



Esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa

Vilma Hirvonen
Iida Vähärautio

OPINNÄYTETYÖ
21.11.2019

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen (ylempi AMK)

HIRVONEN VILMA & VÄHÄRAUTIO IIDA:
Esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa

Opinnäytetyö 85 sivua, joista liitteitä 13 sivua
Marraskuu 2019

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää organisaatio x:n esimiesten johtamisen osaamista organisaatiomuutoksessa henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa organisaation esimiesten johtamisen toteutumisesta organisaatiomuutoksen aikana ja muutosjohtamisen osaamisen kehittämistarpeista. Opinnäytetyön tutkimusongelmat olivat 1) Miten esimiehet osasivat toteuttaa muutosjohtamista henkilöstön arvioimana? 2) Miten esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa näyttäytyi henkilöstölle? Aineisto (N= 229) kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella ja käsiteltiin SPSS-ohjelmalla. Vastausprosentti oli 30,5% (n=70).

Tulosten perusteella henkilöstö kaipasi lisää informaatiota muutoksen aikatauluista ja siitä, miten muutos vaikuttaa konkreettisesti heidän työhönsä. Vastaajista 46 % oli sitä mieltä, että esimies oli perustellut muutoksen tarpeellisuuden. Henkilöstön toiveena oli, että heidät osallistettaisiin mukaan muutokseen, sillä vastaajista 59 % koki, ettei saanut osallistua muutoksen toteutukseen. Henkilöstö toivoi johtamiskulttuurin muutosta siten, että se tuotaisiin nykypäivän tasolle. Henkilöstö piti tärkeänä, että heidät otettaisiin mukaan muutoksen suunnitteluun, jotta organisaatio voi tulevaisuudessa menestyä.

Tulosten pohjalta esitettiin organisaation esimiehille kehittämissuhteet, minkä pohjalta he voivat kehittää omaa johtamisen osaamistaan muutoksessa. Esimiesten muutosjohtamisen kehittämistarpeiksi nousivat vision kirkastaminen, kaksisuuntaisen viestinnän tehostaminen, henkilöstön palkitseminen sekä osallistaminen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Jatkotutkimusehdotuksena on, että kysely toteutettaisiin uudelleen keväällä 2020, kun yhtiöittäminen on toteutunut kokonaisuudessaan organisaatiossa. Keväällä 2019 muutos oli vasta valmisteluvaiheessa, ja se on siten voinut vaikuttaa saatuun aineistoon. Luottamuksellinen aineisto on poistettu julkisesta raportista.

Asiasanat: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos

ABSTRACT

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

HIRVONEN, VILMA & VÄHÄRAUTIO, IIDA:
Managers' Leadership Competencies in an Organizational Change

Master's thesis 85 pages, appendices 13 pages
November 2019

Organizational changes have created a need to observe managers' leadership competencies. Changes induce anxiety for the staff even though the working principles are the same. The purpose was to investigate managers' leadership competencies in an organizational change from a staff's point view. The aim was to develop managers' leadership competencies in the change.

An e-survey was conducted in March 2019. There were 70 nurses and supervisors who responded to the survey. The response rate was 30, 5 %. The data were analyzed using statistical methods SPSS counting frequencies and making nonparametric tests.

As a result, managers have basic knowledge of change management. The staff hoped to be involved in the planning so that the organization can succeed. The staff wanted to bring the leadership culture of the first to today's level. Development needs included clarifying the vision, enhancing two-way communication, rewarding staff and engaging in the planning and implementation of operations.

As a conclusion, it seems that majority change efforts in organizations fail due to the lack of communication. Further studies on the subject, involving the staff, could give better information after change in a year and provide a better understanding of the change management in organization x.

Key words: change management, organizational change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSONGELMAT JA TAVOITE	7
3	ESIMIESTEN JOHTAMISEN OSAAMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	8
	3.1 Kirjallisuuskatsaus	8
	3.2 Organisaatiomuutos	10
	3.3 Muutosjohtaminen	12
	3.3.1 Muutoksen vaiheet	14
	3.3.2 Johtamisen osaaminen muutoksessa	18
4	METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
	4.1 Menetelmälliset lähtökohdat	21
	4.2 Aineiston keruu	22
	4.3 Aineiston analyysi	29
5	TUTKIMUSTULOKSET	35
	5.1 Taustatiedot	35
	5.2 Esimiesten muutosjohtaminen	38
	5.3 Esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa	46
	5.4 Avoin kysymys: henkilöstön ääni kuuluviin	54
6	POHDINTA	58
	6.1 Eettinen tarkastelu	58
	6.2 Luotettavuuden kriteerit	60
	6.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	63
	6.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	65
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	73
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit	73
	Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen keskeiset tutkimukset	74
	Liite 3. Saatekirje	79
	Liite 4. Kyselylomake	80
	Liite 5. Avoimen kysymyksen sisällönanalyysi	84
	Liite 6. Tutkimusaineistossa esiintynyt kato	85

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysala on jatkuvassa myllerryksessä erilaisten muutoksien, kuten uudistuksien ja säästötoimien vuoksi. Ennen kaikkea sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset tarvitsevat osaavaa johtamista, mikä on esimiehen yksi keskeisimmistä tehtävistä organisaatiossa. Muutoksia ei tulisi kokea kielteisenä, sillä niihin sisältyy paljon hyödynnettävissä olevia uusia mahdollisuuksia. Kun muutoksen kohteena on organisaatiossa työskentelevä henkilöstö, esimies joutuu kohtaamaan muutoshaluttomuutta, motivaation heikkenemistä ja pelkoa. Nämä ovat vaikeita tilanteita, joiden johtaminen vaatii esimieheltä erityistä taitoa. Onnistuneella muutosjohtamisella voidaan kuitenkin helpottaa henkilöstön sopeutumista muutokseen. (Salminen 2017, 303–304; Pirinen 2014, 16.)

Laurilan (2017) tutkimuksen mukaan esimieheltä odotetaan muutosprosessissa selkeitä toimintaohjeita sekä jämäkkää tehtävien organisointia ja muutosprosessin hallintaa. Henkilöstö kokee tärkeänä, että esimies luo toiminnalle selkeät tavoitteet ja huolehtii resursseista. Näkemys pohjautuu siihen, että henkilöstö haluaa tulla johdetuksi ylhäältäpäin kaaoksen ja epäjärjestyksen keskellä. Esimiehet vastaavasti kokevat tarvitsevansa ylimmältä johdolta selkeän strategian ja vision, jonka avulla he voivat suunnata yksikkönsä ja henkilöstönsä toimintaa kohti tulevaisuutta. Yleensä ylin johto määrittelee suuntalinjat muutokselle, mutta vastuu konkreettisten suunnitelmien laatimisesta ja toteuttamisesta jää usein lähi- ja keskijohdon vastuulle. (Laurila 2017, 138–139.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa valmisteltiin organisaatiomuutosta toiminnan uudelleen järjestelyn vuoksi. Yhtiöittämisen oli määrä tapahtua vuoden 2019 alusta, kun henkilöstölle tiedotettiin muutoksesta edeltävän vuoden 2018 syyskuussa. Esimiehet arvelivat yhtiöittämisen aiheuttavan epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta eri yksiköiden henkilöstössä. Esimiesten mukaan henkilöstöresursseihin ei ollut suunnitteilla muutoksia, koska toiminta tulisi pysymään ennallaan. (Työelämäpalaveri 2018.)

Esimiehellä on haastava tehtävä saada jokainen henkilöstöstä ymmärtämään ja hyväksymään tuleva muutos. Keskustelemalla muutoksen tarpeellisuudesta ja

positiivisista vaikutuksista henkilöstön työnkuvaan, voidaan lisätä motivaatiota ja turvallisuuden tunnetta. Yksikin positiivinen syy tai odotus voi aikaansaada sen, että henkilöstö hyväksyy muutoksen ja on valmis tekemään töitä sen eteen. (Pirinen 2014, 16–17.)

Tarkasteltaessa EU-maissa tehtyjä suuria organisaatiomuutoksia eniten muutoksia tehdään Suomessa. Tehokkuudestaan kuuluisassa Saksassa organisaatiomuutosten määrä on 20 % alhaisempi verrattuna Suomeen. Kokkisen (2013) tutkimuksessa arviointiin henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia sairaaloiden rakennemuutoksiin viimeisen kahden vuoden aikana. Vastaajista (n=1659) vain 18 % koki organisaation rakennemuutokset ymmärrettäviksi. Vastaajista 90 % arvioi vaikutusmahdollisuutensa puutteelliseksi organisaation rakennemuutoksessa. (Kokkinen 2012, 63.) Suomessa muutosjohtamisen painopiste on edelleen asioiden johtamisessa, vaikka esimiesten tulisi hallita ja osata myös ihmisten johtaminen. Onnistuakseen muutosjohtamisessa esimies tarvitsee näitä molempia johtamistaitoja. (Salminen 2017, 312–314.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää organisaatio x:n esimiesten johtamisen osaamista organisaatiomuutoksessa henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa esimiesten johtamisen toteutumisesta organisaatiomuutoksen aikana ja muutosjohtamisen kehittämistarpeista. Tulosten pohjalta esitetään kehittämisehdotukset organisaation esimiehille, minkä pohjalta he voivat kehittää omaa johtamisen osaamistaan muutoksessa.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSONGELMAT JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää organisaatio x:n esimiesten johtamisen osaamista organisaatiomuutoksessa henkilöstön näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat:

1. Miten esimiehet osaavat toteuttaa muutosjohtamista henkilöstön arvioimana?
2. Miten esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa näyttäytyy henkilöstölle?

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa organisaation esimiesten johtamisen toteutumisesta organisaatiomuutoksen aikana ja muutosjohtamisen osaamisen kehittämistarpeista. Tulosten pohjalta esitetään kehittämissuhteet organisaation esimiehille, minkä pohjalta he voivat kehittää omaa johtamisen osaamistaan muutoksessa.

3 ESIMIESTEN JOHTAMISEN OSAAMINEN ORGANISAATIOMUUTOK- SESSA

3.1 Kirjallisuuskatsaus

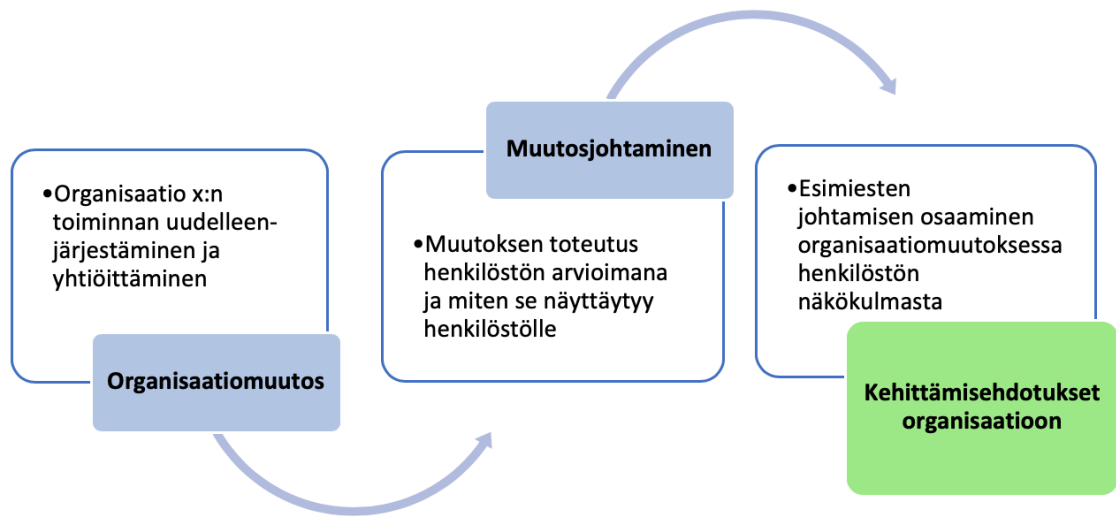
Opinnäytetyötä varten tehtiin kirjallisuuskatsaus. Tiedonhaku suoritettiin systemaattisen katsauksen periaatteita mukailleen ennen opinnäytetyön tutkimussuunnitelman hyväksymistä ja tutkimusluvan anomista. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli saada käsitys siitä, mitä tutkimuksellista tietoa on olemassa organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli luoda opinnäytetyölle vahvat teoreettiset lähtökohdat, ja auttaa kyselylomakkeen rakentamisessa mittaamaan niitä asioita mitä opinnäytetyössä tutkitaan.

Kirjallisuuskatsauksen toteutus eli tiedonhaku suoritettiin marras-joulukuussa 2018 tietokannoista TAMK Finna, Medic, Arto, Cinahl sekä EBSCO käyttämällä hakusanoja ja niiden yhdistelmiä (taulukko 1). Tietokantojen haun lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tietoa haettiin Hoitotiede -lehdistä. Tiedonhaku tehtiin vaiheittain yksi tietokanta kerrallaan. Tietokantahakuun palattiin vielä syksyllä 2019 täydentäen kirjallisuuskatsausta kansainvälisillä tutkimuksilla. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt sisäänotto- ja poissulkukriteerit ovat esitelty erikseen (liite 1).

TAULUKKO 1. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt hakusanat

Tietokanta	Hakusanat
TAMK Finna	muutosjohtaminen AND organisaatiomuutos AND viestintä
Medic	sote-uudistus AND johtaminen muutosjohtaminen AND organisaatiomuutos muutosjohtaminen AND hoitotyö hoitotyö AND johtaminen AND muutos hoitotyö AND johtaminen OR muutos
Arto	muutosjohtaminen OR organisaatiomuutos OR organisaatio
Cinahl	change management AND healthcare AND organizational change leading change AND healthcare AND organizational change
ESBCO	change management in organizations AND healthcare or health care change management AND nursing AND change

Kirjallisuuskatsaukseen valitut keskeiset tutkimukset ovat koottuna taulukoksi (liite 2). Taulukossa koottuna tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi, tutkimusmenetelmät, kohderyhmä, aineiston keruumenetelmä ja aineiston analyysimenetelmät sekä keskeiset tulokset. Opinnäytetyöhön tehnyt sisällölliset valinnat eli teoreettiset lähtökohdat (kuvio 1), pohjautuvat tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen. Opinnäytetyön teoreettisia lähtökohtia ovat organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen. Kirjallisuuskatsauksen avulla muodostettiin käsitys siitä, mitä tutkimuksellista tietoa on aiheesta olemassa.



KUVIO 1. Teoreettiset lähtökohdat

Organisaatio x:n tulevat muutokset tähtäävät toiminnan uudelleen järjestelyyn ja yhtiöittämiseen (Organisaation toiminta 2018). Kokkisen (2012, 5–6) ja Laurilan (2017, 203) tutkimuksien mukaan muutosjohtaminen on onnistunutta, jos esimies ja ylin johto panostavat ennen kaikkea ihmisten johtamiseen sekä riittävään oikea-aikaiseen sekä selkeään viestintään. Esimies on organisaatiossa avainhenkilö muutoksen johtamisessa. Myös Bernstrøm & Kjekshus (2012) osoittivat tutkimuksessaan, että muutoksen aikana esimiehen johtamiskäyttäytymisen ja henkilöstön sairauspoissaolojen välillä on yhteys. Työtehtävien seuranta ja ongelmien kohtaaminen olivat yhteydessä sairauspoissaolojen vähenemiseen. (Bernstrøm & Kjekshus 2012, 1.)

3.2 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan suunniteltua tai suunnittelematonta organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Organisaatiomuutos voi olla esimerkiksi henkilöstön työskentelytapojen muuttamista, tuotteiden parantamista tai organisaation rakenteellista uudistamista. Muutokset voivat olla suuria tai pieniä, nopeita tai hitaita. (Juuti & Virtanen 2009, 30.) Yksinkertaistettuna voidaan ajatella, että on olemassa kahdenlaisia organisaatiomuutoksia. Yleisimpiä ovat alituisen käynnissä olevat muutokset, joissa muutos tapahtuu vähitellen. Harvinaisempia ovat äkilliset tapahtumat, jonka vuoksi organisaatio ajautuu muutokseen. (Burke 2008, 21, 69.)

Organisaatiomuutokset ovat yleistyneet viime vuosina ja muutostahti pysyy edelleen vauhdikkaana. Ulkoiset ympäristötekijät, jotka vaikuttavat organisaatioiden toimintaan, muuttuvat nopeasti ja organisaatioiden on vaikea pysyä muutosten tahdin mukana. Kansantaloudelliset voimat pakottavat organisaatioita alentamaan kustannuksiaan, parantamaan palveluidensa laatua ja tuottavuutta sekä etsimään uusia kasvumahdollisuuksia. Organisaatioiden luomisen ja kehittämisen taustalla on ajatus jatkuvuudesta ja kestäväydestä, kun taas organisaatioihin vaikuttavat ulkoiset ympäristötekijät muuttuvat herkästi eikä niitä voida luotettavasti ennustaa. (Kotter & Tillmann 1996, 3; Burke 2008, 1.)

Talouden globalisoituminen ja teknologian kehitys tuovat organisaatioille joko uhkia tai mahdollisuuksia kehittyä, riippuen asian tarkastelunäkökulmasta. Organisaatorakenteet, järjestelmät, toimintatavat sekä organisaatiokulttuuri ovat pikemminkin jarruttaneet kuin helpottaneet muutoksia. Tulevaisuudessa organisaatioiden suuret muutokset eivät koskaan onnistu, jos organisaatiot ovat täysin tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Menestyäkseen organisaation tarvitsisi kokea muutokset tärkeiksi, sillä vanhentunut malli rauhallisista jaksoista ja kiivaista lyhyistä muutosprojekteista on ohitse. Muutos pitäisi nähdä organisaation luonnollisena tilana, koska organisaatiot joutuvat jatkuvasti muuttumaan kehityksen ja kilpailun vuoksi. (Kotter & Tillmann 1996, 141–142; Salminen 2014, 304.)

Organisaatiota koskevat muutokset ovat aina sekä yksilöllisiä että kollektiivisia. On väärin ajatella, että olisi olemassa pelkkiä organisaatiomuutoksia sellaisenaan. Organisaatiomuutokset koskevat aina henkilöstöä ja kokemukset liittyvät aina organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin. Sosiaali- ja terveyshuollossa keskeinen ajatus on ihmisten auttaminen eri tavoin, eikä ole yhdentekevää, miten henkilöstö ajattelee tai toimii. (Stenvall & Virtanen 2012, 209.) Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa henkilöstöön negatiivisesti ja esimerkiksi lisäten sairauspoissaoloja muutosvaiheen ollessa käynnissä. Bernstrømin ja Kjekshusin (2012, 1) tutkimuksessa esimiesten johtamisen osaamisella oli yhteys sairauspoissaoloihin organisaatiomuutoksen aikana.

Joskus organisaation muutoksena voi olla yhtiöittäminen. Yhtiöittämisellä tarkoitetaan julkisten palveluiden tuottamista yhtiömuodossa. Organisaation yhtiöittämisen taustalla saattaa olla tilanne, jossa organisaatio harjoittaa sellaista palvelutoimintaa, jonka järjestämisen arvioidaan olevan tarkoituksenmukaisempaa yhtiömuodossa. Yhtiöittämisellä tavoitellaan merkittävää hyötyä eikä yhtiöittämistä pidä tehdä kevyin perustein. Yhtiöittämisen tavoitteet ja perusteet voivat olla taloudellisia, toiminnallisia, laadullisia tai ne voivat liittyä esimerkiksi lainsäädännön muutoksiin. Pyrkimyksenä voi olla kustannusten alennus tai julkisten varojen käytön tehostaminen. Tavoiteltavien hyötyjen lisäksi yhtiöittämisestä seuraa organisaation toimintaan riskejä ja muutoksia. (Hallipelto, Hietanen, Narikka, Saltevo & Soikkanen 2013, 19.)

Yhtiöittämisen perusteet voivat liittyä kiinteästi verotuksellisiin näkökohtiin tai aiempiin organisaatiomuotoon liittyviin rajoitteisiin. Esimerkiksi yhdistys tai säätiö voivat harjoittaa vain sellaista toimintaa mikä on sallittu niiden säännöissä, ja liittyy välittömästi yrityksen tai säätiön tarkoituksen toteuttamiseen. Yhdistystä tai sääntöjä ei voida pitää verotuksellisesti yleishyödyllisinä, jos liiketoiminnasta muodostuu merkittävä osa toimintaa tai jopa toiminnan pääpiste. Näin ollen yhdistysten ja säätiöiden harjoittaman liiketoiminnan yhtiöittämisen perusteena voi olla sen varmistaminen, että yhdistys tai säätiö säilyy verotuksellisesti yleishyödyllisenä erottamalla liiketoiminta varsinaisesta yleishyödyllisestä toiminnasta. (Hallipelto ym. 2013, 20.)

3.3 Muutosjohtaminen

Juutin & Virtasen (2009) mukaan muutosjohtaminen on esimiehen jatkuvaa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Pahinta, mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on olla viestimättä muutoksesta henkilöstölle. Silloin, kun esimies ei edes tiedä mitä seuraavaksi tapahtuu, on parasta kertoa se avoimesti henkilöstölle. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Haastavaa muutostilanteissa voi olla se, että keskeneräisestä tilanteesta, ei ole antaa lisäinformaatiota. Tällöin joudutaan vain toistamaan henkilöstölle viestiä, ettei uutta kerrottavaa ole (Valpola 2015, 130).

Vastaavasti Hiltunen (2012) määrittää, että kaiken johtamisen voidaan ajatella olevan muutosjohtamista, sillä esimiehen johtaminen tähtää siihen, että johdettavana oleva muuttaa toimintaansa. Rauhallisina aikoina esimies tekee hallittua kehittämistä ja muutosta, intensiivisempään muutos aikaan voi sisältyä esimerkiksi organisaatiomuutos ja kriittisessä muutosvaiheessa voidaan joutua tekemään radikaaleja muutoksia esimerkiksi taloudellisista paineista johtuen. (Hiltunen 2012, 65.)

Johtamista on määritelty monin eri tavoin. Perinteisesti johtamisen teoriat ovat luokiteltu kahteen luokkaan, asioiden johtaminen eli **management** ja ihmisten johtaminen, eli **leadership**. Asioiden johtaminen on joukko prosesseja, joilla pyritään pitämään organisaation monimutkainen järjestelmä käynnissä. Esimiehen tärkeimpiä asioiden johtamisen osa-alueita ovat vuosittainen suunnittelu, budjetointi, organisointi, henkilöstöresurssit, valvonta ja ongelmanratkaisu. Vuorostaan ihmisten johtamisessa esimies määrittää yhteisen vision (miltä organisaation tulevaisuus näyttää). Esimies viestii tällöin sanoin ja teoin suuntaviivoista, inspiroi ja kannustaa henkilöstöä tekemään tulevaisuudesta totta esteistä huolimatta. (Kotter & Tillmann 1996, 22–23.)

Muutoksissa onnistuminen edellyttää esimieheltä 70–90 % ihmisten johtamista ja vain 10–30 % asioiden johtamista. Monessa organisaatiossa on se ongelma, että muutoksien ongelmallisuus ratkaistaan vain asioita johtamalla. Ihmisten johtamisella voidaan päästä eroon muutoshaluttomuudesta, ja sen myötä juurruttaa muutos osaksi organisaation kulttuuria. (Kotter & Tillmann 1996, 22–23.)

Bernstrømin ja Kjekshusin (2012) tutkimuksessa havaittiin, että esimiesten ongelmanratkaisutaidot yhdistettynä sosiaaliseen tukeen ja esimiesten tekemään valvontaan lisäsivät henkilöstön työmotivaatiota organisaatiomuutoksen aikana. Yksiköissä, joissa esimieheltä löytyi näitä ihmisten johtamisen taitoja, sairauspoissaolot olivat muutoksen aikana vähäisempiä. (Bernstrøm & Kjekshus 2012, 1.)

Koska muutosjohtamisessa on kyse monista vaiheista ja pienemmistä projekteista, muutoksen lopputulos on usein monimutkainen ja hämärä. Esimiehet, jotka yrittävät johtaa muutosta liian yksinkertaisesti ja suoraviivaisesti, useimmiten epäonnistuvat, koska ihminen on opetettu johtamaan enemmän asioita kuin ihmisiä. (Kotter & Tillmann 1996, 22.) Moen & Coren (2012) tutkimuksessa merkittävin havainto oli, että kukaan haastatelluista osastohoitajana toimivista esimiehistä ei ollut tietoinen muutoksen strategian näyttöperustasta eivätkä he käyttäneet muutosmalleja muutoksen toteuttamiseksi. Heidän muutosjohtamisensa perustui aikaisempaan kokemukseen siitä, mikä oli käytännössä toiminut. Esimiesten muutosjohtamiseen vaikutti enimmäkseen heidän omat intuiotonsa sekä aikaisemmat reflektiot. Tutkimus osoitti, että valtaosalla esimiehinä toimivista osastohoitajista ei ollut muutoskoulutusta sekä kokemukset muutoksen johtamisesta olivat heikkoja. (Moen & Core 2012, 256.)

Jotta muutos otettaisiin henkilöstön keskuudessa paremmin vastaan, esimies voi henkisesti valmistaa henkilöstöä muutokseen ottamalla heidät mukaan muutoksen suunnitteluun. Ensiarvoisen tärkeää muutoksen alkuvaiheessa on, että esimies kysyy henkilöstöltä mielipidettä, kuten esimerkiksi mikä merkitys muutoksella on heille tai mikä tulevassa muutoksessa olisi vaikeaa. Kun henkilöstöä on ensin kuultu, on heidän helpompi hyväksyä muutos. Henkilöstö kokee, että heitä on kuunneltu ja he ovat saaneet tilaisuuden vaikuttaa asioihin. (Pirinen 2014, 15.)

Organisaatiomuutoksissa tavoitellaan henkilöstön käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muutosta. Näin merkittävä muutos vaatii esimieheltä pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta johtamisessa. Muutosjohtaminen on onnistunutta, jos koko henkilöstö on mukana muutoksessa motivoituneena ja sitoutuneena viemään tavoitteet maaliin asti. Jos esimies haluaa pärjätä muutoksessa, on hänen

hankittava taitoja muutoksen johtamiseen ja siinä selviytymiseen. Esimiehen kannattaa hakea tukea myös omalta esimieheltään. Esimies tarvitsee muutoksessa erilaista osaamista, riippuen muutoksen vaiheesta, henkilöstöstä, tiimin dynamiikasta ja organisaation elinkaaresta. Esimiehen johtamistaidolla on ratkaiseva merkitys, miten tehokkaasti jatkuvia muutoksia pystytään viemään lävitse ja saamaan niistä erilaisia hyötyjä. (Pirinen 2014, 14.)

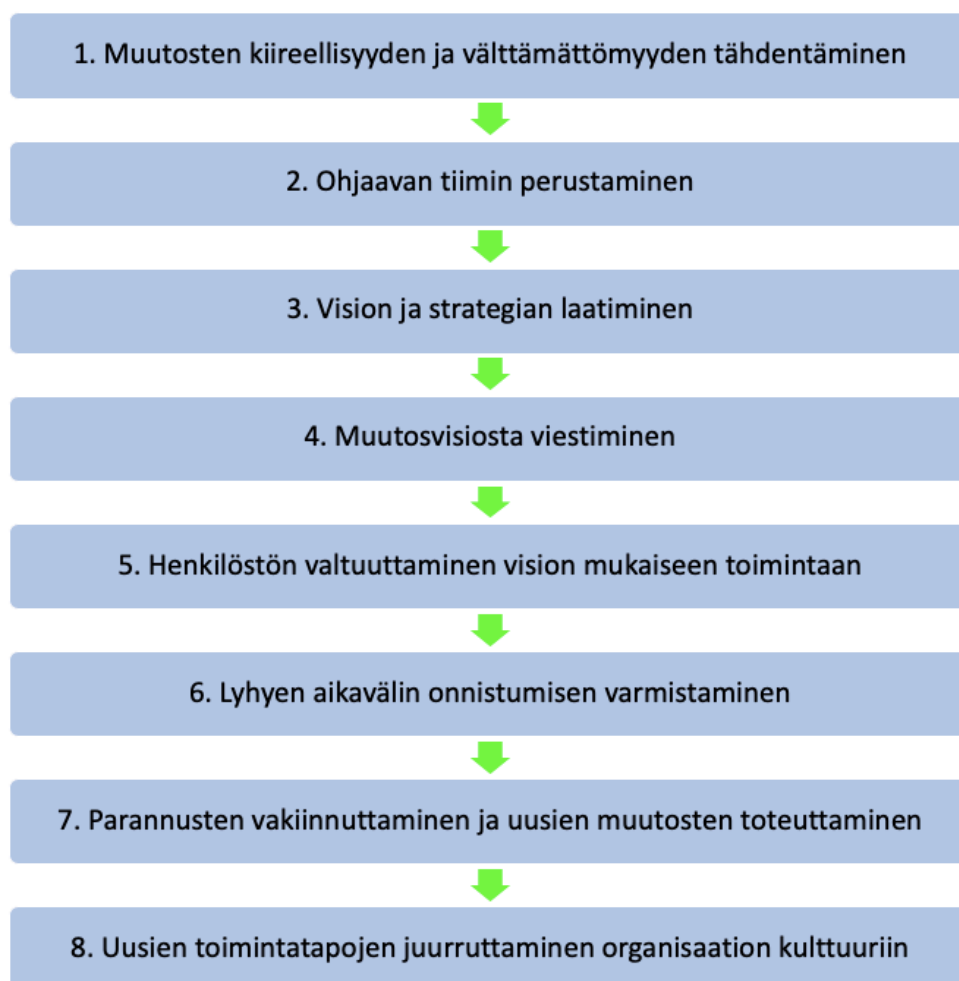
Nykyään muutosjohtamisessa ei enää keskustella muutosvastarinnan voittamisesta. Nykypäivänä kaikki ovat jo hyväksyneet, että muutokset ovat väistämättömiä. Muutoksiin suhtaudutaan silti epäillen, ja niitä pitäisi lykätä mahdollisimman kauas. Mieluisampaa olisi, ettei muutoksia tapahtuisi lainkaan. Muutokset saattavat olla tuskallisia ja vaativat paljon kovaa työtä sekä henkilöstöltä että esimieheltä. Jos organisaatio ei ota tehtäväkseen uudistua ja muuttua, se ei voi säilyä hengissä, olipa kyse sitten yrityksestä, yliopistosta tai sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista. (Drucker & Tillman 2000, 89.)

Nopeiden organisaation rakennemuutosten aikana hengissä säilyvät vain muutosjohtajat. Muutosjohtaja voi sosiaali- ja terveystalalla olla esimerkiksi vahvan työkokemuksen omaava henkilö, jolla on halua kehittää maakuntien sosiaali- ja terveystalaita tai organisaation toimintaa. Muutosjohtaja näkee muutokset mahdollisuuksina, etsii muutoksia ja löytää oikeita ratkaisuja sekä saa muutokset toimimaan tehokkaasti. Muutosjohtajana toimiminen vaatii halukkuutta ja kykyä muuttaa nykyisiä toimintatapoja sekä mielenkiintoa tehdä erilaisia uusia asioita. Ensimmäinen asia, joka muutosjohtajan on tehtävä, on hylätä eilinen. (Drucker & Tillman 2000, 89–90; Sarkkinen 2018.)

3.3.1 Muutoksen vaiheet

Muutoksen vaiheiden kuvaamiseen on olemassa useita erilaisia teorioita. Historiasta tunnettu Kurt Lewin (1890–1947) kehitti teorian suunnitellusta muutoksesta, mikä teki organisaatiomuutoksista johdonmukaisia, teoriapohjaisia sekä hallittuja. Vielä tänäkin päivänä organisaatiomuutosteorioiden pohjalla näkyy jälkiä Lewinin urauurtavista ajatuksista (Boje, Burnes & Hassard 2012, 24–25, 27).

Kuitenkin yksi tunnetuin sekä käytetyin muutoksen teoria on yhdysvaltalaisen muutosjohtamisen asiantuntijan John P. Kotterin suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksan vaiheen malli, jota hyödynnetään myös tässä opinnäytetyössä. Neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilanteen selvittelyssä ja muutoksen käynnistämisessä. Seuraavat kolme vaihetta auttavat uusien toimintatapojen käyttöönotossa ja viimeisessä vaiheessa muutokset juurrutetaan organisaation kulttuuriin (kuvio 2). Suurten muutosten läpiviennissä tarvitaan Kotterin mukaan näitä kaikkia vaiheita, sillä henkilöstö kokee muutoshaluttomuutta, jos esimies on ohittanut joitakin vaiheita. (Kotter & Tillmann 1996, 18–19.)



KUVIO 2. Suurten muutosten kahdeksan vaihetta (Kotter & Tillmann 1996, 18 muokattu)

Vaiheissa 1–2 henkilöstön tarvitsee kokea muutoksen välttämättömyys. Henkilöstön tulee tietää, ketkä ovat muutoksen avainhenkilöitä, jotka kuuluvat muutosta ohjaavaan tiimiin. Muutosten onnistumisen kannalta erityistä huomiota tulisi

suunnata siihen kuka tai ketkä valitaan johtamaan muutosta, sillä muutos vaatii osaavaa ja asiantuntevaa johtamista. Osaava muutosjohtaja omistaa vahvan aseman organisaatiossa, hänellä on myös asiantuntemusta ja uskottavuutta. (Kotter & Tillmann 1996, 19–23; Burke 2008, 226.) Ei riitä, että muutosjohtaja maalailee houkuttavia visioita tai tavoitteita, vaan henkilöstöllä oltava itsellään tunne siitä, että muutokset ovat välttämättömiä (Kasslin-Pottier 2009, 130).

Seuraavissa vaiheissa 3–4 muutosjohtajan tulee luoda vakuuttava näkemys muutoksesta ja tulevaisuudesta sekä luoda strategiset keinot, joilla muutokseen päästään (Kotter & Tillmann 1996, 19). Muutosjohtaja, joka ymmärtää organisaatiota ja ympäröiviä taloudellisia sekä poliittisia realiteetteja, edesauttaa muutosta. (Kokkinen 2012, 76). Esimies vie muutosvisiota henkilöstön tietoisuuteen muutosviestinnällä erilaisin keinoin. Tämä neljäs vaihe on usein liian lyhyt, tai viestintä on epä johdonmukaista muutosvaiheessa. (Kotter & Tillmann 1996, 73.)

Vuorisen (2008) tutkimuksessa osastonhoitajien johtamisessa nousi harvoin esille muutokseen tähtääviä toimintoja, visiointia tai toimintatapojen kyseenalaistamista. Vuorinen arvioi osastonhoitajien maltillisen riskinoton ja muutosten käyttöönoton johtuvan realistisista ja ammatillisesta suhtautumisesta johtamiseen. (Vuorinen 2008, 116.) Myös Kantasen (2017, 50) tutkimuksessa viestintä ja vuorovaikutustaidot itsearvioitiin yleisen johtamisosaamisen heikoimmaksi osa-alueeksi sekä hoitotyön johtajilla, että keski- ja ylemmän tason johtajilla.

Muutosviestintään liittyy tietynlaisia periaatteita. Annetun viestin tulee olla selkeä ja ristiriidaton ja sitä tulee toistaa useilla foorumeilla, kuten palaverissa, muistioissa ja tiedotteissa. Kielikuvien, vertauksien ja esimerkkien käyttö helpottavat viestin ymmärtämistä. Muutosviestintä vaatii toistoa ja avainhenkilöiden johtamista esimerkin avulla. Jos muutoksen avainhenkilöt toimivat vision vastaisesti, tällöin viestinnältä on viety pohja. Viestinnän uskottavuus myös kärsii, jos ristiriitoja tai liikkeellä olevia huhupuheita ei käsitellä avoimesti. Kaksisuuntainen viestintä on tehokasta, ja sillä kyetään vastaanottamaan myös palautetta. (Kotter & Tillmann 1996, 76.) Laurilan (2017) tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten tapaan käsitystä siitä, että hyvän muutosjohtajuuden edellytys on hyvät esimiehen vuorovaikutustaidot. Muutosjohtajuus rakentuu nimenomaan esimiehen ja henkilöstön välisessä kommunikaatiossa. (Laurila 2017, 203.)

Kotterin mallin vaiheissa 5–7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja (kuvio 2). Henkilöstön sitoutumista muutokseen voidaan lisätä valtuuttamisella ja osallistamisella henkilöstöä mukaan muutokseen. Tällä tarkoitetaan henkilön valtuuttamista eli **empowerment** -pyrkimyksiä vision mukaiseen toimintaan. Toisin sanoen henkilöstöä kannustetaan ottamaan riskejä sekä luomaan uudenlaisia ideoita ja tekemään toimenpiteitä. (Kotter & Tillmann 1996, 18–19, 87.)

Kokkisen (2013) tutkimuksessa sairaalan henkilöstö koki, ettei heillä ollut mahdollisuuksia osallistua muutosten toteutukseen. Rakennemuutosten myötä henkilöstö koki työkykynsä puutteelliseksi. Muutosten ymmärrys ja muutoksiin osallistumismahdollisuudet olivat sitä heikommat, mitä alempana ammattihierarkiassa oltiin. (Kokkinen 2012, 73.) Khanin, Manzoorin ja Rashidin (2018) tutkimuksessa henkilöstö koki jäävänsä muutoksessa ulkopuolelle. Heidän osallistamisensa puute herätti vihan, turhautumisen ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Tämä aiheutti sen, että henkilöstö hermostuessaan ryhtyi lakkoon ja asiaa käsiteltiin jopa oikeusteitse. (Khan, Manzoor & Rashid 2018, 431.)

Myöskään jos esimies ei laadi visiota selkeäksi, on vaikea määrittää uskottavia lyhyen aikavälin onnistumisia. Tällöin on myös mahdotonta suunnitella parannuksia tai palkita henkilöstöä (Kotter & Tillmann 1996, 18.) Vuorisen (2018) tutkimuksen mukaan yliopistosairaaloissa työntekijöiden palkitseminen on rajallista. Raha muodostaa palkitsemisessa merkittävän osan, eikä yksittäinen lähiesimiehenä toimiva osastonhoitaja voi palkita henkilöstöänsä rahallisesti. Mikäli henkilöstön ylimääräistä panostusta pidetään itsestäänselvyytenä, motivointi uusiin hankkeisiin ja projekteihin saattaa olla ongelmallista. Rahan tilalle voitaisiin innovoida erilaisia palkitsemiskeinoja, joilla voidaan nostaa työn merkitystä. (Vuorinen 2008, 116.)

Mikäli parannukset saadaan vakiinnutettua organisaatioon, voidaan toteuttaa uusia muutoksia rekrytoimalla tai ylentämällä muutosvision toteuttamiseen kykeneviä henkilöitä. Toimintaa voidaan myös kehittää esimerkiksi muutosjohtajana toimivien agenttien avulla. (Kotter & Tillmann 1996, 18.) Muutosagenttina voi toimia organisaation sisäinen tai ulkopuolinen ammattilainen, jolla on kokemusta ja osaamista muutoksista sekä ymmärrystä kyseisen organisaation toiminnasta.

Muutosagentin tehtävänä on muun muassa motivoida eri sidosryhmiä ja suunnitella resurssien käyttöä muutoksen läpiviemiseksi. (Ha 2014, 47–53.)

Viimeisessä kahdeksannessa Kotterin muutoksen vaiheessa (kuvio 2) esimiehen tavoitteena on juurruttaa muutokset organisaation kulttuuriin ja auttaa tekemään niistä pysyviä. Tällöin on välttämätöntä, että esimies seuraa muutoksia ja arvioi niiden vaikutuksia. (Kotter & Tillmann 1996, 19–20.) Khanin ym. (2018) tutkimuksessa muutoksen juurruttamista ei koettu onnistuneeksi, sillä uusien toimintatapojen ohjeistus ei ollut selkeää. Informaation vähyys johti ohjeiden monitulkintaisuuteen, sillä yksilöt yrittivät itsekseen tulkita uudistusta. Tämä synnytti henkilöstössä ahdistuneisuutta, epävarmuutta ja hermostuneisuutta, minkä vuoksi henkilöstö kääntyi uudistusta vastaan. (Khan ym. 2018, 432.)

Onnistuneessa suuressa muutoksessa on kaikki kahdeksan muutosvaihetta, jotka edetään järjestyksessä lävitse vaihe vaiheelta. Vaikka organisaatiossa saataisi olla useita suuria muutosprojekteja päällekkäin, yhdenkin vaiheen ohittaminen tai liian nopea siirtyminen myöhempisiin vaiheisiin aiheuttaa lähestulkoon aina ongelmia. (Kotter & Tillmann 1996, 19–20.) Sanotaan, että suuri muutos vaatii tuhat vuorokautta toteutuakseen. Tällöin ei ole yhdentekevää, jos henkilöstö ei ole motivoitunut tai sitoutunut muutoksen toteuttamiseen (Pirinen 2014, 14).

3.3.2 Johtamisen osaaminen muutoksessa

Esimiehen on hyvä tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa pystyäkseen johtamaan muutosta tehokkaasti. Hänen on uskottava jatkuvaan oppimiseen ja hankittava palautetta omasta toiminnastaan. Ennen muutosta esimiehen tulee selvittää, millä tasolla hänen johtamisen osaamisensa on nyt, mitä hän haluaa johtamisessaan kehittää ja kuinka hän voi sen saavuttaa. Osaamistaan kehittämällä hän voi mukautua muutokseen ja auttaa myös muita sopeutumaan siihen. Puutteet johtamisen osaamisessa muutoksessa voivat johtaa muun muassa motivaation heikentymiseen ja ylimääräiseen kustannusten kasvuun. (Kumar, Kumar, Deshmukh & Adhish 2015, 87–89.)

Johtaminen suurissa muutostilanteissa edellyttää esimieheltä erityisesti ihmisten johtamisen osaamista. Esimiehen tehokas tapa käsitellä muutosta ja sen aiheuttamaa vastarintaa on käsitellä organisaatiomuutosta avoimesti henkilöstön kanssa. Muutoksen kohtaaminen yhdessä henkilöstön kanssa helpottaa muutosten tarpeellisuuden ymmärtämistä ja muutosten vaikutusten arviointia. (Salminen 2017, 313.) Uudistuksiin ja muutoksiin suhtaudutaan usein uhkana, mikä aiheuttaa henkilöstössä ahdistusta, laskee motivaatiota ja heikentää työhyvinvointia. Organisaatiomuutoksen herättämät pelot saattavat joidenkin kohdalla olla aiheellisia, sillä monet mieltävät muutokset irtisanomisina tai työolojen heikentymisenä. (Salminen 2017, 304–305.)

Esimiehen työhön kuuluu hallita ja ymmärtää muutoksesta aiheutuvia reaktioita yksilöissä ja ryhmässä (Hiltunen 2014, 108). Muutos ei ole aina kielteinen ilmiö, mutta huonosti johdetut muutokset aiheuttavat organisaatiossa runsaasti reaktioita, kuten hämmennystä, sähläystä ja tehottomuutta. (Salminen 2017, 304–305.) Turpeisen (2011) tutkimuksessa todetaan, ettei henkilöstön muutosta kohtaan esittämä kritiikki ole aina merkki johdon epäonnistumisesta, vaan kritiikki voidaan nähdä henkilöstön rohkeana ja aktiivisena pyrkimyksenä vaikuttaa muutosprosessiin. (Turpeinen 2011, 198.) Muutokseen sopeutumista voidaan helpottaa kaksisuuntaisella muutosviestinnällä. Kun henkilöstölle on annettu mahdollisuus esittää kysymyksiä, kyseenalaistaa muutoksen tarve ja keskustella siitä, he pystyvät paremmin hyväksymään muutoksen. (Kotter & Tillmann 1996, 84–85.)

Esimies on muutostilanteissa henkilö, jolta henkilöstö kokee saavansa tukea. Yksittäinen henkilö työyhteisössä voi mieltää tukemisen eri tavalla. Toinen saattaa tarvita muutoksessa paljon enemmän tukea esimieheltään kuin toinen. Esimiehen kannattaa sopia myös yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Pelkästään tietoisuus siitä, että voi halutessaan keskustella ammattilaisen kanssa, voi auttaa joidenkin hankalissa muutostilanteissa. (Ponteva 2010, 68–69, 72.)

Esimieheltä odotetaan Laurilan (2017) tutkimuksen perusteella emotionaalista tukea organisaatiomuutokseen liittyvien negatiivisten tunteiden käsittelyssä. Emansipoivalla muutosjohtamisella, jossa esimies auttaa henkilöstöä vapautumaan muutoksen aiheuttamista negatiivisista tunteista, puretaan ja käsitellään negatiivisia tunnetiloja huomioimalla henkilöstön tunneperäiset tarpeet. Tämän rinnalle

tarvitaan myös innostavaa muutosjohtamista, jossa luodaan muutosmyönteistä energiaa ja kohotetaan henkilöstön motivaatiota. (Laurila 2017, 204.)

Myös Bernstrømin ja Kjekshusin (2012) tutkimuksessa havaittiin, että esimiehen osoittama sosiaalinen tuki henkilöstölle vaikutti alaisten sairauspoissaoloihin organisaatiomuutoksen aikana kahdella tavalla. Yksiköissä, joissa sosiaalisesti tukeva esimies ei uskaltanut nostaa ”kissaa pöydälle”, olivat sairauspoissaolot korkeammat kuin yksiköissä, jossa esimies oli sosiaalisesti tukeva ja valmis ratkomaan ongelmia. (Bernstrøm & Kjekshus 2012, 10.)

Usein henkilöstö kysyy esimieheltä miksi jonkin asian pitää muuttua. Esimiehen tulisi keskustella henkilöstön kanssa päivittäin siitä, miksi muutos on tarpeellinen ja mihin sillä tähdätään. (Pirinen 2014, 14.) Esimiehen sanoilla on suuri merkitys. Esimiehen tulee pohtia etukäteen, miten kertoa vaikeista asioista henkilöstölle ja korjata väärinymmärryksiä tai liikkeellä olevia vääriä huhupuheita tai uskomuksia. (Ponteva 2010, 72–73.)

Monesti suurten muutosten keskellä henkilöstö on tyytyväinen pieniin asioihin, sillä useimmille riittää tieto työpaikan säilymisestä tai palaute tehdystä työstä, koska se palkitsee heitä. Palkitseminen on yksi johtamisen työkalu, ja se on siten myös tärkeä johtamisen osaamisen väline. Jos organisaatiossa joudutaan tekemään supistuksia, niin usein säästetään henkilöstön palkitsemisesta. Tuolloin supistukset tulisi harkita tarkoin, ettei henkilöstön motivaatio laske kohtuuttomasti tai työnteosta katoa mielekkyys. (Ponteva 2010, 72–73.)

4 METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Tutkimuksen metodologialla tarkoitetaan sääntöjä ja ohjeita, kuinka tieteellistä tutkimusta voidaan tehdä. Niiden tuntemus on edellytys laadukkaalle tutkimukselle. Käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset käyttäytyvät. Se on lähes aina luonteeltaan empiiristä tutkimusta. Empiirinen tutkimus perustuu havaintoihin ja niistä tehtyihin päätelmiin, joita voidaan tehdä esimerkiksi mittaamalla jotakin asiaa. Ihmisten käyttäytymisessä on paljon yksilöiden välisiä ja tilannekohtaisia vaikutuksia. Jos tuloksista halutaan saada yleistettävämpiä, pelkästään yhdeltä ihmiseltä kerätty tutkimustieto ei riitä. Tällöin mitataan suurempaa joukkoa ihmisiä. (Nummenmaa 2009, 23–24.)

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisin kuvan muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä eroista ja suhteista. Se vastaa kysymykseen, kuinka paljon ja miten usein. Muuttuja, esimerkiksi toiminta tai jokin ominaisuus on asia, josta kvantitatiivisessa tutkimuksessa halutaan tietoa. Mittarin avulla saadaan määrällinen tieto tai määrälliseen muotoon muutettu sanallinen tieto tutkittavasta asiasta. Näitä mittareita ovat esimerkiksi kysely- havainnointi-, tai haastattelulomake. Kvantitatiivisessa tutkimustavassa tarkastellaan tietoa numeraalisesti vastaten kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon tai kuinka usein. (Vilkkä 2007, 13–14.)

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tiedonintressi. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä on tarkoitus tuottaa numeraalista tietoa. Kyseinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimuksiin, joissa halutaan kuvata numeraalisesti jotakin asiaa yleisesti, tai esimerkiksi halutaan kuvailla missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen ja tutkimusaineisto on muutettavissa mitattavaan muotoon. Tavoitteena on löytää säännönmukaisuuksia siihen, miten eri asiat liittyvät toisiinsa ja selittää miten tutkimusyksiköt eroavat muuttujien suhteen. (Vilkkä 2015, 66–68.)

Henkilöstön tutkiminen kvantitatiivisella tutkimuksella on mahdollista siten, että tutkittavat asiat operationalisoidaan (muutetaan rakenteellisesti). Se tarkoittaa teoreettisten ja käsitteellisten asioiden muuttamista sellaiseen muotoon, että tutkittava ymmärtää asian arkikielen ilmaisulla. (Vilka 2007, 13–14.) Vastajan ikä ja koulutus ovat empiirisiä käsitteitä, jotka ovat melko vaivattomasti ja yksiselitteisesti todennettavissa, kun taas teoreettiset käsitteet, kuten johtaminen, muutetaan havaintojen kielelle eli operationalisoidaan (Ketokivi 2015, 80).

Tämän jälkeen toteutetaan strukturointi, jolla tarkoitetaan, että asiat vakioidaan kyselylomakkeeseen kysymyksiksi ja vaihtoehdoiksi niin selkeästi, että kaikilta tutkittavilta voidaan kysyä kysymykset samalla tavalla ja ymmärrettävästi. Strukturoinnissa tutkittavat asiat vakioidaan esimerkiksi kysymyslomakkeeseen sellaisiksi kysymyksiksi ja vaihtoehdoiksi, siten että kaikki vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla. Jokaisella asialle eli muuttujalle annetaan arvo. Arvo voi olla kirjaimia tai numeroita. Operationalisointi ja strukturointi toteutetaan ennen aineiston keräämistä. (Vilka 2007, 13–14.)

Tutkimustulosten puolueettomuutta eli objektiivisuutta edesauttavat tutkittavan ja tutkijoiden etäinen suhde tutkimusprosessin aikana. Etäisyys tutkittavaan säilyy, kun tutkittava esiintyy tutkijoille numeroina ennalta strukturoidussa lomakkeessa. Yksittäinen tutkittava ei vaikuta tutkijaan persoonana, aineiston ollessa suuri. (Vilka 2007, 16.) Myöskään tulokset eivät saa olla riippuvaisia havainnoijasta tai hänen tavastaan tulkita ilmiötä (Nummenmaa 2009, 23).

4.2 Aineiston keruu

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä laajan kirjallisuuskatsauksen rooli on merkittävässä osassa. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodaan tutkimuksessa käytettävä mittausväline, mikä vaikuttaa tuloksiin oleellisesti. Onnistuminen mittarin rakentamisessa ja esitestauksessa on tärkeää, sillä luodun mittarin avulla kerätään tutkimukseen tarvittava aineisto. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 54.) Suurin osa hoitotieteellisistä kvantitatiivisista tutkimuksista on poikittaistutkimuksia, joissa aineisto kerätään ainoastaan yhden kerran. Tällöin ei ole

tarkoitus tutkia samaa ilmiötä myöhemmin uudestaan ja verrata sitä aiempiin tuloksiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 56.)

Tavallisin tutkimusaineiston keräämisen tapa kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kyselylomake. Vastaaja lukee ja vastaa itse kirjallisesti esitettyihin kysymyksiin kirjallisesti. Tämä aineistonkeruumenetelmä sopii suurelle vastaajajoukolle. Suuri vastaajajoukko tekee mahdolliseksi sen, että asioita voidaan selittää numeraalisesti ja tilastollisia menetelmiä soveltaen otoksen perusteella voidaan tehdä jopa koko populaatiota (koko ihmisryhmää) koskevia päätelmiä harkinnanvaraisesti. Otoksen koon määrittelemiseksi ei ole yksiselitteistä menetelmää, sopiva otoskoko riippuu aina tutkittavan ilmiön ominaisuudesta, kohdepopulaation suuruudesta sekä käytettävissä olevista resursseista. Mitä enemmän on vastaajia, sitä paremmin vastaukset edustavat keskimääräistä mielipidettä tai kokemusta tutkitavasta asiasta. (Nummenmaa 2009, 25, 29–30; Vilka 2007, 17; Vilka 2015, 95–96.)

Mikäli aineisto kerätään verkkokyselynä, etuna on, että aineisto tallentuu suoraan sähköiseen muotoon ja säästää sekä kohderyhmän että opinnäytetyön tekijöiden aikaa ja näppäilyvirheitä, kun aineistoa ei tarvitse syöttää manuaalisesti. Sähköisen kyselylomakkeen käyttöön liittyy kuitenkin tutkimuseettisiä ongelmia. Sähköinen kysely ei välttämättä tavoita kaikkia vastaajia, koska se vaatii nettiyhteyden ja tietokoneen tai mobiililaitteen. Organisaatioissa tehtyihin kyselyihin voi liittyä myös anonymiteetin ongelma, sillä sähköisessä kyselyssä vastaaja voi paljastua sähköpostiosoitteen tai tietokoneen IP-numeron perusteella. Myös tutkimuksen vastausprosentit saattavat jäädä alhaisiksi vastausväsymyksen vuoksi, koska erilaisten sähköisten kyselyiden sekä mielipidemittausten määrä on voimakkaasti yleistynyt. (Vehkalahti 2014, 48; Vilka 2015, 95–96.)

Kaikessa aineiston keruussa on ehdotonta, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkittavilla tulee olla aito mahdollisuus osallistua vapaaehtoisesti, ja osallistumisen voi keskeyttää missä tahansa vaiheessa tutkimusta ilman syyntä kertomista. Tietoisella suostumuksella tarkoitetaan, että tutkittava antaa luvan tutkimuksen tekijöille käyttää aineistoa henkilökohtaisesti ja luottamukselli-

sesti. Luottamuksellisuus edellyttää tutkijoilta, että aineistoa säilytetään tietoturvallisesti ja aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistumisen jälkeen. (Kuula 2011, 87, 89.)

Opinnäytetyön teossa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Ennen tutkimuksen toteuttamista ja aineiston keräämistä järjestettiin työelämäpalaveri palvelujohtajan kanssa syksyllä 2018. Opinnäytetyölle haettiin kohdeorganisaatiosta tutkimuslupa alkuvuodesta 2019 (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Luvan myöntämisen jälkeen aineisto kerättiin keväällä 2019 sähköisen kyselylomakkeen avulla käyttäen Tampereen ammattikorkeakoulun e-editori ohjelmaa. Ennen kyselyn toteuttamista kohderyhmänä olevalle henkilöstölle lähetettiin palvelujohtajan kautta saatekirje (liite 3), jossa kerrottiin opinnäytetyöstä ja vapaaehtoisesta osallistumisesta sähköiseen kyselyyn koskien organisaation esimiesten muutosjohtamisen osaamista.

Kyselylomakkeen (liite 4) suunnittelu aloitettiin joulukuussa 2018. Kyselylomakkeen rakentaminen aloitettiin taustakysymysten muodostamisesta, joita oli seitsemän kappaletta. Taustamuuttujat sijoitettiin kyselylomakkeen alkuosaan, ajatellen, että helpottaisi kyselyyn vastaamisen aloittamista. Taustamuuttujissa jätettiin pois ammattinimike, koska organisaatiossa on muun muassa vähän fysioterapeutteja ja heidät voitaisiin vastausten perusteella tunnistaa.

Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa ajateltiin, että opinnäytetyön kohdeorganisaatio olisi julkista tietoa ja ammattinimikkeen poisjättämisellä vastaaja ei olisi siten tunnistettavissa julkisesta raportista. Sen sijaan kysyttiin vastaajan korkeinta koulutusastetta, jolla oli tarkoitus selvittää, onko koulutusasteen ja vastausten välillä yhteyttä. Myöskään vastaajan sukupuolta ei kysytty kyselylomakkeen anonyymiyden säilyttämiseksi, sillä sosiaali- ja terveysalalla työskentelee enemmän naisia kuin miehiä. Tästä syystä myös osa organisaation henkilöstöstä pienemmistä yksiköistä sijoitettiin kyselylomakkeessa kategoriaan *Muut palvelut*.

Taustakysymyksissä kysyttiin työkokemusta sosiaali- ja terveysalalla sekä työskentelyaikaa organisaatiossa. Näiden taustakysymyksen avulla haluttiin selvittää, onko työkokemuksella tai työskentelyajalla organisaatiossa vaikutusta saa-

tuihin tuloksiin. Lisäksi haluttiin tarkastella henkilöstön aiempia kokemuksia suurista muutoksista, sillä Khanin ym. (2018) tutkimuksessa ilmeni, että aiemmat huonot kokemukset muutoksista vaikuttavat siihen, kuinka nykyinen muutos koetaan (Khan ym. 2018, 419).

Taustakysymysten suunnittelun jälkeen kyselylomake jaettiin kahteen osaan: esimiesten muutosjohtamiseen (kysymykset 8–25) ja esimiesten johtamisen osaaaminen organisaatiomuutoksessa (kysymykset 26–50). Esimiesten muutosjohtamisen kysymykset (taulukko 2) muodostuivat Kotterin muutoksen vaiheita mukaillen sekä hyödyntämällä aikaisempien julkaisujen, kuten Pahkin, Mattila-Hollan & Leppäsen (2013) Työterveyslaitoksen julkaisemaa Mielekäs organisaatiomuutos –kyselyn menetelmäkäsikirjan -kysymyspatteristoa OSA I: Organisaatiomuutos, sen toteutus ja vaikutukset. Kyselylomakkeen teossa olisi voinut hyödyntää myös valmista testattua ja hyväksi todettua lomaketta, mutta opinnäytetyössä haluttiin muodostaa teoretiedon perusteella kohdeorganisaatioon sopiva lomake.

TAULUKKO 2. Kysymyslomakkeen muodostuminen (Kotter & Tillmann 1996, 18, muokattu)

Muutoksen vaihe	KYSYMYKSET 8–25 ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMINEN
1	8. Esimieheni on perustellut muutoksen tarpeellisuuden
1	9. Esimieheni on kertonut muutoksen toteutuksen aikataulun
2	10. Esimieheni on tiedottanut ketkä johtavat muutosta
3	11. Esimieheni on perustellut muutoksen tavoitteet
3	12. Esimieheni on kertonut muutokseen pääsemisen keinot
4	13. Esimieheni on antanut riittävästi tietoa muutoksesta kirjallisesti (sähköposti, tiedotteet, jne.)
4	14. Esimieheni on antanut riittävästi tietoa muutoksesta suullisesti (palaverit, keskustelut jne.)
4	15. Esimies on antanut selkeää ja ymmärrettävää tietoa muutoksesta
4	16. Esimies on antanut ajantasaista tietoa muutoksen etenemisestä
5	17. Esimieheni on antanut osallistua muutoksen suunnitteluun
5	18. Esimieheni on antanut osallistua muutoksen toteutukseen
5	19. Esimieheni on arvioinut muutoksen vaikutuksia työnkuvaani
5	20. Esimieheni on arvioinut muutoksen vaikutuksia motivaatiooni
5	21. Esimieheni on järjestänyt muutokseen liittyvää lisäkoulutusta
6	22. Esimieheni on seurannut muutoksen edistymistä
7	23. Esimieheni on ottanut käyttöön paranneltuja toimintatapoja muutoksen myötä
8	24. Esimieheni on pitänyt kiinni uusista toimintatavoista
8	25. Uudet toimintatavat on otettu pysyvästi käyttöön organisaatiossa

Toisessa kysymysosiossa Esimiesten johtamisen osaamiseen organisaatiomuutoksessa hyödynnettiin myös Kotterin suurten muutoksen kahdeksan vaiheen mallia (taulukko 3), mutta tähän osioon otettiin lisäksi kysymyksiä, jotka käsittelevät ihmisten johtamista. Kirjallisuuskatsauksen perusteella tällaisia asioita ovat muutosvisiosta viestiminen, esimiehen vuorovaikutustaidot muutoksen eri vaiheissa sekä henkilöstön huomioiminen muutoksen keskellä.

Johtaminen suurissa muutostilanteissa vaatii esimieheltä erityisesti ihmisten johtamisen osaamista ja esimiehen työhön kuuluu ymmärtää ja hallita muutoksesta aiheutuvia reaktioita henkilöstössä (Salminen 2017, 313; Hiltunen 2014, 108). Kysymysosiossa huomioitiin henkilöstön kokemuksia, sillä muutos vaatii emansipovaa johtamista, jossa esimies huomioi muutoksen aiheuttamien negatiivisten tunteiden vaikutusta henkilöstöön (Laurila 2017, 204).

TAULUKKO 3. Kysymyslomakkeen muodostuminen (Kotter & Tillmann 1996, 18, muokattu)

Muutoksen vaihe	KYSYMYKSET 26–50 ESIMIESTEN JOHTAMISEN OSAAMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA
3	26. Olen tietoinen organisaation visiosta
4	27. Organisaation visiosta on viestitty kirjallisesti
4	28. Organisaation visiosta on viestitty suullisesti
5	29. Minulla on mahdollisuus toimia organisaation vision mukaisesti
5	30. Olen sitoutunut organisaation visioon
5	31. Minulla on ollut mahdollisuus esittää mielipiteeni muutoksesta
5	32. Esimieheni on kuunnellut mielipiteeni muutoksesta
5	33. Esimieheni on osannut asettautua minun asemaani muutoksen aikana
5	34. Esimieheni on osannut kuunnella huolenaiheitani muutokseen liittyen
5	35. Esimieheni on tukenut minua muutoksessa
5	36. Esimieheni on innostanut minua muutoksessa
5	37. Esimieheni on auttanut minua sitoutumaan muutokseen
6	38. Esimieheni on palkinnut jaksamisesta muutoksen aikana (esim. kiitoksin)
7	39. Esimieheni on osannut ennakoida muutokseen liittyviä mahdollisia ongelmia
7	40. Esimieheni on osannut käsitellä esiin tulleita ongelmia monipuolisesti
7	41. Esimieheni on pysynyt puolueettomana ratkaistessaan ongelmia
7	42. Esimieheni on osannut ratkaista ongelmia yhteistyössä henkilöstön kanssa
7	43. Esimieheni on osannut tarkastella muutosta monesta eri näkökulmasta
7	44. Esimieheni on osannut ottaa vastaan kritiikkiä muutokseen liittyen
7	45. Esimieheni on osannut johtaa muutosta vastustuksesta huolimatta
7	46. Esimieheni on pysynyt maltillisena vastustuksesta huolimatta
7	47. Esimieheni on osannut johtaa muutosta odottamattomissa tilanteissa
7	48. Esimieheni on osannut ohjata minua muutoksen aikana
8	49. Esimieheni on osoittanut varmuutta johtaessaan muutosta
8	50. Esimieheni on onnistunut muutoksen johtamisessa

Kyselylomakkeessa käytettiin järjestysasteikollista Likertin asteikkoa, jossa vastaajalle esitetään väittämiä tutkittavasta asiasta. Vastaaja valitsee asteikolta 1–5

sopivimman vaihtoehdon, joka kuvaa parhaiten hänen käsitystään asiasta. Kyselyn vastausvaihtoehdot olivat *täysin eri mieltä* (1), *melko eri mieltä* (2), *ei samaa eikä eri mieltä* (3), *melko samaa mieltä* (4) ja *täysin samaa mieltä* (5). (Heikkilä 2014, 39.) Likertin asteikkoa päädyttiin käyttämään, koska se on yleisesti tunnetuimpia asteikkoja kyselylomakkeissa. Kyselylomakkeesta jätettiin pois *en osaa sanoa* -vastausvaihtoehto, koska se houkuttaa vastaajaa herkästi antamaan kyseisen vaihtoehdon miettimättä sen tarkemmin kysymystä.

Kyselylomakkeen loppuosaan sijoitettiin avoin kysymys, jossa vastaajaa pyydettiin kertomaan *Mitä muuta haluaisit sanoa muutoksen toteuttamisesta ja esimiehen muutosjohtamisesta?* Tarkoituksena oli avoimella kysymyksellä antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa vapaasti kokemuksistaan ja tuntemuksistaan muutokseen liittyen. Avoin kysymys valittiin kyselylomakkeen loppuosaan myös siitä syystä, jos joitakin olennaisia kysymyksiä oli jäänyt pois kyselylomakkeesta.

Kun opinnäytetyölle myönnettiin tutkimuslupa 21.2.2019, e-editorin toiminta ja kyselylomakkeen ymmärrettävyys ja selkokieliys testattiin 22.2–10.3.2019 välisenä aikana luoden tutkimussuunnitelman mukainen kyselylomake ohjelmistoon. Kuudelta esitestaaajalta saadun palautteen perusteella tarkennettiin vastausohjeita sekä muotoiltiin kahta kysymystä selkeämpään muotoon (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Esitestauksen perusteella tehdyt korjaukset kyselylomakkeeseen

VANHA KYSYMYS	UUSI KYSYMYS
1. Anna ikäsi kokonaisin numeroin ___ vuotta	1. Minkä ikäinen olet? Anna vastaus numeroin ___
7. Kokemuksesi suurista työpaikan muutoksista työ urasi aikana? Valitse sopivin alla olevista vaihtoehdoista: a) en ole ollut koskaan suurissa muutoksissa mukana b) olen ollut 1–2 suuressa muutoksissa mukana c) olen ollut yli kolmessa suurissa muutoksissa mukana	7. Kokemuksesi suurista muutoksista työpaikoilla urasi aikana? Suurilla muutoksilla tarkoitetaan esimerkiksi organisaatorakenteen tai johdon muutosta. Valitse sopivin alla olevista vaihtoehdoista. a) en ole ollut koskaan suuressa muutoksessa mukana b) olen ollut 1–2 suuressa muutoksessa mukana c) olen ollut kolmessa tai useammassa suuressa muutoksessa mukana

Vanhassa kysymyksessä 1. *anna ikäsi kokonaisin numeroin* oli tarkoituksena saada kokonaisluku ilman desimaaleja, jotta analysointi onnistuu sekä vastaajien iästä voidaan tehdä luokkia. Esitestaajat kokivat, että kysymys on kankea, joten se muutettiin enemmän puhekielisemmäksi. Lisäksi esitestaajien mukaan jotkin käsitteet olivat epäselviä, kuten organisaatiomuutos ja suuri muutos. Näitä tarkennettiin kysymyskohtaisesti vastausohjeisiin e-editoriohjelmaan. Kysymys 7:n vastausvaihtoehtoa c tarkennettiin siten, että vaihtoehtona oli kokemus kolmesta suuresta muutoksesta, joka epähuomiossa oli jäänyt pois.

Myös *esimies* käsitteenä aiheutti epäselvyyttä. E-editorissa johdanto-osiossa tarkennettiin, että esimiehellä tarkoitetaan tässä kyselylomakkeessa organisaation lähiesimiestä ja ylintä johtoa. Kyselylomakkeessa ei olisi ollut tarkoituksenmukaista erotella esimiehiä lähiesimiehiin ja hallinnollisiin korkeampiin organisaation johtajiin, vaan yleisesti tarkoituksena oli tutkia kaikkien esimiesten muutosjohtamista ja johtamisen osaamista yhtiöittämisen aikana.

Esitestaajat toivoivat kyselylomakkeesta enemmän *arkikielistä* ja kokivat kysymysten määrän liian laajaksi. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 51 kysymystä, joista yksi oli avoin kysymys. Tämä koettiin opinnäytetyön tekijöiden mielestä rajaksi, johon jaksaisi tehokkaasti vastata 12–15 minuutissa. Esitestauksen perusteella saatiin myös selville, että e-editorin kyselylomake ei ollut täysin aukoton. Tuntemattomasta syystä osaan kysymyksistä pystyi jättämään tyhjän vastauksen, vaikka asetuksiin oli laitettu *pakollinen vastaus* -kenttä. Tämä huolestutti etukäteen, jos kaikkia vastauksia ei pystytä analysoimaan ja hyödyntämään mahdollisen kadon vuoksi.

Esitestauksen jälkeen korjattu kyselylomake ja vastauslinkki lähetettiin sähköpostitse kohdeorganisaation henkilöstölle (N=229) palvelujohtajan kautta. Sähköpostin yhteydessä oli saatekirje (liite 3), jossa kerrottiin opinnäytetyöstä, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja aineiston hävittämisestä tutkimuksen jälkeen sekä opinnäytetyön julkaisusta Theseuksessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Vastaajille lähetettiin kaksi muistutusta kyselyyn vastaamisesta. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa. Vastaajien määrän jäädessä edelleen alhaiseksi, vastausaika jatkettiin vielä viikolla. Kokonaisaika, jolloin kyselyyn vastattiin, oli 18.3.2019–7.4.2019.

4.3 Aineiston analyysi

Kyselytutkimuksissa aineisto rakennetaan kyselylomakkeen pohjalta, ja aineistonkeruun jälkeen siirrytään tutkimusaineiston tarkasteluun. Kun aineisto on saatu kerättyä, siihen tutustutaan piirtämällä kuvia, tekemällä taulukoita ja tutkimalla saatuja arvoja. Perusteellinen aineiston esikäsittely luo pohjan varsinaiselle analyysille auttaen samalla löytämään virheitä, joita tuskin juuri koskaan voidaan välttää. Aineiston selailu on hyvä tapa varmistaa, että aineistossa on päällisin puolin kaikki kunnossa. Selailu paljastaa nopeasti laajat tietojen puuttumiset tai järjettömän oloiset arvot tai muut outoudet. (Vehkalahti 2014, 49, 51–52.)

Tyypillisesti kyselytutkimuksessa aineiston muoto on havaintomatriisi, jossa vaakarivejä kutsutaan havainnoiksi. Yksi vaakarivi koostuu kyselyyn osallistuneen henkilön kaikista vastauksista. Vastaavasti havaintomatriisin pystyrivejä kutsutaan muuttujiksi. Kyselylomakkeen yhdessä osiossa voi olla yksi tai useampia muuttujia, kuten esimerkiksi *kokemus suurista muutoksista* sisältäen useampia vastausvaihtoehtoja. (Vehkalahti 2014, 51.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa suositeltava havaintoyksiköiden eli vastaajien määrä on vähintään 100 kappaletta, jos tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä (Vilkka 2007, 17).

Analyysimenetelmään valintaan kannattaa perehtyä etukäteen, jotta voidaan valita oikeanlainen menetelmä sopien tutkimusongelmiin. Analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa myös se, tutkitaanko muuttujien välisiä riippuvuuksia vai yhtä muuttujaa. Aineiston analysoinnissa käytetään usein tunnuslukuja, joiden avulla saadaan numeraalista tietoa esimerkiksi henkilöstön näkemyksistä. Havaittujen asioiden vaikutuksista toisiinsa saadaan tietoa esimerkiksi korrelaatiokertoimilla ja ristiintaulukoinnilla. (Vilkka 2007, 119–120.)

Aineiston analysointiin on käytettävissä muutamia ohjelmia, ja tämän tutkimuksen osalta käytetään IBM SPSS Statistics -ohjelmaa. SPSS on lyhenne sanoista Statistical Package for Social Sciences, ja se on suunniteltu nimenomaan käytäytymis- ja yhteiskuntatieteiden tarpeisiin. (Nummenmaa 2009, 21.) Tulosten esittämiseen ja havainnollistamaan suositellaan Excel ja Word -ohjelmien avulla muodostettuja taulukoita ja kuvioita. Analysoinnissa tiedot kuvataan käyttäen

frekvenssejä, prosentteja, keskiarvoja ja keskihajontoja. Lisäksi tulkitaan yhteyksiä muuttujien välillä esimerkiksi ei-parametrisilla testeillä, jos aineisto ei ole normaalisti jakautunut.

Aineiston analysointi ei ole pelkästään mekaanista käsittelyä, vaan se edellyttää myös asioiden tulkintaa (Vehkalahti 2014, 13). Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tuloksia ei pidä jättää lukijalle luettavaksi prosentteina tai erilaisina lukuina, vaan ne tulee selittää ja tulkita raportissa mitä ne todellisuudessa tarkoittavat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 229.)

Saatu aineisto analysoitiin kesän ja syksyn 2019 aikana SPSS-ohjelmalla. Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijoilla oli mahdollisuus ladata SPSS-ohjelma veloitusetta kotikoneelle syksystä 2018 lähtien, ja tätä mahdollisuutta haluttiin hyödyntää. Tilastollisen menetelmien käyttö analysoinnin alkuvaiheessa osoittautui haasteelliseksi, koska kyselylomakkeen taustakysymysten vastaukset olivat tallentuneet analysoinnin kannalta ongelmallisella tavalla. Tähän vaikutti kokemattomuus e-editoriohjelman käytöstä. Apua ongelmaan saatiin ammattikorkeakoulun toiselta lehtorilta, joka neuvoi muuttamaan x -tallentuneita vastauksia numeroiksi 1–5 yhteen sarakkeeseen useamman x -sarakkeen sijasta. Näin pääsimme hyödyntämään SPSS-ohjelmaa vastauksien osalta.

Chronbachin alpha

Mittarin, eli kyselylomakkeen luotettavuutta voidaan arvioida *Chronbachin Alpha* -kertoimen avulla, joka kertoo kuinka hyvin muuttujat mittaavat samaa asiaa. Reliabiliteettia mittaava alpha -arvo ilmoitetaan 0-1 välillä. Mitä suurempi arvo on, sitä luotettavammin muodostetusta mittarista on kyse. Kertoimen ollessa yli 0,7 voidaan mittaria pitää luotettavana. (Heikkilä 2014, 1; Heikkilä 2014, 178.)

Molempien kysymysosoiden luotettavuutta testattiin Chronbachin alpha -kertoimella. Esimiesten muutosjohtamista mittaavan kysymysosion Chronbachin alpha -kerroin oli 0,968. Esimiesten johtamisen osaamista organisaatiomuutoksen aikana mittaavan kysymysosion Chronbachin alpha -kerroin oli puolestaan 0,971. Näin ollen molempia muodostettuja kysymysosioita voidaan pitää luotettavina mittareina (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Kysymysosioiden Cronbachin alpha -kertoimet

Kysymysosio	Chronbachin alpha
Esimiesten muutosjohtaminen 18 muuttujaa	,968
Esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa 25 muuttujaa	,971

Frekvenssijakaumat

Frekvensseillä (suorat jakaumat) saadaan tietoa aineiston eri luokkien yleisyydestä. Tutkimustulosten esitystavan mukaan tulokset voidaan ilmoittaa prosentteina tai lukumäärinä. (Heikkilä 2014, 144.) Frekvenssi- ja prosenttijakaumien etuna on, että niitä voidaan käyttää mittaustasosta riippumatta. Jos muuttuja on kuitenkin jatkuva, on tulkinnan kannalta mukavampaa siirtyä luokiteltuun jakaumaan, esimerkiksi luokittelemalla iän vaikkapa viiden vuoden välein tai alle ja yli 30 -vuotiaisiin. Luokittelulla pyritään tiivistämään tarkasteluja ja tekemään niistä ymmärrettävämpiä. (Vehkalahti 2014, 53.) Saadusta aineistosta otettiin suorat jakaumat sekä niistä muodostettiin tilastollisia kuvaajia (diagrammeja), joita on käytetty pääosin tuloksien esitykseen *Tutkimustulokset* -kappaleessa. Diagrammit hahmoteltiin Excel -taulukossa ja lopullinen kuvan muokkaus tehtiin Word -ohjelmassa.

Tunnusluvut

Jakaumien lisäksi muuttujia voidaan tarkastella tiivistämällä niitä tilastollisiksi tunnusluvuiksi. Esimerkiksi syntymävuoden keskeisimmät tunnusluvut ovat *minimi* (min) eli pienin arvo ja *maksimi* (max) suurin arvo sekä *keskiarvo* (mean), *keskihajonta* (standard deviation, lyhennettynä stddev) ja *havaintojen lukumäärä* (N). Minimi ja maksimi ovat järjestystunnuslukuja, joihin kuuluvat myös *mediaani* (median) eli keskimäinen arvo sekä ala- ja yläkvartiilit eli järjestetyn aineiston neljännekset. (Vehkalahti 2014, 54.)

Tärkein kahden muuttujan yhteyden tai riippuvuuden voimakkuutta kertova tunnusluku on *korrelaatiokerroin*. Keskiarvon ja keskihajonnan tavoin se edellyttää myös numeraalista mittaustasoa. Arkikielessä saatetaan mainita, että jotkin asiat *korreloivat*, mutta tilastotieteessä korrelaatiolla tarkoitetaan *lineaarista* (suoraviivaista) riippuvuutta. Korrelaatiokertoimet ovat välillä -1 ja +1. Arvon etumerkki

osoittaa kahden muuttujan välisen riippuvuuden suunnan, eli pieneneekö vai suureneeko toisen muuttujan arvo toisen kasvaessa. Jos korrelaatiokertoimen arvo on positiivinen, se tarkoittaa, että muuttujan arvot ovat samansuuntaisia. Vastavasti jos arvo on negatiivinen se tarkoittaa, että toisen muuttujan arvojen kasvaessa toisen arvot pienenevät. Korrelaatiokerroin 0 ilmoittaa ettei lineaarista riippuvuutta esiinny. Riippuvuuden luonnetta voidaan arvioida hajontakuvista. (Heikkilä 2014, 7; Vehkalahti 2014, 77–78.)

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin (r_s) pohjautuu havaintoarvojen järjestykseen, jossa muuttujien arvojen etäisyyksiä ei oteta huomioon. Järjestyskorrelaatio mittaa kahden eri muuttujan arvojen järjestysten samanlaisuutta. Muuttujien arvojen järjestyksen ollessa täysin sama, kertoimen arvo on +1. Täysin päinvastainen järjestys antaa kertoimelle arvon –1. Äärimmäiset arvot ilmenevät silloin, kun muuttujien välillä vallitsee täydellinen monotoninen riippuvuus. (Heikkilä 2014, 92, 182–184).

Merkitsevyydestä kertoo Sig. -arvo (significance). Tämä on tärkein arvo tuloksia tulkittaessa. (Heikkilä 2014, 92, 182–184.) Muuttujien välillä voidaan sanoa olevan riippuvuutta vain, jos tulos on tilastollisesti riittävän merkitsevä. Merkitsevyystasosta (Sig.) käytetään raportoinnissa lyhennettä p (probability). Merkitsevyystasot on kuvattu taulukossa 6 (Heikkilä 2014, 7).

TAULUKKO 6. Merkitsevyystasot (Heikkilä 2014, 7)

Merkitsevyystaso	
Tilastollisesti erittäin merkitsevä	$p \leq 0,001$ ***
Tilastollisesti merkitsevä	$0,001 < p \leq 0,01$ **
Tilastollisesti melkein merkitsevä	$0,01 < p \leq 0,05$ *

Taustamuuttujien vaikutusta muutosjohtamiseen ja johtamisen osaamiseen muutoksessa voitiin testata Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla, sillä muuttujat luokiteltiin järjestysasteikollisiksi tutkimuksessa. Taustamuuttujia luokiteltiin uudelleen, jolloin korrelointi voitiin toteuttaa. Iän arvot koodattiin, eli luokiteltiin uudelleen niin, että kaikki alle kolmekymmentä vuotiaat yhdistettiin *alle kolmekymmentä* -luokkaan ja kolmekymmentä tai yli kolmekymmentä vuotiaat yhdistettiin

kolmekymmentä tai yli -luokkaan. Työskentelyaika organisaatiossa ja työkokemus sosiaali- ja terveysalalla uudelleen koodattiin vaihtoehtoiksi *alle kymmenen vuotta ja kymmenen vuotta tai enemmän kuin kymmenen vuotta*. Kokemus suurista muutoksista uudelleen luokiteltiin *ei kokemusta suurista muutoksista ja kokemusta suurista muutoksista* -luokkiin.

Avoin kysymys

Koska tutkimuksessa oli yksi avoin kysymys, on olennaista käsitellä myös laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmää eli sisällönanalyysia. Laadullisesta tutkimusaineistosta saattaa löytyä monia uusia kiinnostavia asioita. Tärkeintä on olla kuitenkin kiinnostunut siitä, mikä on tutkimuksen tarkoitus sekä mitkä ovat tutkimusongelmat, ja pyrkiä vastaamaan niihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–105.) Jos mielenkiinto kohdistuu liian moniin kohteisiin, voi tutkimuksesta tulla hajanainen. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista rajata aihealue ja korostaa tutkimusasetelmaa. (Valli 2018, 76.)

Ennen sisällönanalyysiä saatu aineisto litteroidaan (kirjoitetaan puhtaaksi), jonka jälkeen tehdään luokittelu. Luokittelua pidetään yksinkertaisen aineiston järjestämisen muotona. Asiat voidaan luokitella esimerkiksi teemojen mukaan. Aineistosta määritellään luokkia, laskemalla montako kertaa niitä esiintyy aineistossa. Luokittelu voidaan esittää taulukon muodossa. Tämän jälkeen tehdään teemoittelu. Lisäksi aineisto voidaan tyypitellä, esimerkiksi tiettyjen teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näille näkemyksille yhteinen kuvaava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–107.)

Aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysiä voidaan kuvata karkeasti kolmen vaiheen prosessiksi. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan (pelkistetään), toisessa vaiheessa aineisto klusteroidaan (ryhmitellään) ja viimeisessä kolmannessa vaiheessa tehdään abstrahointi (luodaan teoreettiset käsitteet). Redusoinnissa karsitaan aineistosta tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistämistä voidaan tehdä siten, että kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Samaa asiaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään omiksi ryhmiksi. Lopuksi tehdään abstrahointi (käsitteellistäminen), jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.)

Avoimen kysymyksen sisällönanalyysi aloitettiin perehtymällä aineistoon. Aineistosta etsittiin kommentteja liittyen esimiesten muutosjohtamiseen ja esimiesten johtamisen osaamiseen organisaatiomuutoksessa. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisen vaiheen mukaan aineisto pelkistettiin ilmaisuiksi karSIMALLA tutkimusongelmien asettelulle epäolennainen pois. Pelkistämällä haettiin ilmaisuja, jotka vastaisivat opinnäytetyön tutkimusongelmiin. Avoimen kysymyksen sisällönanalyysissä muodostui pelkistettyjä ilmauksia yhteensä 58 kappaletta.

Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa aineisto ryhmiteltiin joukoiksi. Samaa tarkoittavat pelkistykset ryhmiteltiin ja nimettiin alaluokiksi. Alaluokkia muodostui kuusi kappaletta, joita olivat

- 1) Yleinen tiedon puute tulevasta muutoksesta koko organisaatiossa
- 2) Muutokseen liittyvän ajantasaisen tiedon puutteellisuus ja virheellisyys
- 3) Esimiesten suullisen ja kirjallisen viestinnän heikkous muutosviestinnässä
- 4) Henkilöstön kokemukset ja odotukset organisaation yhtiöittämisessä
- 5) Esimiehen ja johdon johtamistaidot muutoksen aikana henkilöstön kokemana
- 6) Esimiesten muutosjohtamisen aikana ilmenneet puutteet

Yläluokkia muodostui kolme kappaletta, joita olivat Esimiesten organisaatiomuutosten aikainen viestintä, Henkilöstön kokemukset yhtiöittämisestä ja sen johtamisesta ja Suorat kehitysehdotukset esimiehille muutoksen johtamisesta. Pääluokaksi muodostui Esimiesten muutosjohtamisen kehittämisalueet henkilöstön näkökulmasta (liite 5).

5 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa esitetään tutkimukseen osallistuvien taustatiedot, jonka jälkeen syvenytään vastaamaan alaluvussa 5.2 tutkimusongelmaan *Miten esimiehet osaavat toteuttaa muutosjohtamista henkilöstön arvioimana?* Toisessa alaluvussa 5.3 tuodaan esille vastauksia toiseen tutkimusongelmaan, *Miten esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa näyttäytyy henkilöstölle?*

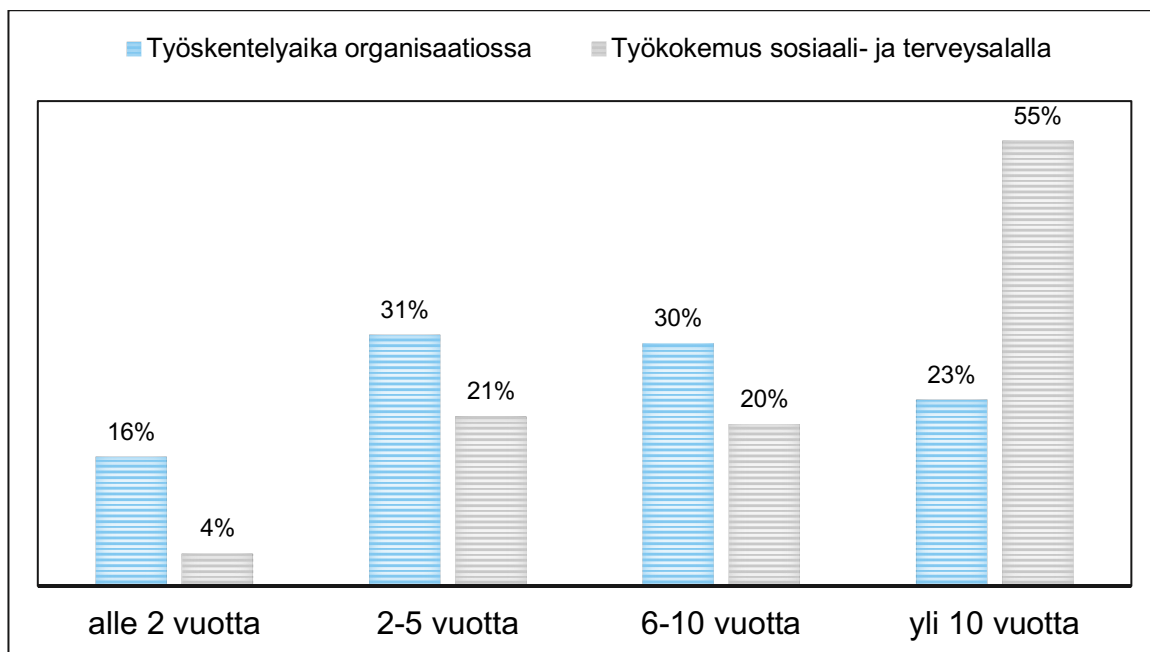
5.1 Taustatiedot

Vastaajien keski-ikä oli 42,3 vuotta. Nuorin vastaajista oli 22 vuotias, vanhin 62 vuotias. Organisaation henkilöstöllä yli puolella 54 % korkein pohjakoulutus oli ammatillinen koulutus. Vajaalla kolmasosalla oli ammattikorkeakoulututkinto ja 7 % yliopisto tai muu ylempi korkeakoulututkinto. Taustatietojen perusteella organisaatiossa työsuhteet ovat pääosin vakinaisia. Kyselyyn vastanneista jopa 94,3 % oli vakinaisessa työsuhteessa vastaushetkellä (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Pohjakoulutus

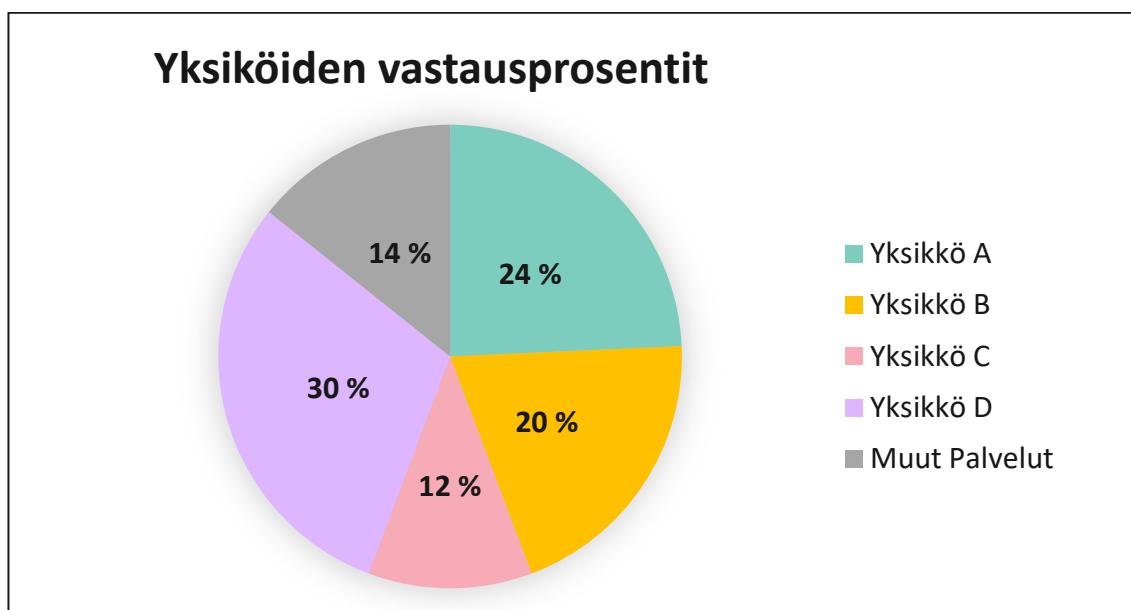
Pohjakoulutus	%	Työsuhde	%
Ammatillinen koulutus	54	Vakinainen	94
Lukio	9	Määräaikainen	6
Ammattikorkeakoulu	30		
Yliopisto tai muu ylempi tutkinto	7		

Organisaatiossa työskentelee sitoutunutta henkilökuntaa. Yli kuusi vuotta organisaatiossa työskennelleitä on hieman yli puolet eli 53 % vastaajista. Vastaavasti alle 2 vuotta työskenteleviä on 16 % henkilöstöstä (kuvio 3). Vastaajista 42 % oli työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla 2–10 vuotta, ja jopa 54 % vastaajista oli työskennellyt alalla yli kymmenen vuotta. Tämä on melko oletettavaa vastaajien keski-ian perusteella. Vain 4 % vastaajista oli työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla alle kaksi vuotta.



KUVIO 3. Työskentelyaika sosiaali- ja terveysalalla sekä organisaatiossa

Vastauksia saatiin kaikista yksiköistä (kuvio 4). Suurin vastausprosentti 30% oli Yksiköstä D, jossa työskentelee noin kolmasosa koko kohdeorganisaation henkilöstöstä. Muilla palveluilla kysymyslomakkeessa tarkoitetaan organisaation pieniä yksiköitä, jotka anonyymiteetin säilyttämiseksi yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi *Muut Palvelut*. Heistä kyselyyn vastasi 14 %.



KUVIO 4. Yksikkökohtaiset vastausprosentit

Taustakysymyksissä selvitettiin myös henkilöstön kokemuksia aiemmista suurista muutoksista työyhteisössä. Suurella muutoksella tarkoitettiin kyselylomakkeessa esimerkiksi organisaatorakenteen muutosta tai johdon vaihtumista. Kyselyyn vastanneista 21 % ei ollut koskaan työuransa aikana kokenut tämänkaltaista suurta muutosta. Vastaajista 56 % kertoi, että on ollut 1–2 suuressa muutoksessa mukana ja vastaavasti 23 % oli ollut mukana kolmessa tai useammassa suuressa muutoksessa.

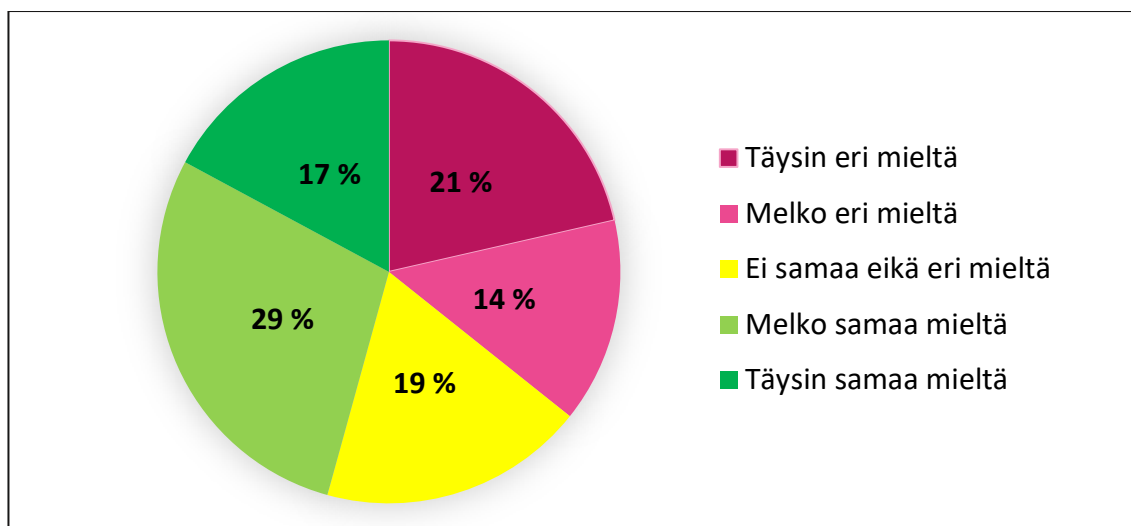
5.2 Esimiesten muutosjohtaminen

Esimiesten muutosjohtamisen osaamista kartoitettiin 18 kysymyksellä (liite 4). Kyselylomakkeessa esimiehellä tarkoitettiin kohdeorganisaation yksikön lähiesimiestä ja ylintä johtoa. Aineistossa esiintyi katoa, jotka ovat eriteltynä taulukkoon kysymyskohtaisesti (liite 6).

Tulokset esitetään pääosin diagrammeina, jossa kuvioiden värisävyt noudattavat liikennevaloja. Punainen väri korostaa erimielisyyttä, keltainen puolueettomuutta ja vihreä että asiasta on samaa mieltä. Värisävyt valittiin, jotta lukija saa diagrammeista helpommin kokonaiskuvan vastaajien näkemyksistä.

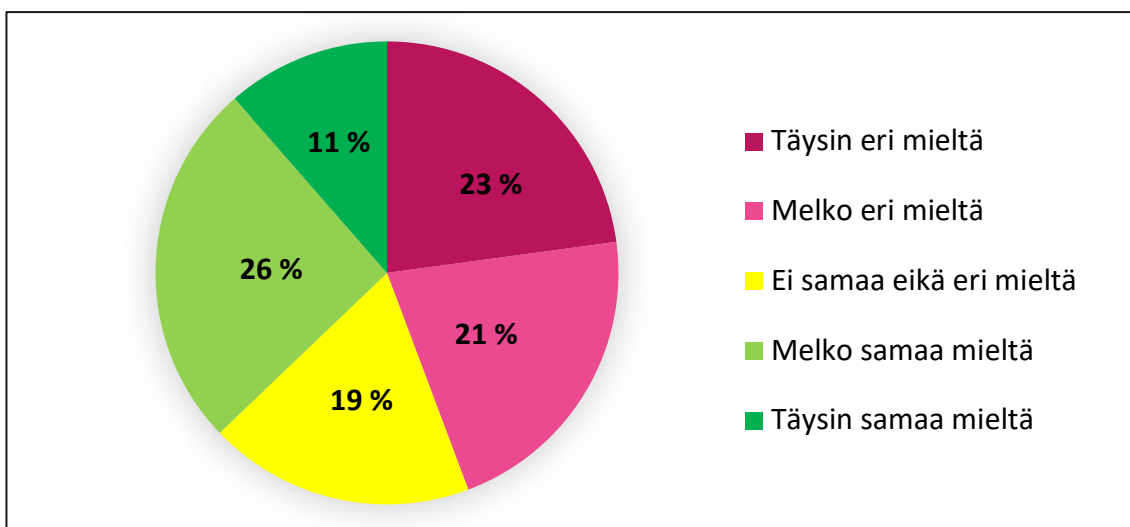
Tulokset

Kyselyyn vastanneista 46 % oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että esimies on perustellut henkilöstölle muutoksen tarpeellisuuden (kuvio 5). Täysin eri mieltä asiasta oli 21 % henkilöstöstä. Kysymyksen osalta vastaukset olivat hajaantuneet melko tasaisesti eri vaihtoehtojen kesken.



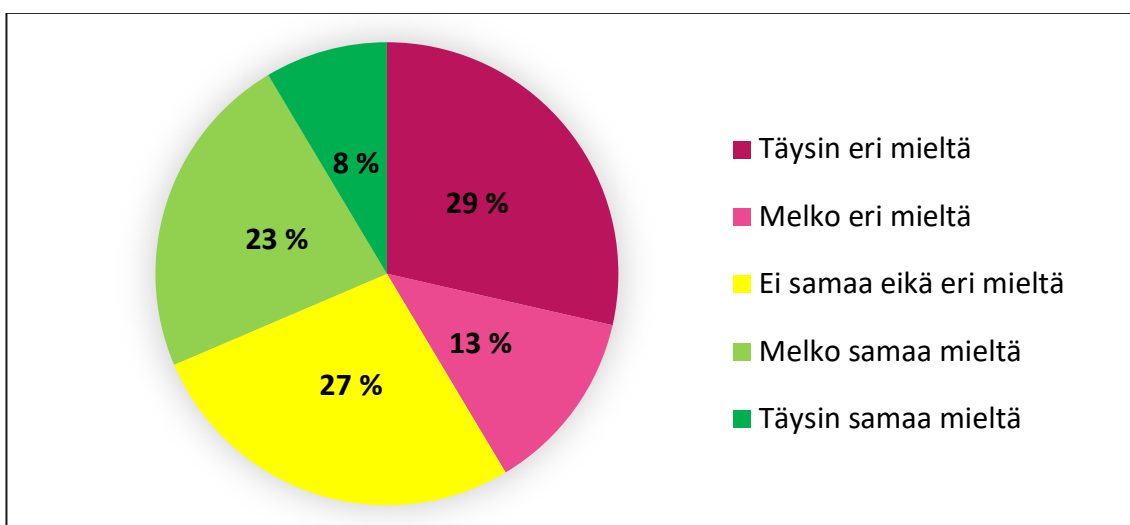
KUVIO 5. Esimies on perustellut muutoksen tarpeellisuuden

Muutoksen toteutuksen aikataulun informointi ei ollut täysin onnistunutta, sillä melkein puolet henkilöstöstä koki, ettei esimies ollut kertonut heille muutoksen toteutumisen aikataulusta (kuvio 6).



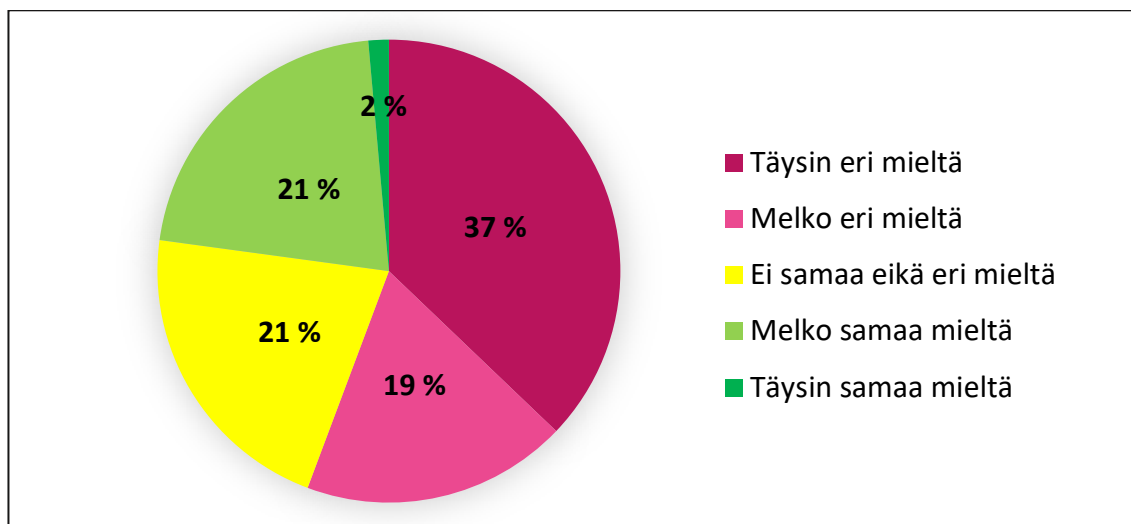
KUVIO 6. Esimieheni on kertonut muutoksen toteutuksen aikataulun

Myöskään muutoksen johtajista henkilöstöllä ei ollut varmuutta, sillä 41 % oli täysin tai melko eri mieltä siitä, oliko esimies tiedottanut ketkä johtavat muutosta. Ei samaa eikä eri mieltä asiasta oli 26 % vastaajista. Yli kolmasosa vastaajista oli täysin tai melko eri mieltä siitä, että esimies on perustellut muutoksen tavoitteet henkilöstölle (kuvio 7). Vastaukset olivat jakaantuneet melko tasaisesti kysymyksen osalta, sillä vajaa kolmasosa eli 31 % vastaajista oli melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että esimies on perustellut henkilöstölle muutoksen tavoitteet.



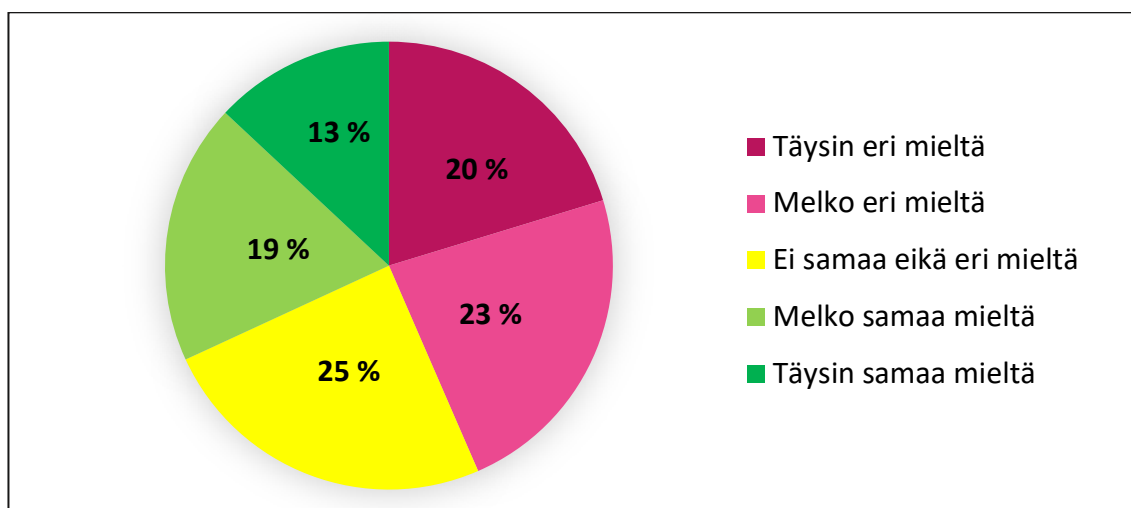
KUVIO 7. Esimieheni on perustellut muutoksen tavoitteet

Muutokseen pääsemisen keinoista oli henkilöstöä informoitu heikosti, sillä yhteensä 56 % oli täysin tai melko eri mieltä siitä, että esimies on kertonut henkilöstölle muutokseen pääsemisen keinot (kuvio 8). Vastaajista 23 % oli täysin tai melko samaa mieltä, että esimies on informoinut asiasta.



KUVIO 8. Esimieheni on kertonut muutokseen pääsemisen keinot

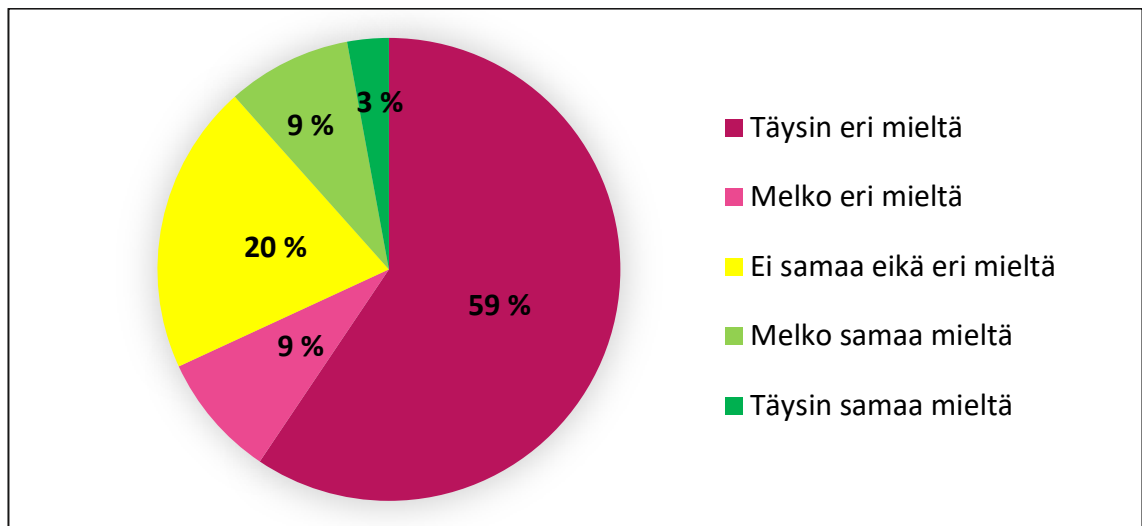
Vastaajista 29 % oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että oli saanut riittävästi tietoa muutoksesta kirjallisesti esimieheltään. Vastaavasti 28 % koki saaneensa riittävästi suullista tietoa muutoksesta. Myös näissä kysymyksissä vastaukset olivat jakaantuneet melko selkeästi kolmeen eri kategoriaan. Viestinnän osalta 43 % vastaajista koki, ettei esimies ollut antanut selkeää ja ymmärrettävää tietoa muutoksesta (kuvio 9.)



KUVIO 9. Esimieheni on antanut selkeää ja ymmärrettävää tietoa muutoksesta

Ajantasaisen tiedottamisen suhteen vajaa kolmasosa eli 30 % vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että oli saanut esimieheltään ajantasaista tietoa muutoksen etenemisestä. Kuitenkin 46 % vastaajista koki, ettei tiedotus ollut ajantasaista esimiehen osalta. Tämä on jo varsin korkea luku, jota tarkastellaan opinnäytetyön pohdintaosuudessa.

Hälyttävää tuloksissa oli, että 59 % vastaajista koki, ettei esimies ole antanut lainkaan osallistua muutoksen suunnitteluun (kuvio 10). Lisäksi 9 % vastaajista oli melko samaa mieltä sen suhteen, ettei saanut osallistua. Ainoastaan 12 % vastaajista koki saaneensa osallistua muutoksen suunnitteluun.



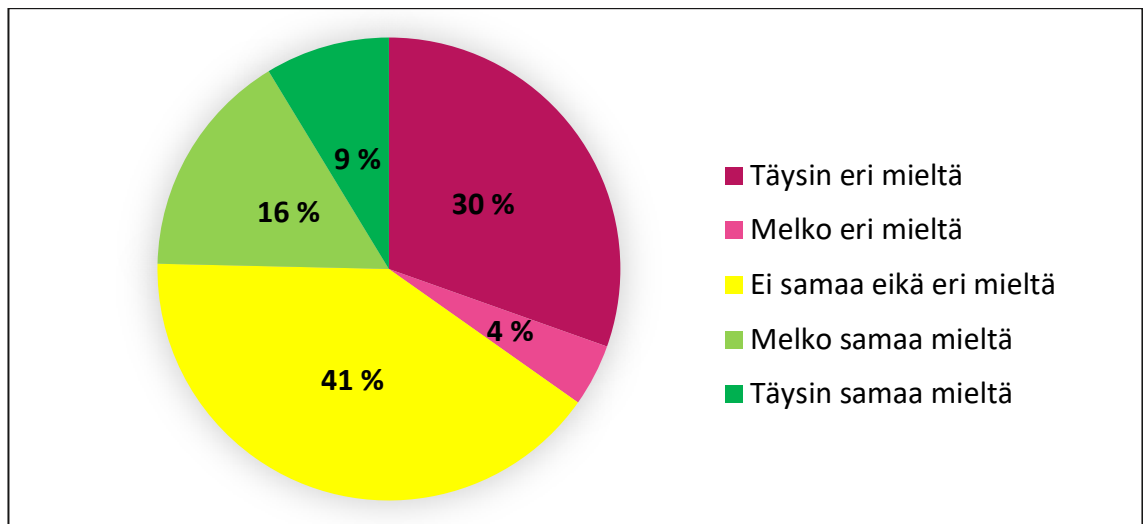
KUVIO 10. Esimieheni on antanut osallistua muutoksen suunnitteluun

Muutoksen toteutuksen suhteen tulokset olivat saman suuntaisia. Jopa 59 % vastaajista koki, ettei ollut saanut osallistua muutoksen toteutukseen lainkaan. Yhtä heikosti esimies oli arvioinut muutoksen vaikutuksia henkilöstön työnkuvaan, sillä yli puolet vastaajista eli 54 % koki, ettei esimies ollut arvioinut lainkaan muutoksen vaikutuksia heidän työnkuvaansa. Vain 1 % oli täysin samaa mieltä siitä, että vaikutuksia henkilöstön työnkuvaan oli arvioitu.

Vastaajista 63 % oli täysin eri mieltä siitä, että esimies on arvioinut muutoksen vaikutuksia heidän motivaatioonsa. Tämä on tuloksien osalta myös merkittävä löydös, ja sille on pohdittava kehittämissuhteita organisaatioon. Muutokseen

liittyvää lisäkoulutusta henkilöstölle esimiehen toimesta oli vastauksien perusteella järjestetty vähän, sillä vain 14 % koki saaneensa sitä tarpeeksi. Vastaajista 53 % kaipasi selkeästi enemmän muutokseen liittyvää lisäkoulutusta.

Henkilöstöstä 25 % koki, että esimies on jo seurannut muutoksen edistymistä organisaatiossa (kuvio 11). Vastaajista 19 % oli sitä mieltä, että esimies on ottanut paranneltuja toimintatapoja käyttöön muutoksen myötä, ottaen huomioon sen, että muutos ei ollut kyselyn tekohetkellä vielä kokonaisuudessaan toteutunut. Huolimatta siitä, että muutoksen valmisteluvaihe oli kesken, 20 % vastaajista koki, että esimies on jo pitänyt kiinni uusista toimintatavoista. Vastaajista 4 % koki, että uudet toimintatavat on otettu pysyvästi käyttöön organisaatiossa muutoksen myötä, vaikka muutosta ei ollut vielä toteutettu.



KUVIO 11. Esimieheni on seurannut muutoksen edistymistä

Keskiarvot

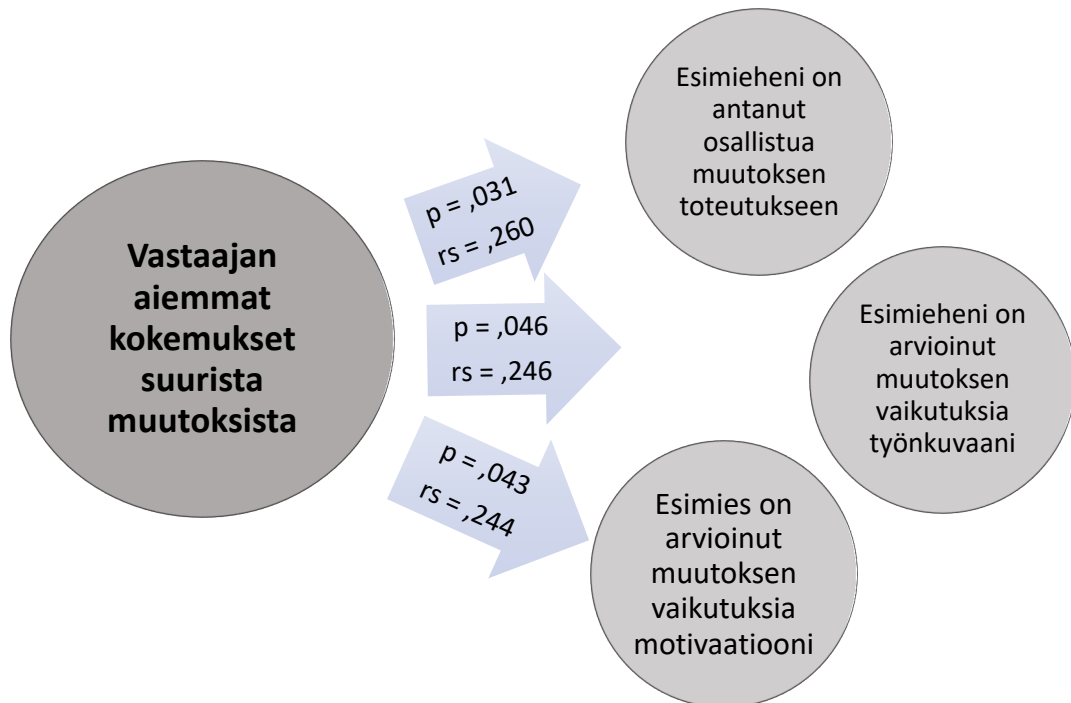
Esimiesten muutosjohtamisen kysymysosion vastausten keskiarvot olivat 1,75 ja 3,06 välillä (taulukko 8). Nämä luvut sijoittuvat vastausta vaihtoehtoihin kyselylomakkeessa *melko eri mieltä* (2) tai *ei samaa eikä eri mieltä* (3). Keskiarvoista voidaan todeta samankaltaisuutta kuin edellä esitetyistä diagrammeista. Valtaosa vastauksista sijoittuu vastausvaihtoehtojen välille 2–3 tarkoittaen, että vastaajat olivat väittämistä *melko eri mieltä* tai *ei samaa eikä eri mieltä*. Yhdenkään kysymyksen keskiarvo ei yltänyt lähelle *melko samaa mieltä* (4) tai *samaa mieltä* (5).

TAULUKKO 8. Esimiesten muutosjohtaminen kysymysosion keskiarvot

ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMINEN	keskiarvo
8. Esimieheni on perustellut muutoksen tarpeellisuuden	3,06
9. Esimieheni on kertonut muutoksen toteutuksen aikataulun	2,81
10. Esimieheni on tiedottanut ketkä johtavat muutosta	2,76
11. Esimieheni on perustellut muutoksen tavoitteet	2,70
12. Esimieheni on kertonut muutokseen pääsemisen keinot	2,31
13. Esimieheni on antanut riittävästi tietoa muutoksesta kirjallisesti	2,58
14. Esimieheni on antanut riittävästi tietoa muutoksesta suullisesti	2,71
15. Esimies on antanut selkeää ja ymmärrettävää tietoa muutoksesta	2,81
16. Esimies on antanut ajantasaista tietoa muutoksen etenemisestä	2,63
17. Esimieheni on antanut osallistua muutoksen suunnitteluun	1,87
18. Esimieheni on antanut osallistua muutoksen toteutukseen	1,84
19. Esimieheni on arvioinut muutoksen vaikutuksia työkuvaani	1,99
20. Esimieheni on arvioinut muutoksen vaikutuksia motivaatiooni	1,75
21. Esimieheni on järjestänyt muutokseen liittyvää lisäkoulutusta	2,10
22. Esimieheni on seurannut muutoksen edistymistä	2,68
23. Esimieheni on ottanut käyttöön paranneltuja toimintatapoja muutoksen myötä	2,21
24. Esimieheni on pitänyt kiinni uusista toimintatavoista	2,59
25. Uudet toimintatavat on otettu pysyvästi käyttöön organisaatiossa	2,32

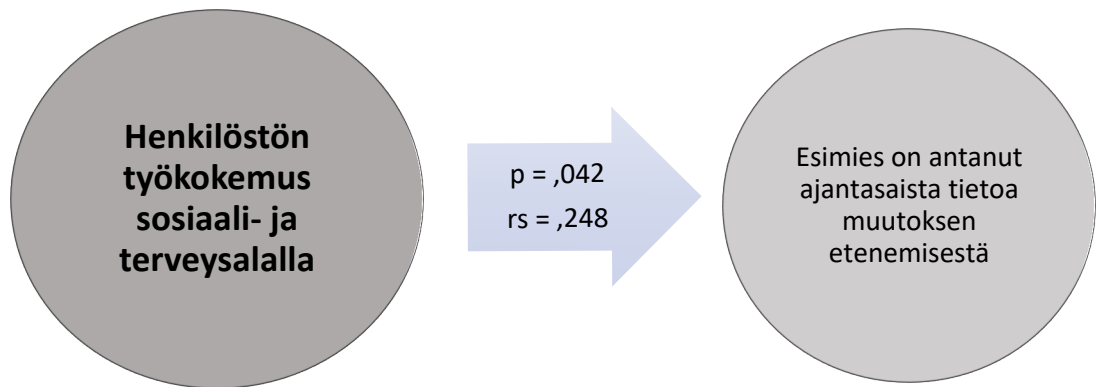
Tilastolliset riippuvuudet

Taustamuuttujien ja esimiesten muutosjohtamista mittaavan kysymysosion välistä suhteita selvitetiin Spearmanin korrelaatiokerroimen (r_s) avulla. Tilastollisesti melkein merkitseviä riippuvuuksia ($0,01 < p \leq 0,05$)* esitellään kuvioissa 13 ja 14, joita löytyi aineistosta vain muutamia. Merkitseviä tai erittäin merkitseviä tilastollisia riippuvuuksia ei esiintynyt aineistossa lainkaan. Vastajat, joilla oli aikaisempia kokemuksia suurista muutoksista, arvioivat positiivisemmin esimiehen muutosjohtamista kysymyksissä *Esimieheni on antanut osallistua muutoksen toteutukseen*, *Esimieheni on arvioinut muutoksen vaikutuksia työkuvaani* ja *Esimies on arvioinut muutoksen vaikutuksia motivaatiooni* (kuvio 12).



KUVIO 12. Henkilöstön aiempien muutoskokemusten vaikutus esimiesten muutosjohtamisen arviointiin (n=69)

Lisäksi, henkilöstön työkokemuksella sosiaali- ja terveysalalla oli tilastollisesti melkein merkitsevä riippuvuus kysymykseen, *Esimies on antanut ajantasaista tietoa muutoksen etenemisestä*. Tästä voidaan tulkita, että työkokemuksen kasvaessa ajantasaisen tiedon antaminen muutoksen etenemisen suhteen arvioitiin positiivisemmaksi (kuvio 13).



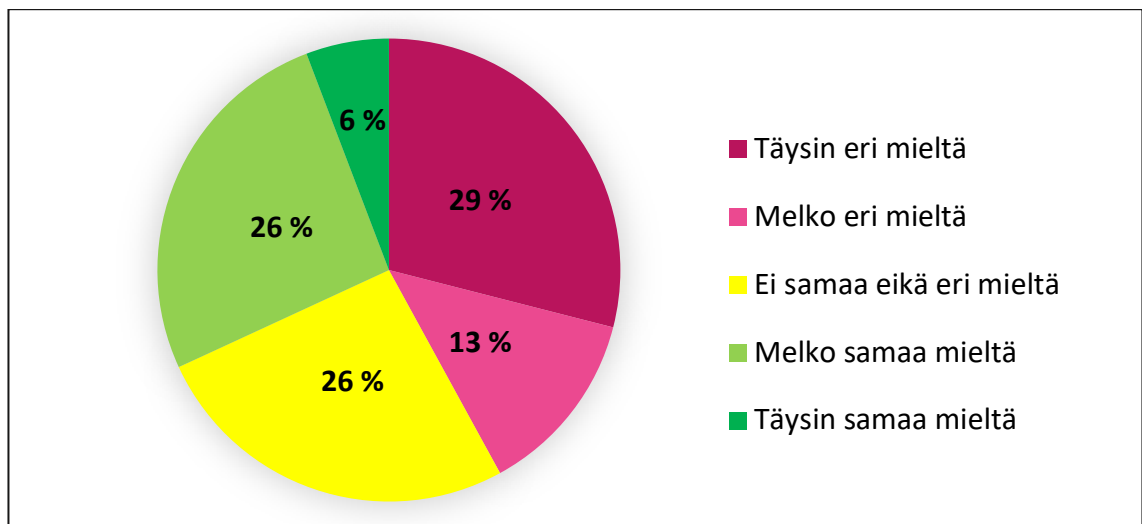
KUVIO 13. Henkilöstön sosiaali- ja terveysalan työkokemuksen vaikutus esimiesten muutosjohtamisen arviointiin (n=68)

5.3 Esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa

Esimiesten johtamisen osaamista organisaatiomuutoksessa kartoitettiin 25 kysymyksellä (liite 4). Kyselylomakkeessa esimiehellä tarkoitetaan tutkimuskohteena olevan organisaatio lähiesimiestä ja ylintä johtoa sekä organisaatiomuutoksella organisaation tulevaa yhtiöittämistä. Aineistossa esiintyi katoa, joka on eritelty erikseen kysymyskohtaisesti (liite 6).

Tulokset

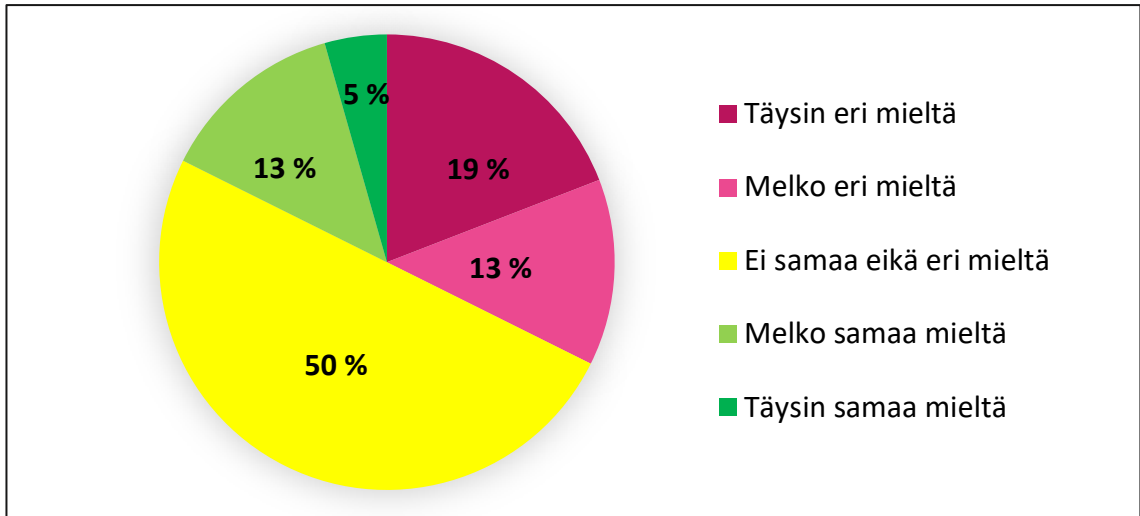
Ennen esimiesten johtamisen osaamisen ydinkysymyksiä tässä kysymysosiossa kartoitettiin henkilökunnan tietoisuutta organisaation visiosta eli sitä, mihin organisaatio tähtää tulevaisuudessa. Vastaajista 32 % oli täysin tai melko tietoisia organisaation visiosta (kuvio 14).



KUVIO 14. Olen tietoinen organisaation visiosta

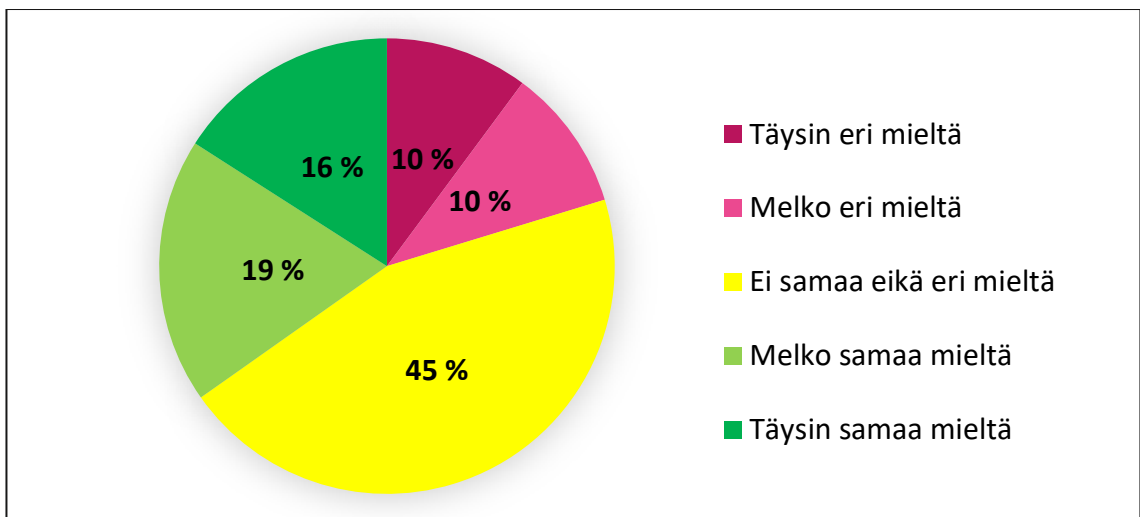
Vastaajista 26 % oli sitä mieltä, että organisaation visiosta oli viestitty henkilöstölle kirjallisesti esimerkiksi sähköpostitse ja tiedottein. Suullisen viestinnän osalta vastaajista vajaa kolmasosa eli 29 % koki, että organisaation visiosta on viestitty suullisesti esimiehen toimesta.

Vaikka visio oli tiedossa noin kolmasosalla henkilöstöstä, ainoastaan vain 18 % vastaajista oli sitä mieltä, että pystyi itse toimimaan organisaation vision mukaisesti (kuvio 15).



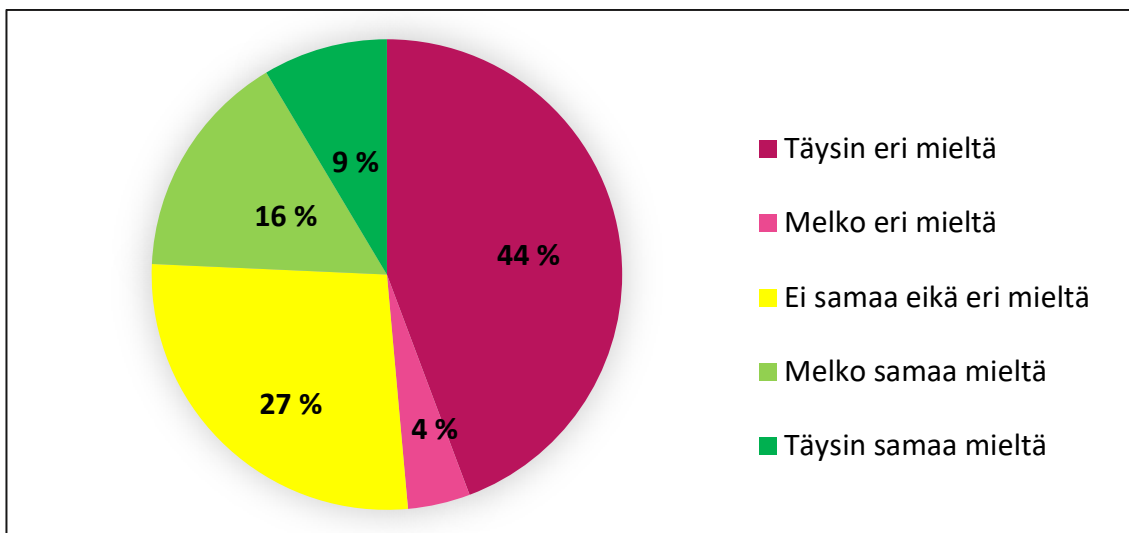
KUVIO 15. Minulla on mahdollisuus toimia organisaation vision mukaisesti

Sitoutumisen osalta noin kolmasosa vastaajista koki olevansa sitoutunut organisaation visioon, mutta 20 % koki, ettei voi sitoutua organisaation visioon (kuvio 17). Vastaajista 45 % ei osannut sanoa onko samaa vai eri mieltä visioon sitoutumisesta.



KUVIO 16. Olen sitoutunut organisaation visioon

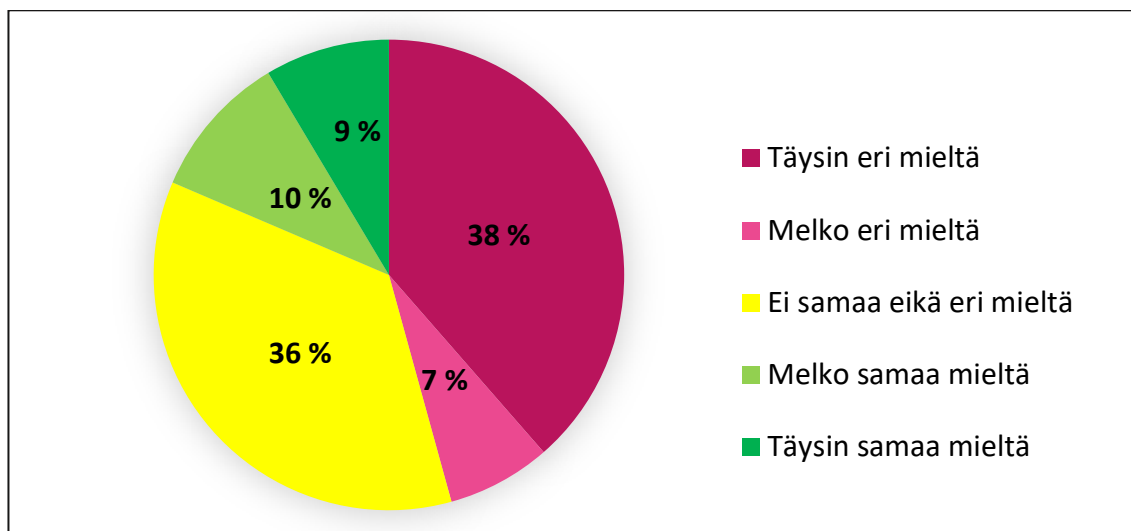
Henkilöstöstä 44 % oli sitä mieltä, ettei ole saanut mahdollisuutta esittää lainkaan mielipidettään esimiehelleen liittyen muutokseen (kuvio 17). Vastaajista 27 % ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Mielipiteiden kuuntelun suhteen, vastaajista jopa 40% oli sitä mieltä, että esimies ei ole kuunnellut lainkaan heidän mielipiteitään muutoksesta. Kuitenkin osa vastaajista eli 29 % koki, että esimies on kuunnellut heidän mielipiteensä. Tulokset ovat kuuntelemisen suhteen jakaantuneet ääripäihin, sillä osa henkilöstöstä kokee, että esimies kuuntelee ja osa ei.



KUVIO 17. Minulla on ollut mahdollisuus esittää mielipiteeni muutoksesta

Vain 16 % vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että esimies on osannut asettua heidän asemaansa muutoksen aikana. Eri mieltä asiasta olivat lähes puolet henkilöstöstä eli 46 % vastaajista. Henkilöstön huolenaiheiden kuuntelemisen suhteen vastaajista 11 % oli täysin samaa mieltä, että esimies on osannut kuunnella heidän huolenaiheitaan liittyen muutokseen. Täysin eri mieltä asiasta olivat 31 % vastaajista. Näissäkin kysymyksissä vastaukset olivat jakaantuneet melko karkeasti kolmeen eri osaan vastausvaihtoehtojen mukaan.

Vastaajista 19 % koki saavansa jonkinlaista tukea muutoksessa esimieheltään. Vastaajista 38 % oli sitä mieltä, ettei ole saanut minkäänlaista tukea esimieheltään muutoksen aikana (kuvio 18). Tämä on myös tuloksien perusteella nouseva kehittämiskohde, johon esitetään vastauksia sekä ratkaisuja pohdintaosuudessa.



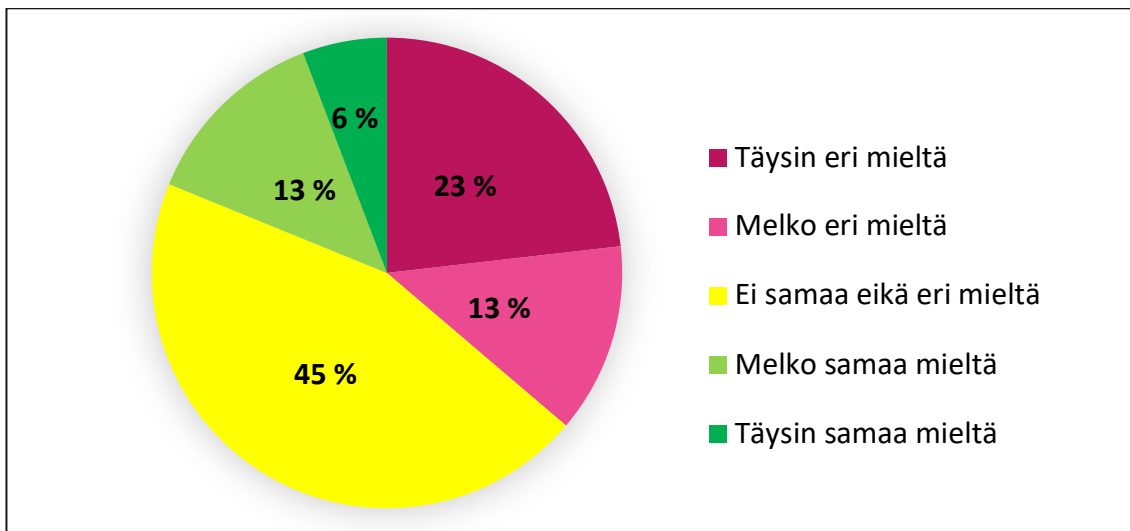
KUVIO 18. Esimieheni on tukenut minua muutoksessa

Vastaajista 17 % oli sitä mieltä, että esimies on innostanut heitä muutoksessa jollakin tapaa ja vastaavasti 46 % koki, ettei näin ei ole tapahtunut. Henkilöstöstä 11 % oli saanut kokemuksen, että esimies on auttanut heitä sitoutumaan muutokseen. Lisäksi 19 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimies on palkinnut henkilöstöä jaksamisesta muutoksen aikana esimerkiksi kiitoksin. Täysin eri mieltä asiasta oli kuitenkin 41 % vastaajista.

Melkein puolet vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, onko esimies osannut ennakoida muutokseen liittyviä mahdollisia ongelmia. 16 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimies oli jo osannut ennakoida tulevia mahdollisia ongelmia. 47 % vastaajista ei ollut kuitenkaan samaa eikä eri mieltä asian suhteen.

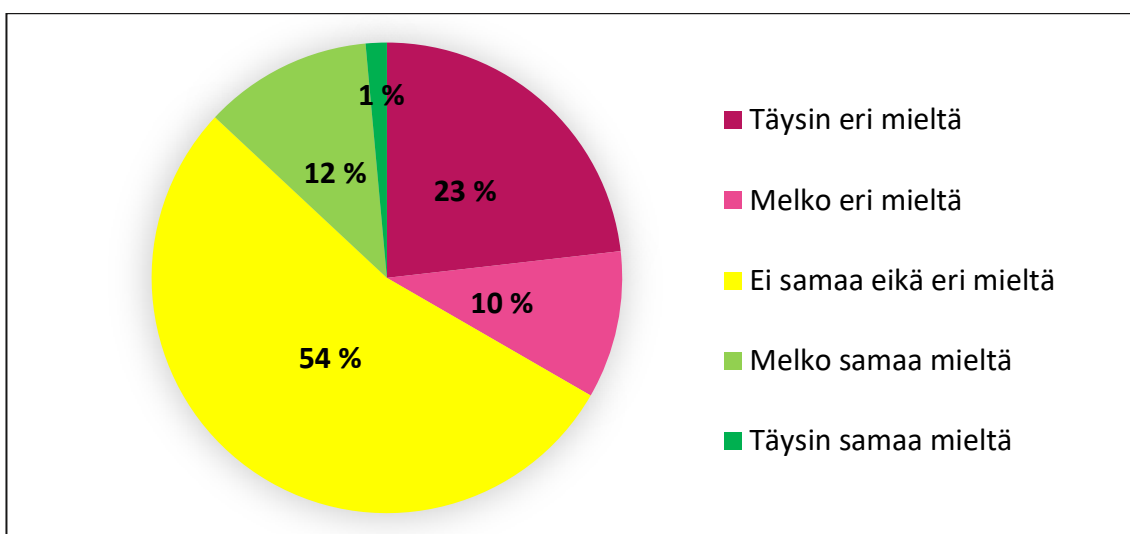
Muutokseen liittyvien ongelmien käsittelyssä vastaajista 17 % oli sitä mieltä, että esimies on osannut käsitellä eteen tulleita ongelmia monipuolisesti. Kuitenkin 41 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta eikä myöskään 41 % vastaajista kokenut, että esimies osaisi käsitellä ongelmia muutosprosessissa.

Vastaajista 36 % ajatteli, että esimies ei ole osannut pysyä puolueettomana ratkaistessaan muutokseen liittyviä ongelmia (kuvio 19). Kuitenkin 19 % vastaajista koki, että esimies osaa toimia näin. Melkein puolella vastaajista ei ollut varsinaista mielipidettä asiaan.



KUVIO 19. Esimieheni on pysynyt puolueettomana ratkaistessaan ongelmia

Esimies osaa ratkaista ongelmia yhdessä henkilöstön kanssa -kysymyksessä vastaajista 33 % koki, ettei esimies hallitse tätä taitoa. Jopa 54 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta ja vain 13 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimies on ottanut heidät mukaan yhteistyöhön ongelmien ratkaisussa (kuvio 20).

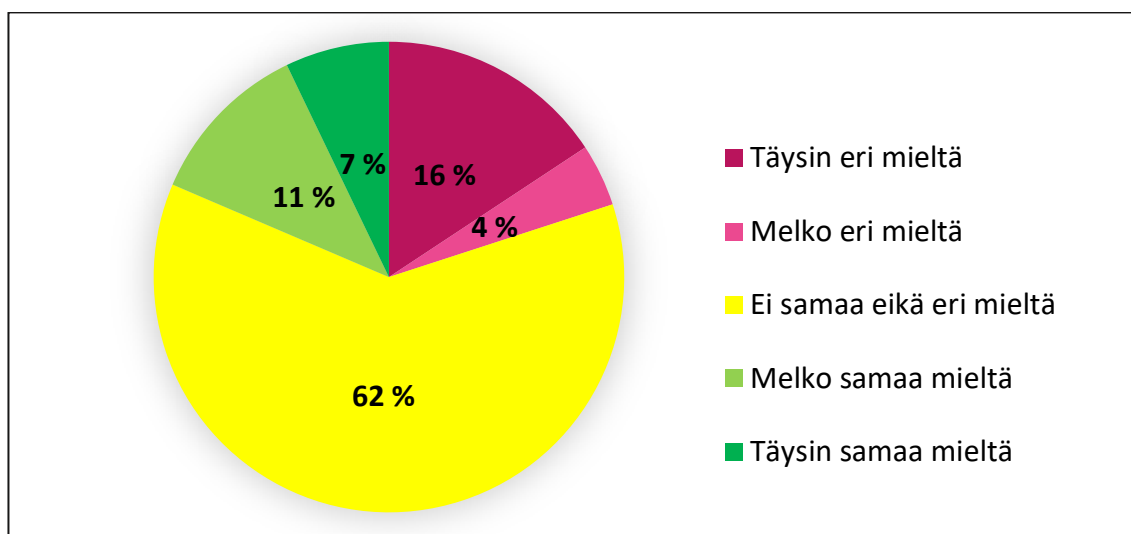


KUVIO 20. Esimieheni on osannut ratkaista ongelmia yhteistyössä henkilöstön kanssa

Muutoksen tarkastelussa vastaajista 34 % oli sitä mieltä, että esimies ei osaa tarkastella muutosta monesta näkökulmasta, ja vastaavasti 19 % oli sitä mieltä, että esimies osaa tarkastella muutosta monipuolisesti. 47 % vastaajista ei ollut kuitenkaan samaa eikä eri mieltä asiasta.

Kritiikin vastaanottamisessa vastaajista vajaa kolmasosa eli 29 % oli sitä mieltä, että esimies ei osaa ottaa vastaan kritiikkiä muutokseen liittyen. Vastaavasti 21 % oli sitä mieltä, että esimies kuitenkin osaa ottaa vastaan kritiikkiä henkilöstöltä. Kuitenkin puolet henkilöstöstä ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta.

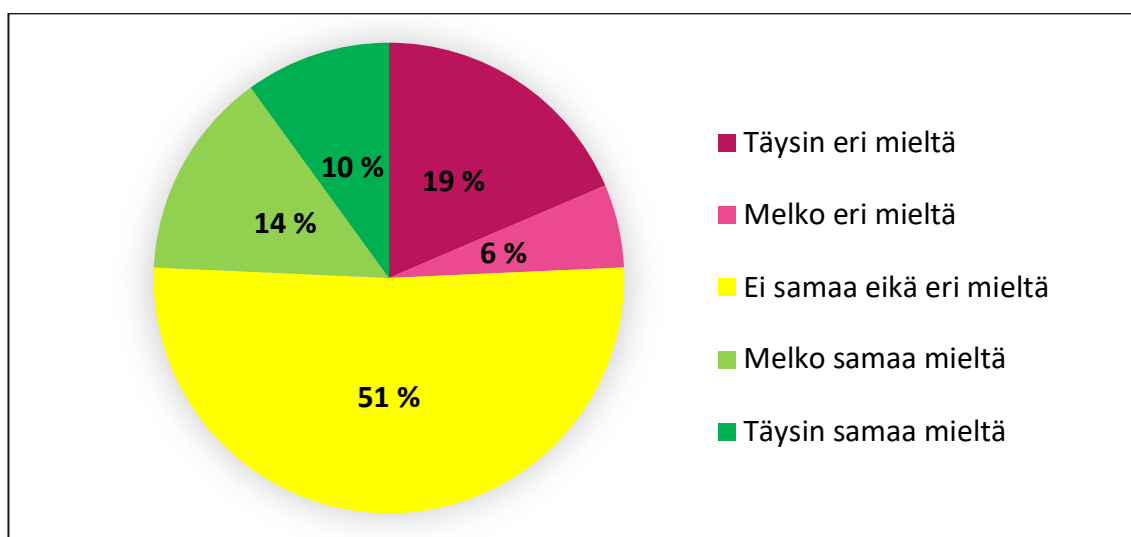
Vajaa viidesosa oli sitä mieltä, että esimies on osannut johtaa muutosta vastustuksesta huolimatta (kuvio 21). Jopa 62 % vastaajista ei osannut ottaa tähän selvää kantaa. Tämän kysymyksen osalta täytyy huomioida tulkinnassa, että muutos oli vasta valmisteluvaiheessa kyselyn tekohetkellä.



KUVIO 21. Esimieheni on osannut johtaa muutosta vastustuksesta huolimatta

Ilmeisesti muutoksen vastustusta on kuitenkin jossain määrin, sillä vastaajista 20 % oli eri mieltä siitä, että esimies on pysynyt maltillisena vastustuksesta huolimatta. Ei samaa eikä eri mieltä -vastauksien prosenttiosuudet lisääntyvät kyselyn loppua kohden, josta voidaan päätellä, ettei henkilöstöllä ole ollut selvää kantaa näihin kysymyksiin.

Vastaajista 17 % oli sitä mieltä, että esimies on osannut johtaa muutosta odottamattomissa tilanteissa. Kuitenkin ei samaa eikä eri mieltä olivat 63 % henkilöstöstä, mikä on jo varsin suuri osuus vastanneista. Noin puolella henkilöstöstä ei myöskään ollut näkemystä siitä, onko esimies osannut ohjata henkilöstöä muutoksen aikana. Melkein kolmasosa eli 31 % vastaajista koki, että esimiehellä on taitoa ohjata henkilöstöä muutostilanteessa. Tuloksien perusteella vastaajista 24 % oli kuitenkin sitä mieltä, että esimies on osoittanut varmuutta johtaessaan muutosta (kuvio 22). Edelleen 51 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta.



KUVIO 22. Esimieheni on osoittanut varmuutta johtaessaan muutosta

Ainoastaan vastaajista 17 % koki, että esimies on onnistunut muutoksen johtamisessa eli organisaation yhtiöittämisessä. Tätä on syytä tarkastella pohdinnassa, sillä jälleen 56 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Erityisesti, kyselyn loppuosion tuloksissa korostuu se, että muutos ei ollut kyselyn teko hetkellä kunnolla toteutunut organisaatiossa. Tulosten merkitysten analysointiin sekä pohdintaan palataan kappaleessa 6. *Pohdinta*.

Keskiarvot

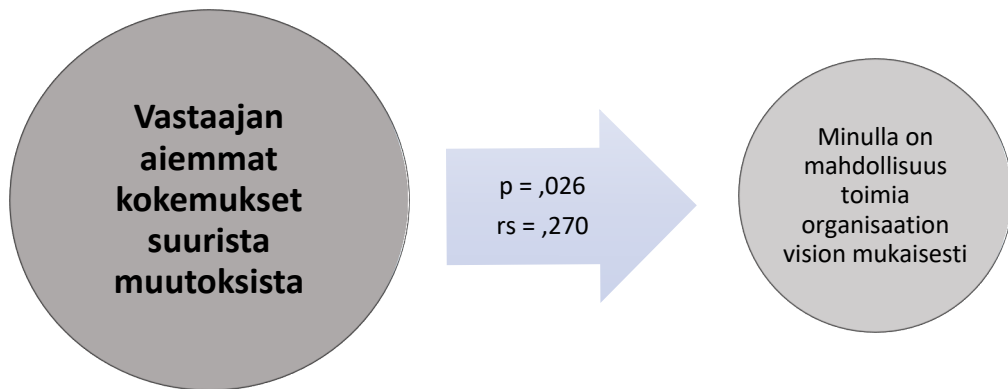
Esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa kysymysosion vastausten keskiarvot olivat 2,34 ja 3,20 välillä (taulukko 9). Nämä luvut sijoittuvat vastausvaihtoehtoihin kyselylomakkeessa *melko eri mieltä* (2) tai *ei samaa eikä eri mieltä* (3). Kysymysosiossa ilmenee, että valtaosa keskiarvoista on sijoittunut vastausvaihtoehdon *melko eri mieltä* (2) ympärille. Ainoastaan *Olen sitoutunut organisaation visioon* ylsi 3,20 keskiarvoon. Yhdenkään kysymyksen keskiarvo ei yllä lähelle vastausvaihtoehtoa *melkein samaa mieltä* (4).

TAULUKKO 9. Esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa kysymysten keskiarvot

ESIMIESTEN JOHTAMISEN OSAAMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	Keskiarvo
26. Olen tietoinen organisaation visiosta	2,67
27. Organisaation visiosta on viestitty kirjallisesti	2,48
28. Organisaation visiosta on viestitty suullisesti	2,59
29. Minulla on mahdollisuus toimia organisaation vision mukaisesti	2,71
30. Olen sitoutunut organisaation visioon	3,20
31. Minulla on ollut mahdollisuus esittää mielipiteeni muutoksesta	2,40
32. Esimieheni on kuunnellut mielipiteeni muutoksesta	2,49
33. Esimieheni on osannut asettautua minun asemaani muutoksen aikana	2,39
34. Esimieheni on osannut kuunnella huolenaiheitani muutokseen liittyen	2,70
35. Esimieheni on tukenut minua muutoksessa	2,43
36. Esimieheni on innostanut minua muutoksessa	2,37
37. Esimieheni on auttanut minua sitoutumaan muutokseen	2,35
38. Esimieheni on palkinnut jaksamisesta muutoksen aikana (esim. kiitoksin)	2,34
39. Esimieheni on osannut ennakoida muutokseen liittyviä mahdollisia ongelmia	2,54
40. Esimieheni on osannut käsitellä esiin tulleita ongelmia monipuolisesti	2,53
41. Esimieheni on pysynyt puolueettomana ratkaisessaan ongelmia	2,65
42. Esimieheni on osannut ratkaista ongelmia yhteistyössä henkilöstön kanssa	2,58
43. Esimieheni on osannut tarkastella muutosta monesta eri näkökulmasta	2,66
44. Esimieheni on osannut ottaa vastaan kritiikkiä muutokseen liittyen	2,76
45. Esimieheni on osannut johtaa muutosta vastustuksesta huolimatta	2,90
46. Esimieheni on pysynyt maltillisena vastustuksesta huolimatta	2,88
47. Esimieheni on osannut johtaa muutosta odottamattomissa tilanteissa	2,86
48. Esimieheni on osannut ohjata minua muutoksen aikana	2,61
49. Esimieheni on osoittanut varmuutta johtaessaan muutosta	2,91
50. Esimieheni on onnistunut muutoksen johtamisessa	2,71

Tilastolliset riippuvuudet

Taustamuuttujien ja esimiesten johtamisen osaamista organisaatiomuutoksessa mittaavan kysymysosion välisiä suhteita selvitettiin Spearmanin korrelaatiokertoimen (r_s) ja tilastollisen merkitsevyyden (p) avulla. Ainoastaan kyselyyn vastanneiden aiemmillä kokemuksilla suurista muutoksista oli *tilastollisesti melkein merkitsevä* $p = 0,026^*$ yhteys kysymykseen *Minulla on mahdollisuus toimia organisaation vision mukaisesti*. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaaja arvioi positiivisemmin mahdollisuutensa toimia vision mukaisesti, jos hänellä oli aiempaa kokemusta suurista muutoksista (kuvio 23).



KUVIO 23. Henkilöstön aiempien muutoskokemusten vaikutus organisaation vision mukaiseen toimintaan (n=68)

5.4 Avoin kysymys: henkilöstön ääni kuuluviin

Avoimeen kysymykseen vastasi 38 henkilöä eli 54 % kaikista kyselyyn vastanneista. Yleisesti avoimen kysymyksen vastauksien perusteella henkilöstö koki, että kysely oli liian aikaisin toteutettu, ja siihen oli siten vaikea vastata. Esimiesten muutosjohtamistaitoja oli vaikea arvioida, koska konkreettista muutosjohtamista ei ollut vielä tapahtunut. Sisällönanalyysistä muodostui seuraavia alaluokkia:

Yleinen tiedon puute tulevasta muutoksesta koko organisaatiossa

Yleisesti henkilöstö koki, että esimiehellä sekä ylimmällä johdolla ei ole riittävästi tietoa tulevasta muutoksesta. Tämän takia henkilöstöllä ei ole tietoa missä mennään. Toisaalta taas ymmärrettiin, että muutoksen valmistelu vielä on kesken ja täten muutoksen ennakointi pitkälle eteenpäin on hankalaa.

Kukaan ei tiedä mistään mitään, vaikka sitä ole koittanut kysyä eli odotellaan vieläkin tietoa mitä tuleman pitää.

Tieto on siis, että muutosta luvassa mutta ei se ole täällä meillä mitenkään näkynyt. – – ehkä meille sitten kerrotaan, kun tulee tietoa yms.

Muutokseen liittyvän ajantasaisen tiedon puutteellisuus ja virheellisyys

Henkilöstö koki olevansa pimennossa muutoksen suhteen, sillä mistään heidän mukaansa ei ole tiedotettu kunnolla. Henkilöstö koki, että tieto mitä on saatu, on ollut virheellistä tai se on tullut myöhässä. Yksi vastaajista koki jopa, että henkilöstölle ei puhuta mitään.

Mistään ei ole talon sisällä johtajan puolesta tiedotettu kunnolla ja jos on niin tiedot eivät ole pitäneet paikkaansa tai ovat tulleet aina liian myöhään.

Esimiesten suullisen ja kirjallisen viestinnän heikkous muutosviestinnässä

Henkilöstön näkökulma oli, että he osallistuvat kuukausikokouksiin, mutta muutoksen käsittely sivuutetaan kokouksissa. Muutoksesta on annettu kirjallinen tiedote, mutta asiasta ei ole juurikaan suullisesti keskusteltu esimiehen kanssa. Toiset vastaajat olivat sitä mieltä, että joistakin muutokseen liittyvistä asioista on keskusteltu esimiehensä kanssa. Kuitenkin tietoa on hyvin vähän, mitä esimies osaisi kertoa.

Olen osallistunut kaikkiin kuukausikokouksiin, mutta sielläkään ei ole asiaa käsitelty lainkaan.

Tietoa yhtiöittämisestä on ollut liian vähän lähiesimiesten ja työntekijöiden saatavilla.

Meillä työntekijöillä on varsin vähän tietoa yhtiöittämisestä. – – Tuli sähköposti, jossa kerrottiin, että muutos tulee vuoden aikana.

Henkilöstön kokemukset ja odotukset organisaation yhtiöittämisestä

Osa henkilöstöstä koki, että muutosjohtaminen on melko hierarkkista, *ylhäältä päin* tapahtuvaa johtamista. Yksi vastaajista jopa koki, että esimies kääntää selkensä, jos asioista on eri mieltä. Huonoksi asiaksi koettiin se, että henkilöstö on jätetty suunnittelun ja toiminnan ulkopuolelle muutoksen aikana. Muutos ei ole näkynyt käytännössä vielä mitenkään henkilöstölle. Toisaalta henkilöstö ei ole peloissaan muutoksesta, tällä hetkellä vain odotetaan muutoksen tapahtumista.

– – [muutosjohtaminen] ylhäältä päin tulevana henkilöstöllä jo valmis vastarinta, vaikka idea olisi hyväkin. – – Johtaminen tapahtuu luutorneissa, muurahaiset murrettu hiljaisiksi.

Toki muutos aina mietityttää ja tällä hetkellä odotetaan tietoa. Joistakin asioista olemme keskustelleet.

Esimiehen ja johdon johtamistaidot muutoksen aikana henkilöstön kokemana

Henkilöstön mukaan esimiehen rooli on pieni muutoksessa, ja sitä on vaikea arvioida, koska muutosprosessi ei ole vielä toteutunut. Osa oli sitä mieltä, että henkilökuntaa ei ole kuultu eikä kommentointi mahdollisuuksia ole ollut. Henkilöstö korosti, että heidän mielestään johtamistaidon pohja on vuorovaikutustaidoissa. Useat vastaajat ilmaisivat, että muutos on tehty ilmoitusperiaatteella tiedoksiannon infotilaisuudessa.

Kommentointimahdollisuuksia ei ole ollut silloin, kun muutosta on arvioitu, eikä henkilökunnan mielipidettä ole kuultu. Päätös on kuitenkin perusteltu kattavasti tiedoksiannoissa.

Esimiesten muutosjohtamisen aikana ilmenneet puutteet

Henkilöstö halusi tuoda esille toiveen siitä, että johtamiskulttuuri tuodaan nykypäivän tasolle. Toivottiin, että yksiköiden johtajat informoisivat hankkeen etenemisestä työpaikoilla ja tuleva muutos nähtiin myös tiedon jakamisena asukkaille. Henkilöstö piti tärkeänä, että heidät otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, jotta yritys voi tulevaisuudessa menestyä.

Johtamiskulttuuri tuotava nykypäivän tasolle!

Ehdotuksena, että yksiköiden johtajat informoisivat hankkeen etenemistä aktiivisesti työpaikoilla.

Suunnitteluun ja oman panoksen antamiseen ei ole kannustettu.

6 POHDINTA

6.1 Eettinen tarkastelu

Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää sekä luotettavaa ja tulokset uskottavia, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tieteellisessä tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä ja tarkkuutta sekä viitata asianmukaisesti muiden tutkijoiden julkaisuihin. Tutkimukselle haetaan tutkimuslupa ja mahdolliset rahoituslähteet ilmoitetaan tutkimukseen osallistuville ja raportoidaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Opinnäytetyön aiheena esimiesten muutosjohtamisen osaaminen on työelämälähtöinen ja ajankohtainen, sillä työelämässä tapahtuu paljon muutoksia. Aihevalintaan vaikuttivat kiinnostuksemme ihmisten johtamiseen, oma johtamistaitojen kehittäminen ja työelämän tarve tutkimukselle. Ennen tutkimuksen toteuttamista tutkimussuunnitelma hyväksyttiin ohjaavalla lehtorilla ja tutkimuslupa anottiin kohdeorganisaatiosta. Tutkimuslupa myönnettiin 21.2.2019. Tutkimukseen ei saatu eikä haettu mitään ulkopuolista rahoitusta eli opinnäytetyön tekijät vastasivat syntyvistä kustannuksista itse.

Tutkimukseen osallistuville lähetettiin saatekirje (liite 3) sähköpostitse. Sähköpostiviestin yhteydessä oli linkki kyselylomakkeeseen (liite 4). Saatekirjeessä esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä painotettiin, että saadut vastaukset ovat luottamuksellisia ja ne ovat tarkoitettu vain opinnäytetyön tekijöiden henkilökohtaiseen käyttöön. Saatu aineisto on tuhottu analysoinnin jälkeen varmistaen, että sen sisältämät tiedot eivät välity ulkopuolisille. Kohdeorganisaation pyynnöstä luottamuksellinen aineisto on poistettu julkisesta raportista.

Saatekirjeessä mainittiin yhteystiedot. Saimme ensimmäisellä vastausviikolla puhelinoiton eräältä työntekijältä, joka pelkäsi työpaikkansa menettämistä, jos hänet tunnistetaan vastauksista. Kyseinen henkilö koki vastaamisen kuitenkin tärkeänä, jotta saisi oman äänensä kuuluviin esimiehille. Anonymiteetin varmistaminen huomioitiin jo kyselylomaketta muodostaessa ja tulosten esittämisessä,

ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan. Toisaalta runsas taustatietojen karsiminen hankaloitti tilastollisten merkitsevyyksien löytämistä.

Saatekirjeessä painotettiin, että kysymykset on muotoiltu niin, ettei vastaajaa voi tunnistaa. Aineiston tulokset esitetään niin, että yksittäinen henkilö ei voi paljastua edes avoimen kysymyksen perusteella. Avoimen kysymyksen osalta hyödynnettiin pelkistyksiä, joiden avulla saatiin vahvistettua anonymiteettia. Murteita tai nimiä ei vastauksissa esiintynyt, mutta jos niitä olisi ollut, ne olisi muutettu kirjakiellelle tai jätetty huomioimatta. Tutkimukseen osallistuminen on ollut kaikille täysin vapaaehtoista, ja tutkimuksesta on voinut kieltäytyä jättämällä vastaamatta kyselyyn muistutusviestistä huolimatta.

Opinnäytetyötä toteutettaessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita muun muassa kiinnittämällä huomiota eettisiin valintoihin ja luotettavuuteen opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuksen tulee olla avointa, mikä tarkoittaa, että esitetyt tulokset ovat sellaisia, että niiden oikeellisuus voidaan tarkistaa esimerkiksi uudestaan samankaltaisella tutkimuksella (Nummenmaa 2009, 23). Tutkimustulosten esiintuomisessa haluttiin toteuttaa kohdeorganisaation esimiesten toivetta organisaation nimen käytöstä. Tästä syystä kohdeorganisaation nimeä ei työssä mainita. Tämä on toisaalta helpottanut tulosten tuomista esiin sellaisena kuin ne ovat ja asiat on voitu raportoida suoraan ja rehellisesti.

Opinnäytetyön tulokset on raportoitu huolellisesti tarkastaen ja korjaten näppäilyvirheet sekä raportoiden työskentelyn vaiheet. Tutkimus on raportoitu Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisen raportoinnin oppaan -ohjeiden mukaan. Käytettävien lähteiden valinnassa on käytetty harkintaa, arvioiden lähteiden luotettavuutta ja ajantasaisuutta. Muutamia vanhempia klassikkoteoksia on käytetty, koska ne ovat edelleen paikkansapitäviä. Lisäksi lähteiden merkinnät on tarkastettu kunnioittaen alkuperäisiä lähteitä ja tutkijoita.

Kyselyn vastaajat tai kohdeorganisaatio eivät olleet ennestään tuttuja opinnäytetyön tekijöille. Pyrkimyksenä on ollut pysyä objektiivisina koko tutkimusprosessin ajan. Objektiivisuudella tarkoitetaan, että havaittu tulos ei saa olla riippuvainen tutkijoiden tavasta tulkita ilmiötä (Nummenmaa 2009, 23). Etuna on ollut, että

kumpikaan opinnäytetyön tekijöistä ei työskentele organisaatiossa, ja siten asioita on voitu tarkastella objektiivisesti. Objektiivisuutta on lisännyt myös se, että opinnäytetyön tekijät eivät olleet tietoisia tulevan muutoksen yksityiskohdista. Opinnäytetyön tutkimusprosessi on onnistunut hyvin, ja yhteistyö koko kontekstiin kuuluvien ihmisten kanssa on ollut sujuvaa.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekemisestä on jäänyt vaikutelma, että kyselylomakkeessa kysyttiin arkaluontoisia asioita esimiehen johtamistaidoista, ja siten se on voinut vaikuttaa aineiston katoon ja myös annettuihin vastauksiin. Arkaluontoisten asioiden kysyminen kyselylomaketta apuna käyttäen on kuitenkin ollut parempi vaihtoehto kuin kasvotusten tehty haastattelu. Tällöin kysymyksiin uskalletaan mahdollisesti vastata oikea rehellinen mielipide asiasta eikä esimerkiksi vastaajan tarvitse jännittää haastattelun nauhoittamista. Molemmilla opinnäytetyön tekijöillä on kokemusta siitä, että osa haastateltavista jännittää nauhuria.

Pyrkimyksenä on saada opinnäytetyön avulla henkilöstön ääni kuuluviin esimiehille, ja sitä kautta kehittää esimiesten johtamisen osaamista organisaatiossa keskittymällä erityisesti ihmisten johtamiseen. Yhteistyö kohdeorganisaation kanssa on sujunut erittäin hyvin. Viestintä on ollut kaksisuuntaista ja toimivaa yhteyshenkilön eli palvelujohtajan kanssa. Yhteisten tapaamisten ajankohtien järjestäminen on onnistunut moitteetta. Saadut tulokset otettiin vastaan hyvin ja suhtautuminen opinnäytetyön tekijöihin on ollut positiivinen yllätys.

6.2 Luotettavuuden kriteerit

Tutkimuksen luotettavuutta kuvaa sen **validiteetti** ja **reliabiliteetti**. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa sitä mitä oli tarkoitus ja tulokset antavat keskimäärin oikeita tuloksia. Validius tulee varmistaa jo etukäteen tarkalla suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Mittarin kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, oikeita asioita mittaavia ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Tutkimuksen ollessa reliaabeli, se antaa tarkkoja tuloksia ja tutkimus tulee voida toistaa

samoin tuloksin. Jotta tulokset ovat luotettavia, on varmistettava, että otos on riittävän suuri ja tiedonkeruu sekä tulosten käsittely tehdään huolellisesti ja virheettömästi. (Heikkilä 2014, 12.)

Opinnäytetyön eri vaiheissa olemme pyrkineet mittaustulosten virheettömyyteen. Käytännössä se on kuitenkin lähes mahdotonta, sillä mittaustulokseen jää aina esimerkiksi mittalaitteistosta, mittaustilanteesta tai tutkijoista aiheutuvia satunnaisvirheitä. Keskeisimpinä tarkastelun kohteita ovat mittausvirheet, niiden määrän estimointi sekä mittausvirheiden vaikutusten arviointi. (Nummenmaa 2009, 346.) Mittauslaitteiston e-editorin kyselylomakkeen muodostamisessa tapahtui virheitä, jotka johtuivat kokemattomuudesta tehdä kvantitatiivista tutkimusta. Jälkikäteen olisimme saaneet merkitsevyyksien tutkimisesta enemmän irti, jos taustatietoja olisi kysytty monipuolisemmin. Toisaalta työssä on haluttu noudattaa anonymiteettiä ja suunnitella sitä, että vastaajat uskaltaisivat vastata kyselylomakkeeseen, jossa ei kovin tarkasti kysytä sukupuolta tai ammattinimikettä.

Haasteellista on kehittää sellaisia mittareita, jotka mittaavat juuri niitä muuttujia, mitä tutkijat olettavat niiden mittaavan. Validiteetti kuvaa mittarin ja mitattavan ominaisuuden välistä suhdetta. Vaikka kysymyslomakkeen muodostamiseen sovelletaan teoriaa, kyselylomake ei aina mittaa tutkittavaa ilmiötä oikein. (Nummenmaa 2009, 346.) Mittarin muodostaminen koettiin vaikeana, sillä eniten mietitytti kysymysten riittävä määrä. Myöskään useat kysymykset ja aikaa vievä kyselylomake ei houkuta henkilöstöä vastaamaan, ja siten vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. Testasimme mittarin (kyselylomakkeen reliabiliteettia) Chronbachin alpha -kertoimella, joka tutkii kuinka luotettavasti muuttujat mittaavat samaa asiaa (Heikkilä 2014, 1). Kysymysosoiden alpha -arvot olivat 0,968 ja 0,971, eli muodostettua mittaria voidaan siten pitää luotettavana.

Lopullisessa kyselylomakkeessa kysymyksiä oli 50 kappaletta ja yksi avoin kysymys. Aluksi kysymyksiä oli alle 20, mutta ohjaavalta lehtorilta saadun palautteen myötä havaittiin, että suppealla kyselylomakkeella ei saada riittävää tulkintaa muuttujien välille. Vastausprosentti oli 30,5 % mikä tarkoittaa, että se katsotaan tilastollisesti jo melko luotettavaksi. Ottaen huomioon, että muutoksessa oltiin vasta valmisteluvaiheessa, tämä on jo kohtalaisen hyvä vastausprosentti, johon voidaan olla tyytyväisiä.

Tutkimuksessa esiintyi katoa huolimatta siitä, että kyselylomakkeeseen e-editoriohjelmaan oli laitettu *pakollinen vastaus* -kenttä. Katoa esiintyi, vaikka kyselylomakkeen alkuosan ohjeessa kehoitettiin kohteliaasti vastaamaan jokaiseen kohtaan analysoinnin onnistumiseksi. Mielestämme kato oli niin pieni, ettei se vaikuttanut tulosten analysointiin merkittävästi (liite 6).

Kyselylomakkeessa kysyimme yleisellä tasolla organisaation visiosta. Jälkikäteen pohdimme, olisiko kysymyksessä pitänyt tarkentaa vielä sitä, että kyse on nimenomaan muutoksen visiosta. Tästä on voinut syntyä vastaajille kahdenlaisia käsityksiä kysymyksestä. Osa on voinut ymmärtää kysymyksen tarkoittamaan organisaation visiota. Myös tulosten analysoinnissa muodostetuissa kuvioissa löydettiin muutamia lyöntivirheitä, minkä takia tuloksien prosenttiosuudet tarkastettiin kahdesti ja joissakin tapauksissa jopa kolmasti.

Kyselylomaketta laatiessa osattiin ottaa huomioon joitakin tulosten analysointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten käytetty asteikko ja eettisyyteen vaikuttavia tekijät vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi. Toisaalta opinnäytetyön tekijöiden kokemattomuus mittaria muodostaessa on saattanut heikentää validiteettia. Mittarin muodostamisessa onnistuttiin kysymään yhtä asiaa yhdellä kysymyksellä ja yleisellä tasolla kohdeorganisaation henkilöstöltä.

Kyselylomake saatiin muodostettua helposti e-editoriin, ja sen käyttöä testattiin myös esitestauksella. Analysointivaiheessa taustakysymyksien vastauksia lajiteltiin käytettävämpään muotoon Excel-taulukossa ennen siirtämistä SPSS-ohjelmistoon. Myös toisen lehtorin neuvoja hyödynnettiin aineiston käsittelyssä ja SPSS-ohjelmiston käytössä. SPSS-ohjelman käytössä oli aluksi vaikeuksia, joihin lisenssin vanhentumisesta ja taustakysymysten väärästä asetelutavasta e-editoriohjelmaan. Tämä johtui mahdollisesti kokemattomuudesta, ja siitä että sähköistä kyselylomaketta muodostettiin ensimmäistä kertaa.

Vastauksista nousi esiin se, että kysely on toteutettu henkilöstölle liian aikaisin muutokseen nähden. Useammassa kysymyksessä noin kolmasosa henkilöstöstä valitsi vastausvaihtoehdon *ei samaa eikä eri mieltä*, mikä mahdollisesti johtui siitä, että kyseinen asia ei ole vielä ajankohtainen tai muutos ei ole vielä tapahtunut. Myös useammassa kysymyksessä, vastaajista täysin eri mieltä oli yli puolet,

kuten *Esimieheni on antanut osallistua muutoksen suunnittelun* –kysymyksessä, vastaajista täysin eri mieltä oli 59 %. Tämä voidaan tulkita joko niin, että muutosta ei ole vielä edes suunniteltu tai esimies ei ole antanut osallistua muutoksen suunnitteluun. Analysointia vaikeuttaa selvästi se, että muutos ei ole toteutunut, ja siten kyselylomakkeen kysymykset ovat kahdella tavalla tulkittavissa.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa tehtiin opinnäytetyöhön liittyvä kirjallisuuskatsaus (liite 2). Luotettavuutta lisää se, että tiedonhaussa käytettiin Tampereen ammattikorkeakoulun tiedonhaun asiantuntijan suosittamia tietokantoja ja hakusanoja. Tietokantahakuja tehtiin käyttäen erilaisia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia käytettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjana sekä kyselylomakkeen muodostamisessa.

Opinnäytetyön uskottavuutta lisää se, että olemme tehneet tutkimuspäiväkirjaa opinnäytetyön aihevalinnan jälkeen. Olemme kirjoittaneet tutkimuspäiväkirjaan tekemiämme valintoja, ongelmia ja niiden ratkaisuvaihtoehtoja, palautteita, aikatauluja sekä tuntemuksiamme opinnäytetyön edetessä. Tulokset ovat esitetty, sillä tarkkuudella ja taidolla mikä opinnäytetyön tekijöillä on ollut tutkimusta tehdessä. Olemme työstäneet opinnäytetyötä lokakuusta 2018 seuraavan vuoden lokakuuhun 2019 kokoaikaisen työn ohessa.

6.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Miten esimiehet osasivat toteuttaa muutosjohtamisesta henkilöstön arvioimana? Tulosten perusteella eniten puutteita koettiin viestinnän kulussa. Kaksisuuntainen viestintä esimiehen kanssa puuttui käytännössä kokonaan. Kotterin & Tillmannin (1996, 76) ja Laurilan (2017, 203) mukaan muutosjohtamisessa onnistumisen kannalta on tärkeää muutoksesta viestiminen ja viestin toistaminen sekä muutosjohtajuuden edellytyksenä on esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot. Kyselylomakkeen tulosten mukaan vastaajat kaipasivat lisää informaatiota aikatauluista ja siitä, miten muutos vaikuttaa konkreettisesti heidän työhönsä.

Ensimmäisen tutkimusongelman tuloksista ilmeni lisäksi, että henkilöstö koki jäävänsä muutoksen ulkopuolelle. Uuden yhtiön nimikilpailuun osallistumisen lisäksi

kaivattiin muuta osallistavaa toimintaa. Khanin, Manzoorin ja Rashidin tutkimuksen (2018, 431) perusteella osallistumatta jättäminen voi herättää esimerkiksi vihan tai turhautumisen tunteita, mikä voi johtaa siihen, että muutosta vastustetaan. Lisäksi osallistamisen puute voi johtaa siihen, että henkilöstö kokee työkykynsä alentuneeksi (Kokkinen 2012, 73).

Vastaajista 63 % oli täysin eri mieltä siitä, että esimies on arvioinut muutoksen vaikutuksia heidän motivaatioonsa. Muutokset aiheuttavat usein motivaation laskua ja työhyvinvoinnin heikentymistä, sillä uudistukset voidaan kokea uhkana. Lisäksi puutteellinen muutosjohtamisen osaaminen voi vielä lisätä motivaation laskua ja aiheuttaa siten ylimääräistä kustannusten kasvua esimerkiksi sairauspoissaolojen lisääntymisenä. (Kumar ym. 2015, 87–89; Salminen 2017, 304–305.)

Miten esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa näyttäytyy henkilöstölle? Tulosten perusteella muutoksen visio oli vain kolmasosalla henkilöstöstä tiedossa. Muutosvisiosta viestintä jää usein liian lyhyeksi tai viestintä on epä johdonmukaista muutosvaiheessa, jolloin ei saada luotua vakuuttavaa näkemystä tulevaisuuden visiosta (Kotter & Tillmann 1996, 73). Kyselylomakkeen tulosten perusteella myös henkilöstön palkitseminen esimerkiksi kiitoksin on ollut muutoksen aikana niukkaa. Kotterin & Tillmannin (1996, 18) mukaan tähän voi vaikuttaa muutosvision puutteellisuus, sillä jos esimies ei laadi visiota selkeäksi, on mahdotonta palkita henkilöstöä.

Vastaajista 38 % oli sitä mieltä, ettei ole saanut minkäänlaista tukea esimieheltään muutoksen aikana. Laurilan (2017) tutkimuksen perusteella esimieheltä odotetaan tukea organisaatiomuutokseen liittyvien negatiivisten tunteiden käsittelyssä. Tällöin esimies ottaa huomioon henkilöstön tunneperäiset tarpeet muutoksen aikana. (Laurila 2017, 204.) Työyhteisön keskuudessa esimiehen tuki voidaan mieltää eri tavalla, ja toinen voi tarvita tukea paljon enemmän kuin toinen. Tämän vuoksi esimiehen on hyvä sopia yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa. Jo tietoisuus siitä, että voi keskustella ammattilaisen kanssa muutoksen aiheuttamista tuntemuksista voi lisätä tuetuksi tulemisen tunnetta. (Ponteva 2010, 68–69, 72.)

Esimiehen muutosjohtamisen organisaatiomuutoksen aikana arvioi onnistuneeksi ainoastaan 17 % henkilöstöstä. Onnistuakseen muutoksen johtamisessa esimiehen on tiedostettava omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Omaa osaamistaan kehittämällä hänen on helpompi johtaa muutosta ja auttaa muita sopeutumaan muutokseen. (Kumar, Kumar, Deshmukh & Adhish 2015, 87–89.)

Avoimen kysymyksen tulokset olivat saman suuntaisia. Lisäksi koettiin, että muutosjohtaminen on melko hierarkkista, *ylhäältä päin* tapahtuvaa johtamista. Vastausten perusteella ilmeni, että henkilöstön mielestä koko organisaatiossa velloii tiedottomuuden ilmapiiri organisaatiomuutoksen suhteen. Osa henkilöstöstä oli luottavaisin mielin, mutta valtaosaa henkilöstöä ärsytti tiedottomuus, ja kokemus siitä, että vanha hyvä toiminta muutetaan.

Kinnusen (2019) tutkimus viestinnällisistä rooleista osoittaa, että jos esimiehet kokevat epäonnistuvansa muutosjohtamisessa, niin syynä on puutteellinen viestintä johdolta, joka tapahtuu yksisuuntaisena ylhäältä alaspäin tiedottamisena ilman vuorovaikutusta ja aitoa henkilöstön osallistamista. Tämä pohjautuu hierarkkiseen johtamiskulttuuriin. Muutostilanteessa korostuvat erityisesti luottamus, henkilökohtainen vuorovaikutus ja osallistamiseen pohjautuva viestinnän tarve. (Kinnunen 2019, 5–6.)

Kokonaisuutena tuloksiin vaikutti huomattavasti kyselyn toteutuksen aikataulu, mikä ei riippunut opinnäytetyön tekijöistä. Muutoksen oli määrä tapahtua alkuvuonna 2019, mutta kyseisen vuoden maaliskuussa kyselyn toteuttamisen aikaan ei organisaatiomuutosta ollut vielä tapahtunut, joten kyselyn toteutuksen ajankohta oli väärä. Kyselyn ajankohtaa ei olisi voinut muuttaa myöhemmäksi, koska opinnot olisivat siten pitkittyneet kohtuuttomasti. Muutosta ei edelleenkään syksyllä 2019 ole tapahtunut. Tällä hetkellä muutoksen ajankohdaksi arvioidaan alkuvuotta 2020.

6.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimusten tulosten perusteella organisaatiossa tulisi panostaa erityisesti viestintään sekä jaksaa toistaa samaakin viestiä ”uutta kerrottavaa muutoksesta ei

tällä hetkellä ole”, kun muutosprosessi on viivästynyt. On tärkeää, että viestintää tapahtuu eri kanavilla, kuten sisäisellä sivustolla, sähköpostitse ja palavereissa. Tulosten perusteella henkilöstö vaikuttaa janoavan lisää tietoa, koska sitä ei ole riittävästi saatavilla. Organisaatiossa ei tällä hetkellä ole käytössä sisäistä sivustoa, kuten Intranettiä. Sen avulla voisi tiedottaa saman viestin koko henkilöstölle esimerkiksi järjestetyistä palavereista ja muutokseen liittyvistä tehdyistä päätöksistä. Palavereiden suhteen esimiesten on tärkeä järjestää henkilöstölle mahdollisuus osallistua niin, että henkilöstö ei koe töiden jäävän tekemättä palavereiden takia.

Organisaation ja muutoksen visio oli tutkimustulosten perusteella henkilöstölle epäselvä ja visioon oli siten vaikea sitoutua. Visiota voisi käydä lävitse yhdessä henkilöstön kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jossa esimies voi jokaisen kanssa pohtia miten voisi toimia organisaation vision mukaisesti. Vision kirkastamista voitaisiin edistää myös sillä, että henkilöstö otetaan mukaan organisaation toimintastrategian ja vision suunnitteluun.

Henkilöstön palkitseminen voi helpottua vision kirkastamisen myötä. Tavoitteiden ollessa selkeät, myös palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta on helpompaa. Palkitsemista voisi olla esimerkiksi työhyvinvointipäivän järjestäminen, kahvitarjoilu tai kiittäminen. Palkitseminen kulkee usein käsi kädessä motivaation nousun kanssa, joten palkitsemisella voitaisiin lisätä myös motivaatiota ja positiivista muutosenergiaa. Lisäksi esimies voisi kysymällä ja keskustelemalla ottaa selvää henkilöstön motivaation tilasta muutoksen myötä.

Esimies voisi tarjota tukeaan henkilöstölle kertomalla, että henkilöstön on mahdollista keskustella hänen kanssaan muutoksesta ja sen mahdollisista vaikutuksista henkilöstön työnkuvaan. Vaikka muutos ei vaikuttaisi henkilöstön päivittäiseen työhön, on silti tärkeä tarjota tukea esimerkiksi keskustelun avulla. Lisäksi mahdollisuudesta käyttää työterveyshuollon palveluita olisi hyvä sopia ja informoida.

Henkilöstön osallistamista muutokseen voisi lisätä pienillä arkisilla asioilla. Henkilöstön kanssa käyty keskustelu muutoksesta ja mielipiteiden kuuntelu voisi lisätä osallisuuden tunnetta. Organisaatiossa voidaan järjestää esimerkiksi juhlat

yhtiöittämisen kunniaksi, mikä tarjoaa tilaisuuden henkilöstön osallistamiseen, jos heille annetaan mahdollisuus osallistua juhlien suunnitteluun ja järjestämiseen. Tärkeää olisi luoda positiivista tunnetta pelottavastakin muutoksesta.

Esimiesten johtamisen osaamista voisi kehittää tarjoamalla esimiehille muutosjohtamiskoulutusta. Lisäksi voisi hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista selvittämällä esimiesten aiempia kokemuksia muutosjohtamisesta. Kokeneiden muutosjohtajien osaamista voisi hyödyntää antamalla heille enemmän vastuuta sekä jakamalla heidän osaamistaan myös muille esimiehille.

Kyselyn tulosten mukaan 53 % henkilöstöstä kaipasi selkeästi enemmän muutokseen liittyvää lisäkoulutusta. Organisaation esimiesten mukaan uutta varsinaista koulutettavaa ei ole yhtiöittämisen liittyen, koska muutos ei muuta henkilöstön arkea lainkaan. Mikäli työnkuvat myöhemmin muuttuvat, olisi tärkeää järjestää lisäkoulutusta. Henkilöstön kokema koulutustarve voi liittyä myös siihen, että he kaipaavat ylipäätään lisää koulutuksia. Tutkimustulosten perusteella esiin tulleet kehitysehdotukset on koottu seuraavasti (taulukko 10).

TAULUKKO 10. Yhteenveto kehittämissuhteista organisaation esimiehille

Kehityskohteet:	Kehitysehdotukset:
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Eri viestintäkanavien hyödyntäminen - Palaverikäytäntöjen uudistaminen - ”Ei uutta kerrottavaa” -viestin toistaminen
Visio	<ul style="list-style-type: none"> - Vision läpikäynti kehityskeskusteluissa - Henkilöstön osallistaminen organisaation toimintastrategian ja vision suunnitteluun
Palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön kiittäminen - Työhyvinvointiin panostaminen, työhyvinvointipäivät
Motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> - Keskustelu - Lisääntyy palkitsemisen myötä
Esimiehen tuki	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjotaan mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa - Työterveyshuollon hyödyntäminen
Osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Keskustelu ja mielipiteiden kuuntelu - Mahdollisuus osallistua yhtiöittämissuhteen suunnitteluun
Muutosjohtamisen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Muutosjohtamiskoulutus - Kokemuksen hyödyntäminen - Osaamisen jakaminen organisaation sisällä

Opinnäytetyön aineiston tulokset ja kehittämissuositukset esitettiin suullisesti kohdeorganisaation edustajille 16.9.2019. Tilaisuudessa olivat läsnä organisaation toiminnanjohtaja, palvelujohtaja ja ravintolapäällikkö sekä tutkimuksen tekijät. Organisaatiossa koettiin, että henkilöstön osallistaminen muutokseen ja palkitseminen on haastavaa, sillä muutoksella ei ole käytännössä lainkaan vaikutuksia henkilöstön arkeen ja työntekoon. Organisaatiossa oli järjestetty elokuussa 2019 infotilaisuus koko organisaation yli kaksisataapäiselle henkilökunnalle, mutta paikalle oli saapunut vain parikymmentä henkilöä. Vision kirkastaminen nähtiin tarpeelliseksi, ja tietoa organisaation arvoista on jo vahvistettu. Organisaatiossa on järjestetty syksyn 2019 aikana muutosjohtamiskoulutusta esimiehille.

Tulosten esittelytilaisuudessa organisaation edustajat olivat jopa positiivisesti yllättyneitä tuloksista. Heidän tiedossaan oli, että kyselyn ajankohta on vaikuttanut saatuihin tuloksiin, mutta he kokivat, että henkilöstö on tästä huolimatta pystynyt antamaan yllättävän paljon tietoa organisaation esimiesten muutosjohtamistaidoista. Keskustelussa nousi esille se, että vastauksiin on voinut vaikuttaa henkilöstön aiemmat kokemukset esimiesten toiminnasta muissa muutostilanteissa.

Kyselylomakkeesta saataisiin vielä validimpaa aineistoa muutoksen johtamisesta, jos kysely uusittaisiin keväällä 2020, kun organisaatiomuutos on toteutunut. Esimiehet pääsevät kuitenkin hyödyntämään tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia ja kehittämissuosituksia jo vuodenvaihteessa, kun organisaatiomuutos viimein tapahtuu. Organisaation esimiehet ovat osallistuneet muutosjohtamiskoulutukseen syksyllä 2019, joten uudelleen tehdyn kyselyn vertaaminen tämän työn tuloksiin olisi mielenkiintoista.

Opinnäytetyön tekeminen muutosjohtamisesta on kehittänyt opinnäytetyön tekijöiden esimiestaitoja. Ristikankaan ja Grünbaumin (2016, 162) mukaan pienillä muutoksilla saadaan aikaan suuria vaikutuksia, ja muutos on siten luonnollista ja jatkuvaa. Hiltunen (2012, 65) puolestaan määrittää, että kaiken johtamisen voidaan ajatella olevan muutosjohtamista. Tämä ajatus on vahvistunut opinnäytetyöprojektin aikana, ja omassa työssä sairaanhoitajana ja fysioterapeuttina on

havaittu arjen tilanteissa useita pieniä muutostilanteita, joita tulisi johtaa. Kokonaisuudessaan muutokseen on osattu suhtautua positiivisemmin sietäen epävarmuutta ja keskeneräisyyttä.

Yksilön kyky reagoida muutokseen elämässä on vahvasti yhteydessä ammatilliseen menestykseen. Charles Anfieldien tutki 500 huippusuorittajaa eri aloilla. Yksilöt eivät olleet välttämättä lahjakkaimpia tai osaavimpia, vaan heitä yhdisti heidän kykynsä reagoida muutokseen elämässä. (Kumar, Kumar, Deshmukh & Adhish 2015, 87.) Tämä on lisännyt tekijöiden intoa työn aiheeseen, muutosjohtamisen osaamisen harjoittamiseen sekä muutosten hyväksymiseen. Muutoksen asiantuntijan Kotterin sanoihin nojaten, tulevaisuuden organisaatiossa byrokraattisuus on vähentynyt siten, että esimiehet ja ylin johto huolehtivat ihmisten johtamisesta ja henkilöstö asioiden johtamisesta (Kotter & Tillmann 1996, 151).

LÄHTEET

Boje, D. Burnes, B. & Hassard J. 2012. *The Routledge Companion to Organizational Change*. Oxon. Routledge.

Burke, W. W. 2008. *Organization change: Theory and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bernstrøm, V. H. & Kjekshus, L. E. 2012. Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust. *BMC Public Health* 2012 (12).

Drucker, F. P. & Tillman, M. 2000. *Johtamisen haasteet*. Porvoo: WSOY.

Ha, H. 2014. *Change Management for Sustainability*. New York: Business Expert Press.

Hallipelto, A., Hietanen, M., Narikka, J., Saltevo, N. & Soikkanen, K. 2013. *Yhtiöittäminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Hiltunen, A. 2012. *Johtamisen taito*. 4., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hiltunen, A. 2014. *Johtamisen taito*. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. *Tutki ja kirjoita*. 19., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Luettu 06.10.2019.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3., uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Kantanen, K. 2017. *Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos*. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0341-9>

Kasslin-Pottier, H. 2009. *Reilu ja rohkea esimies*. Helsinki: Yrityskirjat.

Ketokivi, M. 2015. *Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Khan, M., Manzoor, H. & Rashid M. 2018. Exploring the Dynamic Emotive Experience During Transformational Change in Health Care Organization: A Case of a Medical Teaching Institute in Peshawar, Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences* 2018 (11) 419–438.

- Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Väitöskirja. Tampere: University Press.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0987-9>
- Kumar S., Kumar N., Deshmukh V. & Adhish VS. 2015 Change Management Skills. *Indian J Community Med* 2015 (40) 85–89.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Kokkinen, L. 2012. Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina. Väitöskirja. Tampere: University Press.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9016-3>
- Kotter, J. P. & Tillmann, M. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Työelämäpalaveri 2018. Organisaation palvelujohtajan kanssa käyty yhteistyöneuvottelu 18.10.2018.
- Työelämäpalaveri 2019. Organisaation yksiköt ja henkilöstömäärä -kaavio. Sähköpostikeskustelu. Lähetetty 10.1.2019. Luettu 10.1.2019.
- Laurila, M. 2013. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasa: University of Vaasa.
https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf
- Moen, C. & Core, G. 2012. Demystifying ward nurse manager's approach to manage change. *The International Journal of Clinical Leadership* 2012 (17) 251–259. Vaatii käyttöoikeuden.
- Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Organisaation toiminta 2018. Yhdistystoiminta. Luettu 1.12.2018. Tulostettu 1.12.2018.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P. & Leppänen, A. 2013. Mielekäs organisaatiomuutos -kyselyn menetelmäkirja. Työterveyslaitos.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen ohjaajana. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen käsikirja: Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki: J-Impact.

Sarkkinen, M. 2018. Muutosagentti mitä oikein teet? Työterveyslaitos. Julkaistu 21.2.2018. Luettu 20.12.2018.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/muutosagentti-mita-oikein-teet/>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen: Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Turpeinen, M. 2011. Muutoksen arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Väitöskirja. Tampere: University Press.
<http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8444-5>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyn käsittelemien Suomessa.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu painos. Keuruu: PS-Kustannus.

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. 2. painos. Helsinki: Finn Lectura.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
<http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7485-9>

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerit
Valitut tutkimukset on julkaistu vuosien 2008–2019 välillä
Tutkimus käsittelee organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista
Julkaisukielenä suomi tai englanti
Kaikki tutkimusmenetelmät hyväksytään
Kyseessä on tutkimusartikkeli
Kokoteksti on saatavilla
Kirjallisuuskatsauksen poissulkukriteerit
Tutkimukset, jotka on julkaistu ennen vuotta 2008
Tutkimus ei kuvaa organisaatiomuutosta tai muutosjohtamista
Julkaisukielenä muu kuin suomi tai englanti
Kyseessä ei ole tutkimusartikkeli
Kokotekstiä ei ole saatavilla

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen keskeiset tutkimukset

1 (5)

Tutkimuksen tekijät, julkaisu vuosi, tutkimuksen nimi	Tutkimusmenetelmä	Kohde-ryhmä	Aineiston keruumenetelmä ja aineiston analyysimenetelmät	Keskeiset tulokset
Bernstrøm, V. H. & Kjekshus, L. E. 2012. Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust.	Kvantitatiivinen	Norjalainen suuri sairaala, jossa tapahtui muutto uusiin tiloihin ja organisaatiomuutos. 35 eri osaston henkilöstö (n=1008).	Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, sekä selvittämällä sairauspoissaolotiedot työterveyshuollosta. Aineistoanalyysissä käytettiin lineaarista regressioanalyysiä.	Tutkimustulokset osoittavat, että muutoksen aikana esimiehen johtamiskäyttäytymisen ja henkilöstön sairauspoissaolojen välillä on yhteys. Työtehtävien seuranta ja ongelmien kohtaaminen olivat yhteydessä sairauspoissaolojen vähenemiseen.
Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos.	Kvantitatiivinen	Kunnallisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivat hoitotyön johtajat, (n=1025) ensimmäisessä kyselyssä, (n=249) toisessa ja (n=107) kolmannessa.	Kirjallisuuskatsauksen pohjalta kehitettiin hoitotyön johtajan johtamisosaamista mittaava mittari ja aineisto kerättiin sen avulla kolmena vuonna peräkkäin. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin SPSS-ohjelmalla.	Hoitotyön johtamisosaaminen on melko hyvää. Yleinen johtaminen on vahvempaa kuin erityisosaaminen. Tietoa voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa sekä kuntien julkisten sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisessa.

jatkuu

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi	Tutkimusmenetelmä	Kohderyhmä	Aineiston keruumenetelmä ja aineiston analyysimenetelmät	Keskeiset tulokset
Khan M., Kohat H. & Rashid M. 2018. Exploring the Dynamic Emotive Experience During Transformational Change in Health Care Organization: A Case of a Medical Teaching Institute in Peshawar, Pakistan.	Kvalitatiivinen	Pakistanilainen lääketieteen opetuslaitos, jossa tapahtui laajoja uudistuksia.	Aineisto kerättiin haastatellen 22 eri organisaation toimijaa. Aineisto analysoitiin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisen luokittelun avulla.	Tutkimustulokset osoittivat, että muutokset aiheuttavat ihmisissä vahvoja tunteita, kuten vihaa, turhautumista, toivottomuutta ja pettymystä. Nämä tunteet aiheutuivat tutkimuksen mukaan muutoksen aikana siitä, että henkilökunta koki etujensa olevan uhattuina sekä he kokivat jääneensä syrjään. Nämä vahvat tunteet saattavat estää muutoksen onnistumisen.
Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla.	Kvalitatiivinen	Johtajuutta tarkastellaan 19 sosiaali- ja terveysjohtajan haastattelun avulla neljässä kaupungissa Suomessa.	Haastatteluaineisto on analysoitu soveltamalla laadullista sisällönerittelyä ja narratiivista menetelmää hyödyntäen. Tieteenfilosofinen lähtökohta on fenomenologishermeuttinen.	Tutkimus osoittaa viestinnällisiä rooleja ja viestinnän johtajuustyyppisiä sekä malleja onnistuneista ja epäonnistuneista viestintätavoista muutoksen johtamisessa. Etenkin muutostilanteessa korostuvat luottamuksen, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja osallistamiseen pohjautuva viestinnän tarve. Viestinnän johtajuudessa painottuu edelleen yksisuuntainen ylhäältä alas-tiedottaminen sekä pyrkimys hallintaan ilman vuorovaikutusta ja aitoa osallistumista, joka pohjautuu edelleen hierarkkiseen johtamiskulttuuriin.

jatkuu

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi	Tutkimusmenetelmä	Kohderyhmä	Aineiston keruumenetelmä ja aineiston analyysimenetelmät	Keskeiset tulokset
Kokkinen, L. 2012. Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten koki-joina.	Kvalitatiivinen	Neljä suoma-laista keskus-sairaala, jotka oli liikelaitos-tettu, ja niihin kuuluva henki-löstö (n=962). Verrokkiryh-mänä kolmen keskussairaa-lan toimintayk-siköt, joita ei ollut liikelaitos-tettu ja niihin kuuluva henki-löstö (n=1832).	Aineistoa kerättiin hyödyntämällä rekis-teriaineistoja sekä keräämällä kysely-dokumentti-, haastat-telu-, havainnointi- ja videoaineistoja. Ana-lyysimenetelmänä käytettiin teoriajoh-toista sisällönanalyy-siä, logistista regres-sioanalyysiä sekä suhteellisten riskiti-heyksien mallia.	Tulosten mukaan sairaala-työntekijöiden puutteellinen työkyky on yhteydessä ra-kennemuutoksiin. Suurin riski puutteellisiin työkykyihin oli heillä, jotka eivät ym-märtäneet muutoksen tar-vetta tai eivät päässeet osallistumaan muutoksen toteuttamiseen. Tutkimus osoittaa, että yksittäisellä työntekijällä on merkitystä rakennemuutosta koskevan valinnan tekemisessä ja muutosten läpiviennissä.
Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”: esimies-ten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta.	Kvalitatiivinen	Neljä merkittä-vää suurta muutosta läpi-käyntyä orga-nisaatiota kol-melta eri toimi-alalta, jul-kishallinnosta, sairaalapalve-lualalta sekä vakuutuslalta. Vastaajina (n=127) henki-löstö ja johto.	Tutkimusaineisto ke-rättiin sähköisellä lo-makkeella, joka si-sälsi avoimia kysy-myksiä. Aineisto ana-lysoitiin fenomeno-grafisella menetel-mällä.	Muutosjohtajuus näyttää edellyttävän tasapainotte-lua erilaisten odotusten vä-lillä. Tulosten pohjalta kehi-tettiin metaforinen ”kom-passimalli” joka kuvaa sitä, mitä esimiehet ja henkilöstö pitävät tärkeänä ihmisten johtamisessa organisaatiomuutoksessa. Analyysissä eroteltiin neljä muu-tosjohtajuuden käsitystä, joita olivat ohjaava, osallis-tava, innostava ja emansi-poiva.

jatkuu

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi	Tutkimusmenetelmä	Kohderyhmä	Aineiston keruumenetelmä ja aineiston analyysimenetelmät	Keskeiset tulokset
Moen, C. & Core, G. 2012. Demystifying ward nurse manager's approach to manage change.	Kvalitatiivinen Kvantitatiivinen	Tutkimuksessa tutkittiin erityisesti osastonhoitajien tapaa johtaa muutosta sekä miksi he valitsivat jonkin tietyn strategian muutosjohtamisessa. Kohderyhmä (n=18) vastasi kyselylomakkeeseen ja osa heistä (n=10) osallistui puolisuorittuun haastatteluun.	Tavoitteena on tutkia muutoksen hallintaa johtajien näkökulmasta. Aineisto kerättiin strukturoitujen kyselylomakkeiden sekä haastatteluiden avulla ja analysoitiin sisällönanalyysillä.	Muutosta pitäisi johtaa ihmisiä johtamalla käyttäen pehmeämpää lähestymistapaa. Huolimatta tästä iäkkäämmät johtajat käyttävät hierarkkista johtamistapaa. Johtopäätöksenä on, että osastonhoitajat omaksuvat muutosmallit sekä käyttävät käytännöllisiä sekä kokemuksellista lähestymistapaa muutoksen toteuttamiseen. Osastonhoitajan muutosjohtamisen kehittämistä heikentävät heikko teoreettinen osaaminen ja kokemuksen puute johtaa muutosta.
Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista.	Kvalitatiivinen	Organisaatioiden henkilöstö vuosina 2000 ja 2002 Etelä-Suomessa toteutetun erikoissairaanhoidon organisaatioiden yhdistämistä arvioineen tutkimuksen yhteydessä. Vastaajat (n=3016) vuonna 2000 sekä (n=2729) vuonna 2002.	Tutkimusaineistoa on tarkasteltu positioinnin teoriaa soveltaen.	Tulosten perusteella henkilöstön kritiikkiä voidaan pitää haluna osallistua muutokseen. Tämä ohjaa keskittymään rakenteiden yhdistämiseen ja perustehtävien ongelmien ratkaisuun muutosjohtamisessa. Muutosjohtamisessa tulee huomioida muutoksen vaikutuksen alla olevien toimijoiden erilaiset suhtautumistavat muutokseen ja pohtia päätösten seurauksia organisaation eri toimijaryhmille useista eri näkökulmista.

Tutkimuksen tekijät, julkaisu vuosi, tutkimuksen nimi	Tutkimusmenetelmä	Kohderyhmä	Aineiston keruumenetelmä ja aineiston analyysimenetelmät	Keskeiset tulokset
Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana.	Metodologinen triangulaatio yhdistäen kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineiston keruu ja analyysimenetelmät.	Tutkimusjoukon muodostivat viiden suomalaisen yliopistosairaan osastonhoitajat (n=481) ja sairaanhoitajat (n=2405) sekä kolmesta yliopistosairaalasta ryhmähaastatteluihin osallistuvat osastonhoitajat (n=13).	Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin, vastaajaryhmien vertailua tehtiin varianssianalyysillä ja kvalitatiivinen aineisto analysoitiin deduktiivisella sisälön analyysillä.	Suomalaisissa yliopistosairaloissa osastonhoitajat valtuuttivat sairaanhoitajia muutosjohtamiseen toiminnan kautta. Esimiehenä toimivat osastonhoitajat käyttivät johtamisessa tien näyttämistä, rohkaisemista, kannustamista ja palkitsemista. Yhteiseen visioon innostaminen tarkoitti asiantuntijoiden käyttämistä muutosprosessissa.

Liite 3. Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja!

Pyydämme teitä osallistumaan opinnäytetyöhömme, jonka tarkoituksena on selvittää organisaationne esimiesten johtamisen osaamista organisaatiomuutoksessa henkilöstön näkökulmasta.

Toivomme tutkimuksen onnistumisen kannalta 10–15 minuuttia aikaanne kyselyyn vastaamiseen. Kysymykset on muotoiltu niin, että vastaajaa ei voi tunnistaa. Tulosten pohjalta esitämme kehittämissuhteet organisaationne esimiehille.

Osallistumisenne tähän tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä tutkimuksesta jättämällä vastaamatta kyselyyn.

Saatu aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja se on vain tutkimuksen tekijöiden henkilökohtaiseen käyttöön. Aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyö on luettavissa elektronisessa Theseus-tietokannassa, ellei kohdeorganisaation kanssa ole muuta sovittu.

Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja, vastaamme mielellämme.

Ystävällisin terveisin

Vilma Hirvonen & Iida Vähärautio

Vilma Hirvonen & Iida Vähärautio

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelma (YAMK)

Tampereen ammattikorkeakoulu

vilma.hirvonen@tuni.fi puh. XXX-XXXXXXX

iida.vaharautio@tuni.fi puh. XXX-XXXXXXX

Liite 4. Kyselylomake

1(4)

Vastaajan taustatiedot

1. Minkä ikäinen olet? Anna vastaus numeroin _____
2. Mikä on korkein pohjakoulutuksesi?
 - a) peruskoulu tai kansakoulu
 - b) ammatillinen koulutus
 - c) lukio
 - d) ammattikorkeakoulu
 - e) yliopisto tai muu ylempi korkeakoulu
3. Kuinka kauan olet työskennellyt sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla?
 - a) alle 2 vuotta
 - b) 2-5 vuotta
 - c) 6-10 vuotta
 - d) yli 10 vuotta
4. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?
 - a) alle 2 vuotta
 - b) 2-5 vuotta
 - c) 6-10 vuotta
 - d) yli 10 vuotta
5. Millainen on tämänhetkinen palvelusuhteesi luonne?
 - a) vakinainen/ toistaiseksi voimassa oleva
 - b) määräaikainen/ sijainen
6. Missä yksikössä pääosin työskentelet?
 - a) Yksikkö A
 - b) Yksikkö B
 - c) Yksikkö C
 - d) Yksikkö D
 - e) Muut palvelut
7. Kokemuksesi suurista muutoksista työpaikoilla urasi aikana? Suurilla muutoksilla tarkoitetaan esimerkiksi organisaatorakenteen tai johdon muutosta. Valitse sopivin alla olevista vaihtoehtoista.
 - a) en ole ollut koskaan suuressa muutoksessa mukana
 - b) olen ollut 1-2 suuressa muutoksessa mukana
 - c) olen ollut kolmessa tai useammassa suuressa muutoksessa mukana

jatkuu

Seuraavissa kysymyksissä muutoksella tarkoitetaan organisaationne yhtiöittämistä. Esimiehellä tarkoitetaan kyselyssä lähiesimiestä tai muuta ylempää johtoa.

ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMINEN	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
8. Esimieheni on perustellut muutoksen tarpeellisuuden	1	2	3	4	5
9. Esimieheni on kertonut muutoksen toteutuksen aikataulun	1	2	3	4	5
10. Esimieheni on tiedottanut ketkä johtavat muutosta	1	2	3	4	5
11. Esimieheni on perustellut muutoksen tavoitteet	1	2	3	4	5
12. Esimieheni on kertonut muutokseen pääsemisen keinot	1	2	3	4	5
13. Esimieheni on antanut riittävästi tietoa muutoksesta kirjallisesti (sähköposti, tiedotteet, jne.)	1	2	3	4	5
14. Esimieheni on antanut riittävästi tietoa muutoksesta suullisesti (palaverit, keskustelut, jne.)	1	2	3	4	5
15. Esimies on antanut selkeää ja ymmärrettävää tietoa muutoksesta	1	2	3	4	5
16. Esimies on antanut ajantasaista tietoa muutoksen etenemisestä	1	2	3	4	5
17. Esimieheni on antanut osallistua muutoksen suunnitteluun	1	2	3	4	5
18. Esimieheni on antanut osallistua muutoksen toteutukseen	1	2	3	4	5
19. Esimieheni on arvioinut muutoksen vaikutuksia työnkuvaani	1	2	3	4	5
20. Esimieheni on arvioinut muutoksen vaikutuksia motivaatiooni	1	2	3	4	5
21. Esimieheni on järjestänyt muutokseen liittyvää lisäkoulutusta	1	2	3	4	5
22. Esimieheni on seurannut muutoksen edistymistä	1	2	3	4	5
23. Esimieheni on ottanut käyttöön paranneltuja toimintatapoja muutoksen myötä	1	2	3	4	5
24. Esimieheni on pitänyt kiinni uusista toimintatavoista	1	2	3	4	5
25. Uudet toimintatavat on otettu pysyvästi käyttöön organisaatiossa muutoksen myötä	1	2	3	4	5

jatkuu

ESIMIESTEN JOHTAMISEN OSAAMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
26. Olen tietoinen organisaation visiosta	1	2	3	4	5
27. Organisaation visiosta on viestitty kirjallisesti	1	2	3	4	5
28. Organisaation visiosta on viestitty suullisesti	1	2	3	4	5
29. Minulla on mahdollisuus toimia organisaation vision mukaisesti	1	2	3	4	5
30. Olen sitoutunut organisaation visioon	1	2	3	4	5
31. Minulla on ollut mahdollisuus esittää mielipiteeni muutoksesta	1	2	3	4	5
32. Esimieheni on kuunnellut mielipiteeni muutoksesta	1	2	3	4	5
33. Esimieheni on osannut asettautua minun asemaani muutoksen aikana	1	2	3	4	5
34. Esimieheni on osannut kuunnella huolenaiheitani muutokseen liittyen	1	2	3	4	5
35. Esimieheni on tukenut minua muutoksessa	1	2	3	4	5
36. Esimieheni on innostanut minua muutoksessa	1	2	3	4	5
37. Esimieheni on auttanut minua sitoutumaan muutokseen	1	2	3	4	5
38. Esimieheni on palkinnut jaksamisesta muutoksen aikana (esim. kiitoksin)	1	2	3	4	5
39. Esimieheni on osannut ennakoida muutokseen liittyviä mahdollisia ongelmia	1	2	3	4	5
40. Esimieheni on osannut käsitellä esiin tulleita ongelmia monipuolisesti	1	2	3	4	5
41. Esimieheni on pysynyt puolueettomana ratkaistessaan ongelmia	1	2	3	4	5
42. Esimieheni on osannut ratkaista ongelmia yhteistyössä henkilöstön kanssa	1	2	3	4	5
43. Esimieheni on osannut tarkastella muutosta monesta eri näkökulmasta	1	2	3	4	5
44. Esimieheni on osannut ottaa vastaan kritiikkiä muutokseen liittyen	1	2	3	4	5
45. Esimieheni on osannut johtaa muutosta vastustuksesta huolimatta	1	2	3	4	5
46. Esimieheni on pysynyt maltillisena vastustuksesta huolimatta	1	2	3	4	5
47. Esimieheni on osannut johtaa muutosta odottamattomissa tilanteissa	1	2	3	4	5
48. Esimieheni on osannut ohjata minua muutoksen aikana	1	2	3	4	5
49. Esimieheni on osoittanut varmuutta johtaessaan muutosta	1	2	3	4	5
50. Esimieheni on onnistunut muutoksen johtamisessa	1	2	3	4	5

AVOIN KYSYMYS

51. Mitä muuta haluaisit sanoa muutoksen toteuttamisesta ja esimiesten muutosjohtamisesta?

Liite 5. Avoimen kysymyksen sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaus pelkistettynä	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	
<p>Esimiehen ja ylemmän johdon tiedottomuus tulevasta</p> <p>Henkilöstöllä ei ole tietoa missä mennään</p> <p>Muutoksen ennakoiti pitkälle eteenpäin hankalaa</p> <p>Muutoksen valmistelu kesken ja muutos on vasta tulossa</p> <p>Hyvin vähän tietoa eikä siten näkemystä asiaa kohtaan</p> <p>Tietoa uusista suuntaviivoista tai visioista ei ole tiedossa</p> <p>Jotain nyt pitäisi tehdä, että saisimme tietoa</p>	Yleinen tiedon puute tulevasta muutoksesta koko organisaatiossa	Esimiesten organisaatiomuutoksen aikainen viestintä	Esimiesten muutosjohtamisen kehittämisalueet henkilöstön näkökulmasta	
<p>Esimies tiedottaa mitä tietää</p> <p>Esimiehen ja ylemmän johdon tehtävänä asiasta tiedottaminen</p> <p>Henkilöstölle ei puhuta mitään</p> <p>Henkilöstö pimennossa, sillä mistään ei ole tiedotettu tai kuultu kunnolla</p> <p>Tiedotuksen täsmällisyyttä ei ole, sillä tieto on virheellistä tai myöhässä</p> <p>Henkilöstöllä tietoa liian vähän, sitten kerrotaan, kun tietoa tulee</p> <p>Suullista viestintää eli keskustelua muutoksesta ei ole tai sitä on hyvin niukasti</p> <p>Esimies osaa kertoa hyvin, tietoa vähän, jotta esimieheni osaisi kertoa enemmän</p> <p>Joistakin asioista keskusteltu esimiehen kanssa</p> <p>Esimiehen kanssa ei ole keskusteltu mitään vuoden 2019 aikana</p> <p>Tiedottaminen on huonoa, koska aikatauluista tai muutoksista ei kerrota</p> <p>Henkilöstö osallistuu kuukausikokouksiin, mutta siellä ei käsitellä asiaa</p> <p>Kirjallinen tiedote annettu</p> <p>Tuli sähköposti, jossa kerrottiin, että muutos tulee vuoden aikana</p>	Muutokseen liittyvän ajantasaisen tiedon puutteellisuus ja virheellisyys			
<p>Henkilöstö ihmeissään ja odottaa mitä tulee tapahtumaan</p> <p>Henkilöstö ei ole peloissaan muutoksesta</p> <p>Esimies noudattaa tiukasti ohjeita ja vie ne eteenpäin</p> <p>Hierarkkinen johtamiskulttuuri eli johdetaan ylhäältä alaspäin 24</p> <p>Johtaja kääntää selkensä, jos asioista on eri mieltä</p> <p>Ylhäältäpäin tuleva kommunikointi johtaa vastarintaan</p> <p>Henkilöstön mielipidettä ei ole kuultu</p> <p>Henkilöstö jätetään suunnittelun ja toiminnan ulkopuolelle</p> <p>Henkilöstö luottaa saavansa tietoa muutoksen vaikutuksista</p> <p>Työ ei muutu yhdistyksen yhtiöittämisen myötä</p> <p>Työilmapiiri muuttuu olemassa olevan arvostuksen vähenemisen myötä</p> <p>Muutos ei ole näkynyt käytännössä mitenkään henkilöstölle</p> <p>Taloudellisuuden ja tehokkuuden huomioiminen omassa työssä</p> <p>Arvomaailman muuttuminen yhtiöittämisen myötä</p> <p>Uuden yhtiön nimikilpailu ainoana osallistumisen keinona</p> <p>Esimies joustaa niissä asioissa mitkä itse näkee sen arvoisiksi</p> <p>Esimies ei voi vaikuttaa yhtiöittämiseen</p>	Esimiesten suullisen ja kirjallisen viestinnän heikkous muutosviestinnässä			
<p>Yhtiöittämistä ei ole käsitelty työyhteisössä</p> <p>Johto on vaihtunut kokonaan puolen vuoden sisällä</p> <p>Jotakin yksittäistä tietoa saatu, kun kysytty erikseen</p> <p>Muutos on tehty ilmoittamisperiaatteella antaen tiedoksi infotilaisuudessa</p> <p>Esimiehillä ei ole näkemystä nykyisestä toiminnasta</p> <p>Suunnitteluun ja oman panoksen antamiseen ei ole kannustettu</p> <p>Johtamistaidon pohja kommunikointitavassa</p> <p>Esimiehen rooli pieni muutoksessa, esimies ja johtaja tarpeettomia</p> <p>Esimiehen roolia ei voi arvioida, kun muutosprosessit ei ole tapahtuneet</p> <p>Päätös perusteltu kattavasti tiedoksiannoissa</p> <p>Pyyntö saada lisätietoa enkä ole saanut</p> <p>Tiedottaminen ja muutosjohtaminen eivät näy käytännössä</p> <p>Muutoksen ennakoitua ei ole tehty yhdessä esimiehen kanssa</p> <p>Henkilökuntaa ei ole kuultu, eikä kommentointimahdollisuuksia ole ollut</p>	Henkilöstön kokemukset ja odotukset organisaation yhtiöittämisestä			
<p>Jos henkilöstöä ei oteta mukaan muutoksen suunnitteluun, ei yritys voi menestyä</p> <p>Muutosjohtaminen on tiedon jakamista asukkaille</p> <p>Ajantasaista tietoa, joka ei muutu matkan varrella</p> <p>Yksiköiden johtajat informoivat hankkeen etenemisestä työpaikoilla</p> <p>Johtamiskulttuuri tuotava nykypäivän tasolle</p> <p>Lähiesimiesten muutosjohtamiskoulutus on vasta tulossa tai alussa</p> <p>Jotain nyt pitäisi tehdä, että saisimme tietoa</p>	Henkilöstön kokemukset yhtiöittämisestä ja sen johtamisesta			
<p>Esimiehen ja johdon johtamistaidot muutoksen aikana henkilöstön kokemana</p>				
<p>Esimiesten muutosjohtamisen aikana ilmenneet puutteet</p>		Suorat kehitysehdotukset esimiehille muutoksen johtamisesta		

Liite 6. Tutkimusaineistossa esiintynyt kato

Esimiesten johtamisen osaaminen

Kysymys	Kato (kpl)
14. Esimieheni on antanut riittävästi tietoa muutoksesta suullisesti	1
15. Esimieheni on antanut selkeää ja ymmärrettävää tietoa muutoksesta	1
16. Esimieheni on antanut ajantasaista tietoa muutoksen etenemisestä	2
17. Esimieheni on antanut osallistua muutoksen suunnitteluun	1
18. Esimieheni on antanut osallistua muutoksen toteutukseen	1
19. Esimieheni on arvioinut muutoksen vaikutuksia työnkuvaani	1
20. Esimies on arvioinut muutoksen vaikutuksia motivaatiooni	1
22. Esimieheni on seurannut muutoksen edistymistä	1
24. Esimieheni on pitänyt kiinni uusista toimintatavoista	2
25. Uudet toimintatavat on otettu pysyvästi käyttöön organisaatiossa muutoksen myötä	2

Esimiesten johtamisen osaaminen organisaatiomuutoksessa

Kysymys	Kato (kpl)
26. Olen tietoinen organisaation visiosta	1
27. Organisaation visiosta on viestitty kirjallisesti	1
28. Organisaation visiosta on viestitty suullisesti	2
29. Minulla on mahdollisuus toimia organisaation vision mukaisesti	2
30. Olen sitoutunut organisaation visioon	1
37. Esimieheni on auttanut minua sitoutumaan muutokseen	2
41. Esimieheni on pysynyt puolueettomana ratkaistessaan ongelmia	1
42. Esimieheni on osannut ratkaista ongelmia yhteistyössä henkilöstön kanssa	1
46. Esimieheni on pysynyt maltillisena vastustuksesta huolimatta	1
48. Esimieheni on ohjannut minua muutoksen aikana	1