

Veera Sollman & Eira Syrjälä

MUUTOSJOHTAMINEN

Hoitohenkilökuntaa sitouttavat muutosjohtamisen menetelmät työympäristön muutoksessa

MUUTOSJOHTAMINEN

Hoitohenkilökuntaa sitouttavat muutosjohtamisen menetelmät työympäristön muutoksessa

Veera Sollman & Eira Syrjälä
Tutkimuksellinen kehittämistyö
Kevät 2024
Klininen asiantuntija
Oulun ammattikorkeakoulu, YAMK

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Kliininen asiantuntija YAMK

Tekijät: Veera Sollman ja Eira Syrjälä

Tutkimuksellinen kehittämistyön nimi: Muutosjohtaminen- Hoitohenkilökuntaa sitouttavat menetelmät työympäristön muutoksessa

Työn ohjaajat: TtT Piia Hyvämäki ja TtT Eija Niemelä

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024 Sivumäärä: 85+ 7 liitettä

Usein muutos sosiaali- ja terveysalalla epäonnistuu. Muutosprosessit ovat laajoja ja suunnittelemattomia ilman selkeää tarvetta, visiota ja tavoitetta. Muutosprosesseja johdetaan hierakisesti ilman, että henkilökunta saa mahdollisuuden osallistua muutokseen. Sitoutuneisuutta muutoksessa pidetään tärkeänä, sillä ilman sitoutunutta henkilökuntaa koko organisaatio kärsii. Muutokseen sitoutuminen vaikuttaa mm. työssä suoriutumiseen ja muutoksen onnistumiseen. Käyttämällä muutosjohtamisen sitouttavia menetelmiä, parannetaan muutoksen onnistumisen mahdollisuutta.

Tämän tutkimuksellinen kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata tutkimustietoon pohjautuen hyväksi koettuja muutosjohtamisen menetelmiä hoitohenkilökunnan sitoutumisen tueksi muutoksessa. Kehittämisosuuden tavoitteena oli tuottaa esihenkilöille suositus muutosjohtamisen menetelmistä henkilökunnan tukemiseen tulevissa muutoksissa.

Tutkimuksellinen osio toteutettiin integroitavan kirjallisuuskatsauksen avulla. Tuloksista nousi yhteensä 12 muutosjohtamisen sitouttavaa menetelmää. Kehittämisosuus toteutettiin Webropol- kyselynä sosiaali- ja terveydenhuollon yksikön hoitohenkilökunnalle, jonka kysymykset pohjautuivat kirjallisuuskatsauksesta nousseisiin menetelmiin.

Kehittämistyön tuloksena syntyi suositus esihenkilöille sitouttavista muutosjohtamisen menetelmistä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden tulisi keskittyä erityisesti osallistamiseen, motivointiin, vuorovaikutuksellinen lähestymistapaan ja läpinäkyvään muutokseen muutoksen johtamisessa. Muutosjohtajan rooli nähdään merkittävä henkilökunnan sitoutumisessa. Muutosjohtamisessa voidaan hyödyntää sitouttavia muutosjohtamisen menetelmiä, keinoja ja työkaluja osana muutosta. Näiden menetelmien avulla voidaan parantaa henkilökunnan sitoutumista ja lisätä muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, esihenkilö muutosjohtajana, muutosjohtamisen menetelmät/keinot ja henkilökunnan sitoutuminen muutokseen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's degree Programme in Advanced Nurse Practitioner

Authors: Veera Sollman and Eira Syrjälä

Title of thesis: Change management – Methods for engaging nursing staff in work environment change

Supervisors: PhD Pii Hyvämäki & PhD Eija Niemelä

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024 Number of pages: 85+ 7 appendices

Change in the social and health sector often fails. Change processes are extensive and unplanned, lacking a clear need, vision and goal. Additionally, change processes are managed hierarchically without giving staff the opportunity to participate in the change. Commitment in change is considered important, because without committed staff, the entire organization suffers. Commitment to change affects job performance and the success of the change. By using engaging change management methods, the possibility of success of the change is improved.

The purpose of this thesis was to describe proven methods of change management based on research data to support the commitment of healthcare staff during change. The aim of the thesis was to produce a recommendation for managers on change management methods to support staff in future changes.

For the research component, we used an integrative literature review as a method and a total of 12 engaging change management methods emerged from the results. Development section implemented as a Webropol survey for the nursing staff of the Oulu region emergency clinic, with questions based on the methods from the literature review.

As a result of the thesis, there was a recommendation for change management methods that would be binding for managers. Based on the results, it can be stated that supervisors should focus especially on inclusion, motivation, an interactive approach and transparent change in managing change. The role of the change leader is seen as important in the commitment of the staff. In change management, binding change management methods, means and tools can be used as part of the change. With the help of these methods, it is possible to improve the commitment of the staff and increase the probability of the success of the change.

Keywords: Change management, change leadership, change management tools and commitment to change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MUUTOSJOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA	7
2.1	Muutosjohtaminen käsitteenä.....	8
2.1.1	Muutosprosessin vaiheet.....	9
2.1.2	Sosiaali- ja terveysalan esihenkilö muutosjohtajana.....	12
2.2	Sitoutuminen organisaatio muutokseen ja sen vaiheet	14
2.2.1	Muutoksen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	17
2.2.2	Muutosvastarinta	19
2.2.3	Muutosvalmius ja muutosta edistävät menetelmät	20
3	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	23
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	24
4.1	Muutosjohtamisen sitouttavien menetelmien teorian muodostaminen.....	24
4.1.1	Aineiston hakuprosessi.....	25
4.1.2	Aineiston laadunarviointi.....	28
4.1.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	29
4.1.4	Kehittämisosuuden aineiston keruu.....	33
4.1.5	Kehittämisosuuden aineiston käsittely ja analysointi	36
5	TULOKSET.....	38
5.1	Muutosjohtamisen sitouttavat menetelmät	38
5.2	Muutosjohtamisen menetelmien soveltuvuus työyksikköön	54
5.3	Soveltuvat menetelmien sisäisen keinot ja työkalut työyksikköön	55
6	POHDINTA	66
6.1	Tulosten tarkastelu.....	66
6.2	Johtopäätökset	69
6.3	Tutkimuksellinen kehittämistyön luotettavuus	71
6.4	Tutkimuksellinen kehittämistyön eettisyys.....	76
6.5	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.....	78
	LÄHTEET	79
	LIITTEET	85

LIITTEET

Tietoperustan keskeiset käsitteet	Liite 1
Taulukko aineiston hausta, hakusanat ja tulokset	Liite 2
Taulukko aineiston kuvauksesta	Liite 3
Taulukko aineistolähtöinen analyysi	Liite 4
Saatekirje	Liite 5
Webropol kyselypohja	Liite 6
Suositus sitouuttavista muutosjohtamisen menetelmistä	Liite 7

1 JOHDANTO

Terveydenhuollon organisaatiot muuttuvat jatkuvasti tekniikan kehityksen, väestön ikääntymisen, uusien sairauksien hoitoon liittyvien löydösten sekä poliittisten uudistusten ja poliittisten aloitteiden seurauksena. Muutokset voivat olla haastavia, koska ne ovat ristiriidassa ihmisten perustarpeen, eli vakaan ympäristön kanssa. (Nilsen ym. 2020.)

Usein muutos sosiaali- ja terveysalalla epäonnistuu. Muutosprosessit ovat laajoja ja suunnittelemattomia ilman selkeää tarvetta, visiota ja tavoitetta. Muutosprosesseja myös johdetaan hierakisesti ilman, että henkilökunta saa mahdollisuuden osallistua muutokseen. (Berg 2019, 54–58.)

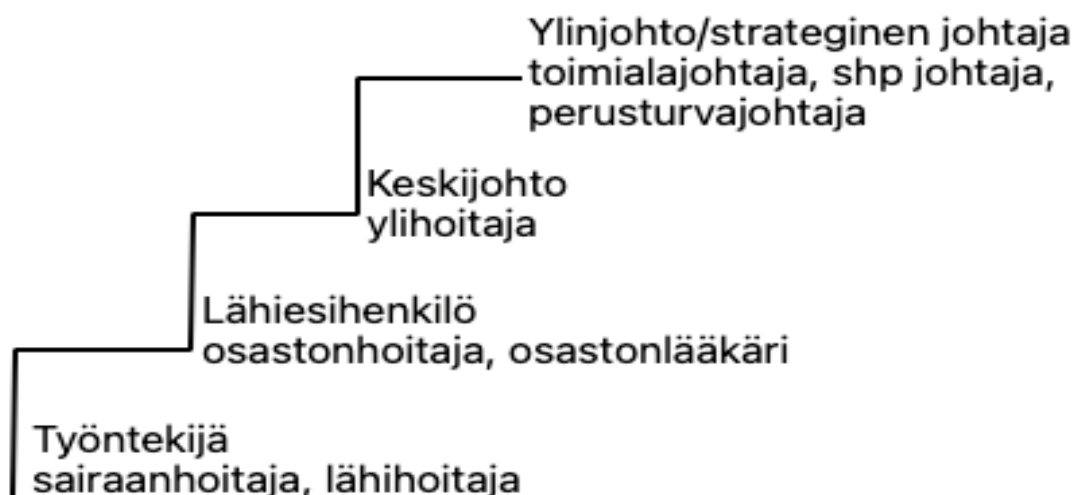
Sitoutuneisuutta muutoksessa pidetään tärkeänä, sillä ilman sitoutunutta henkilökuntaa koko organisaatio kärsii. Muutokseen sitoutuminen vaikuttaa työssä suoriutumiseen ja muutoksen onnistumiseen. Jos sitoutuneisuutta ei ole, lopulta organisaatio menettää osaavia työntekijöitä, joka vaikuttaa koko organisaation tuottavuuteen. (Valtamäki 2020, 30–32; Harrison ym. 2022, 1–4; Nybondas-Kangas ym. 2017, 62, 64.)

Muutosjohtajana menetelmien hallitseminen on tärkeää. Käyttämällä muutosjohtamisen menetelmiä parannetaan muutoksen onnistumisen mahdollisuutta. Kallankarin (2019) sanoin, yksikään muutosjohtaja ei pysty saavuttamaan muutoksen tavoitteita toimimalla yksin. Siksi muutosjohtajan on saatava työntekijät sitoutumaan muutokseen.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvata tutkimustietoon pohjautuen hyväksi koettuja muutosjohtamisen menetelmiä ja keinoja hoitohenkilökunnan sitoutumisen tueksi muutoksessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa esihenkilöille suositus muutosjohtamisen menetelmistä henkilökunnan tukemiseen tulevissa muutoksissa, jota esihenkilöt voivat hyödyntää osana hyvää muutosjohtamista.

2 MUUTOSJOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Sosiaali- ja terveyspalveluihin kuuluu muutos ja kehittäminen vahvasti. Muutokseen vaikuttaa kansainväliset muutosvoimat kuten Covid-19 tai EU- sekä kotimaiset lainsäädäntö, uudet hoitosuositukset ja tutkimusnäyttö, organisaatiotason muutokset, jotta päivittäinen työ on laadukkaampaa ja tehokkaampaa. Sosiaali- ja terveysalan muutosjohtamiseen antaa myös erityispiirteen vahva kliininen osaaminen niin työntekijän, kuin esihenkilön näkökannalta sekä se ettei esihenkilöllä välttämättä ole koulutusta ihmisten tai muutoksen johtamisesta. (Kallankari 2019, 13.)



Kuvio 1. Sairaalan johtamistasot.

Johtamistasot sairaalassa (kuvio 1.) voidaan määrittää lähiesihenkilöön, keski-johtoon ja ylimpään johtoon. Tämä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä millä kriteereillä johtajat voidaan laittaa eri hierarkiatasolle, sillä organisaatioiden väleillä on vaihtelevuutta. Karkeasti määriteltynä lähiesihenkilöllä tarkoitetaan työntekijöiden välittömiä esihenkilöitä, joka antaa ohjeita ja määräyksiä työn tekemiseksi. Sairaalassa yleensä tällä nimikkeellä toimii osastonhoitaja ja lääkärin vastaava osastonlääkäri tai osaston ylilääkäri. Keskijohdolla tarkoitetaan lähiesihenkilöiden johtajia, jonka nimike voi olla ylihoitaja tai yksikön johtaja. Ylimmällä johdolla

tarkoitetaan keskijohdon esihenkilöitä, organisaation strategisia johtajia esimerkiksi toimiala johtajaa, sairaanhoitopiirin johtajaa ja perusturvajohtajaa. (Rissanen & Hujala 2017, 82; Virtanen 2010, 35.) Työssä painotamme työntekijän ja lähiesihenkilön välistä johtajuutta hoitajien näkökulmasta.

2.1 Muutosjohtaminen käsitteenä

Muutosjohtamisen perusta on määritellä mikä on muutos, joka halutaan. Muutosprosessin ohjaaminen on nykytilanteesta siirtymistä haluttuun tilaan. (Valpola 2004, 27.) Muutosjohtaminen on muutosprosessin hallintaa ja toimenpiteen ohjailua kohti tavoitteita. Muutosjohtamisessa huomioidaan ihmisten johtamisen tarpeet ja työntekijät tulee saada sitoutumaan ja motivoitumaan tavoitteisiin. (Kallankari 2019, 13.)

Muutos Pakkasen (2011, 59.) ja Laurilan (2017, 162.) tutkielmissa muutosjohtaminen koetaan käytäntöön vietäväksi kehitystyöksi, joka on esihenkilöiden johtamaa työtä. Muutosjohtaminen eroaa projektijohtamisesta prosessin luonteesta. Muutosjohtaminen koetaan myös yhteisöllisenä toimintana, jossa henkilökunta otetaan aktiivisesti mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Kallankari 2019, 13; Laurila 2017, 162.)

On tärkeää erottaa projektijohtamisen ja muutosjohtamisen ero. Projektin johtaminen perustuu tavoitteen toteutumiseen, projektiorganisaatio rakennetaan tarpeen mukaan sekä se loppuu projektin päätyttyä. Muutosjohtamisessa taas organisaatiolla on jo historia, sekä yhteinen tulevaisuus myös muutosjohtamisen päätyttyä. Muutoksen yleensä toteuttavat organisaatiossa työntekijät, joten muutosjohtamisessa tulee huomioida erilaisten ihmisten johtamistarpeet, jotta työntekijät saadaan motivoitumaan ja sitoutumaan tavoitteisiin. (Kallankari 2019 15–16.)

2.1.1 Muutosprosessin vaiheet

Muutosprosessi voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jota ovat suunnittelu, muutoksen käynnistäminen, toteutus, muutoksen loppuun saattaminen, sekä arviointi. (Kallankari 2019, 19.) Muutosprosessin toimijat kattavat ylimmästä johdosta aina henkilökuntaan asti. Ylimmän johdon tehtävänä on olla ikään kuin muutoksen kasvoina, olla läsnä ja keskustella muutoksesta henkilökunnan ja heidän edustajien kanssa. Keskijohto pitää niin sanotusti pyörät pyörimässä ja heidän tulee myös keskustella muutoksesta henkilökunnan kanssa sekä tulkita johdon viestejä henkilökunnalle ja tehdä päätöksiä. Lähiesihenkilöt ovat toimeenpanevana voimana ja heidän tulisi osallistaa kaikki muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, sekä tarjota koulutuksia muutoksen hallintaan. Henkilökunnan rooli on huolehtia omasta osaamisesta ja tarvittaessa päivittää sitä sekä arvioida ja ennakoita omaa roolia ja työtehtäviä muutoksen tavoitteita kohti. (Pahkin ym. 2011, 12–13.)

Suunnitteluvaiheen tarkoitus on luoda muutosprosessiin linjat, joihin kuuluu tavoite, alustavat toimenpiteet, muutosorganisaatio, aikataulu ja resurssit. (Kallankari 2019 53–54; Valpola 2004, 29–34.) Todellista muutosta ei tapahdu ilman muutossuunnitelmaa ja muutossuunnitelman laatimiseen tulee antaa riittävästi resurssia, aikaa ja energiaa. (Oakland ym. 2007, 3.) Muutoksen hyvin valmistautuminen vähentää selvästi muutoksen kielteisiä vaikutuksia. (Pahkin ym. 2011, 9.)

Vision luominen lisää muutoksen onnistumista ja tuo muutoksen tarkoituksen henkilökunnalle ja johdolle selvemmin esille. Visiolla perustellaan, miksi muutokseen on järkevä ryhtyä, vaikka seuraukset eivät alkuun vaikuta etujen mukaisilta. (Mattila 2007, 139–140; Oakland ym. 2007, 2.) Vision luominen on tärkeä osa muutoksen tuomista näkyväksi ja visio ohjaa muutoksen linjaa ja innostaa henkilökuntaa toimimaan. (Kotter 2012, 2.) Esihenkilön kokemuksesta vision luomiseen tarvitaan ylemmältä johdolta selkeä päämäärä, jotta henkilökunta voidaan suunnata kohti suunniteltua muutosta. Vision tulee kattaa myös konkreettisia lyhyen tähtäimen välitavoitteita, sekä tarkkaa muutoskohteen määrittelyä. Kun ylin

johto määrittää vision ja strategiset suuntalinjat, jää lähi- ja esihenkilöille vastuu suunnitelman laatimisesta ja toteuttamisesta. (Laurila 2017, 138.)

Suunnittelussa on tärkeä arvioida muutoksen vaikutus organisaatioon ja tarvitaanko jonkinlaisia toimenpiteitä (Kallankari 2019 53–54; Valpola 2004, 29–34.). Muutosaloitteen riskit tulee tiedostaa ja päättää miten niitä hallitaan, pienennetään tai torjutaan sekä miten niiden realisoituminen tarkoittaa ja miten silloin toimitaan. Riskianalyysin esimerkiksi SWOT-analyysin kautta voidaan rakentaa muutoksen suunnittelu. (Mattila 2007. 145, 151.) Suunnittelussa on tärkeä viestiä henkilöstölle, jotta saadaan selkeä ymmärrys muutoksesta ja siihen voidaan sitoutua (Kallankari 2019 53–54; Valpola 2004, 29–34; Kotter 2012). Suunnitteluvaihe on työntekijän kannalta raskasta. Viestinnän tärkeys korostuu, sillä levottomuus ja huhut vaikuttavat yhteistyöhaluun. (Ponteva, 2012, 2.1)

Henkilöstö haluaa päästä vaikuttamaan suunnitteluun ja osallistumaan muutokseen, joka edesauttaa vuorovaikutuksellisuutta. Tietämättömyys muutoksen tavoitteista heikentää työhyvinvointia ja sitoutumista. Osallistavassa suunnittelussa on myös mahdollisuus hyödyntää arjen operatiivista tuntemusta sekä hiljaista tietoa. (Nuutinen ym. 2011, 125; Mattila 2007, 147.)

Muutoksen käynnistyminen on konkreettinen teko kohti muutosta. Yleensä toteutusvaihe käynnistetään esimerkiksi muutoskokouksella, tiedotustilaisuudella tai muutostyöpajalla. Näissä on tärkeä kertoa suunnitteluvaiheessa sovituista aikataulusta, sisällöstä ja vaikutuksista henkilöstöön. (Kallankari 2019, 85–86.) Muutoksen käynnistyminen ja ensimmäiset toimenpiteet kohti muutosta ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ensimmäiset toimenpiteet tarkastellaan henkilöstön kannalta suurella mielenkiinnolla ja nämä ovat viestinnällisesti tärkeitä. Nämä ovat konkreettisia muutoksen toteuttamiseen ja näistä on hyvä keskustella henkilökunnan kanssa. Henkilöstö kokee tämän muutosvoimaksi ja varmistukseksi sille, ettei prosessi ole pysähtynyt vain esihenkilöiden tai johdon tasolle. Ensimmäiset toimenpiteet alkavat heti, kun muutoksesta kerrotaan henkilökunnalle. (Valpola 2004, 29–34.)

Hyvin hoidettu suunnittelu tekee toteuttamisvaiheesta helpomman (Mattila 2007, 164.). Toteutusvaihe vaatii onnistunutta asia- ja ihmistenjohtamista. Asioiden johtamisella tarkoitetaan muutoksen seuranta ja muutostoimenpiteiden hallintaa. Muutossuunnitelma, tavoitteet ja visio puretaan pienempiin ja konkreettisiin osaluokkiin, jolloin ne ovat helposti ymmärrettäviä toimenpiteitä. Toimenpiteet aikataulutetaan ja vastuutetaan, sekä niiden toteutumista seurataan. (Kallankari 2019, 112.) Mitä tarkkarajaisempia osat ovat, sitä helpompaa on muutosjohtaminen (Mattila 2007, 172.). Ihmisten johtamisen tärkein tehtävä on saada toivottu toiminta kohti tavoitteita vapaaehtoisesti (Kallankari 2019, 126.). Ihmisjohtamisessa tärkeää on yhteistyö, päätöksenteko, panostus vuorovaikutustaitoihin ja persoonallisuuden kohtaaminen. (Vesterinen 2013, 60–61.)

Muutokseen tulee antaa tarvittavat resurssit, sillä muutos vie voimia ja koetaan väsymyksenä sekä kiireenä. Nämä rasittavat työyhteisöä ja muutokseen suhtaudutaan negatiivisemmin. (Nuutinen ym. 2011, 125.) Johdon tulee ymmärtää muutokseen vaikuttava resurssien tarve, jotta henkilökunta voi motivoitua muutokseen ja poistua vanhasta mukavuusalueesta (Kotter, 2012.). Resursseilla tarkoitetaan työyhteisön toiminnan organisointia ja henkilökunnan työpanosten kohdentamista muutostavoitteiden mukaisesti niin, että henkilökunnan hyvinvointi ja jaksaminen muutoksen edetessä otetaan huomioon (Laurila 2017, 139.).

Muutoksen loppuunsaattamisen keskeiset toimenpiteet ovat muutoksen loppuunsaattaminen, muutoksen aikaansaannos ja lopputulosten arviointi sekä uusien käytäntöjen ankkurointi osaksi normaalia toimintaa (Kallankari 2019, 163.). Ankkurointi käytäntöön on pitkä ja monivaiheinen osuus. Tämä saattaa kestää kuukausista vuosiin riippuen muutoksen koosta (Valpola 2004, 34.).

Muutoksen loppuunsaattamisen määrittelee muutokseen asetetut tavoitteet, resurssit, rakenteet sekä organisaation johto. Loppuunsaattaminen voidaan tehdä joko alkuperäisen aikataulun mukaisesti tai tavoitteiden saavuttamisen hetkellä. Vaikka muutos keskeytyisikin, tulee se kuitenkin loppuunsaattaa. Muutos on hyvä lopettaa päätöstilaisuudessa, jossa käydään läpi toteutetut toimet ja saavutetut tulokset. Tilaisuus voi toimia niin sanotusti tilinpäätöksenä, jonka jälkeen tila normalisoidaan. (Kallankari 2019, 163–170.)

Muutos on aina iso ponnistus henkilöstölle, johdolle ja sidosryhmille, joka vie paljon energiaa (Kallankari 2019, 170.). Muutoksella on myös vaikutusta henkilökunnan terveyteen ja hyvinvointiin negatiivisesti, joten työntekijöiden hyvinvoinnista tulee huolehtia muutoksen jälkeenkin. Hyvinvoiva henkilökunta on tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeä voimavara organisaation jatkuvuuden kannalta. (Pahkin ym. 2011, 8.)

Muutoksen arviointi voidaan toteuttaa organisaatiossa arvioimalla miten uusi toiminta, toimintamallit, tilat tai laitteet toimivat sekä vastaavatko ne odotuksia. Arviointia kannattaa tehdä koko muutoksen ajan, jolloin voidaan tarkkailla, onko muutos menossa oikeaan suuntaan ja tavoitteet täyttymässä. Jos jatkuva arviointi ei toteudu, on mahdollista, ettei tavoitteita saavuteta tai muutos epäonnistuu, sillä riskeihin ei olla puututtu tarpeeksi ajoissa. Mikäli arvioinnissa huomioidaan myös mitä on opittu, mennyt hyvin tai mikä olisi kannattanut tehdä toisin, voidaan näitä oppeja käyttää myös seuraavassa muutosprosessissa. Arvioinnista on hyvä koostaa raportti, jossa voidaan todeta muutoksen tulokset sekä vaikutukset. (Kallankari 2019, 176.)

2.1.2 Sosiaali- ja terveystieteiden alan esimiesmuutosjohtajana

Johtajuudella on keskeinen rooli muutoksen onnistumisessa. Johtajan tulee asettaa muutoksen suunta, inspiroida koko työyhteisöä ja varmistaa muutoksen toteutus. (Oakland ym. 2007, 2.) Muutosjohtaminen edellyttää esimieheltä sitoutumista henkilöstöön ja muutokseen, kannustaa, tukea ja kuunnella henkilökuntaa, tiedottaa, perustella ja motivoida (Velmugran 2017, 148.; Vesterinen 2013, 51–54.). Muutosjohtamisessa korostuvat mm. esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet, joita on esimerkiksi välittävä ja empaattinen asenne (Velmugran 2017, 148; Oakland ym. 2007, 2.), eettinen pätevyys ja ammattiosaaminen (Pakkanen 2011, 71–77.), sekä karismaattisuus ja huomioonottokyky (Vesterinen 2013, 51–54.). Myös tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus on tärkeä ominaisuus muutosjohtajalta. (Laurila 2017, 164.) Osastonhoitajan johtamistyyli vaikuttaa merkittä-

västi kehittämis- ja muutostoimintaan. Johtamistyyli voi edistää muutosta tai vaikeuttaa sitä. Muutosjohtamisessa korostuu niin ihmisjohtaminen, kun myös asiajohtaminen

Henkilökunnalla on tarve kokea, että esihenkilö on heidän tukena ja ajaa heidän etuansa ylimmän johdon edessä (Laurila 2017, 158.). Kysymällä johtamista, eli henkilökunnan aktivoimista kysymysten avulla vastausten sijaan, koetaan olevan merkitystä muutoksen johtamisessa. Vaikka esihenkilö tietäisi vastauksen, esittämällä kysymyksen henkilöstölle he saavat pohtia, osallistua ja oivaltaa, ja tätä kautta osallistua muutokseen ja sen toteuttamiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 94; Laurila 2017 158.)

Esihenkilön antava emotionaalinen tuki on tärkeä muutoksen onnistumisen kannalta. Niin kutsuttu emansipoiva johtajuus tarkoittaa muutoksen herättämien negatiivisten tunnetilojen purkamista ja käsittelyä huomioimalla ihmisten tunneperäisiä tiloja. Tässä painottuu tunnekeskeisyys, avoin vuorovaikutus ja tasavertainen kaksisuuntainen viestintä. (Laurila 2017, 176.) Koulutuksella voidaan varmistaa esihenkilöiden osaamista vuorovaikutustilanteissa, arkaluontoisissa keskusteluissa ja varmistamalla, että heillä on taito johtaa muutosta (Pahkin ym. 2011, 23.).

Muutosjohtaminen vaatii johtajalta paljon erilaisia toimenpiteitä. Näitä on esimerkiksi muutoksen tekeminen näkyväksi työkalujen avulla, selkeä ja hyvä viestintä, muutoksen tuominen päivittäisiin toimiin kuten rekrytointiin ja budjettiin. Muutosjohtajan tulee hyväksyä, että muutos käydään läpi eritahtiin, joka vaatii muutostohtajalta kykyä ymmärtää ja edistää henkilöstön muutostarpeita, sekä asenteita määrätietoisesti. Muutosjohtajan on hyvä luoda rauhallinen ja turvallinen tila, jossa henkilökunta voi ilmaista tunteita, pelkoja ja saada tukea muutoksen tunteisiin. (Velmugran 2017, 151; Arikoski & Sallinen 2007, 83–85)

Muutosjohtaminen koetaan haastavana esihenkilön näkökulmasta (Pakkanen 2011, 71; Arikoski & Sallinen 2007, 83.). Nopea aikataulutus ja päällekkäisyys luovat painetta muutokseen ja sen johtamiseen. Esihenkilöt kokevat tarvitsevänsä lisäkoulutusta muutostohtamiseen (Pakkanen 2011, 71, 77; Laurila 2017,

139.), sekä saavansa riittävää tukea muutosprosessin valmisteluun (Vesterinen 2013, 52; Laurila 20017, 139.). Muutosjohtamista helpottaa ylemmältä johdolta tuleva tieto muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta, sekä mahdollisuus riittävään resursointiin, joka antaa valmiudet toteuttaa muutos (Lunkka 2008, 62; Kotter 2012 2; Laurila 2017 138.). Johdon tuki näyttäytyy esihenkilöille luottamuksen osoituksena, ja se lisäsi tunnetta, että muutoksen hallinnasta organisaation tasolla (Kantola ym. 2021, 17.). Tukea saadaan myös esimerkiksi kollegoilta ja omalta esihenkilöltä, sekä erilaisista valmennuksista, infoista ja tapahtumista (Jussila 2022, 42.). Esihenkilön tukemista muutoksessa voi parantaa myös erilaiset valmennukset, ryhmäohjaustilaisuudet, mentorointi ja kouluttautuminen (Pahkin ym. 2011, 23.).

Mattila (2007) huomauttaa, että muutosjohtajaksi ei synnytä vaan siihen kasveetaan. Kotteri (2012) ajattelee myös samoin, hän kokee johtajuuden olevan opittu taito ja jota voidaan kehittää koko elämän ajan. Muutosjohtajana voi kehittyä lisäämällä omaa muutososaamista ja muutoksen onnistumista edistäviä tekijöitä. Myös palautteen pyytäminen omasta toiminnasta koetaan edistävänä asiana muutosjohtajalla. (Kallankari 2019, 38.; Arikoski & Sallinen 2007, 118.) Positiivisen sekä kriittisen palautteen antaminen ja saaminen on usein haastavaa, joten siihen saatetaan suhtautua puolustellen. Kuitenkin kaikki palaute tulee analysoida, jotta niistä opitaan ja palautetta voidaan hyödyntää itsereflektointiin. Tärkeää on kerätä palaute usealta eri sidosryhmältä keskustellen ja kysymällä. Tämä on tehokas menetelmä kehittää itseään muutosjohtajana. (Arikoski & Sallinen 2007, 118–120)

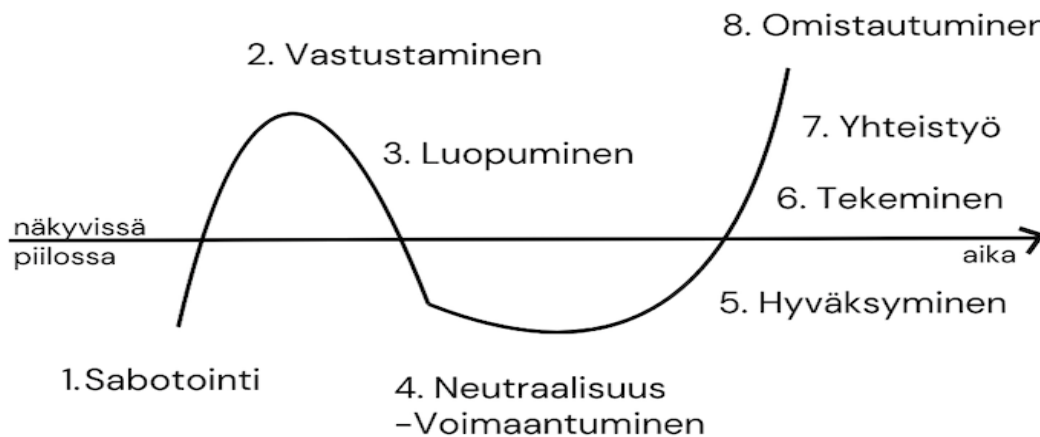
2.2 Sitoutuminen organisaatio muutokseen ja sen vaiheet

Sitoutumista organisaatioon voidaan kuvata kolmiulotteisen mallin kautta. Tunneperäinen eli emotionaalinen kiintyminen kuvataan affektiivisena sitoutumisena. Affektiivinen sitoutuminen muutokseen tarkoittaa sitoutumista, jonka taustalla on halu tukea muutosta sen koetun hyödyn tai arvon perusteella. Viimeaikaiset tutkimukset terveydenhuollon organisaatioissa osoittavat, että affektiivinen sitoutu-

minen muutokseen edistää muutosvalmiutta enemmän ja on yhteydessä muutoksen toteutumisen onnistumiseen. (Valtamäki 2020, 30–32; Harrison ym. 2022, 1–4.)

Muut ulottuvuudet sitoutumiseen ovat velvollisuudentunne eli normatiivinen sekä laskelmoiva eli jatkuva sitoutumisenäkökulma. Normatiivisena sitoutumisena työntekijä kokee työn velvollisuudeksi ja suorittaa sen mahdollisimman hyvin, kun taas laskelmoiva kokee työssä pysymisessä hyödyn ja työpaikan vaihto aiheuttaisi haittaa ja kustannuksia. Sitoutumisen ulottuvuudet ovat yhteydessä työssä pysymiseen ja affektiivisesti sitoutuneen on koettu pysyvän työssä parhaiten. Organisaatiot toivovat affektiivisesti sitoutuneita työntekijöitä varsinkin muutoksessa. (Meyer & Allen, 1997, 23–49, 84.)

Sitoutumisenvaiheet (kuvio 2.) sisältävät kahdeksan eri vaihetta, jotka ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius eli voimaantumisen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen (Arikoski & Sallinen, 2007, 71.).



Kuvio 2. Muutoksen sitoutumisen vaiheet mukaillen Arikoski & Sallista, 2011.

Yllä olevan kuvio 2. esittelee muutoksen sitoutumisen vaiheet. Muutosjohtamisessa muutosvastarintaan kuuluu kaksi vaihetta, joita ovat **sabotointi** ja vastarinta. Sabotoinnin vaiheessa henkilökunta ottaa ensimmäistä kertaa kantaa muutokseen ja vastustaa sitä. Esihenkilön ja johdon tulee huomata sabotointirytykset avoimuudella ja rohkealla esiin tuomisella, sillä keskustelu tekee sabotoinnista

tarpeettoman. Sabotoinnin näkyväksi tekeminen vie muutoksen vaiheen seuraavalle asteelle eli vastustamiseen. (Arikoski & Sallinen 2011, 71–72.)

Vastustamisvaiheessa henkilökunta näyttää avoimesti muutosvastarinnan ja tässä vaiheessa esihenkilön on tärkeä hyödyntää muutoksen läpiviennissä saamaansa henkilökunnan kritiikkiä ja kyseenalaistamista. Muutosvastarintaa ei ole syytä vaientaa vaan esihenkilön tulee löytää rakentava kritiikki ja sitä kautta osallistaa henkilökunta muutoksen toteuttajiksi. Esihenkilöltä tämä vaatii vahvaa kuuntelemisen taitoa, ettei omat ajatukset, arvot pääse muutoksessa valloilleen. (Arikoski & Sallinen 2011, 73–74.)

Surutyöhön kuuluu **luopuminen-** ja neutraalius - voimaantumisen vaiheet. Luopumiseen kuuluvat surutyö ja hyväksyminen tulevaa muutosta kohden. Voimavaroja luopumisvaiheessa ovat kokeneet työntekijät, jotka ovat kohdanneet muutoksia eivätkä lamaannu tästä sekä henkilökuntaa tukeva esihenkilö, joka valmentaa taidollisesti, tiedollisesti ja psyykkisesti. (Arikoski & Sallinen 2011, 74–75.)

Kun surutyö on käsitelty, tulee **neutraalisuus - voimaantuminen**. Surutyö vie paljon voimavaroja ja tässä vaiheessa henkilökunnan energia kuluu perustyöhön. Henkilökunta tarvitsee tukea ja kannustusta muilta työntekijöiltä sekä esihenkilöiltä, jotta tarmo ja usko tulevaisuuteen palaa. Pikkuhiljaa henkilökunta löytää voimavaroja ja heillä jää energiaa muuhunkin, kun muutoksesta suoriutumiseen. (Arikoski & Sallinen 2011, 75.)

Hyväksymisen vaihe alkaa, kun henkilökunta alkaa luottamaan muutokseen. Hyväksyntä on alkuun hiljaista ja tapahtuu piilossa, jonka vuoksi esihenkilön tulee huomata muutokseen hyväksymisen vaiheessa olevat työntekijät, eikä tulkita heitä vastarinnassa oleviksi. Hyväksymisen vaiheessa oleville tulee antaa tietoa ja tehtäviä muutoksessa, jotta heidät voi osallistaa seuraavaan vaiheeseen. Tehtäväksi soveltuu esimerkiksi muutokseen liittyvien palavereista huolehtiminen, yhteistyön lisääminen kahden eri tiimin kesken sekä muutosmittareiden suunnittelu. (Arikoski & Sallinen 2011, 75–76.)

Tekeminen tuo muutoksen näkyväksi ja on konkreettista toimintaa muutoksen hyväksi. Tekemiseen liittyy muutoksesta myönteisesti puhuminen, uusien asioiden opettelu ja toteuttaminen. Esihenkilön tulee varmistaa, että yksittäiset toimijat ovat koottu yhteen ja ettei muutoksen eteen tehdä päällekkäistä työtä. Näin voidaan varmistaa tehokas ja mielekäs muutoksen toteutus organisaation hyväksi. (Arikoski & Sallinen 2011, 76–77.)

Tekemisvaiheessa muutoksen eteneminen on yksin toteutettua, joten tulee muutoksen ympärillä toimivat työntekijät koota muutoksen sitoutumisen seuraavaan vaiheeseen eli **yhteistyöhön**. Näin voidaan luoda muutoksesta yhteisesti merkityksellinen ja suunnata energia oikeaan paikkaan. (Arikoski & Sallinen 2011, 77.) Muutostilanteissa me-hengen rakentaminen ja ylläpitäminen koetaan tärkeänä sitoutumisen kannalta (Syväjärvi ym. 2007, 12.). Yhteistyön vaiheeseen kuuluu myös aiempien muutoksien läpikäynti, jotta voidaan välttyä virheilta ja muutos saadaan toteutettua. Havaintojen ja kokemusten jakaminen edesauttaa yhteisöllistä oppimista ja uusien toimintamallien omaksumista. (Arikoski & Sallinen 2011, 77–78.)

Viimeinen sitoutumisenvaihe on **omistautuminen**, jolla tarkoitetaan yksilön oman toiminnan yhdistämistä muuttuneeseen kokonaisuuteen. Omistautumisessa esihenkilön kannalta on tärkeää esimerkillä johtaminen, jotta muutokseen sitoudutaan ja uudet toimintatavat juurrutetaan. Esihenkilön tulee myös varmistaa, että jokaisella on oma rooli muutoksessa. (Arikoski & Sallinen 2011, 78–79.) Muutokseen osallistuminen nähdään selkeästi edistävänä tekijänä muutoksen johtamisessa, koska osallistumisen myötä sitoutuminen muutokseen lisääntyy (Berg 2019, 58; Syväjärvi ym. 2007, 12.) ja ilman osallistumista omistautuminen väistyy. (Arikoski & Sallinen 2011, 79.)

2.2.1 Muutoksen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Esihenkilön tavoitteena on saada henkilökunta sitoutumaan muutokseen. Tämä vaatii erilaista reagointia ja johtamista muutoksen eri vaiheissa. Esihenkilön on tärkeä tiedostaa missä vaiheessa muutos ja sitoutuminen ovat. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.) Johtamisessa painottuu hyvä henkilöstö- sekä muutosjohtaminen

(Nybondas-Kangas ym. 2017, 83.). Sitoutumista lisää myös yksilöllisten käytänteiden, toteutustapojen ja johtamisen kehittäminen. Näitä voidaan tukea esimerkiksi perehdyttämällä, lähiesihenkilötoiminnalla ja esimerkeillä. (Syväjärvi ym. 2007, 12.) Muutosmyönteinen asenne esihenkilöltä lisää sitoutuneisuutta muutokseen. Esihenkilön näkökulmasta asianmukainen tieto muutoksesta ja sen suunnittelusta ylemmältä johdolta lisää omaa sitoutumista muutokseen. Muutokseen aidosti sitoutunut esihenkilö sitouttaa myös henkilökuntaa muutokseen. (Laurila 2017, 172.)

Sitoutumista lisää myös rakentavakeskustelu muutoksesta. Kun muutoksesta keskustellaan, vahvistetaan muutokseen sopeutumista ja samalla psyykkisen koherenssin kokemusta. Psyykkinen koherenssi sisältää ymmärryksen, hallinnan ja mielekkyyden, ja kun nämä koetaan ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja mielekkääksi, muutos sujuu hyvin. Näitä painopisteitä vahvistetaan esihenkilön kanssa käydyillä keskusteluilla, joissa pohditaan mistä muutoksessa on kyse, miten työntekijä vaikuttaa muutokseen ja miten mielekäs muutos on työntekijälle työn näkökulmasta. (Arikoski & Sallinen 2007, 65.) Henkilökunnan kokemus muutoksesta on kuitenkin yksilöllinen ja siihen vaikuttavat koherenssin lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat (Pahkin ym. 2011, 9.).

Muutoksen tuoma epävarmuus ja henkilökunnalle tuomat epätoivotut muutokset heikentävät sitoutumista ja lopulta vaikuttavat irtisanoutumiseen, jolloin organisaatio menettää keskeistä osaamista. Henkilökunnan kokemat negatiiviset tunteet on syytä ottaa vakavasti, sillä reaktiot vaikuttavat myös organisaation tuottavuuteen. (Nybondas-Kangas ym. 2017, 62–64) Jos muutosprosessista löydetään hyöty, sitouttaa tämä henkilökuntaa. Hyödyn löytäminen karsii turhia muutostöitä, sekä vähentää henkilöstön ahdistusta ja hämmennystä. Hyödyn löytäminen auttaa näkemään positiiviset tulokset, jotka korostavat sitoutumista ja luottamusta muutokseen. Muutoksesta tulee etsiä hyöty itselle, yksikön toiminnalle sekä asiakkaille. Monesti sosiaali- ja terveysalalla hyöty perusteellaan potilasturvallisuudella tai asiakaspalvelun parantamisella. (Hämäläinen ym. 2014, 184.) Tähän liittyy myös henkilökunnan tekemä tiedostettu tai tiedostamaton panos-

tuotossuhde. Jos koetaan, että muutos vaatii paljon ponnistelua ja tulos on vähäinen, vaikuttaa tämä sitoutumiseen. Kun taas jos muutoksen hyödyt koetaan suurempina, kun uhraukset muutos helpompi hyväksyä. (Mattila 2007, 19.)

2.2.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta tai kritisointia (Ponteva 2012, 2.2) ja sen synnyn yleisin syy on epätietoisuus ja pelko (Piha & Sutinen 2020, 1.4; Laurila 2017, 178.). Ihmiset ovat yleensä turvallisuuden hakuksia ja suhtautuva muutokseen varauksella. Pysyvyyden ja turvallisuuden muutokset voi aiheuttaa itsehallinnan tunteen vähentymistä ja ahdistuneisuutta. (Pahkin & Vesanto 2013, 4–8) Muutosvastarinta voi ilmetä välinpitämättömyytenä, tiedon torjumisella tai korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosprosessia, minkä kautta työntekijät pohtiva muutoksen vaikutusta yhteisöön ja omaan asemaan. (Ponteva 2012, 2.2)

Välinpitämättömyys muutokseen koetaan huolestuttavampana, kun vahvat tunteet. Jos muutokseen ei reagoida mitenkään tai millään ei tunnu olevan väliä, voi henkilöstö olla etäänntyneitä organisaatiosta. (Ponteva 2012, 2.2) Muutosvastarintaa lieventää osallistuminen muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin, palautteen antamisen mahdollisuus, sekä hyvä johtaminen. Hyvällä johtamisella tässä tarkoitetaan sitä, että huolehditaan kaksisuuntaisella viestinnällä, tiedon jakamisella ja henkilökunnan kuuntelemisella ja antamalla tarvittavat resurssit muutoksen osallistumiseen. Näin voidaan vaikuttaa, että henkilökunta ymmärtää muutoksen ja sitoutuu siihen. (Waddell ym. 1998, 546.) Myös henkilökunnan näkemysten kysyminen ja kuuntelu edistää muutosvastarintaa. (Laurila 2017, 156.)

Muutosvastarintaa pidetään usein yhtenä tärkeimpänä organisaatiomuutoksen tuloksiin vaikuttavana tekijänä ja ongelmana sekä sitä pidetään yhtenä syynä muutosprosessin epäonnistumiseen. Muutosprosessin käynnistyessä on huomioitava, että muutosvastarinta on odotettu tilanne. On tärkeää määritellä henkilökunnan käsitykset, asenteet ja pelko muutosta kohtaan. Tiedostamalla nämä kohteet, pystytään valitsemaan sopivat strategiat, jotka auttavat muutoksen

omaksumiseen ja tukemiseen. (Ozkalay & Karaca 2021, 363; Waddell ym. 1998. 543; Laurila 2017, 178.)

2.2.3 Muutosvalmius ja muutosta edistävät menetelmät

Muutosvalmiutta edistää muutosmyönteisyys, kehittämisaktiivinen esihenkilö, hyvinvoiva ja osallistuva työyhteisö, taitava viestintä, tunnistettu henkilöstön osaaminen, ylemmän johdon sitoutuminen kehittämiseen sekä aikaisemmat onnistumiset muutoksissa. (Kallankari 2019, 49; Oakland ym. 2007, 11–12.) Esihenkilö voi lisätä muutosvalmiutta mahdollistamalla henkilökunnalle laajentaa omaa osaamista sekä luoda tietoisuutta muiden osaamisesta. Luomalla yhteistyötä ja mahdollistamalla yhteiseen tekemiseen lisää tämä muutosvalmiutta (Arikoski & Sallinen 2007, 16; Laurila 2017, 140, 173.)

Yhteistyötä voi lisätä myös siirtymäkauden hallinnan kautta eli pitämällä vanhan hautajaiset, uuden kastajaiset, eläkkeelle siirtymisen juhlat, tilikauden päättäjäiset tai pikkujoulut. Yhdessä sureminen ja uuden odottaminen vahvistaa työyhteisöä. (Kallankari 2019; Arikoski & Sallinen 2007, 110; Pahkin ym. 2011, 21.) Työyhteisöä, yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta voidaan vahvistaa viestinnällä siitä, että kaikki ovat samassa tilanteessa ja toimimalla yhteistyössä muutoksen tavoitteita kohti. Muutostilanne saattaa synnyttää työyhteisön sisällä negatiivisia tunteita myös toisia kohtaan, joten esihenkilön rooli työyhteisön yhtenäisyyden tukemisessa on tärkeä. (Laurila 2017, 175.)

Muutosprosessissa tärkeänä muutosvalmiutta edistävänä menetelmänä nähdään henkilöstön osallistaminen mukaan muutokseen. (Kallankari 2019, 24; Arikoski & Sallinen 2007, 99; Laurila 2017 154; Pahkin ym. 2011, 15.) Henkilökunta haluaa luonnostaan toimia organisaation hyväksi, he viihtyvät ja haluavat panostaa työhön, kun saavat itse vaikuttaa työhön ja yksikön menestykseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 99.) Osallistumiseen kuuluu henkilökunnan mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja päätöksentekoon sekä henkilökunnan vallan, vapauksien, vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen (Laurila 2017, 154.). Osallistumisessa on tärkeä saada keskustelua ja kuulla henkilöstön

ideoita, ajatuksia sekä odotuksia muutoksesta. Vuorovaikutuksellisuus, ymmärtäminen ja hahmottaminen on keskeinen osa onnistuvaa muutosta. (Kallankari 2019, 24; Laurila 2017, 155.)

Muutosvalmiuteen voi vaikuttaa muutoksen viestinnän oikea-aikaisuus ja tietoisuus organisaation, työn ja muutoksen tavoitteista. (Arikoski & Sallinen 2007, 17.) Ålgarsin (2022, 93–95) tutkimuksessa muutosviestinnästä, nousi tärkeäksi seikaksi kasvokkain tapahtuva muutosviestintä, joka lisää keskustelua ja antaa mahdollisuuden henkilökunnan tuoda mielipiteet esille ja sitä kautta osallistavat muutokseen. Myös viestintä sähköisten kanavien ja koulutuspäivien lisääminen koetaan tärkeänä muutosta edistävänä menetelmänä (Laurila 2017, 148.). Esihenkilö voi vahvistaa viestintää järjestämällä tilaisuuksia, jossa henkilökunta voi keskustella ja tuoda omia mielipiteitään julki, ja tätä kautta vahvistaa muutosvalmiutta työyhteisön sisällä (Arikoski & Sallinen 2007, 17; Laurila 2017 148.).

Tärkeä osa on kaksisuuntainen viestintä eli johdon tulee tiedottaa henkilökunnalle sekä henkilökunnan tulee antaa palautetta muutoksen edistymisestä sekä antaa ehdotuksia suunnitteluun ja toteutukseen (Pahkin ym. 2011, 14.). Henkilökunta toivoo myös käytännön asioiden ja itseä koskevaa tietoa enemmän sekä selkeämmin (Ålgar 2022, 95.). Ajoittainen viestitelmä johtaa epäselvyyteen ja tuo henkilökunnalle vastuun selvittää omatoimisesti tietoa. Koetaan, että tieto siitä, ettei ole uutta tietoa edesauttaa myös muutoksen hyväksyntää. (Jussila 2022, 41.) Jokainen tiedonmuru katkaisee huhuilta siivet ja saa henkilöstön rauhoittumaan (Arikoski & Sallinen 2007, 91; Ponteva, 2012, 2.1).

Muutosvalmiutta edistää valmennukset, koulutukset ja konsultointi. Näiden avulla asiantuntijat pyrkivät antamaan neuvoja, vinkkejä ja esimerkkejä, kuinka työntekijän ammattitaitoa, voimavaroja ja kokemuksia voidaan hyödyntää muutoksen läpikäymisessä. (Arikoski & Sallinen 2007, 110; Oakland ym. 2007, 4.) Valmennus on työkalu, jolla yksilötasolla autetaan henkilökuntaa tuntemasta itseään uhriksi ja antamalla valmiuden osallistua aktiivisesti tulevaan roolin määrittelyyn (Pahkin ym. 2011, 21.). Muutoksessa on tärkeä kehittää henkilökunnan osaamista koulutuksilla ja perehdyttämällä (Laurila 2017, 145.). Koulutuksen avulla voidaan varmistaa riittävä osaaminen (Pahkin ym. 2011, 21.). Esihenkilön tulee

järjestää riittävästi perehdytystä muutoksen kohteena oleviin asioihin, työtehtäviin ja toimintatapoihin. (Laurila 2017, 145.)

Työnohjauksen kautta voidaan myös vahvistaa ammatti-identiteettiä ja luovuutta. Työnohjauksella tarkoitetaan ohjattavan energian suuntautumista organisaation perustehtävän hoitamiseen. Työnohjaus ei ole perehdyttämistä tai opastusta, eikä terapiaan vaan siinä autetaan ohjattavaa tutkimaan työtapoja ja niihin liittyviä asenteita, ajatuksia ja tunteita. Näin voidaan tukea yksilöä tai ryhmää löytämään uusia näkökulmia työtehtävien hoitamiseen ja psyykkisen kuorman keventämiseen. Muutoksen keskellä työnohjaus auttaa käsittelemään negatiivisia tunteita ja rohkaisemaan muutosta kohdin lisäten näin muutosvalmiutta. (Arikoski & Sallinen 2007, 110, 113–114.)

3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvata tutkimustietoon pohjautuen hyväksi koettuja muutosjohtamisen menetelmiä hoitohenkilökunnan sitoutumisen tueksi muutoksessa ja tavoitteena on tuottaa esihenkilöille suositus sitouttavista muutosjohtamisen menetelmistä, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa muutosprosesseissa.

Tutkimuksellisen osion tarkoitus on tiivistää ja kriittisesti arvioida tutkittua tietoa muutosjohtamisen menetelmistä, jotka sitouttavat henkilökuntaa muutokseen. Tutkimuksellisen osion tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää henkilökunnan muutosjohtamisen tukemisessa muutoksissa.

Tutkimuksellisen osuuden tutkimuskysymys on:

1. Mitkä muutosjohtamisen menetelmät sitouttavat henkilökuntaa?

Kehittämisosuuden tarkoituksena on kartoittaa kirjallisuuskatsauksesta nousseista soveltuvat muutosjohtamisen menetelmät tutkimuksellisen kehittämistehävän kohteena olevaan työyksikköön. Kehittämisosuuden tavoitteena on kehittää muutosjohtamisen vaikuttavuutta ja henkilökunnan sitoutumista muutosprosessiin.

Kehittämisosuuden tutkimuskysymys on:

1. Mitkä kirjallisuuskatsauksessa nousseet muutosjohtamisen menetelmät henkilökunta arvioi omaan yksikköön soveltuviksi?

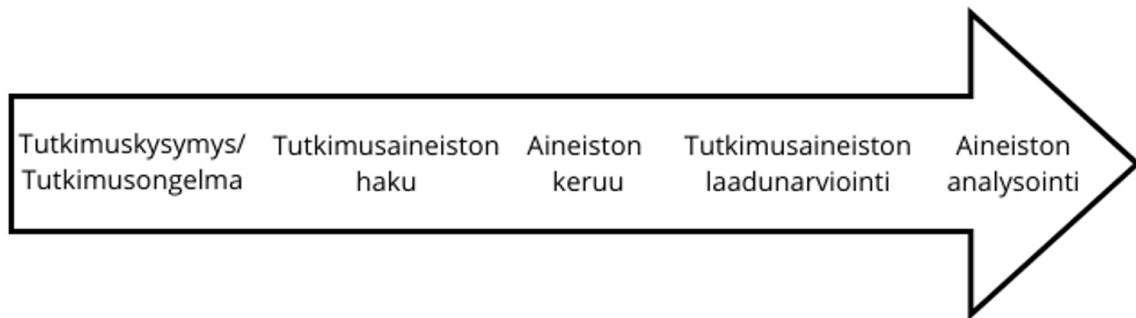
4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tutkimuksellinen kehittämistyön tavoitteena on työelämän kehittäminen, jota tehdään tutkimuksellisesti. Siinä yhdistyy konkreettinen kehittämistoiminta sekä tutkimuksellisten menetelmien soveltaminen ja aineiston analysointi. (Toikko & Rantanen 2009, 21.) Tutkimusosuus toteutettiin integroivaa kirjallisuuskatsausta hyödyntäen ja kehittämisosuus määrällisenä kyselytutkimuksena.

4.1 Muutosjohtamisen sitouttavien menetelmien teorian muodostaminen

Integroitu katsaus on kaikkein laajin katsauksen muoto, koska se sallii yhdistää eri metodein tehtyjä tutkimuksia samaan tutkimukseen. Integroivalla katsauksen tehtäviä ovat uusien tutkimuskysymysten sekä jatkotutkimusaiheiden löytäminen, nykyisten tutkimusten aukkojen ja puuteiden tunnistaminen, kiinnostuksen kohteena olevan aihealueen tieteellisten evidenssien vahvuuden arviointi, teoreettisten ja käsitteellisten viitekehysten tunnistaminen, sekä tarkastella tutkimusmenetelmien onnistunutta käyttöä. (Johansson ym. 2007, 85–86.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus etenee systemaattisesti, ja on toteutettuna läpinäkyvä, tarkka ja toistettava. (Vilka, 2021.) Integroidulla kirjallisuuskatsauksessa on viisi vaihetta (kuvio 3.), jonka kautta tyypillisesti edetään. Alkuun määritellään tutkimusongelma ja laaditaan tutkimuskysymys, johon tutkimuksessa pyritään vastaamaan (Sulosaari & Kajander-Unkari 2016). Tutkimuskysymys rajaa ja antaa raamit aineistolle. Tutkimuskysymyksen rajauksessa tulee olla tarkka, ettei tutkimuskysymys ole rajoite työlle, ja työstä tulee suppea, tai jokin ilmiö jää kuvaamatta liian rajoittavan tutkimuskysymyksen myötä. (Evans 2008, Whittemore 2008, Sulosaari & Kajander-Unkari 2016.) Tutkimuskysymys rajattiin PCC:tä käyttäen vastaamaan työn tavoitetta ja tarkoitusta. Tutkimuskysymys määriteltiin työelämän edustajan kanssa tarkkaan yhdessä. Selkeä kysymyksen asettelu tarjoaa suunnan ja rajat katsaukselle (Johansson ym., 2007, 90.).



Kuvio 3. Integroidun kirjallisuuskatsauksen eteneminen mukailten Sulosaari & Kajander-Unkuri.

Tutkimusongelman laadinnan jälkeen laaditaan aineistohakusuunnitelma ja kerätään aineisto. Aineiston laatu tulee arvioida ja suunnitella siten, mitä kriteereitä käytetään tutkimusten arviointiin. Tutkimukseen valittu aineisto lopulta analysoidaan ja tutkimus tulokset esitetään. (Sulosaari & Kajander-Unkari 2016)

4.1.1 Aineiston hakuprosessi

Kirjallisuuskatsauksen aineistohakuun laadittiin suunnitelma, johon kuului tietokantojen ja muiden tietolähteiden määrittely, avainsanat ja niiden yhdistelmät, mukaanotto- ja poissulkukriteerit, sekä mahdolliset rajaukset. Ennen varsinaista hakua suoritettiin pilotointihaku hakusuunnitelman täsmentämiseksi. Tietokannoista käytettiin kotimaisia Medic ja Oula-Finna, sekä kansainvälisiä Medlinea, Cinahlia, ja Cochranea, jotta saatiin tarvittavan laaja kotimainen, sekä kansainvälinen aineisto koottua. Tiedonhakuun määriteltiin sisäänotto- ja poissulkukriteerit (taulukko 1.), joiden avulla rajasimme aineiston selkeämmin vastaamaan tutkimuskysymyksiä.

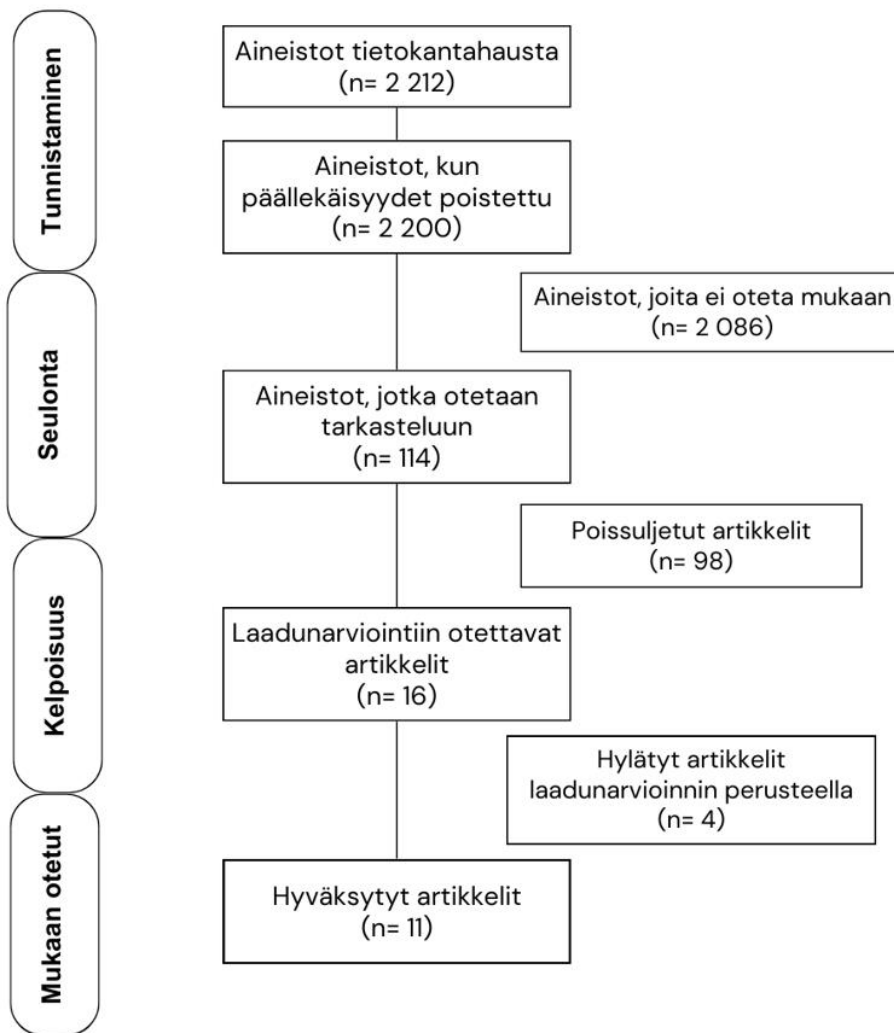
Taulukko 1. Tietoperustan sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
---------------------	--------------------

Tutkimus on julkaistu 2013–2023	Ei vastaa tutkimuskysymyksiin
Tutkimus koskee sosiaali- ja terveys- alan henkilöstön muutosjohtamista	Tutkimus on opinnäytetyö tai pro gradu
Tutkimus on vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli, järjestelmällinen katsaus, muu julkaisu tai väitöskirja	Tutkimuksen kokoteksti on maksul- linen
Tutkimus on kirjoitettu suomeksi tai englanniksi	Blogi julkaisu

Tiedon haussa hyödynnettiin kirjaston informaatioteknikon osaamista, jotta voidaan varmistaa oikeaoppinen haku, sekä tutkimusta vastaavat keskeiset käsitteet. Tutkijoiden toimesta alkuun rajattiin PCC:tä hyödyntäen kohde, käsite ja toimintaympäristö. Käsitteet muodostettiin yleisen suomalaisen ontologian (YSO) palvelua, sekä MeSH ja FinMeSH eli lääketieteen puolen asiasanastoa hyödyntäen, jonka puolesta käsitteet vastasivat etsittäväää tietoa. Keskeisiksi käsitteiksi valikoitui kuvaavat ilmaisut, jolla voitiin vastata tutkimuskysymyksiin. Hakusanojen yhdistämiseen käytettiin Boolean operaattoreita "AND" ja "OR". Keskeisiä käsitteitä olivat *muutosjohtaminen, esihenkilö muutosjohtajana, muutosjohtamisen menetelmät/keinot ja henkilökunnan sitoutuminen muutokseen*. Tarkemmat hakusanat on esitelty liitteessä 1.

Aineiston keruu perustui tutkimusaineistonhakusuunnitelmaan. Aineistonhaku suoritettiin kahden tutkijan erillisenä hakuna ja lopuksi tuloksia verrattiin toisiinsa. Näin varmistettiin, että hakuun saadaan mahdollisimman paljon aineistoa, sekä haut on suoritettu luotettavasti, eivätkä tulokset vaihtelee tutkijoiden välillä. Liitteessä 2. on kuvattu tarkemmin tietokannoista käytettyjä hakulausekkeita ja tuloksia.



Kuvio 4. Aineiston haku.

Hakutuloksista tarkastettiin ensin otsikon ja abstraktin perusteella luettavaksi otettavat tutkimukset, joka tapahtui kahden eri tutkijan toimesta ja tuloksissa huomattiin eroa sisään otettujen tutkimusten välillä. Löydetyt tulokset koottiin yhteen, jotta varmistettiin mahdollisimman kattava aineisto. Tämän pohjalta koko teksti luettiin ja valikoitiin tutkimuskysymykseen vastaava, sekä sisään- ja poissulkukriteereihin sopiva aineisto mukaan. Koko teksti luettiin kahden tutkijan toimesta ja tulokset purettiin yhdessä. Aineiston valinnat perusteltiin toisille nojaten tutkimuskysymyksiin, sekä sisään- ja poissulkukriteereihin, jotta saatiin kerättyä aineisto mahdollisimman luotettavasti.

4.1.2 Aineiston laadunarviointi

Kaikille sisään otetuille tutkimuksille tehdään laadunarviointi, jotta voidaan päättää katsauksien johtopäätösten painoarvo. Tutkimusten laadukkaaseen arviointiin on käytettävä eri menetelmiä. (Johansson ym. 2007, 93.) Tutkimusaineiston laadunarviointiin käytettiin Joanna Briggs Instituutin (JBI) kriteeristöä laadulliselle ja määrälliselle tutkimukselle, sekä tieteellisille artikkeleille (JBI, Critical appraisal tools, 2023.).

Aineiston laadun arvioinnin suoritti kaksi tutkijaa itsenäisesti, jolla saatiin työn luotettavuutta lisättyä. Laadunarviossa hyödynnettiin Hotuksen (Hoitotieteen tutkimussäätiö) suomennoksia kriteeristöä ja työkaluja. (Hotus 2018a; Hotus 2018b; Hotus 2019; Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI) 2023).

Taulukossa 2. on nähtävillä työssä käytetyt arviointi kriteeristöt, sekä laadunarvioinnin tulokset pisteineen. Hylätyillä artikkeleiden osalta ei voitu varmistaa riittävä perustaa jo tutkittuun tietoon. Muita hylkäämisperusteita olivat, ettei tutkimuksessa ole kuvattu selkeää teoreettista tai kulttuurista lähtökohtaa, tutkijan roolia ei olla kuvattu tai tutkimuksessa ei ollut tarpeeksi selkeää mainintaa eettisyydestä.

Taulukko 2. Laadunarvioinnin tulokset

Arviointikriteeristö Tekijät, vuosi	JBI: Arviointikriteeristö järjestelmälliselle katsaukselle	JBI: Arviointikriteeristö laadullisille tutkimuksille	JBI: Arviointikriteeristö asiantuntijoiden näkemyksille ja narratiiviselle tekstille	Arviointi/pisteet JBI: n arviointikriteereiden mukaan
David L. Taylor III., 2014			Hyväksytty	6/6
Lumbers M. 2018			Hyväksytty	6/6
Erica M. yms 2018			Hyväksytty	6/6
Austin J. Bentkover J. Chait L. 2016			Hyväksytty	6/6
Debra A. Noumair, Abraham B. (Rami) Shani. 2018		Hyväksytty		6/6
Sipes, Carolyn.2016			Hylätty	4/6
Kurvinen A. yms. 2020		Hylätty		7/10
Nybondas-Kangas H. yms 2017		Hyväksytty		8/10
Van Wyk, S. 2015			Hyväksytty	5/6
Laaksonen Hannele & Ollila Seija. 2017			Hyväksytty	6/6
Gilmartin, Mattia J.2023.			Hylätty	4/6
Kallankari, Sanna 2019			Hyväksytty	6/6
Suneja Aneesh, Suneja, Carolyn & Rajala, Heikki 2017			Hylätty	4/6
Lehtonen Olli-Pekka yms. 2023			Hyväksytty	6/6
Pohjola Pasi yms. 2014			Hylätty	4/6
Suomi Asta yms. 2018			Hyväksytty	6/6

Laadunarvioinnista todettiin yhteisymmärryksessä tutkijoiden kesken, että tutkimukseen sisään otetaan yhteensä 11 artikkelia. Tutkimukset ja artikkelit koostuivat suomenkielisistä (5) ja kansainvälisistä (6) julkaisuista. Kirjallisuuskatsauksen aineisto on kuvattu tarkemmin liitteessä 3.

4.1.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tutkimusaineistoon kerätään ja analysoidaan sellainen aineisto, jota voidaan hyödyntää kehittämistyössä. Laadukkaalla aineiston analyysillä varmistetaan kehittämisvaiheen lopputuloksen laatu ja minimoidaan mahdolliset laatuun negatiivisesti vaikuttavat tekijät koko kehittämisvaiheen aikana. (Hautala ym. 2020, 18.)

Sisällönanalyysi on systemaattinen ja sen avulla tutkija testaa teoreettisia kysymyksiä parantaakseen tiedon ymmärtämistä. Tavoitteena on saada ilmiöstä tiivis ja laaja kuvaus, ja analyysin tuloksena syntyy ilmiötä kuvaavia luokkia tai sisältökategorioita. (Elo & Kyngäs 2008, 107–109.) Tutkimuksessa käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä lähestymistapaa. Muutosjohtamisen sitouttavista menetelmistä ei löytynyt selkeää tietoa tai tieto oli hajanaista, jonka puolesta induktiivinen lähestymistapa oli tutkimukselle suotuisampi. Induktiivisessa lähestymistavassa ei ole valmista luokittelurunkoa, jonka puolesta aineisto analysoidaan (Elo & Kyngäs 2008, 107–109.).

Sisällönanalyysissa ohjaavina tekijöinä käytetään tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. (Elo & Kyngäs 2008, 109; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Aineisto eritellään ja käsitellään, siten että tämän pohjalta luodaan keskustellen teoreettinen malli tai ajatuskokonaisuus, joka vastaa aineistoa. Päättely etenee aineistolähtöisesti kohti teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Tutkimuksessa käytettiin ajatuskokonaisuutta, joka vastaa tutkimuskysymykseen mitkä muutosjohtamisen menetelmät sitouttavat henkilökuntaa.

Induktiivinen sisällönanalyysi etenee kolmevaiheisen prosessin mukaisesti. Ensimmäiseksi aineisto pelkistetään eli redusoidaan, jonka aikana analysoitava informaatio eli data, voi olla auki kirjoitettu haastattelu, havainnointi tai muuten kuvattu aineisto esimerkiksi asiakirja tai dokumentti. Redusoinnissa alkuperäisestä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois, tai data tiivisteetään tai pilkotaan osiin. Redusoinnin aikana auki kirjoitetusta aineistoista etsitään tutkimustehtävään kuvaavia ilmaisuja. Pelkistämisvaiheessa huomioidaan, että yhdessä lauseessa voi olla myös useampia ilmaisuja. (Elo ym. 2020, 220; Tuomi & Sarajärvi 2008, 122–123.)

Aineistoon perehdytään huolellisesti, mikä tarkoittaa aineiston läpikäymistä ja lukemista ennen varsinaisen analyysin aloittamista, näin varmistettiin kokonaisuuden saaminen aineistoista (Elo ym. 2022, 219.). Analysoitava data jaettiin ennen redusointia, jonka puolesta jaettu data redusointiin molempien tutkijoiden toimesta pitäen koko ajan huomioituna tutkimuskysymys. Tutkimuksessa redusoi-

dut ilmaukset siirrettiin omaan Word-tiedostaan, johon ne lopuksi taulukoitiin ensin tutkimuksien mukaisesti, jotta tieto pysyy koossa. Kun tutkimuskysymykseen vastaavat ilmaisut olivat poimittu alkuperäisestä aineistosta, ne pelkistettiin poistamalla täytesanat ja muokkaamalla murreilmaisut kirjakieleksi, sekä kääntämällä vieraskielinen aineisto suomen kielelle. Pelkistyksessä tulee huomioida, ettei tiedonantajan kuvaama sisältö muutu tai tutkija ei tee omaa tulkintaa (Elo ym. 2022, 220.). Pelkistetyt ilmaisut koottiin taulukkoon, jolloin vasemmalle jäi alkuperäisilmaisu ja pelkistetty ilmaisu oikealle. Pelkistys suoritettiin yhteisten Teams-kokousten aikana ja aineistoa käytiin yhdessä läpi, jotta varmistutaan, että kaikki ilmaisut tulevat mukaan analysointiin.

Redusoinnin jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli klusteroidaan. Klusteroinnissa aineistosta poimitut alkuperäisilmaisut käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuutta tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Ilmiöt ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, näin muodostetaan alaluokat. (Elo ym. 2020, 220; Tuomi & Sarajärvi 2008, 123–124.) Aineiston ryhmittelyn tavoitteena on vähentää luokkien määrää puristamalla samankaltaiset ja eroavaisuudet laajemmiksi kokonaisuuksiksi. (Elo & Kyngäs 2008, 111.) Alaluokkien nimien tulee olla mahdollisimman kuvaavia ja tarkkoja, jotta pelkistetty tieto ei katoa. Lopuksi tarkastetaan päällekkäisyydet ja huomioidaan ettei alaluokissa ole samaa asiaa tarkoittavia tietoja, eivätkä ne kuulu toiseen alaluokkaan. (Elo ym. 2020, 220.)

Aineiston analysoinnissa ja tiivistämisessä kuvataan aineisto teemoja korkeammalla abstraktitasolla ja siirrettiin yksittäiset tulokset yleisemmälle tasolle. Lopputuloksiin ei saa hypätä liian aikaisin, jottei aineiston analyysi jää keskeneräiseksi. Tässä vaiheessa analyysia jatketaan niin kauan, kunnes aineisto on tiivistynyt mielekkääksi ja merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. (Johansson yms. 2007, 95–96.) Klusterointi toteutettiin tutkijoiden toimesta yhdessä ja erikseen. Klusteroinnissa auttoivat myös ohjaajat, jotta alkuperäinen aineisto pysyisi mahdollisimman hyvin yhtenäisenä ilman liian nopeaa siirtymistä johtopäätöksiin. Taulukossa 3. on kuvattu esimerkki aineistolähtöisestä analyysistä ja analyysitaulukko kokonaisuudessaan on liitteenä 4.

Taulukko 3. Esimerkki aineistolähtöisestä sisältöanalyysistä, joka vastaa tutkimuskysymykseen; mitkä muutosjohtamisen menetelmät sitouttavat henkilökuntaa?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
Henkilökunnalla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa muutokseen (Laaksonen & Ollila, 2017; Kallankari, 2019; Lehtonen ym. 2023; Lumbers 2018)	Vaikuttamisen mahdollisuuden antaminen	Osallistamisen keinot	Osallistaminen	Muutosjohtamisen sitouttavat menetelmät
Muutoksen käynnistymisessä henkilöstölle tuodaan ilmi, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessiin (Kallankari, 2019)				
Henkilökunnalla tulee olla mahdollisuudet osallistua muutoksen toteuttamiseen (Kallankari, 2019)	Osallistamisen mahdollisuuden antaminen			
Anna mahdollisuus osallistumiseen (Laaksonen & Ollila, 2017; Nybondas-Kangas ym. 2017; Kallankari, 2019)				
Muutosjohtajan tulee saada henkilökunta mukaan muutokseen (Kallankari, 2019)				
Sitoutumaan uusiin toimintatapoihin (Kallankari, 2019)				
Oppimaan uutta (Kallankari, 2019)				
Motivoitumaan kohti muutoksen tavoitteita (Kallankari, 2019; Schuessler & Van Cural 2018)	Vuorovaikutuksen hyödyntäminen osallistamisessa			
Vuorovaikutusta tarvitaan henkilöstön osallistamisessa ja osallistumisessa. (Lehtonen Olli-Pekka yms.2023)				
Osallistumisessa ja osallisuudessa vuorovaikutuksella on vaikutus lopputulokseen ja käyttöönnottoon. (Lehtonen Olli-Pekka yms.2023)				
Henkilökuntaa tulee osallistua muutoksen suunnitteluun, sillä heillä on paras tieto yksikön toimintoista (Kallankari, 2019)	Osallistaminen muutoksen suunnitteluun	Osallistaminen muutosprosessin eri vaiheisiin		
Muutoksen suunnittelu on asiajohtamista ja siihen tulee osallistaa henkilökuntaa (Kallankari, 2019)				
Henkilökunnalla tulee olla mahdollisuudet osallistua muutoksen suunnitteluun (Laaksonen & Ollila, 2017; Lehtonen ym. 2023)				
Osallistamisella muutoksen suunnitteluun, henkilökunta saadaan sitoutettua muutokseen jo suunnittelusta lähtien (Kallankari, 2019)				
Henkilökuntaa tulee osallistua muutoksen suunnitteluun, sillä heillä on paras tieto mikä siellä mahdollisesti toimisi ja mikä ei (Laaksonen & Ollila, 2017)				
Ammattilaisten pitää olla itse mukana suunnittelemassa (Taylor III, David L., 2014.)				
Osallista henkilöstö muutoksen toteuttamiseen (Taylor III, David L., 2014.)				
Ammattilaisten pitää olla itse mukana kehittämässä (Lehtonen ym. 2023)				
Henkilöstöä tulee osallistaa muutoksen arviointiin, sillä he ymmärtävät parhaiten, miten muutostoimet vaikuttavat arjen toimintaan (Kallankari, 2019)				
Ammattilaisten pitää olla itse mukana arvioimassa (Lehtonen ym. 2023)				

Abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen on osa klusterointia. Abstrahoinnissa erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan käsitteet. Teoreettisiin käsitteisiin päästään, kun jatetaan luokkien yhdistämistä, niin kauan kun se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Elo ym. 2020, 220; Tuomi & Sarajärvi 2008, 124.) Analyysin luokit-

teluina työssä käytettiin pelkistetty ilmaisua, ala- ja yläluokka sekä aineistoa yhdistävää luokkaa, joka vastaa tutkimuskysymykseen. Ala- ja yläluokka muodostui aineiston materiaalista ja ne yhdistettiin pääluokaksi. Pääluokan luotiin menetelmäksi termipankin menetelmä selitystä hyödyntäen ”Yleisesti metodilla tarkoitetaan keinoa tai tapaa tehdä jokin asia.” (TEPA-termipankki, 2005.)

Analyysin eri vaiheissa palataan alkuperäiseen aineistoon ja tarkastellaan analyysin etenemisen loogisuus, jotta varmistutaan jokaisen luodun alaluokan vastaavan varmasti sisältöä mielekkäästi. Analyysin lopputulos oli tiivis kuvaus, jota havainnollistettiin taulukolla. (Elo ym. 2020, 221.)

Tulokset saavutetusta analyysistä tulee osoittaa, jotta tutkijan oma tulkinta tai satumanvaraisuus voidaan luotettavasti osoittaa. (Elo ym. 2020, 223.) Aineistoanalyysin avulla saatiin muodostettua uusia muutosjohtamisen sitouttavia menetelmiä tutkijoiden toimesta. Analyysin tuloksista kuvattiin luokittelujen pohjalta muodostuneet käsitteet ja niiden sisältö. Tulokset esitetään pääluokka ensin (liite 4.), jonka jälkeen kuvataan ylä- ja alaluokka. Näin raportti kuvailee analyysin ja luokittelun etenemistä. Tuloksissa puhutaan menetelmistä, jotka pääluokka nostatti esiin analyysin perusteella. Menetelmien alaluokat muodostuivat keinoista ja työkaluista, jotka sitouttavat henkilökuntaa. Tuloksista muodostetaan johtopäätös, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi 2008, 124.). Johtopäätöksestä tehtiin menetelmistä tiivis suositus esihenkilöille muutosjohtamiseen.

4.1.4 Kehittämisosuuden aineiston keruu

Kehittämisosuuden tavoitteena on kehittää muutosjohtamisen vaikuttavuutta ja henkilökunnan sitoutumista muutosprosessiin. Tutkimusmenetelmällisenä lähestymistapana käytettiin määrällistä (kvantitatiivinen) kyselytutkimusta. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa kuvan muuttujien suhteista ja eroista, ja sillä pyritään tavoittamaan suurin osa vastaajista, jotta saadaan hyvä kuva mielipiteistä ja asenteista. (Vilkkä 2007, 13–14, 17.) Kyselylomake on tavallisin määrällisen tutkimuksen keräämisen tapa. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyt kysymykset ja vastaa kysymyksiin kirjallisesti. (Vilkkä 2021.)

Määrällisesti toteutetuissa tutkimuksissa tärkeä asia on mittarin eli kyselylomakkeen suunnittelu. Suunnittelu edellyttää, että tutkijat tietävät tutkimuksen tavoitteen, eli mihin etsitään vastausta. (Vilkkä 2021.) Kyselyn huolellinen suunnittelu ja testaaminen vaikuttavat tutkimuksen onnistumiseen (Tietoarkisto).

Kyselyn tarkoitus oli vastata kehittämisosuuden tutkimuskysymykseen eli mitkä kirjallisuuskatsauksessa nousseet muutosjohtamisen menetelmät henkilökunta arvioi omaan yksikköön soveltuviksi. Perusjoukkona toimi tutkimuksen kohteena oleva hoitohenkilökunta (N = 139) ja kysely toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena, jolloin se koostui yhdestä mittauskerrasta (Tietoarkisto).

Kysymyksiä miettiessä on tärkeä pohtia mitä kysymyksellä mitataan ja kysymys tulee muotoilla niin, että se on vastaajille tuttu. Kyselylomakkeen tulee vastata esitettyyn tutkimuskysymykseen ja tätä mitataan tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla. (Vilkkä 2021.) Kysymykset valikoituivat kirjallisuus katsauksesta nousseiden muutosjohtamisen menetelmän ympärille ja kyselylomake piti sisällään monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajille oli asetettu valmiit vastausvaihtoehdot (Vilkkä 2021.). Kyselyssä kysyttiin menetelmien sisällä olevien työkalujen ja keinojen sopivuutta, jotta menetelmän kokonaisuuden soveltuvuus selviäisi. Vaihtoehtoina oli kyllä/ei vastaukset, valitse tietty määrä, sekä viimeisenä kysymyksenä menetelmien järjestäminen sopivammasta alkaen. Kysely testattiin ennen varsinaista mittausta ja testaamisella tarkoitetaan sitä, että muutama perusjoukosta arvioi kysymyksiä kriittisesti. Arvioinnin kohteena on kysymysten ja vastausten selkeys ja yksiselitteisyys, vastausvaihtoehtojen toimivuus, kyselyn pituus ja vastaamisaika (Vilkkä 2021.). Perusjoukossa toimiva esihenkilö testasi kyselyn ennen sen lähettämistä henkilökunnalle.

Kyselylomakkeen etuna on anonymiteetin säilyminen. (Vilkkä. 2021.) Kyselyyn alkuun ei tehty taustakysymyksiä, sillä tuloksissa ei tarvita tutkittavan ominaisuuksia. Kyselyssä ei lasketa muuttujia, jolla tarkoitetaan havainnointiyksiköihin liittyviä ominaisuuksia, joita ovat esimerkiksi taustamuuttujina sukupuoli tai koulutus (Vilkkä 2021.). Kyselyllä tutkittiin ainoastaan muutosjohtamisenmenetelmien sopivuutta kyseisen työyksikön henkilöstön mielestä mielipidetutkimuksena.

Kyselyyn avattiin muutosjohtamisen menetelmää muutamalla sanalla ennen kysymystä, sekä soveltuuko kyseinen menetelmä, keino tai työkalu työyksikköön rajatuin vastausvaihtoehdoin.

Kysely lähetettiin esihenkilöille, jotka välittivät sen lopulta hoitohenkilökunnalle. Mukaan lisättiin saatekirje (liite 5), jossa perusteltiin tutkimuksen tärkeyttä ja mieltä. Saatekirjeen perusteella arvioidaan tutkimusta ja vastaanottaja tekee päätöksen, osallistuuko tutkimukseen. Saatekirjeen tarkoituksen on vakuuttaa tutkimuksen kohde tutkimuksesta ja motivoida osallistumaan kyselyyn. (Vilkka 2021.) Saatekirjeen kirjoittamisessa käytettiin Arja Kuulan systemaattista tarkastuslistaa (Kuula 2006, 102.), jotta saatiin siirrettyä tarvittava tieto vastaajille. Tarkastuslista sisälsi kohdat:

1. Tutkijan tai tutkijaryhmän nimi ja yhteistiedot
2. Tutkimuksen tavoite
3. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus
4. Aineiston keruun toteutustapa
5. Luottamuksellisten tietojen suojaaminen
6. Kerättyjen tietojen käyttötarkoitus ja -aika ja ketkä tietoja käyttävät
7. Tutkittavia koskevat muut tiedonlähteet

Kysely toteutettiin tutkimusluvan voimassaollessa, joka on edellytys tutkimuksen aloittamiselle Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella (POHDE). Tutkimuslupa tarvitaan, jos tutkimuksen kohteena on hyvinvointialueen potilaat tai tutkittavat. Tutkimusluvan edellytyksenä on myös palvelusuhde hyvinvointialueeseen. (OYS, 2023.)

Tutkimusaineisto kerättiin Webropol- kyselyn (liite 6.) avulla sen helppouden ja taloudellisuuden vuoksi, sillä kyselystä ei aiheutunut kustannuksia. Webropol- kyselyn etuna on, että kaikki kysymykset ovat nähtävillä samaan aikaan ja tämän vuoksi vastaaja voi vertailla kysymyksiä ja vastauksia ennen lähettämistä. Tällä parannetaan johdonmukaisuutta saman aihealueen ympärillä ja autetaan vastaajia hahmottamaan kokonaisuutta muutosjohtamisen menetelmissä paremmin.

(Valli, 2018 93, 123.) Kyselytutkimuksissa määräaika on yleensä 10–14 vuorokautta, jonka aikana lähetetään muistutus kyselyyn vastaamisesta (Vilkka 2007, 106.). Vastausaika henkilöstön kyselyyn oli 18 vuorokautta ja kysely toteutettiin touko-kesäkuun vaihteessa 2024. Kyselystä muistutettiin kerran esihenkilöiden toimesta sähköpostilla, sekä markkinoimalla sanallisesti työpaikalla ja julkaisemalla kyselytutkimuksen QR- koodin saatekirjeen kanssa henkilökunnan sosiaalisen median seinällä.

4.1.5 Kehittämisosuuden aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston käsittelyllä tarkoitetaan sitä, että aineisto tarkastetaan ja tieto siirretään sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tutkia numeraalisesti taulukko- ja tilasto-ohjelmia apuna käyttäen. Aineistoa aletaan käsitellä, vasta kun määräaika on umpeutunut. Tutkija tarkastaa lomakkeiden tiedon ja arvio vastausten laadun, sekä poistaa heti asiattomasti täytetyt tai puutteelliset lomakkeet ja arvio kadon. (Vilkka, 2007. 106.)

Kato tarkoittaa puuttuvien tietojen määrää tutkimuksessa ja se tulee määrällisessä tutkimuksessa aina arvioida (Vilkka 2007, 105–106.). Kyselyyn aloitti vastaamisen 41 henkilöä ja määräaikaan mennessä valmiita lähetettyjä vastauksia oli 23. Kyselyssä ei noussut puuttuvia havaintoja, sillä kysely oli suunniteltu vastaamaan kyllä ja ei sekä jokaiseen kysymykseen oli vastattu. Vastausprosentiksi kyselylle tuli 16,55 %, kun yleensä kyselytutkimuksen vastausprosentti on 25–30 prosenttia otoksesta (Veal 1997, 154: Valli 2007, 59.). Kyselytutkimuksessa ei kerätty muuttujia, joten katoanalyysia ei voi tässä tutkimuksessa arvioida. Muuttujien osalta ei koskaan pystytä täysin varmistamaan toteutuneen otoksen edustavuutta, jonka vuoksi suositellaan käyttämään myös tutkimuksen ulkopuolista aineistoa (Vilkka 2007, 59.). Tulosten tarkastelussa huomioidaan aiemmat tulokset ja niiden yleistettävyyden.

Määrällisessä tutkimuksen käsittelyssä analysoitavaan muotoon on kolme vaihetta. Lomakkeiden tarkistus, aineiston muuttaminen muotoon, jossa sitä voidaan käsitellä numeraalisesti, sekä tallennetun aineiston tarkistus. Tulokset tallennetaan havaintomatriisiin eli taulukkoon. Aineistoa aletaan käymään läpi, kun

vastaukset on saatu tallennettua koneelle määräaikaan mennessä. (Vilkkä 2007, 105–106.) Vastaukset siirrettiin Webropol- ohjelmasta Exceliin, jotta aineisto oli sellaisessa muodossa, että sitä voi tarkastella.

Analyysitapa valitaan sen perusteella, tutkitaanko yhtä muuttujaa vai kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta ja niiden vaikutusta toisiinsa. Yhden muuttujan jakauman selvittämiseksi käytetään sijaintilukuja, jotka kuvaavat havaintoarvojen keskimääräistä sijaintia. Yleisimmät sijaintiluvut ovat keskiarvo ja moodi. (Vilkkä 2007, 119.) Soveltuvat menetelmät arvioitiin soveltuvuuden mukaan mukaiseen järjestykseen keskiarvon mukaan, jotka saatiin suoraan Webropolin omasta analysointityökalusta.

Menetelmien sisäisten keinojen ja työkalujen soveltuvuutta tarkasteltiin prosenttiosuuksien mukaisesti. Prosenttien avulla voidaan esittää selkeästi ja ymmärrettävästi tulokset, sekä kuinka suuren osan kokonaisuudesta tietty osa-alue muodostaa (Tilastokeskus). Osassa kysymyksissä vastaajan tuli valita osoitettu määrä soveltuvia keinoja/työkaluja esimerkiksi valitsemalla kaksi soveltuvinta, näiden vastaukset esitettiin prosenttiosuuksina hyödyntäen Webropolin- analysointityökalua. Prosenttiosuudet avattiin sanalliseen muotoon (taulukko 4.), jotta tuloksista saadaan helpommin luettavia. Prosenttiosuudet saatiin suoraan Webropolin analysointityökalun kautta.

Taulukko 4. Prosenttiosuuksien arviointi kriteerit.

75–100 % hyväksyntä	Erittäin hyvä Jos suurin osa henkilöstöstä hyväksyy keinon, voidaan pitää erittäin soveltuvana muutosjohtamiseen.
50–75 % hyväksyntä:	Hyvä Tämä prosenttiosuus viittaa siihen, että suurin osa henkilöstöstä kokee soveltuvan, mutta parantamisen varaa on.
Alle 50 % hyväksyntä:	Heikko Keinoa ei todennäköisesti voida pitää kovin soveltuvana, koska suurin osa henkilökunnasta ei koe keinon soveltuvan.

5 TULOKSET

Tuloksissa tarkastellaan integroivan kirjallisuuskatsauksen tuloksia, joita ovat muutosjohtamisen sitouttavat menetelmät ja kyselytutkimuksessa nousseet soveltuvat muutosjohtamisen menetelmät työyksikköön.

Sitouttavia muutosjohtamisen menetelmiä määriteltiin integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla. Katsauksen aineisto koostui (n=11) asiantuntija-artikkeleista (n=4), kirjoista (n=5), selvityksestä (n=1) ja lopputyöstä (n=1). Aineistoon sisältyi kotimaisia (n=5) sekä kansainvälisiä teoksia Iso-Britanniasta (n=2), Saksasta (n=1), Yhdysvalloista (n=2) ja Etelä-Afrikasta (n=1). Liitteessä 3. on avattu tutkimuksien tekijät, tutkimusmaa, vuosi ja tyyppi sekä tavoite ja tarkoitus, menetelmän kuvaus ja tulokset.

5.1 Muutosjohtamisen sitouttavat menetelmät

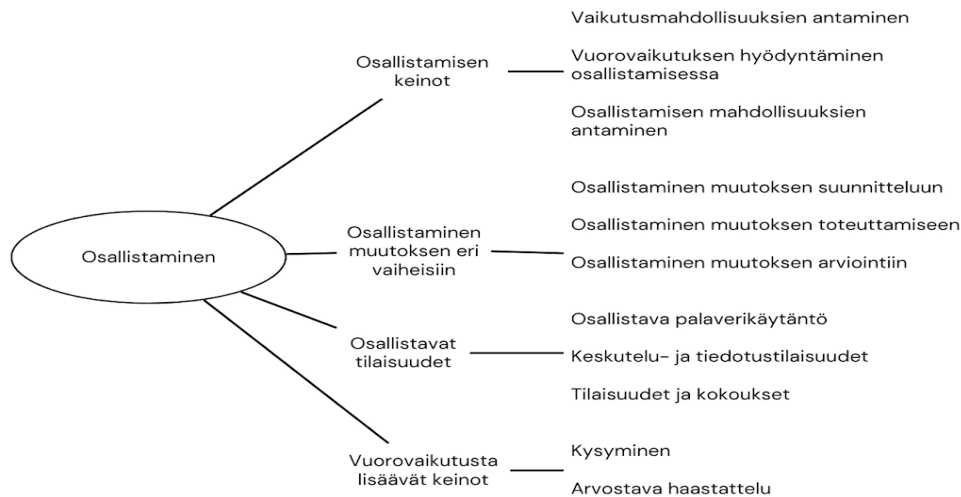


Kuvio 5. Kirjallisuuskatsauksesta nousseet 12 yläluokkaa muutosjohtamisen sitouttavat menetelmät

Kuviossa 5. on esitelty kirjallisuuskatsauksen tulokset, joissa nousi 12 yläluokkaa. Sitouttavia menetelmiä ovat **osallistaminen**, (Laaksonen & Ollila, 2017; Kallankari, 2019; Nybondas-Kangas ym. 2017; Lehtonen ym. 2023; Taylor III & Da-

vid, 2014; Wyk. 2015; Dick ym. 2018; Lumbers 2018), **muutosmotivointi**, (Laaksonen & Ollila, 2017; Kallankari, 2019; Taylor III & David, 2014; Lumbers 2018), **muutostyökalut** (Suomi ym. 2018; Taylor III & David, 2014; Kallankari 2019; Dicks ym. 2018; Lumbers 2018; Schuessler & Van Cura, 2018), **tunteiden hallinta** (Lehtonen ym. 2023; Kallankari 2019; Dick ym. 2018; Schuessler & Van Cura, 2018), **voimavaralähtöisyys** (Lehtonen ym. 2023; Laaksonen & Ollila, 2017; Kallankari, 2019; Nybondas-Kangas ym. 2017; Taylor III & David, 2014; Lumbers 2018), **muutostuki** (Nybondas-Kangas ym. 2017; Lehtonen ym. 2023; Suomi ym. 2018), **muutosvisio** (Lehtonen ym. 2023; Dicks ym. 2018; Laaksonen & Ollila, 2017; Kallankari 2019; Lumbers 2018; Schuessler & Van Cura, 2018), **muutosagentti**, (Laaksonen & Ollila, 2017; Debra & Abraham, 2018; Lehtonen ym. 2023; Dicks ym. 2018; Kallankari, 2019; Lumbers 2018; Schuessler & Van Cura, 2018), **oikeudenmukaisuus** (Nybondas-Kangas ym. 2017; Lehtonen ym. 2023), **vuorovaikutuksellinen lähestymistapa** (Laaksonen & Ollila, 2017; Dicks ym. 2018; Lehtonen ym. 2023; Taylor III & David, 2014; Nybondas-Kangas ym. 2017), **läpinäkyvä muutos** (Dick ym. 2018; Laaksonen & Ollila, 2017; Kallankari 2019; Nybondas-Kangas ym. 2017) ja **muutosviestintä**. (Dick ym. 2018; Laaksonen & Ollila, 2017; Kallankari 2019; Nybondas-Kangas ym. 2017; Lumbers 2018; Schuessler & Van Cura, 2018). Yläluokat vastasivat tutkimuskysymykseen 1) mitkä muutosjohtamisen menetelmät sitouttavat henkilökuntaa. Tarkemmat viittaukset nähtävillä liitteessä 3 ja 4.

Osallistamisessa (kuvio 6.) on tärkeää, että muutoksen käynnistymisessä henkilökunnalle tuodaan ilmi heidän mahdollisuutensa vaikuttaa muutosprosessiin ja muutokseen. Tavoitteena on, että muutosjohtajan saa henkilökunnan mukaan muutokseen, sitoutumaan uusiin toimintatapoihin, oppimaan uutta ja motivoitumaan kohti muutoksen tavoitteita.



Kuvio 6. Osallistamisen menetelmään liittyvät keinot ja työkalut.

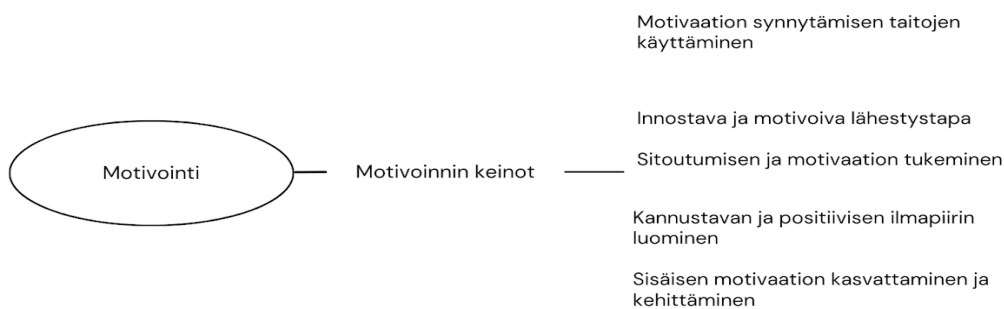
Henkilökunnalla on paras tieto siitä mikä toimii yksikössä ja mikä ei. Tämän vuoksi henkilökunta tulee osallistaa muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Muutostarpeita voidaan yhdessä ideoida sekä arvioida miten muutokset vaikuttavat arjen toimintaan, jonka kautta henkilökuntaa voidaan osallistaa.

Osallistamisen eri työkaluja ovat osallistavat tilaisuudet, vuorovaikutusta lisäävät keinot, osallistavat ryhmätyöskentelykeinot, sekä asiantuntijoiden hyödyntämisen keinot. Osallistavaksi tilaisuudeksi katsotaan osallistava palaverikäytäntö, jota hyödynnetään muun muassa asioiden käsittelyssä, ongelman ratkaisemisessa ja asioiden lisäymmärryksen saamiseen. Osallistavaa palaverikäytäntöä voidaan soveltaa ryhmätyömenetelmäksi, sekä se soveltuu käytettäväksi punta-roimisen työkaluna, jolla yhdistetään ideoita jatkokehitykseen. Muita osallistavia tilaisuuksia ovat erilaiset keskustelu- ja tiedotustilaisuudet koko henkilöstölle, sekä tilaisuudet ja kokoukset, jossa käsitellään tuntematonta tulevaisuutta ja innovoidaan ja realisoidaan mahdollisuuksia.

Osallistamiseen tulee käyttää vuorovaikutusta, sillä vuorovaikutuksella on suora vaikutus muutoksen lopputulokseen ja käyttöönottoon. Vuorovaikutuksen keinoja ovat arvostava haastattelu ja kysymisen menetelmä. Arvostavaa haastattelua voidaan hyödyntää muutoksen esittelyssä ja sen painopiste on olemassa olevien

vahvuuksien, toiveiden ja unelmien sekä positiivisen potentiaalin tunnistaminen. Kysymisen menetelmä on taas yksinkertaisesti näkemysten kysymistä valmiiden vastausten sijaan, jolloin henkilökunta otetaan mukaan muutokseen. Kysyminen lisää ymmärrystä, edistää oppimista ja sitouttaa muutokseen.

Ryhmätyöskentely menetelmiä ovat erilaiset Workshopit, World Cafe, työyhteisön sisäiset työryhmät ja prosessikonsultaatiomalli. Prosessikonsultaatiomalli antaa aikaa toteuttaville ihmisille, sekä sen avulla prosessoidaan muutoksen tilanetta ryhmässä ja koko organisaatiossa. Asiantuntijoita voidaan osallistamisessa hyödyntää erilaisten asiantuntijapaneelien ja organisaatioraadin avulla, sekä yhteisten koulutus- ja valmennustilaisuuksilla, jotka sitouttavat henkilökuntaa muutokseen.



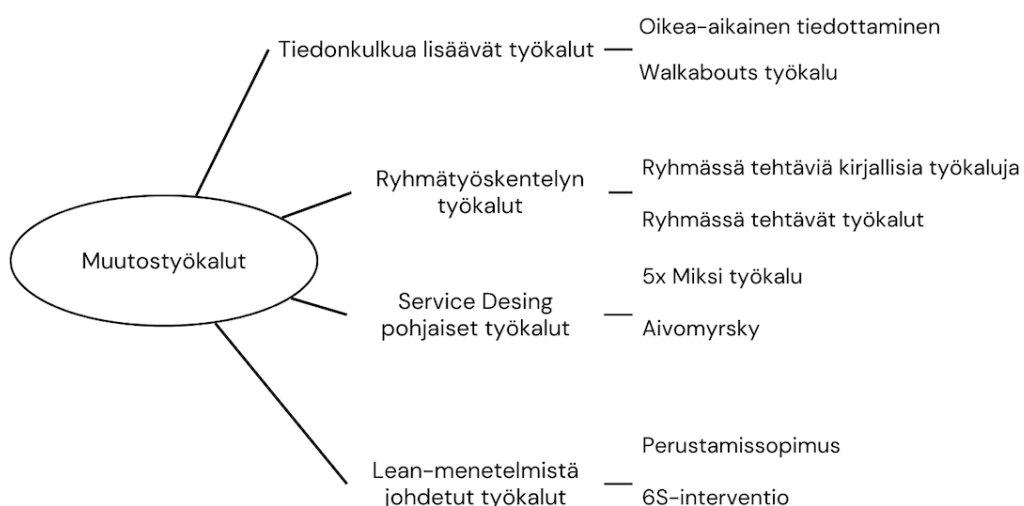
Kuvio 7. Motivoimisen menetelmään kuuluvat keinot.

Muutokseen sitoutumisen kannalta on tärkeä saada henkilökunta **motivoituneeksi** muutokseen. Motivoinnin keino (kuvio 7.) on motivaation synnyttäminen muutosjohtajan taitojen avulla, joita ovat esimerkiksi jalot arvot, eettisyys, toimintavapaus ja itsenäisyys. Muutosjohtajan on tärkeä toimia esimerkkinä ja muutoksesta innostuminen tarttuu helposti muihin. Muutosjohtajan tulee kannustaa henkilökuntaa ja luoda positiivista uskoa onnistumiseen omalla asenteellaan, toiminnallaan, käytöksellään ja puheellaan.

Motivoiva ja innostava lähestymistapa luodaan antamalla runsaasti palautetta, mahdollistamalla onnistuminen ja tuottamalla onnistumisen ilo. Lisäksi muutosmotivaatiota kasvatetaan, kun tarjotaan pohja mielekkäälle ja haastavalle työlle,

mahdollistetaan kykyjen käyttö sekä henkilökunnan osaaminen hyödynnetään kokonaan. Realistiset ja innostavat tavoitteet, osallistamisen mahdollisuus on tärkeää, jotta henkilökunta motivoituu ja sitoutuu muutokseen. Muutoksen motivoimisissa on tärkeää johtamisen hallinta ja siihen liittyvä vuorovaikutus.

Muutosjohtajan johtamisotteen lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa sisäinen motivaatio. Sisäisen motivaation kasvamiseen ja kehittymiseen vaikuttaa turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunne, johon varsinkin muutosjohtaja voi vaikuttaa. Sisäinen motivaatio ja sitoutuminen syntyy osallistamisella ja ajatteluprosessin aktivoimisella. Sitoutumiseen ja motivaation tukemiseen vaikuttaa esihenkilön johdatteluvoima. Suuri johdatteluvoiva esihenkilön johtamisotteessa vähentää henkilökunnan omaa ajattelua, joka vähentää sitoutumista. Esihenkilön on tarkoitus saada työntekijä itse oivaltamaan muutoksen tarve, jolloin saadaan aikaan parasta sitoutumista. Muita sisäisen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisön hyvä työskentely kulttuuri, työyhteisön sisäinen yhteistyö ja hyvät työskentelyolosuhteet sekä työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet. Nämä vaikuttavat henkilökunnan affektiiviseen sitoutumiseen ja ”me-hengen” luomiseen. Hyvä palkkaus on myös tärkeä osa sisäisen motivaation synnyttämiseen.



Kuvio 8. Muutostyökalujen menetelmään kuuluvat työkalut.

Muutostyökalut (kuvio 8.) nousivat omaksi menetelmäksi sitouttamaan henkilökuntaa muutokseen. Muutostyökalut luokitellaan tiedonkulkua lisääviksi, ryhmätyöskentelyä hyödyntäväksi, sekä Service design- ja Lean-pohjaisiksi työkaluiksi.

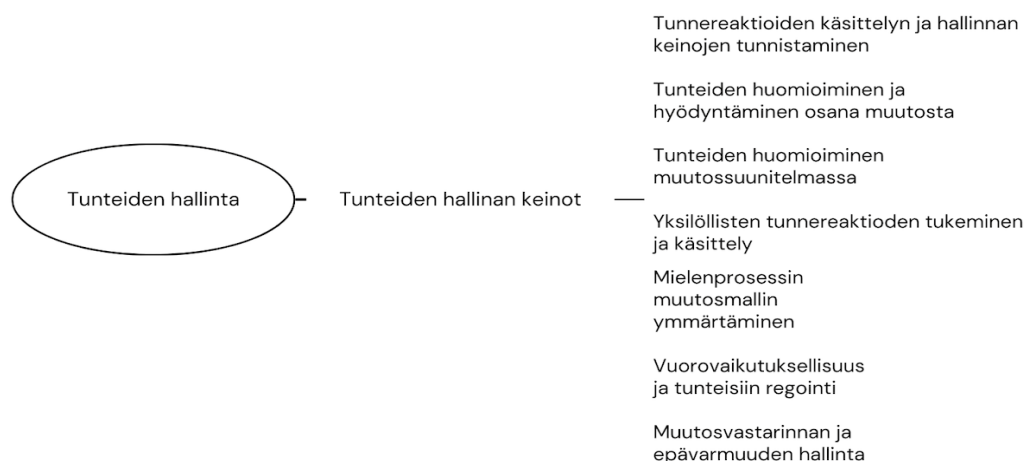
Tiedonkulkua lisääviä työkaluja ovat oikea-aikainen tiedottaminen ja Walkabouts työkalu. Oikea-aikainen tiedottaminen ja sitouttaminen muutokseen vaativat organisointia ja kertaamista, sekä oikea-aikaisen tiedottamisen apuna voidaan käyttää toiminnallisia työkaluja. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että tieto muutoksesta tulee oikeaan aikaan ja Walkabouts työkalua voidaan myös käyttää apuna tähän. Walkabouts rohkaisee ideoiden kulkua ja auttaa johtajia tunnistamaan olemassa olevat huolenaiheet. Walkaboutsilla avulla tunnistetaan erityiset esteet uusien toimintamallien käyttöönotolle.

Toinen muutostyökalu on ryhmätyöskentelyn työkaluja, joita ovat SWOT-analyysin teko henkilöstön kanssa, erilaisten korttien käyttö ja hyvinvointikarttojen rakentaminen henkilökunnan kanssa. Ryhmässä tehtäviä työkaluja ovat ryhmätehtävät ja työpajaharjoitteet, jotka nähdään hyvinä välineinä sitouttamaan henkilökuntaa muutokseen.

Service design pohjaisia työkaluja muutoksessa voidaan hyödyntää varsinkin uusien ideoiden luomiseen sekä ongelman ratkaisuun. Esimerkiksi 5x miksi työkalussa tehdään viisi tarkastelukierrosta, jonka avulla ongelmaa tai käsiteltävää asiaa tarkastellaan siten, että sen tapahtumaketju hahmottuu ja lopulta sen pohjimmainen syy saadaan esille. 5x miksi työkalun avulla toimenpiteet voidaan kohdistaa juurisyyhyyn ja sitä kautta lähteä ratkaisemaan ongelmaa. Toinen Service design pohjainen työkalu muutokseen on aivomyrsky. Aivomyrskyn tarkoituksena on saada määrällä laatua, joka tapahtuu sillä, että keksitään mahdollisimman paljon raakaideoita. Kehittämisideoita jatko kehitellään ja seulomalla valitaan parhaat kehittämisideat hyödynnettäväksi.

Lean-menetelmistä nostettujen työkalujen avulla luodaan organisoitua, tehokasta ja turvallista työympäristöä. Ryhmässä tehtävä perustamissopimus on usein käy-

tetty työkalu Lean-käytössä ja projektien hallinnassa. Perustamissopimus on tiimin laatima asiakirja, jonka avulla muutos tuodaan näkyväksi. Ryhmän jäsenet laativat asiakirjan muutoksen suunnan ja laajuuden selvittämiseksi. Samalla asiakirja toimii sopimuksena muutospöytäkirjan sponsorin, keskeisten sidosryhmien ja muutoksen kehittävän tiimin välillä. Toinen Lean-pohjainen työkalu on 6S-interventio, jonka kautta omistajuutta voidaan juurruttaa tiimin jäseniin. Tämä menetelmä on johdettu 5S Lean menetelmästä ja 6S-interventiolla on kuusi pilaria viiden sijaan, jota noudatetaan. Pilarit ovat lajitella eli päästä eroon, suoristaminen tai järjestyksen asettaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että asiat järjestellään. Kolmas pilari on loistaa eli puhdistaa ja ratkaista, jonka jälkeen standardoidaan ja tehdään muutos johdonmukaiseksi. Lopulta ylläpidetään eli jatketaan muutosta ja tehdään se turvallisesti eli kunnioitetaan työpaikkaa ja työntekijöitä.



Kuvio 9. Tunteiden hallinnan menetelmään kuuluvat keinot.

Muutoksessa **tunteiden hallinta** (kuvio 9.) on tärkeää, sillä muutos aiheuttaa väistämättä tunne-reaktioita henkilökunnassa ja johdossa, ja ne tulisi käsitellä ja hallita, jotta muutokseen voidaan sitoutua. Tunne-reaktiot vaikuttavat merkittävästi organisaation toimiiin ja muutosjohtamisessa on kyettävä hallitsemaan yksilön ja yhteisön tunne-reaktiot, eikä muutosta perustella ainoastaan faktoilla ja järkisyillä. Taitava ihmistenjohtaja työskentelee myös tunnetasolla ja reagoi muutoksen aiheuttamiin tunteisiin oikealla tavalla ja hyödyntää niitä muutoksessa.

Taitava muutosjohtaja kykenee löytämään keinoja vahvistamaan epävarmuudessa työskenteleviä työntekijöidensä turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden

tunnetta ja auttaa työyhteisöä muutoksen aiheuttaman kriisin yli. Tunteiden huomioiminen tulee ottaa mukaan jo muutossuunnitelmassa. Hyvässä muutossuunnitelmassa on huomioitu henkilökunnan epävarmuuden aiheuttama ahdistus, sekä huomioitu normaalin työkuorman lisäksi muutoksen tuoma kuormitus ja tunteiden hallitsemiseksi etsitään keinoja. Muutosjohtajan on tärkeä saada epävarmuuden tunteet hallituksi, vaikka selkeitä muutosvastarintaan vaikuttavia menetelmiä ei ole aiemmissa tutkimuksissa havaittu.

Muutoksessa tulee tukea yksilöllisen tunnereaktion käsittelyä ja tukemista, jolla tarkoitetaan sitä, että tunnereaktiot etenevät yksilöllisessä aikataulussa ja henkilökuntaa tulee tukea yksilöllisellä tavalla mahdollisuuksien mukaan. Muutosjohtajan tulee ymmärtää mielenprosessin malli, johon liittyy tunteet, sitoutuminen ja motivaatio sekä mielenprosessin vaikutus henkilökunnan ja työyhteisön toimintaan. Tunteidenhallinnassa on tärkeä avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus sekä se, että kaikki tunteet tunnustetaan. Muutosjohtajan tulee reagoida nopeasti ilmeneviin tunteisiin, kannustaa ja rohkaista henkilökuntaa muutoksen keskellä, jotta sitoutuminen varmistetaan.



Kuvio 10. Voimavaralähtöisyyden menetelmään kuuluvat keinot.

Muutos tuo väistämättä henkilökunnalle kuormaa ja vie voimavaroja. Muutosjohtamisen menetelmäksi nousi **voimavaralähtöisyys** (kuvio 10.), jotta henkilökunnan voimavaroja voidaan tukea ja lisätä parhaimmilla mahdollisilla keinoilla.

Muutoksen kokeminen on yksi voimavaroihin liittyvä ilmiö ja siihen voidaan vaikuttaa organisaation toimintavoilla esimerkiksi positiivisten kokemusten lisäämisellä. Henkilökunnan tulee kokea, että hän on tekemässä jotain merkityksellistä ja tärkeää sekä että työntekijällä on kokemus siitä, että hän voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöön. Positiivista voimavaraa voidaan lisätä palautteella. Palautetta tulee antaa ja saada onnistumisista, ja myös epäonnistumisista. Palautteen antamisella on positiivinen vaikutus kehitykseen ja sitoutumiseen. Palaute suuntaa myös toimintaa kohti uutta ja toivottua käyttäytymistä. Palkitsemista tulee myös hyödyntää muutoksen tukemisessa ja sitouttamisessa. Kannusteilla ja palkkiot ovat tärkeitä sosiaali- ja terveystalouden muutosprosesseissa.

Voimavaroja voidaan palautteen ja palkitseminen lisäksi lisätä muutoksen virstanpylväiden juhlimisessa. Virstanpylväissä toteutetut henkilöstötilaisuudet parantavat yhteishenkeä ja ryhmä dynamiikka, ne sitouttavat muutokseen ja parantavat motivaatiota. Virstanpylväitä on esimerkiksi muutoksen käynnistäminen, vanhojen aikojen hautajaiset, uuden oppimisen vaihe, muutoksen päätösvaihe ja muutoksen päättäjät eli muutoksen loppujuhla. Yhteenkuuluvuutta ja ryhmähenkeä voidaan lisätä myös yhteisillä koulutustilaisuuksilla, vierailuilla toisiin toimipisteisiin ja yhteisillä juhlilla. Muutoksessa ja kehittämisessä tarvitaan aina yhteistyötä, jotta muutos onnistuu ja siihen voidaan sitoutua. Kohdennettu yhteistyö tuo yhteen huippuosaamista, joka vaikuttaa muutoksen onnistumiseen.

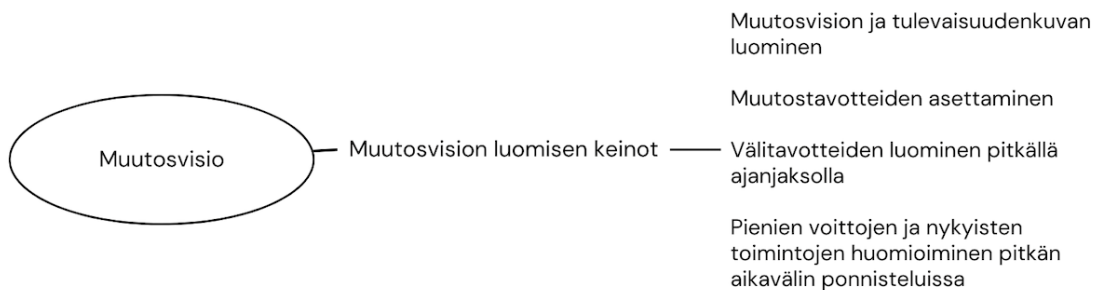


Kuvio 11. Muutostuki menetelmään kuuluvat palvelut.

Muutostuki (kuvio 11.) sisältää muutosta vahvistavia palveluita, joita ovat hyvinvointia vahvistavia palveluita on yhteistyö luottamusmiesten ja työsuojelun

kanssa. Työhyvinvointia voidaan lisätä työhyvinvoinnin tukipalveluissa ja työterveyshuollon kautta. Tekniikkaosaamista vahvistavia palveluita on ICT-tuki ja teknologian osaamisen vahvistaminen, joka aiemmissa tutkimuksissa koettiin riittämättöminä. Työnohjauksen avulla tuetaan työyhteisöä muutoksessa ja sen kanssa jaksamisessa. Työnohjaus on osa toimivaa johtamisjärjestelmää ja se edistää oppivan organisaation kulttuuria työyhteisössä ja on väline muutosjohtamiseen.

Muutostukea voidaan antaa myös koulutuksen ja osaamisen kehittämiseen. Osaamista tulee kehittää ja muutoksen vastustusta voi syntyä henkilökunnan pelosta sopeutua ja selviytyä uudesta menetelmästä. Nämä ongelmat voidaan ratkaista yleensä koulutuksella ja jatkuvalla tuella henkilöstö ammattilaisilta.

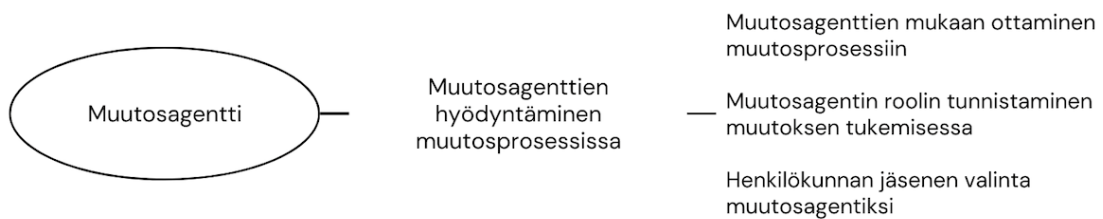


Kuvio 12. Muutosvision luomiseen menetelmään vaikuttavat keinot.

Muutosvision (kuvio 12.) luominen on tärkeää, jotta henkilökunta ymmärtää tulevaisuudenkuvan samalla tavalla. Muutosvisiota kuvatessa samalla on välttämätöntä linjata keskeiset muutoksen toteuttamisen keinot, jotta muutos voidaan pitää hallinnassa ja siihen voidaan sitoutua. Visioon tulee kuvata myös muutoksen jälkeinen aika, jotta henkilöstö näkee kokonaisuuden muutoksen ja sen jälkeisen ajan.

Muutosvisio pitää sisällään muutostavoitteiden asettamisen. Tarkkojen ja vaikeiden tavoitteiden asettaminen johtaa johdonmukaisesti parempaan suoritukseen, kuin pelkkä kehoitus tehdä parhaansa. Pitkän ajanjakson muutosten keskellä motivaatio saavuttaa kokonaisvaltainen tavoite saattaa hiipua, joka voi herättää

epäilyksiä itse muutosta kohtaan. Tavoitteiden pilkkominen välitavoitteisiin parantaa motivaatiota ja on käytännön toimenpide, johon kannattaa osallistaa henkilökuntaa, koska heillä on hyvä näkemys mitä muutoksia toiminnassa tulee tapahtua, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä. Muutoksesta tulee etsiä pieniä ”voittoa” ja nykyisten toimintojen asteittaisia tehokkuuden parannuksilla luodaan vauhtia toteutukseen ja vapautetaan resursseja tulevien pitkien aikavälin muuttavia ponnisteluja varten.



Kuvio 13. Muutosagentin menetelmään kuuluvat keinot.

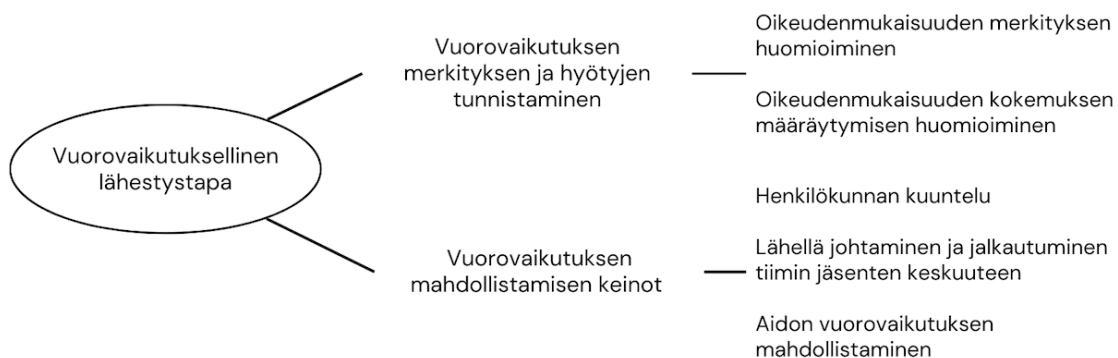
Muutosagentin (kuvio 13.) ottaminen mukaan muutosprosessiin on suositeltavaa. Työntekijän näkemykset ja ratkaisuehdotukset otetaan näin ollen huomioon, tällöin työntekijä saa aktiivisen roolin muutoksen toteuttamisessa. Muutos tulisi organisoida siten, että sitä organisoi tietty muutosryhmä ja henkilökunnasta valitaan jäsen muutosagentiksi. Siihen on järkevä valita vähintään yksi henkilökunnan jäsen mukaan.

Johtajien tulee tunnistaa nämä avainhenkilöt organisaation kaikilla tasoilla, jotka ovat kiinnostuneita muuttamaan parempaan suuntaan ja muutoksen saavuttamiseksi on välttämätöntä valita oikea muutosagentti. Valinnan jälkeen tulee avainhenkilöt sitouttaa muutokseen kutsumalla heidät tärkeisiin kokouksiin ja kannustamalla heitä jakamaan näkökulmansa koko henkilökunnalle, jotta koko organisaatio saadaan sitoutumaan muutokseen. Keskeiset vaikuttajat tulee ottaa mukaan heti alkuvaiheesta alkaen, jotta saadaan avainryhmän tuki muutokseen ja tukea tulee kasvattaa johtajuuden keinoin.



Kuvio 14. Oikeudenmukaisuuden menetelmään kuuluvat keinot.

Muutosta sitouttava menetelmä on **oikeudenmukaisuuden varmistaminen** (kuvio 14.). Keinoja oikeudenmukaisuuden varmistamiseen on oikeudenmukaisuuden huomioiminen ja johtajuuden keinoin oikeudenmukaisuuden varmistaminen. Oikeudenmukaisuuden kokemuksella on selkeä yhteys työssä suoriutumiseen ja tämän ansiosta työntekijät ovat terveempiä, työhönsä tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja työsuoritus on laadukkaampaa sekä he suhtautuvat muutokseen myönteisemmin. Oikeudenmukaisuuden kokeminen määräytyy esihenkilön tarkasta ja kunnioittavasta tavasta kertoa muutokseen liittyviä päätöksiä, henkilökunta kokee oikeudenmukaisesta arvosta ja esihenkilö tekee oikeudenmukaisia päätöksiä ja viestii niistä. Nämä edistävät muutokseen sitoutumista ja tulkitsemista muutosta mahdollisuutena. Oikeudenmukainen johtaminen on arvostavaa ja ystävällistä kohtelua sekä sääntöjen noudattamista jokaisen henkilökunnan jäsenen kohdalla samalla tavalla.



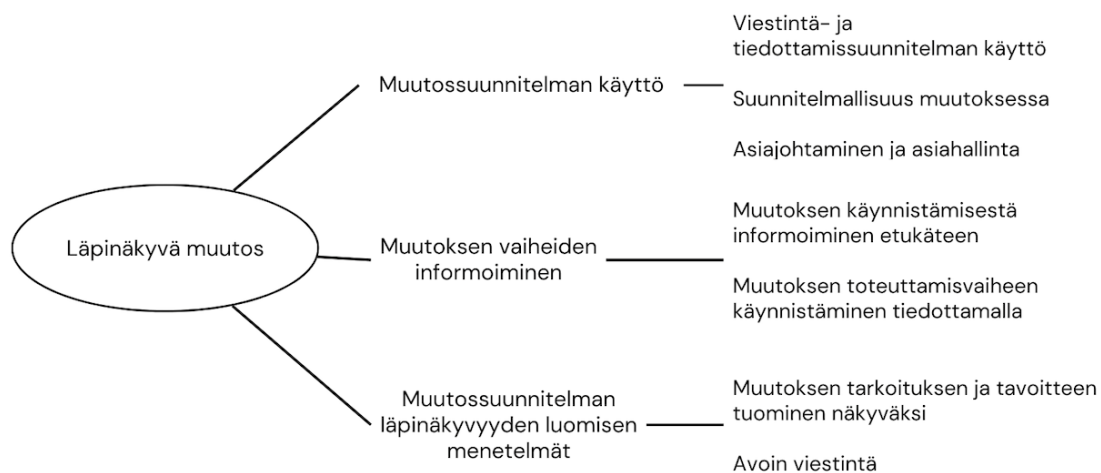
Kuvio 15. Vuorovaikutuksellisen lähestymistavan menetelmään kuuluvat keinot.

Vuorovaikutus (kuvio 15.) on tärkeässä roolissa johtamisessa esihenkilön ja henkilökunnan välillä ja se on keskeinen elementti muutoksen onnistumisessa.

Sitä tarvitaan muutosjohtajan tiedottaessa ja viestiessä muutoksesta ja sen vaikutuksesta toimintaan. Vuorovaikutuksellinen lähestymistapa kattaa vuorovaikutuksen merkityksen ja hyötyjen tunnistamisen sekä vuorovaikutuksen mahdollistamisen keinot.

Vuorovaikutuksen sitouttavia hyötyjä on esimerkiksi tunteiden hallinta ja oikeudenmukaisuuden kokeneminen. Tunteita on mahdollista käsitellä ja hallita vuorovaikutuksen, dialogin sekä erilaisten osallistamistyökalujen ja mielenprosessin hallinnan välineillä. Henkilökunnan näkemysten kuunteleminen ja osallistuminen päätöksentekoon lisää kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja parantaa kommunikaation ilmapiiriä.

Muutosta tulee johtaa läheltä ja muutoksen johtajan tulee jalkautua arjen työn tasolle. Johtajien tulee olla suoraan tekemisessä henkilökunnan kanssa, jotta molemmat osapuolet kehittävät tarkkaa ymmärrystä muutokseen vaikuttavista käytännön asioista ja näin saadaan henkilökunta tukemaan uusia prosesseja ja järjestelmiä. Aito vuorovaikutus mahdollistetaan riittävän monipuolisen ja kehittävien keskusteluiden välillä, ja olennaista on jatkuva vuorovaikutus muutosjohtajan ja henkilökunnan kanssa. Esihenkilön tulee hallita kävelemällä eli kulkien henkilökunnan keskuudessa ja keskustelemalla. Keskustelut siitä mitä menetetään, mitä jäljelle jää sekä miten saadaan tilaa uudelle, on tärkeä osa muutoksen sitoutumiseen.



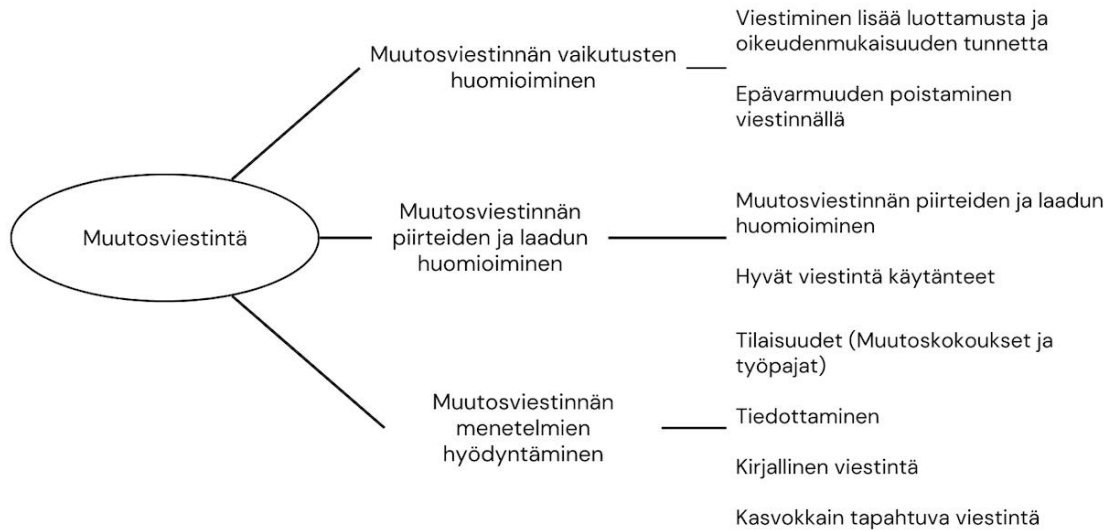
Kuvio 16. Läpinäkyvän muutoksen menetelmiin kuuluvat keinot.

Muutoksen tekeminen läpinäkyväksi sitouttaa henkilökuntaa, sillä **läpinäkyvä muutos** (kuvio 16.) tuo henkilökunnalle tietoa muutoksesta ja muutos on suunniteltua ja harkittua. Muutossuunnitelmassa tulee olla viestintä- ja tiedottamissuunnitelma, suunnitelmallinen muutos, jotka ovat molemmat asiajohtamista. Asiajohtamista on muun muassa muutoksen suunnittelu ja eri toimenpiteiden toteuttaminen, tiedottaminen ja muutoksen arviointi. Taitava muutosjohtaja hallitsee asiajohtamisen ja käyttää useita muutosta edistäviä keinoja muutosjohtamisessaan

Muutossuunnittelun tarkoitus on luoda muutosprosessin raamit. Näitä ovat tavoitteet, alustavat toimenpiteet, muutosorganisaatio, aikataulut ja resurssit. Monille muutos voi olla vaikea, mutta selkeä viestintä, hyvin määritellyt tavoitteet lisäävät muutoksen sitoutumista. Muutoksen tavoitteen ja tarkoituksen tuominen läpinäkyväksi edistää henkilökuntaa sitoutumaan tulevaan muutokseen, ja ne ovat tärkeä viestiä muutoksen alusta lähtien.

Viestintä- ja tiedottamissuunnitelma tulee olla harkittu ja strategisesti kehitetty osa muutossuunnitelmaa, ja viestintä ja tiedottamisen tulee olla suunnitelman mukaista. Tehokas viestintä ja prosessin läpinäkyvyys edistää uuden yhteisen kulttuurin luomista ja avoimen viestinnän ylläpitäminen voi auttaa käsittelemään huolenaiheita niiden ilmetessä sekä tarjota rauhoittumista ja ottaa huomioon myös sidosryhmien palautteen.

Läpinäkyvä muutos tarkoittaa myös muutoksen vaiheiden informoimista. Muutos kannattaa käynnistää etukäteen informoidulla tiedotustilaisuudella tai muutostyöpajalla henkilökunnalle. Muutoksen käynnistämisen tekeminen näkyväksi muutoksen osapuolille ja tiedotus etukäteen mahdollisuuksien mukaan sitouttaa henkilökuntaa muutokseen. Muutoksen toteutusvaihe käynnistetään myös tiedottamalla. Muutoksen toteuttamisvaihe käynnistetään yleensä muutostyöpajalla, tiedotustilaisuudella tai muutostyöpajalla, jossa kerrotaan muutoksen nyt alkavan. Samalla tiedotetaan muutoksen aikatauluista, sisällöstä ja tiedossa olevista vaikutuksista ja työnjaosta.



Kuvio 17. Muutosviestintä menetelmään kuuluvat keinot.

Muutosviestinnän (kuvio 17.) vaikutus tulee huomioida, jotta muutokseen voidaan sitoutua. Muutoksen perusteiden kertominen lisää luottamusta johdon toimintaan ja kokemusta oikeudenmukaisuudesta, sillä henkilökunta kaipaa tietoa siitä mihin muutoksella pyritään ja miksi se kannattaa. Muutosviestintä lisää henkilökunnan luottamusta, oikeudenmukaisuuden tunnetta ja poistetaan myös epävarmuuden tunnetta. Epätietoisuus henkilökunnassa aiheuttaa haitallisia tunne-reaktioita ja haittaa motivaatiota ja sitoutumista.

Laadukas, ajankohtainen, tarkoituksenmukainen ja tarkka viestintä helpottaa henkilökunnan epävarmuutta ja sitouttaa tunnepitoisemmin. Muutosviestinnässä tulee huomioida sen piirteet ja laatu. Viestinnän tulee olla jatkuvaa, oikea-aikaista, avointa, keskustelevaa ja vuorovaikutteista. Tiedottaminen kannattaa myös olla jatkuvaa, ajantasaista, avointa ja keskustelevaa, ja sitä ei voi olla liikaa. Hyvät käytänteet omaava muutosviestintä tarkoittaa suurille ja laajoille muutoksille viestintä osana joukkoa pienempiä vaiheita, jotta viestintä on tehokkaampaa, vähemmän ylivoimaista ja näin voidaan vähentää muutosvastarinnan riskiä.

Muutosviestinnän keinoja ovat erilaiset tilaisuudet, kirjallinen- ja kasvokkain tapahtuva viestinnän ja tiedottamisen. Tilaisuuksia on esimerkiksi säännöllisesti järjestettävät muutostyöpajat ja työpajat, joita voidaan pitää viikoittain tai päi-

vittäin sekä tiedon jakaminen tilaisuuksissa. Useampaan viralliseen tiedotustilaisuuteen osallistuminen vähensi henkilökunnan huolestumisen tunnetta ja sitoutti muutokseen.

Muutoskokouksissa tai työpajoissa yhdessä sovituista asioista tiedotetaan erikseen viikkotiedotteessa. Tarpeellista on tiedottaa viikoittain toimenpiteistä ja muutoksista, sillä niitä tapahtuu paljon laajemmissa muutosprojekteissa. Muutoksiansioon on hyvä kerätä aikaisemmat tiedotteet, jotta tieto pysyy järjestyksessä ja helposti saatavilla. Muita kirjallisia viestinnän muotoja on erillinen ilmoitustaulu, johon julkaistaan yksityiskohtaisia tietoja parannusaloitteista. Ilmoitustaulun sisältö tulee vaihtua säännöllisesti, jotta se pysyy ajankohtaisena. Henkilökunnan osallistumista kokouksiin voidaan edistää muutosviholla, johon henkilökunta voi nostaa esille heitä askarruttavia kysymyksiä.

Kasvokkain tapahtuvaa viestintää tulee hyödyntää muutoksessa, sillä epävirallinen viestintä, kuten keskijohdon ja esihenkilöiden keskustelut alaisten kanssa vaikuttaa myönteisesti sitoutumiseen ja vähensi irtisanoutumisia. Menetelmiä tähän on esimerkiksi ”hissipuhe”, joka on suunniteltu nopeaan tiivistelmään projektista. Sitoutumista muutokseen lisää johtajien pyrkimys kommunikoidaan kasvokkain ja näin lisäämään vuorovaikutusta henkilökunnan kanssa.

Tiedottaminen kattaa koko henkilöstölle viestinnän erilaisten kanavien kautta sekä henkilökunnan osallistamisen mahdollistamisen tiedottamisen kautta. Kuitenkin yksisuuntainen tiedottaminen ilman osallistamista on huono sitoutumisen aikaansaaja. Kirjallisen viestinnän muotoja on esimerkiksi sisäinen uutiskirje, joka sisältää sekä johtajien ja henkilökunnan kirjoittamia juttuja ja joka kattaa sekä osaston uutiset, että työntekijöiden ulkoiset kiinnostuksen kohteet. Uutiskirje tulee julkaista vähintään kuukausittain, mutta enintään joka toinen viikko, jotta se pysyy tehokkaana viestintämuotona.

5.2 Muutosjohtamisen menetelmien soveltuvuus työyksikköön

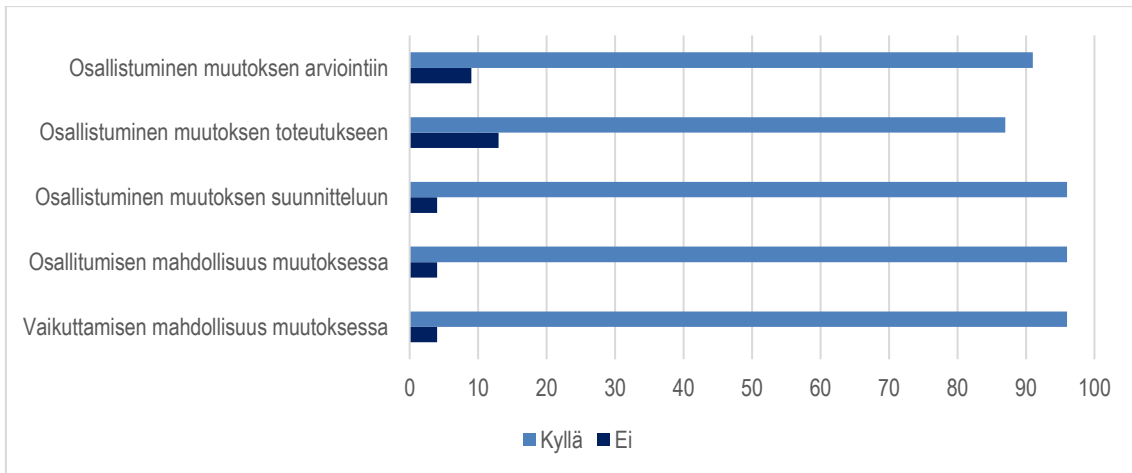
Muutosjohtamisen sitouttavien menetelmien soveltuvuutta työyksikköön selvitetiin Webropol- kyselyllä menetelmien sisältämien keinojen tai työkalujen kautta. Koettiin, että lähes jokainen keino tai työkalu soveltuu työyksikköön, jota kautta voidaan olettaa myös menetelmän soveltuvuus työyksikköön. Keinot ovat taulukoitu vastausprosentin mukaisesti ja avattu sanallisesti kriteereiden perusteella. Kyselyssä myös menetelmät arvioitiin soveltuvuuden mukaisesti, jotta saadaan kokonaiskuva menetelmien käytettävyydestä työyksikössä. Taulukossa 5. on kuvattu henkilökunnan arvion mukaan menetelmät soveltuvimmasta vähiten sopivampaan keskiarvon mukaisesti.

Taulukko 5. Muutosjohtamisen menetelmät soveltuvimmasta (1) vähiten sopivampaan (12) keskiarvon perusteella.

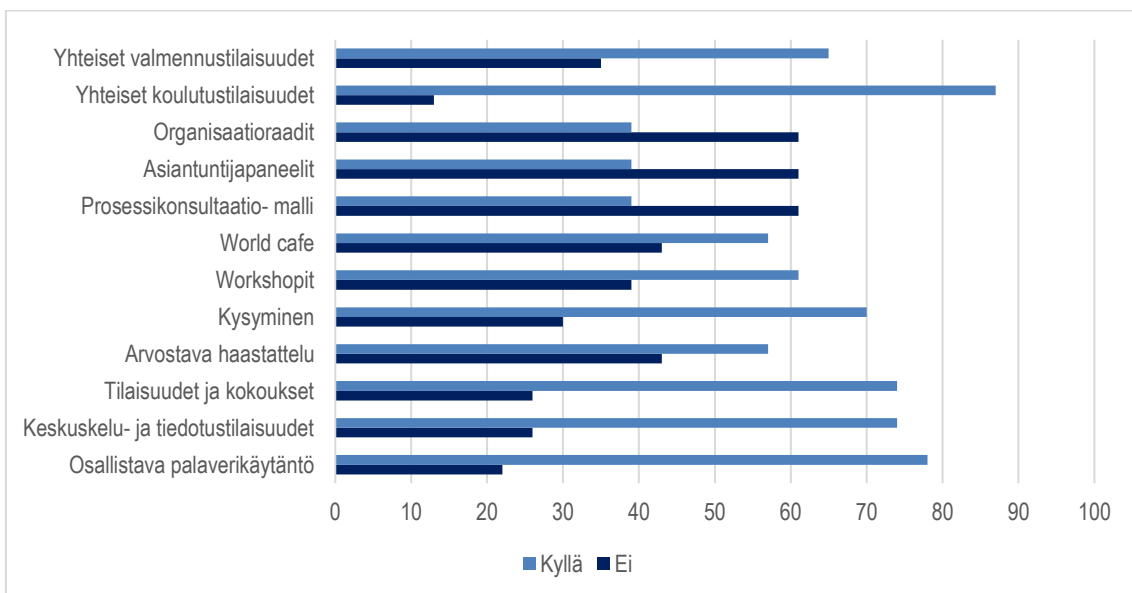
<i>Muutosjohtamisen sitouttavat menetelmät</i>	<i>(ka)</i>
1. Osallistaminen	3,3
2. Muutosmotivointi	5,1
3. Vuorovaikutuksellinen lähestymistapa	5,3
4. Läpinäkyvä muutos	5,9
5. Oikeudenmukaisuus	6,0
6. Voimavaralähtöisyys	6,1
7. Muutostyökalut	6,4
8. Muutosviestintä	6,7
9. Tunteiden hallinta	7,0
10. Muutosvisio	8,3
11. Muutostuki	8,6
12. Muutosagentti	9,2

Yllä olevan taulukko kuvaa henkilökunnan mielipiteitä muutosjohtamisen sitouttamisen menetelmien soveltuvuudesta työyksikkönsä. Kyselyn tuloksista ilmeni, että osallistaminen (ka 3,3) soveltuu parhaiten työyksikköön. Vastaajista 35 % koki osallistaminen ensisijaisena muutosjohtamisen menetelmänä. Muutosmotivointi (ka 5,1) koettiin seuraavaksi soveltuvimpana menetelmänä. Vastausten järjestys jakautui tasaisemmin ja vaihtelu oli 9 % ensimmäisenä työkaluna. Kolmanneksi soveltuvamana menetelmänä pidettiin vuorovaikutuksellista lähestymistapaa (ka 5,3), jonka osalta vastaukset soveltuvimpana koettiin toisena 18 %, kolmantena 22 % ja neljäntenä 13 %. Ainoastaan 4 % koki vuorovaikutuksellisen lähestymistavan soveltuvimpana menetelmänä muutosjohtamiseen. Läpinäkyvä muutos (ka 5,9) koettiin seuraavana soveltuvana menetelmänä. Vaihteluväli oli järjestyksessä 4–18 % ja suurin osa 18 % koki läpinäkyvyyden toiseksi soveltuvimpana menetelmänä. Oikeudenmukaisuus (ka 6,0) sijoittui viidenneksi ja sen sopivuus oli 17 % mielestä kolmanneksi soveltuvin. 13 % koki oikeudenmukaisuuden vähiten sopivaksi menetelmäksi työyksikköön. Kuudenneksi sopivin menetelmä kuvattiin olevan voimavaralähtöisyys (ka 6,1) jakautumisella, että 22 % koki menetelmän soveltuvan joko kuudenneksi tai seitsemänneksi soveltuvaksi. Seitsemäs soveltuvin menetelmäksi arvioitiin muutostyökalut (ka 6,4), jonka hajonta oli 17 % seitsemäs ja 13 % koki tämän joko toiseksi tai kuudenneksi tärkeimmäksi. Kahdeksanneksi soveltuvaksi menetelmä koettiin muutosviestintä (ka 6,7). Muutosviestinnän koki tärkeimmäksi menetelmäksi 17 %, samoin kun myös epäsovivaksi. Menetelmän muu vaihteluväli oli 4–9 %. Tunteiden hallina (ka 7,0) koettiin 31 % osallistujan mielestä soveltuvan yhdeksänneksi työyksikköön. Muutosvisio (ka 8,3) koettiin 35 % mielestä soveltuvan heikosti työyksikköön ja menetelmistä se sijoittui kolmanneksi viimeiseksi. Muutostuki (ka 8,6) koettiin usean mielestä (22 %) olevan toiseksi viimeinen muutosjohtamiseen soveltuva menetelmäksi. Viimeiseksi menetelmäksi sijoittui muutosagentin käyttö (ka 9,2) ja 44 % sijoitti tämän viimeiseksi arvioinnissa. Ainoastaan 4 % koki tämän olevan ensisijainen soveltuva muutosjohtamisen menetelmä.

5.3 Soveltuvat menetelmien sisäisen keinot ja työkalut työyksikköön



Kuvio 18. Osallistamisen keinot

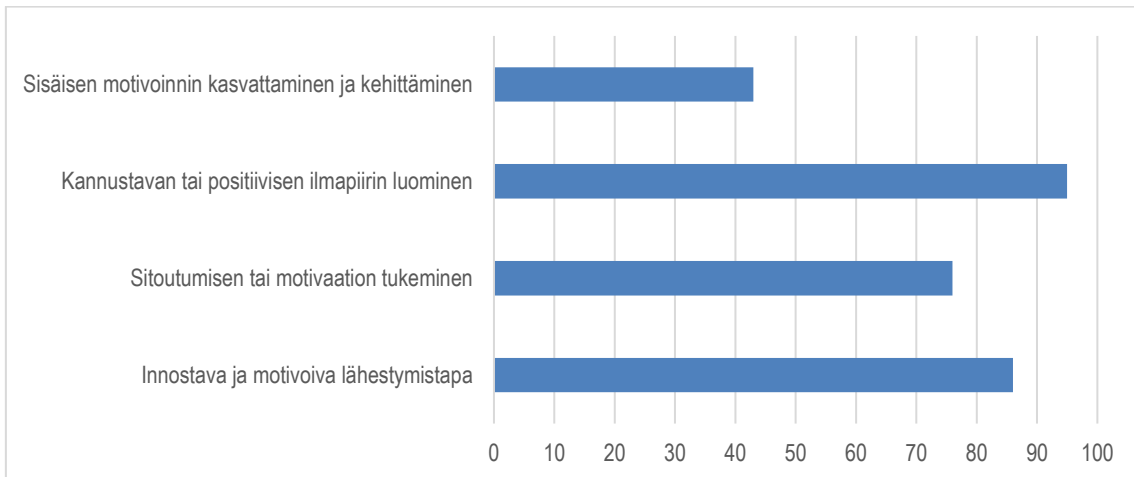


Kuvio 19. Soveltuvat osallistamisen työkalut.

Henkilökunta arvioi **osallistaminen** (kuvio 18. ja 19.) keinojen soveltuvan erittäin hyvin työyksikköön. Kyselyn vastatusten perusteella lähes jokainen kokee, että vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus muutoksessa koetaan soveltuviksi muutoksessa. Muutosprosessin eri vaiheisiin, kuten suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin osallistuminen koettiin myös hyvin tärkeäksi muutoksessa.

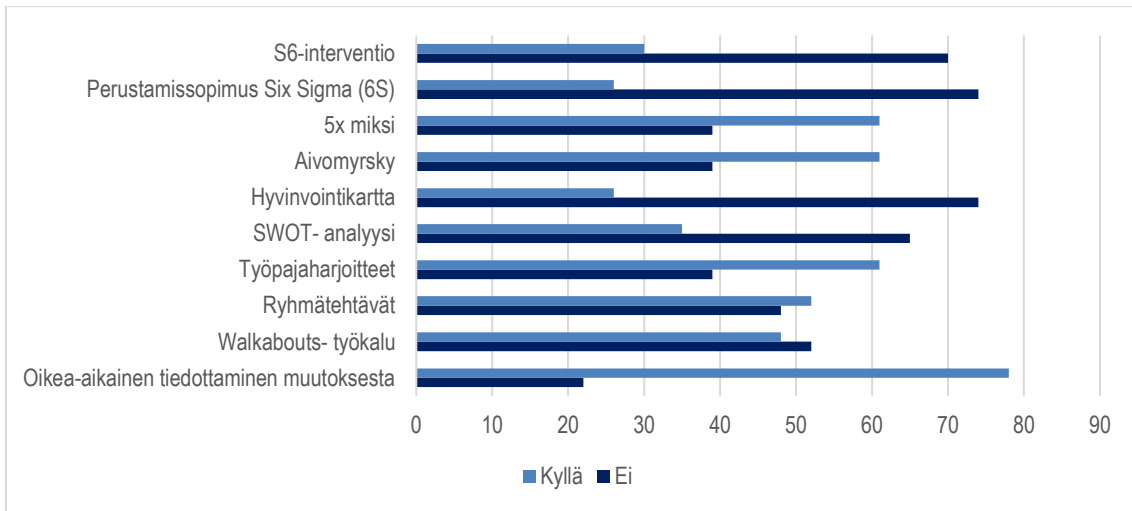
Henkilökunta arvioi osallistamisen työkalujen soveltuvuutta ja tuloksista käy ilmi, että kaikki osallistamisen työkalut soveltuvat työyksikköön. Koettiin, että erittäin hyvin soveltuvat yhteiset koulutustilaisuudet ja osallistava palaverikäytäntö. Työyksikköön soveltuu hyvin yhteiset valmennustilaisuudet, World cafe menetelmä,

workshopit, kysymisen menetelmä, arvostava haastattelu, tilaisuudet ja kokoukset sekä keskustelu- ja tiedotustilaisuudet. Heikosti soveltuvia työkaluja osallistamiseen arvioitiin olevan organisaatioraadit, asiantuntijapaneelit ja prosessikon-sultaatiomalli. Tulosten perusteella voidaan todeta, että osallistaminen soveltuu erittäin hyvin työyksikön käyttöön, mutta työkalujen käyttöä tulee pohtia jatkossa.



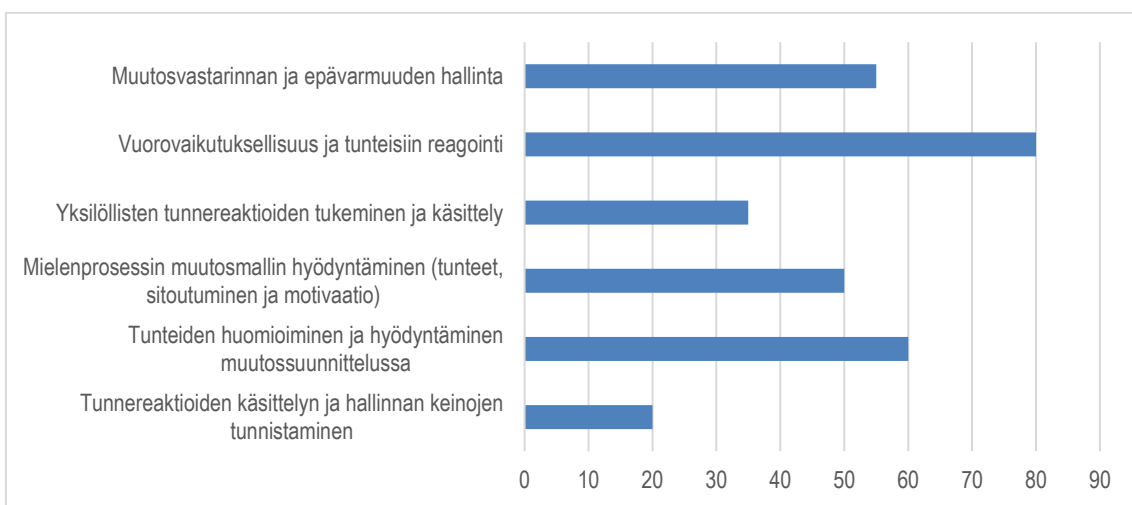
Kuvio 20. Motivaation keinot.

Muutosmotivointi koettiin henkilökunnan mielestä erittäin hyvin soveltuvaksi menetelmäksi muutosjohtamiseen ja kaikista menetelmistä toiseksi soveltuvin työyksikköön. Henkilökunta sai valita kaksi soveltuvinta muutosmotivoinnin keinoa (kuvio 20.). Kannustavan ja positiivisen ilmapiirin luominen koettiin erittäin hyvin sopivaksi keinoksi, samoin kun innostava ja motivoiva lähestymistapa vastauksista.



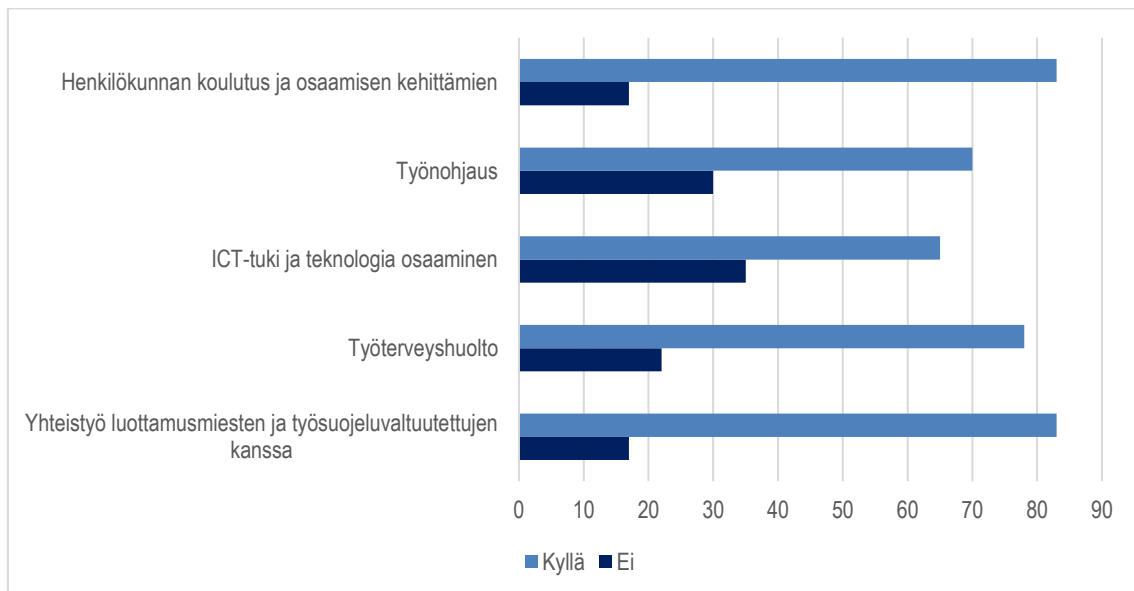
Kuvio 21. Muutostyökalujen soveltuvuus.

Henkilöstö arvioi erittäin hyvin soveltuviksi **muutostyökalut menetelmien** keinoiksi (kuvio 21.) oikea-aikaisen tiedottamisen. Hyvin soveltuvia keinoja ja työkaluja koettiin olevan Service design pohjaiset 5 x miksi ja aivomyrsky, sekä työpaja harjoitteet ja ryhmätehtävät. Heikosti soveltuvia koettiin olevan Lean pohjaiset työkalut S6-interventio ja perustamissopimuksen laatiminen. Myös SWOT eli riskianalyysi ja hyvinvointikartan rakentaminen koettiin heikosti soveltuvan työyksikköön. Kokonaisuudessaan tulee arvioida muutostyökalujen käyttöä kriittisesti, sillä suurin osa keinoista ei koettu soveltuvan työyksikköön.



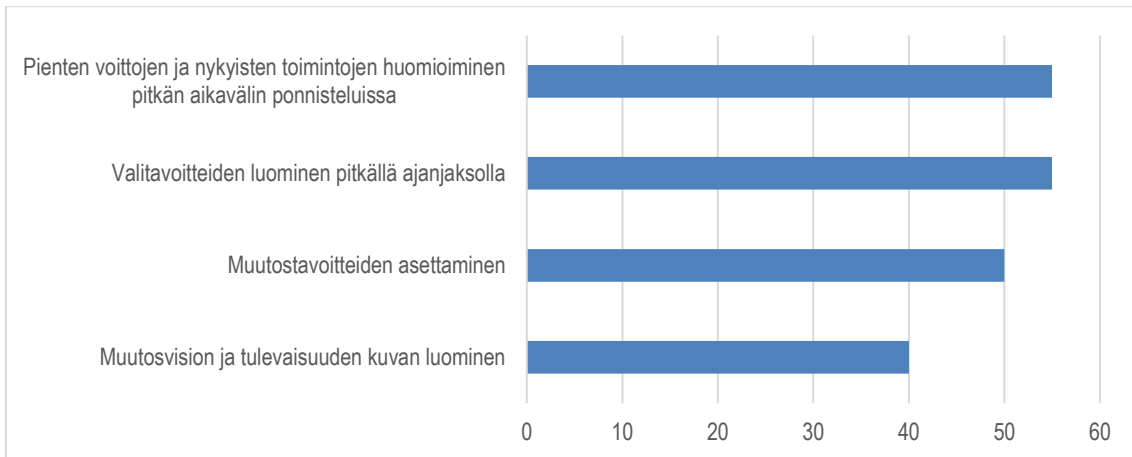
Kuvio 22. Tunteiden hallinnan keinot.

Henkilöstö arvioi erittäin hyvin soveltuvaksi **tunteiden hallinnan** keinoiksi (kuvio 22.) vuorovaikutuksen ja tunteisiin reagoinnin. Tunteiden huomioimista ja hyödyntämistä muutossuunnitelmassa soveltui henkilökunnan mukaan hyvin, samoin muutosvastarinnan ja sen hallinta. Mielenprosessin muutosmallin hyödyntäminen, joka pitää sisällään tunteet, sitoutumisen ja motivaation koettiin soveltuvan myös hyvin työyksikköön. Koettiin, että heikosti soveltuvia menetelmiä työyksikössä olivat yksilöllisyyden tukeminen tunnereaktioissa ja tunnereaktioiden käsittelyn ja hallinnan keinojen tunnistaminen. Kokonaisuudessaan tunteiden hallinnan soveltuvista keinoista kaksi ei sovellu työyksikköön, joten näiden osalta tulee pohtia tunteiden hallinnan soveltuvuutta.



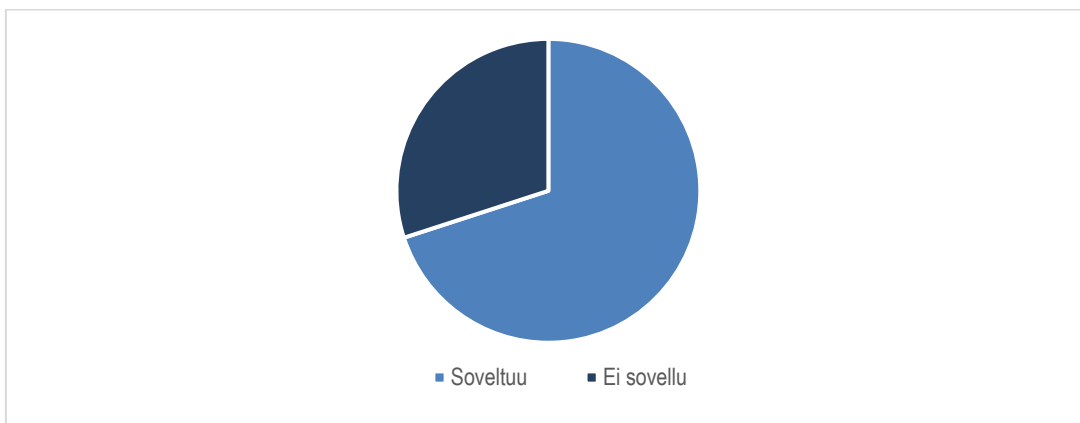
Kuvio 23. Muutostuen keinot.

Henkilöstö arvioi erittäin hyvin soveltuviksi **muutostuen** keinoiksi (kuvio 23.) henkilökunnan koulutuksen ja osaamisen kehittämisen, yhteistyön luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa sekä työterveyshuollon. Kyselyn perusteella henkilökunta koki ICT-tuen, teknologia osaamisen ja työnohjauksen soveltuviksi hyvin työyksikköön. Muutostuki koettiin toiseksi vähiten tärkeimpänä muutosjohtamisen menetelmänä työyksikössä.



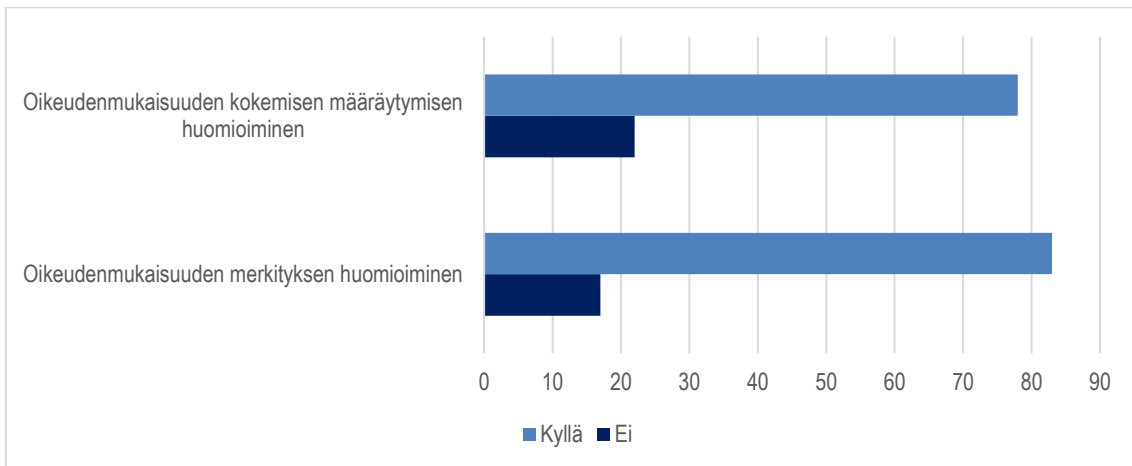
Kuvio 24. Muutosvision keinot.

Henkilöstö arvioi hyvin soveltuviksi **muutosvision** keinoiksi (kuvio 24.) pienten voittojen ja nykyisten toimintojen huomioimisen pitkän aikavälin ponnisteluissa sekä välitavoitteiden luomisen pitkällä ajanjaksolla. Muutosvision ja tulevaisuuden kuvan luominen ja muutostavoitteiden asettaminen soveltui heikosti työyksikön käyttöön. Kokonaisuudessaan muutosvision ei koettu olevan ensisijainen menetelmä muutosjohtamiseen. 35 % vastaajista koki, että muutosvisio on toiseksi soveltumaton keino työyksikköön sekä puolet muutosvision keinoista ei koettu soveltuvan työyksikköön.



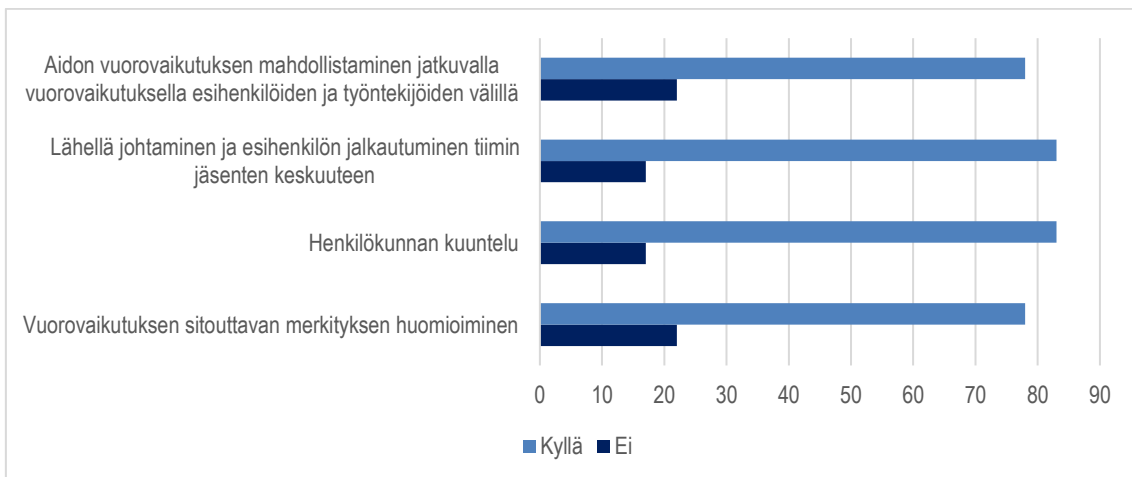
Kuvio 25. Muutosagentin soveltuvuus.

Henkilöstö arvioi **muutosagenttien** (kuvio 25.) hyödyntämisen soveltuvan hyvin työyksikköön. Kuitenkin muutosagentin käyttö koettiin vähiten (44 %) soveltuvaksi menetelmäksi työyksikköön.



Kuvio 26. Oikeudenmukaisuuden määrätyminen.

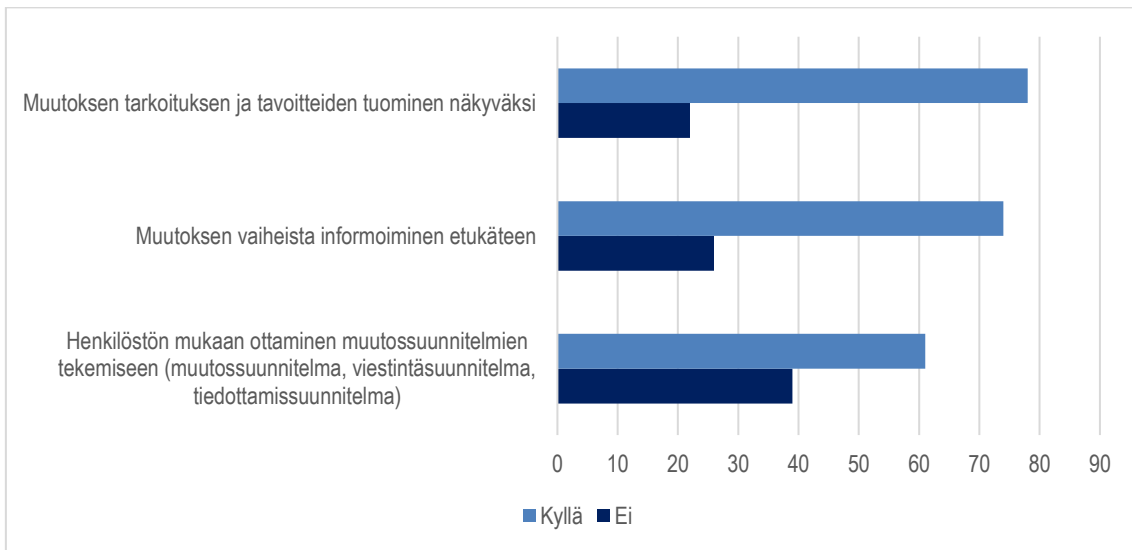
Henkilöstö arvioi erittäin hyvin soveltuvaksi **oikeudenmukaisuuden** lisäämisen keinoiksi (kuvio 26.) oikeudenmukaisuuden merkityksen huomioimisen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen määrätymisen huomioimisen. Kaikista menetelmissä oikeudenmukaisuus koettiin viidenneksi soveltuvimmaksi menetelmäksi ja lähes 10 % koki sen tärkeimmäksi (8 %) ja toiseksi (9 %) tärkeimmäksi menetelmäksi työyksikköön. Eniten (17 %) se koettiin kolmanneksi merkittäväksi sitouttavaksi menetelmäksi.



Kuvio 27. Vuorovaikutuksen keinot.

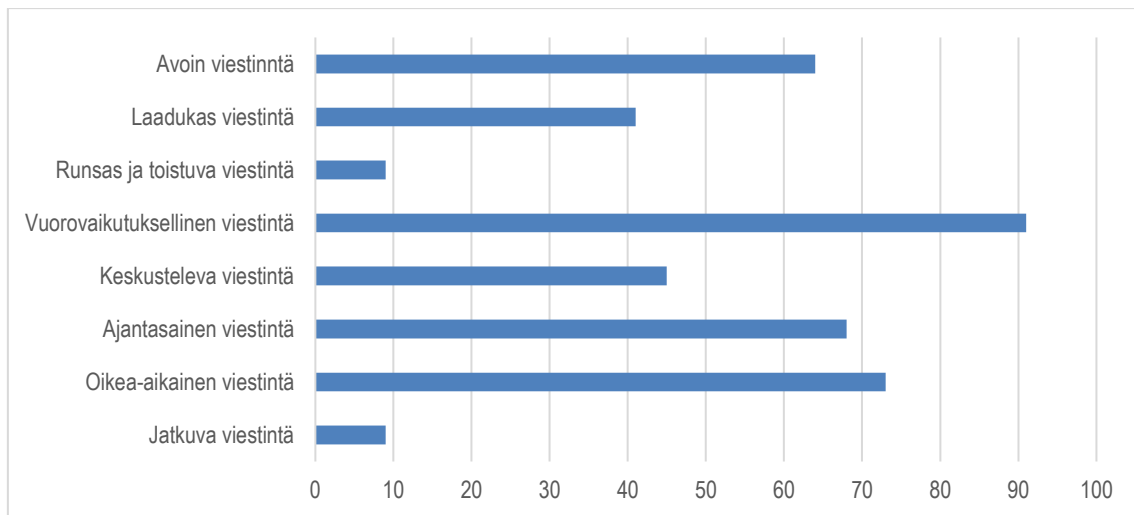
Henkilöstö arvioi erittäin hyvin soveltuviksi **vuorovaikutuksellisen lähestymistavan** keinoiksi (kuvio 27.) kaikki valittavissa olevat keinot eli henkilökunnan

kuuntelun, lähellä johtaminen eli esihenkilön jalkautuminen tiimin jäsenten keskuuteen, vuorovaikutuksen sitouttavan merkityksen huomioiminen ja aidon vuorovaikutuksen mahdollistaminen jatkuvalla vuorovaikutuksella esihenkilöiden ja henkilökunnan välillä. Vuorovaikutuksellinen lähestymistapa koettiin hyvin soveltuvaksi menetelmäksi muutosjohtamiseen. Se oli kaikista menetelmistä kolmanneksi sopivin kyseiseen työyksikköön.



Kuvio 28. Läpinäkyvän muutoksen keinot.

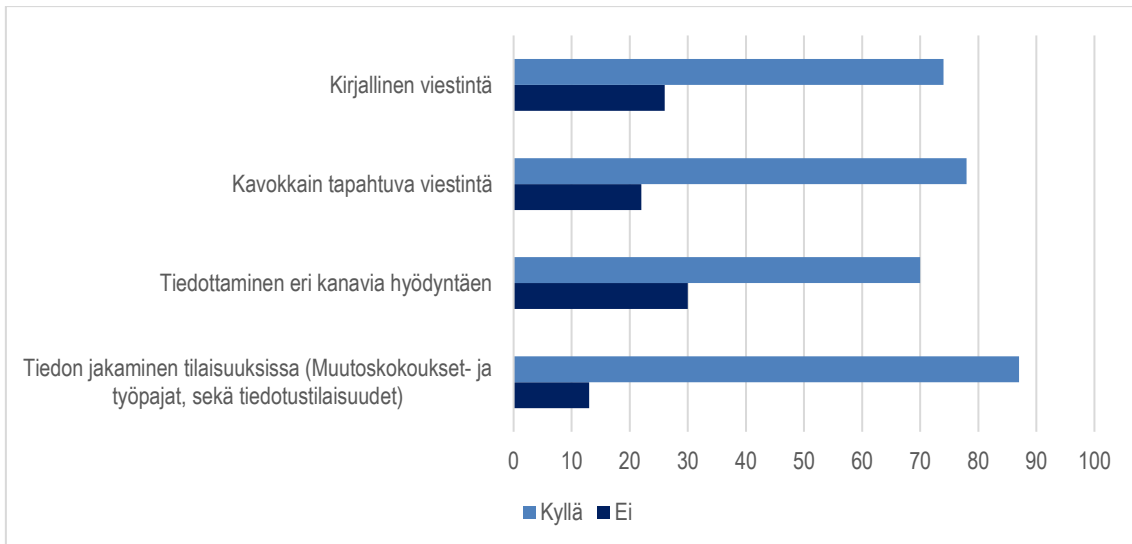
Henkilöstö arvioi erittäin hyvin soveltuviksi **läpinäkyvän muutoksen** keinoiksi (kuvio 28.) muutoksen tavoitteen ja tarkoituksen tuomisen esille. Läpinäkyvä muutos koettiin neljänneksi tärkeimmäksi sitouttavaksi menetelmäksi muutosjohtamiseen työyksikköön. Muutoksen vaiheista informointi soveltui **hyvin** keinoksi läpinäkyvään muutokseen, samoin henkilökunnan ottaminen mukaan muutossuunnitelman tekemiseen, joka pitää sisällään muutos-, viestintä- ja tiedottamissuunnitelman.



Kuvio 29. Muutosviestinnän laatu.

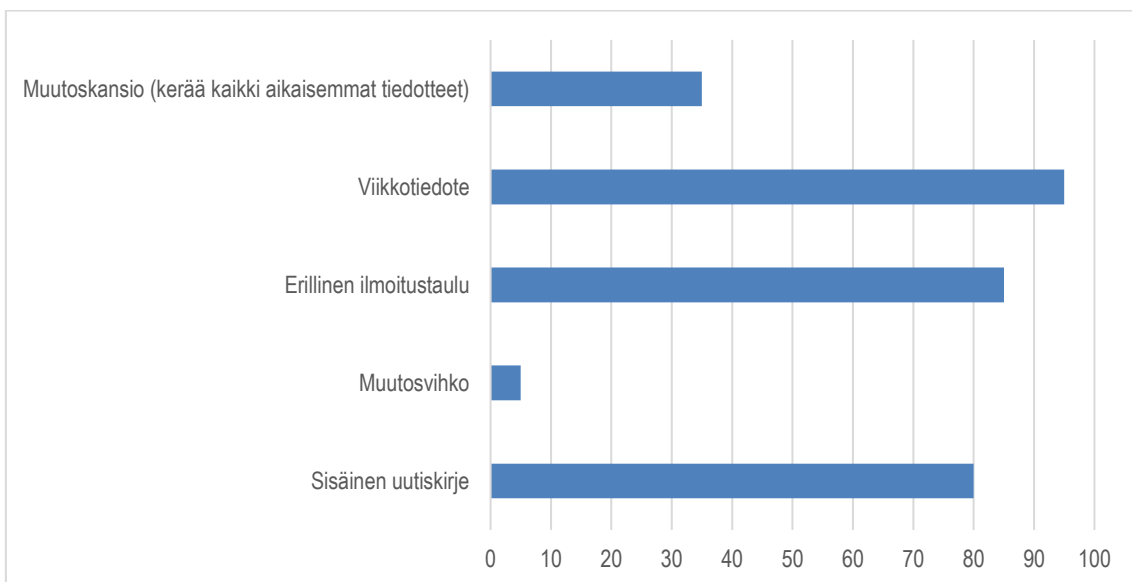
Henkilökunta kokee soveltuvaksi **muutosviestinnäksi** (kuvio 29., kuvio 30., kuvio 31.) erittäin hyvin vuorovaikutuksellisen viestinnän. Oikea-aikainen, ajantasainen ja avoin viestintä koettiin soveltuvan hyvin. Viestinnän muodoiksi soveltuu kaikki viestinnän muodot eli tilaisuuksissa, kasvokkain ja kirjallisesti tapahtuvan viestinnän ja tiedottamisen. Soveltuvia kirjallisia muutosviestinnän muotoja ovat viikkotiedote, erillinen ilmoitustaulu muutosviestintään sekä sisäinen uutiskirje.

Tärkeimmäksi muutosviestinnän laadun (kuvio 29.) kannalta koettiin soveltuvim erittäin hyvin työyksikköön vuorovaikutuksellinen viestintä. Oikea-aikainen viestintä, ajantasaista ja avoin viestintä koettiin soveltuvan **hyvin** työyksikköön. Keskusteleva, jatkuva, runsas, laadukas ja toistuva viestintä koettiin **huonosti** soveltuvaksi keinoksi viestimisessä työyksikössä.



Kuvio 30. Muutosviestinnän menetelmät.

Muutosviestinnässä kysyttiin menetelmien soveltuvuutta sekä kirjallisen viestinnän sopivuutta. Muutosviestinnän keinoista (kuvio 30.) tiedon jakaminen tilaisuuksissa, muutostilaisuuksissa, työpajoissa ja tiedotustilaisuuksissa, sekä kasvokkain tapahtuva viestintä olivat vastaajien mielestä erittäin hyvin soveltuvat muodot viestinnän lisäämiseen. Kirjallinen viestintä soveltui hyvin keinoksi muutosviestintään, samoin tiedottaminen eri kanavia hyödyntäen.



Kuvio 31. Kirjallisen viestinnän muodot.

Kirjallisen viestinnän muodoista viikkotiedote, sisäinen uutiskirje ja ilmoitustaulun käyttö koettiin erittäin hyvin soveltuvaksi menetelmäksi. Muutosvihon ja muutokansion käyttö, johon kerätään aiemmat tiedotteet, soveltuvat heikosti työyksiköön.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Muutosjohtaminen on ajankohtainen ja merkityksellinen aihe Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon käydessä läpi historian suurinta muutosta hyvinvointialue uudistusten takia. Muutosjohtamisen nähdäänkin olevan yksi tärkeimmistä johtamisen taidoista, sekä muutosjohtajan rooli on keskeinen henkilökunnan sitouttamisessa. Muutosjohtajan taidot, asenne ja johtamistyyli vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka hyvin henkilökunta motivoituu ja sitoutuu muutokseen. Hyvin suunnitellun ja avoimen muutosjohtamisen keinoin voidaan parantaa henkilökunnan sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä muutoksen edessä. Muutosprosessien johtajat edistävät muutosta sitouttamalla seuraajiaan ja muokkaamalla heidän asennereaktioitaan (Onyeneke & Abe 2021, 4.). Muutosjohtamisen menetelmien hyödyntäminen on tärkeä osa onnistunutta muutosta.

Muutosjohtajalla on keskeinen rooli muutokseen sitouttavana tekijänä. Hyvässä muutoksen aikaisessa esihenkilötyössä esihenkilö on oikeudenmukainen, arvostava, motivoiva ja vuorovaikutuksellinen. (Pahkin & Vesanto 2013, 9.)

Muutosmotivointi koettiin henkilökunnan mielestä hyvin soveltuvaksi muutosjohtamiseen. Sisäisen motivaation kasvamiseen ja kehittymiseen vaikuttaa turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunne, johon varsinkin muutosjohtaja voi vaikuttaa johtamisotteessaan. Tärkeää on, että esihenkilö pystyy herättämään myönteistä innostusta ja motivointia muutoksen keskellä (Laurila 2017, 166.).

Oikeudenmukainen johtaminen tarkoittaa arvostavaa ja ystävällistä kohtelua, sääntöjen noudattamista ja henkilökunnan näkemysten kuuntelua. Esihenkilö ei saa suosia henkilökohtaisten suhteiden perusteella ja jokaisella tulee olla mahdollisuus ilmaista omat mielipiteet (Laurila, 2017, 165.) Tutkimuksessa vastaajat kokivat, että oikeudenmukaisuuden merkityksen huomioiminen ja oikeudenmukaisen kokemuksen määrätymisen on hyvin soveltuva keino työyksikköön. Oikeudenmukainen päätöksenteko, tiedottaminen ja työntekijöiden kohtelu voi parantaa muutosta huomattavasti. (Elovainio & Virtanen 2018, 194.).

Vuorovaikutuksellinen lähestymistavassa varsinkin henkilökunnan kuuntelun, lähellä johtamisen eli esihenkilön jalkautumisen tiimin jäsenten keskuuteen, vuorovaikutuksen sitouttavan merkityksen huomioimisen, sekä aidon vuorovaikutuksen mahdollistamisen jatkuvalla vuorovaikutuksella esihenkilöiden ja henkilökunnan välillä on tärkeää sitoutumisen kannalta. Tärkeää on, että esihenkilö antaa aikaa muutoksesta keskusteluun ja on tavoitettavissa riittävästi. (Pahkin & Ve-santo 2013, 9.)

Vuorovaikutuksen avulla voidaan myös **hallita tunteita**, jossa on tärkeä avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus sekä se että kaikki tunteet tunnistetaan. Vastajat kokivat, että tunteiden hallinnan keinoista tulee ottaa huomioon tunteisiin reagointi ja huomiointi myös muutosvastarinnan ja epävarmuuden osalta, sekä muutossuunitelman huomioiminen tunteiden hallinnan keinona. Esihenkilön tulee sallia ja hyväksyä tunteet sekä kohdata henkilökunnan jäsenten tunteet yksilöllisesti (Laurila 2017, 176.).

Tärkeänä muutosvalmiutta edistävänä menetelmänä nähdään henkilöstön **osallistaminen** muutosprosessiin. Osallistamisella muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja päätöksentekoon lisää muutoksen motivoitumista, työn mielekkyyttä ja henkilökunta kokee tulevansa arvostetuksi muutoksen keskellä. (Laurila 2017, 154.) Soveltuvia osallistamisen keinoja ovat koulutus- ja valmennustilaisuudet, sekä **muutostyökaluissa** nousseet työpajaharjoitteet, ryhmätehtävät, Service design pohjaiset aivomyrskyn ja 5 x miksi sekä oikea-aikainen tiedottaminen. Vastuun antaminen henkilökunnalle nähdään keskeisenä muutosprosessia edistävänä tekijänä ja esihenkilön tulee löytää henkilökunnan joukosta muutosagentiksi sopivat työntekijät (Laurila 2017, 154.). **Muutosagentin** avulla henkilökunnan näkemykset ja ratkaisuehdotukset otetaan huomioon ja näin henkilökunta saa aktiivisen roolin muutoksen toteutuksessa. Muutosagentiksi valitaan avainhenkilö, joka on kiinnostunut muutoksesta ja on valmis jakamaan näkökulmaansa henkilökunnan keskuudessa viestimällä siitä eteenpäin.

Jotta muutokseen voidaan sitoutua, tulee muutoksen olla **läpinäkyvä**. Läpinäkyvyys tuo henkilökunnalle tietoa muutoksesta ja varmistaa, että muutos on suunniteltua ja harkittua. Soveltuvia läpinäkyvän muutoksen keinoja ovat muutoksen tavoitteen ja tarkoituksen tuomisen näkyväksi, muutoksen vaiheista informoinnin,

sekä henkilökunnan ottamisen mukaan muutossuunnitelman tekemiseen. Muutoksen tavoitteen ja tarkoituksen tuominen näkyväksi on hyvä hyödyntää **muutosvisiota**. Muutosvision luominen auttaa henkilöstöä ymmärtämään yhteisen tulevaisuudenkuvan ja keinoiksi soveltuu välitavoitteiden luomisen pitkällä ajanjaksoilla ja pienten voittojen ja nykyisten toimintojen huomioimisen pitkän aikavälin ponnisteluissa. Visio motivoi henkilökuntaa saamalla muutoksesta konkreettisen tavoitteiden ja selkeän päämäärän avulla (Laurila 2017, 166.). Suurten tavoitteiden ja tulevaisuuden kuvan luominen ei koettu kuitenkaan soveltuvan työyksiköön. Muutosjohtamisessa on tärkeää yhteiseen visioon innostaminen ja korostuu tavoitteisiin sitoutuminen (Vuorinen 2008, 113.).

Jotta muutoksesta saadaan läpinäkyvä, tarvitaan siihen **muutosviestintää**. Laadukas ja oikea-aikainen viestintä lisää luottamusta johtoon ja oikeudenmukaisuuden tunnetta, mikä on ratkaisevaa muutosprosessin onnistumiselle. Muutosviestinnässä korostuu kaikkia kanavia käyttävä viestintä, varsinkin tiedon jakaminen tilaisuuksissa, muutospöytätyöskytöissä, työpajoissa ja kasvokkain tapahtuva viestintä. Kirjallinen viestintä on myös hyvin soveltuva muoto muutosviestintään. Laurilan (2017, 134.) tutkimuksessa muutosjohtajilta odotettiin laajaa tiedottamista, avointa vuorovaikutusta ja riittävän tiedon antamista. Samaa puoltaa myös Ålgarsin (2022, 93–95.) tutkimus, jonka tuloksista nousi tärkeäksi muutosviestintä, joka lisää keskustelua ja antaa mahdollisuuden henkilökunnan tuoda mielipiteet esille ja sitä kautta osallistaa muutokseen.

Voimavaralähtöisyys muutosjohtamisen menetelmänä korostaa henkilökunnan hyvinvointia ja jaksamista muutosten keskellä, ja sen keskiössä on positiivisten kokemusten lisääminen työssä. Voimavaralähtöisessä muutoksessa on tärkeää, että henkilöstö kokee tekevänsä merkityksellistä ja tärkeää työtä, ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Muutosprosessin aikana tärkeää on palkitseminen ja pientenkin saavutusten huomioiminen. Palkittamisen on nähty olevan tehokas motivaatiota lisäävä tekijä. Positiiviseen muutosjohtamiseen liitetään keskeisesti vuorovaikutus, läsnäolo, kohtaaminen ja kuunteleminen sekä jatkuvan ja rakentavan palautteen antaminen. Tutkimustulosten mukaan (Wenström, 2020, 6.) Innostusta edistävä johtaminen ilmeni

myönteisen ilmapiirin innostamisena, hyvien ihmissuhteiden vaalimisena, ja kannustavan palautteen antamisena.

Muutostuki ja siihen liittyvät palvelut ovat keskeisiä työhyvinvoinnin kannalta. Muutostuki kattaa laajasti eri palveluita ja menetelmiä, kuten yhteistyön luottamusmiesten ja työsuojelun kanssa sekä työterveyshuollon palvelut, jotka auttavat henkilöstöä sopeutumaan muutoksiin ja näin ollen sitouttavat henkilökuntaa. Teknologia ja ICT-tuki ovat tärkeitä, sillä aiemmissa tutkimuksissa ne on koettu riittämättömiksi. Työnohjaus tukee työyhteisöä muutoksessa ja sen kanssa jaksamisessa, edistään oppivan organisaation kulttuuria, joka koettiin hyvin tärkeäksi keinoksi muutostuessa.

Muutosjohtamisessa korostuu sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin perustuvaan johtamiseen ja yhteisen vastuun kantamista toiminnasta, kehittymisestä ja hyvinvoinnista. (Vuorinen 2008, 113.) Tämä summaa tutkimuksen tulokset, niin että tavoitteet tulee tuoda näkyväksi läpinäkyvän muutoksen, vision ja muutosviestinnän avulla. Johtaminen tulee olla oikeudenmukaista, vuorovaikutuksellista, tunteet huomioon ottavaa ja motivoivaa. Henkilökunnan tulee saada aktiivinen rooli muutokseen osallistamisen ja muutosagentin välityksellä, sekä muutoksen keskellä tulee henkilökuntaa tukea voimavaralähtöisyyden ja muutostuen keinoin.

6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä neljä merkittävää johtopäätöstä muutosjohtamisen menetelmien soveltuvuudesta henkilökunnan sitouttamiseen muutoksessa. Näiden johtopäätösten avulla voidaan antaa esihenkilöille suositus tulevien muutosten hallintaan sitouttamisen näkökulmasta (liite 6.).

- Muutosjohtajan rooli on keskeinen henkilökunnan sitouttamisessa. Muutosjohtajan taidot, asenne ja johtamistyyli vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka hyvin henkilökunta motivoituu ja sitoutuu muutokseen. Tärkeimpiä johtamistapaan liittyviä menetelmiä ovat motivointi, tunteidenhallinta, oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutus. Oikeudenmukainen johtaminen tarkoittaa arvostavaa ja ystävällistä kohtelua, sääntöjen noudattamista ja

henkilökunnan näkemysten kuuntelua. Nämä lisäävät henkilökunnan sitoutumista ja työssä suoriutumista. Muutosprosessit aiheuttavat usein epävarmuutta ja negatiivisia tunteita, joten tunteiden hallinta on olennainen osa muutosjohtamista. Taitava muutosjohtaja pystyy tunnistamaan ja käsittelemään tunteita, sekä löytämään keinoja, jotka auttavat henkilöstöä sopeutumaan muutokseen. Vuorovaikutus on keskeisessä roolissa tunteidenhallinnassa, vaikka selkeitä keinoja ei tutkimuksissa ole havaittu. Vuorovaikutuksellisessa johtamisessa esihenkilö on aktiivisesti läsnä ja kuuntelee henkilökuntaa, jotka koettiin tärkeänä sitoutumisen kannalta.

- Henkilökunnan osallistaminen muutokseen on keskeinen sitouttamismenetelmä. Henkilökunnalla on paras tieto yksikön toiminnasta ja heidän osallistumisensa muutoksen eri vaiheisiin (suunnittelu, toteutus ja arviointi) lisää sitoutumista. Osallistamista tukevat keinot, kuten yhteiset koulutus- ja valmennustilaisuudet, työpajaharjoitteet ja oikea-aikainen tiedottaminen ovat suositeltavia käyttää osallistamisen lisäämiseksi. Muutosagentin käyttö voi myös lisätä osallistamista, vaikka se koettiin vähiten soveltuvaksi menetelmäksi.
- Muutoksen tuominen näkyväksi on tärkeä sitoutumisen menetelmä. Muutosvision luominen auttaa henkilöstöä ymmärtämään yhteisen tulevaisuudenkuvan ja sitoutumaan muutokseen. Läpinäkyvä muutos, jossa informoidaan muutoksen tavoitteista ja vaiheista, lisää henkilöstön sitoutumista ja varmistaa, että muutos on suunniteltua ja harkittua. Läpinäkyvyyteen kuuluu viestintä- ja tiedotussuunnitelma, sekä asijahtaminen. Läpinäkyvyyteen vaikuttaa muutosviestintä, joka on keskeinen osa sitoutumista. Laadukas ja oikea-aikainen viestintä, joka on jatkuvaa, avointa ja vuorovaikutteista, vähentää epävarmuutta ja lisää luottamusta johtoon sekä oikeudenmukaisuuden tunnetta. Tärkeäksi viestinnän muodoksi nostettiin vuorovaikutuksellinen viestintä, jossa henkilöstölle annetaan mahdollisuus esittää huoliaan ja kysymyksiä, sekä kirjalliset muodot, jotka pitävät sisälleen viikkotiedotteen, ilmoitustaulun ja sisäisen uutiskirjeen.
- Voimavaralähtöisyys muutosjohtamisen menetelmänä korostaa henkilökunnan hyvinvointia ja jaksamista muutosten keskellä. Positiivisten kokemusten lisääminen työssä, jatkuvan ja rakentavan palautteen antaminen, sekä palkitseminen tukevat henkilöstön sitoutumista muutokseen. Myös

yhteiset koulutustilaisuudet, vierailut toisiin toimipisteisiin ja virstanpylväiden juhliminen ovat keinoja lisätä voimavaroja. Muutostuki ja siihen liittyvät palvelut ovat keskeisiä työhyvinvoinnin kannalta. Muutostuki kattaa laajasti eri palveluita ja menetelmiä, kuten yhteistyön luottamusmiesten ja työsuojelun kanssa, sekä työterveyshuollon palvelut, jotka auttavat henkilökuntaa sopeutumaan muutoksiin ja selviytymään niistä.

Yhteenvedona tulosten perusteella voidaan suositella, että esihenkilöt keskittyvät erityisesti osallistamiseen, motivointiin, vuorovaikutuksellinen lähestymistapaan ja läpinäkyvään muutokseen. Muutosjohtajan rooli on merkittävä henkilökunnan sitoutumisessa, ja tärkeimpiä taitoja ovat motivointi, tunteidenhallinta, oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutus. Voimavaralähtöisyys on myös tärkeää, mutta sen merkitys vaihtelee tilanteen mukaan. Näiden menetelmien avulla voidaan parantaa henkilökunnan sitoutumista ja lisätä muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. Lisäksi jatkuva ja avoin viestintä, sekä muutostuki ovat keskeisiä tekijöitä henkilöstön hyvinvoinnin ja muutoksen onnistumisen kannalta.

6.3 Tutkimuksellinen kehittämistyön luotettavuus

Tutkimuksellinen kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää muutosjohtamisen menetelmiä, jotka sitouttavat henkilökuntaa. Tutkimuksen kohteena oli sosiaali- ja terveydenhuollon yksikkö, johon tutkimuksellinen kehittämistyö tekee suositukseen kirjallisuuskatsauksesta nousseista menetelmistä. Menetelmien sopivuutta testattiin henkilökunnan kyselytutkimuksella, jotta saatiin kyseiseen työyksikköön soveltuvat menetelmät tietoon (liite 7.). Tutkimuksen kohde ja tarkoitus on tarkasti rajattu, joka lisää työn luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.3) Tutkijoina sitouduttiin, sillä työyksikkö on molemmille tuttu ja tutkimus nousi työelämälähtöisesti, joka toi tutkimuksen tekemiseen mielekkyyden sen tarvittavuuden kautta.

Kyseessä on laaja kokonaisuus, jonka vuoksi metodiksi valittiin integroivan kirjallisuuskatsauksen. Integroitu kirjallisuuskatsaus mahdollistaa tarkan synteessin tekemisen eri tavoin tuotetusta tiedosta. Integroivalla kirjallisuuskatsauksen valittiin, sillä pyrittiin löytämään mahdollisimman laajasti vertaisarvioituja tutkimuksia,

kun myös ammatillisia materiaaleja. Integroiva kirjallisuuskatsaus sallii tutkimusaineistossa laadulliset ja määrälliset tutkimukset. Näin löydettiin kaikki nousseet sitouttavat menetelmät, joita myös ei ole vielä tutkimuksella vastattu tai tieteellisessä keskustelussa noussut aiemmin esille. (Villkka, 2023 1.2.2) Sosiaali- ja terveysalan käsitteleviä julkaisuja muutosjohtamisen sitouttavista menetelmistä ei ollut juurikaan aikaisemmin tutkittu, joka vaikutti päätökseen käyttää tätä menetelmää. Lähteistä nousi esille asiantuntija tekstit, joita työhön pääsääntöisesti käytettiin. Kirjallisuuskatsauksen tekemiseen käytettiin lähes vuosi, jonka osalta kirjallisuuskatsaus on tarkasti ja harkiten tehty.

Työssä käytettiin JBI:n arviointi kriteeristöä (Hotus 2018a; Hotus 2018b; Hotus 2019; Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI) 2023), jota kautta peilattiin myös tämän tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta. Tutkimuskysymyksiä pohdittiin niin omilla tahoilla sekä ohjaajien kanssa, jotta saamme ne selviksi ja yksiselitteiseksi vastaamaan tutkimuksellista kehittämistyötä. Selkeät ja yksiselitteiset tutkimuskysymykset tuovat luotettavuutta koko työlle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.3) Tutkimukseen valikoidut sisään- ja ulosottokriteerit ovat asianmukaiset tutkimuksen tavoitteeseen ja taustaan verrattu.

Hakustrategia kuvattiin mahdollisimman avoimesti, jotta työn luotettavuus ja läpinäkyvyys kasvaa. Alustavia hakuja tehtiin kahden eri tutkijan toimesta, jotta saavutettiin kaikki tarvittavat tiedonlähteet työhön ja täten varmistettiin tarvittavan tiedonlähteen riittävyyden lopulliseen tutkimukseen. Työhön valikoiduille tiedonlähteille suoritettiin laadunarvioinnin erillään, jota lopuksi verrattiin toisiinsa, jotta saatiin varmistettua kriittinen arviointi. Myös jokaisen vaiheen tarkalla raportoinnilla tuodaan tutkimukseen lisää luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan sillä, että tutkimuskohde ja tutkittu materiaali ovat yhteensopivia, eikä teoriamuutokseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. (Vilkka 2021.) Katsauksen menetelmin pyrittiin mahdollisimman harhattomasti tunnistamaan, arvioimaan ja syntetisoimaan kaikki relevantit tutkimukset aiheesta, jotta työn tavoitetta vastaava kattava ja luo-

tettava tieto saadaan koottua yhteen. Tämä vaati tekijältä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmien hallitsemisen ja raportointia, jotta tutkimusta ja sen tuloksia voidaan pitää luotettavina. (Sulosaari & Kajander-Unkari 2016, 114.)

Luotettavuudessa tulee ottaa huomioon, että tutkijat tekivät ensikertaa integroivaa kirjallisuuskatsausta. Tietojen uuttamisvaihe toteutettiin kahden tutkijan toimesta, jotta luotettavuus kasvaa. Analyysitaulukkoa työn tuloksista tehtiin omilla tahoilla ja lopuksi koottiin yhteen kumpaakin miellyttävään tulokseen. Aineiston analysointi on työn haastavin osio. Innovatiivinen, mielekäs analysointi sekä tiivistäminen on herkin erilaisille virheille. Siksi huolellinen suunnitelma aineiston analyysistä minimoi virheet, joka lisää työn luotettavuutta. Sisällönanalyysin tulokset raportoitiin tarkasti, sillä se on olennainen osa luotettavuuden todentamista. Tulosten lisäksi on annettava riittävä kuvaus tiedonantajista, aineistonkeruusta ja analyysiprosessin etenemisestä. (Elo ym. 2022, 224.)

Työssä oli kaksi erillistä tutkijaa, joka lisää eri näkökulmia ja tätä kautta työn luotettavuutta. Kahden tutkijan näkemyserot ratkaistiin huolellisilla perusteluilla, ja yhdessä arvioitiin työn tarkoitukseen ja tavoitteeseen perustuen mikä tulisi olla työlle paras lopputulos. Erimielisyyksiä herätti työhön tarkastettavien tutkimusten määrä ja laatu, sekä analysoinnin tarkkuus. Lähdekritiikki on tutkijan väline tiedon luotettavaan arviointiin (Mäkinen 2006, 128.). Koko prosessin ajan tutkijat tarkastelivat vaiheita kriittisesti, näin ollen lisäten työn luotettavuutta.

Analysoinnin tarkkuudessa ja mukaan valittavien menetelmien yhtenäisyydessä luotettiin tutkimuksen ohjaajien mielipiteisiin, ottamalla laajemmalla kuvalla tuloksia tutkimukseen mukaan. Mielipide-erot selvitimme keskustelemalla säännöllisesti Teams- kokouksissa kahden tutkijan välillä sekä sähköpostien välityksellä ohjaajille. Laadullisen tutkimusmenetelmän luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tutkijan tulee arvioida luotettavuutta jokaisen tekemän valinnan kohdalla. Tutkijan tulee pystyä kuvaamaan ja perustelemaan mistä valintojen joukosta on tehty, mitä ratkaisut ovat ja miten tähän on päädytty. (Vilka 2021) Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrittiin tekemään läpinäkyväksi ja perustelemaan ratkaisut jokaisessa vaiheessa.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli mittari tuottaa toistettaessa saman lopputulokseen, toisin sanoen reliabiliteetti arvio tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. (Kananen 2012, 167; Vilka 2007, 149.) Reliabiliteettia vaikuttaa miten onnistuneesti otos edustaa perusjoukkoa, vastausprosentti, miten havaintoyksiköiden muuttujia koskevat tiedot ovat syötetty ja millaisia mittausvirheitä tutkimukseen sisältyy. (Vilka 2007, 150.)

Kysely lähetettiin koko perusjoukolle eli otos jää suureksi, mikä parantaa reliabiliteettia. Kuitenkin kysely toteutettiin aikataulusyistä kesälomakaudella, mikä vaikuttaa vastausprosenttiin. Kyselyn aikarajan umpeutuessa kyselyssä oli ainoastaan 11 vastausta. Esihenkilön avulla lähetettiin muistutus kyselyyn vastaamisesta ja kyselyä markkinointiin työyksikössä ja sosiaalisen median kanavassa, jonka puolesta kyselyyn voi myös vastata kotona. Kyselyä jatkettiin neljällä vuorokaudella, jota kautta yritettiin nostaa vastausprosenttia ja sitä kautta reliabiliteettia. Kyselyyn vastausprosentti (16,5 %) jäi lopulta matalaksi, jonka puolesta reliabiliteetti voi vaihdella ja tämä tulee ottaa huomioon kehittämisosuuden luotettavuudessa. Havainnointiyksiköitä oli 12 muutosjohtamisen menetelmää ja kysymykset kohdistettiin keinoihin. Tuloksista ilmeni, että vaikka jotkin keinot soveltuivat henkilökunnan mielestä huonosti työyksikköön, voi menetelmää hyvin käyttää osana muutosjohtamista. Kyselystä jäi pois voimavaralähtöisyys, joten tätä ei voida luotettavasti arvioida, lopputuloksiin otimme siksi kaikki menetelmät keinot käytettäväksi. Osan kysymysten vaihtelevuutta nostettiin vastausmäärien rajaamisella, esimerkiksi mitkä kaksi keinoa soveltuu, joten tämä vaikuttaa myös reliabiliteettiin, kun kaikkia mahdollisesti soveltuvia ei voida valita. Kyselyn tarkasti tutkijoiden lisäksi ohjaajat ja työyksikön esihenkilö, jolla nostettiin reliabiliteettia.

Tutkimuksen validius tarkoittaa sen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitettu mitata eli kuinka hyvin tutkija on onnistunut operationalisoimaan teoreettiset käsitteet käytännön mittareiksi. Tutkimuksen validius on hyvä, kun tutkija on onnistunut siirtämään teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuudet mittariin ilman, että käsitteet ovat hämärtyneet tai systemaattisia virheitä on syntynyt. Validiteettiin vaikuttaa miten tutkija on onnistunut muuttamaan käsitteet arkikieleen, miten kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö ja muotoilu on onnistunut, miten onnistunut on valittujen asteikkojen toimivuus ja mitä epätarkkuuksia mittariin sisältyy. (Vilka

2007, 150.) Kyselyn luotettavuutta paransimme tarkalla tutkimussuunnitelmalla, johon olimme määritelleet tutkimuskysymykset selkeästi ja täsmällisesti. Kyselyssä käsitteet muutettiin arkikieleksi ja avattiin menetelmää myös muutamalla sanalla, jotta tutkittavat ymmärtävät kokonaisuuden ja menetelmään vaikuttavat tekijät. Asteikko valittiin yksinkertaiseksi, jotta vastausinto pysyy, sekä saadaan selkeitä kyllä/ei vastauksia keinojen soveltuvuudesta. Kyselyyn liittyviä epätarkkuuksia pyrittiin parantamaan vastausvaihtoehtojen rajaamisella, mutta lopulta tämä saattaa vaikuttaa luotettavuuteen, koska kaikkia soveltuvia keinoja ei pystytty kyselyssä valitsemaan. Kysely arvioitiin yhteistyökumppanin kanssa ennen suorittamista, jotta tätä voidaan kriittisesti parantaa. Tutkijan on helppo sokaistua omaan kyselylomakkeeseen, jonka vuoksi luotettavuus saattaa kärsiä. (Mäkinen 2006, 93.)

Reliabiliteetti ja validius muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Kokonaisluotettavuus on hyvä, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. Luotettavuutta voidaan parantaa uusintamittauksessa ja kun tarkastellaan seuraavia kohtia; tutkitaan sitä mitä piti tutkia, perusjoukko on valittu perustellusti, otos määritellään perusjoukosta, valitaan kohderyhmään soveltuva otantamenetelmä, valitaan sopiva aineiston keräämisen tapa ja analysointimenetelmä, varmistetaan, että kaikki tieto on mukana mittauksessa, mitattava asia on määritelty tarkasti ja kysymykset ovat konkreettisia, kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja on oikea määrä ja mielipiteet ovat selkeä kokonaisuus. (Vilkkä 2007, 152.)

Kyselyssä tutkittiin tarkasti muutosjohtamisen menetelmiä keinojen kautta ja tutkimusongelma oli tarkkaan määritelty eli mitkä menetelmät soveltuvat työyksiköön. Perusjoukko valittiin hoitohenkilökunnaksi ja otokseen soveltui työyksikössä työskentelevät. Webropol-kysely valikoitu menetelmäksi sen helppouden ja saatavuuden vuoksi, sekä kysely on tuttu menetelmä tiedon keräämiseen työseisessä työyksikössä. Kysely tarkastettiin ohjaajien toimesta ja esitettiin työyksikön esihenkilöllä, mutta korjausehdotuksia ei saatu työyksiköstä, joka vaikuttaa myös kokonaisluotettavuuteen. Tutkimus suoritettiin kesälomakaudella, joka myös vaikuttaa kokonaisluotettavuuden arviointiin. Kyselyn tulokset syötettiin

huolellisesti ja tarkastettiin kahden henkilön toimesta, jotta tieto ei muutu tai olennaista tietoa ei jää pois. Kyselyn tulokset analysoitiin Webropol analysointityökalua käyttäen, jotta saadaan keinojen sopivuus selkeästi ja tarkasti esille. Kyselyn ulkopuolelle jäi yhden menetelmän keinot, tämä huomattiin vasta tulosten analysointi vaiheessa, tämä vaikuttaa luonnollisesti työn luotettavuuteen. Tutkimustulokset esiteltiin menetelmä kerrallaan ja johtopäätöksiin muodostettiin tuloksista soveltuvat menetelmät ja esihenkilöille ohjeistus sitouttavien menetelmien soveltuvuudesta. Tulosten myötä esitämme jatkotutkimusaiheita, jotka pidämme linjassa työn tulosten kanssa. Sitouttavia menetelmiä ei ole aiemmin työyksikössä tutkittu, joten tietoa ei voi näin verrata aiempiin tutkimuksiin ja tämä tulee huomioida kokonaisluotettavuudessa.

6.4 Tutkimuksellinen kehittämistyön eettisyys

Tutkimuksellinen kehittämistyön aihetta valittaessa aiheen tulee olla sellainen, että sitä voi tutkia ja kehittää tutkimukseen valituilla menetelmillä. Tutkimuseettisiä kysymyksiä mietitään jokaisessa työn vaiheessa; aiheen valinnassa, suunnittelussa, aineistonkeruussa ja tutkimustulosten kuvauksessa. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. Eettisyys on tärkeää huomioida läpi koko prosessin. (Varantola yms. 2013, 6.) Eettisyyden peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. (TENK 2023, 12.)

Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijoina olimme sitoutuneet noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjetta (TENK), 2023. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuului tutkijoina, että noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Näitä tapoja ovat muun muassa yleinen tarkkuus ja huolellisuus koko tutkimuksen tekemisen ajan sekä rehellisyys. (Varantola yms. 2013, 6.) Tieto hankittiin eettisesti ja avoimesti tiedonhankintameto-
deja hyödyntäen sekä kunnioittamalla muita tutkijoita oikeilla lähdeviittauksilla ja plagioimatta tietoa omana. (TENK 2023, 14.)

Tieto kerättiin tutkimukselliseen osuuteen kirjallisuuskatsausta käyttäen ja kehittämisvaiheeseen kyselytutkimuksella. Tutkimuseettisesti korostuu tutkimussuunnittelu (Vilkkä, 2007 100.), jonka puolesta tehtiin tutkimussuunnitelma ennen tiedon keruuta.

Kehittämisvaiheessa mietittiin osallistujien anonymiteettiä, sillä tieto kerättiin kyselyn avulla. Tutkimuseetiikan perusteisiin kuuluu, että tutkimukseen osallistuvalla on halutessaan mahdollisuus säilyttää anonymiteetti. (Mäkinen 2006, 114.) Vastaajien henkilötiedot eivät ole tutkimuksen kannalta tarpeellisia, joten niitä ei kerätty. Lupaus henkilötietojen salaamisesta rohkaisee osallistuja puhumaan rehellisesti. (Mäkinen 2006, 114.)

Organisaatiolta haettiin tutkimusluvan ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista eettisten ohjeiden mukaisesti. (TENK 2023, 13.) Webropol kyselyyn alkuun tuli kohta, jossa vastaaja antaa suostumuksen kyselyyn. Saatekirjeessä sekä kyselyn alussa kerrottiin tutkimuksesta ja sen vaiheista, jotta tutkittava voi antaa pätevän suostumuksen osallistumisesta tutkimukseen, edellyttäen se informointia tutkimuksen yksityiskohdista. (Mäkinen 2006, 116.)

Kysely välitettiin esihenkilöiden kautta, jolla voidaan varmistaa anonymiteetin pysyvän, sekä tarvittaessa esihenkilöiden kautta muistutettiin kyselyyn vastaamisesta. Näin varmistettiin, että emme itse käsittele henkilötietoja. Tutkijoina meitä sitoo vaitiolovelvollisuus, joka velvoittaa meitä luovuttamasta tutkimuksen tietoja ulkopuolisille tutkimuksen aikaan tai jälkeen. (TENK 2023, 13.)

Tutkimuksen tärkeimpiä eettisiä periaatteita on tutkimustulosten paikkaansa pitävyden tarkistaminen, yleistettävyyden sekä julkaiseminen. (Mäkinen 2006, 102.) Tutkimustulokset tulee aina julkaista. (Mäkinen 2006, 121.) Tutkimustulokset raportoitiin tutkimuksellinen kehittämistyön sekä kypsyysnäytteen kautta. Abstrakti on kirjoitettu suomeksi sekä englanniksi, jotta tulokset saadaan esitettyä tiiviisti ja palvelemaan suurempaa kohdeyleisöä.

6.5 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Sosiaali- ja terveysala on jatkuvan muutoksen keskellä ja usea muutosprosessi epäonnistuu riittämättömän suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osalta. Muutos vaikuttaa negatiivisesti henkilökuntaan ja ilman oikeanlaisia menetelmiä ja työkaluja muutos vaikuttaa työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen, joka on suoraan yhteydessä työhön sitoutumiseen.

Tuloksista nousi selkeitä muutosjohtamisen menetelmiä, joita voi hyödyntää tulevaisuudessa muutosprosesseissa. Kyselytutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena, joten jatkotutkimusaiheeksi olisi mielenkiintoista nähdä menetelmien käyttöönotosta seurantatutkimus ja kuinka strukturoitujen menetelmien käyttö vaikuttaa henkilökunnan työtyytyväisyyteen, pysyvyyteen ja muutoksen kokemukseen ja ennen kaikkea sitoutumiseen.

Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostava tutkia muutosjohtamisen sitouttavien menetelmien käyttöä esihenkilön näkökulmasta ja miten menetelmien systemaattinen hyödyntäminen koetaan muutosjohtamisessa edistävänä toimenpiteenä, sekä miten menetelmät vaikuttavat muutosjohtajan kokemuksiin muutoksen johtamisesta.

LÄHTEET

Arikoski Juha & Sallinen Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutosta taitavasti. Otavan kirjapaino. Keuruu

Austin Jim, Bentkover Judith, Chait Laurence, 2016. Leading Strategic Change in an Era of Healthcare Transformation. Springer International Publishing

Berg, Ritva 2019. Muutoksen johtaminen terveydenhuollon organisaatiomuutoksessa. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto. Hakupäivä 23.01.2022 <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20191398>.

Debra A. Noumair, Abraham B. (Rami) Shani. 2018. Research in organizational change and development. Volume 26. Emerald Publishing

Dick Travis, Ash Nathan, Childress B, Diamantides Erica, Grabarczyk Ted, Main Taben, Schuessler Bryan & Van Cura Jennifer, 2018. Fundamentals of leading, tools for managing, and strategies for sustaining change. American journal of Health-System pharmacy, 75(19), 1450-1455. Hakupäivä 28.2.2024 DOI: 10.2146/ajhp170780

Elo Satu, Kajula Outi, Tohmola Anniina & Kääriäinen Maria, 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 2022, 34 (4) 215–225

Elo Satu & Kyngäs Outi, 2008. The qualitative content analysis. Journal of Advanced nursing. May 2008. DOI: 10.1111/j.1365–2648.2007. 04569. x

Elovainio, M., & Virtanen, M. (2018). Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla. In Oikeudenmukaisuuden ongelma (pp. 183–196). Gaudeamus.

Harrison, Reema, Chauhan, Ashfaq, Minbashian, Amirali, McMullan, Ryan, & Schwarz, Gavin 2022. Is Gaining Affective Commitment the Missing Strategy for Successful Change Management in Healthcare? Journal of Healthcare Leadership, lokakuu 2022; 1–4. Hakupäivä 30.3.2023 DOI: 10.2147/JHL.S347987.

Hautala Eija, Rajala Raija, Ruotsalainen Heidi, Saarnio Reetta & Tuomikoski Annukka 2020. Sosiaali- ja terveysalan master-opinnäytetyön suunnitelman rakenne, kirjallisuuskatsaus. Oulun ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali.

Hotus 2018a. JBI: Arviointikriteerit järjestelmälliselle katsaukselle. Hakupäivä 6.2.2023 <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-ja-selosteosa-jarjestelmallinen-katsaus-final.pdf>.

Hotus 2018b. JBI: Arviointikriteerit laadulliselle katsaukselle. Hakupäivä 6.2.2023 <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-laadulliselle-tutkimukselle-2.pdf>.

Hotus 2019. JBI: Arviointikriteerit asiantuntijan näkemykseen ja narratiiviseen tekstiin. Hakupäivä 6.2.2023 <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-asiantuntijoiden-nakemys-ja-narratiivinen-teksti.pdf>.

Hämäläinen, Sanna, Tiirinki, Hanna & Suhonen, Marjo 2014. Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 51.

JBI, Critical appraisal tools. Hakupäivä 7.3.2023 <https://jbi.global/critical-appraisal-tools>.

Johansson Kirsi, Axelin Anna, Stolt Minna, Ääri Riitta-Liisa., (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007.

Jussila Maiju, 2022. Johdon muutosvalmius julkisessa organisaatiossa. Pro gradu. Vaasan yliopisto. Hakupäivä 22.9.2023 <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14728/ProgradututkielmaMaiju-Jussila.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kallankari, Sanna 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Duodecim, Helsinki.

Kantola Jenni, Lento Kirsi & Ekman Katja 2021. Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. Hallinnon tutkimus. Hakupäivä 1.10.2021 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12423/Osuva_Kantola_Lehto_Ekman_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Kotter John, 2012. Leading change the summary. Harvard Business Review Press. November 2012

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.

Kylmä Jari & Juvakka Taru. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laaksonen Hannele & Ollila Seija 2016. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita.

Laurila Marianne, 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtamisesta. Acta Wasaensia, 368.

Lehtonen, Olli-Pekka, Saarni, Samuli, Kinnunen, Juha, Kinnunen, Marina. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella: miten ratkaista henkilöstöpula? Alma Talent

Lumbers, Melanie 2018. Approaches to leadership and managing change in the NHS. *British Journal of Nursing (BR J NURS)*, 5/24/2018; 27(10): 554-558. (5p) Hukupäivä 28.2.2024 DOI: 10.12968/bjon.2018.27.10.554

Lunkka, Nina 2018. Making sense of hospital change project actuality. Väitöskirja. Lääketieteen tiedekunta. Oulun yliopisto. Hakupäivä 18.01.2022 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526219134.pdf>.

Mattila Pekka 2007. Johdettu muutos, Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Talentum, Helsinki

Meyer John, Allen J. Natalie, 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, research, and application*. Sage.

Mäkinen, Olli 2006. *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Nilsen Per, Seing Ida, Ericsson Carin, A. Birken Sarah & Schildmeijer Kristina 2020. *BMC Health Services Research* volume 20, Article number: 147. Characteristics of successful changes in health care organizations: an interview study with physicians, registered nurses, and assistant nurses. Hakupäivä 11.2.2024 <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-4999-8>

Nuutinen, Sanna, Manka, Marja-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2011. Muutosjohtaminen kunnassa- henkilöstöhallinnon järjestelmällinen uudistaminen työhyvinvoinnin haasteena. Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Nybondas-Kangas Henrika, Pakarinen Terttu, Heiskanen, Hotti Anne, Juutinen Mika, Paakkonen Niina, Ruskoaho Juho, Hakonen Anu 2017. Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 49/2017

Oakland John & Tanner Steve J. *Successful Change Management*. Total Quality management. Vol. 18, Jan-March 2007

Pahkin Krista & Vesanto Paula 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. Hakupäivä 29.11.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-337-0>

Pohjola, Pasi 2014. Kohti avointa kehittämistä: Matkaoppaana Innokylä! Terveiden ja hyvinvoinnin laitton

Ponteva Katariina, 2012. *Muutoksessa*. Alma Talent Oy, Helsinki

Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403-415.

Ozkalay, G.& Karaca, A. 2021. Nurses' Attitudes toward Change and the Affecting Factors. *International Journal of Caring Science* 14 (1).

OYS. Tutkimuslupa, tietolupa ja muut viranomaisluvut 2023. Hakupäivä 24.3.2023 <https://oys.fi/tutkimus-ja-opetus/tutkijan-ohjeet/viranomaislupien-hakeminen/>.

Ozkalay, Gulhan, & Anita Karaca 2021. "Nurses' attitudes toward change and the affecting factors." *International Journal of Caring Sciences* 14(1) ,362–369.

Pakkanen, Satu 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä. Pro Gradu. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto. Hakupäivä 12.01.2022 https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10357/urn_nbn_fi_uef-20120019.pdf?sequence=-1.

Pahkin Krista & Vesanto Paula 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos: Helsinki

Pahkin Krista, Mattila-Holappa Pauliina, Nielsen Karina, Wiezer Noortje, Widerszal-Bazyl Maria, Jong Tanja de, Mockatto Zofia 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos: Helsinki

Piha, Kirsi & Sutinen, Mika 2020. Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosten johtamiseen. E-kirja. Alma Talent Oy

Salminen Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto Hakupäivä 1.3.2022 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.

Stolt, Minna, Axelin, Anna & Suhonen, Riitta. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A: 73/2016.

Sulosaari, Virpi & Kajander-Unkuri, Satu 2016. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Julkaisussa: Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A: 73/2016.

Suomi Asta. Mihin työnohjaus virtaa – Tietoiselle tielle. 2018. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 28.2.2024 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152916/JAMKJULKAISUJA2492018_web.pdf?sequence=1

Syväjärvi, Antti, Perttula, Juha, Stenvall Jari, Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisten muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus* 26.

Taylor III & David L. 2014. Perioperative leadership: managing change with insights, priorities, and tools. *AORN Journal (AORN J)*, 2014; 100(1): 8–29. (22 p) Hakupäivä 28.2.2024 DOI: 10.1016/j.aorn.2013.06.013

TENK Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Hakupäivä 17.3.2023
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

TEPA-termipankki 2005. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjan kokoelma – Sanastokeskus. Hakupäivä 30.4.2024 <https://termipankki.fi/tepa/fi/>

Tietoarkisto. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto. Hakupäivä 27.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaoetus/kvanti/index.html>

Tilastokeskus. Paljonko on paljon? Hakupäivä 16.6.2024 <https://guides.stat.fi/tilastojenlukutaito/paljonkoonpaljon>

Toikko Timo, Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi

Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). Hakupäivä 13.03.2023 <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>.

Valtamäki, Saimi. 2020. Affektiivinen sitoutuminen muutokseen ja ammatillinen toimijuus teknisellä ja sosiaalialalla. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto. Hakupäivä 28.4.2022 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/73163/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-202012157110.pdf>.

Van Wyk, S. 2015. Change management: making use of appreciative inquiry. *Professional Nursing Today (PROF NURS TODAY)*, 2015; 19(4): 20-23. (4p). Hakupäivä 28.2.2024

Vehkalahti, Kimmo. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura. Hakupäivä 30.1.2023 DOI: <http://doi.org/10.31885/9789515149817>

Velmugran, Ramaswamy 2017. Nursing issues in leading and managing change. *International Journal of Nursing Education*, loka-joulukuu 2017; 9(4): 148–151. Hakupäivä 16.3.2022 DOI: 10.5958/0974–9357.2017.00113.1.

Vesterinen, Soili. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Hakupäivä 29.11.2023. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526201245>

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus

Virtanen, Juha 2010. Johtajana sairaalassa, Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohdon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitaja-taustaisten johtajien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu. Hakupäivä

6.2.2023 https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99352/Ae2_2010Juha_Virtanen.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Vuorinen, Riitta 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto

Waddelland Dianne & Sohal Amrik S. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision* 36/8 [1998] 543–548

Wenström, S.2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS Kustannus.

Whittemore Robin 2008. Rigour in integrative reviews. Teoksessa Webb C & Roe B. *Reviewing Research evidence for nursing practice: Systematic reviews*. Oxford: Blackwell publishing. DOI: 10.1111/j.1365–2648.2005.03621.x.

Ålgars, Janina 2022. Muutosviestinällä parempaa muutosvalmiutta? Pro gradu. Vaasan yliopisto. Hakupäivä 22.9.2023 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14656/UniVaasa_2022_Ålgars_Janina.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Tietoperustan keskeiset käsitteet

<p>muutosjohtaminen esihenkilö esihenkilötyö henkilöstöjohtaminen organisaatiouudistus change management change leadership. organizational change organizational Innovation management</p>	<p>sairaala hoitotyö hoitoala terveysala hospital nursing management health care health sector</p>	<p>menetelmät keinot sitoutuminen support providing support tools methods interventions</p>
--	---	--

Aineiston tietokannat, hakusanat ja tulokset

Tietokanta	Hakusanat	Hakutulos	Otsikon ja abstraktin perusteella luettavaksi	Kokoteksti luettavaksi	Analysoitavaksi
Medline	Hakulauseke 1 change management or change leadership AND hospital or nursing AND tools or methods or interventions	n=646	n=11	n=3	n=3
Oula-Finna	Hakulauseke 1 muutosjohtami* OR change leadership OR change manag* OR muutos* AND sairaal* OR hospital* OR terveysal* OR hoitohenkilökun* OR hoitaj* OR sote* OR healthcare* OR nurs* AND menetelm* OR keino* OR sitoutumi* OR vaikutta* OR interven* OR tool* OR työkalu*	n=844	n=70	n=11	n=11
	Hakulauseke 2 change managment* OR change leadership AND hospital* OR nurs* AND method* OR intervention* OR tool*	n=37	n=6	n=0	n=0
Cinahl -EBSCO	Hakulauseke 1 DE "CHANGE management" OR "CHANGE leadership") AND ("hospital" OR "nursing") AND ("tools" OR "methods" OR "interventions"	n=323	n=15	n=2	n=2

Medic	Hakulauseke 1	n=20	n=0	n=0	n=0
	"muutosjohtaminen" OR "Change Management" OR "organisaatiouudistukset" OR "Organizational Innovation" OR muutos* OR change* AND "sairaalat" OR "hospitals" OR sairaala* AND "menetelm*" OR "keino*" OR "sitoutumi*" OR "vaikutta*" OR "interven*" OR "tool*" OR "työkalu*" OR "method*" OR "intervention*"				
	Hakulauseke 2	n=308	n=9	n=0	n=0
	muutosjohtami* OR change leadership OR change manag* OR muutos* AND sairaal* OR hospital* OR terveystal* OR hoitohenkilökun* OR hoitaj* OR sote* OR healthcare* OR nurs* AND menetelm* OR keino* OR sitoutumi* OR vaikutta* OR interven* OR tool* OR työkalu*				
Cochranea	Hakulauseke 1	n=34	n=3	n=0	n=0
	change management change leadership change management process good practice commitment health care organization"				
Artikkeleiden yhteismäärä		n=2212	n=114	n=16	n=16

Taulukko 1. Mukaan valitun aineiston kuvaus

Tekijä, vuosi, artikkelin tyyppi ja maa	Tarkoitus ja tavoite	Menetelmät ja aineistonkeruu	Keskeiset tulokset
Taylor III, David L., 2014. Lehti artikkeli, USA	<p>Artikkeli esittelee perioperatiivisen johtamistyylin, joka auttaa johtajia muutoksen käynnistämisessä ja hallinnassa sekä esittelee johtajuuden kehittämissuunnitelman.</p> <p>Tavoitteena kuvailla perioperatiivisen johtajan tärkeitä johtamistyyliä, tunnistaa avain ongelmat, jotka perioperatiivisen johtajan tulee ymmärtää, kuvailla ongelmia leikkausosaston tiloissa sekä tunnistaa kuinka niitä voidaan parantaa</p>	Artikkeli, jossa tukena kirjallisuuskatsausta ja haastattelu	<p>Johtajien tulee olla suoraan yhteydessä sidosryhmiin, jotka osallistuvat muutoksen. Näin johtajilla on tarkka ymmärrys käytännönasioista ja mahdollisuus saada henkilöstö muutokseen. Myös työntekijöiden ottaminen mukaan suunnitteluun ja implementointiin on tärkeää.</p> <p>Henkilöstön tunteminen on tärkeää. Tähän työkaluna on "Walkabout" eli kävelymatkat. Nämä rohkaisevat ideoiden kulkua ja antaa mahdollisuuden kertoa huolenaiheet ja erityiset esteet muutoksesta.</p> <p>Tunnista henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään ja ota heidän äänensä kuuluviin kokouksissa.</p> <p>Aamukokouksissa kerro päivän kulusta ja nosta eilisen hyviä suorituksia esille, näin saa luotua hyvää yhteistyötä.</p> <p>Kouluta henkilökuntaa ja mentoroi heitä.</p> <p>Hyvä ja tehokas kommunikaatio on avain, jotta viesti ei jää jalkoihin. Esimerkiksi posterit taukokuoneessa, tiedotteet ja oikea aikainen sähköposti ja suullinen tiedottaminen.</p> <p>Innostuksen luominen, yksilöllinen hyvän tunnistaminen ja rakentaminen mistä voi olla ylpeä. Näitä tulee parantaa erilasten työkalujen avulla, jotka eivät ole sidottuna liike-elämään.</p>
Lumbers, Melanie, 2018. Lehti artikkeli, Iso-Britannia	Artikkelissa käsitellään NHS: ssä (The National Health Service) tapahtuvia muutoksia ja joitakin teoreettisia muutosmalleja sekä käsitellään johtamistyyliä, jotka voivat tukea muutoksessa.		<p>Tehokkaat ja asianmukaiset johtamistyyliit voivat tukea muutoksen toteuttamista; varmistaa, että muutosvastarinta ennakoidaan, ymmärretään ja siihen puututaan. Teoreettisten mallien käyttö mahdollistaa viitekehysten toteuttamisen, joka tukee muutoksen saavuttamista.</p> <p>Johtajan on varmistettava, että hän ei käytä vain tehtävään sopivaa johtamistyyliä; mutta myös ymmärtävät tiimensä ja yksilöiden taitojen yhdistelmän tiimissä.</p>
Dick Travis, Ash Nathan, Childress B, Diamantides Erica, Grabarczyk Ted, Main Taben,	Johtamisen perusteet, johtamisen työkalut ja strategiat muutoksen ylläpitämiseksi.		Muutosprosessin tulisi olla linjassa hyväksytyyn vision kanssa. Vision tulee olla riittävän tarkka kuvaamaan tulevaisuuden tilaa riittävästi, mutta se ei saa olla liian monimutkainen.

<p>Schuessler Bryan & Van Cura Jennifer, 2018. Lehti artikkeli. USA</p>	<p>Artikkeli tarkoituksena on kuvata muutoksen viitekehys ja esittelemään muutoksen työkaluja, jotka auttavat tehokkaaseen muutosjohtamiseen</p>		<p>Muutoksen johtamisen keskeisistä elementeistä on halutun tulevaisuuden tilan vision kehittäminen. Ytimekäs visio saa muut sitoutumaan, mikä on avainvaihe muutoksen alkuvaiheessa. Visio selittää muutoksen taustalla olevan syyn ja toimii ohjaavana kompassina prosessin aikana. Kun yhteinen visio on tunnustettu, ymmärretty ja hyväksytty, kaikki osat todennäköisemmin pysyvät yhtenäisinä ja kulkevat samaan suuntaan. Siksi muutospäätösten tulisi olla linjassa hyväksytyyn vision kanssa</p> <p>Muutoksen hallintaan sisältyy selkeän tavoitteen määrittely, tarvittavien käyttäytymismuutosten määrittelyn ja muutoksen edistämisen vaikuttamalla ja motivoimalla muita.</p> <p>”Hissipuhe” on hyvä työkalu viestimään ytimekkäästi muutoksesta</p> <p>Viestintä tulee olla strategista, johdonmukaista ja ytimekästä</p> <p>Perustamissopimus on käytetty työkalu projektin hallinnassa</p> <p>Muutosagenttien käyttö</p> <p>Keskeinen elementti on tavoitteiden asettaminen. Tavoitteet tulee olla johdonmukaisia, tarkkoja, tiukkoja määräaikoja. Julkinen sitoutuminen tavoitteisiin on tärkeää.</p> <p>Tunteiden hallinta on tärkeää muutoksen edetessä, jotta motivaatio pysyy. Muutosjohtajan tulee myös tiedostaa koska muutoksen vaiheita tulee juhlia.</p>
<p>Austin Jim, Bentkover Judith, Chait Laurence, 2016. Kirja. Saksa</p>	<p>Kirja kertoo kuinka johtaa muutosta sekä strategista muutosta terveydenhuoltoalalla suuren epävarmuuden aikoina. Kirjan tavoitteena on tarjota johtajille työkalut, jotka auttavat organisaatioita ja terveydenhuoltojärjestelmiä mukautumaan ja kehittymään vastaamaan terveydenhuollon uusiin haasteisiin sen kehittyessä</p>	<p>Kirjassa on käytetty tapaustutkimuksia menetelminä (Case study).</p>	<p>Strateginen muutos edellyttää kahta ainesosaa: terveydenhuoltoalan asiantunteudesta ja tietoa muutoksen johtamisesta.</p> <p>Muutosyritykset ovat vaikeita. Ne ovat emotionaalisesti haastavia ja koettelevat uskollisimpia ja kannustavimpiakin työyhteisöjä.</p>
<p>Kallankari Sanna, 2019. Kirja. Suomi</p>	<p>Oppaassa on tarkoitus kuvata kehittämisen ja muutoksen perusteet ja niissä hyödynnettäviä</p>		<p>Sote-palveluissa kehittämisen työkaluina nousi Lean- menetelmä, palvelumuotoilu, ketterä kehittäminen, tutkimuksellinen kehittäminen sekä kehittämisen menetel-</p>

	menetelmiä arjessa. Teoksessa annetaan konkreettisia vinkkejä muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä ihmisten johtamiseen		mien yhdistäminen. Muutoksessa onnistutaan paremmin, kun muutoksen varaudutaan ja kulttuuri on muutosmyönteinen.
Debra A. Noumair, Abraham B. (Rami) Shani. 2018. E-kirja. Iso-Britania	Tarkastellaan, miten erilaiset toimijat voivat mahdollistaa tehokkaan muutosprosessin. Kolmen sairaalan näyttö kuvaa muutoksen prosessia ja sen taustalla olevia järjestelyjä muutosagenttien ja heidän rooliensa tunnistamiseksi.	Kolme casetutkimusta eri sairaaloista	Tuloksissa ilmenee yhtenäisen muutosagenttijärjestelmän suunnittelun tärkeyttä, agenttien alkuperää, heidän rooliaan prosessin aikana ja sitä, miten tämä rooli saattaa muuttua muutoksen edetessä.
Nybondas-Kangas H. yms 2017. Selvitys. Suomi	Tavoitteena on arvioida henkilöstön vaikutuksia ja tuottaa tietoa rakennemuutoksen onnistumista varten.	Tietolähteenä käytetty tilastoja, säädöksiä, sopimuksia ja kansainvälistä tutkimusta (kirjallisuuskatso) sekä laadullista aineistoa	Muutoksessa keskeinen rooli on esihenkilöllä. Inhimillisellä, mutta tehokkaalla johtamisella pystytään säilyttämään psykologinen sopimus johdon ja henkilöstön välillä. Seuraavat henkilöstökäytännöt vähentävät epävarmuutta muutoksessa: muutosjohtamisen valmennus esihenkilöille, työyhteisölle sekä ylimmälle johdolle, viestintä koko henkilöstölle eri kanavien kautta, työhyvinvoinnin tukipalvelut, työterveyshuolto sekä työnohjaus, henkilöstön osallistumisen ja osaamisen kehittäminen, työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten kanssa tehtävä yhteistyö, selkeät ja oikeudenmukaiset henkilöstön sijoittumisen ja muu henkilöstöpoliittiset menettelytavat mikäli on työnantajavaihdos. Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt, joita on esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen, työaikoihin ja työssä kehittymiseen sekä saada tietoa työpaikan käytännöistä ja muutoksista parantavat työn imua.
Van Wyk, S. 2015, lehtiartikkeli, Etelä-Afrikka	Artikkeli esittelee muutoksen esittelyssä arvostaa haastattelu (AI) menetelmänä, jolla voidaan pienentää vastustusta ja negatiivisuutta muutosta kohtaan henkilökunnan puolelta		Tutkimuksessa noussut esille selvä ero arvostavan tiedustelun ja perinteisen ongelmanratkaisun välillä. Ongelmat yleensä ratkaistaan ongelmanratkaisun menetelmin, joka lisää konflikteja ja vastarintaa. Arvostava haastattelu taas keskittyy kehitykseen ja menestykseen sekä potentiaalin tunnistamiseen. Arvostavan haastattelun hyötyjä on osallistaminen, parempi kommunikaatio ja kuuluksi tuleminen.
Laaksonen Hannele & Ollila Seija. 2016, Kirja, Suomi	Kirjassa käsitellään työhyvinvointiin, työuupumukseen, työpaikkakiusaamiseen sekä hyvään eettiseen johtamiseen, keskeisiin työyhteisötai-		Muutosjohtamisen keinoja: Edellytysten luominen muutokselle, ihmisten motivointi, siirtymäkauden hallinta. Osallisuus synnyttää myönteistä asennetta organisaatiomuutoksen keskellä.

	toihin sekä työmotivaatioon ja työn vetovoimaisuuteen		Muutosvastarinta on lähinnä muutoksen hallintaa. Johtajan tulisi panostaa johtamiseen ja johtaa organisaatiota älykkäästi järjellä, tunteella ja arvoilla.
Lehtonen Olli-Pekka yms.2023. Kirja, Suomi	Kirja havainnollistaa, miten hyvinvointialueen johtaminen on loppujen lopuksi ihmisten johtamista.		<p>Muutoksen keskiössä olevat ihmiset kokevat voimakkaita myönteisiä ja kielteisiä tunteita. Siksi niiden käsittelyyn tarvitaan psykologian, sosiaalipsykologian ja sosiologian malleja, menetelmiä ja lähestymistapoja. Rationaalisen logiikan ylikorostaminen voi tältä osin vain vaikeuttaa muutosprosessin hallintaan saamista.</p> <p>On tunnistettava koko inhimillinen tunneskaala ja sen käsittelyn ja hallinnan keinot, joita muutoksessa käydään läpi.</p> <p>Olenneisinta on jatkuva vuorovaikutus muutosjohtajien ja työntekijöiden välillä.</p> <p>Muutosjohtajien on osin keskityttävä arjen käytänteisiin ja sillä tavalla jalkauduttava toimijoiden keskuuteen. Tarvitaan käytännöllisiä ratkaisuja.</p>
Suomi Asta. Yms. 2018, lopputyö. Suomi	Tutkimuskysymyksenä: Millaiset ovat työnohjauksen mahdollisuudet tukea sote-esihenkilöitä muutoksen johtamisessa?	Haastateltu neljää johdon työnohjaajaa, jotka ohjanneet sosiaali- ja terveystieteiden alan esihenkilöitä sekä kolmea esihenkilöä, jotka olivat osallistuneet työnohjaukseen	Tärkeimpinä tuloksina nousi työnohjauksen merkitys jaksamisen tukena. Työnohjauksen keinon pystyttiin kehittämään oman työn priorisointia ja ajanhallintaa.

Taulukko 1. Aineiston analyysi

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
Henkilökunnalla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa muutokseen (Laaksonen & Ollila, 2017; Kallankari, 2019; Lehtonen ym. 2023; Lumbers 2018)	Vaikuttamisen mahdollisuuden antaminen	Osallistamisen keinot	Osallistaminen	Muutosjohtamisen sitouttavat menetelmät
Muutoksen käynnistymisessä henkilöstölle tuodaan ilmi, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessiin (Kallankari, 2019)				
Henkilökunnalla tulee olla mahdollisuudet osallistua muutoksen toteuttamiseen (Kallankari, 2019)	Osallistamisen mahdollisuuden antaminen			
Anna mahdollisuus osallistumiseen (Laaksonen & Ollila, 2017; Nybondas-Kangas ym. 2017; Kallankari, 2019)				
Muutosjohtajan tulee saada henkilökunta mukaan muutokseen (Kallankari, 2019)				
Sitoutumaan uusiin toimintatapoihin (Kallankari, 2019)				
Oppimaan uutta (Kallankari, 2019)				
Motivoitumaan kohti muutoksen tavoitteita (Kallankari, 2019; Schuessler & Van Cura, 2018)				
Vuorovaikutusta tarvitaan henkilöstön osallistamisessa ja osallistumisessa. (Lehtonen Olli-Pekka yms.2023)	Vuorovaikutuksen hyödyntäminen osallistamisessa			
Osallistumisessa ja osallisuudessa vuorovaikutuksella on vaikutus lopputulokseen ja käyttöönottoon. (Lehtonen Olli-Pekka yms.2023)				
Henkilökuntaa tulee osallistaa muutoksen suunnitteluun, sillä heillä on paras tieto yksikön toiminoista (Kallankari, 2019)	Osallistaminen muutoksen suunnitteluun	Osallistaminen muutosprosessin eri vaiheisiin		
Muutoksen suunnittelu on asijaohjamista ja siihen tulee osallistaa henkilökuntaa (Kallankari, 2019)				
Henkilökunnalla tulee olla mahdollisuudet osallistua muutoksen suunnitteluun (Laaksonen & Ollila, 2017; Lehtonen ym. 2023)				
Osallistamisella muutoksen suunnitteluun, henkilökunta saadaan sitoutettua muutokseen jo suunnittelusta lähtien (Kallankari, 2019)				
Henkilökuntaa tulee osallistaa muutoksen suunnitteluun, sillä heillä on paras tieto mikä siellä mahdollisesti toimisi ja mikä ei (Laaksonen & Ollila, 2017)				
Ammattilaisten pitää olla itse mukana suunnittelemassa (Taylor III, David L., 2014.)				
Osallista henkilöstö muutoksen toteuttamiseen (Taylor III, David L., 2014.)				
Ammattilaisten pitää olla itse mukana kehittämässä (Lehtonen ym. 2023)				
Henkilöstöä tulee osallistaa muutoksen arviointiin, sillä he ymmärtävät parhaiten, miten muutostoinimet vaikuttavat arjen toimintaan (Kallankari, 2019)				
Ammattilaisten pitää olla itse mukana arvioimassa (Lehtonen ym. 2023)				
Osallistava palaverikäytäntö soveltuu käytettäväksi ryhmätyömenetelmänä (Kallankari, 2019)	Osallistava palaverikäytäntö	Osallistavat tilaisuudet		
Osallistava palaverikäytäntö soveltuu käytettäväksi puntaroimisen työkaluna, jolla yhdistetään ideoita jatkokehitykseen (Kallankari, 2019)				

Osallistavaa palaverikäytäntöä voidaan hyödyntää asioiden käsittelemisessä (Kallankari, 2019)			
Osallistavaa palaverikäytäntöä voidaan hyödyntää asioiden lisäymmärryksen saamisessa (Kallankari, 2019)			
Osallistavaa palaverikäytäntöä voidaan hyödyntää ongelmien ratkomisessa (Kallankari, 2019)			
Osallisuutta voidaan lisätä keskustelutilaisuuksilla koko henkilöstölle (Laaksonen & Ollila, 2017)	Keskustelu- ja tiedotustilaisuudella		
Tilaisuudet ja kokoukset, joissa käsitellään tunteimatonta tulevaisuutta (Laaksonen & Ollila, 2017)			
Tilaisuudet, joissa innovoidaan ja realisoidaan mahdollisuuksia (Kallankari, 2019)			
Menetelmä, jota kutsutaan arvostavaksi haastatetuksi, voidaan hyödyntää muutoksen esittelyssä (Van Wyk, S. 2015)	Arvostava haastattelu	Vuorovaikutusta lisäävät keinot	
Olemassa olevien vahvuuksien, toiveiden ja unelmien sekä positiivisen potentiaalin tunnistaminen on arvostava haastattelun painopiste (Van Wyk, S. 2015)			
Henkilöstön mukaan ottamisen menetelmä muutoksessa on yksinkertaisesti näkemysten kysyminen valmiiden vastausten antamisen sijaan (Kallankari, 2019)	Kysyminen		
Kysyminen lisää ymmärrystä, edistää oppimista ja sitouttaa muutokseen (Kallankari, 2019)			
World Cafe (Laaksonen & Ollila, 2017)	Ryhmätyöskentely menetelmä	Osallistavat ryhmätyöskentely keinot	
Osallisuutta voidaan lisätä työyhteisön sisäisillä ryöryhmillä (Kallankari, 2019)			
Prosessikonsultaatio-mallissa annetaan aikaa toteuttaville ihmisille sekä prosessoidaan muutoksen tilannetta ryhmässä ja koko organisaatiossa. (Lehonen ym. 2023)			
Asiantuntijapaneelit (Laaksonen & Ollila, 2017)	Osallistavat asiantuntijapaneelit ja raadit	Asiantuntijoita hyödyntävät osallistamisen menetelmät	
Organisaatioraadit (Laaksonen & Ollila, 2017)			
Yhteiset koulutustilaisuudet (Laaksonen & Ollila, 2017; Dick ym. 2018)	Yhteiset koulutus- ja valmennustilaisuudet		
Yhteiset valmennustilaisuudet (Laaksonen & Ollila, 2017)			
Motivaation synnyttämisen taitoja ovat esimerkiksi runsas palaute, jalot arvot, eettisyys, toimintavapaus, itsenäisyys, kykyjen käyttö, onnistumisen mahdollistaminen, onnistumisen ilo, mielekäs työn tarkoitus, realistiset tavoitteet, tehtävien haasteellisuus, innostavat ja realistiset tavoitteet, osallistumismahdollisuudet, osallistamisedellytykset, henkilöstön osaaminen hyödynnetään kokonaan (Kallankari, 2019)	Motivaation synnyttämisen taitojen käyttäminen	Motivoinnin keinot	MOTIVOINTI
Johtajilla, joiden katsotaan olevan transformaationaalinen johtamistapa, on kyky vaikuttaa henkilöstöön siinä määrin, että se vaikuttaa heidän sitoutumiseensa organisaatioon (Taylor III, David L., 2014.)			
Muutoksen johtajan on tärkeä toimia itse esimerkkinä muutoksessa sitoutumalla uusiin toimintamalleihin ja uudelleenlaiseen käyttäytymiseen. (Schuessler & Van Cura, 2018)			
Muutosjohtajan innostus on hyödyllistä muutoksen onnistumiselle ja se tarttuu helposti muihin. (Schuessler & Van Cura, 2018)			
Suuri johdatteluvoima esihenkilön johtamisotteessa vähentää henkilökunnan omaa ajattelua,			

joka vähentää henkilökunnan sitoutumista (Kallankari, 2019)	Sitoutumisen ja motivaation tukeminen			
Esihenkilön on tarkoitus saada työntekijän oivalta- maan muutoksen tarve, jolloin saadaan aikaan pa- rasta sitoutumista (Kallankari, 2019)				
Muutosjohtajan esimerkki kannustaa henkilöstöä ja luo positiivista uskoa onnistumiseen omalla asenteellaan, toiminnallaan, käytöksellään ja pu- heillaan (Lumbers 2018)	Kannustavan ja positiivisen ilma- piirin luominen			
Henkilöstön hyvinvointia lisää muutoksen johtami- nen ja sen hallinta sekä muutokseen liitetty vuoro- vaikutus (Lumbers 2018)				
Sisäinen motivaatio ja sitoutuminen syntyy osallis- tamisella (Kallankari, 2019)	Sisäisen moti- voinnin kasvatta- minen ja kehittä- minen			
Sisäinen motivaatio ja sitoutuminen syntyy ajatte- luprosessin aktivoimisella (Kallankari, 2019)				
Sisäisen motivaation kasvamiselle ja kehittyymi- selle edellytyksenä on turvallisuuden tunne (Kal- lankari, 2019)				
Oikeudenmukaisuuden tunne (Kallankari, 2019)				
Hyvä työskentelykulttuuri (Kallankari, 2019)				
Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja johtaminen (Kal- lankari, 2019)				
Työntekijälle sopiva palkkaus (Kallankari, 2019)				
Hyvät työskentelyolosuhteet (Kallankari, 2019)				
Työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet (Kallankari, 2019)				
Oikean aikainen tiedottaminen ja sitoutuminen vaativat organisointia ja kertaamista (Suomi Asta. Yms. 2018)	Oikea-aikainen tiedottaminen	Tiedonkulkua li- säävät työkalut	MUUTOSTYÖKA- LUT	
Oikean aikaisessa tiedottamisessa ja sitoutami- sessa apuna on toiminnalliset työkalut (Taylor III, David L., 2014.)				
Avoin dialogi henkilökunnan kanssa (Suomi Asta. Yms. 2018)				
Walkabouts rohkaisevat ideoiden kulkua (Taylor III, David L., 2014.)	Walkabouts työ- kalu			
Auttavat johtajia tunnistamaan olemassa olevat huolenaiheet (Taylor III, David L., 2014.)				
Auttavat tunnistamaan erityiset esteet uusien toi- mintamallien käyttöönotolle (Taylor III, David L., 2014.)				
SWOT- analyysin teko henkilöstön kanssa (Kallan- kari, 2019)	Ryhmässä tehtä- viä kirjallisia työ- kaluja	Ryhmätyöskente- lyn työkalut		
Kortit (Suomi Asta. Yms. 2018)				
Hyvinvointikartan rakentaminen (Suomi Asta. Yms. 2018)				
Ryhmätehtävät (Suomi Asta. Yms. 2018)	Ryhmässä tehtä- vät työkalut			
Työpaja harjoitteet nähdään hyvänä välineenä (Kallankari, 2019)				
"5 X Miksi"-työkalussa tehdään viisi tarkastelukier- rosta (Kallankari, 2019)	5x Miksi työkalu	Service Desing pohjaiset työka- lut		
Tarkastelukierroksilla ongelmaa tai käsiteltävää asiaa tarkastellaan siten, että sen tapahtumaketju hahmottuu ja lopulta sen pohjimmainen syy saa- daan esille. (Kallankari, 2019)				
Työkalun avulla toimenpiteet voidaan kohdistaa juurisyyhyn (Kallankari, 2019)				
Aivomyrskyn tarkoituksena on saada määrällä laa- tua (Kallankari, 2019)	Aivomyrsky			
Aivomyrskyn tarkoituksena on keksiä mahdollisim- man paljon raakaideoita (Kallankari, 2019)				

Kehittämisideoita jatkokehittämällä ja seulomalla voidaan valita parhaat kehittämisideat hyödynnettäväksi (Kallankari, 2019)			
Perustamissopimus, on usein käytetty työkalu six sigma (6S) ja projektinhallinnassa (Dick ym. 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)	Perustamissopimus	Lean-menetelmistä johdetut työkalut	
Perustamissopimus on tiimin laatima asiakirja ryhmän suunnan ja työn laajuuden selventämiseksi (Dick ym. 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)			
Perustamissopimukset toimivat sopimuksena muutosprojektin sponsorin, keskeisten sidosryhmien ja muutoksen kehittävä tiimin välillä (Dick ym. 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)			
Yksi työkalu omistajuuden juurruttamiseksi tiimin äseniin on "6S-interventio" (Lumbers 2018)	6S-interventio		
Menetelmä on johdettu 5S Lean -menetelmästä ja työkalusarjasta organisoidun, tehokkaan ja turvallisen työympäristön luomiseen (Lumbers 2018)			
Tällä menetelmällä on kuusippilaria, lajitella (eli päästä eroon siitä), suoristaminen tai järjestyksen asettaminen (eli järjestäminen), loistaa (eli puhdistaa ja ratkaise), standardoida (eli tehdä johdonmukaiseksi), ylläpitää (eli jatkaa sitä), turvallisuus (eli kunnioittaa työpaikkaa ja työntekijöitä) (Lumbers 2018)			
Reaktioihin voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation toimin (Lehtonen ym. 2023)	Tunnereaktioiden käsittelyn ja hallinnan keinojen tunnistaminen	Tunteiden hallinnan keinot	TUNTEIDEN HALLINTA
Muutosjohtamisessa on kyettävä hallitsemaan yksilön ja yhteisöjen tunnereaktioita, eikä vain perustella faktoilla ja järkisyillä (Lehtonen ym. 2023, Schuessler & Van Cura, 2018)			
Tunteiden käsittelyn ja hallinnan keinojen tunnistaminen, joita työntekijät ja johto käyvät muutoksessa läpi (Lehtonen ym. 2023)			
Taitava ihmistenjohtaja reagoi muutoksen aiheuttamiin tunteisiin oikealla tavalla ja hyödyntää niitä muutoksessa (Kallankari, 2019)	Tunteiden huomiointi ja hyödyntäminen osana muutosta		
Taitava muutosjohtaja työskentelee myös tunnetasolla (Lehtonen ym. 2023)			
Taitava muutosjohtaja kykenee löytämään keinoja vahvistaa epävarmuudessa työskentelevien työntekijöidensä turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta (Lehtonen ym. 2023)			
Taitava ihmistenjohtaja auttaa työyhteisöä kriisin yli, jonka muutos yksilöille ja työyhteisölle on aiheuttanut (Lehtonen ym. 2023)			
Hyvässä muutos suunnittelussa on huomioitu henkilökunnan epävarmuuden aiheuttama ahdistus (Lehtonen ym. 2023)	Tunteiden huomiointi muutossuunnitelmassa		
Tunteiden hallitsemiseksi etsitään keinoja (Lehtonen ym. 2023)			
Tunnereaktiot etenevät yksilöllisessä aikataulussa (Kallankari, 2019)	Yksilöllisten tunnereaktioiden tukeminen ja käsittely		
Henkilökuntaa tulee tukea yksilöllisellä tavalla mahdollisuuksien mukaan (Kallankari 2019)			
Tunteita ja tunnetason reaktioita tulee käsitellä (Lehtonen ym. 2023)			
Muutosjohtajan tulee ymmärtää mielenprosessien muutosmalli (Kallankari, 2019)	Mielenprosessin muutosmallin ymmärtäminen		
Mielenprosessin muutosmalli on tunteet, sitoutuminen ja motivaatio (Kallankari, 2019)			
Mielenprosessin muutosmallin vaiheiden vaikutus henkilökunnan ja työyhteisön toimintaan (Kallankari, 2019)			

Tuntee ihmisten mielenprosessin muutosmallin ja kuinka tämä vaikuttaa muutokseen, henkilökuntaan sekä ryhmän dynamiikka (Kallankari, 2019)			
Tunteiden hallinnassa on tärkeää avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus (Kallankari 2019)	Vuorovaikutus-		
Reaktioihin vaikuttamalla tuetaan henkilöstön myönteisiä reaktioita	lisuus ja tunteisiin reagointi		
Nopea reagointi ilmenneisiin tunteisiin (Kallankari 2019)			
Johtajien tulee pystyä kannustamaan ihmisiä muutoksen keskellä (Laaksonen & Ollila, 2017; Dick ym. 2018)			
Johtajien tulee pystyä rohkaisemaan ihmisiä muutoksen keskellä (Lehtonen ym. 2023)			
Olennaista on tunnistaa kaikki tunteet			
Sitoutumista muutokseen ja uusien toimintatapojen noudattamista organisaatiossa ei tapahdu, ellei tunteista johtuvia muutosta vastustavia kokemuksia saada hallituksi	Muutosvastarin-		
Tunteista kumpuavia muutosta vastustavia kokemuksia tulee saada hallituksi, jotta sitoutuminen muutokseen ja toimintatapojen noudattaminen tapahtuu (Kallankari 2019)	ninan ja epävarmuuden hallinta		
Johdon ja esihenkilöiden tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa on epävarmuuden hallinta (Lehtonen ym. 2023)			
Muutosjohtamisen tutkimuksissa on ristiriitaisuutta siitä, millaisia menetelmiä muutosvastarinnan hallintaan tulisi käyttää (Lehtonen ym. 2023)			
Henkilökunnan tulee kokea, että hän on tekevässä jotain merkityksellistä ja tärkeää (Lehtonen ym. 2023)	Positiivisten koke-	Voimavara-	VOIMAVARALÄHTÖISYYS
Hallinnan tunteessa työntekijällä on aito kokemus siitä, että hän voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä (Lehtonen ym. 2023)	muksien tukeminen	lähtöisyyden lisäämisen keinot	
Henkilökunta haluaa olla mukana jossain tärkeässä ja tarvitsee palautetta esihenkilöiltä ja myös johdolta saakka (Lehtonen ym. 2023)	Palautteen anta-		
Palautteen antaminen ja saaminen onnistumisista (Lehtonen ym. 2023)	minen		
Palautteen antaminen ja saaminen epäonnistumisista (Lehtonen ym. 2023)			
Palautteen antamisella on positiivisia vaikutuksia kehitykselle (Lehtonen ym. 2023)			
Palautteen antaminen suuntaa toimintaa kohti uutta ja toivottua käyttäytymistä (Lehtonen ym. 2023)			
Palkitse muutoksen tukemisesta (Laaksonen & Ollila, 2017; Lumbers 2018)	Palkitseminen ja		
Kannusteita ja palkkioita työnsä uudistamisesta ja onnistumisistaan potilas- ja asiakastyössä (Lehtonen ym. 2023)	kannustaminen		
Kannustusmekanismit ovat tärkeitä myös sosiaali- ja terveysalalla muutosprosesseissa (Lehtonen ym. 2023)			
Toteutuneissa muutosprosesseissa on vuosien varrelta voitu tunnistaa klassisia virheitä palkittamisen- ja kannustusmekanismien osalta (Lehtonen ym. 2023)			
Virstanpylväissä toteutetut henkilöstötilaisuudet parantavat yhteishenkeä (Kallankari, 2019; Schuessler & Van Cura, 2018)	Muutoksen virstanpylväiden hyödyntäminen		
Parantavat ryhmän dynamiikkaa (Kallankari, 2019)			

Parantavat muutoksen sitoutumista (Kallankari, 2019)			
Parantavat motivaatiota (Kallankari, 2019)			
Muutoksen virstanpylväitä on muutoksen käynnistäminen (Kallankari, 2019)			
Vanhojen aikojen hautajaiset (Kallankari, 2019)			
Uuden oppimisen vaihe (Kallankari, 2019)			
Muutoksen päätösvaihe (Kallankari, 2019)			
Muutoksen päättäjät, eli muutoksen loppujuhla (Kallankari, 2019)			
Yhteenkuuluvuutta voi muodostaa koulutustilaisuuksilla (Nybondas-Kangas ym. 2017)	Yhteenkuuluvuuden muodostaminen tilaisuuksilla		
Vierailut toisiin toimipisteisiin (Nybondas-Kangas ym. 2017)			
Yhteiset juhlat (Nybondas-Kangas ym. 2017; Schuessler & Van Cura, 2018)			
Muutoksessa ja kehittämisessä tarvitaan aina yhteistyötä (Laaksonen & Ollila, 2017)	Yhteistyö ja sidosryhmäkeskeisyys		
Sidosryhmäkeskeisyys lisäävät muutoksen tapahtumisen todennäköisyyttä.			
Kohdennetun yhteistyön ansiosta tiimin jäsenet voivat ottaa enemmän vastuuta organisaation suorituskyvystä (Taylor III, David L., 2014.)	Kohdennettu yhteistyö		
Kohdennettu yhteistyö tuo yhteen huippuosamista (Taylor III, David L., 2014.)			
Yhteistyö luottamusmiesten kanssa (Nybondas-Kangas ym. 2017)	Hyvinvointia vahvistavat palvelut	Muutoksen tukemista vahvistavat palvelut ja menetelmät	MUUTOSTUKI
Yhteistyö työsuojeluvaltuutettujen kanssa (Nybondas-Kangas ym. 2017)			
Työhyvinvoinnin tukipalvelut (Nybondas-Kangas ym. 2017)	Työhyvinvoinnin tukipalvelut		
Työterveyshuolto (Nybondas-Kangas ym. 2017)			
ICT-tuen riittämättömyys (Lehtonen ym. 2023)	Tekniikka osaamista vahvistavat tukipalvelut		
Teknologia osaaminen (Lehtonen ym. 2023)			
Työnohjauksella tuetaan työyhteisöä muutoksessa (Suomi Asta. Yms. 2018)	Työnohjaus		
Työnohjauksella on merkitys muutoksessa jaksamiseen (Suomi Asta. Yms. 2018)			
Työnohjaus on osa toimivaa johtamisjärjestelmää ja joka edistää oppivan organisaation kulttuuria työyhteisössä ja on väline muutosjohtamiseen (Suomi Asta. Yms. 2018)			
Osaamisen kehittäminen (Nybondas-Kangas ym. 2017)	Koulutus ja osaamisen kehittäminen		
Vastustus voi syntyä henkilökunnan pelosta sopeutua ja selviytyä uudesta menetelmästä; nämä ongelmat voidaan yleensä ratkaista koulutuksella (Dick ym. 2018)			
Jatkuvaa tuki henkilöstö ammattilaisilta (Nybondas-Kangas ym. 2017)			
Muutosvision avulla kuvataan muutoksen tavoitteena oleva tulevaisuudenkuva (Dick ym. 2018; Lehtonen ym. 2023; Lumbers 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)	Muutosvision ja tulevaisuudenkuvan luominen	Muutosvision luomisen keinot	MUUTOSVISIO

Muutosvision tulevaisuuden kuva, tulee että henkilökunta ymmärtävää sen samalla tavalla (Lehtonen ym. 2023)			
Muutosvisiota kuvatessa samalla on välttämätöntä linjata keskeiset muutoksen toteuttamisen keinot, jotta muutos voidaan pitää hallinnassa ja päättäjät voivat sitoutua siihen (Lehtonen ym. 2023)			
Henkilöstölle tulee kuvata visio muutoksen jälkeisestä ajasta (Kallankari, 2019)			
Tarkkojen ja vaikeiden tavoitteiden asettaminen johtaa johdonmukaisesti parempaan suoritukseen kuin pelkkä kehoitus tehdä parhaansa (Dick ym. 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)	Muutostavoitteiden asettaminen		
Luo selkeä kuva tavoitteista (Laaksonen & Ollila, 2017; Schuessler & Van Cura, 2018)			
Pitkän ajanjakson muutosten keskellä motivaatio saavuttaa kokonaisvaltainen tavoite saattaa hiipua, mikä voi herättää epäilyksiä itse muutosta kohtaan, erityisesti jos lyhyen aikavälin tavoitteita ei ole asetettu (Dick ym. 2018; Lehtonen ym. 2023; Lumbers 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)	Välitavoitteiden luominen pitkällä ajanjaksolla		
Välitavoitteiden asettamiseen kannattaa osallistaa henkilöstöä, koska heillä on hyvä näkemys mitä muutoksia toiminnassa tulee tapahtua, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä (Kallankari, 2019)			
Välitavoitteiden pilkkominen on käytännön toimenpiteitä (Kallankari, 2019)			
Etsi pieniä "voittoja" (Dick ym. 2018)	Pienien voittojen ja nykyisten toimintojen huomiointi pitkän aikavälin ponnisteluissa		
Nykyisten toimintojen asteittaisia tehokkuuden parannuksia luodaksesi vauhtia toteutukselle ja vapauttaaksesi resursseja tulevia pitkän aikavälin muuntavia ponnisteluja varten (Dick ym. 2018)			
Työntekijän näkemykset ja ratkaisuehdotukset on hyvä ottaa huomioon ja arvioida näin ollen myös työntekijän aktiivinen rooli muutoksen toteuttamisessa (Debra, Abraham 2018; Lumbers 2018)	Muutosagenttien mukaan ottaminen muutosprosessiin	Muutosagenttien hyödyntäminen muutosprosessissa	MUUTOSAGENTTI
Keskeiset vaikuttajat tulee ottaa mukaan heti alkuvaiheessa (Lumbers 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)			
Hanki avainryhmien tuki, kasvata tukea johtajuuden keinon (Laaksonen & Ollila, 2017)			
Agentit, joka työskentelee organisaatiossa sekä työskentelee muuttaakseen organisaatiota (Debra, Abraham 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)	Muutosagentin roolin tunnistaminen muutoksen tukemisessa		
Tutkijat ovat osoittaneet, että yksilöt voivat improvisoida ratkaisuja muutosprosesseissa esiin tuleviin ongelmiin tai ottaa agenttiroolin muutos pyrki- myksissä (Debra, Abraham 2018)			
Kirjallisuus tukee keskittymistä avainvaikuttajiin organisaatiossa muutoksen vauhdittamiseksi (Dick ym. 2018)			
Tehokkaan muutoksen saavuttamiseksi on välttämätöntä valita oikea muutosagentti (Dick ym. 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)	Henkilökunnan jäsenen valinta muutosagentiksi		
Johtajien tulee myös tunnistaa avainhenkilöt organisaation kaikilla tasoilla, jotka ovat kiinnostuneita muuttamaan parempaan suuntaan			

(Dick ym. 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)					
Muutos tulisi organisoida siten, että sitä organisoitiin tietty muutosryhmä. Siihen on järkevää valita vähintään yksi henkilöstön edustaja mukaan (Kallankari, 2019)					
Sitouta nämä henkilöt kutsumalla heidät tärkeisiin kokouksiin ja kannustamalla heitä jakamaan näkökulmansa (Kallankari, 2019)					
Oikeudenmukaisella kokemuksella on selkeä yhteys työssä suoriutumiseen (Nybondas-Kangas ym. 2017)	Oikeudenmukaisuuden merkityksen huomioiminen	Oikeudenmukaisuuden kokemuksen lisäämisen keinot	OIKEUDENMUKAISUUDEN VARMISTAMINEN		
Oikeudenmukainen kohtelun ansiosta työntekijät ovat terveempiä, työhönsä tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja työsuoritus on laadukkaampaa sekä he suhtautuvat muutoksiin myönteisemmin (Nybondas-Kangas ym. 2017)					
Oikeudenmukaisuuden kokeminen määräytyy esihenkilöiden tarkasta ja kunnioittavasta tavasta kertoa muutokseen liittyviä päätöksiä (Nybondas-Kangas ym. 2017)	Oikeudenmukaisuuden kokemuksen määräytymisen huomioiminen				
Oikeudenmukainen arvostus (Nybondas-Kangas ym. 2017) (Lehtonen ym. 2023)					
Oikeudenmukainen päätöksenteko ja päätöksistä viestiminen edistää muutoksen tulkitsemista mahdollisuutena (Nybondas-Kangas ym. 2017)					
Oikeudenmukainen johtaminen on arvostavaa ja ystävällistä kohtelua sekä noudattaa sääntöjä jokaisen henkilökunnan kohdalla samalla tavalla (Nybondas-Kangas ym. 2017)					
Vuorovaikutus on tärkeässä roolissa johtamisessa esimiesten ja työntekijöiden välillä	Vuorovaikutuksen merkitys muutoksen johtamisessa	Vuorovaikutuksen merkityksen ja hyötyjen tunnistaminen		VUOROVAIKUTUKSELLINEN LÄHES- TYSTAPA	
Vuorovaikutus on keskeinen elementti johtamisessa ja muutoksen onnistumisessa, koska sitä tarvitaan muutosjohtajan tiedottaessa ja viestiessä muutoksesta ja sen vaikutuksesta toimintaan.					
Vuorovaikutuksessa alustensa kanssa transformaation johtajat auttavat alaisia lisäämään sitoutumistaan organisaatioon (Dick ym 2018)	Vuorovaikutuksen sitoututtavan merkityksen huomioiminen				
Vuorovaikutus hälventää vihan tunnetta, muutosvastarintaa ja muita negatiivisia tunteita. Tunteita on mahdollista käsitellä ja hallita vuorovaikutuksen, dialogin sekä erilaisten osallistamistyökalujen ja mielenprosessien hallinnan välineillä (Kallankari 2019)					
Vuorovaikutus, tiedon jakaminen ja henkilöstön osallistaminen sitouttaa henkilöstöä (Kallankari 2019)					
Jälleen melkein jokaisessa tapaustutkimuksessa johtajat kuuntelivat (Dick ym. 2018)	Henkilökunnan kuuntelu	Vuorovaikutuksen mahdollistamisen keinot			
Henkilöstön näkemysten kuunteleminen ja osallistuminen päätöksentekoon lisää kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja parantaa kommunikaation ilmapiiiriä (Nybondas-Kangas ym. 2017)					
Muutosta ei voi johtaa etänä, vaan muutosjohtajien täytyy jalkautua arjen työn tasolle (Lehtonen ym. 2023)	Lähellä johtaminen ja jalkautuminen tiimin jäsenten keskuuteen				
Johtajien tulee olla suoraan tekemisissä tiimin jäsenten kanssa, jotta molemmat osapuolet kehittävät tarkkaa ymmärrystä aloitteeseen vaikuttavista käytännön asioista ja saadakseen henkilöstöä tukemaan uusia prosesseja ja järjestelmiä					

(Taylor III, David L., 2014.)				
Olennaista on jatkuva vuorovaikutus työntekijöiden ja muutosjohtajan välillä (Lehtonen ym. 2023)	Aidon vuorovaikutuksen mahdollistaminen			
On oltava mahdollisuus riittävän monipuoliseen ja kehittävään keskusteluun muutosprosessista (Lehtonen ym. 2023)				
Keskustelu luo luottamusta sekä tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden heitä itseään koskevaan työn muotoiluun (Suomi Asta. Yms. 2018)				
Hallitse kävelemällä eli kulje henkilöstön keskuudessa ja keskustele (Laaksonen & Ollila, 2017)				
Keskustele henkilöstön kanssa siitä mitä menetetään, mitä jäljelle jää sekä mitä saadaan tilalle (Laaksonen & Ollila, 2017)				
Suurille muutoksille muutoksenhallinnan viestintäsuunnitelma tulisi olla harkittu ja strategisesti kehitetty osa muutossuunnitelmaa (Dick ym. 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)	Viestintä- ja tiedottamissuunnitelma	Muutossuunnitelman käyttö	LÄPINÄKYVÄ MUUTOS	
Muutosdynamikassa suunnitellaan muutoksen kohteena olevien ihmisten osallisuus heitä itseään koskevaan muutosten suunnitteluun (Kallankari 2019)				
Viestinnän tulee olla suunnitelmallista (Laaksonen & Ollila, 2017)				
Tiedottamista tulisi toteuttaa tiedottamissuunnitelman mukaisesti (Kallankari, 2019)				
Muutoksen johtaminen edellyttää laajaa asiahallintaa, joita on mm. muutoksen suunnittelu ja eri toimenpiteiden toteuttaminen, tiedottaminen ja muutoksen arviointi (Kallankari, 2019)	Suunnitelmallisuus muutoksessa			
Suunnitelmien käyttö (Kallankari, 2019)				
Taitava muutosjohtaja hallitsee asiajohtamisen (Kallankari, 2019)	Asiajohtaminen ja asiahallinta			
Käytä useita muutosta edistäviä keinoja muutosjohtamisessa (Laaksonen & Ollila, 2017)				
Muutoksen hallinta (Laaksonen & Ollila, 2017) (Kallankari, 2019)				
Muutos kannattaa käynnistää etukäteen informoidulla tiedotustilaisuudella tai muutostyöpajalla henkilöstölle, kun muutos käynnistetään (Kallankari, 2019)	Muutoksen käynnistämistä etukäteen	Muutoksen vaiheiden informoiminen		
Muutoksen käynnistämisen tekeminen näkyväsi muutoksen osapuolille ja tiedotus etukäteen mahdollisuuksien mukaan (Kallankari, 2019)				
Muutoksen toteuttamisvaihe käynnistetään yleensä muutostyöpajalla, jossa kerrotaan muutoksen nyt alkavan (Kallankari, 2019)	Muutoksen toteuttamisvaiheen käynnistäminen tiedottamalla			
Samalla tiedotetaan muutoksen aikatauluista, sisällöstä ja tiedossa olevista vaikutuksista ja työnjabin (Kallankari, 2019)				
Muutos suunnittelun tarkoitus on luoda muutosprosessin raamit: tavoitteet, alustavat toimenpiteet, muutosorganisaatio, aikataulut ja resurssit (Kallankari, 2019)	Muutoksen tarkoituksen ja tavoitteiden tuominen näkyväksi	Muutossuunnitelman läpinäkyvyyden luomisen menetelmät		
Monille muutos voi olla vaikeaa, mutta selkeä viestintä, hyvin määritellyt tavoitteet lisäävät tapahtumisen todennäköisyyttä. (Dick ym. 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)				

Muutoksen tiedotuksessa on tärkeää viestiä muutoksen tarkoitus ja tavoite, kun henkilökunnalle tiedotetaan muutoksesta ensimmäistä kertaa (Kallankari, 2019)			
Tehokas viestintä ja prosessin läpinäkyvyys edistää uuden yhteisen kulttuurin luomista (Nybondas-Kangas ym. 2017)	Avoin viestintä		
Avoimen viestinnän ylläpitäminen voi auttaa käsittelemään huolenaiheita niiden ilmetessä, tarjota rauhoittumista ja ottaa huomioon sidosryhmien paatteen (Dick ym. 2018)			
Yksi osa viestintää on muutoksen perusteiden kertominen henkilöstölle (Nybondas-Kangas ym. 2017)	Viestiminen lisää luottamusta ja oikeudenmukaisuuden tunnetta	Muutosviestinnän vaikutusten huomioiminen	MUUTOSVIESTINTÄ
Henkilöstö kaipaa tietoa siitä, mihin muutoksella pyritään ja miksi se kannattaa (Nybondas-Kangas ym. 2017)			
Perusteiden kertominen lisää luottamusta johdon toimintaan ja kokemusta oikeudenmukaisuudesta (Nybondas-Kangas ym. 2017)			
Epätietoisuus henkilöstössä aiheuttaa haitallisia tunnereaktioita ja haittaa motivaatiota ja sitoutumista, jonka vuoksi tiedottaminen on tärkeää muutoksen onnistumisessa (Kallankari, 2019)	Epävarmuuden poistaminen viestinnällä		
Laadukas viestintä helpottaa henkilöstön epävarmuutta ja edistää samaistumista uuteen organisaatioon (Nybondas-Kangas ym. 2017; Schuessler & Van Cura, 2018)			
Laadukas, ajankohtaisena, tarkoituksenmukainen ja tarkka viestintä poistaa epävarmuuden tunteita ja tunnepitoisemmin sitouttaa muutokseen (Nybondas-Kangas ym. 2017; Schuessler & Van Cura, 2018)			
Muutosviestintä tulee olla jatkuvaa, oikea-aikaista ja avointa, keskustelevaa ja vuorovaikutteista (Schuessler & Van Cura, 2018)	Muutosviestinnän piirteiden ja laadun huomioiminen	Muutosviestinnän piirteiden ja laadun huomioiminen	
Tiedottamisen kannattaa olla jatkuvaa, ajantasaista, avointa ja keskustelevaa, ja sitä ei voi olla liikaa (Kallankari, 2019)			
Tiedottamisen tulisi olla avointa ja keskustelevaa (Kallankari, 2019)			
Tiedottamisen runsautta, avoimuutta ja toistoa ei voi liikaa korostaa muutosjohtamisessa (Kallankari, 2019)			
Suurille ja laajoille muutoksille viestintä osana joukkoa pienempiä vaiheita on tehokkaampaa, vähemmän ylivoimaista ja voi vähentää muutosvastarinnan riskiä (Dick ym. 2018; Schuessler & Van Cura, 2018)	Hyvät käytänteet viestinnässä		
Muutoksessa menestyneet organisaatiot ovat kehittäneet hyviä viestintä käytäntöjä, mutta myös luoneet työntekijöille mahdollisuuksia esittää omia huoliaan (Lumbers 2018)			
Säännölliset järjestettävät muutostilaisuudet (Kallankari, 2019)	Tilaisuudet (Muutostilaisuudet, työpajat)	Muutosviestinnän menetelmien hyödyntäminen	
Työpajat, joita voidaan pitää viikoittain tai päivittäin (Kallankari, 2019)			
Useampaan viralliseen tiedotustilaisuuteen osallistuminen vähensi henkilökunnan huolestumisen tunnetta (Nybondas-Kangas ym. 2017)			

Tiedon jakaminen tiedotustilaisuudessa, tai muutoksen käynnistämisvaiheen muutostilaisuudessa (Kallankari, 2019)			
Henkilöstön osallistamisen mahdollistava muutosjohtamisen toimenpide on tiedottaminen (Taylor III & David, 2014)	Tiedottaminen		
Yksisuuntainen tiedottaminen ilman osallistamista on huonoin sitoutumisen aikaansaaja (Taylor III & David, 2014)			
Koko henkilöstölle viestintä eri kanavien kautta (Nybondas-Kangas ym. 2017)			
Sisäinen uutiskirje, joka sisältää sekä johtajien että henkilökunnan kirjoittamia juttuja ja joka kattaa sekä osaston uutiset että työntekijöiden ulkoiset kiinnostuksen kohteet, on hyödyllinen. Se tulisi julkaista vähintään kuukausittain mutta enintään joka toinen viikko, jotta se olisi tehokas (Taylor III & David, 2014)	Kirjallinen viestintä		
Henkilökunnan osallistumista kokouksiin tulee edistää. Tätä voi edistää muutosvihkolla, johon henkilökunta voi nostaa esille heitä askarruttavia kysymyksiä (Kallankari, 2019)			
Erillinen ilmoitustaulu yksityiskohtaisten tietojen julkaisemiseen parannusaloitteista on hyvä asia, mutta sisällön on vaihdettava usein (Taylor III & David, 2014)			
Muutostilaisuuksissa tai työpajoissa yhdessä sovitusta asioista tiedotetaan erikseen, esimerkiksi viikkotiedotteessa. Tarpeellista on tiedottaa viikoittain toimenpiteistä ja muutoksista, koska niitä tapahtuu paljon laajemmissa muutostilaisuuksissa (Kallankari, 2019)			
Muutostilaisuuteen kerätään kaikki aikaisemmat tiedotteet (Kallankari, 2019)			
"Hissipuhe" on suunniteltu olemaan nopea tiivistelmä projektista (Schuessler & Van Cura, 2018)	Kasvokkain tapahtuva viestintä		
Epävirallinen viestintä, kuten keskijohdon ja esimiesten keskustelut alaistensa kanssa, vaikuttaa myönteisimmin henkilöstön vähäiseen irtisanoutumiseen (Nybondas-Kangas ym. 2017)			
Johtajien tulisi pyrkiä kommunikoimaan kasvokkain (Dick ym. 2018) (Schuessler & Van Cura, 2018)			

Olemme Kliinisen asiantuntijan (YAMK) tutkinto-ohjelman opiskelijoita Oulun ammattikorkeakoulusta. Tutkimuksellinen kehittämistyön aihe on “MUUTOSJOHTAMINEN- Hoitohenkilökuntaa sitouttavat menetelmät työympäristön muutoksessa.”

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa esihenkilöille suositus muutosjohtamisen menetelmistä henkilökunnan tukemiseen työyksikönnne tulevissa muutoksissa. Esihenkilöt voivat hyödyntää suositusta osana hyvää muutosjohtamista.

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutetaan Webropol- kyselytutkimuksena, johon kutsumme teidät ystävällisesti osallistumaan. Osallistuminen on vapaaehtoista ja tapahtuu anonyymisti, tällöin vastauksista ei voi päätellä henkilöllisyyttä.

Kysely sisältää monivalintakysymyksiä ja vastausaika tutkimukseen on noin 10 minuuttia. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä tutkimuksellista kehittämistyötä varten ja se hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tutkimus valmistuu keväällä 2024.

Kysely on auki kaksi viikkoa. Kerättyjä tietoja käsittelee ainoastaan tutkimukseen osallistuvat tutkijat. Tutkimuslupahakemus on hyväksytty 6.4.2023 ja tutkimuksen tulokset julkaisemme kevään 2024 aikana.

Jokainen vastaus on meille tärkeä, jotta voimme löytämään sopivia muutosjohtamisen sitouttavia menetelmiä hoitohenkilökunnan näkökulmasta.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Ohessa suora linkki kyselyyn:

<https://link.webpolsurveys.com/S/E8DC854505A0C5AF>

Ystävällisin terveisin,

Veera Sollman

Eira Syrjälä



Muutosjohtamisen sitouttavat menetelmät

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tämän Webropol kyselyn tavoitteena on kerätä tärkeää tietoa muutosjohtamisen menetelmien hyödyntämisestä teidän työyksikössä. Kysymyksen alussa on selitetty muutamalla sanalla kyseistä menetelmää ja sen alla on menetelmään liittyvät kysymykset. Tarkennuksia kysymyksiin voi löytyä info-painikkeesta.

Pyydämme valitsemaan jokaisesta menetelmästä vastausvaihtoehdot, joita ovat Kyllä/Ei tai valitse soveltuvimmat. Lopuksi listaa 1-12 arviointiasteikolla soveltuvimmat menetelmät työyksikönne käyttöön.

Jokainen vastaus on meille tärkeä, jotta pystymme yhdessä kehittämään toimintaa.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

OSALLISTAMINEN

Osallistamisella tarkoitetaan henkilökunnanmukaan ottamista muutokseen. Osallistaminen lisää keskustelua, vuorovaikutusta, ajatusten ja ideoiden kuulemista, sekä edistää muutoksen onnistumista.

1. Koetko nämä osallistamisen keinot tärkeäksi muutoksessa?

	Kyllä	Ei
Vaikuttamisen mahdollisuus muutoksessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistumisen mahdollisuus muutoksessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


2. Koetko tärkeäksi osallistumisesi näihin muutosprosessin eri vaiheisiin?

	Kyllä	EI
Osallistuminen muutoksen suunnitteluun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistuminen muutoksen toteutukseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistuminen muutoksen arviointiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


3. Soveltuvatko nämä osallistavat tilaisuudet työyksikkösi?

	Kyllä	Ei
Osallistava palaverikäytäntö *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelu- ja tiedotustilaisuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaisuudet ja kokoukset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Soveltuvatko nämä vuorovaikutukselliset osallistamisen menetelmät työyksikkösi?

	Kyllä 	Ei
Arvostava haastattelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kysyminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Soveltuvatko nämä osallistavat ryhmätyöskentelyn menetelmät työyksikkösi?

	Kyllä 	Ei
Workshopit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
World Cafe *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessikonsultaatio- malli *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Soveltuvatko nämä osallistamisen menetelmät työyksikkösi, joissa hyödynnetään asiantuntijoita?

	Kyllä	Ei
Asiantuntijapaneelit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatioraadit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset koulutustilaisuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset valmennustilaisuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOSMOTIVOINTI

Muutosmotivaatio auttaa hahmottamaan muutoksen posititiivisia näkökulmia ja hyötyjä, sekä sillä on myös sitouttava vaikutus muutokseen.

7. Mitkä näistä muutosmotivoinnin keinosta soveltuvat työyksikkösi parhaiten?


(Valitse 3)

- Innostava ja motivoiva lähtymistapa
- Sitoutumisen tai motivaation tukeminen
- Kannustavan tai positiivisen ilmapiirin luominen
- Sisäisen motiivoinnin kasvattaminen ja kehittäminen

MUUTOSTYÖKALUT

Muutostyökalujen avulla muutos tuodaan näkyväksi henkilökunnalle.


8. Soveltuvatko nämä tiedonkulkua lisäävät keinot ja työkalut työyksikkösi?

	Kyllä 	Ei
Oikea- aikainen tiedottaminen muutoksesta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Walkabouts- työkalu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Soveltuvatko nämä ryhmätyöskentelyn työkalut työyksikkösi?


	Kyllä	Ei
Ryhmätehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpajaharjoitteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SWOT- analyysi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvinvointikartta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Soveltuvatko nämä Service Design- pohjaiset työkalut työyksikkösi?

	Kyllä 	Ei
Aivomyrsky *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5x miksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Soveltuvatko nämä Lean-pohjaiset työkalut työyksikkösi?

	Kyllä 	Ei
--	--	----

	Kyllä 	Ei
Perustamissopimus Six Sigma (6S) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S6-interventio *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TUNTEIDEN HALLINTA

Muutos voi herättää kaikenlaisia tunteita työntekijässä. Muutoksien aiheuttamaa epävarmuutta ja vastustuksen tunnetta voidaan kuitenkin hälventää. Epävarmuuden ja tunteiden hallinta onkin johdon ja esimiesten tärkeimpiä tehtäviä organisaatiomuutosten keskellä.

12. Mitkä näistä tunteiden hallinnan keinoista soveltuvat parhaiten työyksikköosi?

(Valitse 3)

- Tunnereaktioiden käsittelyn ja hallinnan keinojen tunnistaminen
- Tunteiden huomioiminen ja hyödyntäminen muutossuunnittelussa
- Mielenprosessin muutosmallin hyödyntäminen (tunteet, sitoutuminen ja motivaatio)
- Yksilöllisten tunnereaktioiden tukeminen ja käsittely
- Vuorovaikutuksellisuus ja tunteisiin reagointi
- Muutosvastarinnan ja epävarmuuden hallinta

MUUTOSTUKI

Muutoksessa voidaan hyödyntää ulkopuolisia tukipalveluita, joilla parannetaan muutosta.

13. Soveltuvatko nämä muutoksen tukemista vahvistavat palvelut ja menetelmät työyksikköosi?

	Kyllä	EI
Yhteistyö luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ICT- tuki ja teknologia osaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnohjaus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkikökunnan koulutus ja osaamisen kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOSVISIO

Muutosvision avulla kuvataan muutoksen tavoitteena oleva tulevaisuuden kuva, jotta henkilökunta ymmärtää sen.

14. Soveltuvatko nämä muutoksen luomisen keinot työyksikkösi? (Valitse 2)

- Muutosvision ja tulevaisuuden kuvan luominen
- Muutostavoitteiden asettaminen
- Välitavoitteiden luominen pitkällä ajanjaksolla
- Pienten voittojen ja nykyisten toimintojen huomioiminen pitkän aikavälin ponnisteluissa

MUUTOSAGENTTI

Muutosagentit ovat työyksikön keskeisiä vaikuttajia, jotka toimivat muutoksen puolestapuhujina ja motivoivat muitakin muutokseen. Muutosagentit ovat henkilökunnasta valittuja avainhenkilöitä, jotka toimivat muutoksen edistämässä ja ylläpitämisessä vertaistensa keskuudessa.

15. Soveltuuko muutosagenttien hyödyntäminen työyksikkösi muutosprosessissa?

	Kyllä	Ei
Muutosagenttien hyödyntäminen muutoksessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OIKEUDENMUKAISUUS

Oikeudenmukaisuuden kokeminen määräytyy mm. esihenkilöiden tarkasta ja kunnioittavasta tavasta kertoa muutokseen liittyvistä päätöksistä.

16. Soveltuvatko nämä henkilökunnan oikeudenmukaisuuden lisäämisen keinot työyksikkösi?

	Kyllä 	Ei
Oikeudenmukaisuuden merkityksen huomioiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukaisuuden kokemisen määrätymisen huomioiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VUOROVAIKUTUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA

Vuorovaikutus on keskeinen elementti muutoksen onnistumisessa. Se hälventää negatiivisia tunteita tiedon jakamisen, keskustelun ja kuuntelun avulla.

17. Soveltuvatko nämä vuorovaikutuksen tukemisen keinot työyksikkösi?

	Kyllä	Ei
Vuorovaikutuksen sitouttavan merkityksen huomioiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan kuuntelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähellä johtaminen ja esihenkilön jalkautuminen tiimin jäsenten keskuuteen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aidon vuorovaikutuksen mahdollistaminen jatkuvalla vuorovaikutuksella esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LÄPINÄKYVÄ MUUTOS

Muutoksen suunnittelu luo raamit muutosprosessille, sekä viestintäsuunnitelman tulisi olla harkittu ja strategisesti kehitetty osana muutossuunnitelmaa. Suunnitelman tarkoitus ja tavoite on tärkeä viestiä henkilökunnalle, kun muutoksesta ilmoitetaan ensimmäistä kertaa. Näin muutoksen tuomaa epävarmuutta voidaan poistaa.

18. Soveltuvatko nämä läpinäkyvän muutoksen keinot työyksikkösi?

	Kyllä	Ei
Henkilöstön mukaan ottaminen muutossuunnitelmien tekemiseen (muutossuunnitelma, viestintäsuunnitelma, tiedottamissuunnitelma) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen vaiheista informoiminen etukäteen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen tarkoituksen ja tavoitteiden tuominen näkyväksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOSVIESTINTÄ

Muutosviestintä on muutoksen aikana tapahtuvaa viestintää. Tehokas ja laadukas viestintä vähentää

muutoksen tuomaa epävarmuutta ja edesauttaa uuden kulttuurin luomista. Monille muutos voi olla vaikeaa, mutta selkeällä viestinnällä ja sidosryhmäkeskeisyydellä edistetään muutoksen onnistumista.

19. Mitkä muutosviestinnän piirteet ovat mielestäsi tärkeimpiä hyvässä muutosviestinnässä? (Valitse 4)

- Jatkuva viestintä
- Oikea- aikainen viestintä
- Ajantasainen viestintä
- Keskusteleva viestintä
- Vuorovaikutuksellinen viestintä
- Runsas ja toistuva viestintä
- Laadukas viestintä
- Avoin viestintä

20. Soveltuvatko nämä muutosviestinnän menetelmät työyksikköosi?

	Kyllä	Ei
Tiedon jakaminen tilaisuuksissa (Muutoskokoukset- ja työpajat, sekä tiedotustilaisuudet) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen eri kanavia hyödyntäen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kasvokkain tapahtuva viestintä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjallinen viestintä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Valitse soveltuvimmat kirjallisen viestinnän menetelmät työyksikköosi? (Valitse 3)

- Sisäinen uutiskirje
- Muutosvihko
- Erillinen ilmoitustaulu
- Viikkotiedote
- Muutuskansio (kerää kaikki aikaisemmat tiedotteet)

22. Järjestä kyselyn menetelmät sopivimmasta (1) vähiten sopivampaan (12) järjestykseen. *

OSALLISTAMINEN

- Henkilöstön vaikuttamisen ja osallistamisen mahdollisuus
- Henkilöstön osallistuminen muutosprosessin eri vaiheisiin
- Yhteiset koulutus- ja valmennustilaisuudet,
- Osallistava palaverikäytäntö,
- Workshopit, World Café, arvostava haastattelu ja kysyminen

MUUTOSMOTIVOINTI

- Kannustavan ja positiivisen ilmapiirin luominen
- Innostava ja motivoivan lähestymistapa

LÄPINÄKYVÄ MUUTOS

- Muutoksen tavoitteen ja tarkoituksen tuominen näkyväksi
- Muutoksen vaiheista informointi
- Henkilökunnan ottaminen mukaan muutossuunnitelman tekemiseen

OIKEUDENMUKAISUUS

- Oikeudenmukaisuuden merkityksellisen ja kokemuksen määräytymisen huomioiminen

TUNTEIDEN HALLINTA

- Vuorovaikutuksellisuus ja tunteisiin reagointi
- Tunteiden huomioiminen ja hyödyntäminen muutossuunnitelmassa
- Muutosvastarinnan ja epävarmuuden hallinta
- Mielenprosessin muutosmalli

VUOROVAIKUTUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA

- Henkilökunnan kuuntelu
- Lähellä johtaminen eli esihenkilön jalkautuminen tiimin jäsenten keskuuteen
- Vuorovaikutuksen sitouttavan merkityksen huomioimisen
- Aidon vuorovaikutuksen mahdollistaminen jatkuvalla vuorovaikutuksella esihenkilöiden ja henkilökunnan välillä.

MUUTOSAGENTTI

- Muutosagentteja hyödyntäminen muutoksissa

MUUTOSTYÖKALUT

- Oikea-aikainen tiedottaminen
- Työpaja harjoitteet
- Ryhmätehtävät
- Aivomyrsky
- 5x miksi työkalun

MUUTOSVIESTINTÄ

- Tiedon jakaminen tilaisuuksissa, muutokouksissa, työpajoissa ja tiedotustilaisuuksissa
- Kasvokkain tapahtuva viestintä
- Kirjallinen viestintä
- Vuorovaikutuksellinen, oikea-aikainen, ajantasainen ja avoin viestintä
- Viikkotiedote ja erillinen ilmoitustaulu muutosviestintään ja sisäinen uutiskirje

MUUTOSVISIO

- Välitavoitteiden luominen pitkällä ajanjaksolla
- Pienten voittojen ja nykyisten toimintojen huomioiminen pitkän aikavälin ponnisteluissa
- Muutosvision ja tulevaisuuden kuvan luominen

MUUTOSTUKI

- Yhteistyön luottamusmiesten kanssa
- Henkilökunnan koulutuksen ja osaamisen kehittäminen
- Työterveyshuollon hyödyntäminen
- ICT-tuki ja teknologia osaaminen
- Työnohjaus

VOIMAVARALÄHTÖISYYS

- Muutoksen virstanpylväiden hyödyntäminen
- Yhteenkuuluvuuden muodostaminen tilaisuuksilla
- Positiivisten kokemusten tukeminen
- Palautteen antaminen
- Palkitseminen ja kannustaminen
- Yhteistyö ja sidosryhmäkeskeisyys
- Kohdennettu yhteistyö
- Muutoksen kokemisen voimavaraisuuden huomioiminen