkijat ovat itse työskennelleet esimiestyössä, mikä on antanut näkemystä ja ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön. Kuitenkin tutkijat ovat tiedostaneet sen, että omat kokemukset esimiestyöstä voisivat mahdollisesti vaikuttaa tutkimukseen ja siksi he ovat pyrkineet tietoisesti siirtämään omat ennako-oletuksensa sivuun. Haastatteluissa tutkimukseen osallistuvien on annettu itse muodostaa vastaukset kysymyksiin tutkijoiden niitä ohjailematta. Tutkimustulokset on muodostettu vain tutkittavien tuottamasta aineistosta.

## **6.2 Tutkimuksen eettiset näkökohdat**

Kylmän, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirran (2003) mukaan tutkimuksen eettiseen tarkasteluun kuuluu tutkimusmenetelmien valintaan liittyvät seikat ja niiden oikeutukseen ja oleellisuuteen liittyvät asiat. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmät noudattivat tutkimuseettistä toimintatapaa ja tutkimusmenetelmien valinnassa ei vahingoitettu ketään. Tutkimusmenetelmät soveltuivat tutkimusilmiön tutkimiseen. Aineiston hankinta, analyysi ja raportointi tehtiin avoimesti ja läpinäkyvästi, jolloin tehdyt valinnat ovat lukijoiden tarkistettavissa. Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä.

Ihmistieteissä tullaan eettisten kysymysten äärelle tutkimuksen joka vaiheessa. Eri-tyisen monitahoisia eettiset ongelmat ovat haastattelussa, jossa ollaan suorassa kontaktissa tutkittaviin. Ihmisiin suuntautuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina voidaan pitää tiedottamiseen perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä. Eettisiä ratkaisuja pohdittiin koko tutkimusprosessin ajan, aina tutkimuksen tarkoituksesta tutkimuksen raportointiin saakka. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 19–20.)

Tutkimuksessa on pyrittävä totuuden julkaisemiseen, mikä edellyttää, että tuloksia ei väärennetä. Tutkijan tulee raportoida myös mahdolliset tutkimuksen puutteet ja pyrkiä pitämään erillään varsinaiset tulokset ja niitä koskevat omat tulkinnat. (Uusitalo 1997, 32–33.)

Tärkeimpänä eettisenä periaatteena ihmistutkimuksessa pidetään tiedottamiseen perustuvaa suostumusta - niin myös tässä tutkimuksessa. Haastateltavalla tulee olla asianmukainen tiedonsaanti, jonka pohjalta hän on antanut suostumuksensa tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 19–20.) Tässä tutkimuksessa haastateltaville lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, menetelmistä ja raportoinnista. Tutkittavien henkilöllisyys tuli vain tutkijoiden tietoon. Saatekirjeessä kerrottiin tutkittaville myös se, ettei tutkimuksen raportoinnissa kukaan yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa. Haastateltavat täyttivät erillisen suostumuskäytöksen ennen haastattelun suorittamista.

Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen täysin vapaaehtoisesti ja heillä oli mahdollisuus keskeyttää tutkimus missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. Tiedot käsiteltiin luottamuksellisesti ja haastateltavien yksityisyydestä huolehdittiin koko tutkimusprosessin ajan. Haastattelumateriaali tuhoetaan välittömästi tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

### **6.3 Tutkimustulosten tarkastelua**

Tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä oli kaikilla pitkä työkokemus lähiesimiehinä sosiaali- ja terveysalalla. Heille oli kertynyt kokemusta muutosjohtamisesta ja muutoksen suunnittelusta. Esimiehen vuorovaikutustaidot ja henkilöstön mukaan ottaminen olivat keskeisessä asemassa muutoksen suunnittelussa. Samanlaisia tuloksia oli saanut Iharvaara (2013) tutkimuksessaan Esimies tukijana ja kannustajana muutosprosessin johtamisessa - vanhusten kotihoidon hoitajien kokemuksista. Tutkimuksessa todettiin, että vuorovaikutus on esimiehen tärkeä työväline. Tärkeää oli myös kollegoilta saatu vertaistuki, mikä tuli esiin myös tämän tutkimuksen pohjalta.

Jousmäki (2010) on tutkinut esimiehiä muutosprosessin avainhenkilöinä ja tutkimuksen perusteella henkilöstön johtaminen muutoksessa oli esimiehen tärkein tehtävä. Tutkimuksessa henkilöstön mukaan otto, tiedon jakaminen, vastuun antaminen ja palautteen antaminen tulivat selkeästi esiin tutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa saatiin samanlaisia tuloksia.

Kotterin (1996, 23) mukaan asioiden johtaminen eli strateginen johtaminen korostuu perinteisesti organisaatioiden johtamisessa. Samanlaisia tuloksia on nähtävissä monissa muutosjohtamista käsittelevissä tutkimuksissa, joissa etenkin muutoksen suunnittelu nostetaan tärkeään asemaan. Esimerkiksi Toivolan (2008, 39) tutkimuksessa korostetaan esimiesten roolia kehittäjänä sekä osallistumista muutoksen suunnitteluun prosessin alusta alkaen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan määräykset tulivat ylemmältä taholta, joita esimiehet sitten ajoivat ja junailivat läpi parhaansa mukaan.

Tutkimustulosten mukaan esimiehet pitivät tärkeänä omaa halua ja uskoa muutokseen. Esimiehen oma esimerkki, halu ja kyky sitoutua yhteiseen muutokseen vaikuttavat paljon muutoksen onnistumiseen. Rahkosen (2007, 46) tutkimuksessa lähiesimiehen esimerkkinä oleminen määrittellään yhdeksi lähiesimiehen tuen muodoista. Esimerkkinä oleminen lisää luottamusta muutostilanteessa, joka puolestaan lisää muutoskykyä. (Stenvall & Virtanen 2007, 77, 105–106.)

Nykyään jatkuvien muutosten keskellä esimiesten halu ja kyky sitoutua muutokseen ovat varmasti koetuksella. Usein uusi muutos käynnistyy jo ennen kuin edellinen muutos on saatettu loppuun. Myös Kuntayhtymä Kaksineuvoisessa on ollut monia uudistuksia. Toisaalta on kuitenkin hyvä muistaa, että muutokset edistävät kehittymistä ja eteenpäin menemistä.

Esimiesten kokemusten mukaan muutosjohtamiseen edistävästi vaikutti varsinkin koulutus. Se sai eniten mainintoja kysyttäessä esimiehiltä muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttaneista asioista.

Esimiesten oman asenteen lisäksi vuorovaikutus koettiin tärkeäksi asiaksi muutoksen suunnittelussa. Vuorovaikutus liittyy aina myös kaikkeen vaikuttamiseen. Muutosjohtajan on hyvä olla luotettava, uskottava, vaikuttava, avoin, kuunteleva, kaksisuuntaisesti viestivä ja näkyvästi sitoutunut. (Erämetsä 2003, 235; Väyrynen 2008, 52–55.)

Tutkimuksen mukaan oli tärkeää, että esimiehillä oli selkeä visio tulevasta. Valpolaan (2004) mukaan kaikkien keskeisintä muutoksen suunnittelussa on määrittellä, mikä on se muutos, jota kohti pyritään. Keskeisintä on alusta alkaen laatia muutoksen tavoitteet niin, että niihin on mahdollista päästä. (Mattila 2007, 148.)

Toinen tärkeä asia oli vastausten mukaan johdon tuki muutosprosessin aikana. Vastaajien mukaan omalta esimieheltä saatu tuki, ylemmän johdon tuki ja vertaistuki toisilta esimiehiltä olivat tärkeitä. Myös Rahkosen (2007, 77) tutkimuksessa korostui ylemmän johdon tuen merkitys.

#### **6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset**

Esimiehen kokemukset muutoksen suunnittelusta osoittautui tärkeäksi tutkimusaiheeksi. Muutos ja muutoksen suunnittelu ovat tärkeässä asemassa sosiaali- ja terveysalalla, jolla muutos on nykyään alati jatkuvaa ja jopa pysyvä olotila. Organisaatioiden on uudistettava toimintaansa koko ajan ja tässä asiassa esimiehen rooli on tärkeässä asemassa. Esimiehet kokivat pystyvänsä vaikuttamaan asioiden kulkuun omalla esimerkillään ja innokkuudellaan, vaikka monesti käskyt tulevat ylempältä taholta ja niitä on nopeasti mukautettava käytännön hoitotyöhön. Esimiehet suoriutuivat lähiesimiestyössään aika hyvin, mutta kaipasivat tukea omalta esimieheltään.

Muutoksen suunnittelun merkitys on ajankohtainen aihe nyt meneillään olevan sote-uudistuksenkin myötä. Voidaan todeta, että hyvin suunniteltu on vähintään puoliksi tehty. Muutosvastarinta kuuluu myös oleellisesti muutoksen suunnitteluun. Muutosvastarintaa aiheuttaa pelko uudesta ja tulevasta. Vastustajilla saattaa olla myös tärkeä asia viestittävinään. On tärkeää antaa tilaa tunteille ja avoimelle keskustelulle silloin, kun muutosvastarintaa esiintyy.

Henkilökunnan mukaan ottaminen jo muutoksen suunnittelun vaiheessa oli tärkeä seikka, joka tuli tutkimuksen pohjalta selville esimiehen näkökulmasta katsottuna. Jatkossa olisikin tärkeää selvittää henkilökunnan kokemuksia muutoksen suunnittelusta. Myös ylemmän johdon kokemuksia muutoksen suunnittelusta olisi tärkeää selvittää.

Tämän pohjalta jatkotutkimusaiheiksi esitetään seuraavia aiheita:

- Muutoksen suunnittelun merkitys henkilökunnan näkökulmasta katsottuna.
- Ylemmän johdon kokemukset muutoksen suunnittelusta.

## LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu. Johtamistaidon Opisto JTO. Työterveyslaitos.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 25–43. Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Juva: WS Bookwell Oy.
- Etelä-Pohjanmaan sote. Viitattu 21.11.2016. <https://sote.ep2019.fi/>
- Fernandez, S. & Pitts, D.W. 2007. Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? *The American Review of Public Administration* 37:3, 324-341.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Kuopio. Viitattu 29.3.2017. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110081/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110081.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110081/urn_nbn_fi_uef-20110081.pdf).
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Iharvaara, Outi. 2013. Esimes tukijana ja kannustajana muutosprosessin johtamisessa-vanhusten kotihoidon hoitajien kokemukset. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 19.3.2017. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/84602>.
- Jousmäki, Riikka. 2010. Esimiehet muutosprosessin avainhenkilöinä. Metropolia ammattikoreakoulu. Viitattu 19.3.2017. <https://theseus.fi/handle/10024/220/browse?value=Jousm%C3%A4ki%2C+Riikka&type=author>.
- Jyväskylän yliopisto. Fenomenologinen tutkimus. 2015. Viitattu 29.8.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>.

- Jyväskylän yliopisto. Hermeneuttinen tutkimus. 2015. Viitattu 29.8.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/hermeneuttinen-tutkimus>.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Raston.
- Kuntayhtymä Kaksineuvoinen. 2016. Viitattu 29.8.2016. <http://www.kaksineuvoinen.fi/kaksineuvoinen>.
- Kylmä, J, Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveystutkimus-mitä,miten ja miksi? Duodecim. (119), 609–615.Viitattu 29.8.2016. <http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo93495.pdf>.
- Lorenzi, N.M. & Riley, R.T. 2003. Organizational issues = change. International Journal Of Medical Informatics 69, 197-203.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki. Talentum.
- Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. 2010. Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki. Helsinki University Press.
- Niskanen, S. 2005. Hermeneuttisen psykologian traditio, teoksessa Kokemuksen tutkimus, Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen, toim. Perttula Juha & Latomaa Timo. Tartu. Dialogia Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Preffer, J., Sutton, R.I. 2006. Hard Facts, Dangerous Half-truth & Total Nonsense. Profiting from Evidence-based Management. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Raatikainen, P. 2004. Ihmistieteet ja filosofia. Tampere. Gaudeamus.
- Rahkonen, H. 2007. Muutosjohtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa. Hoitotyöntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksia. Pro gradu – tutkielma. Kuopio. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystalouden ja -talouden laitos. Viitattu 19.3.2017. <http://www2.uef.fi/documents/1084483/1438176/graduHRahkonen.pdf/33cbd2d7-6440-4517-bc60-5f070b133a9f>.
- Rauhala, L. 2005. Hermeneuttisen tieteenfilosofiana analyysseja ja sovelluksia. Helsinki. Yliopistopaino.



Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Verkköjulkaisu. Viitattu 29.10.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Sote- ja maakuntauudistus. Hallituksen reformi. 2016. Viitattu 29.10.2016. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0—Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen-haaste ja mahdollisuus. Tiedepolitiikka 4.

Toivola, J. 2008. Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

TTL Työterveyslaitos. Johtaminen ja esimiestyö. 2016. Viitattu 31.8.2016. [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/sivut/default](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default).

TTL Työterveyslaitos. 2016. Työyhteisön kehittäminen. Viitattu 20.4.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen>.

TTL Työterveyslaitos. 2015. Viestintäsuunnitelma. Viitattu 21.4.2017. [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyovelama/organisaatiomuutos/hyvia\\_kaytan-toja/viestintasuunnitelma/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyovelama/organisaatiomuutos/hyvia_kaytan-toja/viestintasuunnitelma/sivut/default.aspx).

Uusitalo, H. 1997. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva. WSOY:n graafiset laitokset.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki. WSOY.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana, teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja, toim. Jari Metsämuuronen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastohoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen Yliopistopaino. Tampere. Juvenes Print. Viitattu 29.8.2016. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf?sequence=1>

Väyrynen, H. 2008. Muutosjohtajuus terveydenhuollossa 2000-luvulla. Muutosjohtamisen osaamisvaatimukset. Pro gradu – tutkielma. Kuopio. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden ja –talouden laitos.

Ylönen, Kalle-Ville. 2017. Muutosjohtaminen esimiehen näkökulmasta. Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.3.2017. <https://theseus.fi/handle/10024/122518>.



LIITE 1

Kutsu haastatteluun

Hyvä Kuntayhtymä Kaksineuvoisen lähiesimies

Opiskelemme Vaasan ammattikorkeakoulussa ylempään ammattikorkeakouluun johtavassa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyömme teemme aiheesta ”Esimiesten kokemukset muutoksen suunnittelusta”. Tutkimuksessa haastatellaan Kuntayhtymä Kaksineuvoisen lähiesimiehiä ja heidän kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta. Haastattelua varten olemme saaneet tarvittavan tutkimusluvan organisaatiostasi. Opinnäytetyömme ohjaajana toimii yliopettaja Paula Hakala Vaasan ammattikorkeakoulusta

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja aineisto kerätään teemahaastattelun avulla. Haastattelun kesto tulee olemaan noin yksi tunti. Lähtökohtaisesti haastattelut pyritään toteuttamaan haastateltavan työpaikalla tai muussa sovitussa paikassa, mutta jos henkilökohtainen tapaaminen ei järjesty, voidaan haastattelu toteuttaa myös puhelimitse. Haastattelut tullaan nauhoittamaan, jotta haastattelu voidaan kirjoittaa tekstiksi ja analysoida tutkimuksen seuraavissa vaiheissa. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja se hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Haastateltavan henkilöllisyys tai työorganisaatio ei tule esille opinnäytetyössä. Tutkimus tullaan julkaisemaan Vaasan ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä ja se tulee olemaan saatavissa internetissä osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)

Toivomme, että osallistut tähän tutkimukseen ja annat näin arvokasta kokemustietoasi muutosjohtamisesta. Lisäksi olet mukana kehittämässä hoitotyötä, joka on alati muutostilassa, etenkin tulevan sote-uudistuksen myötä. Tämän kirjeen liitteenä ovat haastattelussa esittämämme haastatteluteemat, joista pyydämme sinua vapaasti kertomaan. Voit ottaa meihin yhteyttä joko sähköpostitse tai puhelimitse, niin voimme sopia ajan haastattelulle, mikäli päätät osallistua tutkimukseen.

Ystävällisin terveisin

Heli Mäki

Johanna Suutala

## LIITE 2

### TIETOINEN SUOSTUMUS HAASTATTELUUN – LOMAKE

Aihe: Esimiesten kokemukset muutoksen suunnittelusta

Tekijät: Heli Mäki & Johanna Suutala, Vaasan ammattikorkeakoulu

---

#### **Tietoinen suostumus**

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä, ja siitä tietoisena suostun haastateltavaksi.

Päiväys \_\_\_\_\_

Allekirjoitus \_\_\_\_\_

Nimen selvennys \_\_\_\_\_

## LIITE 3

### TEEMAHAASTATTELU

#### Taustatiedot

- Ikä
- Koulutus
- Oletko saanut koulutuksen esimiestyöhösi?
- Työkokemus terveydenhuollossa/sosiaalihuollossa?
- Työkokemuksesi esimiehenä?
- Vastaatko työssäsi henkilöstöhallinnosta?

#### **Haastatteluteema 1 Muutoksen suunnittelun merkitys esimiestyössä?**

Miten esimiestyö muutoksen suunnittelussa ilmenee/näkyä työssäsi?

Mitä muutoksen suunnittelu on mielestäsi?

Mitä ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan muutoksen suunnittelussa ja onko siinä tapahtunut muutoksia työurasi aikana?

Kertoisitko kokemuksiasi muutoksen johtamisesta/muutosjohtamisesta?

Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi muutoksen suunnitteluun?

Miten arvioisit itseäsi esimiehenä muutosten suunnittelijana?

Mitä ominaisuuksiasi/osa-alueitasi haluaisit kehittää esimiehenä ajatellen muutosten suunnittelua/muutosjohtamista?

## **Haastatteluteema 2 Muutosvastarinta**

Onko sinulla kokemuksia muutosvastarinnasta?

Miten suhtaudut muutosvastarintaan?

Millaisena näet muutosvastarinnan merkityksen muutosten etenemisen näkökulmasta?

Millaisena näet muutosvastarinnan merkityksen muutoksen johtamisen näkökulmasta?

Miten muutosvastarintaa voi mielestäsi hallita?

## **Haastatteluteema 3 Muutosjohtaminen**

Minkälaista johtamista muutos mielestäsi vaatii?

Miten kehität omaa esimiesosaamistasi?

Oletko saanut koulutusta muutosjohtamiseen, oliko siitä hyötyä?

Miten osaamisesi näkyy työyhteisössänne?

**Mitä muita muutoksen suunnitteluun/muutosjohtamiseen liittyviä asioita haluat tuoda esille?**