



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marja-Tuulia Antila & Anna-Mari Sanjama

VIESTINNÄN MERKITYS ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän esihenkilöiden
kokemuksia muutosviestinnästä

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysala
2023

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Marja-Tuulia Antila ja Anna-Mari Sanjama
Opinnäytetyön nimi	Viestinnän merkitys organisaatiomuutoksessa – Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän esihenkilöiden kokemuksia muutosviestinnästä
Vuosi	2023
Kieli	suomi
Sivumäärä	65 + 2 liitettä
Ohjaaja	Virpi Välimaa

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän esihenkilöiden kokemuksia muutosviestinnästä organisaatiomuutoksen aikana. Tarkoituksena oli myös selvittää, vaikuttivatko vastaajien toimiala, työkokemus tai äidinkieli vastaajien viestintätyytyväisyyteen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksesta, muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin 209:lle Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän esihenkilölle. Esihenkilöistä 109 vastasi kyselyyn. Aineisto analysoitiin käyttäen ristiintaulukointia ja frekvenssijakaumia.

Tutkimustulosten mukaan muutosviestintä koettiin selkeäksi ja johdonmukaiseksi sekä viestintään oli käytetty onnistuneita viestintäkanavia. Esihenkilöt eivät kuitenkaan kokeneet muutosviestintää luotettavaksi tai helposti löydettäväksi. Lisäksi he kokivat muutoksen etenemisen seuraamisen hankalaksi.

Tulokset osoittivat erikoissairaanhoidossa työskentelevien esihenkilöiden olleen tyytyväisempiä muutosviestintään kuin perusterveydenhuollon esihenkilöiden. Ruotsia äidinkielenään puhuvat esihenkilöt kokivat tiedon helpommin löydettäväksi ja eri vaiheiden tiedotuksen ajantasaisemmaksi. Suomea äidinkielenään puhuvat vastaajat kokivat puolestaan helpommaksi päätellä muutoksen etenemistä viestinnän perusteella. Työkokemuksella ei tutkimuksen mukaan ollut merkittävää vaikutusta viestintätyytyväisyyteen.

Avainsanat	muutosviestintä, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, esihenkilötyö
------------	--

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
 UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
 Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

ABSTRACT

Author	Marja-Tuulia Antila and Anna-Mari Sanjama
Title	The importance of Communication in Organizational Change – The experiences of Superiors of Change Communication in Wellbeing Services County on Ostrobothnia.
Year	2023
Language	Finnish
Pages	65 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Virpi Välimaa

The purpose of this thesis was to describe superiors' experiences of change communication in Wellbeing Services County of Ostrobothnia during organizational change. A further purpose was to find if respondents' sector of work, work experience or mother tongue affected the satisfaction with communication.

The theoretical frame of reference consists of health and social services reform, change management and change communication. The research was carried out with a quantitative research method. The material was collected with an electronic questionnaire, which was sent to 209 superiors, who work in Wellbeing Services County of Ostrobothnia. The survey was responded by 109 superiors. The material was analyzed using cross tabulation and frequency distribution.

According to the research results change communication was felt to be clear and consistent and successful communication channels had been used for communication. However, the superiors did not feel change communication to be reliable and easy-to-find. They also felt that it was difficult to follow the progress of the change.

The results show that the superiors who work in specialized medical care were more satisfied with change communication than superiors who work in primary health care. The superiors who have Swedish as their mother tongue felt that information was easy-to-find and information on the progress of the change was more up-to-date. The superiors who have Finnish as their mother tongue felt that it was easier to comprehend the progress of change based on the communication. According to the research, work experience did not have any significant effect on the satisfaction with the communication.

Keywords	change communication, change management, organizational change, leadership
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	10
3	SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON UUDISTUS.....	11
4	MUUTOSJOHTAMINEN	14
5	MUUTOSVIESTINTÄ	18
	5.1 Viestintä muutosjohtamisen tukena	18
	5.2 Viestinnän toimijat.....	20
	5.3 Viestintätyytyväisyys.....	22
	5.4 Työyhteisöviestintä ja viestintäkanavat.....	23
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
	6.1 Menetelmälliset lähtökohdat	27
	6.2 Kohderyhmä ja aineiston keruu.....	29
	6.3 Aineiston analyysi	31
7	TUTKIMUSTULOKSET	34
	7.1 Muutosviestinnän selkeys.....	34
	7.2 Muutosviestinnän johdonmukaisuus	36
	7.3 Muutosviestinnän luotettavuus.....	37
	7.4 Muutosviestinnän saatavuus	39
	7.5 Muutosviestinnän ajantasaisuus	41
	7.6 Avoimet vastaukset.....	45
8	POHDINTA.....	46
	8.1 Tutkimuksen eettisyys	47
	8.2 Tutkimuksen luotettavuus	48

8.2.1 Validiteetti.....	48
8.2.2 Reliabiliteetti	49
8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	50
LÄHTEET	61
LIITTEET	66

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Pohjanmaan kunnat

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Taulukko 2. Vastaajan toimialan yhteys koettuun muutosviestinnän selkeyteen

Taulukko 3. Vastaajan äidinkielen yhteys koettuun muutosviestinnän selkeyteen

Taulukko 4. Vastaajan työkokemuksen yhteys koettuun muutosviestinnän selkeyteen

Taulukko 5. Vastaajan toimialan yhteys koettuun muutosviestinnän johdonmukaisuuteen

Taulukko 6. Vastaajan äidinkielen yhteys koettuun muutosviestinnän johdonmukaisuuteen

Taulukko 7. Vastaajan työkokemuksen yhteys koettuun muutosviestinnän johdonmukaisuuteen

Taulukko 8. Vastaajan toimialan yhteys koettuun muutosviestinnän luotettavuuteen

Taulukko 9. Vastaajan äidinkielen yhteys koettuun muutosviestinnän luotettavuuteen

Taulukko 10. Vastaajan työkokemuksen yhteys koettuun muutosviestinnän luotettavuuteen

Taulukko 11. Vastaajien kokemuksia informaation saatavuudesta

Taulukko 12. Vastaajien äidinkielen yhteys kokemukseen informaation löytymisestä

Taulukko 13. Vastaajien kokemuksia informaation ajantasaisuudesta

Taulukko 14. Vastaajien äidinkielen yhteys kokemukseen informaation ajantasaisuudesta

Taulukko 15. Vastaajan toimialan yhteys kokemukseen informaation ajantasaisuudesta

Taulukko 16. Esihenkilöiden kokemus käytetyistä viestintäkanavista

Taulukko 17. Esihenkilöiden toiveet käytettävistä viestintäkanavista

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Saatekirje**LIITE 2.** Kyselylomake

1 JOHDANTO

Muutosjohtamisen taidot ja muutosviestintä ovat tämän päivän työelämässä oleellisen tärkeitä tekijöitä. Organisaatiot sekä työ ja sen tekeminen muuttuu jatkuvasti. Muutosta voidaan jopa pitää jatkuvana olotilana eikä se ole enää poikkeuksellista. Tästä syystä muutosjohtamisen taidot ovat korostuneet esihenkilötyössä. Muutosviestintä on tärkeässä roolissa muutoksissa ja varsinkin onnistunut muutosviestintä vaikuttaa suoraan muutoksen onnistumiseen. (Pakkanen 2011, 3–4.)

Muutosviestinnän keskeisiin tavoitteisiin kuuluu henkilöstön ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja tieto tavoitteiden saavuttamisesta. Vuorovaikutteisten foorumien avulla voidaan käsitellä päivittäisiä kysymyksiä ja hyvällä vuorovaikutuksella organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstönsä asiantuntemusta. (Juholin 2009, 323.) Esihenkilön taito kommunikoida henkilöstölleen korostuu muutoksessa, sillä suurissa organisaatiomuutoksissa osallistaminen ja avoimuus lieventävät muutosvastarintaa ja pelon sekä epävarmuuden tunteita vaikuttaen positiivisesti luottamukseen. (Joensuu 2008, 34; Zitting, Hietapakka, Laulainen, Niiranen & Sinervo 2020, 172)

Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä aloitti toimintansa 2022 alussa. Molemmat tämän tutkimuksen tekijöistä ovat olleet työntekijöinä Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymässä uudistuksen aikana. Tällä opinnäytetyönä tehtävällä tutkimuksella haluttiin selvittää, kokivatko esihenkilöt viestinnän suuressa organisaatiomuutoksessa riittäväksi ja saivatko he mielestään tarpeeksi työkaluja muutoksen läpiviemiseen. Tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta organisaatiomuutokseen liittyvää muutosviestintää voidaan kehittää, jotta tulevat sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutokset olisivat mahdollisimman onnistuneita koko organisaation henkilökunnan näkökulmasta.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaiseksi Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän esihenkilöt kokivat muutosviestinnän organisaatiomuutoksen aikana. Samalla oli tarkoitus selvittää, oliko esihenkilöiden taustatekijöillä yhteyttä koettuun tyytyväisyyteen muutosviestinnässä.

Tutkimuksen tavoitteena oli muutosviestinnän kehittäminen. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan tunnistaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat esihenkilöiden tyytyväisyyteen organisaatiomuutokseen liittyvässä muutosviestinnässä.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaiseksi esihenkilöt ovat kokeneet muutosviestinnän organisaatiomuutoksessa?
2. Ovatko taustamuuttajat yhteydessä koettuun tyytyväisyyteen muutosviestinnässä?

3 SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON UUDISTUS

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on ollut yksi Suomen merkittävistä hallinnollisista uudistuksista, jonka tarkoituksena on ollut siirtää vastuu sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden sekä pelastustoimen järjestämisestä kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Uudistuksen tavoitteena on ollut turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat palvelut, parantaa palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta, kaventaa hyvinvointieroja, turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti, vastata syntyvyyden laskuun ja ikääntymisen luomiin haasteisiin sekä hillitä kustannusten kasvua. (STM 2020a.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon hallintorakenteen uudistamisella pyritään takaamaan hyvinvointi Suomessa myös tulevana vuosikymmeninä. Pääosin hyvinvointialueet tuottavat palveluja julkisina palveluina, jota yksityiset toimijat ja kolmas sektori täydentävät. Palveluja sovitetaan yhteen ja kehitetään katkeamattomiksi palveluketjuiksi ja kokonaisuuksiksi. Tavoitteena on, että ihminen saa avun yhden yhteydenoton kautta. Ajatuksena on, että ihminen saa palvelunsa yksilöllisesti ja oikea-aikaisesti sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten ohjaamina. (THL 2021.)

Vaikka hyvinvointialueuudistus ei vaatinut kuntayhtymän perustamista siirtymävaiheen ajaksi ennen itsehallinnollista hyvinvointialuetta, päätettiin Pohjanmaalla perustaa kuntayhtymä ja kehittää toimintaa vapaaehtoiseksi hyvinvointialueeksi. Päätös tehtiin jo ennen nykyisen sosiaali- ja terveysuudistuksen lainsäädännön hyväksymistä. Kuntayhtymän valmistelu on sisältänyt samoja kokonaisuuksia kuten sitä seuranneen itsehallinnollisen hyvinvointialueen valmistelu sisälsi. (Pohjanmaan hyvinvointialue 2023.)

Vuoden 2022 alusta Pohjanmaan 13 kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteisistä palveluista on vastannut Pohjanmaa hyvinvointialueen kuntayhtymä. Hy-

vinvointialueen kuntayhtymä on ratkaissut Pohjanmaan alueen palvelujen järjestämisen haasteita ja rakentanut hyvinvointialuetta. Näin alueen hajanaiset järjestämisen tavat on saatu integroitua yhden palveluntarjoajan malliksi. (THL 2021.)

Pohjanmaan kunnat



Kuvio 1. Pohjanmaan kunnat (Pohjanmaan liitto 2021).

Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän piiriin kuului 169 000 asukasta. 1.1.2022 lähtien alue tuotti itse sosiaalihuollon, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palvelut alueen asukkaille. Tämä organisaatio oli vapaaehtoisesti muodostettu ja pohjasi 23.6.2021 eduskunnan päätökseen hyvinvointialueista. 1.1.2022 Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän henkilöstöön kuului yli 7000 ammattilaista, kuten lääkäreitä, hoitohenkilöstöä, sosiaalihuollon henkilöstöä, asiantuntijoita ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä. 1.1.2023 toimintansa aloitti lakisääteinen hyvinvointialue ja henkilöstöä siirtyi edellisten lisäksi myös

alueen pelastustoimen ensihoidon ja erityishuollon palveluista sekä Korsnäsän sosiaalihuollon ja Kruunupyyn sosiaali- ja terveydenhuollosta. Myös Eskoon ja Kårkullan alueella toimivat vammaispalveluyksiköiden henkilöstö siirtyi Pohjanmaan hyvinvointialueen henkilöstöksi. Tämän myötä 1.1.2023 Pohjanmaan hyvinvointialueen henkilöstömäärä kasvoi ollen 1.1.2023 yli 8000. (Pohjanmaan hyvinvointialue 2021.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Hoitotyön johtajat johtavat terveydenhuollon organisaatioiden hoitotyötä, kliinistä laboratoriotyötä ja radiografiatyötä vastaten potilaiden ja asiakkaiden hoitoon sekä terveystalouteen liittyvien palvelukokonaisuuksien laadusta ja kehittämisestä. He osallistuvat tutkimus-, projekti- ja kehittämistoimintaan, joihin sisältyy myös vastuu hoitohenkilöstön ammatillisen tiedon ja taidon ylläpitämisestä sekä kehittämisestä. Muutoksen johtaminen ja uusien innovaatioiden etsiminen sekä soveltaminen ovat osa hoitotyön johtajan tehtäväkuvaa. (Meriläinen, Koivisto, Sirviö & Tensing 2016.)

Muutos tapahtuu organisaatiossa ja haastaa johtajat sekä johtamisen. Se on moniulotteista, vaativaa ja se edellyttää uusien taitojen oppimista kaikilta muutokseen osallisilta. Muutoksessa kohdennetaan uudelleen järjestelmiä, toimintatapoja ja voimavaroja. Esihenkilön rooli muutoksessa on keskeinen. Muutosjohtaminen on prosessi, jolla pyritään suunnittelemaan, ohjaamaan, suuntaamaan, toteuttamaan ja arvioimaan muutosta. Muutosprosessin onnistuneessa läpivienissä korostuvat johtajuus, viestintä ja niin johdon kuin työntekijöiden sitoutuminen. Tärkeitä periaatteita muutosjohtajuudessa ovat myönteisyys, tehokkuus, arvostus ja inhimillisyys. Muutosjohtamisen keskeisiä tekijöitä ovat yhtenäisyys, vastavuoroisuus, monimutkaisuuden tunnistaminen, yhteistyön ja ihmissuhteiden korostaminen, tunteiden hyväksyminen, voimaannuttaminen sekä vision luominen ja merkityksen antaminen ihmisten työlle. Kyse on ihmisten vuorovaikutuksen, johdon ja toimintaa toteuttavien omien tavoitteiden, toiveiden, tarpeiden ja suhtautumisen muutoksista. Viestinnän merkitys korostuu ja sen on oltava johdonmukaista ja paikkansa pitävää. Onnistunut viestintä madaltaa muutosvastarintaa ja motivoi ihmisiä. Muutoksia ei voi hallita, voi vain olla niitä edellä. (Pakkanen 2011, 3–4.)

Muutokset tulisi tuoda organisaatioon suunnitellusti. Johtajien selkeä visio uudistuksen hyödyistä ja haitoista tukee onnistumista. Tiedotuksen muutoksesta tulee olla avointa, oikea-aikaista ja suoraa. Muutoksen onnistumiseksi tulee asettaa realistiset ja konkreettiset tavoitteet ja henkilöstöllä tulee olla johdon tuki. Myös selkeät käyttöönottosuunnitelmat ja moniammatillisten vastuuroolien määrittely ovat tärkeitä. Henkilökunnan osallistaminen jo muutoksen suunnitteluvaiheessa sitouttaa henkilökuntaa muutokseen. Muutokseen liittyvissä koulutuksissa tulee hyödyntää edelläkävijöitä ja nimetä pääkäyttäjiä. Aika on yksi tärkeimpiä onnistuneen muutoksen edellytyksiä. Aikaa henkilökunnan muutokseen sopeutumiseen ja uusien toimintatapojen käyttöönottoon tulee olla riittävästi. Johdon tulee mahdollistaa muutos osoittamalla tarvittavat resurssit. (Kujala, Hörhammer, Kolanen & Rauhala 2018.)

Välttämätöntä organisaatiomuutosten toteuttamisessa on hyvä ihmisten johtaminen. Omalla toiminnallaan esihenkilö voi edistää alaistensa sopeutumista muutokseen. Hyvä muutosjohtajuus edellyttää johdon, esihenkilön ja muun henkilöstön saumatonta yhteistyötä. Esihenkilöltä odotetaan osallistamista, joka sisältää vastuun delegoimista alaisille, muutoksen suunnittelemista yhdessä alaisten kanssa ja jaettua päätöksen tekemistä. Häneltä odotetaan myös jämakkaa ohjaamista, kuten selkeää tavoitteiden asettamista, resursseista huolehtimista ja edistyksen seuraamista. Tärkeää on myös henkilöstön innostaminen muutokseen tähdentämällä vision merkityksellisyyttä, olemalla esimerkkinä ja kannustamalla heitä rohkeasti. Samanaikaisesti esihenkilöltä odotetaan myös negatiivisten tunnetilojen purkamista ja käsittelemistä kuuntelemalla alaisten tunneperäisiä tarpeita. (Laurila 2017, 199–200.) Nilsenin, Schildmeijerin, Ericssonin, Seingin ja Birkenin (2019, 6) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan työntekijät voivat kokea muutosväsymystä. Väsymys aiheuttaa muutosapatiaa eli välinpitämättömyyttä muutoksia kohtaan. Se voi näyttäytyä ahdistuksena ja turvattomuuden tunteena.

Nämä taas saattavat johtaa vihan ja turhautumisen tunteisiin. Muutosväsymys aiheuttaa sen, ettei työntekijä enää jaksa vaivata itseään muutosta koskevilla asioilla ja tietoisesti vähentää omaa työpanostaan. Juutin ja Virtasen (2009, 141) mukaan vain välttämättömän työn suorittaminen on henkilöstön sopeutumismekanismin jatkuvia muutoksia vastaan.

Jatkuva kehittäminen ja muutos ovat terveydenhuollossa välttämättömiä, sillä ilman uudistuksia ei kyetä vastaamaan kasvaneisiin ihmisten terveystarpeisiin ja terveyspalveluille asetettuihin vaatimuksiin. (Pakkanen 2011, 5.) Menestyvän organisaation ja johtajan on kehityttävä kehityksen mukana. Se vaatii uuden oppimista ja liiketoiminnan uudistamista. Johtajan on opiskeltava johtajuutta, hän ei voi laskea toiminnan kehittämistä vain henkilöstönsä varaan. (Kotter 1996, 153–159.)

John P. Kotter (1996, 18) on jakanut muutosprosessin kahdeksaan vaiheeseen: muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian luominen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin.

Tarkastellessamme tarkemmin muutosprosessin neljättä vaihetta Muutosvisiosta viestimistä, tulee se Kotterin mukaan esittää organisaation jäsenille niin, että työntekijät ymmärtävät vision tavoitteet ja suuntaviivat. Työntekijöiden motivoinnissa ja vision toteutumiseen liittyvien tehtävien koordinoimisessa auttaa yhteisymmärrys. Jotta visio sisäistetään, tulee viestimisen olla tehokasta ja johdonmukaista. Visiosta viestimisen epäonnistumisen syyksi esitetään usein muutosvastarinta sekä viestinnän vastaanottajien kyvyttömyys ymmärtää ja sisäistää visio. Toki suuri osa ihmisistä kokee ennen muutoksesta innostumistaan kirjon erilaisia tunteita, kuten

kieltäminen, alistuminen ja hyväksyminen. Lyhyt ja ytimekäs viestintä on avainasemassa visiosta viestittäessä. Visiosta tulee viestiä yksinkertaisesti mahdollisimman monessa eri yhteydessä. Kun saman viestin kuulee usein, eri yhteyksissä, se juurutetaan ihmisten mieliin ja sisäistetään paremmin. Tehokkaan viestinnän perusta on juuri toisto. Myös esimerkin näyttäminen oman toiminnan kautta on myös tehokasta viestintää. Uusi visio on uskottavampi työntekijöiden silmissä, kun ohjaavan tiimin jäsenet ja johto toimivat uuden vision mukaisesti. Näin sitä on myös helpompi noudattaa. Myös kuunteleminen ja kuunnelluksi tuleminen korostuu. Jos ohjaavalta tiimiltä puuttuu riittävä tietämys jostain vision osasta, on erityisen tärkeää pyytää asiantuntija-apua asian parissa työskenteleviltä työntekijöiltä. Tällä tavalla myös annetaan työntekijöille mahdollisuus olla osana vision kehittämisessä. (Kotter 1996, 73–74.)

5 MUUTOSVIESTINTÄ

Käsitteenä viestintä on vaikea, sillä viestinnällä voidaan ymmärtää lähes mitä tahansa (Joensuu 2006, 13). Viestinnän avulla sanoitetaan muutoksen tarve ja tavoitteet (Juholin 2013, 391). Muutosviestintä koetaan omana viestinnän lajinaan, vaikka se on osa strategista viestintää ja johtamista (Kiiskinen 2017, 126). Organisaation muutosviestintä on merkittävänä tekijänä työntekijöiden vastaanottavuudessa muutosta kohtaan ja ennen kaikkea sen avulla he tarkastelevat ja analysoivat organisaation muutosta (Frahm & Brown 2007). Ilman tehokasta muutosviestintää muutoksen hallinta epäonnistuu ja muutos on mahdotonta toteuttaa onnistuneesti (Barrett 2002).

Muutosviestintä on narratiivista toimintaa. Sillä kuvataan sen hetkistä muutosta, mutta samalla tulevaa ja otetaan vertailukohteeksi elementtejä myös aikaisemmista hankkeista, joten muutosviestintä kuvailee mennyttä, nykyhetkeä ja tulevaa. (Kiiskinen 2017, 126).

5.1 Viestintä muutosjohtamisen tukena

Muutos ei voi onnistua ilman vuorovaikutteista viestintää. Viestinnän avulla sanoitetaan muutoksen tarve ja tavoitteet, sillä muutosviestinnän yksi päätarkoituksista on juuri organisaation jäsenien tiedottaminen tulevasta muutoksesta ja sen vaikutuksista yksilön työhön (Juholin 2013, 391; Elwing 2005, 132). Taito kommunikoida työntekijöille heitä koskevista odotuksista korostuu (Joensuu 2008, 34). Henkilöstön on ymmärrettävä muutoksen tarpeellisuus ja heillä tulee olla myös ajantasainen tieto tavoitteiden saavuttamisesta (Juholin 2009, 323). Muutosviestintä ei useinkaan onnistu, mikäli organisaatiossa ei ole keskustelua ja yhteisen merkityksen rakentavaa kulttuuria (Kiiskinen 2017, 136). Juholinin (2009, 320, 323; 2008, 125; 2013, 391) mukaan muutosviestintä voi olla joko suoraviivaista, analyttistä

ja ylhäältä johdettua tai joustavaa, avointa ja sujuvaa. Suunnitelmalliseen ja virtaviivaiseen etenemiseen liitetään usko yksisuuntaiseen tiedottamiseen; ihmiset toimivat toivotulla tavalla saadessaan riittävästi tietoa. Tämä on usein osoittautunut kuitenkin harhaanjohtavaksi; ihmiset eivät toimi muutoksen suuntaisesti, mikäli eivät ymmärrä sen perimmäistä tarkoitusta. Merkittävä ja vaikea muutos tarvitsee enemmän tilaa keskusteluille ja kasvokkaisviestinnälle. Organisaation olisi myös pystyttävä hyödyntämään hyvän vuorovaikutuksen kautta henkilöstön asiantuntemusta. Onkin todettu, että suurissa organisaatiomuutoksissa henkilöstön osallistaminen muutokseen ja avoimuus lieventävät muutosvastarintaa ja pelon sekä epävarmuuden tuntemuksia vaikuttaen positiivisesti luottamukseen. (Zitting ym. 2020, 172).

Viestinnän sisältö ja keinot vaihtelevat muutosprosessissa. Alussa tulisi viestiä yleisellä tasolla ja pidemmälle mentäessä viestinnän tulisi muuttua yksityiskohtaisemmaksi. (Juholin 2013, 392–393). Johto on kriittisessä ja keskeisessä asemassa muutostilanteissa, sillä heiltä odotetaan vastuuta ennakoida tilanteita ja toimintatapoja muutoksesta selviytymiseen (Juholin 2009, 324). Vaikka muuttuva ohjeistus koetaan ymmärrettäväksi etenkin organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa, koetaan lyhyellä aikavälillä muuttuvat ohjeistukset rasittavaksi. Alati muuttuvalla ohjeistuksella on negatiivinen vaikutus keski- ja lähijohtoon. Omaksuttava tieto muutoksesta kasvaa niin suureksi, että se vie aikaa muilta työtehtäviltä. Keskijohto jättää myös paljon harkinnanvaraa lähijohdolle, mikä vahvistaa lähijohdon roolia ja vastuuta muutoksessa. Tämä kuitenkin aiheuttaa myös ongelmia riippuen lähijohtajien päätöksistä ja tulkinnoista koskien ohjeistusta. Tämä heikentää organisaation tasapuolisuuden kokemuksia. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja lähijohtajien sanomaan heikkenee ristiriitaisten ja usein muuttuvien ohjeistusten vuoksi. (Zitting ym. 2020, 177–178.)

Muutostilanne vaatii perinteisen tiedottamisen lisäksi enemmän. Mitä suurempi muutos on edessä, sen suurempi on myös tiedon ja keskustelun tarve. Viestintä ei

saisi jäädä vain yksittäisten tiedotteiden varaan. Henkilöstölähtöisen muutoksen käsittelyssä tiedostetaan ihmisten tunteet ja työyhteisön tunnelma sekä tiedetään miten ihmiset oletettavasti suhtautuvat muutokseen. Tämä voi kuitenkin olla lähes mahdotonta suurissa organisaatiomuutoksissa. On pohdittava, miten paljon muutoksia voidaan ennakoida ja miten lähelle konkretiaa voidaan päästä. (Juholin 2008, 125, 128). Epävarmoissa tilanteissa yhteisten arvojen merkitys menetetään ja visiot muuttuvat (Joensuu 2008, 187). Ihanteellisessa tilanteessa muutoksen käsittely aloitetaan perustelemalla muutoksen tarpeellisuus ja tavoitteet. Abstrakteja käsitteitä tulee tässä vaiheessa välttää, sillä käsitteet tulee avata. Samalla tulee myös tarkentaa, mitä ja keitä muutos koskee ja mitä konkreettista etua sillä tavoitellaan. (Juholin 2008, 128).

5.2 Viestinnän toimijat

Muutosviestintä kattaa erilaisia tehtäviä. Osasta vastuussa ovat johto ja viestinnän ammattilaiset, osasta esihenkilöt ja työyhteisön jäsenet. (Juholin 2013, 392.) Työyhteisön jäseniä voidaan tarkastella eri näkökulmista. He ovat tiedon vastaanottajia, kun kyseessä on koko organisaatiota koskevat asiat. Johdon ja viestintäammattilaisten vastuulla on, että kaikki saavat tiedon samanaikaisesti ja samansisältöisesti. Toisekseen työyhteisön jäsenet ovat aktiivisia tiedon tuottajia, välittäjiä ja vaihtajia. Tehokkaat verkostot jakavat tietoa nopeammin kuin virallinen viestintä ehtii. Työyhteisön jäsenet ovat myös tiedon etsijöitä. He etsivät tietoa ympäriltään, tietokannoista ja verkostoista. (Juholin 2009, 156.)

Juholin (2009, 157–159) toteaa, että viestintä linkittyy vahvasti johtamiseen ja sillä on vaikutusta ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä. Vaikka viestinnän ja johtamisen prosessit ovat erilaiset, toimivat ne silti rinnakkain; viestinnän avulla lisätään ymmärrystä asioita kohtaan, kun taas johtamisella tavoitellaan ihmisten sitoutumista päätöksiin ja tavoitteisiin

saaden työntekijät toimimaan niitä kohti. Avoin, luotettava ja yksilöitä kunnioitava johdon viestintä lisää henkilöstön tyytyväisyyttä työhönsä, esihenkilöönsä ja koko organisaatioon. Johto ja johtoryhmä vastaavat siitä, että strategisesti elintärkeät asiat ovat koko työyhteisön tiedossa ja niistä keskustellaan. Myös esihenkilön tehtävä on pitää strategisia kysymyksiä esillä. Johtamisviestintä onkin juuri mission, vision, arvojen ja liiketoimintastrategian viestimistä sekä organisaation sisälle että ulospäin (Kortejärvi, Kuronen & Ollikkainen, 103). Myös laissa on säädetty, että työntekijän on käytävä vuoropuhelua henkilöstön edustajan kanssa yrityksen tai yhteisön toiminnan sekä työyhteisön kehittämiseksi (L30.12.2021/1333).

Henkilöstö on väistämättä tottunut jatkuviin organisaatiomuutoksiin. Työntekijät voivat menettää uskonsa johtoon, organisaatioon ja jopa oman ammattinsa arvoon, mikäli kokevat etteivät voi vaikuttaa muutokseen. Hiljainen ja ajatuksissa tapahtuva johdon näkemysten vastustaminen heijastuu negatiivisesti organisaation toimintaan. Vaarana on, että johtoa vastustavat työntekijät muuttuvat kynniksi ja jopa polttavat itsensä loppuun. Vaarana on myös, että eri henkilöstöryhmien keskuudessa syntyy vastapuheita johdon viestinnälle. Vastapuheet sekoittavat tehokkaasti virallisen muutosviestinnän sanoman. Myös esihenkilön viestintä voi hämärtää johdon sanomaa. Esihenkilö joutuu lainamaan kommunikoinnissa johdon puheita mutta myös henkilöstönsä sanomaa. Tällä tavoin esihenkilö pystyy säilyttämään yhteyden sekä omiin esihenkilöihinsä että alaisiinsa. (Juuti ym. 2009, 142.)

Esihenkilöltä odotetaan tavallista enemmän henkilökohtaista vuorovaikutusta ja läsnäoloa, sillä hän toimii lähellä tiimiään. Järvinen (1998) toteaa, että esihenkilöllä on erilainen rooli kuin muilla työyhteisön jäsenillä. Esihenkilö toimii ikään kuin linkkinä yksikkönsä ja muun organisaation välillä. Hän toimii sekä viestin tuojana että viejänä organisaatiossa ja viestit liikkuvat sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa. Esihenkilöviestintä on sisältää paljon kasvokkain viestintää ja kirjallinen viestintä voidaan nähdä jopa negatiivisena. Sen sijaan, että esihenkilö

tiedottaisi jatkuvasti muutoksista, odottaa henkilöstö häneltä ennen kaikkea kuuntelemista. (Juholin 2009, 162–164.)

5.3 Viestintätyytyväisyys

Tyytyväisyys työyhteisöviestintään on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Työntekijän ollessa tyytyväinen omaan työhönsä ja työyhteisöönsä, on hän tyytyväinen myös viestintään. Mikäli työntekijä on tyytyväinen viestintään, ennustaa se tyytyväisyyttä ja sitoutumista työyhteisöön. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 106.) Myös Roivas ja Karjalainen (2013, 163) määrittelevät työntekijän viestintätyytyväisyyden koostuvan viestinnän laadun ja kanavien tehokkuuden lisäksi tyytyväisyydestä omaan työhönsä ja työstä saatuihin tietoihin. Mikäli työntekijä on tyytymätön viestintään, kohdistuu kritiikki usein organisaation muihin toimintatapoihin, ei pelkästään tiedonkulkuun tai vuorovaikutukseen. Wiio (2009, 120) toteaa, että suhtautuminen työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden väliseen yhteyteen vaikuttaa henkilön asema organisaatiossa. Nämä kaksi asiaa erotetaan toisistaan johdotehtävissä, mutta suoritustasolla työtyytyväisyys ja viestintätyytyväisyys usein yhdistetään.

Zwijze-Koning ja de Jong (2007, 274) totesivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden viestintätyytyväisyys on yhteydessä organisaation tapaan tehdä päätöksiä. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin päätöksiin vaikuttaa myös viestintätyytyväisyyteen. Ylhäältä johdettu päätöksenteko ja yhden suuntainen viestiminen saa työntekijät kokemaan itsensä ja mielipiteensä merkityksettömäksi organisaatiolle. Koska ylhäältä johdetut strategiset päätökset eivät välttämättä ole toimivia käytännön tasolla, syntyy työntekijöiden keskuudessa välinpitämättömyyttä johdon päätöksiä kohtaan. Vuorovaikutuksella on vahva kommunikaatiovoima ja se vaikuttaa henkilöstön viestintätyytyväisyyteen, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon työskennellä organisaatiossa.

Zwijze-Koningin ja de Jongin (2007, 277) tutkimuksessa selvisi myös, että merkittäviä viestintäongelmia saattaa ilmaantua, mikäli vastuunjako organisaatiossa ei ole asianmukainen tai vastuunjako ei ole asianosaisilla täysin selvillä. Viestintävirta ja työyksiköiden välinen viestintä luovat yhdessä merkittävän rakenteen, joka on yhteydessä viestintätyytyväisyyteen.

Joensuun (2006, 12,17,70,73) väitöskirjassa todetaan kuitenkin viestintätyytyväisyyden olevan harhaanjohtavaa. Perinteisesti on ajateltu, että mikäli viestintävaajeita ei synny, on tiedotus ollut onnistunutta ja henkilöstö tyytyväinen. Viestintätyytyväisyyteen on pyritty mahdollisia vajeita täyttämällä. Muutokset yhteiskunnassa ja postmodernit asenteet haastavat vanhan ajatusmallin työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta. Työntekijä on itseään kehittävä ja omaan työhönsä sitoutunut, ei organisaatioon. Viestintätyytyväisyys ei välttämättä kerro organisaation onnistuneesta tiedonkulusta vaan saattaa viitata jopa työntekijöiden välinpitämättömiin asenteisiin yhteisiä asioita kohtaan. On myös mahdollista, että viestintätyytyväisyyttä mitattaessa vastaajat kuvaavatkin viestintätyytyväisyyden sijasta yleisesti työtyytyväisyyttä tai kuvaavat tyytymättömyyttään johtajaansa kohtaan. Myös Roivas ja Karjalainen (2013, 163) arvioivat viestintätyytyväisyyden kuvastavan vuorovaikutuksen sijaan yleisestikin tyytyväisyyttä organisaation toimintaa kohtaan. Viestintätyytyväisyyttä voidaankin pitää tietynlaisena varoitussignaalina. Todellisen tyytyväisyyden sijasta tyytyväisyyteen voi liittyä välinpitämättömät asenteet. (Joensuu 2006, 189.)

5.4 Työyhteisöviestintä ja viestintäkanavat

Yhteisöviestintä kattaa kaiken sen viestinnän, joka tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja ulkopuolisen maailman välillä. Yhteisöviestintä koostuu sekä viestinnästä ja tiedottamisesta. Viestinnän voidaan katsoa olevan vuorovaikutteista, kun

taas tiedottaminen on yksisuuntaista. Viestiminen on johtamisen väline ja yhteistyöviestintä tukee yhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäistä viestintää voidaan kutsua työyhteisöviestinnäksi. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan koko henkilöstön keskinäistä viestintää, jota käydään organisaation viestinnän foorumeilla. Työyhteisö on tärkeässä asemassa liiketoiminnan ja tavoitteiden saavuttamisessa sekä työstä innostumiseen ja työmotivaation synnyttämiseen. (Lohtaja ym., 2012, 14.) Työyhteisöviestinnän tyypillinen tehtävä onkin juuri luoda ja lujittaa sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Sitouttamista tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti. Koska työelämä on pirstaleisempaa ja kiinteiden työsuhteiden rinnalle on muodostunut itsenäisiä toimijoita, on pohdittava työntekijöiden halukkuutta sitoutua organisaatioon. Sitoutumisen kohde vaihtuu organisaatiosta oman itsensä kehittämiseen, sillä sitoutuminen yhteen organisaatioon tai tehtävään ei palvele taitojen kehittämistä markkina-arvoiseksi. Toisaalta kilpailu osaavasta työvoimasta vaatii organisaatioita kehittämään erilaisia sitouttamisen keinoja. (Juholin 2009, 45; Joensuu 2006, 188–189.)

Alati muuttuvassa ympäristössä reaaliaikainen tiedon jakaminen ja hallinta ovat tärkeässä asemassa ja tästä syystä myös työyhteisöviestinnän käytännöt elävät jatkuvasti. Työyhteisössä tulee olla riittävästi vuorovaikutteisia foorumeita, joissa voidaan käsitellä päivittäisiä kysymyksiä rakentavassa mielessä. (Juholin 2009, 170, 323.)

Sopivaa viestintätapaa valittaessa tulee pohtia, kenelle tietoa jaetaan ja miksi. Viestin sisältö ja muoto tulee valita kohderyhmän ja tavoitteiden mukaan. Viestintä on prosessi, johon osallistuu kaksi osapuolta; viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Vuorovaikutteisessa viestinnässä roolit vaihtelevat, jolloin viestin lähettäjistä tulee vastaanottaja ja toisinpäin. (Lohtaja ym., 2012, 12.)

Sisäistä viestintää voidaan välittää lähi- ja kaukokanavia käyttämällä. Kasvokkain viestintää voidaan ajatella suorana lähikanavana, sillä vuorovaikutus tapahtuu henkilöiden välillä välittömästi. Tällaisen kanavan mahdollistavat esimerkiksi lähiesihenkilö, osastokokoukset, työyhteisön vapaamuotoiset kohtaamispaikat ja kollegat. Suoran kaukokanavan mahdollistavat taas esimerkiksi tiedotustilaisuudet, luottamushenkilöt, kokoukset, ylimmän johdon suora yhteydenpito ja toisen yksikön kollegat. Vaikka näissä tilanteissa tapahtuu kasvokkain viestintää, ei se ole samalla tavalla henkilökohtaista. (Juholin 2009, 170.)

Paras mahdollisuus onnistuneeseen vuorovaikutukseen saavutetaan juuri kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä, mutta viestin vastaanottajina on rajallinen määrä ihmisiä. Apuvälineiden, kuten televisio tai internet, avulla voidaan tavoittaa suurempi kuulijakunta. Tämän tyyppinen viestintä on nopeaa ja taloudellista, mutta vuorovaikutuksen rajallisuuden takia väärinymmärrysten määrä kasvaa. Koska viestin lähettäjät ja vastaanottajat ovat ihmisiä, tulee viestintäprosessiin aina häiriöitä. Nämä häiriöt koostuvat ihmismielen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Viestin vastaanottaja voi ymmärtää tai kuulla ilmauksen väärin, hän ei myöskään välttämättä ymmärrä vieraan kielen tai vieraiden käsitteiden vuoksi ilmaisua oikein. Viestintäkanavan valinta on tärkeässä osassa, sillä kohderyhmän on osattava sitä käyttää ja heillä tulee olla mielenkiintoa sen käyttöön. (Lohtaja ym., 2012, 12–13,33)

Johdon tiedotustilaisuudet ovat normaali viestintätapa, joka toistuu säännönmukaisesti ja tarpeen mukaan. Voisi ajatella, että tiedotustilaisuuksien peruskysymyksiä ovat mitä, miten ja miksi? Vaikka tiedotustilaisuuksiin osallistuvat ovat yleensä organisaation omia toimijoita, on keskeisin viesti hyvä kiteyttää. Tiedottaminen kannattaa pitää lähellä konkretiaa, sillä liian yleisellä tai teoreettisella tasolla kulkeva tiedotus ei kosketa ihmisiä tai lisää ymmärrystä. Sen sijaan se voi jopa hämmäntää. Vaikka yleinen keskustelu kannattaa ajoittaa tilaisuuden loppuun,

kannattaa esitettyihin kysymyksiin vastata heti keskenkin esityksen. (Juholin 2009, 161.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, millaiseksi Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän esihenkilöt kokivat muutosviestinnän sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiomuutoksen aikana. Samalla oli tarkoitus selvittää, oliko esihenkilöiden taustatekijöillä yhteyttä koettuun tyytyväisyyteen muutosviestinnässä. Tutkimuksen kohteena olivat esihenkilöt ja heidän kokemuksensa saamastaan muutosviestinnästä siirryttäessä Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymään 1.1.2022. Tutkimuksen tulosten avulla pyrittiin tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat esihenkilöiden tyytyväisyyteen organisaatiomuutokseen liittyvässä muutosviestinnässä. Tämän tutkielman aineiston keruun kohteena toimi 1.1.2022 toimintansa aloittaneen Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän terveydenhuollon esihenkilöstö. Esihenkilöksi tässä tutkimuksessa luettiin Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän terveydenhuollossa toimivat koordinoivat palveluesihenkilöt, palveluesihenkilöt, osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat. Otantaryhmään kuului yhteensä 209 Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän esihenkilöä. Tässä luvussa kuvataan tutkimustavan valintaa, aineiston keruun toteutusta ja aineiston analyysiä.

6.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Tutkimusmenetelmä valitaan tutkimusongelman, tutkimuskysymyksen ja tiedonintressin perusteella (Vilka 2021, 106). Tämä opinnäytetyönä tehty tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mitataan muuttujia ja tarkastellaan näiden välisiä yhteyksiä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 55). Alasuutari (1994) toteaa, että määrällistä tutkimusmenetelmää voidaan käyttää, mikäli tutkimusaineisto on muutettavissa mitattavaan muotoon. Se vastaa kysymykseen kuinka paljon tai miten usein. Määrällistä tutkimustapaa käytetään, kun tietoa halutaan tarkastella numeerisesti. (Vilka 2007, 13–14.)

Määrällinen tutkimusmenetelmä edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tutkimuksen perusjoukko, tutkimusongelma ja kysymysten sisältö määrittelee sen, millainen tiedonkeruumenetelmää kannattaa valita. Tyypillisimmät tiedonkeruumenetelmät määrällisessä tutkimuksessa ovat lomakekyselyt, henkilökohtaiset haastattelut, puhelinhaastattelut ja internet-kyselyt. Tässä tutkimuksessa vastauksia on kerätty sähköisellä lomakekyselyllä. Tutkimusaineistoa kerättiin standardoiduilla eli vakioituilla tutkimuslomakkeilla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Vaikka määrällisellä tutkimusmenetelmällä voidaan kartoittaa olemassa olevaa tilannetta, ei sillä useinkaan voida selvittää riittävästi asioiden syitä. (Heikkilä 2014.)

Vilpas (2007, 5) toteaa, että tutkimuksen keskeisten käsitteiden ja avaintermien lisäksi on kartoitettava taustamuuttujat. Taustamuuttujilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa tutkittaviin asioihin, kuten vastaajien ikä, sukupuoli ja koulutus. Tässä tutkimuksessa taustamuuttujia olivat vastaajien toimiala, työkokemus ja äidinkieli. Perusjoukko on jaettava kiintiöihin eli ositteisiin taustamuuttujien perusteella. Otoksessa tulee olla riittävä edustus jokaisesta ositteesta. Suositeltava havaintoyksiköiden vähimmäismäärä onkin 100 tilastollisia menetelmiä käytettäessä (Vilka 2007, 17). Tässä tutkimuksessa otokseen kuului 109 vastaajaa, joten se täyttää suositeltavan vähimmäismäärän.

Vilpaksen (2017, 1, 4–5) mukaan kvantitatiivisella tutkimuksella syntyy siis lukuarvoja sisältävä havaintoaineisto. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset pyritään asettelemaan niin, että voidaan kysyä ”missä määrin”, ”kuinka paljon” ja ”mikä osuus”. Tutkittavat asiat vakioidaan lomakkeeseen kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi valmiiksi, jolloin kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja kysymykset voidaan kysyä samalla lailla kaikilta vastaajilta. Kvantitatiivisessa kyselyssä voidaan käyttää suljettujen kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä ja näihin on annettava lomakkeessa vastustilaa.

6.2 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Määrällisessä tutkimuksessa yleinen aineiston keruutapa on kyselylomake. Kyselylomaketta voidaan kutsua standardoiduksi eli vakioiduksi, mikäli kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomaketta käytettäessä vastaaja itse lukee kirjallisesti esitetyt kysymykset ja vastaa siihen myös kirjallisesti. Tämän vuoksi kyselylomake sopii suurelle ja hajallaan olevalle vastaajajoukolle. Tällaisella aineiston keruutavalla voidaan turvata vastaajan anonymiteetti. Riskinä kuitenkin on, että kyselylomaketta käytettäessä vastausprosentti jää matalaksi. Vastauslomakkeiden palautukset ja mahdolliset uusintakyselyt saattavat aiheuttaa viiveitä ja vaikuttaa aikatauluun. (Vilkkä 2021, 146–147.) Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin 8.-29.11.2022 välisenä aikana kyselylomakkeella (liite 2.). Kyselylomake laadittiin vain tätä tutkimusta varten ja sen yhteydessä oli saatekirje (liite 1.)

Internetin välityksellä tehtyjen kyselylomakkeiden vastaukset tallentuvat tietokantaan, jolloin aineistoa voidaan käsitellä tilasto-ohjelmalla heti kyselyn päätyttyä. Tämän tyyppinen kysely on nopea ja soveltuu parhaiten käytettäväksi suurelle otokselle. Tieto kyselystä voidaan välittää vastaajille useita eri tapoja käyttäen, mutta sähköposti lienee yleisin tapa. Internetkyselyjä varten on erilaisia internet-pohjaisia tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmia. Ohjelmaa ei tarvitse ladata omalle laitteelle, vaan ne toimivat verkon välityksellä. Edustavan otoksen saaminen voi olla hankalaa, mikäli ei ole käytettävissä kohderyhmään kuuluvien sähköpostiosoitteita. Tärkeää on huolehtia, että edustavan otoksen saamiseksi tieto kyselystä tulee lähettää kaikille perusjoukon jäsenille. (Heikkilä 2014, 66.) Tämän tutkimuksen kyselylomake toteutettiin Webropol-alustalla internetissä. Webropol linkki lähetettiin sähköpostilla 209 Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän esihenkilölle. Listaus esihenkilöistä saatiin Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän HR-yksikön HRM-järjestelmästä. HRM-järjestelmän avulla pystyttiin koko henkilöstöstä erottelemaan esihenkilöt muusta henkilöstöstä. Listauksesta

poistettiin ylihoitajat ja sosiaalihuollon esihenkilöt. Vastauksia saatiin kyselyn alussa 62 kappaletta (29 %). Sähköpostitse lähetettiin yhteensä kaksi muistutusta kyselystä niille esihenkilöille, jotka eivät kyselyyn olleet vielä ennen niitä vastanneet. Webropol mahdollisti muistutuksen lähetyksen niille, jotka eivät kyselyyn olleet vielä vastanneet. Muistutukset lähetettiin 16.11. ja 24.11. Muistutuksien jälkeen vastauksia tuli vielä 47 (33 %). Yhteensä kyselyaikana vastauksia saatiin 109. Kyselyn lopullinen vastausprosentti oli 52 %.

Perusjoukolla tulisi olla samat tietotekniset resurssit käytössään. Mikäli kyselylomake lähetetään sähköpostitse, tulee varmistaa, että vastaajilla on samanlaiset mahdollisuudet internetin ja sähköpostin käyttöön. Jos kyselylomake lähetetään perusjoukolle, joka koostuu saman organisaation toimijoista, voidaan olettaa kaikilla vastaajilla olevan yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen. Sähköpostin välityksellä lähetetty kyselylomake on ongelmallinen vastaajien anonymiteetin turvaamisen kannalta. Jo sähköpostiosoite voi paljastaa vastaajan henkilöllisyyden. Myös tietokoneen IP-numeron (Internet Protocol) avulla voidaan vastaaja tunnistaa. (Vilka 2021, 148–149.) Tutkimuksen tiedonkeruutavan valintaan ja kyselyn lähettämiseen sähköpostin muodossa päädyttiin siksi, että tavoitettaisiin mahdollisimman suuri kohderyhmä organisaatiosta. Esihenkilöt pystyivät näin myös itse valitsemaan itselle parhaimman ajankohdan, jonka kiireisestä työpäivästään kyselyyn vastaamiseen käyttivät.

Kysely sisälsi kolme taustakysymystä, 28 väittämää ja 2 monivalintakysymystä. Taustakysymyksiä olivat vastaajien työkokemus esihenkilönä, toimiala ja äidinkieli. Summamuuttujina käytettiin muutosviestinnän selkeyttä, johdonmukaisuutta, saatavuutta, luotettavuutta ja ajantasaisuutta. Monivalintakysymyksissä oli mahdollista vastata avoimesti kohtiin ”muu, mikä?” Kyselyssä hyödynnettiin Likertin viisiportaista asteikkoa, jota käytetään mielipide- ja asennetiedusteluissa yleisesti (Heikkilä 2014, 51). Kysely koostui suurimmaksi osaksi väittämistä ja sen raken-

teen koettiin olevan vastaajille helposti vastattava ja mielenkiintoa ylläpitävä. Pakollisia kysymyksiä ei ollut ja saatekirjeessä mainittiin vastaamisen kestävän noin kymmenen minuuttia. Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän kaksikielisyysden takia kysely toteutettiin sekä suomen että ruotsin kielellä. Kyselyä aloittaessaan pystyi vastaaja itse valitsemaan kielen, jolla kyselyyn halusi vastata. Valitessaan kielen, vastaaja sai kokonaisuudessaan kyselyn valitsemallaan kielellä.

6.3 Aineiston analyysi

Kun haluttu tieto on kerätty vastaajilta, aineisto käsitellään ja analysoidaan sekä raportoidaan. (Heikkilä 2014). Tämän tutkimuksen aineiston kuvailuun on käytetty frekvenssijakaumia. Muuttujien välisiä yhteyksiä on tutkittu ristiintaulukoinnin ja Pearsonin khiin neliötestin (χ^2) avulla.

Aineisto tulee käsitellä tarkastamalla aineisto, syöttämällä tiedot ja tallentamalla ne oikeassa muodossa tietokoneelle, jotta aineisto voidaan tutkia numeraalisesti käyttäen apuna tilasto- ja taulukko-ohjelmia (Vilka 2007, 106). Kyselystä saatu aineisto siirrettiin Webropol-ohjelmasta oikeassa muodossa suoraan SPSS- taulukko-ohjelmaan. Tutkijat tarkistivat vastaajien vastaukset SPSS-ohjelmassa ja arvioivat puuttuvat tiedot ja virheet. Vastaajista 5 oli jättänyt vastaamatta työkokemuksensa. Kaksi vastaajista jätti vastaamatta toimialansa. Koska lomakkeessa ei mitään kysymystä ollut asetettu pakolliseksi vastata, ei näitä vastauksia poistettu aineistosta.

Kyselylomakkeessa vastausvaihtoehdot olivat ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Tuloksia esiteltäessä väittämät on muutettu kolmiluokkaseksi: ”Täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” on yhdistetty samaan ilmaisuun ”eri mieltä”. ”Ei samaa eikä eri mieltä” on pidetty ennallaan. ”Jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” on yhdistetty samaan ilmaisuun ”samaa mieltä”.

Kyselylomakkeessa oli kaksi kysymystä, johon oli mahdollista vastata avoimella vastauksella. Mahdollisuudet vastata avoimesti liittyivät kysymyksiin ”minkä viestintäkanavien kautta sait tietoa organisaatiomuutoksesta?” ja ”minkä viestintäkanavien kautta haluaisit mieluiten kuulla organisaatiomuutoksesta?”. Yhteensä neljä vastasi avoimiin kysymyksiin. Kaksi vastasi kysymykseen ”minkä viestintäkanavien kautta sait tietoa organisaatiomuutoksesta?” ja kaksi vastasi kysymykseen ”minkä viestintäkanavien kautta haluaisit mieluiten kuulla organisaatiomuutoksesta?”. Otoksen ollessa näin päädyttiin vastaukset vain luetteloimaan laadullisen sisällön analyysin sijaan.

Tärkein vaihe aineiston tarkistuksessa on arvioida tutkimuksen kato. Sillä tarkoitetaan puuttuvien tietojen määrää tutkimuksessa. Kadon laatu on aina arvioitava määrällisessä tutkimuksessa. On pohdittava, ketkä eivät ole vastanneet kyselyyn, onko kato ollut systemaattista vai ei-systemaattista, miten vastanneiden jakaumat asettuvat verrattuna perusjoukon jakaumiin. On myös pohdittava, onko otos kadosta huolimatta kokonaan edustava vai onko se vain osittain edustava. (Vilkka 2007, 106–107.) Tutkimukseen vastasi 58 % perusterveydenhuollossa ja 42 % erikoissairaanhoidossa työskentelevää esihenkilöä. Suomea heistä puhuin äidinkielenään 49 %, ja ruotsia puhui 50 % vastanneista. Vain yksi puhui äidinkielenään englantia. Vastaajien työkokemus esihenkilönä vaihteli alle vuodesta 40 vuoteen. Mediaani työkokemukselle oli 6 vuotta. Tutkijat arvioivat otoksen olevan kattavasti perusjoukkoa edustava.

Kyselylomakkeen taustamuuttujia olivat vastaajien työkokemus esihenkilönä, toimiala ja äidinkieli. Vastaajien ilmoittava työkokemus muutettiin suhteasteikollisesta järjestysasteikolliseksi; 0–5 vuotta, 6–10 vuotta, 11–15 vuotta, 16–20 vuotta ja yli 20 vuotta. Toimialana oli valittavana erikoissairaanhoido ja perusterveydenhuolto. Esihenkilön äidinkieli oli valittavana suomi, ruotsi, englantia ja muu.

Tutkimusilmiöitä kuvaavia summamuuttujia olivat muutosviestinnän selkeys, johdonmukaisuus, saatavuus, luotettavuus ja ajantasaisuus. Summamuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta mitataan Cronbach alfa-arvolla. Kun Cronbachin alfa on vähintään 0.70, voidaan summamuuttuja katsoa sisäisesti johdonmukaiseksi. Selkeyden Cronbachin alfa oli 0,711, johdonmukaisuuden Cronbachin alfa oli 0.803, saatavuuden Cronbachin alfa oli 0.477, luotettavuuden Cronbachin alfa oli 0.769 ja ajantasaisuuden Cronbachin alfa oli 0.639. Voidaan siis todeta, että summamuuttujat selkeys, johdonmukaisuus ja luotettavuus väittämät mittasivat johdonmukaisesti kyseistä summamuuttujaa.

Koska summamuuttujien ajantasaisuus ja saatavuus Cronbachin alfa- arvot olivat alle 0.70, on näiden summamuuttujien sisältämät kysymykset esitetty sekä koko perusjoukon frekvenssijakaumina että myös ristiintaulukoitu yksittäin taustamuuttujien kanssa. Mikäli taustamuuttujien ja summamuuttujien sekä yksittäisten väittämien välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys, on se esitetty tutkimustuloksissa. Muuttujien välistä merkitsevää yhteyttä testataan Khiin neliö-testillä. Muuttujien välinen yhteys on tilastollisesti merkitsevä, mikäli p-arvo on pienempi kuin 0,05. (Taanila 2014, 9.)

Tutkimustulokset on esitetty taulukoiden avulla. Tällä tavoiteltiin selkeyttä ja helposti ymmärrettävyyttä. Vastausten prosenttiluvut on pyöristetty kokonaislukuihin luettavuuden parantamiseksi. Taulukot on otsikoitu niin, että niistä ymmärtää helposti tutkitun ilmiön. Koska vain yksi vastaajista puhui äidinkielenään muuta kuin ruotsia tai suomea, on tutkimustuloksissa tutkittu äidinkielen yhteyttä tutkimusilmiöön huomioiden vain suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvien esihenkilöiden vastaukset. Tällä on pyritty turvaamaan kyseisen vastaajan anonymiteetti.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen osallistui 109 esihenkilöä ja vastausprosentti oli 52 %. Esihenkilöistä 62 työskenteli perusterveydenhuollossa ja 45 erikoissairaanhoidossa. Esihenkilöistä 49 % oli äidinkieleltään suomenkielisiä, 50 % ruotsinkielisiä ja yksi vastaajista puhui äidinkielenään englantia. Esihenkilöiden työkokemus vaihteli alle vuoden työkokemuksesta 40 vuoden työkokemukseen. Lähes puolella vastaajista oli alle kuuden vuoden kokemus (48 %). Alle kolmasosa vastaajista omasi yli 10 vuoden työkokemuksen esihenkilötyössä. (Taulukko 1).

Taulukko 1. Tutkimuksiin osallistuneiden taustatiedot (n=109)

Taustamuuttajat	n	%
Työkokemus esihenkilönä		
0-5 vuotta	48	46
6-10 vuotta	26	25
11-15 vuotta	13	12
16-20 vuotta	9	9
Yli 20 vuotta	8	8
Toimiala		
Perusterveydenhuolto	62	58
Erikoissairaanhoito	45	42
Äidinkieli		
Suomi	53	49
Ruotsi	55	50
Englanti	1	1
Muu	0	0

7.1 Muutosviestinnän selkeys

Erikoissairaanhoidossa (ESH) työskentelevistä vastaajista yli puolet (n=54) oli sitä mieltä, että muutosviestintä oli ollut selkeää. Perusterveydenhuollosta samaa mieltä oli 37 % (n=23) vastaajista. Kuusi vastaajaa erikoissairaanhoidosta eivät kokeneet muutosviestintää selkeäksi. Perusterveydenhuollossa samaa mieltä oli kymmenen vastaajaa. Perusterveydenhuollossa työskentelevistä esihenkilöistä

noin puolet vastasivat, etteivät ole samaa tai eri mieltä. Erikoissairaanhoidon esihenkilöistä samaa mieltä oli noin kolmannes. Vastaajien toimialalla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä koettuun selkeyteen muutosviestinnässä ($p=0,193$) (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Vastaajan toimialan yhteys koettuun muutosviestinnän selkeyteen % (n)

Muutosviestintä on ollut selkeää	Toimiala	
	ESH	PTH
Samaa mieltä	54 (24)	37 (23)
Ei samaa eikä eri mieltä	32 (14)	47 (29)
Eri mieltä	14 (6)	16 (10)

$\chi^2=6,64$ $df=0$ $p=0,193$

Suomea äidinkielenään puhuvista esihenkilöistä 52 % ($n=27$) oli sitä mieltä, että muutosviestintä oli ollut selkeää. Vastaava prosentti äidinkielenään ruotsia puhuvilla oli 40. Äidinkieleltään ruotsia puhuvista 47 % ($n=26$) ei osanneet sanoa, onko viestintä ollut selkeää. Äidinkielenään suomea puhuvista esihenkilöistä yhdeksän oli sitä mieltä, ettei muutosviestintä ole ollut selkeää. Samaa mieltä äidinkieleltään ruotsia puhuvista oli seitsemän vastaajaa. Vastaajien äidinkielellä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä koettuun selkeyteen muutosviestinnässä ($p=0,217$). (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Vastaajan äidinkielen yhteys koettuun muutosviestinnän selkeyteen % (n)

Muutosviestintä on ollut selkeää	Äidinkieli	
	Suomi	Ruotsi
Samaa mieltä	52 (27)	40 (22)
Ei samaa eikä eri mieltä	31 (16)	47 (26)
Eri mieltä	17 (9)	13 (7)

$\chi^2=7,78$ $df=0$ $p=0,217$

Alle kuuden vuoden kokemuksen esihenkilötyöstä omaavista vastaajista 40 % ($n=19$) koki muutosviestinnän selkeänä. 6-10 vuotta esihenkilötyötä tehneistä sa-

maa mieltä oli reilu puolet (n=15). Enemmistö (62 %) yli 20 esihenkilövuotta omaavista vastaajista koki muutosviestinnän selkeänä. Vajaa puolet (46 %) 11–15 vuotta esihenkilöinä työskennelleistä vastaajista ei osannut arvioida, oliko muutosviestintä selkeää vai ei. Vastaava luku 16–20 työkokemuksen omaavilla oli 45 %. Khiin neliötesti ei toteutunut. Koska Khiin neliötesti ei toteutunut, ei muuttujien välistä mahdollista tilastollista merkitsevyyttä voida tutkia. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Vastaajan työkokemuksen yhteys koettuun muutosviestinnän selkeyteen % (n)

Muutosviestintä on ollut selkeää	Työkokemus vuosina				
	0-5	6-10	11-15	16-20	Yli 20
Samaa mieltä	40 (19)	58 (15)	39 (5)	22 (2)	62 (5)
Ei samaa eikä eri mieltä	45 (21)	34 (9)	46 (6)	45 (4)	13 (1)
Eri mieltä	15 (7)	8 (2)	15 (2)	33 (3)	25 (2)

7.2 Muutosviestinnän johdonmukaisuus

Yli puolet sekä erikoissairaanhoidosta (64 %) että perusterveydenhuollosta (55 %) oli sitä mieltä, että muutosviestintä on ollut johdonmukaista. Viisi vastaajaa erikoissairaanhoidosta ja kymmenen vastaajaa perusterveydenhuollosta ovat olleet sitä mieltä, että viestintä on ollut epäjohdonmukaista. Vastaajien toimialalla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä koettuun muutosviestinnän johdonmukaisuuteen (p=0,636). (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Vastaajan toimialan yhteys koettuun muutosviestinnän johdonmukaisuuteen % (n)

Muutosviestintä on ollut johdonmukaista	Toimiala	
	ESH	PTH
Samaa mieltä	64 (28)	55 (34)
Ei samaa eikä eri mieltä	25 (11)	29 (18)
Eri mieltä	11 (5)	16 (10)

$\chi^2=6,23$ $df=0$ $p=0,636$

Suurin osa sekä suomea (60 %) että ruotsia (30 %) äidinkielenään puhuvista esihenkilöistä oli sitä mieltä, että muutosviestintä on ollut johdonmukaista. Äidinkieltään sekä suomea että ruotsia puhuvista vastaajista 28 % ei osannut arvioida,

oliko muutosviestintä johdonmukaista vai ei. Vastaajien äidinkielellä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä koettuun muutosviestinnän johdonmukaisuuteen ($p=0,721$). (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Vastaajan äidinkielen yhteys koettuun muutosviestinnän johdonmukaisuuteen % (n)

Muutosviestintä on ollut johdonmukaista	Äidinkieli	
	Suomi	Ruotsi
Samaa mieltä	60 (32)	56 (30)
Ei samaa eikä eri mieltä	28 (15)	28 (15)
Eri mieltä	11 (6)	17 (9)

$\chi^2=7,43$ $df=0$ $p=0,721$

Esihenkilöstä, joilla oli työkokemusta 0-5 vuotta, koki muutosviestinnän johdonmukaiseksi 56 % (n=27). Myös 80 % (n=20) 6–10 vuotta esihenkilöinä toimineista koki muutosviestinnän johdonmukaiseksi. Reilu puolet (n=7) 11–15 vuotta työkokemuksen omaavista ei osannut arvioida, onko muutosviestintä ollut johdonmukaista. Suurin osa yli 16 vuotta (n=10) esihenkilöinä työskennelleistä koki viestinnän johdonmukaiseksi. Kiihiin neliötesti ei toteutunut. Koska Kiihiin neliötesti ei toteutunut, ei muuttujien välistä mahdollista tilastollista merkitsevyyttä voida tutkia. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Vastaajan työkokemuksen yhteys koettuun muutosviestinnän johdonmukaisuuteen % (n)

Muutosviestintä oli johdonmukaista	Työkokemus vuosina				
	0-5	6-10	11-15	16-20	Yli 20
Samaa mieltä	56 (27)	80 (20)	31 (4)	56 (5)	63 (5)
Ei samaa eikä eri mieltä	29 (14)	8 (2)	54 (7)	22 (2)	37 (3)
Eri mieltä	15 (7)	12 (3)	15 (2)	22 (2)	0 (0)

7.3 Muutosviestinnän luotettavuus

Lähes puolet (46 %) erikoissairaanhoidossa työskentelevistä esihenkilöistä ei osannut sanoa, oliko muutosviestintä ollut luotettavaa. Erikoissairaanhoidon esihenkilöistä 27 % (n=12) piti muutosviestintää luotettavana, mutta yhtä moni koki sen epäluotettavana. Perusterveydenhuollossa työskentelevistä esihenkilöistä 55 %

(n=34) koki muutosviestinnän epäluotettavaksi. Vastaajista seitsemän piti muutosviestintää luotettavana. Toimialalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys esihenkilöiden kokemukseen muutosviestinnän luotettavuudesta ($p=0,009$). (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Vastaajan toimialan yhteys koettuun muutosviestinnän luotettavuuteen % (n)

Muutosviestintä oli luotettavaa	Toimiala	
	ESH	PTH
Samaa mieltä	27 (12)	11 (7)
Ei samaa eikä eri mieltä	46 (21)	34 (21)
Eri mieltä	27 (12)	55 (34)

$\chi^2=7,99$ $df=0$ $p=0,009$

Lähes puolet (43 %) suomea äidinkielenään puhuvista koki, ettei osannut arvioida, oliko muutosviestintä luotettavaa. Reilu kolmannes koki muutosviestinnän epäluotettavaksi. Ruotsia äidinkielenään puhuvista esihenkilöistä lähes puolet (n=27) kokivat muutosviestinnän epäluotettavaksi. Äidinkieleltään ruotsinkielisistä 15 % (n=8) koki muutosviestinnän olleen luotettavaa. Reilu kolmannes ei osannut arvioida luotettavuutta (36 %). Vastaajien äidinkielellä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä koettuun muutosviestinnän luotettavuuteen ($p=0,361$). (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Vastaajan äidinkielen yhteys koettuun muutosviestinnän luotettavuuteen % (n)

Muutosviestintä oli luotettavaa	Äidinkieli	
	Suomi	Ruotsi
Samaa mieltä	21 (11)	15 (8)
Ei samaa eikä eri mieltä	43 (23)	36 (20)
Eri mieltä	36 (19)	49 (27)

$\chi^2=9,32$ $df=0$ $p=0,361$

Enintään viisi vuotta esihenkilötyötä tehneistä lähes puolet (n=22) koki, ettei osannut arvioida muutosviestinnän luotettavuutta. Vajaa puolet (48 %) vastasi muutosviestinnän olleen epäluotettavaa ja vain kolme vastaajaa koki sen luotettavana.

6-10 vuotta esihenkilöinä työskennelleistä 42 % (n=11) koki muutosviestinnän olleen luotettavaa. Kuusi (23 %) vastaajaa koki muutosviestinnän epäluotettavaksi. Enemmistö yli 10 vuotta esihenkilönä työskennelleistä koki muutosviestinnän kuitenkin epäluotettavana. Neljä vastaajaa yli 10 vuotta esihenkilönä työskennelleistä koki muutosviestinnän luotettavana. Kiihin neliötesti ei toteutunut. Koska Kiihin neliötesti ei toteutunut, ei muuttujien välistä mahdollista tilastollista merkitsevyyttä voida tutkia. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Vastaajan työkokemuksen yhteys koettuun muutosviestinnän luotettavuuteen % (n)

Muutosviestintä oli luotettavaa	Työkokemus vuosina				
	0-5	6-10	11-15	16-20	Yli 20
Samaa mieltä	6 (3)	42 (11)	23 (3)	0 (0)	12 (1)
Ei samaa eikä eri mieltä	46 (22)	35 (9)	23 (3)	44 (4)	38 (3)
Eri mieltä	48 (23)	23 (6)	54 (7)	56 (5)	50 (4)

7.4 Muutosviestinnän saatavuus

Vastaajista 53 % (n=58) koki, että muutosviestintä on ollut vaikeasti löydettävissä. Kolmannes (n=30) oli kokenut muutosviestinnän päinvastaisesti helposti löydettäväksi. Vastaajista 19 % ei osannut arvioida, oliko informaatio helposti löydettävissä. Vastaajista suurin osa (63 %) koki, että he ovat voineet kysyä lisätietoja omalta esimieheltään. Eri mieltä oli 23 vastaajaa. Enemmistö vastaajista (63 %) koki, että viestinnässä oli käytetty järkeviä viestintäkanavia. Eri mieltä oli 22 vastaajaa. Esihenkilöistä puolet (n=56) koki, että he ovat saaneet tasa-arvoisesti tietoa muutoksesta muutosviestinnän avulla. Vastaajista 12 % (n=13) koki, että muut esihenkilöt olivat olleet paremmin perillä muutoksesta kuin he itse olivat. Vastaajista 52 % (n=57) koki, että ovat saaneet muutosviestintää koskevan ensisijaisen tiedon oman organisaationsa tiedotuskanavan kautta. 34 vastaajaa koki saaneensa ensisijaisen tiedon muun kanavan kautta. (Taulukko 11.)

Taulukko 11. Vastaajien kokemuksia informaation saatavuudesta (n= 109)

Väittämät	n	%
------------------	---	---

Informaatio on löytynyt helposti

Samaa mieltä	30	28
Ei samaa eikä eri mieltä	21	19
Eri mieltä	58	53

Lisätietoa oli mahdollista kysyä esihenkilöltä

Samaa mieltä	68	63
Ei samaa eikä eri mieltä	17	16
Eri mieltä	23	21

Viestintään oli käytetty järkeviä viestintäkanavia

Samaa mieltä	68	63
Ei samaa eikä eri mieltä	19	17
Eri mieltä	22	20

Organisaation muut esihenkilöt olivat paremmin perillä muutoksesta kuin itse olin

Samaa mieltä	13	12
Ei samaa eikä eri mieltä	40	37
Eri mieltä	56	51

Olen saanut ensisijaisen tiedon muualta kuin organisaationi tiedotuskanavan kautta

Samaa mieltä	34	31
Ei samaa eikä eri mieltä	18	17
Eri mieltä	57	52

Verrattaessa suomea ja ruotsia äidinkielenään puhuvia esihenkilöitä, koki suomenkielistä 66 % (n=35) informaation olleen vaikeasti löydettävää. Vastaava luku äidinkielenään ruotsia puhuvista oli 40 % (n=22). Äidinkielenään suomea puhuvista esihenkilöistä kahdeksan koki informaation löytyneen helposti, kun taas ruotsia puhuvista näin koki 22 vastaajaa. Äidinkielellä on tilastollisesti merkitsevä yhteys koettuun informaation löydettävyyteen, kun verrataan suomea ja ruotsia äidinkielenään puhuvia esihenkilöitä ($p=0,009$). (Taulukko 12.)

Taulukko 12. Vastaajien äidinkielen yhteys kokemukseen informaation löytymisestä % (n)

Informaatio on löytynyt helposti	Suomi	Ruotsi
Samaa mieltä	15 (8)	40 (22)

Ei samaa eikä eri mieltä	19 (10)	20 (11)
Eri mieltä	66 (35)	40 (22)

$\chi^2=10,31$ $df=0$ $p=0,009$

7.5 Muutosviestinnän ajantasaisuus

Kaksi kolmasosaa vastaajista koki, että organisaatiomuutoksen tavoitteet ovat selvinneet muutosviestinnästä. Vastaajista 17 % (n=18) ei osannut arvioida, oliko tavoitteet selvinneet muutosviestinnästä. Yhtä monta vastaajaa koki, etteivät tavoitteet olleet selvinneet muutosviestinnän avulla. Esihenkilöistä 65 % (n=70) koki, että organisaatiomuutoksen aikataulu on selvinnyt muutosviestinnän avulla. Vastaajista 20 esihenkilöä koki, ettei aikataulu ole selvinnyt muutosviestinnästä. Lähes puolet (n=46) esihenkilöistä koki, että organisaatiomuutoksen tarpeellisuus on selvinnyt muutosviestinnän avulla. Vastaajista 33 esihenkilöä koki päinvastoin. Vajaa kolmannes (28 %) ei osannut arvioida, oliko muutoksen tarpeellisuus selvinnyt viestinnän kautta. Lähes puolet esihenkilöistä (46 %) koki, ettei muutosten eri vaiheiden tiedotus ole toteutunut ajantasaisesti. Noin kolmannes (n=34) esihenkilöistä puolestaan koki, että tiedotus eri vaiheista on ollut ajantasaista. Lähes puolet vastaajista (n=51) kokivat, ettei saadun informaation perusteella voinut päätellä muutoksen etenemistä. Vastaajista 35 prosenttia ei osannut arvioida omaa kantaansa. Vastaajista 20 esihenkilöä koki, että muutoksen eteneminen on selvinnyt muutosviestinnästä. (Taulukko 13.)

Taulukko 13. Vastaajien kokemuksia informaation ajantasaisuudesta (n=109)

Väittämät	n	%
Viestinnästä on selvinnyt organisaatiomuutoksen tavoitteet		
Samaa mieltä	73	66
Ei samaa eikä eri mieltä	18	17
Eri mieltä	18	17
Muutosviestinnästä on selvinnyt organisaatiomuutoksen aikataulu		
Samaa mieltä	70	65
Ei samaa eikä eri mieltä	18	17

Eri mieltä	20	18
Muutosviestinnästä on selvinnyt organisaatio-		
muutoksen tarpeellisuus		
Samaa mieltä	46	42
Ei samaa eikä eri mieltä	30	28
Eri mieltä	33	30
Muutosten eri vaiheiden tiedotus ei		
toteutunut ajantasaisesti		
Samaa mieltä	46	42
Ei samaa eikä eri mieltä	29	27
Eri mieltä	34	31
Viestinnän perusteella en ole voinut päätellä		
muutoksen etenemistä		
Samaa mieltä	51	47
Ei samaa eikä eri mieltä	38	35
Eri mieltä	20	18

Verrattaessa suomea ja ruotsia äidinkielenään puhuvia esihenkilöitä, koki suomenkielistä yli puolet 55 % (n=29), ettei tiedotus eri vaiheista ollut toteutunut ajantasaisesti. Samaa mieltä ruotsia äidinkielenään puhuvista oli 30 % (n=17) esihenkilöä. Äidinkieleltään suomea puhuvista esihenkilöistä 15 koki tiedotuksen eri vaiheista olleen ajantasaista ja samaa mieltä ruotsia äidinkielenään puhuvista oli 35 % (n=19). Äidinkielellä on tilastollisesti merkitsevä yhteys organisaatiomuutoksen eri vaiheiden ajantasaisen tiedottamisen kokemukseen, kun verrataan suomea ja ruotsia äidinkielenään puhuvia esihenkilöitä (p=0,028). (Taulukko 14.)

Taulukko 14. Vastaajien äidinkielen yhteys kokemukseen informaation ajantasaisuudesta % (n)

Muutosten eri vaiheiden tiedotus ei	Suomi	Ruotsi
toteutunut ajantasaisesti		
Samaa mieltä	55 (29)	30 (17)
Ei samaa eikä eri mieltä	17 (9)	35 (19)
Eri mieltä	28 (15)	35 (19)

$\chi^2=13,74$ $df=0$ $p=0,028$

Reilu puolet (54 %) perusterveydenhuollossa työskentelevistä esihenkilöistä koki, ettei muutosviestinnästä voinut päätellä muutoksen etenemistä. Näin ajatteli erikoissairaanhoidosta 38 %. Kuusi esihenkilöä erikoissairaanhoidosta koki, että muutoksen eteneminen selvisi saadun informaation perusteella. Perusterveydenhuollon esihenkilöistä tätä mieltä oli 14 vastaajaa. Erikoissairaanhoidosta 49 % ei osannut arvioida, oliko muutoksen etenemistä voinut päätellä saadusta informaatiosta. Perusterveydenhuollon esihenkilöä tätä mieltä oli 23 %. Toimialalla oli tilastollinen merkitsevä yhteys siihen, kokivatko esihenkilöt voineensa päätellä muutoksen etenemistä saadun informaation perusteella ($p=0,017$). (Taulukko 15.)

Taulukko 15. Vastaajan toimialan yhteys kokemukseen informaation ajantasaisuudesta % (n)

Viestinnän perusteella en ole voinut päätellä muutoksen etenemistä	ESH	PTH
Samaa mieltä	38 (17)	54 (34)
Ei samaa eikä eri mieltä	49 (22)	23 (14)
Eri mieltä	13 (6)	23 (14)

$\chi^2=8,41$ $df=0$ $p=0,017$

Vastaajat saivat valita ilman rajoituksia eri vaihtoehtoja kysymykseen, jossa karotettiin viestintäkanavia, joista he olivat saaneet tietoa muutoksesta. Esihenkilöt kokivat saaneensa eniten informaatiota organisaatiomuutoksesta lähiesihenkilöltään (76 %). Lähes yhtä moni vastaajaa (74 %) koki saaneensa tietoa sähköpostilla. Vastaajista 71 % ($n=77$) oli saanut tietoa organisaatiomuutoksesta infotilaisuuksissa. Esihenkilöistä 67 % ($n=72$) vastasi saaneensa informaatiota muutoksesta myös organisaation sisäisen intranetin kautta. Vastaajista 33 esihenkilöä oli saanut informaatiota muutoksesta median kautta. Reilu puolet (55 %) vastaajista oli saanut tietoa osastotunneilla tai tiimikokouksissa. Kaksi oli vastannut saaneensa informaation muualta, joista vain toinen oli tarkentanut vastaustaan Vasabladetiksi. (Taulukko 16.)

Taulukko 16. Esihenkilöiden kokemus käytetyistä viestintäkanavista (n=108)

Minkä viestintäkanavan kautta sait tietoa organisaatiomuutoksesta	n	%
Lähiesihenkilöltä	82	76
Organisaation intranetistä	72	67
Sähköpostilla	80	74
Kollegalta	34	31
Kirjallisesta materiaalista	26	24
Osastokokouksissa tai tiimikokouksissa	55	51
Mediasta	33	31
Infotilaisuuksissa	77	71
Muu, mikä?	2	2

Vastaajat saivat valita korkeintaan neljä vaihtoehtoa kysymyksestä, jossa kartoitettiin viestintäkanavia, joista he olisivat toivoneet tietoa organisaatiomuutoksesta. Vastaajista 96 esihenkilöä (89 %) toivoi saavansa tietoa lähiesihenkilöltään. Esihenkilöistä 72 % (n=78) halusi tietoa organisaatiomuutoksesta infotilaisuuksissa. Tietoa organisaatiomuutoksesta sähköpostin välityksellä toivoi 69 %. Lähes yhtä moni (62 %) toivoi tietoa löytyvän organisaation intranetistä. Reilu puolet (n=62) toivoi tietoa osastotunneilla tai tiimikokouksissa. Vajaa puolet vastaajista (47 %) toivoi tietoa kirjallisen materiaalin kautta. Kaksi vastaajaa halusi tietoa kollegaltaan ja kolme vastaajaa halusi tietoa median välityksellä. Yksi vastaaja olisi toivonut saavansa tietoa muutosjohtajalta itseltään. (Taulukko 17.)

Taulukko 17. Esihenkilöiden toiveet käytettävistä viestintäkanavista (n=108)

Minkä viestintäkanavan haluaisit mieluiten kuulla organisaatiomuutoksesta	n	%
Lähiesihenkilöltä	96	89
Organisaation intranetistä	67	62
Sähköpostilla	75	69
Kollegalta	2	2
Kirjallisesta materiaalista	47	44
Osastokokouksissa tai tiimikokouksissa	62	57
Mediasta	3	3
Infotilaisuuksissa	78	72
Muu, mikä?	2	2

7.6 Avoimet vastaukset

Yksi vastaajista kertoi saaneensa tietoa organisaatiomuutoksesta paikallislehden Vasabladetin kautta. Toinen samaan kysymykseen vastanneista kirjoitti avoimeen vastauslaatikkoon omia huomioitaan koskien itse kyselylomaketta eikä näin ollen tätä vastausta voitu analysoida tutkimustuloksiin.

Yksi vastaajista toivoi saavansa jatkossa tietoa muutoksesta itse muutosjohtajalta. Samaan kysymykseen avoimesti vastanneista toinen oli vastannut, että infotilaisuuksissa on vaikea esittää kysymyksiä ja tällöin hyvätkin infotilaisuudet voidaan kokea jopa stressaavana eikä niiden kautta saa työkaluja muutokseen.

Organisationens möten är bra, men den hjälper inte mig som förman, när man inte får fråga upp saker under infomötena... Därmed upplevs bra infomöten bara stressiga eftersom man som förmanne inte får verktygen eller svaren på frågor!

Vastaaja koki myös, että tiedotustilaisuuksissa vaikeus tarkentaviin kysymyksiin saattaa aiheuttaa erilaisia tulkintoja esihenkilöiden keskuudessa.

Det finns oftast olika tolkningar och frågeställningar som man inte har möjlighet att fråga upp.

8 POHDINTA

Tommy Hellstenin sanoin 'Muutosta ei voi täysin hallita, pitää vain uskaltaa osallistua siihen'. Nykypäivän terveydenhuollossa muutos on jatkuvaa. Tärkeä osa henkilöstön muutokseen valmistamista on informointi ja muutokseen osallistaminen. Tämä kuuluu lähiesihenkilöiden tehtäviin, joten lähiesihenkilöiden muutokseen sitouttaminen ja heille tiedottaminen on erityisen tärkeässä roolissa. Lähiesihenkilöt ovat erityisen tärkeä palanen muutosta jalkauttaessa henkilöstölle, joten heidän tulee olla ajan tasalla ja tietoisia muutoksen vaiheista pystyäkseen tähän.

Tämä luvussa on koottu yhteenveto tutkimustuloksista ja pohdittu tuloksiin vaikuttaneita tekijöitä. Heikkilä (2014) on todennut, ettei kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä usein voida selvittää riittävästi asioiden syitä. Vaikka tutkimuksessa käytetyllä tutkimusmenetelmällä ei voinut suoraan selittää syy-seurausyhteyksiä, ovat tutkijat pohtineet muutostyytyväisyyteen vaikuttaneita tekijöitä kirjallisuuden ja oman kokemuksensa kautta.

Tähän opinnäytetyönä toteutettuun tutkimukseen kutsuttiin 209 esihenkilöä ja siihen osallistui 109 vastaajaa. Vehkalahden (2014, 44) mukaan nykyisin kyselytutkimusten vastausprosentit jäävät yleisimmin alle 50 prosenttiin, joten tässä tutkimuksessa saavutettua 52 vastausprosenttia voidaan pitää tyydyttävänä.

Tutkimuksen avulla saatiin tietoa siitä, miten esihenkilöiden toimiala, työkokemus tai äidinkieli saattavat vaikuttaa viestintätyytyväisyyteen. Otos kuvasi tasaisesti erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon esihenkilöitä. Myös äidinkieleinä suomea ja ruotsia puhuvat esihenkilöt jakaantuivat tasaisesti. Tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä vain yksi puhui äidinkielenään englantia. Odotettava oli, ettei moni vastaaja puhuisi kahden kotimaisen äidinkielen sijasta muuta

kieltä äidinkielenään. Vastaajien työkokemuksen mediaani vuosina oli kuusi. Olettavaa oli, ettei monella vastaajalla olisi vuosikymmenten työkokemusta esihenkilötyöstä ja näin ollen voidaan katsoa otoksen kuvaavan hyvin perusjoukkoa.

8.1 Tutkimuksen eettisyys

Eettisyys tutkimuksessa on kaiken tieteellisen toiminnan ydin. Tutkimuksen eettisyyttä voidaan pohtia eri näkökulmista: tutkijalla tulisi olla aito kiinnostus uuden informaation keräämiseen, tutkijan tulisi paneutua tunnollisesti tutkimusaiheeseen, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava, tutkijan tulisi olla rehellinen eikä syöllistyä vilpilliseen toimintaan, tutkimus ei saisi aiheuttaa kohtuutonta vahinkoa, tutkimuksen tulisi kunnioittaa ihmisarvoa ja moraalisia arvoja, tutkijan tulisi turvata tieteellisen informaation käyttö eettisten vaatimusten mukaisesti, tutkija tulisi edistää tutkimuksen tekemisen mahdollisuuksia ja tutkijoiden tulisi suhtautua toisiinsa arvostavasti. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 211–212.)

Tämän tutkimuksen toteuttajat työskentelivät kummatkin Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymässä ja olivat mukana organisaatiomuutoksessa. Tästä syystä tutkijoilla on ollut aito kiinnostus selvittää, kuinka muutosviestintä on organisaatiomuutoksessa toteutunut. Tutkimuksen aiheen valinta on jo itsessään eettinen valinta, sillä tutkijan tulee pohtia sen yhteiskunnallista vaikutusta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 218). Organisaatiomuutoksen aikainen muutosviestintä on aiheena ajankohtainen ja merkittävä, sillä vuoteen 2023 mennessä Suomessa on muodostettu 21 hyvinvointialuetta (STM 2020b).

Tutkimuksen toteuttivat kaksi tutkijaa ja tämä mahdollisti laajan tutustumisen aihealueeseen. Tutkimuksella ei ollut ulkopuolista rahoittajaa, joten ulkopuoliset seikat eivät päässeet vaikuttamaan tutkimustuloksiin ja näin tutkimus toteutettiin

rehellisesti eikä vilpillistä toimintaa ollut. Tutkimusta varten laadittiin tutkimussuunnitelma, jonka ohjaava opettaja hyväksyi ennen tutkimusluvan anomista organisaatiolta. Tutkimus toteutettiin vasta tutkimusluvan myöntämisen jälkeen.

Tutkimuksen kohderyhmä koostui vain täysi-ikäisistä. Kyselylomakkeeseen sai vastata nimettömänä ja vastaajien taustamuuttujista kerättiin toimiala, vastaajan työkokemus ja äidinkieli. Koska vastaajista vain yksi puhui äidinkielenään englantia, olisi hänet voitu tunnistaa äidinkielen perusteella. Tästä syystä kyseisen vastaajan vastaukset ovat poistettu ristiintaulukoinneista, joissa tutkittiin äidinkielen tilastollisesti merkitsevää yhteyttä koettuun viestintäytyytyvyyteen. Näin yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa. Vastaukset analysoitiin luottamuksellisesti ja ne kerättiin vain tutkimusta varten. Tutkimusaineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua. Saatekirjeessä kerrottiin myös tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, vastaamisen vapaaehtoisuus sekä mistä tutkimuksen voi löytää ja lukea sen valmistuttua. Mikäli tutkittava osallistui kyselyyn, niin sen katsottiin toteutuvan tutkittavan tietoisena suostumuksena.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, mikäli sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimusta tehdessä tulee toimia rehellisesti ja puolueettomasti eikä vastaajille saa aiheutua tutkimuksesta haittaa. (Heikkilä 2014, 27.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 189).

8.2.1 Validiteetti

Tutkimuksessa on mitattava sitä, mitä on tarkoitus selvittää. Mitattavien käsitteiden määrittely on tärkeässä asemassa, jotta mittaustuloksia voidaan pitää validina. Koska validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen, on se varmistettava huo-

lellisella tiedonkeruulla ja suunnittelulla. (Heikkilä 2014, 27.) Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä ulkopuoliseen perusjoukkoon. On myös tärkeää arvioida sitä, kuinka hyvin tutkimusotos edustaa perusjoukkoa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 189.)

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää esihenkilöiden kokemuksia muutosviestinnästä sekä mahdollisten taustamuuttujien vaikutuksia viestintätäytyvyyteen. Tutkimuslomakkeen kysymykset pyrittiin asettelemaan niin, että ne mittasivat tutkimusilmiötä. Otokseksi valittiin koko Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän esihenkilöt perusterveydenhuollosta ja erikoissairaanhoidosta, sillä tutkimuksessa haluttiin kattavasti selvittää näiden toimialojen esihenkilöiden kokemuksia muutosviestinnästä organisaatiomuutoksen aikana. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman iso otos, joka edusti hyvin tutkimuksen perusjoukkoa. Tutkimuksen vastanneiden esihenkilöiden arvioitiin edustavan kattavasti perusjoukkoa.

8.2.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan ne olisi oltava toistettavissa samanlaisin tuloksin. Koska virheitä voi tulla tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa, tulee tutkijoiden olla tarkkoja ja kriittisiä läpi tutkimuksen. (Heikkilä 2014, 28.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli, että sen tuloksia voitaisiin hyödyntää muiden hyvinvointialueiden perustamiseen liittyvässä muutosviestinnässä. Näin tutkimustulokset eivät olisi sattumanvaraisia. Tämän tutkimuksen kysymykset pyrittiin asettelemaan siihen muotoon, että ne olisivat sujuvaa syöttää SPSS taulukko-ohjelmaan ja tulokset analysoituisivat virheettömästi. Kyselylomakkeeseen lisättiin

kontrollikysymyksiä varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Näin varmistettiin, että vastaaja oli ymmärtänyt lukemansa ja vastasi tarkoituksenmukaisesti. Koska otoksena oli koko Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon esihenkilöt, oli sattumanvaraisuuden riski vähäisempi kuin pienellä otoksella. Kuten tutkimuksissa yleensä, myös tässä tutkimuksessa huomioitiin kato. Tästäkin syystä tutkimuksen otokseksi haluttiin valita mahdollisimman suuri joukko luotettavuuden varmistamiseksi.

Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot väittämiin olivat ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”ei eri eikä samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä” sekä ”täysin samaa mieltä”. Olisivatko tulokset voineet olla erilaisia, jos neutraali vastausvaihtoehto olisi jätetty pois? Mikäli vastaaja ei olisi voinut vastata ”ei eri eikä samaa mieltä”, olisi hänen täytynyt ottaa vahvemmin kantaa väittämään. Vastaaja on voinut myös vastata tämän vaihtoehdon, mikäli kyseinen kysymys ei ole häntä itseään koskenut. Näin ollen tutkimuksessa vaihtoehdon ”ei eri eikä samaa mieltä” olisi voinut muuttaa muotoon ”kysymys ei koske minua”.

Huomioitavaa on, että summamuuttujat saatavuus ja ajantasaisuus eivät olleet sisäisesti johdonmukaisia. Osalla näiden teemojen väittämillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys taustamuuttujiin. Olisiko taustamuuttujilla ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä, mikäli summamuuttujat olisivat olleet sisäisesti johdonmukaisia eikä väittämiä olisi ristiintaulukoitu yksittäin taustamuuttujien kanssa?

8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulosten mukaan muutosviestintä koettiin selkeäksi ja johdonmukaiseksi. Muutosviestinnässä oli käytetty myös onnistuneita viestintäkanavia. Oma lähiesihenkilö koettiin mieluisammaksi viestintäkanavaksi ja suurin osa vastaajista kokikin, että he pystyivät kysymään lisätietoja omalta lähiesihenkilöltään. Esihenkilöt

eivät kuitenkaan kokeneet muutosviestintää luotettavaksi tai helposti löydettäväksi. Lisäksi he kokivat muutoksen etenemisen seuraamisen hankalaksi viestinnän avulla.

Tutkimustuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että merkittävin tekijä koettuun viestintätyytyväisyyteen on esihenkilöiden toimiala. Erikoissairaanhoidossa työskennelleet esihenkilöt kokivat muutosviestinnän onnistuneemmaksi kuin perusterveydenhuollossa työskennelleet esihenkilöt. Organisaatiomuutoksessa erikoissairaanhoidossa työskentelevien esihenkilöiden käytänteet tai käytettävät järjestelmät eivät juurikaan muuttuneet. Uusi Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä otti käyttöön erikoissairaanhoidossa jo käytössä olevat järjestelmät ja koko alueen toimintatapoja muokattiin yhdenmukaisiksi erikoissairaanhoidossa jo käytössä olevien tapojen mukaisiksi. Näin ollen voidaan päätellä, että erikoissairaanhoidossa työskentelevien esihenkilöiden päivittäiseen työhön ei muutos vaikuttanut suuresti. Perusterveydenhuollossa työskentelevien esihenkilöiden käyttämiin järjestelmiin, toimintatapoihin ja –kulttuuriin sekä ohjeistuksiin muutos taas vaikutti suuresti. Erikoissairaanhoidon esihenkilöiden tyytyväisyys viestintään voikin mahdollisesti johtua siitä, että viestittiin heille jo tutuista asioista. Kokivatko perusterveydenhuollon esihenkilöt, että yhdistymisen sijaan muut toimialat liitettiin osaksi erikoissairaanhoidon toimintaa?

Koettuun viestintätyytyväisyyteen vaikutti esihenkilöiden äidinkieli. Ruotsia äidinkielenään puhuvat esihenkilöt kokivat muutosta koskevan tiedon helpommin löydettäväksi ja eri vaiheiden tiedotuksen ajantasaisemmaksi kuin suomea puhuvat. Sen sijaan suomea äidinkielenään puhuvat vastaajat kokivat helpommaksi päätellä muutoksen etenemistä viestinnän perusteella. Äidinkielen merkitys viestintätyytyväisyyteen voinee selittyä kielellisestä kulttuurista. Erikoissairaanhoidossa on kielikulttuuri, jossa työntekijöillä on oikeus käyttää työyhteisöviestinnässä omaa äidinkieltään. Enemmistökieli Pohjanmaalla on ruotsi ja vähemmistökielenä suomi

(Pohjanmaan hyvinvointialueen valtuusto 2022, 17). Tämä saattoi heijastua info-tilaisuuksiin niin, että ne pidettiin pääosin ruotsin kielellä. Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymässä oli kuitenkin yksiköitä ja kuntia, joiden kielikulttuuri on saattanut rakentua vain ruotsin tai suomen kielen ympärille. Tämä tulisi huomioida paremmin muutosviestinnässä. Esihenkilöiden työkokemuksella ei tutkimuksen perusteella ollut merkittävää vaikutusta koettuun viestintätyytyväisyyteen.

Tutkimuksen selkeyttä koskevissa tuloksissa kävi ilmi, että erikoissairaanhoidossa työskentelevät esihenkilöt kokivat viestinnän jonkin verran selkeämmäksi kuin perusterveydenhuollossa työskentelevät. Tähänkin saattaa olla syynä se, että viestittävät asiat olivat jo valmiiksi erikoissairaanhoidon esihenkilöille selkeitä. Suomen kieltä äidinkielenään puhuvista yli puolet olivat sitä mieltä, että muutosviestintä on ollut selkeää. Vastaavasti ruotsin kieltä äidinkielenään puhuvista 40 % piti viestintää selkeänä. Yli puolet esihenkilöistä, jotka omasivat 6–10 vuotta tai yli 20 vuotta työkokemusta kokivat muutosviestinnän selkeänä. Alle 6 vuotta ja 11–20 työkokemuksen omaavista useat eivät osanneet arvioida muutosviestinnän selkeyttä. Organisaation eri toimijat saattavat käyttää hyvin erilaista termistöä. Johto saattaa kokea henkilöstön puhuvan slangia, kun taas henkilöstö voi kokea johdon puhuvan käsittämätöntä strategiatermistöä (Juuti ym. 2009, 141). Tutkimuksen mukaan kuntayhtymän muutosviestintä on ollut selkeää, joten viestinnän voidaan tulkita toteutuneen ymmärrettävästi ja abstrakteja termejä välttäen. Vastaajien taustamuuttujilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä koettuun viestinnän selkeyteen.

Kotterin (1996) mukaan muutosvisiosta viestimisen tulee olla tehokasta ja johdonmukaista, jotta visio sisäistetään. Tässä tutkimuksessa muutosviestinnän koettiin olleen johdonmukaista sekä perusterveydenhuollossa että erikoissairaanhoidossa. Esihenkilöistä, joilla työkokemusta oli 6–10 vuotta, yli puolet ei osannut sanoa onko muutosviestintä ollut johdonmukaista. Tätä vähemmän tai enemmän

työskennelleet kokivat muutosviestinnän olevan johdonmukaista. Muutosviestintää voidaan pitää johdonmukaisena eikä vastaajien taustamuuttujilla ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä sen kokemiseen.

Juutin ja Virtasen (2009, 140–141) mukaan johtoa ei yleensä pidetä luotettavana tiedottajana. Tämä saattaa perustua siihen, että johdon uskotaan esittävän itselleen edullisia argumentteja, mutta jotka ovatkin henkilöstön kannalta kielteisiä. Johdon erinomaisista tilanneanalyysiesityksistä huolimatta työntekijät perustavat toimintansa omiin kokemuksiinsa ja ammatillisiin näkemyksiinsä. Johdon esittämiä analyysejä saatetaan pitää virheellisinä tai etäällä käytännöstä olevina ja tästä syystä henkilöstö luottavaa enemmän juuri omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa. Myös tähän tutkimukseen vastanneista esihenkilöistä suurin osa oli kokenut muutosviestinnän epäluotettavana. Perusterveydenhuollossa jopa yli puolet koki muutosviestinnän epäluotettavaksi. Erikoissairaanhoidossa taas suurin osa vastaajista ei osannut sanoa oliko muutosviestintä ollut luotettavaa. Tutkimuksen mukaan esihenkilön toimialalla on ollut tilastollisesti merkitsevä yhteys koettuun muutosviestinnän luotettavuuteen. Ruotsia äidinkielenään puhuvista vastaajista lähes puolet kokivat muutosviestinnän epäluotettavaksi. Suomea äidinkielenään puhuvista suurin osa taas koki, etteivät osaa arvioida oliko muutosviestintä luotettavaa. Vain 15 % ruotsia ja 21 % suomea äidinkielenään puhuvista esihenkilöistä kokivat muutosviestinnän luotettavaksi. Näin ollen vastaajan äidinkielellä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä koettuun viestinnän luotettavuuteen. Suurin osa alle 6 vuotta ja yli 11 vuotta esihenkilötyökokemusta omaavista koki muutosviestinnän epäluotettavana. Lähes puolet 6–10 vuotta työskennelleistä esihenkilöistä taas koki muutosviestinnän luotettavana. Zitting ym. (2020) mukaan viestinnän ristiriitaisuus ja usein muuttuvat ohjeistukset heikentävät henkilöstön luottamusta organisaation ja lähijohtajien sanomaan. Onko viestintä koettu ristiriitaiseksi ja usein muuttuvaksi? Vaikka muuttuvat ohjeistukset lisäävät epäluotta-

musta, on odotettavaa, että etenkin organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa muutosviestinnän sisältämä ohjeistus voi muuttua useastikin. On myös huomioitava, että kun muutoksesta tiedotetaan laajemmin organisaation sisällä, on muutos johdolle jo pääosin tuttua ja omaksuttua. Keski- ja lähijohto voivat löytää itsensä ristiriitaisesta tilanteesta; heidän tulisi osallistua ja viestiä, mutta samalla pohdinnat oman työn muutoksista ja oman aseman säilymisestä huolettavat. (Mattila 2011, 90.) Sen lisäksi, että esihenkilöiden tulee käsitellä muutoksen aiheuttamia omia tunnereaktioitaan, tulee heidän samalla tiedostaa ja tunnistaa alaistensa yksilölliset syyt mahdolliseen muutosvastarintaan (Erämetsä 3003, 196). Tämän perusteella esihenkilöiden tulee omaksua hyvin lyhyessä ajassa saamansa informaatio, jotta he voisivat välittää sen eteenpäin henkilöstölleen ja olla heidän tukena. Kuten Zitting ym. (2020) tutkimuksessaan selittivät, on alati muuttuvalla ohjeistuksella negatiivinen vaikutus keski- ja lähijohtoon ja liiallinen omaksuttava tieto voi viedä aikaa muilta työtehtäviltä. Voisiko muutosviestinnän luotettavuuteen liittyvät tutkimustulokset selittyä osittain esihenkilöiden ristiriitaisesta asemasta etenkin organisaatiomuutoksen tiedottamisen alkuvaiheessa?

Pohdittavaksi nousee myös, että viestittiinkö esihenkilöille muutoksen todellisesta tilanteesta? Annettiinko esihenkilöiden ymmärtää, että muutos ei ollut niin keskeneräinen kuin se todellisuudessa oli? Rehellisyys ja avoimuus kuitenkin luovat viestinnässä uskottavuutta ja luotettavuutta. Juuti ja Virtanen (2009, 68–69, 105, 151) ovat todenneet, että avoimuus kannattaa myös epävarmoissa tilanteissa. Rehellisyys luo pohjan uskottavuudelle. Mikäli johto ei koe viestintää merkittävänä asiana, voi sen merkitys jäädä vähäiseksi. Viestinnän merkityksen vähättely voi luoda salailun ilmapiirin, joka voi hiljalleen johtaa pelon ilmapiiriin ja luottamuksen rapautumiseen. Väärä tieto ja huhut ruokkivat ahdistusta, todellisuudelta kieltäytymistä, lojaalisuuden murentumista ja pahimmillaan vainoharhaisuuta. Koska huhut ja mielikuvat leviävät tehokkaasti, tulisi oikean ja todellisen tiedon jakamista

korostaa. Myös Erämetsän (2003, 65) mukaan avoimuudella ja rehellisyydellä luodaan luottamusta. On myös huomioitava, että jokainen organisaatio kamppailee viestintäongelmien kanssa. Se ei kuitenkaan vähennä jatkuvan viestinnän kehittämisen tarvetta. (Erämetsä 2003, 64.)

Pohdittavaksi jää, mikä on vaikuttanut siihen, miksi juuri 6–10 vuotta esihenkilöinä työskennelleiden kokemukset luotettavuuteen eroaa niin merkittävästi muiden esihenkilöiden kokemuksiin? Tämä voisi selittyä sillä, että yli viisi vuotta työskennelleet esihenkilöt omaavat jo vahvemman resilienssin muutoksia kohtaan. Heillä ei välttämättä myöskään ole samanlaista jatkuvien muutoksien aiheuttamaa muutospöytä, kuin yli 10 vuotta esihenkilötyötä omaavilla. Tätä tukee myös Juutin ja Virtasen (2009, 141) toteamus, että muutosten seurattessaan toisiaan ihmiset alkavat nähdä johdon muutospöyden taustalla olevan valtaperin alle ja johdon näkemyksen hiljainen vastustaminen heijastuu organisaation toimintaan kielteisellä tavalla.

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei informaatiota muutoksesta ollut helposti löydettävissä, kun taas kolmasosa vastaajista koki taas informaation löytyneen helposti. Tulosten perusteella toimiala ei vaikuttanut siihen, oliko informaatio helposti löydettävissä. Kuitenkin äidinkielenään suomea puhuvat esihenkilöt kokivat informaation vaikeammaksi löytää ja juuri äidinkielellä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys siihen, miten helpoksi informaation löytyminen koettiin. Mikä on sitten vaikuttanut siihen, että informaatio on koettu vaikeasti löydettäväksi? Näin mittavassa organisaatiomuutoksessa viestintä tulee kohdistaa suurelle joukolla ja tästä syystä se tulee ymmärrettävästi pitää yleisellä tasolla. Mutta kuten Juholin (2013, 392–393) totesi, tulisi organisaatiomuutoksen alun yleistasoinen viestintä muuttua pidemmälle mentäessä yksityiskohtaisemmaksi. Myös informaation vastaanottajat saattavat työskennellä hyvin erilaisissa yksiköissä. Vaikka informaatiota olisi ollut saatavilla runsaasti, on sen perusteella saattanut olla vaikea löytää juuri omaan työhön ja omaan yksikköön liittyvää tietoa. Mahdollinen informaatiotulva

on saattanut myös vaikeuttaa oleellisen tiedon löytymistä. Kuten Juholin (2013, 391) ja Elwing (2005, 132) totesivat, on muutosviestinnän perimmäinen tarkoitus kuitenkin juuri organisaation jäsenien tiedottaminen tulevasta muutoksesta ja sen vaikutuksista yksilön omaan työhön. Tämän perusteella muutosviestinnässä tulisi kiinnittää huomiota, että muutoksen edetessä viestintä muuttuisi yksityiskohtaisemmaksi. Vaikka esihenkilöillä olisi ollut muutoksen myöhäisemmässä vaiheessa tarjolla yksikkökohtaisempaa informaatiota, on mahdollinen muutosväsymys voinut vaikuttaa siihen, ettei sen löytymistä koettu helpoksi.

On huomioitava, että organisaation toimijat vastaanottavat päivittäin suuren määrän informaatiota ja vaikuttamista. Osa informaatiosta saadaan valtakansien kautta, osa kasvokkaisesta viestinnästä. On täysin ymmärrettävää, että olennaisen tiedon löytäminen kaiken informaation seasta on vaikeaa. Tämän lisäksi Erämetsä (2003, 185) toteaa, että informaation vastaanottajien voi olla vaikea päättää, mihin kohdistaa oma huomio. Infotulvaa saataisiin ehkäistyä sillä, että huomioitaisiin vastaanottajat. Mikä informaatio on oleellista juuri kyseiselle vastaanottajalle? Esihenkilöillä saattoi tietotulvan keskeltä olla vaikeuksia löytää juuri omalta kohdalta olennaiset asiat. Voisiko viestintää suunnitella sekä kohdistaa toimialojen ja yksiköiden toiminnan perusteella sen sijaan, että kaikki informaatio kohdistetaan kaikille toimijoille? Tämä saattaisi helpottaa esihenkilöiden vastuuta siirtää tietoa muutoksesta omalle henkilöstölleen.

Lohtajan ym. (2012, 13) mukaan viestintäkanavan valinta on tärkeässä osassa, sillä kohderyhmän on osattava sitä käyttää sekä heillä tulee olla mielenkiintoa sen käyttöön. Tutkimustulosten mukaan muutosviestintään on käytetty järkeviä viestintäkanavia. Enemmistö vastaajista koki, että viestintään käytettiin järkeviä viestintäkanavia. Tämä selviää myös vertailemalla viestintäkanavia, joista esihenkilöt vastasivat saaneensa tietoa niihin viestintäkanaviin, joista esihenkilöt toivoisivat saavansa informaatiota. Kuitenkin vain kaksi vastaajaa toivoi saavansa muutosinformaatiota kollegaltaan, mutta jopa 31 prosenttia vastasi saaneensa tietoa juuri tätä

kautta. Myöskään mediaa ei pidetty kovin mieluisana kanavana; 33 vastaajaa kertoi saaneensa muutosta koskevaa tietoa median kautta, vaikka vain 3 vastaajaa koki tämän mieluisaksi viestintäkanavaksi. Lähiesihenkilön lisäksi mieluisimmiksi viestintäkanaviksi koettiin infotilaisuudet, sähköposti, organisaation intranet sekä osastotunnit ja tiimikokoukset. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli myös sitä mieltä, että heillä on ollut mahdollisuus kysyä omalta lähiesihenkilöltä lisätietoja. Kuten Pakkanen (2011) totesikin, on esihenkilön rooli muutoksessa keskeinen. Myös Laurila (2017) tuonut esiin, että organisaatiomuutoksessa välttämätöntä on hyvä ihmisten johtaminen ja esihenkilöltä odotetaan osallistamista, muutoksen suunnittelemista yhdessä alaisten kanssa ja jaettua päätöksen tekemistä. Esihenkilöistä 76 prosenttia vastasi saaneensa informaatiota organisaatiomuutoksesta lähiesihenkilöltään. 89 % vastaajista koki, että juuri esihenkilöltä he toivoisivat saavansa tietoa muutoksesta. Lähiesihenkilö olikin valittu mieluisammaksi viestintäkanavaksi.

Vastanneista esihenkilöistä puolet sai mielestään tasa-arvoisesti tietoa muutoksesta. He eivät kokeneet, että organisaation muut esihenkilöt olisivat olleet paremmin perillä muutoksesta kuin he itse olivat. Vain 12 % vastaajista oli toista mieltä. Yli puolet vastaajista olivat mielestään saaneet muutosviestintää koskevan ensisijaisen tiedon oman organisaation tiedotuskanavien kautta. Vain vähän alle kolmannes oli saanut tiedon jonkin muun kanavan kautta. Mikäli informaatiota on tarjottu yleisellä tasolla kaikille esihenkilöille yksiköstä ja toimialasta riippuen, on se todennäköisesti lisännyt tasa-arvon tuntemusta. Esihenkilöinfotilaisuudet on järjestetty etäyhteyksien välityksellä, jolloin usealla on ollut myös mahdollisuus osallistua tilaisuuksiin pitkänkin matkan päästä eikä matkustaminen ole vienyt aikaa.

Kaksi kolmasosaa esihenkilöistä koki, että organisaatiomuutoksen tavoitteet selvisivät muutosviestinnän avulla ja lähes puolet olivat sitä mieltä, että muutosviestinnästä selvisi organisaatiomuutoksen tarpeellisuus. Juholin (2009) toi esiin sen,

että juuri viestinnän avulla sanoitetaan muutoksen tarve ja tavoitteet. Henkilöstön tulee ymmärtää muutoksen tarpeellisuus ja heillä tulee olla ajantasainen tieto tavoitteiden saavuttamisesta. Informaation ajantasaisuudesta kysyttäessä yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiomuutoksen aikataulu on selvinnyt muutosviestinnän avulla. Kuitenkin vain noin kolmannes oli sitä mieltä, että tiedotus muutoksen eri vaiheista on ollut ajantasaista. Näin ollen jopa lähes puolet olivat sitä mieltä, ettei eri vaiheiden tiedotus ole toteutunut ajantasaisesti.

Vastaajien äidinkielellä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys koettuun tyytyväisyyteen muutoksen eri vaiheiden tiedotuksesta. Suomea äidinkielenään puhuvista esihenkilöistä yli puolet olivat tyytymättömiä muutoksen eri vaiheiden tiedotukseen. Ruotsia äidinkielenään puhuvista vastaajista tyytymättömiä oli alle kolmannes. Kaksikielisenä organisaationa tiedotuksella on pyritty huomioimaan kumpakin kieltä äidinkielenään puhuvat toimijat ja kirjallinen materiaali on jaettu kaksikielisinä. Pohdittavaksi jää, onko suullinen tiedottaminen tapahtunut tasapuolisesti kummallakin kielellä. Myös toimialalla oli merkitystä sille, kokivatko esihenkilöt voivansa päätellä muutoksen etenemistä muutosviestinnän perusteella. 54 % perusterveydenhuollossa työskentelevistä esihenkilöistä kokivat, ettei etenemistä voinut päätellä viestinnän perusteella. Samaa mieltä erikoissairaanhoidossa olivat 38 prosenttia esihenkilöistä. Tämä voi selittyä sillä, että muutokset perusterveydenhuollossa lienevät olleen suurempia kuin erikoissairaanhoidossa, jolloin perusterveydenhuollon esihenkilöt olisivat tarvinneet enemmän informaatiota muutoksen eri vaiheista.

Vastaajista 71 % oli saanut informaatiota organisaatiomuutoksesta infotilaisuuksien kautta. Yhtä moni vastaajista piti infotilaisuuksia mieleisenä viestintäkanavana. Juholin (2009) totesi johdon tiedotustilaisuuksien olevan normaali viestintätapa, jossa tiedottaminen tulisi pitää mahdollisimman lähellä konkretiaa ja osallistujien kysymyksiin pitäisi pyrkiä vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Yksi ky-

selyyn vastanneista esihenkilöistä piti tiedotustilaisuuksia myös hyvinä, muttei kokenut siitä olevan hyötyä esihenkilönä. Vastaaja koki, ettei tiedotustilaisuudessa ollut mahdollisuutta esittää lisäkysymyksiä ja tästä syystä ne eivät tarjoa työkaluja henkilöstöjohtamisessa. Hän koki myös, että ohjeistuksista tulee erilaisia tulkintoja lisäkysymysten esittämisen vaikeuden vuoksi. Tätä tukee myös Zittingin ym. (2020) tutkimus, jossa selvisi, että lähijohtajat tekevät erilaisia tulkintoja ja päätöksiä saamistaan ohjeistuksista. Pohdittavaksi jää, miksi esihenkilöt ovat kokeneet kysymysten esittämisen vaikeaksi tiedotustilaisuuksissa. Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän organisaatiomuutoksen suunnittelu ja tiedottaminen on tapahtunut Covid19-pandemian aikana, jolloin suuret kokoontumiset ovat olleet kiellettyjä. Tästä syystä infotilaisuudet ovat todennäköisesti järjestetty etäyhteyksien välillä ja osallistujia on voinut olla satojakin. Tällä on saattanut olla vaikutusta uskallukseen kysyä tarkentavia kysymyksiä. Se on saattanut myös luoda vaikutuksen yksisuuntaisesta tiedottamisesta. Kuten Juholin (2008, 125) totesi, tulisi tiedottamisen lisäksi luoda mahdollisuus keskustelulle. Tästä syystä etäyhteyksienkin välillä tulisi osallistujia kannustaa rohkeasti esittämään kysymyksiä. Kysymyksiin vastaamiseen on myös varattava aikaa, jolloin tuetaan osallistujien mahdollisuutta lisätietojen saamiseen. Kysymysten esittämiseksi ja muutoksesta keskustelulle olisi myös hyvä järjestää erillisiä tilaisuuksia. Näin tuettaisiin avointa keskustelukulttuuria. Vaikka organisaatiomuutoksissa painopiste onkin usein rakenteiden ja järjestelmien kehittämisessä, ei hyvätkään rakenteet toimi ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta (Virtanen & Stenwall 2014, 120). Esihenkilöt ovat muutoksen etulinjassa, jolloin johdon rooli vastauksien antajana ja tärkeiden asioiden olemassaolon vahvistajina korostuu (Erämetsä 2003, 225).

Mikäli tuloksia tarkastelee Joensuun (2016) kuvailemalla postmodernilla näkökulmalla, kertoo perusterveydenhuollossa työskentelevien esihenkilöiden tyytymättömämpi asenne viestintää kohtaan todellisuudessa suuremmasta kiinnostuksesta

organisaatiomuutoksen tapahtumista. Tämä ei lopulta liene yllättävää, sillä kuntayhtymän kotipaikka on ollut Vaasa ja erikoissairaanhoido on järjestetty kuten aikaisemminkin (Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä 2019). Näin ollen muutokset lienevät olleen suurempia juuri perusterveydenhuollossa työskentelevälle henkilöstölle.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista vertailla eri hyvinvointialueiden esihenkilöiden kokemuksia muutosviestinnästä. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, kokiivatko Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymässä työskennelleet eri toimijat kuntayhtymän muodostamisen ennen itsehallinnollista hyvinvointialuetta hyväksi ratkaisuksi. Olisiko eri toimijoiden taustamuuttujilla yhteyttä siihen, miten onnistuneeksi ratkaisu koettiin?

LÄHTEET

- Barrett, D. 2002. Change Communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communication: An International Journal*. Vol 7 No. 4. Viitattu 10.8.2022. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280210449804/full/pdf?casa_token=vnpaWI5YFUAAAAA:4yBW0q9P-eLL340ZCclTq4F9G0D6REe4Rtkfzjx-tlix8VC5e40L0TpS2VkG9FbJQBxWk1gsxblzJZHxYXJAB4Xo-KCbaB_EqV8zFZwjNj_S0048bAbp8
- Elwing, W. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10. No 2. 129 – 138. Viitattu 7.7.2022. https://www.researchgate.net/publication/241985664_The_role_of_communication_in_organisational_change
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala. Tammi.
- Frahm, J. & Brown, K. 2007. First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 20 No. 3. 370-387. Viitattu 4.5.2022. <https://www.cin.ufpe.br/~llfj/Emerald/First%20steps%20-%20linking%20change%20communication%20to%20change%20receptivity.pdf>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki. Edita Publishing Oy. Viitattu 28.1.2023. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantiivinenTutkimus.pdf>
- Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä – Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Management institute of Finland. Kopijyvä.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Otava. Keuruu

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3.–5. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kiiskinen, E. 2017. *Johtajuuden rakentuminen muutoksessa: narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma*. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. 18. 73.–74. 153–159. Suomentaja Maarit Tillmann. Helsinki:Oy Rastor Ab.

Kortejärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikkainen, M. 2008. *Yrityksen viestintä*. 5. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kujala, S., Hörhammer, I., Ervst, M., Kolanen, H. & Rauhala, M. 2018. Johtamisen hyvät käytännöt sähköisten omahoitopalveluiden käyttöönotossa. *Finnish journal of eHealth and eWelfare*. Vol. 10. No. 2–3. 221.–235.

L 30.12.2021/1333. Yhteistoimintalaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 29.1.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. *Acta Wasaensia* 386.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. *Tehoa työelämän viestintään – Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle*. 2. painos. Alma Talent Oy.

Mattila, p. 2011. Johdettu muutos. Talentum Media Oy. Kouvola.

Meriläinen, M., Koivisto, K., Sirviö, P. & Tensing, M. 2016. Hoitotyön johtaminen. Oamk tutkimus- ja kehittämistyön julkaisut 33.

Nilsen, P., Schildmeijer, K., Ericsson, C., Seing, I. & Birken, S. Implementation of change in health care in Sweden: a qualitative study of professionals' change responses. Implementation Science. Vol. 14. No 51. Viitattu 10.8.2022. <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13012-019-0902-6>

Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä - osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. 3.–4. 5. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto.

Pohjanmaan hyvinvointialue 2023. Mikä muuttuu Pohjanmaalla 2023?. <https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/tietoa-meista/pohjanmaan-hyvinvointialue-2023/mika-muuttuu-pohjanmaalla-2023/>

Pohjanmaan hyvinvointialue 2021. Infomateriaali. Pohjanmaan hyvinvointialue.

Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä 2019. Perussopimus. Viitattu 29.1.2023. https://www.vaasankeskussairaala.fi/globalassets/hallinnon-tiedostot/primarvardsenheten/hyvinvointialuevalmistelu/pohjanmaan-hyvinvointialueen-perussopimus_221019.pdf

Pohjanmaan hyvinvointialueen valtuusto 2022. Hallintosääntö – Pohjanmaan hyvinvointialue. Viitattu 18.2.2023. <file:///C:/Users/matua/Downloads/Hallintosaaento.pdf>

Pohjanmaan liitto 2021. Pohjanmaan kunnat. Viitattu 28.12.2022. <https://www.obotnia.fi/fi/etusivu>

Roiva, M. & Karjalainen, A. L. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. 1. painos. Bookwell Oy. Porvoo.

STM 2020a. Mikä sote-uudistus?. Viitattu 10.8.2022. <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

STM 2020b. Mikä on hyvinvointialue?. Viitattu 10.8.2022. <https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvinvointialue>

Taanila, S. 2014. Tilastollisen päättelyn alkeet. Viitattu 15.2.2023. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/p/paattelyalkeet.pdf>

THL 2021. Sosiaali- ja terveyspalvelut Pohjanmaan hyvinvointialueella 2020. Alueellinen asiantuntija-arvio. Viitattu 10.8.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143472/URN_ISBN_978-952-343-721-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 21.1.2023. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vilpas, P. 2017. Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia. Viitattu 11.8.2022. <https://docplayer.fi/15103369-Pertti-vilpas-metropolia-1-kvantitatiivinen-tutkimus.html>

Virtanen P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Wiio, O. A. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta. Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Technologs Oy / Deltakirja. Espoo.

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti 28 (2020) 2. Viitattu 5.6.2022. <https://journal.fi/janus/article/view/75187/53964>

Zwijze-Koning, K. & de Jong, M. 2007. Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. Twente yliopisto. Hollanti.

LIITTEET

LIITE 1

Saatekirje

Hyvä Pohjanmaan hyvinvointikuntayhtymän esihenkilö!

Opiskelemme Vaasan ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää Pohjanmaan hyvinvointikuntayhtymän esihenkilöiden kokemuksia Pohjanmaan hyvinvointikuntayhtymän organisaatiomuutokseen liittyvässä muutosviestinnästä. Tavoitteena on saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Millaiseksi sinä koit esihenkilönä muutosviestinnän organisaatiomuutoksessa?
- Vaikuttiko työkokemuksesi, toimialasi ja äidinkielesi tyytyväisyytesi muutosviestinnässä?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tutkittua tietoa, jota voidaan hyödyntää muutosjohtamisen ja etenkin muutosviestinnän suunnittelussa tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa.

Vastaamiseen menee noin kymmenen minuuttia. Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömänä. Kyselyn tiedoista ei voi päätellä henkilöllisyyttäsi. Vastaukset analysoidaan ehdottoman luottamuksellisesti ja ne kerätään vain tätä opinnäytetyötä varten. Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa www.theseus.fi. Opinnäytetyömme ohjaajana toimii Vaasan ammattikorkeakoulun lehtori Virpi Välimaa.

Vastauksesi on tärkeä. Kiitos sinulle jo etukäteen vastauksestasi.

Vastaamme mielellämme tutkimusta koskeviin lisäkysymyksiin. Meihin voi olla yhteydessä sähköpostin kautta:

- e2101399@edu.vamk.fi Anna-Mari Sanjama
- e2101170@edu.vamk.fi Marja-Tuulia Antila

Ystävällisin terveisin:

Anne-Mari Sanjama

Marja-Tuulia Antila

LIITE 2

Kyselylomake

Pohjanmaan hyvinvointikuntayhtymän esihenkilöiden kokemuksia organisaatiomuutokseen liittyvästä Muutosviestinnästä

Muutosviestinnällä tarkoitetaan koko organisaatiolle suunnattua tiedottamisen johtamista. Se kattaa myös muutoksen eri vaiheissa tapahtuvaa henkilökohtaista vuorovaikutusta henkilöstön kanssa.

TAUSTAMUUTTUJAT

Työkokemus esihenkilönä _____ vuotta

Toimiala

- Erikoissairaanhoito,
- Perusterveydenhuolto

Äidinkieli

- Suomi
- Ruotsi
- Englanti
- Muu

Valitse se vaihtoehto, joka mielestäsi kuvaa parhaiten kokemuksiasi organisaatiomuutokseen liittyvästä muutosviestinnästä.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Jokseenkin eri mieltä

3 = Ei saamaa eikä eri mieltä

4 = Jokseenkin samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

MUUTOSVIESTINNÄN SELKEYS

Viestintä on ollut selkeästi ymmärrettävää	1	2	3	4	5
Viestinnässä käytettävät termit ovat olleet selkokielisiä	1	2	3	4	5
Viestintä on tapahtunut omalla äidinkielelläni	1	2	3	4	5
Viestintä on ollut suppeaa	1	2	3	4	5
Informaatiota on tullut kerrallaan liian vähän tai liikaa	1	2	3	4	5
Oleellisen informaation löytäminen tiedotteista oli hankalaa	1	2	3	4	5

MUUTOSVIESTINNÄN JOHDONMUKAISUUS

Muutosviestintä on ollut loogista	1	2	3	4	5
Viestinnästä on selvinnyt, mitä minulta odotetaan organisaatiomuutoksessa	1	2	3	4	5
Viestinnästä on ollut helposti hahmotettavissa, miten organisaatiomuutos vaikuttaa työnkuvaani	1	2	3	4	5
Muutosviestinnästä ei ole selvinnyt, mitä henkilöstöltäni odotetaan organisaatiomuutoksessa	1	2	3	4	5
Saamani informaatio on ollut vaikeasti sovellettavaa henkilöstölleni	1	2	3	4	5
Henkilöstöäni on ollut vaikea tukea organisaatiomuutoksessa saamani informaation perusteella	1	2	3	4	5
Muutosviestintä on ollut vain yksisuuntaista tiedottamista	1	2	3	4	5

MUUTOSVIESTINNÄN SAATAVUUS

Informaatio on ollut helposti löydettävissä	1	2	3	4	5
Olen voinut kysyä lisätietoja esihenkilöltäni	1	2	3	4	5
Viestintään on käytetty järkeviä viestintäkanavia	1	2	3	4	5
Organisaation muut esihenkilöt olivat paremmin perillä muutoksesta kuin itse olin	1	2	3	4	5
Olen saanut ensisijaisen tiedon muualta kuin organisaationi tiedotuskanavan kautta	1	2	3	4	5

MUUTOSVIESTINNÄN LUOTETTAVUUS

Informaatio on ollut paikkansapitävää	1	2	3	4	5
Muutosviestintä on ollut yhtenäistä	1	2	3	4	5
Muutosviestintä on ollut avointa	1	2	3	4	5
Sisäinen muutosviestintä on ollut ristiriidassa ulkoisen viestinnän kanssa	1	2	3	4	5
Informaatio muuttui useasti	1	2	3	4	5

MUUTOSVIESTINNÄN AJANTASAISUUS

Viestinnästä on selvinnyt organisaatiomuutokset tavoitteet	1	2	3	4	5
Muutosviestinnästä on selvinnyt organisaatiomuutoksen aikataulu	1	2	3	4	5
Viestinnästä on selvinnyt muutoksen tarpeellisuus	1	2	3	4	5
Muutosten eri vaiheiden tiedotus ei toteutunut ajantasaisesti	1	2	3	4	5
Viestinnän perusteella en voinut päätellä muutoksen etenemistä	1	2	3	4	5

MINKÄ VIESTINTÄKANAVIEN KAUTTA SAIT TIETOA ORGANISAATIOMUUTOKSESTA (voit valita useamman vaihtoehdon)?

- Lähiesihenkilöltä
- Organisaation intranetistä
- Sähköpostilla
- Kollegalta
- Kirjallisesta materiaalista
- Osastokokouksissa tai tiimikokouksissa
- Mediasta
- Infotilaisuuksissa
- Muu, mikä? _____

MINKÄ VIESTINTÄKANAVIEN KAUTTA HALUAISIT MIELUITEN KUULLA ORGANISAATIOMUUTOKSESTA (valitse neljä vaihtoehtoa)?

- Lähiesihenkilöltä
- Organisaation intranetistä
- Sähköpostilla
- Kollegalta
- Kirjallisesta materiaalista
- Osastokokouksissa tai tiimikokouksissa
- Mediasta
- Infotilaisuuksissa
- Muu, mikä? _____