

**ONNISTUNUT ORGANISAATIOMUUTOS
TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA**

Ahlsved Sari
Kukkola Päivi

Opinnäytetyö
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Työelämän kehittäminen ja esimiestyö
Fysioterapeutti (ylempi AMK)
Terveystenhoitaja (ylempi AMK)
2019

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Työelämän kehittäminen ja esimiestyö
Fysioterapeutti, Terveydenhoitaja (YAMK)

Tekijät	Sari Ahlsved Päivi Kukkola	Vuosi	2019
Ohjaaja	Outi Törmänen		
Toimeksiantaja	Lapin sairaanhoitopiiri		
Työn nimi	Onnistunut organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta		
Sivu- ja liitemäärä	45 + 10		

Tämä muutosjohtamista käsittelevä tutkimus kohdistui Lapin Sairaanhoitopiirin röntgen- ja kuvantamispalveluita tuottavaan yksikköön. Kyseisessä yksikössä tapahtui kahden organisaation toiminnat yhdistävä muutos 1.6.2018. Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata työntekijöiden näkemyksiä siitä, mitkä muutosjohtamiseen liittyvät asiat tekevät organisaatiomuutoksesta onnistuneen. Tavoitteena oli kehittää esimiesten osaamista muutosten johtamisessa siten, että esimiehet voisivat tunnistaa muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta ja huomioida näitä johtaessaan muutosprosesseja. Tavoitteena oli, että esimiehet osaavat kiinnittää huomiota työntekijän näkökulmaan ja tukea niitä tekijöitä, joita työntekijät liittävätkin onnistuneeseen muutokseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin kohdeorganisaation työntekijöiltä teemahaastatteluiden (yhteensä 7) avulla syksyllä 2018. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimustulosten mukaan organisaatiomuutoksen sekä sen johtamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät olivat työntekijöiden näkökulman mukaan ennakoiva muutoksen johtaminen, osallistava muutoksen johtaminen, avoin muutosviestintä ja työntekijän asennoituminen muuttuvaan organisaatioon. Tutkimustulokset vastasivat suurilta osin aiemmin aiheesta tehtyjä tutkimuksia, mutta erityisenä tuloksena tässä tutkimuksessa nousi vahvasti esille työntekijöiden asenteiden merkitys muutosten onnistumisen kokemuksiin.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa tulevien muutosten johtamisessa ja esimiestyössä. Esimiestyössä muutoksien aikana tulisi tiedottaa avoimesti muutoksesta kaikissa sen vaiheissa, ottaa työntekijät mukaan suunnitteluun ja toteutukseen ja ennakoita huolellisesti muutoksen vaikutuksia ja valmistautua niihin esimerkiksi riittäväillä työtila-, henkilöstö- ja työvälineresursseilla. Esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja muutokseen suhtautumiseen omalla asenteella ja esimerkillä. Työntekijöiden ennakoasenteita ja tunteita muutosta kohtaan tulisi voida esimiestyön menetelmin käsitellä sekä vahvistaa yksikön muutoskykyä.

School of Northern Well-being and Services
Master's Degree Programme in Development of Working Life And Leadership

Authors	Sari Ahlsved Päivi Kukkola	Year	2019
Supervisor	Outi Törmänen		
Commissioned by	Lapland Hospital District		
Subject of thesis	Successful Organizational Change From an Employee Perspective		
Number of pages	45+10		

This research on change management focuses on the X-ray and imaging services unit of the Lapland Hospital District. There was a change in this unit from 1.6.2018, which united the activities of two organizations. The purpose of this study was to describe the employees' views on which change management issues made organizational change successful. The aim was to develop supervisors' skills in managing change so that supervisors could identify factors affecting the success of the change process from the employees' point of view and take them into account when managing change processes. The aim was for the managers to pay attention to the employee's point of view and to support the factors that employees associate with successful change.

The study was conducted as a qualitative case study. The research material was collected from the employees of the target organization through thematic interviews (in total 7) in the autumn of 2018. The data were analyzed by material-based content analysis. According to the research results, the factors influencing the success of organizational change and its management according to employees' perspective were, proactive change management, inclusive change management, open change communication and the employee's attitude to the changing organization. The results of the research largely corresponded to earlier studies, but as a special result in this study, the importance of employee attitudes to the success of change was strongly highlighted.

The results of this research can be utilized in managing the future changes in the target organization and in supervisor work. During supervisor work, changes should be made transparent about the change at all stages, involve employees in planning and implementation, and carefully anticipate the impact of change and prepare for them, for example, with adequate workspace, human resources and workforce resources. Managers can influence employee attitudes and changing attitudes with their own attitude and example. Employees' attitudes and feelings about change should be handled by managerial methods and strengthen the unit's ability to change.

Keywords organizational change, change management, supervisor work, well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN	4
2.1	Organisaatiomuutos.....	4
2.2	Muutosjohtaminen	6
2.3	Esimiestyö muutosprosessissa.....	10
2.3.1	Muutoksen viestintä.....	12
2.3.2	Muutokseen osallistaminen	14
3	TYÖNTEKIJÄ ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	17
3.1	Työntekijän muutosvalmiudet ja asenteet.....	17
3.2	Työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa...20	
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
4.1	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	24
4.2	Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmän valinta	24
4.3	Kohdeorganisaatio.....	25
4.4	Aineiston keruu ja analysointi	26
5	ONNISTUNUT ORGANISAATIOMUUTOS TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA	30
5.1	Osallistava muutoksen johtaminen	30
5.2	Avoin muutosviestintä.....	31
5.3	Ennakoiva muutoksen johtaminen	32
5.4	Työntekijän asennoituminen muuttuvaan organisaatioon	33
6	POHDINTA	35
6.1	Keskeisten tulosten tarkastelu	35
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	37
6.3	Kehittämissuhteet organisaatiomuutosten johtamiseksi.....	38
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET.....	46
	Liite 1 Toimeksiantosopimus	46
	Liite 2 Tutkimuslupahakemus	48

Liite 3 Teemahaastattelurunko	50
Liite 4 Tutkimuksen info ja osallistumislomake	51
Liite 5 Aineistoanalyysitaulukko	53

1 JOHDANTO

Työelämässä muutos on jatkuvaa. Avoimesti ja myönteisesti suhtautumalla muutos voi olla luonteva osa organisaatioiden arkea. Jokainen muutos on erilainen ja näyttäytyy eri tavalla eri ihmisille. Tilanne on erilainen niin muutosta rakentamassa olleelle johtotiimille kuin työntekijätasolle, jota muutos saattaa enemmän koskettaa. (Ponteva 2010, 9.) Muutos on kokemuksellinen ja erilaisten tilanteiden sävyttämä prosessi, jonka onnistunut läpivienti edellyttää perusteellista johtamista (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala, 2007, 4). Muutoksia tapahtuu jatkuvasti lomittain ja limittäin (Juholin 2009, 127). Niissä on myös usein samanaikaisesti meneillään monia vaiheita kuten suunnitteluvaihe ja uudelleensuunnittelu, erilaiset variaatiot käytännön toteutuksesta, sopeutuminen ja muutoksen vaiheiden arviointi sekä uuden muutoksen suunnittelu. Onnistuneille muutoksille ominaista on valmistelun monipuolisuus, läpinäkyvyys ja se, että kaikki muutoksessa osallisina olevat on otettu huomioon - ihmisiä sekä kuullaan, että kuunnellaan. (Luomala 2008, 7.)

Muutosjohtaminen on organisaation johtamista tilanteessa, jossa organisaation pitää muuttaa jotakin osaa organisaatiossa tai sen toiminnassa. Nämä muutokset voivat olla radikaaleja ja tapahtua nopeasti tai asteittain hitaammin. Muutoksen johtaminen onnistuneesti edellyttää sekä teoretietoa organisaation ja ihmisten toiminnasta että henkilöstöjohtamisen osaamista, epävarmuuden sietämistä ja rohkeutta toimia tavoitteellisesti myös muutosvastarinnasta huolimatta. Muutosprosessin ja erityisesti toimeenpanon suunnittelu vaikuttaa keskeisesti muutosjohtamisen onnistumiseen. (Kallunki 2008, 115-116.)

Muutosten johtaminen vaatii monenlaista osaamista, tietoa ja taitoa. Voidaan nähdä, että muutosten toteuttaminen on projekti, joka ensin suunnitellaan, toteutetaan suunnitelmien mukaan ja lopuksi arvioidaan onnistumista. Huolellinen suunnittelu vaatii ymmärrystä siitä, mistä erilaisissa muutostilanteissa on kyse, miten ihmiset reagoivat niihin sekä miten henkilöstö saadaan innostumaan ja tukemaan uusia toimintatapoja. (Hyppänen 2009, 226.) Muutosjohtajan tehtävät eivät ole helppoja ja ne vaihtelevat sen mukaan suuntautuuko fokus organisaation sisäpuolelle vai toimintaympäristöön (Juppo 2011, 171). Muutoksen eteenpäinviemisessä tarvitaan vahvaa tahtotilaa, visionäärisyyttä sekä keskinäisen vuoro-

vaikutuksen ja luottamuksen rakentamista. Luottamus sisältää avointa vuorovaikutusta, laajaa osallistumista ja dialogista keskustelua. (Savolainen, Lammintakanen, Kivinen & Sarkkinen 2011, 10.)

Organisaatioiden muutoksia on tutkittu runsaasti, mutta silti useat eri arviot kertovat, että yli puolet, jopa 70 prosenttia muutoksista epäonnistuu. Epäonnistumisille on esitetty kirjallisuudessa useita syitä, mutta yhtenä kriittisenä tekijänä voidaan pitää henkilöstön sopeutumista muutokseen. (Nyberg, Perttula, Rannisto & Stenvall 2014, 410.) Tutkimukset organisaation muutoksista käsittelevät usein muutostilanteisiin liittyviä kysymyksiä, kuten muutoksen haasteita, henkilöstön roolia, muutosvastaisuutta tai esim. viestinnän roolia muutoksen johtamisessa. Teoria osoittaa, että muutoksen tarkoitus ja kohteet vaihtelevat tilanteesta ja organisaatiosta riippuen ja erilaisia teoreettisia näkökulmia ja lähestymistapoja on monia. Tämän vuoksi kaikkiin tilanteisiin sopivaa, yhtä ainoa muutoksen johtamisen mallia ei ole löydettävissä. Paras lopputulos sekä muutoksen johtamisessa, että sen tutkimisessa saavutetaan yhdistelemällä monipuolisia lähestymistapoja. (Juppo 2011, 171.)

Julkisen terveydenhuollon organisaatiot ovat usein monimutkaisia rakenteellisia ja sosiaalisia sekä nopeasti muuttuvia toimintaympäristöjä. Vaikka tutkimuksissa osoitetut ja kirjallisuudessa paljon käsitellyt teoreettiset mallit ja muutosprosessien johtamisperiaatteet sekä niiden ongelmakohdat tunnetaan hyvin, niin muutokset sisältävät useimmiten yllätyksiä, joita ei ole osattu ennakoida. Johtamisen haasteena on varautua käytännön muutostilanteiden aiheuttamiin inhimillisiin reaktioihin ja tunnetiloihin. Muutosten onnistuminen edellyttääkin johtajilta taitoa tiedostaa muutostilanteen herkkyyks ja muutoksen synnyttämät reaktiot yksilö- ja yhteisötasolla niin työntekijä tasolla kuin johtoportaan tasolla. Muutos on vahvasti yhteydessä organisaation jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä kulttuuriin toimintamalleihin. (Savolainen ym. 2011, 11.)

Tässä ylemmän ammattikorkeakoulun (YAMK) opinnäytetyössä lähestymme muutosjohtamisen ilmiötä työntekijöiden kokemana. Toteutamme opinnäytetyön tutkimuksellisenä kehittämistyönä, joka kohdistuu työntekijöiden näkökulmasta onnistuneisiin muutoksiin ja niiden johtamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimuksemme kohteena on Lapin sairaanhoitopiirin ja Rovaniemen kaupungin 1.6.2018

yhdistynyt röntgen- ja kuvantamispalveluita tuottava yksikkö. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden tavoitteena on olla työelämää kehittäviä. Oma mielenkiintomme kohdistuu muutosjohtamiseen, koska muutokset työelämässä ovat jatkuvia ja suuri haaste esimiestyölle. Lisäksi halusimme kehittää esimiestyötä sekä omaa osaamistamme koulutusohjelman kompetenssien mukaisesti. Halusimme tuoda työntekijöiden äänen kuuluviin, jotta esimiehet voisivat jatkossa kehittää omaa muutosjohtamistaan siten, että muutokset onnistuisivat työntekijöiden sekä työyhteisön työhyvinvointia tukien. Opinnäytetyömme olisi voinut toteutua, missä tahansa organisaatiossa, jossa on tapahtunut organisaatiomuutos. Ehdotimme aihetta kohdeorganisaatioon, koska tiesimme siellä hiljattain tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta ja se näin ollen sopi tutkimuksemme kohteeksi.

2 ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN

2.1 Organisaatiomuutos

Muutoksista on tullut eri näkökulmista tarkasteltuna organisaatioiden pysyvä olo-tila (Syväjärvi ym. 2007, 3). Yritysmailma elää jatkuvassa turbulenssissa ja muutos on liike-elämän uusi vakio. Organisaatioiden on jatkuvasti sopeuduttava muuttuviin ympäristötekijöihin ja muutokset ovat jatkuvasti monimutkaisempia ja intensiivisempiä. Organisaatiot elävät jatkuvassa paineessa ja niiden tulee koko ajan parantaa tehokkuuttaan selviytyäkseen. (Kovač 2000, 73.) Muutokset koskettavat koko työyhteisöä. Ne koskettavat ihmisiä, herättävät voimakkaita tunteita ja ravistelevat työyhteisöä. (Vakkala 2012, 167.) Yleisesti organisaatiomuutos ilmiönä on aika vaikeasti määriteltävissä ja sen vuoksi ilmiön kuvaaminenkin on määrämuotoisesti vaativa tehtävä. Organisaation toteuttamista voidaan kuitenkin tarkastella kahden perusmallin avulla. Ensinnäkin muutos voi olla tarkkaan suunniteltu, rationaalinen prosessi, missä jokainen vaihe voidaan tietää etukäteen sisällön, riskien ja resurssivaatimusten osalta. Toinen ääripää taas on tulkintamalli anarkistisesta, sattumanvaraisesta ja suunnittelemattomasta muutosprosessista. Tässä muutosta lähdetään toteuttamaan intuitiivisesti ja hyväksytään ajatus siitä, ettei muutoksen riskejä ja monimutkaisia päätöksentekotilanteita voi ennakoida kovin tarkasti. (Juuti & Virtanen 2009, 16, 27.)

Vaikka organisaatioiden on jatkuvasti vastattava muutoksilla yhteiskunnan mukanaan tuomiin muutoksiin, voi muutos työpaikalla olla yksi stressaavimmista tekijöistä työntekijälle. (Lien & Saksvik 2016, 258.) Tutkimusten mukaan organisaatiomuutokset ovat yleisiä ja ne myös epäonnistuvat usein. (Van der Voet 2013, 1; Lien & Saksvik 2016, 258.) Muutoksen toteutuksessa ja sen hallinnassa on käytössä erilaisia teoreettisia ja tutkittuja menetelmiä, mutta siitä huolimatta organisaatiot ja niiden henkilöstö edelleen kokevat muutosten epäonnistuvan usein. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 234–235.) Organisaatiomuutosten toteuttaminen on vaikeaa. Niissä voidaan nähdä tiettyjä yhteisiä piirteitä, mutta tavallaan ne ovat aina erityisiä. Tämän vuoksi ei voida nähdä, että organisaatiomuutoksen toteuttamiseen oltaisiin koskaan valmiita vaan kokeneetkin muutosjohtajat joutuvat usein luopumaan vanhoista opeistaan sekä uskomuksistaan, koska vanhat totuudet eivät välttämättä toimi uusissa tilanteissa. (Juuti & Virtanen 2009, 30.)

Organisaatiomuutokselle voi olla monenlaisia syitä. Organisaatiomuutos voi saada alkunsa organisaation sisältä, mutta yleisemmin ulkopuolelta. Muutokselle on luontevaa, että sen taustalla on useita tekijöitä ja sillä on oma sisäinen kulunsa. Muutostarve voi syntyä esim. organisaation strategian toteutuksen tai strategian muutoksen vuoksi, kriisin tai johtajuuden muutoksen seurauksena. (Juppo 2005, 104; Green 2007, 34.) Organisaatiomuutoksia tukevat onnistunut viestintä, ihmisten nopea sijoittuminen uusiin tehtäviin ja muutoksen selkeä projektimainen läpivienti. Tärkeää on onnistua perustelemaan muutoksen mahdollisuudet niin että jokainen ymmärtää muutoksen syyt ja uuden ratkaisun pääkohdat. Ihmisten tiedot toiminnasta, kulttuuri, identiteetti ja ymmärtäminen vaikuttavat aina taustalla. (Valpola 2004, 61–62.)

Organisaatioiden muutoksia on mahdollista jaotella usealla tavalla, mutta seuraavat kolme perustyyppiä kattavat jo suurimman osan tilanteista: vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissiomuutos, jossa organisaation toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman organisaation yhteistyöllä. (Mattila 2007, 15–16.) Usein organisaatiomuutoksilla pyritään selkiyttämään organisaatiota sekä vähentämään organisaatiotasoja. Sen avulla voidaan yhdistää samantyyppisiä toimintoja isomman kokonaisuuden osista. (Valpola 2004, 61.) Muutoksessa pyritään kohdentamaan uudelleen järjestelmiä, toimintatapoja ja voimavaroja. Toisaalta siinä on kyse myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien tavoitteiden, toiveiden, tarpeiden ja suhtautumisten muutoksista. (Juppo 2005, 104-105)

Myös muutoksesta aiheutuvat seuraukset henkilöstön kannalta voivat vaihdella. Organisaatiomuutoksen myötä esimerkiksi työnantaja tai työpaikan sijainti voi vaihtua. Organisaatiomuutoksen aikana voi toteutua useita erityyppisiä muutoksia yhtäaikaisesti, kuten jonkin toiminnan osan ulkoistaminen ja toisaalta samaan aikaan jonkin muun toiminnan osan laajeneminen. Organisaatiomuutokset vaikuttavat siis organisaation rakenteisiin, ja sen seurauksena tapahtuu yleensä muutoksia henkilöstö- ja/tai tuotantomäärissä. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.) Kuntien osalta muutoksia organisaatioissa aiheuttaa muun muassa kunta- ja palvelurakennemuutos, mikä merkitsee sosiaali- ja terveydenhuollossa isoja muutoksia liittyen muun muassa toiminnan suunnitteluun, rahoitukseen ja johtamiseen.

Tavoitteena on löytää uusia malleja ja tapoja palvelujen tuottamiseen ja järjestämiseen samalla kun seurataan asetettujen väestötasoisten hyvinvointitavoitteiden toteutumista. (Juuti & Virtanen 2009, 20.)

2.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on erilaisten muutosten kuten tietotekniikan, liiketoimintaprosessien, organisaatorakenteiden ja työtehtävien muutoksien johtamista. Muutosjohtamisessa on tärkeää huomioida muutosten riskien ja kustannusten vähentäminen sekä hyötyjen optimointi. (Murthy 2007, 22.) Kaikki organisaatiot tarvitsevat tehokasta muutostyötä. Muutosten johtaminen tarkoittaa muutostoimenpiteiden käynnistämistä, niiden valvomista ja seurantaa. Muutokset voivat olla kumouksellisia, pienin askelin tapahtuvia muutoksia kohti pitkäaikaisia tavoitteita tai mitä vain siltä väliltä. Muutoksiin suhtautumisessa ja kokemuksissa on sekä yksittäisiä että työyhteisökohtaisia eroja. (Karlöf & Lövingsson 2004, 149.) Muutosjohtajuus on laaja-alaista kykyä yhdistellä erilaisten yksilöiden näkökulmia sekä kohdata rakenteen muutokseen liittyvä identiteetti- ja resurssitaistelu (Mönkkönen & Roos 2010, 126).

Muutos lähtee usein liikkeelle siitä, että tunnistetaan uusi asia, epäkohta aiemmassa toiminnassa tai muu muutostarve, ja asia halutaan lähteä korjaamaan. Kaikenkokoiset muutokset ovat aina työyhteisölle ja erityisesti esimiehelle haaste. Johtajan rooli muutoksessa ei ole käskeä työntekijöitä muuttumaan, vaan tukea heitä muutokseen kasvamisessa. Hyvä muutosjohtaja ymmärtää prosessia rajoittavatkin tekijät, kuten haastavat olosuhteet ja muutoksen vastustamisen, ja siitä huolimatta osaa kannustaa työntekijöitä eteenpäin. (Ponteva 2010, 10–11.) Koska muutokset ovat nykypäivänä organisaatioissa niin arkipäiväisiä, niihin olisi kyettävä sopeutumaan. Muutosten tulisi lisätä tietoa sekä työntekijöiden kehitysmahdollisuuksia työyhteisössä, eikä niiden tulisi laskea työntekijöiden motivaatiota. Organisaatioista suuri osa kohtaa muutosjohtamisessa ongelmia, kuten muutosvastarintaa. Organisaatioiden tulisi muutosten aikana vakuuttaa työntekijät sekä lisätä tietoisuutta muutoksen/muutosten tarpeesta ja tärkeydestä. (Tamilarasu 2012, 30.) Tieto ja sen tuottaminen ja hyödyntäminen sekä reflektiivinen vuorovaikutus, oppiminen ja luottamusta synnyttävä toimintarakenteen ja toimintatavan edistäminen ovat onnistuneen muutosjohtamisen perusta (Kallunki 2008, 116).

Muutosprosessiin ja sen johtamiseen liittyy erilaisia vaiheita, joita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutosta edeltää usein vaihe, jossa levottomuus lisääntyy, eri ryhmien väliset erot syvenevät. Ristiriitainen tilanne usein sysää liikkeelle muutoksen ja lamaannuttaa työyhteisön. Tässä tilanteessa esimiehen on voitava tiedottaa muutokseen liittyvistä asioista totuudenmukaisesti ja oikea-aikaisesti. (Ponteva 2010, 23–24.) Uhan kokemuksen laannuttua alkaa usein vastustuksen vaihe. Vanhaa kaivataan ja uutta kohtaan saatetaan tuntea vihaa ja pelkoa. Sitoutuminen uuteen on mahdollista vain, jos vanhasta luopumiselle annetaan tilaa. Yhteisöllisyys ja tiivis työyhteisö on voimavara, joka auttaa muutoksesta selviytymiseen. Vasta käsiteltyään muutoksen kokonaisvaltaisesti, työntekijät ovat valmiita hyväksymään sen ja voivat siirtyä uuden oppimisen vaiheeseen. (Ponteva 2010, 23–24; Aho 2013, 23.)

Onnistuneessa muutoksessa huomiota on kiinnitetty paitsi suunnitelmiin, resursseihin, muutoksen käytännön toimenpiteiden avainkohtiin sekä muutoksen toteuttamisen kannalta tärkeisiin ihmisiin. Muutoksen suunnitteluun on varattava myös riittävät ja monipuoliset resurssit, kuten taloudelliset varat, työolosuhteet, aikaa, tietoa ja osaamista sekä tarvittavat henkilöstöresurssit. Se, millaisia resursseja tarvitaan ja ketkä henkilöt ovat milloinkin muutoksen keskiössä, määrittyy muutoksen tavoitteiden, laajuuden sekä toteuttamistavan mukaan. (Luomala 2008, 7.) Koska muutoksella on tavoite ja tarkoitus, niin sillä on myös erilaisia aikarajoitteita. Ne voivat olla nopeita projektiluontoisia muutoksia tai prosessiluontoisia, jolloin päämäärän loppupistettä ei välttämättä ole määriteltävissä. Siksi muutossuunnitelmassa on keskeistä laatia jonkinlainen aikaraami. Esimerkiksi jos jonkin tavoitetilan päämäärä on kolmen vuoden kuluttua, on helpompi jäsentää välitavoitteita, mitä työntekijältä ja tiimiltä odotetaan vuoden päästä, ja mitä tulee tapahtua seuraavien kuukausien aikana, jotta tavoitteeseen päästään. Jos muutos kestää pitkään, on tärkeää nimetä jo alussa välietapit, milloin tehdään tilanteen tarkistuksia. On myös oleellista jo alussa nimetä, mitä/ketä muutos koskettaa. (Juholin 2009, 129–130.)

Organisaation tulee määritellä omat menestystekijänsä sekä päätöksenteko- ja toimintatavat. Yksittäisiä tavoitteita tärkeämpää on pitkän tähtäimen tavoite esimerkiksi asemoitumisena kilpailijoihin nähden tai koko toimialalla. Johtajien tärkeä tehtävä on luoda organisaatiossa menestyksen intohimoa, mikä vaatii johtajan vahvaa näkymistä arkityössä ja itsensä likoon laittamista. Se ei onnistu ilman

johtajien vahvaa sitoutumista muutokseen sekä antamalla aikaa työntekijöiden kanssa muutoksen käsittelyyn. (Juholin 2009,127.) Muutosjohtamisen tavoitteena voidaankin nähdä olevan ymmärrys siitä, miksi muutos tapahtuu, miten se tapahtuu sekä mitä täytyy tehdä, jotta saa muutoksesta hyväksytyimmän asian. Nämä asiat luovat oivalluksia eri näkökulmista ja tavoista lähestyä muutosta yksilön, yhteisön ja organisaation tasolla. (Murthy 2007, 22.) Muutosjohtajan vastuulla on hallita muutosta siten, että kuilu nykytilanteen ja tulevaisuuden vision välillä on riittävän suuri haastamaan organisaation muutokseen, mutta ei liian suuri jarruttamaan muutosta. Ei riitä, että työntekijät kokevat muutoksen tavoitteen tunne tasolla tärkeänä, vaan heidän on myös selkeästi ymmärrettävä, miten edistää tavoitteen saavuttamista. (Mehta, Maheshwari & Sharma 2014, 3.)

Organisaation muutosta tulee hallita ja johtaa. Johtaminen on väline muutoksen menestykselliseen toteuttamiseen (Juppo 2005, 105). Hyvä muutosjohtaja tiedostaa perusasiat, jotka johtavat muutoksen edistämiseen ja läpimenoon. Pitää myös tietää, mitkä tekijät voivat pysäyttää muutoksen, koska niiden tunnistamisen avulla voidaan tehokkaasti vaikuttaa työntekijöihin muutosprosessin aikana. Myös muutosvastarinnan kohdatessa on hyvä tunnistaa muutoksen vastustamisen syyt. (Aarnikoivu 2008, 170, 172.) Juppo (2011, 172) nostaa yliopistouudistuksen johtamisesta tehdyn tutkimuksensa tuloksissa esiin muutoksen johtajan ideaalikuva. Sen mukaan muutoksen johtaja on esimerkillinen johtaja, joka visioi sekä muodostaa muutosstrategian ja suunnitelmat, ja viestii niistä tehokkaasti läpi koko organisaation. Hän innostaa ja kannustaa henkilöstön mukaan muutokseen. (Juppo 2011, 172.) Muutosjohtajien täytyy olla rohkeita kokeilemaan ja ottamaan riskejä. Heidän täytyy sekä pitää ihmiset yhdessä, että yhteydessä. Heillä täytyy olla tietoa muutoksen sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä useista lähteistä ja heidän tulee tarjota näitä tietoja kaikille asianosaisille muutoksessa. Muutosjohtajan on myös autettava kaikkia työyhteisön työntekijöitä keskittymään siihen mihin ollaan pyrkimässä. (Mehta, Maheshwari & Sharma 2014, 3.)

Kirjallisuus tarjoaa erilaisia malleja muutosjohtamisen tehtävistä ja vaiheista. Yksi tunnetuimmista, ehkä jopa tunnetuin muutosjohtamisen malleista, on Harvardin yliopiston emeritusprofessori John P. Kotterin 8-vaiheinen malli. Mallissaan Kotter kääntää useista tutkimuksista löytyneet kahdeksan keskeistä

epäonnistumisen syytä onnistuneen muutosprosessin 8-vaiheiseksi kuvaukseksi. Kyseinen malli sopii hyvin sekä yritysten että julkisorganisaatioiden käyttöön. Kotterin muutosjohtamisen malli sisältää kahdeksan vaihetta, jotka ovat:

1. Luo kiireellisyyden tuntu
2. Kokoa ohjaava ryhmä muutokselle
3. Luo muutokselle visio ja strategia
4. Viesti luodaksesi ymmärtämistä ja sitoutumista
5. Kannusta toimintaan
6. Kehitä lyhyen aikavälin onnistumisia
7. Älä luovuta
8. Luo uusi kulttuuri

(Kotter & Cohen 2002, 3–6; Mattila 2007, 132.)

Kotterin mallin vaiheissa 1-3 luodaan muutokselle oikea ilmapiiri, näitä vaiheita voidaan pitää muutosprosessin valmisteluvaiheina. Vaiheissa 4-6 tavoitteena on, että saadaan koko organisaatio mukaan muutokseen. Vaiheita 7-8 pidetään muutoksen toteuttamis- ja ylläpitovaiheina. (Vuorinen 2013, 139.) Ylivoimaisesti eniten näyttöä on olemassa siitä, että kaikkien vaiheiden suurin ongelma on saada ihmiset muuttamaan omaa käyttäytymistään (Kotter & Cohen 2002, 7). Puhuttaessa nopeasti muuttuvista olosuhteista, riippuu organisaation menestys suurilta osin sen kyvystä toimia uudella tavalla. Tällöin juuri leadership –johtamisen alueet kuten henkilöstön motivoiminen ja sitouttaminen, nousevat erityisen tärkeiksi teemoiksi. Kotterin mukaan muutoksen johtaminen on 90 prosenttisesti leadership johtamista ja hänen 8-vaiheinen malli pyrkii tuomaan apua juuri leadership johtamisen haasteisiin. (Vuorinen 2013, 138–139.)

Johtajien tulisi tiedostaa erilaisten muutosjohtamisen mallien heikkoudet ja vahvuudet osatakseen soveltaa niitä omaan organisaatioon. Sairaanhoidajaopiskelijoiden opetussuunnitelman muutosta Englannissa käsittelevässä tutkimuksessa

arvioitiin muutosjohtamista juuri Kotterin muutosmallin avulla ja tutkimustulosten mukaan mallin käyttö muutosjohtamisen onnistumisen arvioinnissa koettiin hyödylliseksi. (Chowti-Williams, Curzio & Lerman 2015, 12.) Teoriat ja erilaiset muutosjohtamisen mallit kuitenkin sisältävät ristiriitaisiakin käsityksiä muutoksen johtamisesta, ja on harvinaista, että muutoksia toteutetaan yhteen malliin pohjautuen. Sen sijaan muutosprosessit usein sisältävät osia ja käytäntöjä useista eri teoreettisista malleista. (Nyberg. Ym. 2014, 410; Syväjärvi ym. 2007, 7.)

Muutosjohtamisen tärkeimpiä kulmakiviä ovat sen hallittavuus, muutoksen johtamisen kohde, muutoksen ajallinen eteneminen ja toteuttamistapa. (Nyberg ym. 2014, 410.) Muutosjohtajan tehtävät eivät ole helppoja ja ne vaihtelevat sen mukaan, suuntautuuko fokus organisaation sisäpuolelle vai toimintaympäristöön. (Juppo 2011, 171.) Muutoksen eteenpäinviemisessä tarvitaan vahvaa tahtotilaa, visionäärisyyttä sekä keskinäisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamista. Luottamus sisältää avointa vuorovaikutusta, laajaa osallistumista ja dialogista keskustelua. (Savolainen, Lammintakanen, Kivinen & Sarkkinen 2011, 10.)

2.3 Esimiestyö muutosprosessissa

Työyhteisöt elävät usein jatkuvassa muutoksessa, joten myös esimiehet kohtaavat jatkuvasti muutostilanteita. Ne eivät ole nykypäivän työelämässä vain erillinen ja poikkeuksellinen tapahtuma, vaan osa arkipäivän työtä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011,21.) Esimies on vastuussa muutosprosessin toteutuksesta yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutoksen onnistumiseksi on esimiehen johdettava muutosta jämäkästi sekä johdonmukaisesti ollen samalla läsnä työntekijöiden arjessa sekä käytettävissä tarvittaessa. (Pirinen 2014, 61.) Esimiehen on osattava johtaa ihmisiä huomioiden heidän yksilölliset tarpeensa, sekä sitä kautta organisaation tavoitteet muutoksessa (Luomala 2008, 5). Lähtökohtaisesti esimies pyrkii motivoimaan työntekijöitä tulevaan muutokseen antamalla sekä tietoa että tunnepohjaisia argumentteja siitä miksi tavoiteltava muutos on esimerkiksi parempi, toimivampi, laadukkaampi, kustannustehokkaampi tai asiakaslähtöisempi (Hyppänen 2013, 232).

Esimiehen tehtävät muutoksessa liittyvät sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Painopisteet johtamisessa voivat muuttua muutosprosessin aikana, mutta

perustehtävät säilyvät silti. Nämä perustehtävät ovat myös niitä, minkä perusteella esimiehen työtä ja tulosta muutoksessa arvioidaan. Esimiehen tehtäviin voidaan katsoa muutosjohtamisessa neljä osa-aluetta, jotka ovat: muutoksen tavoitteiden johtaminen, muutoksen toteutuksen johtaminen, läsnäolo työntekijöiden arjessa sekä työntekijöiden innostaminen muutoksessa. (Pirinen 2014, 61–62.) Muutosten keskellä esimiehen läsnäololla ja tavoitettavuudella on suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Myös kärsivällisyyttä, tukea ja ohjausta odotetaan, koska muutoksen tekeminen vie aikaa. (Hyppänen 2013, 231–232.)

Muutosprosessin olennainen haaste on muutoksen tarkoituksenmukainen johtaminen. Muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyvää johtamista sekä muutoksen peruselementtien hyvää hallintaa. Pelkkä substanssi-osaaminen ei riitä, vaan keskeistä on ottaa huomioon rakenteellisten ja taloudellisten perusteiden lisäksi organisaation inhimilliset tekijät, eli siellä työskentelevät ihmiset. (Savolainen ym. 2011, 9.) Onnistuneen ihmiskeskeisen muutoksen keskeisinä tekijöinä voidaan pitää muutosdynamiiikan ymmärtämistä, avointa kommunikaatiota ja luottamusta, jotka yhdessä mahdollistavat keskustelevan, motivoivan ja yhdessä oppimista tukevan vuorovaikutuksen. Ihanteellisesti esimiehen tulisi huomioida jokainen alainen ainutlaatuisena yksilönä. (Nyberg ym. 2014, 411.)

Muutostilanteiden johtamisessa tulee huomioida sekä organisaatio- että henkilöstö näkökulma. Asioita johdetaan aina ihmisten kautta, eikä esimiestyötä näin voi erottaa tulosjohtamisesta. Tutkimuksissa korostetaan henkilöstön näkökulmia muutoksien johtamisessa ja henkilöstön huomioimista ja mukaanottoa suunniteluun ja toteutukseen pidetään itsestään selvinä asioina. Näin ei kuitenkaan usein käytännössä tapahdu. (Nyberg ym. 2014, 410.) Myös Savolaisen ym. (2011, 19) muutos johtamisen haasteena -tutkimuksen tuloksista nousee esiin lähijohtamisen haasteet. Tutkimuksessa puutteet lähijohtamisessa näkyvät henkilöstön eriytymisenä työyhteisöstä sekä tuovat esiin vastakkainasettelua, tasapuolisuuden puuttumisen tunteita ja jaksamisen vaikeuksia. (Savolainen ym. 2011, 19.)

Esimehen näkökulmasta muutoksen johtamisen tekee erityisen haastavaksi hänen vaatimuksensa toimia kolmessa eri roolissa muutokseen nähden. Hän on

muutoksen kokija, työntekijän ymmärtäjä sekä tulevaisuuteen valmistautuja. (Arikoski & Sallinen 2007,83.) Esimiestä pidetään myös ylemmän johdon ja alaisensa välikappaleena. Muutostilanteissa esimiehen merkitys korostuu ja ilman asiansa osaavia esimiehiä muutokset eivät onnistu. Olennaista on, että esimiehellä on suhteet kunnossa sekä ylempään johtoon, että alaisiinsa. (Ponteva 2010, 53.) Esimiehen paikka suhteessa omiin työntekijöihin ja yrityksen johtoon on seistä ryhmiensä rajapinnalla. Usein myös tähän rajapintaan liittyy organisaation ulkoiset tekijät, kuten asiakkaat ja sidosryhmät. Näiden ryhmien rajapinnalla toimiminen vaatii esimieheltä paineensietokykyä. Esimies liikkuu tilanteen mukaan sekä ryhmänsä sisällä että ulkona, jonka vuoksi oleellisen tärkeää on pysytellä pääsääntöisesti rajapinnalla, koska siitä on lyhyin matka ryhmään sisälle ja sieltä ulos. (Arikoski & Sallinen 2007,84–85; Mönkkönen & Roos 2010, 128.)

2.3.1 Muutoksen viestintä

Tutkimusten mukaan yksi tehokkaimpia strategioita muutoksen onnistuneeksi läpi viemiseksi on tehokas viestintä. Viestintä on tapa sitouttaa työntekijöitä muutokseen ja saada heidät ymmärtämään niiden merkityksen. Työntekijöiden yhteistyö on muutosprosessin aikana ensiarvoisen tärkeää, koska heidän kauttaan organisatorinen muutos lopulta tapahtuu. (Petrou, Demerouti & Schaufeli 2018, 1767.) Siitä huolimatta viestintä ja tiedottaminen työyhteisössä saa henkilöstötyytyväisyyskyselyissä lähes poikkeuksetta huonot arvosanat. Tämä tiivistyy usein muutosviestintään, jossa henkilöstö näkee viestintä- ja johtamiskulttuurin ongelmien usein korostuvan. (Mattila 2007, 186.) Sen vuoksi muutosviestinnästä on tullut eräänlaisen klisee. Koetaan, että muutoksista viestintä on erilaista ja vaikeampaa kuin muu organisaatiossa tapahtuva viestintä. Muutosviestintään on liittynyt usko yksisuuntaisen informoimisen voimaan; kun ihmisiä riittävästi tiedotetaan, he alkavat toimia toivotulla tavalla. Tämä osoittautuu usein harhaksi, koska ihmiset eivät toimi suoraviivaisesti, mikäli eivät ymmärrä viestin syvintä ja lopullista tarkoitusta. (Juholin 2009,126.)

Usein henkilöstössä kritisoidaan joko tiedotuksen vähyyttä tai puuttumista, sen myöhäistä ajankohtaa tai liiallista informaatiotulvaa. Heikoksi koettu tiedonkulttu johtuu usein ison organisaation hitaasta reagointikyvystä. Huhut lähtevät liik-

keelle nopeasti organisaation sisällä ja virallinen tiedottaminen jää usein toissijaiseksi informaatioksi, jos se on käynnistetty liian myöhään. (Mattila 2008, 186.) Toisaalta heikkoa tiedonkulkua koskeva kritiikki saattaa Luomalan (2008, 10) kehittämiprojektin tulosten mukaan tarkoittaa työntekijöiden koettua tunnetta siitä, ettei ole voinut vaikuttaa asioihin tai päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Kysymys ei siis välttämättä olekaan heikosta tiedonkulusta tai tiedon puutteesta, vaan ennemminkin vaikuttamiskokemuksista.

Muutostilanne vaatii enemmän ja syvällisempää kommunikointia, kuin vain perinteistä tiedottamista, sillä tiedon ja syvällisten keskustelujen tarve lisääntyy sitä enemmän, mitä suurempi muutos on tulossa. Henkilöstölähtöinen muutoksen käsittely lähtee siitä, kun tiedostetaan työyhteisön ja yksilön tunteet, sekä tietämys/oletus siitä, miten muutokseen oletettavasti suhtaudutaan. (Juholin 2009, 126.) Muutoksen viestintä on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa ja sen tulee olla avointa. Tärkeintä esimiehelle on olla avoin myös tilanteissa, missä hän ei tiedä mitä tulee tapahtumaan tai ei voi kertoa salassa pidettävistä asioista. Esimiehen tulisi myös todeta, rekisteröidä ja todentaa kaikki se, mitä toiset sanovat. Kaikki viestit perustuvat kokemuksille ja ovat jollekin tosia, joten vääriä viestejä ei ole. Keskeisenä pyrkimyksenä muutoksen viestinnässä on saada toinen henkilö mukaan keskusteluun, missä hänen omat kokemuksensa liittyvät yhteiseen muutosmatkaan. Hyvän viestinnän nähdään sisältävän sekä tiedollista, että kokemuksellista ainesta. (Juuti & Virtanen 2009, 151–153.)

Olenneisinta muutosviestinnässä on oikea-aikainen tiedottaminen. Liian yleisluontoinen tai toisaalta liian varhain yksityiskohtiin painottuva tieto ei välttämättä saavuta kohderyhmäänsä. (Luomala 2008, 10.) Viestinnän ongelmakohdat ilmenevät organisaatioissa usein siten, että johto ja esimiehet pyrkivät muutoksen lopulliseen ja kokonaisvaltaiseen valmisteluun ja sen esittelemiseen henkilöstölle vasta, kun kaikki ratkaisut on tehty ja kokonaiskuva on valmis. Tähän liittyy ongelmia huhujen leviämisen vuoksi sekä yksilön vastaanottokyvyn rajallisuuden vuoksi. Suurempien kokonaisuuksien hahmottaminen ja vastaanottaminen voi olla yksilölle jopa mahdotonta yhdellä tiedotuskerralla. (Mattila 2007, 188.) Muutoksesta viestittäessä tulee kertoa suurten linjausten lisäksi työntekijöille tärkeistä heitä koskevista asioista. Ihmiskeskeinen muutosjohtaminen ja viestiminen tarkoittavat sitä, että muutos täytyy konkretisoida työntekijöille käytännön tasolla: miten tämä asia vaikuttaa juuri minun työtehtäviini ja elämäni. Koska ihmiset ja

työntekijät ovat luonnostaan erilaisia, osa työntekijöistä puolestaan haluaa saada kokonaiskuvan suurista linjoista, vaikka tarkemmat yksityiskohdat eivät välttämättä kiinnosta niin paljoa. Esimiehen tulisi siis huomioida viestinnässään molemmat ryhmät riippumatta siitä, kumpi viestittämisen sisällön rakentaminen on itselle luontaisempaa. (Nyberg ym. 2014, 421.)

Tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa ja edetä samaan tahtiin muutoksen kanssa. Laadukkaassa muutosviestinnässä otetaan huomioon ihmisten aikaisemmat tiedot, taidot sekä osaaminen. (Luomala 2008, 10.) Tämän vuoksi ihanne tilanteessa tiedottamista olisi hyvä pilkkoa ja kertoa asioista henkilöstölle tuoreeltaan, kun joku asia on päätetty. Viesti ei kärsi siitä, että kaikkea ei kerrota samalla kertaa, jos seuraavien vaiheiden aikataulut kerrotaan samalla. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa viestiä voidaan joutua korjaamaan myöhemmin, mutta se on henkilöstön ymmärrettävissä, mikäli muutosviestintä muuten vaikuttaa avoimelta ja rehelliseltä. (Mattila 2007, 188.)

2.3.2 Muutokseen osallistaminen

Organisaatioarjen jakaminen muutostilanteissa ja ihmisten osallisuuden kasvatamisen muutoksessa ovat tärkeitä. Käytännössä henkilöstö odottaa esimiestoiminnalta ihmisten kohtaamista ja johtamista, jotta esimiehen ja työntekijän käytännöt kohtaisivat paremmin. (Syväjärvi ym. 2007, 11.) Organisaatioiden on mahdollista tukea ja kannustaa henkilöstöään muutoksessa hyvin eri tavoin. Olenaista olisi, että jokainen organisaatio löytäisi ja tunnistaisi itselleen parhaat mahdolliset tavat toimia muutoksessa. (Ponteva 2010, 67.) Osallistava johtamistapa on keskeinen tekijä, kun halutaan edistää oppimista organisaatiossa, koska jos organisaatio haluaa oppia ja kehittyä, tarvitsee se koko henkilöstönsä panosta. Näin ollen on esitetty, että henkilöstön osallistuminen asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon lisää organisaation käytössä olevaa pääomaa verrattuna tilanteeseen, jossa asiat valmistellaan ja päätetään organisaation ylätasolla. (Kykryri 2008, 149–150.)

Henkilöstöjohtamisen kysymykset nousevat luonnollisesti esille muutosprosessin johtamisessa. Muutosta toteuttavien ihmisten tekojen kautta muutos lopulta rea-

lisoituu. Henkilöstö tulisi osallistaa päätöksentekoon sekä kouluttaa uusiin tehtäviin. Jotta voidaan vahvistaa organisaation uusia arvoja ja toimintatapoja, on johdon roolin painotettava enemmän ihmisten kuin asioiden johtamiseen. (Juppo 2005, 106.) Muutoksen tavoitteet voidaan saavuttaa silloin, kun laaja ja edustava määrä työntekijöitä eri toiminnoista ja funktioista on tekemässä muutosta. Hyvin johdetussa muutoksessa osallistetaan monipuolisesti eri henkilöstöryhmiä mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Rohkeutta on myös sidosryhmien kuten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun, koska heidän näkemyksensä on ensiarvoisen tärkeää ajankohtaisen tiedon saamiseksi organisaation heikkouksista, vahvuuksista ja mahdollisuuksista. (Pirinen 2014, 24–26.) Myös Esa Jokisen (2015, 120) arviointitutkimuksessa työelämän muutosten sosiaalisesta rakentumisesta nousi esiin henkilöstön huomioimisen näkökulma. Tutkimustulosten mukaan henkilöstön olemassaolo ja näkökulma tulee hyödyntää monimuotoisesti uudistuksen suunnittelussa ja toteutuksessa yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

Organisaation johto toivoo ja olettaa usein, että henkilöstö innostuu ja sitoutuu uusiin toimintatapoihin ja muutoksiin pelkän tiedon varassa. Onnistumiseen tarvitaan kuitenkin myös henkilöstön osallistamista. (Hyppänen 2009, 232.) Kun tavoitellaan henkilöstön sitoutumista muutokseen, se syntyy parhaiten dialogin avulla. Dialogisuus, jossa rakennetaan tietoa yhdessä, on onnistuneen muutosprosessin keskeinen tekijä. (Juholin 2009, 128; Mönkkönen & Roos 2010, 126.) Silloin kun työntekijä voi itse osallistua asioiden käsittelyyn ja tuoda esiin omia mielipiteitä, niin on helpompi käsitellä myös itselleen epämieluisia ratkaisuja. Sitoutuminen toteutuu paremmin asioihin, joiden valmisteluun on saanut osallistua, silloinkin kun itselle mieluisin vaihtoehto ei toteudu. Laaja-alaisen osallistumisen ajatellaan myös lisäävän motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Juholin 2009, 128; Kykyri 2008, 150.)

Toimiminen uuden tavan tai menetelmän mukaan vaatii sitoutumista. Sitoutuminen taas edellyttää keskustelua sekä mielipiteiden vaihtoa, mikä vaatii ymmärrystä ja tietoa. Kun henkilöstö saa esittää kysymyksiä ja vastaväitteitä, muuttuu tieto ymmärrykseksi. (Hyppänen 2009, 232.) Itsemääräämisoikeus ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöiden motivaatiolle. Kun osallistetaan työntekijät jo varhaisessa vaiheessa muutoksen val-

misteluun, voidaan hyödyntää heidän kokemustaan sekä motivoida heitä. Esi- miehen tulee kannustaa työntekijöitä olemaan aktiivisia ja oma-aloitteisia muu- toksissa sekä käyttämään vaikuttamismahdollisuuksiaan. Vaikuttamisella on suora yhteys myös työssä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä työhyvin- vointiin. (Pirinen 2014, 19, 67.) Onnistuneen ihmiskeskeisen muutoksen tärkeim- mät tekijät ovat muutosdynamiikan ymmärtäminen, avoin kommunikaatio organi- saatiossa ja luottamus, jotka mahdollistavat yhdessä oppimista tukevan vuoro- vaikutuksen työyhteisössä ja motivaation muutokseen. (Nyberg ym. 2014, 411.)

3 TYÖNTEKIJÄ ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

3.1 Työntekijän muutosvalmiudet ja asenteet

Muutoksessa tärkeä huomioon otettava asia on työntekijöiden rooli muutoksen toteuttajina (Luomala 2008, 13). Organisaatiomuutoksessa ihmisen peruskysymyksiä ovat: mitä minulle tapahtuu ja mitkä ovat mahdollisuuteni vaikuttaa, kehittyä ja saada mieleisiä työtehtäviä. Stressin määrää muutoksen vaiheissa vähentää nopeasti ja selkeästi saadut vastaukset kysymyksiin, koska uudessa organisaatiossa identiteetti muuttuu ja mukaan tulee paljon uusia asioita ja sidosryhmiä. (Valpola 2004, 180.) Jokainen muutosprosessi kohtaa jonkinlaisia ongelmia, toiset enemmän ja toiset vähemmän. Tutkimustulokset osoittavat kuitenkin, että muutostilanteessa kohdattujen ongelmien määrä ei selitä muutosprosessin onnistumista tai epäonnistumista. Keskeisempää on, miten muutoksen vaikutuspiirissä olevat työntekijät asennoituvat muutokseen ja ovat valmiita uudistamaan käyttäytymistään. (Syväjärvi ym. 2007, 7.)

Työntekijän aikaisemmat muutoskokemukset, terveydentila, elämäntilanne, motivaatio sekä oma rooli työpaikalla vaikuttavat asennoitumiseen. Myös persoonallisuustekijöillä on merkitystä muutosten kokemisessa. Muutoksen käsittelyssä työntekijöitä edesauttaa oma osaaminen ja sen arvostus, työkyky ja tukiverkostot. (Rauramo, Kettunen & Sipilä 2013, 13.) Työntekijän muutosvalmiudet ja henkilöstön itseohjautuvuus sekä riittävä oman työn hallinta on tutkimuksissa määritelty yhdeksi onnistuneen muutoksen edellytykseksi. Muutoksia suunniteltaessa ja niitä toteutettaessa henkilöstön mielipiteen kuunteleminen on sen vuoksi ensiarvoisen tärkeää. Juuri heillä on hallussaan kokemusperäinen tieto ja käsitys siitä, miten muutos voitaisiin parhaiten toteuttaa mahdollisimman onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi niin organisaation tavoitteiden kuin henkilöstön jaksamisenkin kannalta. (Luomala 2008, 13.)

Työntekijän tietoisuus siitä, minkälaisessa organisaatiossa hän työskentelee sekä innostus omaa työtä kohtaan helpottavat sitoutumista ja motivoitumista muutokseen. Tällöin erilaiset muutokset on ylipäättään helpompi hyväksyä. Työntekijä haluaa todennäköisemmin olla osa organisaatiota, jos hän kokee organisaation arvot, tavoitteet ja toimintatavat omikseen. (Ponteva 2010, 33.) Työntekijöihin kohdistuu myös paljon odotuksia työyhteisössä. Suonsivun (2014, 277–278) tutkimustuloksista ilmenee, että henkilöstöltä odotetaan yksilöllistä ja

yhteistä vastuunottoa työtoiminnasta, ilmapiiristä, tuen ja ohjauksen käytöstä sekä yhteistyö- ja keskusteluhalukkuutta. Luottamuksellinen suhde esimiesten ja alaisten välillä korostui.

Myös viestintä on tärkeässä osassa muutoksen onnistumisen kannalta. Viestinnällä ja avoimella kommunikaatiolla on mahdollista ennakoida ja vähentää muutostavastarintaa. Tämä myös vastaavasti lisää ihmisten sitoutuneisuutta organisaatioon, mikäli muutoksen johtamisessa kiinnitetään riittävästi huomiota ihmisten työhyvinvointiin yleisesti ja erityisesti jaksamiseen jatkuvassa muutoksessa. Usein tieto ja osallistuminen vähentävät muutokseen liittyviä pelkoja. (Luomala 2008,8; Aarnikoivu 2008, 165–166.) Työntekijät saavat yleensä kuulla muutoksesta eri aikaan kuin johto, joka on luultavasti ehtinyt asiaa työstää jo pidemmälle siinä vaiheessa, kun työntekijät asiasta kuulevat. Myös työntekijät tarvitsevat aikaa tunteille ja reaktioille sekä tiedon sulattelemiselle, mikä esimiesten tulisi huomioida. (Arikoski & Sallinen 2007, 42.) Jotta yhteistyö organisaatiossa olisi sujuvaa, tulisi sekä esimiehien että työntekijöiden tarkastella omaa rooliaan organisaation tarkoituksen ja toiminnan kokonaisuuden valossa. Jokainen työntekijä on palkattu toteuttamaan organisaation tarkoitusta. Jos asioita tarkastellaan vain omasta ja ryhmän näkökulmasta, korostuu yhteistyön sijasta omien asemien puolustelu. (Surakka & Rantamäki 2013, 89.)

Muutos merkitsee aina luopumista ja se on yleensä vaikeaa, jos luopumiselle ei ole annettu tarpeeksi aikaa. Vanhasta luopuminen on kuitenkin tehtävä, koska muuten uuteen kiinnittyminen ei onnistu. Kun yksilö hyväksyy muutoksen todellisuuden, hänellä on edellytykset kiinnittyä uuteen. Sitoutuminen ei kuitenkaan ole mahdollista, jos aiempaa ei ole ehtinyt käsitellä läpi. (Ponteva 2010, 24; Aho 2013, 23.) Tämä tuo haasteen nimenomaan organisaatiossa ja työyhteisössä tapahtuvalle muutokselle, koska yksilöitä on paljon ja heidän on kaikkien käytävä nämä vaiheet perusteellisesti läpi. Ihmisten erilaisuus taas aiheuttaa sen, että prosessit etenevät eri tahdissa. (Ponteva 2010, 24; Aho 2013, 23; Välikoski 2016, 12.) Muutostilanteessa sitoutuminen tarkoittaa erityisesti halua hyväksyä organisaation tavoitteet, uskollisuutta organisaatiolle sekä sellaista muuttuvaa toimintaa mikä täyttää asetetut kriteerit. Jos ihmiset saavat asiallista kohtelua, tietoa ja läheisyyttä, ovat he todennäköisesti valmiimpia muutokselle. Muutoksen onnistu-

misen kokemuksia ja muutokseen sitoutumista edistää uusiin tehtäviin perehtyminen, työyhteisön tuki ja toimiva, avoin ilmapiiri. (Syväjärvi & Vakkala 2009, 328–330.)

Puhuttaessa muutoksista ja niiden johtamisesta, nousee lähes poikkeuksetta esiin käsite muutosvastarinta. Sen käsittely kuuluu muutosprosessiin yhtenä kriittisimpänä osa-alueena. Siihen liittyy yleensä negatiivinen lataus, mutta siihen sisältyy myös paljon mahdollisuuksia, jos se käsitellään oikein. Muutosvastarinta voi tuoda esille ongelmakohtia, mitkä voivat toteutuessaan johtaa muutoksen epäonnistumiseen. Muutosvastarinta voi kertoa myös työntekijän organisaatioon sitoutumisesta, kun muutos herättää tunteita ja reagointia. Muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettymys ovat muutosvastarinnan erilaisia ilmenemismuotoja. (Aarnikoivu 2008, 165–166; Ponteva 2010, 24; Karlöf & Lövingsson 2004, 149–150.)

Muutosvastarinta on erityisen voimakasta silloin, kun muutokset ovat radikaaleja ja perusteellisia tai odottamattomia yhtäkkisiä. Myös muutokset, joilla on asianosaisille kielteisiä vaikutuksia tai joilla on vahva luottamus nykytilanteeseen sekä sellaisessa organisaatioissa, joilla on aiempia huonoja kokemuksia muutoksesta, vastarintaa esiintyy herkemmin ja voimakkaampana. Vastarintaan voi olla erilaisia syitä. Totutut käytösmallit ja rutiinit ohjaavat ihmisiä usein vahvasti vastustamaan muutoksia, myös silloin, kun työntekijät eivät luota johtoon tai muutoksen toteuttajiin. Vastaavasti on tärkeää, että esimiehet osoittavat luottavansa työntekijöihin. Jotta työntekijät voivat olla motivoituneita muutokseen, on heidän ymmärrettävä, mitä ollaan muuttamassa ja miksi. (Karlöf & Lövingsson 2004, 149–150.) Työntekijöiden muutosvastarinnan selittää usein se, että tämä ryhmä on juuri se, joka lähes aina on vähiten mukana muutoksen suunnittelussa. Aikainen muutoksen suunnitteluun mukaan ottaminen on yksi keino vähentää muutosvastarintaa. (Aarnikoivu 2008, 165–166.)

Muutosvastarintaan vaikuttaa monet tekijät ja erityisesti ihmisten persoonallisuutta hallitseva tekijä, mikä määrittää suhtautumista muutokseen. (Aarnikoivu 2008, 165–166.) Muutosjohtamisen tunnetut tutkijat John P. Kotter ja Daniel Cohen tunnistavat neljä toisiinsa linkittyvää muutosvastarinnan tekijää, joilla on usein taipumus pysäyttää tai hankaloittaa muutosta:

1. Vallitseva itsetyytyväisyys, joka estää näkemästä muutoksen tarpeen ja syyn
2. Paikallaan pysyminen, välttely ja itsesuojelu muutosta toteutettaessa
3. Pessimistinen asenne, joka vaikuttaa myös muiden motivaatioon ja sitoutumiseen
4. Avoin kieltäytyminen muuttumasta. (Mattila 2007, 24.)

Uudet työtehtävät ja uusi ympäristö alkavat työntekijöiden näkökulmasta tuntua muutoksen tasaantuessa yhä useammin mahdollisuuksilta. Muutokseen on mahdollista kasvaa. Syväjärven & Vakkalan (2009, 330) tutkimustuloksissa nousee esille, että voimakkaita ja merkittäviä muutoksia useammin työssään kokeneet työntekijät ovat varsin tyytyväisiä tilanteeseensa. Muutosprosessin läpikäynti lisää uskoa itseensä ja omaan pärjäämiseen työelämässä.

3.2 Työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa

Työhyvinvointi on laaja ja monitulkintainen käsite. Työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan sopusointuisesta suhteesta.

(Juuti & Vuorela 2015, 14–15.) Siihen voidaan kuitenkin laskea kuuluvaksi kaikki tekijät, jotka yksilö kokee kuuluvan työhyvinvointiinsa. Työhyvinvointi on hyvin henkilökohtainen ja subjektiivinen kokemus omasta työtilanteesta sekä siihen vaikuttavista moninaisista tekijöistä. (Ranta & Tilander 2014, 11.) Ihminen on kokonaisuus, johon kaikki osa-alueet vaikuttavat. Vireys tai liiallinen kuormitus yhdellä elämän osa-alueella heijastuvat herkästi myös muihin osaluaisiin. Sen vuoksi työkään ei saisi kuormittaa liikaa, koska se häiritsee yksilön muuta elämää. Tutkimusten mukaan yli puolet suomalaisista kärsivät jonkin asteisista työuupumuksen oireista. (Juuti & Vuorela 2015, 14–15.)

Työhyvinvoinnin merkitys yritysten ja yhteisöjen menestyksessä on nykyään korostunut entisestään työelämän haasteellisuuden ja työtehtävien monipuolisuuden lisääntyessä. Työhyvinvointia kehittävä yritys voi saada selkeitä taloudellisia etuja muun muassa sairauspoissaolojen vähenemisestä, työkyvyttömyydestä aiheutuvien eläkekustannusten pienenemisestä sekä työn tehokkuuden kasvusta. Muita työhyvinvoinnin kasvun mukanaan tuomia etuja organisaatiolla ovat mm. vaihtuvuuden väheneminen työntekijöissä, laadun paraneminen

työssä ja luovuuden kasvaminen. Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, eikä se synny organisaatiossa itsestään. (Nyberg ym. 2014, 410.) Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja työn hallintaan sekä oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Työhyvinvointi on jatkuvasti kehitettävä asia työyhteisössä. Hyvän johtamisen lisäksi työhyvinvointia edistäviä asioita ovat työn organisointi, yhteiset pelisäännöt, riittävä osaaminen ja vuorovaikutteinen tapa toimia. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011,7.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella voimavaroina, jotka ovat niitä tekijöitä, mitkä auttavat yksilöä selviytymään kuormituksesta ja hallitsemaan sitä. Ihmiset käyttävät voimavarojaan selviytyäkseen, kun kuormittavat tekijät kohdistuvat heihin. Työelämän ja työn muutos on yksi työhyvinvoinnin toteutumista säätelevä tekijä. (Pursio 2010, 62; 64–65.) Muutoksen psykologisella johtamisella on merkitystä työhyvinvointiin: laajat työhön liittyvät muutokset ovat usein yhteisessä työntekijöiden uupumukseen ja työtehon vähenemiseen (Nyberg ym. 2014, 409). Oleellista olisikin vähentää ylimääräisestä työstä aiheutuvaa kuormitusta edesauttamalla meneillään olevaa muutosta. Henkilöstön työhyvinvointia voivat edistää onnistuneet toimenpiteet muutosprosessissa. Muutoksen hallinta ja työhyvinvointia edistävä muutos edellyttävät kuitenkin tarkkaa tietoa niistä asioista, joilla työelämän muutoksessa on yhteys työhyvinvointiin. (Pursio 2010, 62; 64–65.)

Muutosten johtamisen hankalimpia puutteita ovat työntekijöiden kohtaamattomuus yksilöinä sekä ihmisyyden ja tunteiden ohittaminen (Nyberg ym. 2014, 409). Muutoksien keskellä työyhteisössä tulisi olla tilaa ajattelulle ja tunteille sekä tunteiden sanalliselle ilmaisulle. Myös muutostilanteissa ihmisten tulisi voida hyväksyä tunteensa. Työyhteisön tasolla tämä merkitsee sitä, että tunteiden ilmaiseminen, myös kielteisten, on sallittava. On organisaation sekä yksilön etu, että tunteiden työstämiselle annetaan tilaa ja välineitä muutostilanteissa, koska tunteiden työstäminen avaa uusia ovia omaan itseen ja työskentelyyn. Entistä luovempi työote taas heijastuu sekä tehtävien suoritukseen, että organisaation tuloksellisuuteen. (Juuti & Virtanen 2009, 137–138.)

Turvallisuus on ihmisen perustarve ja kaikkien ihmisten oikeus nyky-yhteiskunnassa. Työntekijän hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta heikentää pelko ja turvattomuuden tunne. Muutostilanteissa erilaiset pelot ovat tavanomaisia, ja voivat

liittyä esimerkiksi oman osaamisen riittävyyteen, ihmissuhteisiin, toimeentuloon tai työsuhteen jatkuvuuteen. Muutosten rinnalla tarvitaan aina sen vuoksi myös riittävästi näyttöä siitä, että toiminta on muutoksesta huolimatta jatkumassa. Tähän tarvitaan luottamuksen rakentamista ja pysyvyyttä työpaikalla. (Rauramo, Kettunen & Sipilä 2013, 4.) Muutoksen vaikutukset ovat usein pitkäkestoisia, jopa vuosien kuluttua työpaikalla havaittavia asioita. Epävarmuuden tunne voi säilyä työntekijällä vielä pitkään koetun muutoksen jälkeen, mikä usein heikentää työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. (Pahkin & Vesanto 2013, 5.)

Työtyytyväisyys ja sitoutuminen työtehtäviin voivat laskea muutosprosessin aikana ja yleinen elämänlaatu saattaa kärsiä esimerkiksi heikentyneen unen laadun vuoksi. Muutoksen myötä usein tulevat uudet työtehtävät ja niiden vaatimukset tai kiireen lisääntyminen heikentävät työhyvinvointia. Vaikutukset voivat näkyä työntekijän kynnisyysenä, stressinä tai joka uupumusoireita. (Pahkin & Vesanto 2013,5.) Muutostilanteisiin voi liittyä myös yksilötason kriisejä esimerkiksi irtisanomistarpeisiin liittyen. Niiden on todettu lisäävän jopa mielenterveysongelmia niin irtisanotuilla, kuin jäljelle jäävilläkin työntekijöillä. Esimiehiltä vaaditaan taitoja työntekijöiden kohtaamiseen sekä käytännönläheisiä toimintaohjeita, joilla tukea henkilöstöä myös esimerkiksi irtisanomistilanteissa. (Rauramo, Kettunen & Sipilä 2013, 19.)

Työyhteisöjen dynamiikan ymmärtäminen on tärkeää erityisesti muutostilanteissa. Tilanteen ja työyhteisön kokonaiskuvan saavuttamiseksi on huomioitava tiedostamattomat ja näkymättömät prosessit ja rakenteet, jotka vaikuttavat yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen. (Nyberg ym. 2014, 410.) Tärkeää on tarkastella niitä asioita, jotka ovat sujuvan työn esteiden takana ja löytää niihin yhdessä uusia ratkaisuja. Kyky sopeutua työelämän muutokseen ei ole passiivista odottelea vaan aktiivista uusien toimintatapojen omaksumista ja uusien asioiden oppimista. Tämä tapahtuu parhaiten yhteistoiminnallisen työn kehittämisen kautta. Yhteistoiminnallista työn kehittämistä muutoksen hallinnan työkaluna voidaan perustella sillä, että oman työn kehittämiseen osallistuminen lisää työhyvinvointia tukevia voimavaroja ja toimii näin ennakoivasti työn muutokseen liittyvien kuormitustekijöiden puskurina. (Pursio 2010, 62; 64–65.) Tutkimusten mukaan osallistuminen lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa työpaikan ilmapiiriä. Osallistu-

misella nähdäänkin olevan tärkeä rooli siinä, että työhyvinvoinnin kannalta tutkimuksissa keskeiseksi asiaksi todettu oikeudenmukaisuus toteutuisi työpaikoilla myös käytännössä. (Kykuri 2008, 150.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata työntekijöiden näkemyksiä siitä, mitkä muutosjohtamiseen liittyvät asiat tekevät organisaatiomuutoksesta onnistuneen. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää esimiesten muutosten johtamisen osaamista siten, että esimiehet voisivat tunnistaa muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä työntekijän näkökulmasta ja huomioida näitä johtaessaan muutosprosesseja. Tavoitteena on, että esimiehet osaavat kiinnittää huomiota työntekijän näkökulmaan ja tukea niitä tekijöitä, joita työntekijät liittävät onnistuneeseen muutokseen. Kehittämällä muutosjohtamista ja esimiestyötä voidaan edistää työntekijöiden sekä työyhteisön työhyvinvointia.

Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta muodostettiin seuraava tutkimuskysymys:

Millaisia tekijöitä työntekijät liittävät onnistuneeseen organisaatiomuutokseen ja sen johtamiseen?

4.2 Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmän valinta

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullinen tapaustutkimus. Laadullinen lähestymistapa sopii tutkimukseemme, missä kuvataan ihmisten kokemuksia tietystä ilmiöstä sekä tuodaan esille ihmisten näkemyksiä aiheeseen liittyen. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan ryhmää erilaisia luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä, joita voidaan tulkita eri tavoin. Sitä on vaikea määritellä selkeästi, koska sillä ei ole yhtenäistä teoriaa, joka liittyisi pelkästään siihen. Laadullisella tutkimuksella ei myöskään ole täysin omia metodeja. (Metsämuuronen 2008, 9.) Laadullinen tutkimus on sosiaalisen tutkimuksen muoto, jossa keskitytään siihen, miten ihmiset kokevat erilaisia asioita. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy paljon erilaisia lähestymistapoja ja useissa niistä on sama tavoite - ymmärtää, kuvata ja tulkita sosiaalisia ilmiöitä. (Holloway & Wheeler 2010, 3.)

Ilmaus kvalitatiivinen metodologia viittaa laajimmassa merkityksessä tutkimukseen, joka tuottaa kuvailevia tietoja - ihmisten omia kirjallisia tai puhuttuja sanoja ja havaittavissa olevaa käyttäytymistä. (Taylor, Bogdan & DeVault 2015, 18). Tutkijat käyttävät kvalitatiivisia lähestymistapoja ihmisten käyttäytymisen, tunteiden

ja kokemusten tutkimiseen. Laadulliset lähestymistavat ovat hyödyllisiä muutoksen tai konfliktin tutkimisessa. Laadullisen tutkimuksen perustana on sosiaalista todellisuutta tulkitseva lähestymistapa ja ihmisten elämästä kumpuavien kokemusten kuvaus. (Holloway & Wheeler 2010, 3.)

Tapaustudkimus eli case study määritellään empiiriseksi tutkimukseksi, joka monenlaisilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii jotain tapahtumaa tai ihmistä tietyssä ympäristössä. (Metsämuuronen 2008, 16.) Tapaustudkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa ”tapautta”. Niiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustudkimuksen päämäärä. Tutkimuskysymys toimii johtolankana tapauksen ratkaisemisessa ja se on useimmiten aineistolähtöinen, mutta voi olla myös johdettu aikaisemmasta teoriasta. (Eriksson & Koistinen 2014, 1.) Määrittelyssä hankalaa on se, että tapaus voi käytännössä olla melkein mitä vain: yksilö, ryhmä, ohjelma tai prosessi tai jokin ilmiö (Metsämuuronen 2008, 16; Erikson & Koistinen 2014, 1). Tutkimuksessamme tutkitaan muutosjohtamista ilmiönä. Tämä ilmiö toimii tutkimuksemme tapauksena, mitä pyrimme kuvaamaan työntekijöiltä kerätyn empiirisen aineiston avulla.

Tapauksen määrittely voi tapahtua ennen aineiston keruuta tai sen jälkeen. Tapaustudkimukselle luontaista on se, että tutkittavaa tapautta pyritään tutkimaan monipuolisen ja monella tavalla kerätyn aineiston perusteella. (Metsämuuronen 2008, 16.) Tapaustudkimukset on jaettavissa intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin. Intensiivisessä tapaustudkimuksessa tavoitteena on kuvata ainutlaatuisia ja tästä syystä teoreettisesti mielenkiintoista tapautta sekä tulkita ja ymmärtää sitä. Ekstensiivisessä tapaustudkimuksessa etsitään yhteisiä piirteitä, yleisiä malleja, sekä uusia teoreettisia ideoita ja käsitteitä vertailemalla useita tapauksia. Tapaukset ovat ilmiöiden tutkimisen välineitä. (Eriksson & Koistinen 2014, 1.)

4.3 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksemme kohdeorganisaatioksi valikoitui Lapin sairaanhoitopiirin radiologian yksikkö. Aihe tutkimukselle nousi mielenkiinnostamme aiheeseen. Esitelimme aiheen kohdeorganisaatiolle, jossa muutosprosessi oli ajankohtainen ja muutos oli juuri toteutettu. Kohdeorganisaatio kiinnostui aiheesta ja antoi toimeksiannon tutkimukselle. Kyseisessä yksikössä tapahtui 1.6.2018 organisaatiomu-

tos, jossa Rovaniemen perusterveydenhuollon radiologia palvelut yhdistyivät Lapin sairaanhoitopiiriin. Erilaiset organisaatiomuutokset ovat yleisiä sosiaali- ja terveydenhuollossa nykyisin ja lisääntyvät mahdollisesti tulevaisuudessa muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen liittyen. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa uudistetaan palvelurakennetta valtakunnallisesti. Tavoitteena uudistuksessa on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä rajoittaa kustannuksia. Uudistuksen keinoja ovat muun muassa mahdollisimman laaja sosiaali- ja terveydenhuollon toimintojen integraatio, rakenteiden ja toimintamallien uudistus. Palvelurakennemuutos tuo haasteita organisaatioihin ja keskeistä johtajien työssä on palveluiden ja organisaatioiden muutosprosessit. Palvelujen uudistaminen vaatii kehittämistä innovaatioiden kautta ja tämä edellyttää muutosten johtamista. (Järveläinen 2018, 23; 26-28.)

Kohdeorganisaation muutoksessa Rovaniemen kaupungin perusterveydenhuollon radiologian toiminnot henkilöstöineen siirtyivät Lapin sairaanhoitopiirille ja tilat fyysisesti Lapin keskussairaalaan. Yksikön esimiehen mukaan muutos on tuonut mukanaan erilaisia vaikutuksia osaston toimintaan ja työntekijöiden arkeen. Toiminta yksikössä on lisääntynyt, muun muassa röntgenkuvausten määrä ja asiakasmäärät ovat lisääntyneet huomattavasti. Tämän myötä myös työntekijöiden työmäärä on kasvanut. Työntekijöiden kohdalla organisaatiomuutos on tarkoittanut konkreettisesti muutoksia työtiloissa, työyhteisössä, esimiehissä, sekä työtehtävissä.

4.4 Aineiston keruu ja analysointi

Kvalitatiivisella menetelmällä tehdyssä tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monin tavoin. Kaikki ihmisten tuottamat materiaalit kertovat jotain niistä laaduista, joita ihmiset ovat kokeneet eläessään. (Vilkkä 2015, 122.) Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla organisaatiomuutoksen kokeneita työntekijöitä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu sopii tutkimukseemme, koska se on muodoltaan riittävän väljä antamaan haastateltaville tilaa tuoda esiin omia näkemyksiään kokemuspohjalta. Liian yksityiskohtaiset kysymykset rajaavat vastauksia liikaa, kun taas teemat antavat vapauden kertoa näkemyksistä laajemmin. Teemahaastattelu on todennäköisesti yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu

haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimuskysymyksestä kerätään keskeiset aiheet, joita haastattelussa on tarpeellista käsitellä tutkimuskysymykseen vastauksiksi. (Vilkkä 2015, 124.) Se on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Sille on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka ilmaisu ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208; Vilkkä 2015, 124; Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Teemahaastattelussa huomioidaan ihmisten tulkinnat asioista, heidän asioille antamansa merkitykset ovat olennaisia ja syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Siinä edetään tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti. Teemahaastattelun etuna on se, että kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavan vastausten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

Ennen tutkimushaastatteluita suoritettiin koehaastattelu organisaation ulkopuoliselle henkilölle, joka oli myös omassa työssään kokenut organisaatiomuutoksen. Tämän jälkeen haastattelurunkoa muokattiin vielä palautteen perusteella. Varsinaiseen tutkimushaastatteluun osallistui seitsemän kohdeorganisaation työntekijää. Haastateltavat kerättiin vapaaehtoisuuteen perustuen siten, että tutkimuksen aihe esiteltiin yleisellä osastotunnilla, jonka jälkeen halukkaat ilmoittautuvat haastateltaviksi. Haastateltavat olivat yhdistyneiden yksiköiden työntekijöitä. Heillä oli työkokemusta vaihtelevasti muutamasta vuodesta jopa kolmeen kymmeneen vuoteen. He olivat kaikki naisia ja edustivat eri ikäryhmiä. Kaikki olivat käyneet läpi tämän kyseisen muutoksen organisaatiossa ja heillä oli enemmän tai vähemmän aiempia muutoskokemuksia työelämässä. Haastateltavilta pyydettiin kirjalliset suostumukset haastatteluun ja tutkimukseen osallistumiseen. Haastattelut toteutettiin osallistujien työpaikalla erillisessä yksityisessä tilassa. Haastattelutilanteessa oli mukana haastateltavan lisäksi molemmat tutkijat, joista toinen suoritti haastattelun ja toinen keskittyi kuuntelemiseen sekä esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa yksi tunti ja haastattelujen kestot vaihtelivat kahdestakymmenestä neljään kymmeneen minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin kahdella eri nauhurilla.

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin eli auki kirjoitettiin. Litteroitua aineistoa kertyi 41 sivua. Yksiselitteisiä ohjeita litteroinnin tarkkuudesta ei ole. Riippuu tutkimusotteesta ja tutkimustehtävistä, kuinka tarkkaan litterointi on syytä tehdä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139.) Tutkimuksessamme litterointi tehtiin sanatarkasti

koko haastatteluaineistosta. Litteroinnin jälkeen siirryttiin aineiston analyysi vaiheeseen. Tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, koska tarkoituksenamme on luoda aiheesta käsityksiä ilman aiempien teorioiden ohjausta. Aineistolähtöisen analyysin pyrkimyksenä on luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Voidaan ajatella, että aikaisemmillä tiedoilla, teorioilla, havainnoilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla yhteyttä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Tutkimuksessa analyysiin ja analyysin lopputulokseen liittyvä teoria koskee vain analyysin toteuttamista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.)

Karkeasti aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineistonanalyysin voidaan jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistämävaiheessa karsitaan aineistosta pois kaikki tutkimukselle epäolennainen, esimerkiksi siten, että etsitään litteroidusta aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmauksia. Pelkistämävaiheessa etsimme ensin aineistosta ilmauksia, jotka kuvasivat onnistuneeseen organisaatiomuutokseen vaikuttavia tekijöitä ja toisessa vaiheessa etsimme pelkistettyjä ilmauksia, jotka kuvasivat muutostojohtamiseen liittyviä asioita. Alleviivasimme samaa kuvaavat ilmaisut saman värisillä kynillä. Tuomi & Sarajärven (2018, 123) mukaan tämän tarkoituksena on erotella erilaisia ilmiöitä ja etsiä aineistosta kaikki tutkimustehtäviä kuvaavat alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Sen jälkeen pelkistetyt ilmaukset siirretään eri paperille allekkain siten, että aineistosta ei häviä mitään.

Pelkistämistä seuraa ryhmittelyvaihe, missä alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja etsitään aineistosta samanlaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Sen jälkeen ryhmitellään ja yhdistetään samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet, joista muodostuvat alaluokat, mitkä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Ryhmittelimme aineistostamme ilmaukset, jotka kuvasivat samoja ilmiöitä yhtenäisiksi alaluokiksi. Ryhmittelyn jälkeen siirryimme käsitteellistämävaiheeseen, missä erottelimme olennaisen tiedon ja muodostimme alaluokista valikoidun tiedon perusteella teoreettisia käsitteitä eli

yläluokkia. Tämän jälkeen yhdistimme yläluokkia ja muodostimme niistä yhdistävät luokat. (Aineistoanalyysitaulukko, Liite 5.) Lopullisiksi tutkimuskysymyksiimme vastaaviksi yhdistäviksi luokiksi muodostui:

- Osallistava muutoksen johtaminen
- Avoin muutosviestintä
- Ennakoiva muutoksen johtaminen
- Työntekijän asennoituminen muuttuvaan organisaatioon

Käsitteellistämisvaihetta voidaan kuvata prosessiksi, jossa tutkija rakentaa kuvauksen tutkimuskohteesta muodostamiensa käsitteiden avulla. Näin teoriaa ja johtopäätöksiä vertaillaan koko ajan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostettaessa. Käsitteellistäminen on siis empiirisen aineiston liittämistä teoreettisiin käsitteisiin. Tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muotoutunut malli, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Lisäksi tuloksissa tuodaan esille luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. Tutkija pyrkii johtopäätöksissä ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät ja kaikissa analyysin vaiheissa ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125-127.)

5 ONNISTUNUT ORGANISAATIOMUUTOS TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

5.1 Osallistava muutoksen johtaminen

Haastateltavat pitivät muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistumisen mahdollisuutta erittäin tärkeänä tekijänä muutoksen onnistumisen kannalta. Haastateltavat kokivat, että osallistumisen mahdollisuus ja kuulluksi tuleminen helpottavat muutokseen sopeutumista. He kokivat tärkeäksi vaikuttamisen mahdollisuuden ja pitivät arkityön tekijöiden näkökulmaa ensiarvoisen tärkeänä muutoksen suunnittelun ja toteuttamisen onnistumiseksi. Osallistumisessa tärkeiksi koettiin juuri työntekijöiden kuulluksi tuleminen, mielipiteiden kysyminen ja näiden kautta mahdollisuus vaikuttaa muutokseen.

“Kuulla niitä työntekijöitä, käsitellään asioita yhdessä. Semmosta niinkö yhdessä mietitään miten ne muutoksen tehtäis ja miten se kannattais ja kuulla sitä ruohojuuritasoaki mikä tekee sitä työtä, ehkä se olis se pääasia.”

Haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että esimiehen tulisi muutoksissa ottaa työntekijöitä mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. He toivat esille, että esimiehen tulisi kuunnella työntekijöitä ja heidän mielipiteitään muutokseen liittyen sekä viedä työntekijöiden ehdotuksia ja näkemyksiä eteenpäin ylemmälle taholle. Esimiehen tulisi huomioida työntekijät ja aktiivisesti kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä muutokseen liittyvissä asioissa. Lisäksi esimiehen tulisi antaa jokaiselle työntekijälle vaikutusmahdollisuudet muutoksessa, jotta he kokisivat olleensa mukana muutoksessa ja voisivat kokea muutoksen onnistuneena.

“Se on just varmaan se, että annetaan vaikuttaa muutokseen. Vähän vois päättääkki, ja että on siinä muutoksessa mukana, se on se tärkeä juttu. Se varmaan tuo sitten sen onnistuneen tunteen meille, että on menny hyvin.”

Haastateltavat kokivat, että esimiehen tulisi olla kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta muutosprosessin aikana. Hänen tulisi olla läsnä ja

työntekijöiden saatavilla muutoksen aikana. Esimiehen läsnäolo muutoksen keskellä luo turvallisuuden tunnetta ja luottamusta työntekijöiden keskuudessa siihen, että tilanne on hallinnassa ja muutos onnistuu.

“Niin just semmonen, että hän oikeasti jalkautuu ja on aidosti kiinnostunut, että mitä täällä niinku tapahtuu ja miten nää työntekijät jak-saa ja miten yksikössä mennee”

“No sitte tietenki siinä tavallaan siinä toteutusvaiheessa sitten pitäsi esimiehen niinkö olla tuntosarvet pystyssä ja tarkkailla ja kysellä ihmisiltä mitä kuuluu ja miten menee”

5.2 Avoin muutosviestintä

Haastateltavat toivat merkittävänä asiana esille tiedottamisen tärkeyden liittyen onnistuneisiin muutoksekokemuksiin. Avointa tiedottamista toivotaan kaikissa muutoksen vaiheissa. Avoimen ja aktiivisen tiedottamisen koettiin tekevän muutoksesta näkyvän työntekijöille ja vähentävän salamyhkäisyyden kokemusta. Jatkuva ja ajantasainen tiedottaminen muutoksen eri vaiheissa luo työntekijöille kokemuksen siitä, että he ovat osa muutosta ja helpottaa muutokseen sopeutumista. Muutoksessa tiedottamisen vastuun katsotaan kuuluvan ensisijaisesti esimiehen tehtäviin. Haastateltavat kokivat esimiehen roolin molemmin puolisessa viestinnässä merkittäväksi. Esimiehen tärkeä tehtävä on tuoda tietoa ylemmältä johdolta työntekijöille muutoksen aikana sekä viedä työntekijöiden näkemyksiä ylemmälle johdolle. Esimiehen tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa ja oikea-aikaista.

“Kyllä mulla ihan ensimmäisenä nousee se tiedottaminen mieleen. Se kyllä tuntuu, että se on niinkö kaiken A ja O aika monissa asioissa että oli pieni tai iso työyksikkö niin se on tärkeä rooli osa. ... Ja tuota, että se tietynlainen avoimuus siellä on hyvä.”

“Just sitä että esimies tois sitä infoa sieltä toiselta puolelta ruohonjuuritasolle ja toisinpäin”

Haastateltavat kokivat palautteen antamisen mahdollisuuden ja palautteen keräämisen tärkeänä toiminnan kehittämisen kannalta. Työntekijät pitivät tärkeänä, että palautetta muutosprosessin aikana ja erityisesti muutoksen toteutuksen jälkeen kerättäisiin kaikilta muutoksessa mukana olleilta. Lisäksi työntekijät kokivat,

että onnistumisen kokemuksia lisää esimieheltä saatu positiivinen palaute muutoksen sujumiseen liittyen. Haastatteluissa kävi ilmi, että tällaisissa organisaatioiden yhdistymisissä, työntekijät kokevat myös organisaatioiden välisen yhteistyön läpi muutosprosessin erittäin tärkeänä. Tiedon siirtäminen organisaatioiden välillä ja toisen organisaation toiminnan tunteminen helpottaa yhdistymistä sekä siihen liittyvän muutoksen hyväksymistä.

“Tuossa tuli mieleen, että ko nyt on niinkö joku aika menny, ois nyt ehkä hyvä aika tässä vaiheessa ottaa että: ”hei, että nyt on muutama kuukausi menty, että mitä hyvää ja huonoa, että onko nyt jotaki asioita mielessä”.

5.3 Ennakoiva muutoksen johtaminen

Työntekijät pitivät muutoksen onnistumisen kannalta merkittävänä asiana muutoksen huolellista suunnittelua ja valmistautumista muutoksen tuomiin työhön vaikuttaviin asioihin. He kokivat, että muutoksen suunnittelussa täytyy selvittää ja valmistella asioita huolellisesti. Ennakoimalla muutoksen työhön mukanaan tuomat vaikutukset voidaan varmistaa työn sujuvuus, riittävät resurssit ja työkalut muutosprosessin aikana. Työn sujuvuus lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä työhön sekä positiivista suhtautumista muutokseen. Myös perehdyttäminen työtehtäviin ja työkaluihin koettiin tärkeänä, jotta työn kuormittavuus ei lisääntyisi liikaa muutoksen myötä.

“Ja tietenki se kokonaisuus pitäis huomioida sitte, että minkälaiset ne resurssit on.”

“Ja sitte se ois minusta niinkö, että selkeys, selkeästi edetään, on aikataulut minkä mukkaan mennään, tietään että nyt tähän kesäkuun loppuun asti kaikki pittää olla niinkö siihen asti tehty ... Varmaan sitte ne puitteet, että kaikki ois kunnossa”

Työntekijöiden mielestä turvallisuuden tunnetta ja luottamusta lisää esimiehen päämäärätietoinen johtaminen muutostilanteissa ja vastuun kantaminen. Ennakoinnin kannalta tärkeänä pidettiin muutosprosessin selkeyttä ja loogista etenemistä, koska työntekijät kokevat huopaamisen ja soutamisen lisäävän epävar-

muutta ja negatiivista suhtautumista muutokseen. Esimiehen tulisi myös työntekijöiden mielestä valmistella organisaation lisäksi henkilöstöä muutokseen hyvissä ajoin suunnitteluvaiheessa, jotta työntekijät tietävät, mitä tulee tapahtumaan ja milloin. Myös tämä lisää luottamusta ja uskoa muutokseen sekä esimieheen.

“Sehän oli se prosessi, sitähan on puhuttu pitkään, että ne kuvaukset siirtyy tänne ja sehän oli semmosta, että meillä jossain vaiheessa oli varmasti jo hyvinki pitkälle tehtyjä valmisteluita ja sitte tuli, että ei ne siirrykään. Sitte meni muutama viikko ja ne olikin taas siirtymässä, vähän oli semmosta huopaamista ja soutamista.”

“Kun jotakin muutosta aletaan suunnittelemaan ja tiedetään että se on tulossa niin että siitä puhutaan ennakkoon, että ihmiset ois tietoisia, että mitä on tulossa. Ja hyvissä ajoin ettei sitä tänään aleta, että ens viikolla olis tulossa vaan, että siinä ois riittävästi aikaa sitten sopeutua siihen asiaan ja miettiä niitä kysymyksiä, mitä mieleen tulee ja saaha niihin vastauksia.”

5.4 Työntekijän asennoituminen muuttuvaan organisaatioon

Haastateltavat kokivat, että muutoksen kokeminen toiminnan kannalta hyvänä ratkaisuna verrattuna aiempaan edesauttaa myös henkilökohtaisia muutoksen onnistumisen kokemuksia. Työntekijät olivat kiinnostuneita myös muutoksien taloudellisesta kannattavuudesta. Lisäksi he kokivat, että asiakastyytyväisyys auttaa heitä saamaan positiivisia kokemuksia työstään. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä muutokseen, se lisää myös työntekijöiden positiivista suhtautumista muutokseen. Haastateltavat toivat esille, että jos muutoksen näkee mahdollisuutena, niin sen avulla voi muun muassa kehittää omaa osaamistaan ja saada uutta intoa työhön.

“Meillä on potilaat ollu äärettömän kiitollisia siitä, että meillä pääsevät jopa etuajassa kuvauksiin, ... potilaista on aistinu sen tyytyväisyyden, mikä on meille tietenki se iso juttu, kun potilaita varten täällä kuitenkin ollaan ja tehään. “

Haastateltavat huomioivat myös, että oman asenteen merkitys muutoksen kokemiseen on olennaista. Positiivinen asenne työelämän muutoksia kohtaan helpottaa muutokseen sopeutumista ja vähentää henkilökohtaista muutosvastarintaa. Haastateltavat toivat myös esille, että kokevat negatiivisuuden helposti leviävän työyhteisössä ja näin lisäävän yleistä muutosvastarintaa. Haastateltavat kokivat, että muutos vaatii sopeutumista, mutta omilla asenteilla voi vaikuttaa siihen merkittävästi.

*“Muutokset on aina hyvästä, pysyy virkeänä, mutta on tämä purnaa-
minen aikamoista. Huomaa kyllä ihan kaikesta itekin, että kyllähän
sitä helposti tulee ne negatiiviset ensimmäisenä mieleen, että vois
jotenki muuten tehdä varmaan paremmin. Mutta kyllähän muutos aina
jotakin uutta tuo, ja vähän erilaista. ... Mutta positiivisella mielellähän
ne pitäs ottaa kaikki tämän vertaset muutokset“*

6 POHDINTA

6.1 Keskeisten tulosten tarkastelu

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin onnistunutta organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli tutkimuskysymyksen avulla nostaa esille tekijöitä, mitkä tekevät organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta onnistuneen työntekijöiden näkökulmasta. Näiden tekijöiden huomiomisella esimiehet voivat helpottaa muutosten sujumista organisaatiossa sekä henkilöstön keskuudessa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiomuutoksen sekä sen johtamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät ovat työntekijöiden näkökulman mukaan ennakoiva muutoksen johtaminen, osallistavan muutoksen johtaminen, avoin muutosviestintä ja työntekijän asennoituminen muuttuvaan organisaatioon. Jupon (2011, 172) tutkimus yliopistouudistuksen johtamisesta osoittaa, että henkilöstön mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheessa sekä aktiivinen muutoksesta tiedottaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta. Osallistaminen ja viestintä nousivat myös tutkimuksemme kahdeksi keskeisimmäksi asiaksi.

Analyysimme perusteella yhdeksi keskeisimmäksi tulokseksi aineistostamme nousi osallistava muutoksen johtaminen. Näiden merkitys korostui aineistossa toistuvasti ja niiden koetaan vaikuttavan muutokseen voimakkaimmin. Osallistamisessa koettiin tärkeäksi kuulluksi tuleminen, mielipiteiden huomioiden ja muutokseen vaikuttamismahdollisuudet. Osallistaminen nähdään merkittävästi helpottavan muutokseen sopeutumista. Muutosjohtamiseen liittyvien tutkimusten tuloksissa työntekijöiden osallistaminen muutokseen näyttäisi olevan yksi merkittävimmistä asioista ajatellen muutosten onnistumista. Esimerkiksi Nyberg ym. (2014, 417, 420) tuovat tutkimuksessaan esille hoitotyöntekijöiden kokemuksia työssä tapahtuneista muutoksista. Tutkimuksen tuloksissa nousee esille, että työntekijät odottavat muutoksessa mahdollisuutta vaikuttaa omaan asemaansa ja työn sisältöön. Muutoksen vastustus ei tutkimustulosten mukaan näytä liittyvän itse muutokseen vaan tapaan, jolla muutosta johdetaan sekä vaikeuteen mieltää muutoksen tarvetta ja päämäärää. Tutkimustulosten mukaan osallisuus vaikuttaa olevan yksi tärkeimmistä menestystekijöistä muutoksen toteuttamisessa. Se voi vähentää muutosvastaisuutta, työuupumusta ja muutoksesta traumatisoitumista.

Myös Pardo-del-Val ym. (2012, 1843) tutkimuksen tulokset osallistavan johtamisen vaikutuksista organisaatiomuutoksessa tuovat esiin, että osallistava johtaminen on välttämätön työkalu muutoksen toteutuksen onnistumiseksi. Osallistaminen lisää tietoisuutta ja antaa suunnan muutokselle läpi muutosprosessin.

Avoimen viestinnän merkitys muutosten ja niiden johtamisen onnistumisessa nousi esille tämän tutkimuksen yhtenä keskeisenä tuloksena. Vuorovaikutteisen, avoimen viestinnän katsotaan vaikuttavan positiivisesti onnistuneisiin muutoskokemukseen ja epätietoisuuden lisäävän negatiivista suhtautumista muutokseen. Tässä tutkimuksessa viestintään liitetään erityisen vahvasti tiedottaminen, mutta myös vuorovaikutteisuus viestinnässä sekä kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen tulevat esille tärkeinä tekijöinä viestintään liittyen. Myös muutoksen toteutumisen onnistumisista ja kehittämistä vaativista asioista keskusteleminen ja palautteen kerääminen muutoksen sujumisesta koetaan tärkeänä koko muutosprosessin onnistumisen kannalta. Tutkimuksemme tulokset tukevat aikaisempien tutkimusten tuloksia siitä, että viestinnän merkitys organisaatiomuutoksissa on erittäin suuri. Muun muassa Kumpulaisen (2016, 60) tutkimustulokset kertovat, että muutoksista tulisi viestiä avoimesti ja rehellisesti jo muutosta suunniteltaessa. Näin voidaan ehkäistä spekulatioita ja huhupuheita. Muutosviestinnän avoimuus koettiin niin tärkeäksi, että sen nähtiin voivan ehkäistä monta konfliktia.

Tutkimuksemme tuloksissa korostuu myös ennakkoinnin merkitys muutosjohtamisessa. Työntekijät kokevat muutokseen valmistautumisen organisaatiossa sekä muutoksen selkeän eteenpäin viemisen ja määrätietoisen johtamisen vaikuttavan muutoskokemuksien muodostumiseen. Aikaisempien tutkimusten perusteella tämä asia tiedetään puhuttaessa muutosjohtamisesta esimiesnäkökulmasta. Työntekijöiden näkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa aihe ei ole niin selkeästi noussut esille. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi kuitenkin olevan niin, ennakoiva johtaminen nähdään myös työntekijöiden näkökulmasta vaikuttavan muutoksen onnistumiseen. Jupon (2004, 13) kvalitatiivinen tutkimus muutosprosessien johtamisen vertailusta kertoo tuloksenaan, että muutoksen johtaminen on systemaattista, prosessimaista, valmisteluun ja toteutukseen painottuvaa toimintaa. Se on suunnitelmallinen ja vaiheittain etenevä prosessi. Organisaation rakenteeseen, ympäristöön ja henkilöstöön liittyvät asiat vaikuttavat kaikki toisiinsa sekä tavoiteltavaan lopputulokseen ja ne tulisi ottaa huomioon muutoksen johtamisessa.

Työntekijän muutosvalmiuksia on käsitelty paljon kirjallisuudessa ja tiedetään, että työntekijöiden muutosvalmiudet vaikuttavat muutosten onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Tämän tutkimuksen ehkä hieman yllättävä tuloksena ilmeni, että myös työntekijöiden keskuudessa oma asennoituminen muutokseen nostettiin esille merkittävänä muutoksen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Johtopäätöksenä voidaan nähdä, että ihmiset tiedostavat positiivisen suhtautumisen merkityksen muutokseen sopeutumisessa, mutta lähtökohtaisesti ennakoasenteet muutosta kohtaan ovat siitä huolimatta usein negatiivisia. Matalan (2012, 77) tutkimuksen tuloksissa tuodaan esille, että jos muutokseen liitetyt positiiviset ominaisuudet, esimerkiksi vaikutus, muutoskyky ja yhteistyö vaikuttavat muutoksen kokemiseen. Jos työntekijän muutoskokemuksessa ei esiinny riittävästi yksilön muutoskykyä, ei muutosta sisäistetä yksilötasolla. Empirian mukaan muutospuheen lisäksi muutokseen vaikuttavat organisaation ja sen jäsenten muutoskyky. Muutokset kaipaavat taakseen yksilön oikeanlaista asennetta esimerkiksi uuden oppimista kohtaan. Lisäksi tunteiden esiintyminen luonnollisista reaktioista hallitsemattomiin ja kuormittaviin tunteisiin liitetään organisaation muutoskykyyn sekä muutokseen ilmiönä.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Pyrimme noudattamaan eettisyyttä tutkimusta tehtäessä eri tavoin. Jo aiheen valinnassa eettiseen pohdintaan kuuluu miettiä, kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu ja miksi tutkimus tehdään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 154). Aihe on yhteiskunnallisesti ajankohtainen, johtuen nykyisen työelämän trendistä, jossa organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Tutkimuksen näkökulma nousee työntekijöiden kokemuksista muutoksessa. Kaikki tutkimus aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua ja vastauksien analyysivaiheessa hävitetään tunnistettavuus haastatteluvastauksista. Haimme tutkimuksellemme tutkimusluvan (Liite 2) ja haastatteluihin suostumukset (Liite 4) asiaan kuuluvasti, jotta tutkimukselle olisi eettinen perusta.

Muutos on aina työntekijän kokema, henkilökohtainen asia, joka saattaa olla sensitiivinenkin. Tutkimuksessamme haastattelutilanne pyrittiin luomaan rauhalliseksi ja turvalliseksi, jotta haastateltavat voisivat luottavaisesti ja vapaasti kertoa kokemuksistaan. Tutkimusaineiston tarkentamiseksi sekä ymmärryksen lisää-

miseksi aineistoamme ja aiheitamme kohtaan tutkimuksemme luotettavuutta lisää kahden haastattelijan läsnäolo haastattelutilanteessa. Toisaalta kahden haastattelijan läsnäolo voi aiheuttaa joissakin haastateltavissa varautuneisuutta tai jännittyneisyyttä, mikä voi vaikuttaa kysymyksiin vastaamisen avoimuuteen. Tutkimuksemme luotettavuuden lisäämiseksi suoritimme myös koehaastattelun ennen varsinaisia tutkimushaastatteluita. Tutkimuksemme tulokset vastaavat hyvin paljon aiheen aikaisempien tutkimusten tuloksia, mikä lisää tutkimustulosten luotettavuutta.

Tutkijoina toimimme koko tutkimusprosessin ajan rehellisesti ja objektiivisesti. Objektiivista näkemystä tutkimuskohteeseen lisää se, että tulemme tutkittavan työyhteisön ulkopuolelta. Raportoimme tutkimuksen kulun mahdollisimman tarkasti, jotta tulokset ovat mahdollisimman luotettavia. Peilaamme esiin nousevia tuloksia aiempaan teoriapohjaan aiheesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen vaiheista. Kaikki tutkimuksen vaiheet täytyy tehdä samaa tarkkuutta noudattaen. Kaikki aineiston tuottamiseen liittyvät seikat on kerrottava tarkasti; tutkimuksen toteuttamisen paikat ja olosuhteet, häiriötekijät, käytetty aika sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteen etenemisestä ja omasta toiminnasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee analyysi vaiheessa jatkuvasti suhteuttaa teoriasta luomiaan oletuksia sekä käsitteitä ja tutkimusaineistosta esiin nousevia käsitteitä toisiinsa. Teorian ja tutkimusaineistosta esiin tulevien käsitteiden välinen suhde tulee olla looginen, samoin kuin teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston välinen suhde. (Anttila 1996, 408.)

6.3 Kehittämisehdotukset organisaatiomuutosten johtamiseksi

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön perusteella voidaan esittää seuraavia kehittämisehdotuksia työntekijöiden näkökulman huomioon ottavalle organisaatiomuutoksen johtamiselle:

1. Esimiestyössä tulisi muutoksien mukanaan tuomia vaikutuksia työyhteisöön sekä työhön tulisi ennalta huomioida ja valmistautua niihin riittävän huolellisesti siten, että toiminta sujuisi mahdollisimman hyvin muutoksesta huolimatta. Esimies voi ennakoida muutosta esimerkiksi ennalta arvioimalla, huomioimalla ja valmistautumalla riittävin resurssein (esimerkiksi

työtilat, henkilöstöressurit ja työvälineet). Tällöin työntekijöiden arki työssä sujuu, mikä lisää työtyytyväisyyttä muutoksessa.

2. Muutosviestinnän tulisi olla avointa muutoksen kaikissa vaiheissa ja sitä pitäisi olla riittävän paljon. Esimiesten tulisi tiedottaa kaikista muutoksen asioista oikea-aikaisesti, myös epävarmoista asioista. Erityisesti muutoksen suunnitteluvaiheessa jatkuva työntekijöiden ajan tasalla pitäminen olisi tärkeää, jotta työntekijät ehtivät valmistautua muutokseen. Muutosviestinnän tulisi myös olla vuorovaikutteista. Esimiehen tulisi tuoda aktiivisesti viestiä ylemmältä taholta työntekijöille ja myös viedä työntekijöiden viestiä ylemmälle johdolle.
3. Muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen tulisi osallistaa työntekijöitä. Esimiesten tulisi kuunnella sekä ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteitä ja ehdotuksia muutokseen liittyen sekä suunnitella muutosta myös yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutokseen osallistamisen ja vaikuttamismahdollisuuksien nähdään merkittävästi helpottavan muutokseen sopeutumista. Esimiehen tulisi olla kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista, kerätä palautetta työn sujumisesta muutoksessa sekä reagoida palautteisiin.
4. Työntekijöiden asennoitumiseen muutokseen voi esimies vaikuttaa omalla esimerkillään. Työntekijöiden ennakkoasenteita ja tunteita muutosta kohtaan tulisi voida esimiestyön menetelmin käsitellä sekä vahvistaa yksikön muutoskykyä. Muutoksen aikana esimiehen saavutettavuus ja läsnäolo työyhteisössä on tärkeää ja lisää työntekijöiden luottamusta sekä muutokseen että esimieheen. Työntekijöiden asennetta muutokseen ja muutosvalmiutta voi myös parantaa huomioilla edellä mainitut kehittämissuositukset muutoksen johtamisessa ja esimiestyössä.

Tutkimuksemme tuloksia voi hyödyntää myös esimiesten muutosjohtamisen osaamisen kehittämiseen huomioimalla muutosjohtamisen koulutuksissa aiempaa enemmän tuloksissa esille nousseita tekijöitä, jotta esimiesten osaamisen kehittäminen vastaisi työntekijöiltä nousseita kehittämistarpeita muutosjohtamiseen liittyen. Koulutuksia voisi esimerkiksi kohdentaa tarkemmin kyseisiin aihealueisiin.

Opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin antoisa ja kehittävä. Olemme kehittäneet osaamistamme esimiestyöhön ja muutosjohtamiseen liittyen. Koemme muutosjohtamisen osaamisen kehittämisen tärkeänä työelämässämme, koska nykypäivänä muutosjohtaminen on yksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista sekä suuri haaste esimiestyölle. Opinnäytetyömme aihe soveltui myös hyvin koulutusohjelman osaamisen kehittymisen tavoitteisiin sekä työelämän kehittämistarpeisiin. Lisäksi olemme kehittäneet osaamistamme tutkimuksellisen kehittämistyön tekemisessä sekä tieteellisen tekstin tuottamisessa ja lähdeaineistojen kriittisessä tarkastelussa.

Jatkossa olisi tärkeää lisätä tutkimusten avulla tietoutta siitä, miten juuri ihmisten asenteisiin ja muutosvalmiuteen pysyttäisiin vaikuttamaan muutoksen keskellä. Nämä tekijät näyttävät olevan isossa roolissa muutoksen kokemisen ja sitä kautta onnistumisen kannalta. Toisena jatkotutkimusaiheena esitämme tutkia muutosjohtamisen toteuttamista esimiesten näkökulmasta. Miten esimiehet kokevat konkreettisesti huomioivansa muutoksien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä johtaessaan muutoksia organisaatioissa? Työelämän kehittämisen näkökulmasta olisi eduksi tietää myös, mitä työntekijät sisällyttävät esimerkiksi osallistamisen ja viestinnän käsitteisiin käytännön muutosjohtamisessa verrattuna siihen, miten esimiehet ymmärtävät samojen käsitteiden sisällön käytännössä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 30.12.2017 <https://ez.lapinamk.fi:2736/teos/JAJ-BBXXTBFACG#kohta:13>
- Aho, H. 2013. Organisaatiomuutoksen johtaminen: Analyysi uuden asiakaspalvelukonseptin käyttöönoton onnistumisesta. Organisaatiot ja johtaminen. Aalto yliopisto. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Pro Gradu tutkielma. Viitattu 19.10.2018 http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13303/hse_ethesis_13303.pdf
- Al-Haddad, S & Kotnour, T. 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. University of Central Florida, Orlando, Florida, USA. Department of Industrial Engineering and Management Systems. Viitattu 13.11.2018 <http://www.cin.ufpe.br/~llfj/Emerald/Integrating%20the%20organizational%20change%20literature%20-%20a%20model%20for%20successful%20change.pdf>
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Hamina: Akatiimi Oy.
- Arikoski, J & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle -Johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Chowthi-Williams, A., Curzio, J. & Lerman, S. 2015. Evaluation of how a curriculum change in nurse education was managed through the application of a business change management model: A qualitative case study. *Nurse education today* 36/2016, 133-138. Viitattu 11.11.2018 https://ez.lapinamk.fi:2902/S0260691715003470/1-s2.0-S0260691715003470-main.pdf?_tid=b0fcb3e8-ea28-11e7-a998-0000aab0f01&acdnat=1514284803_bb85f306c2655e6d58c69ff6132d28a0
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Viitattu 25.10.2018. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Green, M. 2007. Changemanagement masterclass – A step by step guide to successful change management. Philadelphia: Kogan Page.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holloway, I & Wheeler, S. 2010. Qualitative Research in Nursing and Healthcare. Third edititon. West Sussex: Wiley-Blackwell. Viitattu 25.10.2018

<https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ramklibrary-ebooks/reader.action?docID=707888&query=>

- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jokinen, E. 2015. Työelämän muutosten sosiaalinen rakentuminen – Arviointitutkimuskuntarakennemuutoksessa. Kunnallistieteen aikakauskirja 2/2015, 103-125. Viitattu 28.12.2017 <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/k/0356-3669/43/2/tyoelama.pdf>
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: Alma Talent.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Hallinnon tutkimus 2/2011, 170-172. Viitattu 27.12.2017 <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/30/2/muutokse.pdf>
- Juppo, V. 2005. Organisaatiomuutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteen aikakauskirja 2/2005, 102-115. Viitattu 30.12.2017 <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/k/0356-3669/33/2/organisa.pdf>
- Juuti, P & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Järveläinen, A. 2018. Muutosjohtaminen Sote-alalla, systemoitu kirjallisuuskatsaus. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen, YAMK Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu.
- Kallunki, H. 2008. Muutos ja johtaminen organisaatiossa - tapausesimerkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala. Lapin yliopisto. Pro-gradututkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 12.11.2017 <http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60865/6010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Karlöf, B. & Lövingsson F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kotter, J & Cohen, D. 2002. The heart of change – Real-life stories of how people change their organizations. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kovač, J. 2000. Dimensions of organizational change. University of Maribor, Faculty of Organizational Science, Kranj, Slovenia. Viitattu 13.11.2018 <https://hrcak.srce.hr/184672>
- Kumpulainen, K. 2016. Viestinnän rooli organisaatiokulttuurin rakentamisessa fuusion jälkeen - Case Valtori. Jyväskylän yliopisto. Viestinnän laitos. Pro-Gradu tutkielma. Viitattu 31.10.2018 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52374/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201612155115.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Kykyri, V-L. 2008. Osallistumista ja omistajuuspuheen ”kalastelua” – Diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatiossa. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.) Organisaatiot muutoksessa. UNIPress Suomi, 148-170.
- Lien, M. & Saksvik, P. 2016. Healthy change process – A diary study of five organizational units. Establishing a healthy change feedback loop. *Stress and health* 32: 258-269. Viitattu 21.12.2017
<http://ez.lapinamk.fi:2080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=193712c2-99b2-4d27-b574-16fd0e1d4d79%40pdc-v-sessmgr01>
- Luomala, A. 2008. MUUTOSJOHTAMISEN ABC - Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä HYWIN Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 19.10.2018 <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutospdf>
- Matala, M. 2012. ”Miksi ei voida vastata miksi -kysymyksiin?": – Muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Lapin yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Pro gradu tutkielma. Viitattu 31.10.2018 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201203011026>
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mehta, S., Maheshwari, G. & Sharma, S.K. 2014. Role of leadership in leading successful change: An empirical study. *Journal of Contemporary Management Research; Tiruchirappalli* Vol. 8, Issue 2, 21-22. Viitattu 14.11.2018 <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/business/docview/1728618598/fulltextPDF/2D64B15CD2CC4313PQ/1?accountid=27297>
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: International Methelp Oy.
- Murthy, C.S.V. 2007. Change Management. Himalaya publishing house Pvt.Ltd. Viitattu 21.12.2017 <https://ez.lapinamk.fi:2856/lib/ramklibrary-ebooks/reader.action?docID=588098>
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaitot. Helsinki: Unipress Oy.
- Nyberg, K., Perttula, J., Rannisto, P. & Stenvall, J. 2014. Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä: Persoonallisuusdynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden kokemuksiin työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta. *Kunnallistieteiden aikakauskirja* 4/2014, 409-428. Viitattu 28.12.2017 <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/k/0356-3669/42/4/kuntoine.pdf>
- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitoksen julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.11.2018 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>

- Pardo-Del-Val, M., Martinez-Fuentes, C. & Roig-Dobòn, S. 2012. Participative management and its influence on organizational change. *Management decision* Vol.50 No.10, 2012. Viitattu 28.12.2017 <http://ez.lapinamk.fi:2102/doi/pdfplus/10.1108/00251741211279639>
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management* Vol. 44 No. 5, May 2018 1766–1792. Viitattu 13.11.2018 <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/492.pdf>
- Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 17.12.2017 <https://ez.lapinamk.fi:2736/teos/BAXBXATDFBCI#kohta:2>
- Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P. Vesterinen. *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 56-66.
- Ranta, I. & Tilander, E. 2014. *Hoitotyön vuosikirja 2014, Työhyvinvoinnin keinot*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Rauramo, P. Kettunen, N & Sipilä, R. Työhyvinvointi muutostilanteissa. *Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja*. Viitattu 14.11.2018 https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf
- Savolainen, L. Lammintakanen, L., Kivinen, T. & Sarkkinen, H. 2011. Muutos johtamisen haasteena - Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1/11, 11-14. Viitattu 12.9.2018 <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/k/0356-3669/39/1/muutosjo.pdf>
- Suonsivu, K. 2014. Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 3/2014, 265-284. Viitattu 27.12.2017 <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/26/3/psykolog.pdf>
- Surakka, T. 2013. *Työelämätaidot - Sinä oman työelämäsi johtajana*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus* 3/2007, 3-17. Viitattu 27.12.2017 <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/26/3/psykolog.pdf>
- Syväjärvi, A., Vakkala, H. 2009, Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen muutosorientaatio kuntien muutostilanteissa. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 3/2009, 315-335. Viitattu 27.12.2017 <http://ez.lapinamk.fi:2080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=193712c2-99b2-4d27-b574-16fd0e1d4d79%40pdc-v-sessmgr01>
- Tamilarasu V *International Journal of Management Prudence*; New Delhi Vol. 4, 26-31. Viitattu 12.11.2018

<https://ez.lpinamk.fi:2726/docview/1490677206/fulltextPDF/B13668A13E22457FPQ/1?accountid=27297>


- Taylor, S., Bogdan, R. & DeVault, M. 2015. *Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. Fourth edition. New Jersey: John Wiley & Sons. Viitattu 25.10.2018 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ramklibrary-ebooks/reader.action?docID=4038514&query=>
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Helsinki: Kuntoutussäätiön julkaisu. Viitattu 12.11.2018 <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Esimies%20ty%C3%B6hyvinvointia%20rakentamassa.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018 *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa – Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 2/12, 167-170. Viitattu 8.12.2017 <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/k/0356-3669/40/2/henkilos.pdf>
- Valpola, A 2004. *Organisaatiot yhteen Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 17.12.2017 <https://ez.lapinamk.fi:2736/teos/HAGBCXETCF#kohta:1>
- Van der Voet, J. 2013. *The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure*. Department of Public Administration, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands. Viitattu 13.11.2018 <https://pdfs.semanticscholar.org/8a55/df3822d7d04a4803a1a81c01f76eef41cedd.pdf>
- Vilkkä, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja – 20 työkalua*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Välikoski, E. 2016. *Muutosjohtaminen - Muutosprosessi johtajan näkökulmasta*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta, Johtaminen. Kandidaatin tutkielma. Viitattu 19.10.2018 <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/130527/Kandidaatintutkielma+valmis-Emma-V%E4likoski.pdf;jsessionid=0648AD5075E50B7F2E5E55871C144868?sequence=2>

LIITTEET

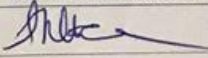
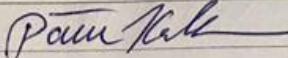
Liite 1 Toimeksiantosopimus

Liite 1 (1/2) Opinnäytetyön toimeksiantosopimus

I Opinnäytetyön toimeksiantosopimus

Yritys/Työyhteisö	
Yrityksen/Työyhteisön nimi:	Lapin Sairaanhoidopiiriin ky / Radiologia
Yhteyshenkilö	Jonne Koranta
Asema/ammattinimike:	asostenhoitaja
Osoite	Puhelin 040-7386103
Sähköposti:	jonne.koranta@lshp.fi
Opinnäytetyö (mahdollinen tarkentava määrittely liitteinä)	
Opinnäytetyön aihe:	Organisaatiomuutoksen johtaminen
Opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto:	Valmis:
Opinnäytetyön ohjaus toimeksiantajan taholta. Kuka ohjaa ja miten?	Jonne Koranta
Toimeksiantajan edustaja sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan opinnäytetyösuunnitelman laadintaan <input checked="" type="checkbox"/> mahdollistamaan työn suorittamisen työyhteisössä <input checked="" type="checkbox"/> ohjaamaan opiskelijaa työhön liittyvissä ammatillisissa kysymyksissä <input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyöseminaareihin, antamaan työstä palautetta sekä lausunnon työn arviointia varten <input checked="" type="checkbox"/> sopimaan tarvittaessa työn luottamuksellisista asioista opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kanssa	
Allekirjoitus	

II Opiskelijan sitoumus opinnäytetyöhön

Opiskelija	
Opiskelijan etu- ja sukunimi:	Sari Ahlsved ja Päivi Kukkola
Opis num	
Osoite	Puh
Sähköposti:	Sari.ahlsved@edu.lapinamk.fi / paivi.kukkola@edu.lapinamk.fi
Koulutus ja suuntautumisvaihtoehto:	Ylempi ammattikorkeakoulu / Työelämän kehittäminen ja esimiestyö
Opiskelija sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> suorittamaan työn suunnitelmallisesti ja ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen, <input checked="" type="checkbox"/> käyttämään toimeksiantajalta saamaansa aineistoa vain opinnäytetyön tarkoitukseen, <input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan vaihtolovelvollisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen tausta-aineiston osalta sekä <input checked="" type="checkbox"/> toimittamaan vaihtolovelvollisuuden sovitulla tavalla ja tarvittaessa esittelemään työn tuloksia toimeksiantajalle.	
Allekirjoitus	Sari Ahlsved  Päivi Kukkola 

Liite 1 (2/2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

III Opinnäytetyön ohjaus

Ohjaava opettaja	
Ohjaavan opettajan nimi:	<i>Outi Tormänen</i>
Koulutus ja toimipaikka:	Puhelin:
Sähköposti:	

Koulutuksen yliolettaja	
Koulutuksen yliolettajan nimi:	<i>Outi Tormänen</i>
Puhelin:	<i>040 7499 615</i>
Sähköposti:	<i>Outi.tormanen@lapin.amk.fi</i>
Allekirjoitus:	<i>Outi Tormänen</i>

Opinnäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, sitä ei sisällytetä julkaistavaan opinnäytetyöhön. Tätä sitoumusmallia käytetään toistaiseksi.

Liite 2 Tutkimuslupahakemus

2 (2)

LAPIN SAIRAANHOITOPIIRI TUTKIMUSLUPAHAKEMUS
LAPPI BUOHCCEDIKSUNBIIRE TUTKIMUSDIARINUMERO TUT _____/____

LUVAN HAKIJAN TIEDOT JA ALLEKIRJOITUS

Nimi: Sari Ansved ja Päivi Kukkonen

Osoite: _____

Puhelin _____

Päiväys ja luvan hakijan/vastuunhenkilön allekirjoitus: _____
1.7.2018
Sari Ansved Päivi Kukkonen

Allekirjoituksellani sitoudun omasta ja tutkimusryhmän puolesta noudattamaan LSHP:n ohjeistusta sekä hyvää tutkimustapaa ja tieteellistä käytäntöä. Olen informoinut asianosaiset ja esimiehet ja sopinut resurssien käytöstä.

LIITTEET

<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimussuunnitelma <input type="checkbox"/> Tiedote ja suostumus tutkittavalle <input type="checkbox"/> Rekisteriseloste <input type="checkbox"/> Kustannuserittely <input type="checkbox"/> Tutkimussopimus ja/tai rahoituspäätös <input type="checkbox"/> Muu, mikä:	Viranomaisluvut/lausunnot: <input type="checkbox"/> Eettisen toimikunnan puoltava lausunto <input type="checkbox"/> Fimean käsittelyilmoitus <input type="checkbox"/> Valviran lupa <input type="checkbox"/> THL:n lupa <input type="checkbox"/> Muu viranomainen, mikä:
--	--

TOIMINTAYKSIKÖN KANNANOTTO (yksi tai useampia kukin yksiköstään, jossa tutkimus toteutetaan)

Puollan hakemusta
 En puolla hakemusta (hakemus esitetään siitä huolimatta päättäjälle)

Päivämäärä Allekirjoitus
13.7.18 J. Kukkonen Jonne Karante oh

PÄÄTÖS (yksi seuraavista: Johtajayliääkäri, hallintoylihoitaja, tulosalueen johtaja, tulosalueen ylihoitaja)

Lupa myönnetään hakemuksen mukaisesti
 Lupa myönnetään seuraavin korjauksin/ehdoin
 Hakemus hylätään, miksi _____

Päivämäärä Allekirjoitus
18.7.2018 R. Palonen / Maarit Palomaa
Hallintoylihoitaja

OHJEET

Tutkimusluvan myöntäjät löytyy Lshp intrasta:
<http://intra.lshp.fi/download.aspx?ID=3308&GUID={AD8EBD4A-0403-42CE-A36C-ACF05F1F4BD4}>
 Tutkimusdiariin tutkimuksen kirjaa johtajayliääkäriin sihteerin kautta.
 Valmis tutkimustyö/opinnäytetyö lähetetään Lshp:lle sähköpostilla: paivi.posio@lshp.fi

Lapin sairaanhoitopiirin kuntayhtymä
 PL 8041
 96101 ROVANIEMI



LAPIN SAIRAANHOITOPIIRI
LAPPI BUOHCCEDIKSUNBIIRE

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS
TUTKIMUSDIARINUMERO

2 (2)

TUT ____/____

LUVAN HAKIJAN TIEDOT JA ALLEKIRJOITUS

Nimi: Sari Ansved ja Päivi Kukkola

Osoite

Puhelin

Päiväys ja luvanhakijan/vastuunhenkilön allekirjoitus.

1.7.2018

Sari Ansved

Päivi Kukkola

Allekirjoituksellani sitoudun omasta ja tutkimusryhmän puolesta noudattamaan LSHP:n ohjeistusta sekä hyvää tutkimustapaa ja tieteellistä käytäntöä. Olen informoinut asianosaiset ja esimiehet ja sopinut resurssien käytöstä.

LIITTEET

- Tutkimussuunnitelma
 Tiedote ja suostumus tutkittavalle
 Rekisteriseloste
 Kustannuserittely
 Tutkimussopimus ja/tai rahoituspäätös
 Muu, mikä:

Viranomaisluvut/lausunnot:

- Eettisen toimikunnan puoltava lausunto
 Fimean käsittelyilmoitus
 Valviran lupa
 THL:n lupa
 Muu viranomainen, mikä:

TOIMINTAYKSIKÖN KANNANOTTO (yksi tai useampia kukin yksiköstään, jossa tutkimus toteutetaan)

 Puollan hakemusta En puolla hakemusta (hakemus esitetään siitä huolimatta päättäjälle)

Päivämäärä

Allekirjoitus

13.7.18

J. Kukkola, Jonne Karante oh

PÄÄTÖS (yksi seuraavista: Johtajayliääkäri, hallintoylihoitaja, tulosalueen johtaja, tulosalueen ylihoitaja)

 Lupa myönnetään hakemuksen mukaisesti Lupa myönnetään seuraavin korjauksin/ehdoin Hakemus hylätään, miksi

Päivämäärä

Allekirjoitus

18.7.2018

R. Posio / Maarit Posio
Hallintoylihoitaja

OHJEET

Tutkimusluvan myöntäjät löytyy Lshp intrasta:

<http://intra.lshp.fi/download.aspx?ID=3308&GUID={AD8EBD4A-0403-42CE-A36C-ACF05F1F4BD4}>

Tutkimusdiariin tutkimuksen kirjaa johtajayliääkärin sihteeri.

Valmis tutkimustyö/opinnäytetyö lähetetään Lshp:lle sähköpostilla: paivi.posio@lshp.fi

Liite 3 Teemahaastattelurunko

TAUSTATIEDOT

- työkokemus alalta vuosina
- syntymävuosi

MUUTOSKOKEMUKSET

- Miten olet kokenut organisaatiossasi tapahtuneen muutoksen? Kuvaile omin sanoin.
- Mikä muutoksessa oli mielestäsi onnistunutta? Entä parannettavaa?
- Miten koit esimiehen roolin ja toiminnan muutosprosessissa?

ONNISTUNUT MUUTOS ORGANISAATIOSSA

- Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi organisaatiomuutoksen onnistumiseen muutoksen eri vaiheissa?
- Miten esimies voi mielestäsi toiminnallaan edesauttaa työntekijöiden onnistuneita muutoskokemuksia muutoksen eri vaiheissa?

MUUTA AIHEESTA

- Onko jotain muuta mitä haluaisit sanoa tästä aiheesta?

Liite 4 Tutkimuksen info ja osallistumislomake

Hei,

olet osallistumassa YAMK opinnäytetyöhömmme liittyvään haastattelututkimukseen. Opinnäytetyömme aiheena on organisaatiomuutosten johtaminen. Toimeksiantajana työssä toimii Lapin Sairaanhoidopiiri Ky:n Radiologian yksikkö.

Päätimme lähteä tutkimaan yksikössä tapahtunutta organisaatiomuutosta työntekijöiden näkökulmasta. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoissa keskeistä on työelämän kehittämistoiminta. Työssämme osallistamme yksikön työntekijöitä kertomaan omia työelämästä saatuja kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta. Tavoitteena on kehittää muutosjohtamista, jolloin kokemustieto ja tutkimuksellinen tieto yhdessä antavat esimiehille eväitä onnistuneiden muutosten johtamiseen organisaatioissa.

OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyömme tarkoitus on kuvata työntekijöiden näkemyksiä siitä, mitkä muutosjohtamiseen liittyvät asiat tekevät organisaatiomuutoksesta onnistuneen.

Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää esimiesten muutosjohtamisen osaamista siten, että esimiehet voisivat tunnistaa muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta ja huomioida näitä johtaessaan muutosprosesseja.

Tutkimustehtävät

Pyrimme opinnäytetyössämme saamaan vastauksia seuraaviin pääkysymyksiin:

1. Mitkä asiat tekevät organisaatiomuutoksesta onnistuneen työntekijän näkökulmasta?
2. Millainen esimiestyö tukee työntekijöiden työhyvinvointia organisaatiomuutoksissa?

Kiitos osallistumisestasi tutkimukseemme!

Ystävällisesti

Sari Ahlsved ja Päivi Kukkola

Sosiaali- terveys- ja liikunta-ala YAMK, Työelämän kehittäminen ja esimiestyö

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen.

Tutkimuksen kulku raportoidaan mahdollisimman tarkasti, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia.

Muutos on aina työntekijän kokema, henkilökohtainen asia, joka saattaa olla sensitiivinenkin. Opinnäytetyömme tutkimuksen näkökulma nousee työntekijöiden kokemuksista muutoksessa. Kaikki tutkimus aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua ja vastauksien analyysivaiheessa hävitetään tunnistettavuus kaikista haastatteluvastauksista.

Rovaniemellä pvm:

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 5 Aineistoanalyysitaulukko

Pelkistetyt ilmaukset	Alakäsitteet	Yläkäsitteet	Yhdistävät luokat
<p>Olla mukana suunnittelemassa</p> <p>Ihmisten näkemysten kuuleminen</p> <p>Mielipiteiden kuunteleminen</p> <p>Työntekijöiden vaikuttaminen muutokseen</p> <p>Asioiden käsitteleminen yhdessä</p> <p>Kaikki porukalla</p> <p>Tekijöiden kuunteleminen</p> <p>Käytännön kokemusten huomioon ottaminen</p> <p>Esimiehen jalkautuminen arkityöhön</p> <p>Esimiehen aito kiinnostus työn sujumiseen</p>	<p>Osallistumisen mahdollisuus</p> <p>Työntekijöiden osallistaminen</p> <p>Esimiehen läsnäolo</p> <p>Työntekijöiden kuunteleminen</p>	<p>Osallistaminen</p> <p>Muutokseen osallistuminen</p>	<p>OSALLISTAVA MUUTOKSEN JOHTAMINEN</p>
<p>Enemmän tiedottamista</p> <p>Ennakkoon riittävä tiedottaminen</p> <p>Jatkuva tiedottaminen</p> <p>Ajantasainen tiedottaminen</p> <p>Molemminpuolinen viestintä</p> <p>Tiedottamisen vastuu esimiehellä</p> <p>Tiedottamisen tärkeä rooli</p>	<p>Muutoksen arviointi</p> <p>Yhdistyvien organisaatioiden välinen yhteistyö</p> <p>Keskusteleminen kaikissa muutoksen vaiheissa</p>	<p>Tiedottaminen</p> <p>Palaute</p>	<p>AVOIN MUUTOS- VIESTINTÄ</p>

<p>Avoimuus muutosprosessin aikana</p> <p>Vapaa tiedottaminen</p> <p>Kuulumisten kysely työntekijöiltä muutosprosessissa</p> <p>Positiivinen palaute työn sujumisesta</p> <p>Muutoksen toteutumisen arviointi</p> <p>Palaute muutoksen sujumisesta ja kehittämistyö arvion perusteella</p>			
<p>Asioiden huomioinen suunnittelutilanteessa</p> <p>Selkeä päämäärä mihin ollaan menossa</p> <p>Puitteet kunnossa</p> <p>Laitteisiin perehdyttäminen</p> <p>Resurssien huomioinen</p> <p>Asioiden selvittäminen etukäteen</p> <p>Huolellinen suunnittelu</p>	<p>Muutoksen vaikutukset työhön</p> <p>Muutokseen valmistautuminen</p> <p>Määrätietoinen johtaminen</p> <p>Muutoksen looginen eteneminen</p>	<p>Muutokseen valmistautuminen organisaatiossa</p> <p>Muutoksen selkeä eteenpäin vieminen organisaatiossa</p>	<p>ENNAKOIVA MUUTOKSEN JOHTAMINEN</p>

<p>Muutoksen kokeminen positiivisena</p> <p>Muutos vaatii sopeutumista</p> <p>Asiakastyytyväisyys luo onnistumisen tunteita</p> <p>Taloudellisesti järkevä ratkaisu</p> <p>Samassa talossa kaikki toiminta</p> <p>Muutokset pitää virkeänä</p> <p>Negatiivinen suhtautuminen luo muutosvastarintaa</p> <p>Muutos tuo uutta</p> <p>Osaamisen kehittyminen</p>	<p>Oma asenne muutosta kohtaan</p> <p>Muutoskokemukset toiminnan kannalta</p> <p>Muutokseen sitoutuminen</p> <p>Muutoskokemukset</p>	<p>Muutokseen suhtautuminen</p> <p>Muutokseen sopeutuminen</p>	<p>TYÖNTEKIJÄN ASENNOITUMINEN MUUTTUVAAAN ORGANISAATIOON</p>
--	--	--	---