



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Janina Ålgars

Muutosviestinnällä parempaa muutosvalmiutta?

Sote-alan henkilöstön muutosvalmiuden tukeminen muutosviestinnällä
organisaatiomuutoksen yhteydessä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Janina Ålgars		
Tutkielman nimi:	Muutosviestinnällä parempaa muutosvalmiutta?: Sote-alan henkilöstön muutosvalmiuden tukeminen muutosviestinnällä organisatiomuutoksen yhteydessä		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Hanna-Kaisa Pernaa		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	161

TIIVISTELMÄ:

Suomen historian tähän asti merkittävin hallinnollinen uudistus, sote-uudistus, asettaa sote-alan kunnalliset organisaatiot ja niiden henkilöstön koettelevan muutoksen eteen. Tämä pro gradu - tutkielma tarkastelee muutosilmiötä henkilöstön näkökulmasta ja tutkii muutosvalmiuden ja muutosviestinnän käsitteitä julkisen sosiaali- ja terveysjärjestelmän kontekstissa.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää ajankohtaisen muutoksen kohteena olevan henkilöstön kokemuksia omasta muutosvalmiudestaan ja muutosprosessin aikana toteutuneesta muutosviestinnästä sekä nostaa esille henkilöstön toiveita ja tarpeita muutosviestinnän suhteen. Näiden lisäksi tutkielman tavoitteena oli luoda käytäntöön sovellettavaa tietoa siitä, miten muutosviestinnän keinoilla voidaan tukea henkilöstön muutosvalmiutta muutoksen yhteydessä.

Henkilöstön kokemuksia omasta muutosvalmiudestaan ja toteutuneesta muutosviestinnästä kartoitettiin Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän henkilöstölle kohdistetulla verkkokyselyllä. Verkkokysely toteutettiin sähköisesti keväällä 2022, ja siihen vastasi yhteensä 1542 työntekijää. Määrällinen aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja kyselyssä jätetyt avoimet vastaukset analysoitiin sisällönanalyysiin lukeutuvalla teemoittelulla. Tutkielman teoreettinen pohja rakentui muutosvalmiutta ja muutosviestintää käsittelevään kirjallisuuteen ja aikaisemmin tutkittuun tietoon. Muutosvalmiuden käsitettä tarkasteltiin esimerkiksi Holtin ja muiden (2010), Armenakiksen ja muiden (1993) ja Weinerin ja muiden (2008) muutosvalmiutta käsittelevän tutkimuksen kautta. Muutosviestinnän käsitettä lähestyttiin tarkastelemalla miten muutosvalmiuden ja muutosviestinnän käsitteiden yhteyttä kuvataan kirjallisuudessa ja tarkastelemalla muutosviestinnän keinoja ja kanavia.

Tutkielman tulokset tukivat aiempaa tutkimusta siinä, että muutostilanteet ja niiden seuraukset aiheuttavat usein suurta epävarmuuden tunnetta henkilöstössä. Tulosten perusteella voitiin todeta, että muutokset koskettavat yksittäistä työntekijää syvältä. Kyselyyn vastanneet pitivät erityisen tärkeänä, että työntekijöille viestitään muutoksen vaikutuksista heidän työtilanteeseen. Tuloksissa nousi esille, että viestintä koettiin määrällisesti ja sisällöllisesti puutteelliseksi ja erityisesti käytännön asioista viestiminen koettiin jääneen vähille. Muutoksen tavoitteista ja suurista linjoista viestiminen toteutui, mutta aiheutti samalla, että muutos jäi etäiseksi henkilöstölle. Lisäksi viestinnän dialogisuus ja henkilöstön mahdollisuudet tuoda esille omia näkökulmia muutoksesta koettiin huonona. Nämä ovat teoriassa todettu olevan ratkaisevia tekijöitä henkilöstön muutosvalmiuden kannalta. Viestintäkeinojen suhteen voitiin todeta, että henkilöstö kaipasi enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää, mikä näkyi myös teoriassa tärkeänä seikkana. Lisäksi teoriassa esille noussut esihenkilöiden tärkeä rooli muutosvalmiuden ja muutosviestinnän kannalta näkyi myös tämän tutkielman tuloksissa. Tutkielman tulokset lisäävät ymmärrystä henkilöstön muutoskokemusta kohtaan ja ohjaa panostamaan henkilöstön muutosvalmiutta tukeviin viestinnän laadullisiin ja määrällisiin vaatimuksiin.

AVAINSANAT: muutosvalmius, muutosviestintä, muutosjohtaminen, sote-uudistus, organisaatiomuutos

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Janina Ålgars		
Tutkielman nimi:	Muutosviestinnällä parempaa muutosvalmiutta?: Sote-alan henkilöstön muutosvalmiuden tukeminen muutosviestinnällä organisaatiomuutoksen yhteydessä		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Hanna-Kaisa Pernaa		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	161

TIIVISTELMÄ:

En av de mest märkvärdiga förvaltningsreformerna i Finlands historia, social- och hälsovårdsreformen, ställer de offentliga social- och hälsovårdsorganisationerna och deras personal inför en prövande förändring. Den här pro gradu -avhandlingen granskar organisationsförändringar ur personalens perspektiv och undersöker begreppena förändringsfärdighet och förändringskommunikation i den offentliga social- och hälsovårdssektorns kontext.

Avhandlingens målsättning var att granska hur personal som deltagit i en aktuell organisationsförändring upplevde sin egen förändringsfärdighet och förändringskommunikationen i samband med förändringsprocessen samt att lyfta fram de behov och krav personalen har gällande kommunikation och information. Målsättningen var också att få fram kunskap om hur man med hjälp av förändringskommunikation kan stöda personalens förändringsfärdighet.

Personalens erfarenheter av den egna förändringsfärdigheten samt förändringskommunikationen kartlades med hjälp av en enkät som riktades till personalen vid samkommunen för Österbottens välfärdsområde. Enkäten genomfördes elektroniskt våren 2022 efter att samkommunen för välfärdsområdet bildats 1.1.2022. Enkäten samlade totalt 1542 svar. Den kvantitativa datan analyserades med SPSS och de öppna svaren i enkäten med kvalitativ innehållsanalys. Den teoretiska referensramen i avhandlingen utgick från litteratur och tidigare studier om förändringsfärdighet och förändringskommunikation. Begreppet förändringsfärdighet granskades utifrån tidigare studier som gjorts av bl.a. Holt m.fl. (2010), Armenakis m.fl. (1993) och Weiner m.fl. (2008). Kommunikation vid organisationsförändringar granskades utgående från hur sambandet mellan begreppena förändringsfärdighet och förändringskommunikation behandlas i litteraturen samt genom att titta på olika kommunikationsmedel och -kanaler.

Utgående från avhandlingens resultat kan man konstatera att en organisationsförändring och dess inverkan ofta orsakar stor osäkerhet bland personalen och att förändringar starkt berör enskilda arbetstagare. De som besvarat enkäten framhöll vikten av att få konkret information om förändringens inverkan på den egna arbetssituationen. Resultaten visade även att kommunikationen vid den aktuella organisationsförändringen upplevdes brisfällig både kvantitativt och kvalitativt. Speciellt bristen på konkret information orsakade att förändringen kändes avlägsen för personalen. Däremot upplevde personalen sig ändå ha fått information om förändringens målsättningar och stora linjedragningar. Dialogen i kommunikationen och möjligheterna att föra fram sina egna synpunkter om förändringen upplevdes som dåliga. Dessa faktorer lyfts fram i teorin som avgörande för personalens förändringsfärdighet. I resultaten framkom att personalen önskat mer kommunikation ansikte mot ansikte, vilket också syntes som en viktig faktor i tidigare studier. I tidigare studier framhålls förpersonernas viktiga roll i att stöda personalens förändringsfärdighet, vilket framkom även i den här avhandlingen. Avhandlingen ger en ökad förståelse för personalens upplevelser i samband med en organisationsförändring och stöder vikten av kvalitativa och kvantitativa satsningar på kommunikation.

AVAINSANAT: muutosvalmius, muutosviestintä, muutosjohtaminen, sote-uudistus, organisaatiomuutos

Sisällys

1	Johdanto	8
1.1	Tutkimuksen tausta	10
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	12
1.3	Tutkielman rakenne	13
2	Muutos sosiaali- ja terveysjärjestelmän organisaatiossa	16
2.1	Muutoskokemus henkilöstön näkökulmasta	19
2.2	Muutosvalmius	23
2.2.1	Yksilön muutosvalmius	25
2.2.2	Työyhteisön muutosvalmius	30
2.2.3	Organisaation muutosvalmius	31
2.2.4	Muutoksen koon vaikutus muutosvalmiuteen	34
2.3	Muutosjohtaminen ja muutosvalmius	36
2.3.1	Muutosjohtamisen vaihemallit	41
3	Viestintä muutoksessa	49
3.1	Muutosviestintä	50
3.2	Muutosviestintä ja muutosvalmius	54
3.3	Muutosviestinnän keinot ja kanavat	61
3.4	Muutosviestinnän säännöt	67
4	Tutkimuksen toteutus	71
4.1	Kohdeorganisaatio ja -ryhmä	71
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta	73
4.3	Tutkimusaineiston keruu	74
4.4	Tutkimusaineiston edustavuus	77
4.5	Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi	78
4.6	Avoimen kysymyksen analyysi	80
5	Tulokset	83
5.1	Henkilöstön muutoskokemus ja muutosvalmius	83
5.1.1	Henkilöstön muutoskokemus	84

5.1.2	Muutoksen herättämät tunteet	87
5.1.3	Asenne muutosta kohtaan	89
5.1.4	Kokemus omasta muutosvalmiudesta	92
5.1.5	Kokemus mahdollisuudesta kertoa omat näkemykset muutoksesta	93
5.2	Kokemus viestinnästä muutoksen aikana	95
5.2.1	Kokemus viestinnän laadusta ja sisällöstä	96
5.2.2	Kokemus viestintäkeinoista	103
5.3	Kokemus lähiesihenkilön ja johdon viestinnällisestä toiminnasta	106
5.3.1	Lähiesihenkilön viestinnällinen toiminta	106
5.3.2	Johdon viestinnällinen toiminta	112
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	115
7	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	136
8	Jatkotutkimusehdotukset	141
	Lähteet	143
	Liitteet	151
	Liite 1. Kysely	151

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessi.	15
Kuvio 2. Kotterin muutosjohtamisen malli.	44
Kuvio 3. Lewinin muutosprosessin malli.	47
Kuvio 4. Sosiaali- ja terveysalan johtamisviestinnän ympäristön haasteet ja vaatimukset.	52
Kuvio 5. Pohjanmaan kunnat.	72
Kuvio 6. Yksilötason muutoskokemusta liittyvien väittämien prosenttijakaumat.	86
Kuvio 7. Tuntemuksia muutoksen yhteydessä kuvaavan kysymyksen prosenttijakaumat.	89
Kuvio 8. Asennetta muutosta kohtaan koskevien väittämien prosenttijakaumat.	91
Kuvio 9. Yksilön muutosvalmiutta koskevan väittämän prosenttijakaumat.	93
Kuvio 10. Mahdollisuudet kertoa omia näkemyksiään kartoittavan väittämän prosenttijakaumat.	94
Kuvio 11. Viestinnän laatua koskevien väittämien prosenttijakaumat.	97
Kuvio 12. Lähiesihenkilön viestinnällistä toimintaa koskevien väittämien prosenttijakaumat	110
Kuvio 13. Johdon viestinnällistä toimintaa koskevan väittämän prosenttijakaumat.	113

Taulukot

Taulukko 1. Muutoksen kolme tasoa.	35
Taulukko 2. Sisäiset ja ulkoiset viestintäkeinot jaettuna prosessimaiseen ja merkitystä luovaan viestintään.	63
Taulukko 3. Aineistoa havainnollistavat kuvaajat.	79
Taulukko 4. Yksilön muutoskokemukseen liittyvien väittämien tilastolliset tunnusluvut	85

Taulukko 5. Tuntemuksia muutoksen yhteydessä kuuvavan kysymyksen tilastolliset tunnusluvut.	88
Taulukko 6. Asennetta muutosta kohtaan koskevien väittämien tilastolliset tunnusluvut.	90
Taulukko 7. Yksikön muutosvalmiutta koskevan väittämän tilastolliset tunnusluvut.	93
Taulukko 8. Mahdollisuudet kertoa omia näkemyksiään kartoittavan väittämän tilastolliset tunnusluvut.	94
Taulukko 9. Viestinnän laatua koskevien väittämien tilastolliset tunnusluvut.	96
Taulukko 10. Tiedottamista koskevan kysymyksen prosenttijakaumat.	98
Taulukko 11. Toivotun tiedon sisältöä koskevan kysymyksen prosenttiosuudet.	100
Taulukko 12. Viestintäkeinoja koskevien kysymysten prosenttiosuudet.	105
Taulukko 13. Lähiesihenkilön viestinnällistä toimintaa koskevien väittämien tilastolliset tunnusluvut.	106
Taulukko 14. Luottamusta esihenkilöön kuvaavan muuttujan tilastolliset tunnusluvut.	111
Taulukko 15. Johdon viestinnällistä toimintaa koskevan väittämän tilastolliset tunnusluvut.	112
Taulukko 16. Luottamusta johtoon kuvaavan väittämän tilastolliset tunnusluvut.	113

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla eletään muutosten aikaa. Edessämme on Suomen tähän asti merkittävin hallinnollinen uudistus, sote-uudistus, joka myötä kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palveluiden järjestämisen vastuu siirretään 21 hyvinvointialueelle. Hyvinvointialueille siirtymistä, yli 215 000 työntekijän (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022) työnantajan vaihtumista ja alueiden toiminnan käynnistämistä valmistellaan parhaillaan ympäri Suomea. Sote-alalla tehdyt ja tapahtumassa olevat uudistuspyrkimykset ja muutokset asettavat muutospaineita myös organisaatioille ja niiden henkilöstölle.

On todettava, että henkilöstön kokemus muutoksista, valmius osallistua muutosten toimeenpanoon ja asenteet edessä olevan muutoksen mukana tulevaa uutta organisaatiota sekä työnantajaa kohtaan voivat vaihdella. Vaikka monet työntekijät käyvät läpi useamman muutoksen työelämänsä aikana, muutos voi olla myllertävä kokemus, joka koskettaa syvältä ja aiheuttaa hämmennystä ja epävarmuutta (Syväjärvi & Vakkala, 2009; Isoviita & Salonen, 2009, s. 206). Ongelmat henkilöstön muutosvalmiudessa, muutosvastarinta ja henkilöstön huono sitoutuminen muutoksen tavoitteisiin voivat olla merkittäviä uhkia muutoksen onnistumiselle (Kotter, 1996). Choin (2011) mukaan organisaation henkilöstön muutosvalmiuden ja muutokseen sopeutumisen tukeminen on koko muutoksen tärkeimpiä tavoitteita. Henkilöstö on loppujen lopuksi organisaation tärkein ja ratkaisevin resurssi muutoksen onnistumisen kannalta.

Henkilöstön muutosvalmiuden merkitystä muutoksen onnistumisen kannalta on tutkittu laajasti. Holtin ja muiden (2007) mukaan muutosvalmius on yksilön asenne muutosta kohtaan ja siihen kuuluu yksilön uskomukset muutoksen tarpeellisuudesta ja aikomukset tukea muutosta. Siihen liittyy myös yksilön luottamus organisaation kykyyn viedä muutos onnistuneesti läpi ja käsitys omasta muutoskyvykkyydestä. Oreg ja muut (2011, s. 462) mainitsevat muutosvalmiuden ja muutosreaktion käsitteitä tutkivassa kirjallisuuskatsauksessaan, että organisaatiomuutoksia on tarkasteltu runsaasti organisaatiotason

kautta, mutta muutokseen osallistuvien yksilöiden reaktioita muutokseen ja heidän kokemuksiinsa muutoksen yhteydessä ei ole tutkittu yhtä laajasti. Heidän tutkimuksensa lähtökohtana on, että muutosprosessin ymmärtäminen on tärkeää ja että yksilöiden reaktiot muutokseen määrittää pitkälti, miten muutos onnistuu.

Muutoksen johtamiseen ja muutosvalmiuden tukemiseen kannattaa panostaa, mikäli halutaan huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja työkyvystä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Henkilöstön johtaminen läpi muutoksen vaatii johtajilta vankkaa kokemusta ja hyviä johtamistaitoja. Niirasen ja muiden (2014) mukaan johtamistyön sisältö muuttuu nopeasti sote-alan moniammatillisissa ja monialaisissa organisaatioissa. Yksi muutosjohtamista tarkastelevassa kirjallisuudessa usein esille nouseva muutosjohtamisen komponentti on viestintä. Erityisesti organisaation sisäinen viestintä on monessa muutosjohtamisen malleissa todettu tärkeäksi muutosvalmiutta parantavaksi komponentiksi ja tutkittua tietoa viestinnän merkityksestä henkilöstön muutosvalmiuteen on kerätty vuosikymmeniä. Juutin ja Virtasen (2009, s. 104) mukaan viestintä voi vauhdittaa tai hidastaa muutosta, riippuen viestinnän sisällöstä ja keinoista. Myös Isoviita ja Salonen (2009, s. 205) toteavat, että tiedon saanti ja tiedottaminen sekä henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet ovat onnistuneen muutoksen kriittisimpiä selittäjiä.

Tässä tutkielmassa tartutaan sekä muutosvalmiuden että muutoksen aikana tapahtuvan muutosviestinnän käsitteisiin tarkastelemalla niitä sote-alan kontekstissa. Tutkielmassa pyritään nostamaan esille henkilöstön muutoskokemuksia ja henkilöstön kokemuksia muutosviestinnästä ja heidän toiveitaan ja tarpeitaan muutosviestinnän suhteen. Lisäksi halutaan aiheita käsittelevän kirjallisuuden ja aiemmin tutkitun tiedon avulla tarkastella muutosvalmiuden ja muutosviestinnän käsitteiden yhteyttä. Tämän kautta pyritään myös kartoittamaan muutosviestinnän merkitystä henkilöstön muutoskokemuksen ja muutosvalmiuden kannalta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän organisaatioissa tapahtuvien muutosten johtamiseen kuuluvaa viestintää ja miten viestintä vaikuttaa organisaatioiden työntekijöiden muutoskokemukseen ja -valmiuteen.

Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän organisaatiot ovat tällä hetkellä suurten muutosten edessä, kun sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus, eli SOTE-uudistus, toteutuu yhteensä 21 hyvinvointialueen muodossa. Sosiaali- ja terveysministeriön ylläpitämällä Soteuudistus.fi-sivustolla on avattu sote-uudistuksen sisältö. Sivustolla kerrotaan, että hyvinvointialueet ovat kunnista ja valtiosta erillisiä julkisoikeudellisia yhteisöjä, joilla on itsehallinto. Hyvinvointialueet järjestävät 1.1.2023 alkaen niille laissa säädettyjä tehtäviä, jotka ovat toiminnan alkaessa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden sekä pelastustoimen järjestäminen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022). Kyseessä on Suomen historian suurin liikkeenluovutus, missä koko sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen henkilöstö siirretään kuntaorganisaatioista hyvinvointialueiden henkilöstöksi. Pienemmät organisaatiot, esimerkiksi kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveydenhuollon toimialat, yhdistetään suurempien organisaatioiden, kuten sairaanhoitopiirien kanssa yhdeksi kokonaisuudeksi. Kyseessä voi olla monelle sosiaali- ja terveysalan työntekijälle suurin organisaatiomuutos, jonka he tulevat kokemaan työelämänsä aikana.

Samalla kun hyvinvointialueille siirtymistä ja toiminnan aloittamista valmistellaan, myös henkilöstön valmistaminen uudistuksen tuomiin muutoksiin on olennainen osa työtä. Kaikille työntekijöille tulee uusi työnantaja, mutta muutos voi myös tarkoittaa päivittäisen työn uudelleenorganisointia, uusia työtehtäviä ja kollegoita sekä uusien käyttöjärjestelmien opettelua.

Tutkielman kiinnostuksen kohteena on sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän organisaatioiden työntekijöiden valmius osallistua, käydä läpi ja toteuttaa edessä olevat

muutokset. Aiheen valintaan vaikutti sen ajankohtaisuus, mutta myös omakohtainen kokemus sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa työskentelemisestä ja osallistuminen edessä oleviin muutoksiin. Pidän myös tärkeänä, että muutosprosesseja tarkastellaan työntekijöiden ja työyhteisöjen näkökulmasta.

Sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkimus pyrkii jäsentämään teemoja, kuten sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteellisia ja sisällöllisiä uudistuksia, johtamiskäytäntöjä ja alan yhteiskunnallista asemointia (Niiranen & Lammintakanen, 2011, s. 113). Tutkielma asetuu sosiaali- ja terveyshallintotieteellisen tutkimuksen alle ja siinä korostuu monet tieteenalan kohteita, kuten organisaatioiden sisäinen toiminta, päätöksenteon ja johtamisen mekanismit ja johtajien tehtävät ja roolit sekä työyhteisön toiminta (Niiranen & Lammintakanen, 2011, s. 120). Niiranen ja Lammintakanen (2011, s. 126–133) nostavat esille, että tieteenalan tutkimuskohteet, kuten yhteiskunnalliset mekanismit, organisaatioiden toimintatavat, johtamisen välineet ja johtamisosaaminen muuttavat jatkuvasti muotoaan. Lisäksi sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden toimintaympäristö ja organisaatiot itsessään ovat jatkuvasti muutoksessa. Tutkimustiedon tuottaminen ja sen käytäntöön saattaminen on tärkeämpää kuin koskaan, kun toimintatapoja ja työkäytäntöjä uudistetaan. Tutkimustiede ja työelämä luovat tietynlaisen liiton, joka tuottaa uudenlaisen kehittämisen odotuksia ja tarpeita.

Niirasen ja Lammintakasen (2011, s. 122) mukaan sosiaali- ja terveyshallintotieteen tuottamaa tutkimusta tarvitaan, koska organisaatio- ja johtamisteoriat lisäävät ymmärrystä toimintaympäristön merkityksestä organisaatioille ja päätöksentekomekanismien merkityksestä toiminnan muutoksille. Heidän mukaansa tutkitusta tiedosta on hyötyä niissä toiminnan johtamis-, suunnittelu- tai päätöksentekotilanteissa, missä toivotaan, että tavoitteet toteutuvat ja palvelut vastaavat palveluntarvetta. Lisäksi johtamisosaaminen korostuu tärkeänä aihealueena sosiaali- ja terveyshallintotieteessä (Niiranen & Lammintakanen, 2011, s. 122).

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys keskittyy muutosvalmiuden ja muutosjohtamiseen sisältyvän muutosviestinnän käsitteisiin sekä näiden yhteyksiin. Tutkielmassa esitään muutosvalmiutta tukevia muutosviestinnän keinoja, jotka edelleen vaikuttavat organisaatiomuutoksen onnistumiseen. Lisäksi tutkielmassa pyritään henkilökunnan näkökulmasta tarkastelemaan tapausesimerkinä toimivan organisaatiomuutoksen yhteydessä toteutunutta muutosviestintää ja kuvaamaan henkilökunnan toiveita ja tarpeita muutosviestinnän suhteen. Kiinnostuksen kohteena on myös sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän organisaatiomuutosten erityispiirteet ja mitä haasteita ne luovat muutosviestinnälle ja henkilökunnan muutosvalmiuden tukemiselle.

Kyseessä olevan muutoksen kuvaaminen ja käsitteellistäminen ja tämän peilaaminen ja vertaileminen teoriaa vasten luo tapausesimerkin kaltaisten muutosten suunnittelua tukevaa tietoa. Tiedosta voi olla hyötyä käytännössä, kun henkilöstön siirtoa uuteen organisaatioon suunnitellaan ja kun se toteutetaan. Henkilöstön muutosviestinnän kokemusten esille nostaminen voi luoda tietoa, jonka avulla pystytään paremmin ymmärtämään, minkälainen muutosviestintä palvelee henkilöstöä muutostilanteessa ja tukee heidän muutosvalmiuttaan sekä miten hyvän hallinnon valossa pystytään paremmin ymmärtämään ja johtamaan henkilöstöä muutostilanteissa.

Tutkielmassa lähestytään muutosta ja sen johtamista sillä oletuksella, että muutosvalmiudella on suuri merkitys muutoksen onnistumiselle ja että muutosjohtamisella ja etenkin muutosviestinnällä voidaan vaikuttaa henkilöstön muutosvalmiuden tasoon.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan muutosvalmiuden ja muutosviestinnän käsitteitä sosiaali- ja terveysjärjestelmässä tapahtuvien muutosten kontekstissa. Tutkielman tarkoituksena on teorian kautta avata muutosvalmiuden ja muutosviestinnän käsitteitä ja selvittää miten käsitteiden välistä yhteyttä kuvataan kirjallisuudessa.

Tutkielman tavoitteena on selvittää ajankohtaisen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tapahtuvan muutoksen kohteena olevan henkilöstön kokemuksia omasta muutosvalmiudestaan ja heidän kokemuksiaan muutosprosessin aikana toteutuneesta muutosviestinnästä. Tavoitteena on myös nostaa esille henkilöstön esittämiä toiveita ja tarpeita muutosviestinnän suhteen. Näiden lisäksi tutkielman tavoitteena on luoda käytäntöön sovellettavaa tietoa siitä, miten muutosviestinnän keinoilla voidaan tukea henkilöstön muutosvalmiutta organisaatiomuutoksen yhteydessä.

Tutkielman pääkysymys on:

Miten henkilöstön muutosvalmiutta voidaan tukea muutosviestinnän keinoilla sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutoksen yhteydessä?

Tarkentavat kysymykset:

Minkälaisena henkilöstö kokee muutoksen ja minkälainen on heidän suhtautumisensa muutostilanteeseen?

Miten henkilöstö kokee muutosviestinnän toteutuneen muutoksen yhteydessä?

Minkälaisia tarpeita ja toiveita henkilöstöllä on muutosviestinnän suhteen?

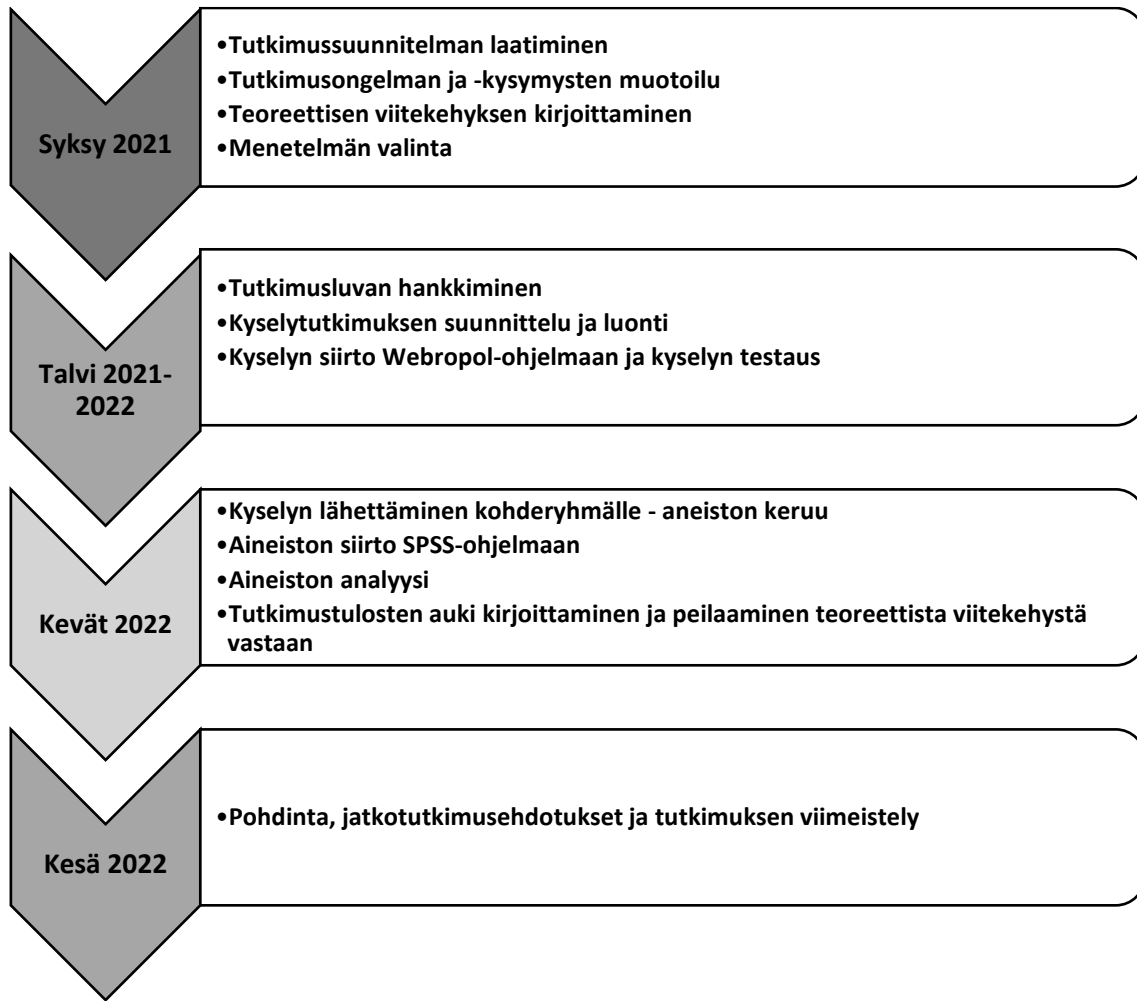
1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäisessä kappaleessa esitetään tutkimuksen tausta, tavoite ja tarkoitus, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen keskeiset teoreettiset käsitteet. Toisessa kappaleessa tarkastellaan muutoksen, muutoskokemuksen ja muutosvalmiuden ja muutosjohtamisen käsitteitä. Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan muutosviestinnän käsitettä ja muutosviestinnän sisältöä sekä muutosviestinnän merkitystä muutosvalmiuden

ja onnistuneen muutoksen näkökulmasta. Tutkimuksen toteutusvaihe, tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto esitetään neljännessä kappaleessa ja tätä seuraa viidennessä kappaleessa tulosten esittely. Kuudenteen kappaleeseen on koottu yhteenveto tuloksista ja lopulliset johtopäätökset. Tämän lisäksi kappaleessa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, tulosten käytäntöön soveltamisen mahdollisuuksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkielman empiirisessä osassa keskitytään siihen, miten henkilöstö on kokenut muutospäätöksen ja miten he arvioivat muutospäätöksen toteutuneen ja miten henkilöstö kokee oman muutospäätöksensä uuteen organisaatioon siirtymisen yhteydessä. Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän organisaatiomuutosta kuvaavana tapausesimerkinä toimii 1.1.2022 toimintansa aloittanut Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä ja tutkimuskohteena siihen siirtynyt kunnallisten organisaatioiden henkilöstö. Empiirisen osuuden tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2022 kohderyhmälle osoitetulla kyselyllä. Kyselyyn vastasi 1542 Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän työntekijää. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla tutkimuskysymyksiä lähtökohtana pitäen.

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat organisaatiomuutos, SOTE-uudistus, muutospäätös, muutospäätöksen johtaminen ja muutospäätöksen viestintä. Tutkielman laatimisen prosessi ja sen vaiheet on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusprosessi.

2 Muutos sosiaali- ja terveysjärjestelmän organisaatiossa

Sosiaali- ja terveysjärjestelmän organisaatiot muuttuvat, kun alalla tehdään laajoja hallinnollisia ja rakenteellisia uudistuspyrkimyksiä. Sosiaali- ja terveysalan sektoriin on 1960-luvulta kohdistunut monia rakenteellisia uudistuksia ja varsinkin 2000-luvun aikana ala on ollut toisiaan seuranneiden ja voimakkaiden muutosten keskellä (Niiranen, Joensuu & Kerkkänen teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 23). Edelleen 2020-luvulla alaan kohdistuu vahva uudistuksen paine, koska palvelujen yhteensovittaminen, oikea-aikaisiksi, paremmin saatavammaksi ja kokonaisvaltaisimmaksi nähdään keinona lisätä niiden vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon rahoituksen riittävyyden turvaaminen on pakottanut organisaatioita ja koko järjestelmää uudistumaan. Juujärven ja muiden (2019, s. 2) mukaan tämä näkyy tällä hetkellä siinä, että vastuu palvelujen järjestämisestä on siirtymässä kunnilta laajemmalle hallinnolle.

Muutos on siirtymistä yhdestä tilasta ja toimintatavoista uuteen, mieluiten parempaan tilaan ja kestävämpiin toimintatapoihin (Pahkin ja muut, 2011, s. 12; Valtee, 2002, s. 5). Myös Vartola (2006, s. 52–53) määrittelee muutoksen jonkin ilmiön olemuksen, piirteen tai rakenteen laadullisena tai määrällisenä siirtymisenä tilasta toiseen. Muutoskäsitteen määrittely ei Vartolan mukaan kuitenkaan ole aina tarkoituksenmukaista, sen yleismerkityksellisyyden takia. Muutos voikin olla joko taantumista tai edistymistä (Vartola, 2006, s. 52–53; Vakkala, 2012, s. 49). Muutos voi kohdistua organisaation rakenteisiin, yksittäiseen toimintatapaan tai koko organisaatiokulttuuriin, ja se voidaan luokitella eri tavoin sen vaikutuksen ja kohteen mukaan (Kvist & Kilpiä, 2006).

Organisaatioiden ympäristö muuttuu, minkä seurauksena organisaatiot joutuvat jatkuvasti sopeutumaan muutoksiin ja muuttumaan itse. Muutosten kanssa on opittava elämään, koska niitä ei voi välttää (Juuti ja Virtanen 2009, s. 13–16). Sen takia muutosten hallintaan ja johtamiseen kannattaa myös panostaa. Desplaces (2005, s. 25) luonnehtii Scheinin (1996) kuvailua käyttäen muutosta vaikeaksi prosessiksi, missä opitaan uutta, mutta samalla opitaan pois tiettyjä asioita samalla kun organisaation työntekijät yrittävät

järjestää omia ajatuksiaan, tunteitaan ja käyttäytymistään sopimaan muuttuneeseen tilanteeseen.

Juuti ja Virtanen (2009, s. 13) luonnehtivat muutoksia sanoilla absoluuttisuus ja suhteellisuus. Muutokset ovat heidän mukaansa absoluuttisia, koska muutoksia ei voi estää, vaan maailma ja todellisuus missä elämme, on jatkuvasti liikkeessä, halusimme tai emme. Suhteellisia muutokset ovat siinä mielessä, että ne voivat näyttäytyä eri tavalla ja ne koetaan aina eri tavoin. Jollekin muutos voi olla hyvin pieni, ja jopa jäädä huomaamatta, kun taas toiselle muutos on askel tuntemattomaan ja riskin ottamista, mikä voi tuntua pelottavalta ja maata mullistavalta asialta. Jotkut taas innostuvat muutoksista miettimättä, ja jopa hakeutuvat uusiin tilanteisiin mielellään. Juutin ja Virtasen (2009, s. 14) mukaan tämä pätee sekä yksilöihin että työyhteisöihin. Esimerkiksi työyhteisön tai organisaation kulttuuri voi olla sellainen, että muutoksia kartetaan.

Muutokset nähdään eri tavoin, ja kaikilla on oma tapansa reagoida niihin. Muutoskirjallisuudessa nostetaan usein esille, että muutokset voivat näyttää erilaisilta riippuen siitä, tarkastellaanko niitä johdon, keskijohdon vai työntekijätason näkökulmasta (esimerkiksi Juuti & Virtanen, 2009, s. 7). Loppujen lopuksi muutos koskettaa aina yksittäisen henkilön työoloja ja -prosesseja, ja tähän muutoksen johtamisessa pitäisi keskittyä (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 19). On myös muistettava, että jokainen muutos on ainutlaatuinen ja organisaatioiden historia vaikuttaa muutoksen etenemiseen (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 117). Oletettavasti yksi ja sama tapa johtaa muutosta ei sovi kaikkiin muutoksiin, eikä muutoksen aiheuttamat reaktiot ole ikinä ennustettavissa tietyn kaavan perusteella. Muutokset ovat vaikeasti hahmotettavia, monivaiheisia kokonaisuuksia, ja niiden kokeminen on hyvin subjektiivista (Kvist & Kilpiä, 2006, 15–16).

Muutosjohtamisella ja henkilöstön tukemisella muutosprosessin läpi tavoitellaan onnistunutta muutosta. Choi (2011) kuitenkin huomauttaa, että monet tutkijat ovat esittäneet, että jopa kaksi kolmasosaa muutoksista epäonnistuu, vaikka tästä ei ole tilastollista

tietoa. Hänen mukaansa syyt epäonnistumisella todetaan olevan muutoksen toteuttamisprosessissa, ei itse muutoksessa tai siihen johtavissa syissä.

Muutoksen implementointi ja toteuttaminen vaikeasti hallittavassa toimintaympäristössä voi olla hankalaa. Nyholm ja Airaksinen (2009) toteavat, että vaikka muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu jo monta vuosisataa, muutosten käytännön toteutus on edelleen monessa organisaatiossa haastavaa ja etenkin julkisen sektorin toimintaympäristössä nopea uudistaminen voi olla erittäin vaikeaa, koska sen sektori-omaisuus ja toiminnan monimuotoisuus usein hankaloittaa työn koordinoitua. Tästä voi jatkaa päättämään, että yksiselitteisiä ja yleispäteviä ohjeita muutosjohtamiselle ei löydy sovellettavaksi eri organisaatioihin ja organisaatioiden tasoille. Tulevien hyvinvointialueiden organisaatiot ovat täysin uusia, ja niihin on liittymässä henkilöstöä monesta eri kunnallisesta organisaatiosta, joissa on vallinnut omat kontekstisidotut ominaispiirteet, oma organisaatiokulttuuri, perinteet ja tavat toteuttaa muutoksia. Näiden yhteensovittaminen voi olla haasteellista. Uuden organisaation tavoitteet edellyttävät uutta yhteistä toimintakulttuuria, mikä pitää hyväksyä ja opetella (Valpola, 2004, s. 21). Organisaatioyhdistämisessä vaihtoehtona on muuttaa kaikkien yhdistyvien organisaatioiden kulttuurit jonkin tietyn organisaation mukaiseksi, tai vaihtoehtoisesti voidaan yrittää luoda täysin uutta kulttuuria ja perinnettä. Henkilöstölle molemmat tilanteet voivat aiheuttaa epävarmuutta ja huolta tulevasta (Zitting ja muut, 2020).

Isoviitan ja Salosen (2009, s. 205) mukaan osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet sekä tiedon saanti ja tiedottaminen on pidetty sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän organisaatioiden muutostilanteiden ja erityisesti yhdistymisprosessien onnistuneisuuden selittäjinä. Heidän mukaansa hallinnollisten muutos- ja yhdistymisprosesseja kohtaan on esitetty kritiikkiä erityisesti henkilöstön mahdollisuuksiin osallistua, vaikuttaa ja tulla kuulluksi prosessin aikana.

Taskisen (2017, s. 165) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon, ja erityisesti julkisen sektorin toimintaympäristö asettaa muutoksen oikeudenmukaisuuden kokemiselle

enemmän haasteita kuin yksityisen sektorin organisaation toimintaympäristössä tapahtuva muutos. Taskisen mukaan tämä johtuu osittain siitä, että julkisen sektorin muutokset perustuvat usein poliittisiin päätöksiin ja siitä että organisaatiot ovat enemmän tai vähemmän pakotettuja tekemään muutoksia. Lisäksi tämä johtaa usein myös siihen, että henkilöstön osallisuus- ja vaikutusmahdollisuudet ovat usein vähäisiä. Organisaatioiden suuri koko, hierarkkinen rakenne ja ammattiryhmien kilpailevat intressit luovat myös isoja haasteita onnistua organisaatiomuutoksen johtamisessa (Taskinen, 2017, s. 165). Lisäksi haasteita aiheuttaa hyvinvointipalveluiden järjestävien organisaatioiden tarve vahvaan verkostomaiseen ja sektorirajat ylittävään työskentelyyn. Isoviita ja Salonen (2009, s. 206) mainitsevatkin, että sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestelmää vaivaa merkittävä ongelma liittyen sektorikeskeisyyden aiheuttamaan koordinoinnin puutteeseen.

2.1 Muutoskokemus henkilöstön näkökulmasta

Muutoksessa tähdätään usein parempaan ja muutostoiminnoissa henkilökunta on tärkeä komponentti, joka pitää huomioida, jos toivotaan onnistunutta muutosta. Henkilökunnan toimintakyky vaikuttaa ratkaisevasti organisaation muutoksessa menestykseen (Syväjärvi & Vakkala, 2009). Yksilö ja työyhteisö on loppujen lopuksi se mittari, mikä kertoo muutoksen onnistumisesta (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 14).

Muutos on henkilöstölle usein stressiä aiheuttava, myllertävä kokemus, joka koskettaa syvältä (Vakola & Nikolau, 2005). Isoviita ja Salonen (2009, s. 206) nostavat esille Pasi Valteen (2002) tutkimustulokset, joiden mukaan jopa 87 % organisaatiomuutokseen osallistuneet arvelivat muutoksen herättäneen henkilöstön keskuudessa enemmän epävarmuutta ja pelkoa kuin positiivisia tunteita. Ainoastaan 10 % oli tutkimustulosten mukaan maininnut muutoksen positiivisena mahdollisuutena. Toisaalta mielenkiintoista on myös, että joissain tapauksissa myös iso muutos jää joltain huomaamatta, vaikka jopa organisaatorakennetta muutetaan (Virtanen & Stenvall, 2007, s. 58). On siis

tiedostettava, että muutokseen reagoidaan yksilöllisesti ja muutokset vaikuttavat eri tavalla organisaatiojäseneihin.

Syväjärven ja Vakkalan (2009) mukaan muutos voi olla sekä uhka että mahdollisuus organisaatiolle. Yksilötasolla se on monesti työntekijälle vahva, tunteita herättävä kokemus, joka koettelee ja aiheuttaa stressiä. He mainitsevat myös, että muutokseen liittyy usein epävarmuutta, epätietoisuutta, pelkoa ja toivoa henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstöltä sen sijaan odotetaan muutoksessa mukautumista, luopumista, uudistumista ja sopeutumista uusiin toimintamalleihin ja käytänteisiin (Syväjärvi & Vakkala, 2009). Ennen kaikkea henkilöstöltä odotetaan muutosvalmiutta (Tummers ja muut, 2015, s.635).

Muutoksella on vaikutuksia työtyytyväisyyteen, työlle omistautumiselle ja se voi pahimmassa tapauksessa johtaa uupumiseen, kyynisyyden tunteisiin ja kokemuksiin työn epävarmuudesta, kun työn vaatimukset muuttuvat (Pahkin ja muut, 2011, 8). Juuti ja Virtanen (2009, s. 118–123) painottavat tunteiden merkitystä muutoksesta. Muutoksesta voi heidän mukaansa olla sekä myönteinen, että kielteinen. He nostavat myös esille, että muutoksen herättämät tunteet myös määrittyvät henkilön aikaisempien kokemusten perusteella ja että yksilöt sopeutuvat muutoksiin eri tavoin. Tunteiden logiikka on erilainen kuin järjen logiikka (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 118–123).

Kvist ja Kilpiä (2006, s. 127–128) mainitsevat Russel J. ja L. mallin kuvatessaan muutoksen emotionaalista matkaa ja muutoksen aikana henkilöstössä usein esiintyvät tunteet. Mallin mukaan muutoksessa koetaan usein neljä tunnevaihetta; 1) mukavuus ja hallinta tai tyytymättömyys ja odotus, 2) pelko, viha ja vastustus, 3) kysely, kokeilu ja löytäminen, 4) oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen. Ensimmäisessä vaiheessa organisaation jäsenet kokevat tilanteen olevan hallussa, vaikka voivatkin olla tyytymättömiä tilanteeseen. He ovat kuitenkin oppineet sopeutumaan tilanteeseen ja ovat sinut ympäristön kanssa. Huomio muutoksen alkaessa on vanhoissa, hyvissä ajoissa, kun kaikki oli tuttua ja turvallista. Ensimmäisessä vaiheessa on kuitenkin myös muutosta odottavia jäseniä, jotka ovat nykytilaan tyytymättömiä ja odottavat muutoksen alkamista. Heillä on energiaa ja he

ovat suunnanneet katseensa ja toiveensa johonkin parempaan. Nämä henkilöt voivat parhaassa tilanteessa toimia johdon ja esihenkilöiden tukena. Toisessa vaiheessa nykytilanteeseen tyytyväiset jäsenet kokevat epävarmuutta, pelkoa ja vihaa ja muutosten vastustamista. Haikailu menneiden aikojen perään on tavallista ja hämmennyksen ja petetyksi tulemisen tunne voi olla vahva. Kolmas vaihe on kaoottinen, mutta askel positiivisempaan suuntaan. Kyseleminen, kokeileminen ja uuden löytäminen kuvaa tätä vaihetta. Tämä vaihe vaatii kuitenkin, että jäseniä on kuunneltu ja huomioitu, jotta he voivat osallistua muutoksen toteuttamiseen ja uuden vakaan tilan löytämiseen. Organisaation jäsenet tekevät töitä varmistaakseen, että muutoksen lopputulos on heidän kannaltaan myönteinen. Turhautuneisuuden ja jännityksen tunteet vaihtelevat toiveikkuuden ja innostumisen tunteiden kanssa. Neljännessä vaiheessa oppiminen, hyväksyminen ja sitoutuminen ovat keskiössä. Muutos näkyy konkreettisesti ja uudet toimintamallit ovat alkaneet vakiintua. Helpottuneisuus ja merkit tunneperäisestä sitoutumisesta muutokseen alkaa näkyä.

Henkilöstöä on lain mukaan kuultava ja otettava mukaan, kun kunnan tai hyvinvointialueen toimintaa kehitetään tai tehdään hallinnollisia muutoksia. Laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (13.4.2007/449) yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun ja edistää palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Lisäksi lain mukaan työnantaja on velvollinen käsittelemään henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, kunnan tai hyvinvointialueen palvelurakenteessa, palvelujen uudelleenjärjestämisen periaatteissa, jos kyseessä on erityisesti liikkeenluovutus tai kuntien tai hyvinvointialueiden välisestä yhteistyöstä. Myös henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön sisäiseen tietojenvaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia on käsiteltävä yhteisymmärryksessä henkilöstön kanssa. Joissakin tapauksissa, kuten mahdollisissa osa-aikaistamisissa tai merkittävässä heikennyksissä palvelussuhteiden ehdoissa asiat käsitellään myös yhteistoimintamenettelyin.

Virtanen ja Stenvall (2014) huomauttavat, että muutoksissa henkilöstön rooli jää usein vähäiseksi. Lisäksi he toteavat, että organisaatio nähdään usein moniosaisena konstruktiona, jossa osat ovat erillään toisistaan, vaikka se pitäisi nähdä kokonaisuutena. Työntekijät tulisi nähdä organisaation tärkeimpänä voimavarana myös muutoksissa. Tämän takia muutosjohtaminen ei ole vain strategista johtamista tai asioiden johtamista, vaan suurimmaksi osaksi ihmisten johtamista (Kotter, 1996). Henkilöstö tulisi nähdä subjektina, joka on aktiivinen muutoksen toteuttaja muiden toimijoiden rinnalla. Työntekijöiden osallisuuden ja roolin laiminlyönti muutosprosessissa ja työntekijöiden asenteiden huomiotta jättäminen muutoksen toteuttamisessa johdon suunnasta selittää monen epäonnistuneen muutoksen (Choi, 2011; Kotter 1996; Vakola & Nikolaou, 2005).

Voisi ajatella, että kokemus monesta muutoksesta kasvattaisi muutoksen epävarmuuden ja muiden negatiivisten vaikutusten sietokykyä henkilöstössä. Pahkin ja muut (2011) nostavat esille, että näin ei ole. Sen sijaan he painottavat, että monta muutosta läpikäyneillä esiintyi enemmän emotionaalista uupumusta, alhaisempaa työtyytyväisyyttä ja työlle omistautumista.

Taskinen (2005) mainitsee, että erityisesti organisaatioiden yhdistymisessä on todettu, että henkilöstön kokemus epäoikeudenmukaisuudesta voi olla herkkä. Tämä tapahtuu varsinkin, jos muutoksen menettelytavoissa ja päätöksenteossa tulee vaikutelma, että jonkun yksilön tai jonkin ryhmän toiminta jätetään huomioimatta (Taskinen, 2005). Oikeudenmukaiseksi koettu muutosjohtaminen onkin muutokseen sitoutumisen ja sen hyväksymisen edellytys (Taskinen, 2017, s. 165).

Henkilöstön muutostietämyksen ja osallisuuden tukeminen parantaa henkilöstön yhteenkuuluvuuden, tasa-arvoisuuden, turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta, mikä parantaa muutokseen sitoutumista (Taskinen, 2017, s. 166). Voi siis olettaa, että henkilöstön tukeminen koko muutosprosessin läpi parantaa heidän muutoskokemustaan ja tämän myötä organisaation mahdollisuuksia onnistua muutoksen läpiviennissä.

2.2 Muutosvalmius

Tämän pro gradu -tutkielman keskeisenä teoreettisena käsitteenä toimii muutosvalmius. Weinerin ja muiden (2008, s. 424) tekemien johtopäätösten mukaan muutosvalmiuden käsite käsittää valmiuden, halun ja motivaation osallistua muutoksen toteuttamiseen. He vertaavat hyvää muutosvalmiutta taisteluun valmistautuvaan armeijaan, joka ei pärjää taistelussa ilman motivaatiota mutta ei myöskään ilman tarvittavaa valmiutta, kuten koulutusta ja varusteita ja työvälineitä. Weiner ja muut (2008, s. 425) haluavat myös erottaa muutosvalmiuden käsitteen muutoksen hyväksymisen ja muutokseen sitoutumisen käsitteistä. Weiner ja muut (2008, s. 425) muistuttavat, että muutoksen onnistuminen ei ole automaattisesti taattu, vaikka organisaatiolla on kaikki tarvittavat resurssit toteuttaa muutos teoriassa. Vaikka henkilöstöllä olisi osaaminen, asiantuntemus ja materiaaliset resurssit toteuttaa muutos, se ei onnistu ilman henkilöstön uskoa omiin kykyihin ja kapasiteettiin toteuttaa muutos (Weiner ja muut, 2008, s. 425). Siksi Weinerin ja muiden mukaan (2008, s. 425) muutosvalmiuden käsitteestä on myös erotettava organisatorinen kapasiteetti.

Bouckenooghen (2010, s. 501) mukaan muutosvalmius on yksi paljon käytetty käsite muutosreaktioita tarkastelevassa tutkimuksessa. Hän mainitsee tutkimuskirjallisuudessa käytettävän myös paljon muita samantyyppisiä käsitteitä, kuten sitoutuminen muutokseen tai enemmän negatiivisia termejä, kuten muutosvastustus ja muutosvastarinta tai myös enemmän kaikenkattavia termejä, kuten muutosreaktio.

Bouckenooghen (2010, s. 502) nostaa esille, että ensimmäinen muutosreaktioita käsittelevä tutkimusartikkeli ilmestyi 1940-luvun lopulla. Muutosvalmius tai valmius muutokseen käsitteenä nousi ensimmäisen kerran esille tutkimuspiireissä vuonna 1957, kun Jacobson loi positiivisemmän lähestymistavan muutosreaktioihin. Bouckenooghen kuitenkin mainitsee, että positiivinen-negatiivinen ajattelutapa muutosreaktio-tutkimuksessa on ollut tosiasia siitä alkaen ja yhä useampi tutkija käsittelee sekä positiivisia ja negatiivisia näkökulmia tutkimuksessaan. Tämän aikana yhä enemmän samankaltaisia käsitteitä

on ilmestynyt vakiintuneeseen tutkimuskäsitteistöön, kuten kyynisyys organisaatiomuutosta kohtaan, avoimuus muutokselle, muutoksesta selviytyminen, muutoksen hyväksyminen, sitoutuminen muutokseen ja sopeutuminen muutokseen (Bouckenooghen, 2010, s. 502). Kuitenkin Bouckenooghen (2010, s. 503) nostaa kirjallisuuskatsauksessaan esille, että jopa 92 % kirjallisuuskatsaukseen sisältyvissä artikkeleista on keskitytty kahteen käsitteeseen; muutosvalmiuteen ja muutoksen vastustamiseen. Hänen mukaansa on toki huomioitava, että monet näistä käsitteistä edustavat ainakin osittain yksilön toimintaa ja reaktiota muutoksessa.

Muutosvalmiuden käsite on monelle tuttu terveystyöskäytymisen alueelta, kuten kroonisten sairauksien hoitoon, tupakoinnin lopettamisen tai elämäntapamuutoksen tekoon liittyvä muutosvalmius ja sitoutuminen (Weiner, 2009). Organisaatioiden muutoksiin liittyvää muutosvalmiutta koskevaa tutkimusta on kuitenkin myös paljon (esimerkiksi Armenakis ja muut, 1993; Rafferty ja muut, 2013; Kotter, 1996; Holt ja muut, 2010; Weiner, 2009). Kuitenkin Weiner ja muut (2008, s. 424) ovat kirjallisuuskatsauksessaan todenneet, että muutosvalmiuden tutkimuksessa on paljon epäjohdonmukaisuutta ja vähäistä empiiristä tutkimusta sekä terveydenhuoltoalan organisaatiotutkimuksen, että yleisesti organisaatiotutkimuksen osalta. Lisäksi he toteavat, että tutkimuksessa on puutteita validiteetissa ja luotettavuudessa. Myös Neves (2009, s. 227) toteaa empiirisen tutkimustiedon olevan vähissä muutosvalmiuden osalta. Lisäksi Neves (2009, s. 227) mainitsee olemassa olevan tutkimuksen keskittyvän lähinnä muutosvalmiuteen vaikuttavien tekijöihin makrotasolla, kuten suunnittelemattoman tai suunnitellun muutoksen, jatkuvan tai epäjatkuvan muutoksen ja muutoksen kokoluokan teemoihin. Hän jatkaa toteamalla, että nämä makrotason tekijöiden vaikutukset ovat tärkeitä, mutta myös mikrotason tekijöiden vaikutuksia tulisi tutkia rinnakkain makrotason tekijöiden kanssa. Mikrotason tekijöiden vaikutusten tutkiminen antaa parempaa valoa muutosvalmiuden parantamiselle kokonaisuutena, yksilötaso mukaan lukien.

Muutosvalmiuden tutkimus ja teoria keskittyy suunniteltuun organisaatiomuutokseen, jonka tarkoituksena on siirtää organisaatio nykyisestä tilasta uuteen, toivottuun tilaan,

joka lisää organisaation tehokkuutta. Weiner ja muut (2008, s. 381) mainitsevat, että muutosvalmiuden tutkimus on myös joutunut sopeutumaan muutosjohtamisen teorioiden kehittymiseen ”top-down” johdetuista muutoksista teorioihin, jotka myös huomioivat itseohjautuvia organisaatiomuutoksia ja kompleksisuus- ja kaaosteorioita.

Muutoksia tutkineet ovat nostaneet esille muutosvalmiuden tärkeyden onnistuneesti toteutuneen muutoksen kannalta (mm. Kotter, 1996, Holt ja muut, 2010). Jos organisaatiota ja sen jäseniä ei johdon suunnasta tueta valmistautumaan muutokseen se saattaa johtaa erilaisiin ei-toivottuihin seurauksiin, kuten muutoksen hidastumiseen muutosvastarinnan takia tai muutoksen epäonnistumiseen kokonaan (Weiner ja muut, 2008, s. 380). Muutosvalmius katsotaan olevan kriittinen tekijä onnistuneen muutoksen kannalta, koska organisaation jäsenet tavoittavat psykologista turvan tunnetta, tilanteen hallintaa ja tuttuja toimintatapoja (Weiner ja muut, 2008, s. 382).

Rafferty ja muut (2013) tunnistavat kirjallisuuskatsauksessaan muutosvalmiuden käsitteessä kolme analyysitasoa; yksilön, työyhteisön ja organisaation muutosvalmius. Myös Weiner (2009) on tutkinut muutosvalmiutta yksilö-, ryhmä-, yksikkö- ja organisaatiotasolla. Hän kuitenkin korostaa, että esimerkiksi organisaation muutosvalmius ei ole homogeeninen käsite, vaan analyysitasojen väliset suhteet voivat vaihdella.

2.2.1 Yksilön muutosvalmius

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa monet tekijät, mutta työntekijöiden muutosvalmius ja sitoutuminen muutokseen ja ovat niistä kriittisimpiä (Choi, 2011; Heim & Sardar-Drenda, 2020; Vakola, 2014). Nämä ovat tekijöitä, jotka voivat kaataa hyvinkin suunnitellun muutoksen, mikäli niitä ei tunnisteta tai reagoida niihin muutosprosessin aikana (Heim & Sardar-Drenda, 2020). Työntekijät ovat loppujen lopuksi se taho, joka juurruttaa muutoksen organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin (Syväjärvi & Vakkala, 2009). Tämä antaa syyä korostaa, että muutoksen yhteydessä esiintyviin reaktioihin kannattaa

kiinnittää huomioita ja löytää ne keinot, joilla muutosvalmiutta voidaan parantaa organisaatiossa.

Armenakiksen ja muiden (1993) määritelmä yksilön muutosvalmiudesta on yleisin ja eniten käytetty (Bouckenooghe, 2010, s. 503). Muutosvalmius on heidän laatiman määritelmän mukaan yksilön asenne muutosta kohtaan, uskomukset muutoksen tarpeellisuudesta ja luottamus organisaation kykyyn viedä muutos onnistuneesti läpi sekä aikomukset tukea organisaation muutosta. Lisäksi muutosvalmiuden moniulotteiseen käsitteeseen kuuluu työntekijöiden käsitykset omasta muutoskyvykkyydestään, käsitykset johdon sitoutumisesta muutokseen ja käsitykset muutoksen tuomista hyödyistä itselleen ja työyhteisölle (Holt ja muut, 2007).

Rafferty ja muut (2013) sekä Holt ja muut (2007) lisäävät Armenakiksen ja muiden (1993) alkuperäiseen muutosvalmiuden määritelmään yksilön tunteiden vaikutuksen muutosvalmiuteen. Heidän näkemyksessään korostuu, että positiiviset tuntemukset, kuten toivo ja innostus uudesta nostavat muutosvalmiutta. Tuntemukset ovat toisaalta vaikutuksia siitä, jos työntekijä ylipäättään kokee muutoksen tuovan jotain positiivista hänen tilanteelleen. Muutosvalmius ja positiivinen asenne muutosta kohtaan kasvaa myös, jos organisaation ilmapiirissä vallitsee yleinen luottamus ja eri tasojen välinen vuorovaikutteisuus. Nämä kasvattavat tyytyväisyyttä. Tyytyväisten työntekijöiden muutosvalmius on parempi, mikä vuorostaan edesauttaa, että he näkevät muutoksen tuomat positiiviset vaikutukset. Vakolan (2014) mukaan työntekijä on muutosvalmis, mikäli hän luottaa organisaation mahdollisuuksiin toteuttaa muutos. Tämä johtaa myös aktiivisempaan osallistumiseen muutosprosessiin ja haluun tukea muutosta.

Cunningham ja muut (2002, s. 377, 388) lähestyvät yksilön muutosvalmiuden käsitettä yksilön kokemien riskien kautta. Heidän oletuksensa on, että yksilön arvio muutoksen aiheuttamista riskeistä ja mahdollisuuksista vaikuttaa muutosvalmiuden tasoon. Kun hyödyt ovat suuremmat kuin riskit, muutosvalmius paranee. Koettuihin riskeihin lukeutuu riski työn sisällön radikaaleista muutoksista tai työn menettämisestä, riski resurssien

puutteiden aiheuttamasta huonoista tai vähäisistä osallistumismahdollisuuksista tai muutoksen aiheuttaman lisäkuormituksen kokemisesta, tai kolmanneksi riski muutoksen aiheuttamasta kohonneesta psyykkisestä stressistä tai uupumuksesta. Esimerkiksi vuorotyön aiheuttama kuormitus ja sen mukana tulevat vähäisemmät mahdollisuudet olla osa muutosta aktiivisena osapuolena koettiin isona riskinä ja muutosvalmiutta laskevana tekijänä. Vastaavasti Cunningham ja muut (2002, s. 378) nostavat esille, että kokemus muutoksen mukana tulevista hyödyistä, kuten henkilöstön osaamisen, palveluiden laadun tai henkilöstön jäsenten välisten yhteyksien paraneminen, nostavat muutosvalmiuden tasoa. Lisäksi Neves ja Caetano, 2009, toteavat että työntekijä on sitoutuneempi osallistumaan muutokseen, jos hän kokee muutoksen mukailevan hänen omia arvojaan.

Heim ja Sardar-Drenda (2020) ovat tutkineet yksilön muutosvalmiutta ja mitkä tekijät vahvistavat tätä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yksilön valmius hyväksyä muutos kasvaa, jos muutoksen tarve on tehty selväksi ja ymmärrettäväksi hänelle. Muutosvalmiuteen ja -kykyyn vaikuttaa myös yksilön ikä, työkokemus, työvuodet organisaatiossa, työtehtävät ja -hierarkia, ja ymmärrys edessä olevasta muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta. Myös johtoon luottaminen luo tärkeän pohjan muutosvalmiudelle. Yksilön persoonallisuus vaikuttaa myös muutosvalmiuteen ja -kyvykkyyteen. Yksilöt, jotka luottavat omaan kykyihinsä kestää muutoksen tuomaa turbulenssia ja stressiä suhtautuvat muutokseen positiivisemmin. Myös luottamus johdon kykyihin johtaa muutosta kasvattavaa positiivista muutosasennetta (Vakola, 2014; Neves & Caetano, 2009). Jos työntekijä kokee hyötyvänsä muutoksesta, hän on muutosvalmiimpi (Rafferty ja muut 2013; Vakola, 2014).

Työntekijän reaktio muutokseen on täysin riippuvainen siitä, miten kyseinen muutos koskettaa häntä henkilökohtaisesti (Self ja muut, 2007, s. 213). Armenakis ja Fredenburg (1997) nostavat esille, että osa organisaation jäsenistä voivat omaksua muutoksen aiemmin kuin muut, ja sen jälkeen toimia muutosta eteenpäin vievinä tahoina. Muutoksen aiheuttamaa ahdistuneisuutta ja stressiä laskee organisaatiolta saatu tuki, ja erityisesti kollegoiden kautta saatu tuki (Cunningham ja muut, 2002, s. 387).

Cunningham ja muut (2002, s. 386) nostavat tutkimustuloksissaan esille, että yksilön työtehtävien laatu vaikuttaa muutosvalmiuden tasoon. Yksilöt, jotka työskentelevät aktiivisessa roolissa organisaatiossa ja tehtävissä, missä heillä on hyvä mahdollisuus kontrolloida omia työtehtäviä ja haastavia tilanteita, kokivat parempaa muutosvalmiutta ja kokivat osallistuneensa muutokseen ja edesauttaneet sen läpivientiin. Tätä tukee heidän mukaansa ajatus siitä, että aktiivisessa roolissa organisaatiossa työskentelevä kokee parempaa pystyvyyttä, omaa parempia ongelmanratkaisumahdollisuuksia ja kokee enemmän henkilökohtaisia onnistumisia työtehtävissä ja kokee parempia mahdollisuuksia osallistua organisaation innovatiiviseen työskentelyyn. Myös Armenakis ja muut (1993) nostavat esille, että yksilön kokemus pystyvyys ja kokemus mahdollisuuksista osallistua muutokseen tukee muutosvalmiuden kokemista.

Rafferty ja muut (2013), Penava ja Sehic (2014) ja Self ja muut (2007) mainitsevat hyvät muutoshallinnan menetelmät, kuten avoimen kommunikaation ja osallistavan johtamisen muutosvalmiutta nostattavina tekijöinä. Näihin keskittyminen luo vahvemman tunteen ja sitoutumisen muutokseen työntekijän suunnasta.

Yhtenä tärkeänä muutoksen onnistumista tukeva ja muutosvalmiutta ja positiivista muutosasennetta kohentava tekijä mainitaan olevan työntekijän suhde omaan esihenkilöön (Self ja muut, 2007, s.215). Self ja muut (2007, s.215) jatkavat toteamalla, että monet tutkijat ovat nostaneet esille, että esihenkilö voi lisätä työntekijän kokemaa organisatorista tukea (perceived organizational support) ja tunnetta, että häntä arvostetaan osana organisaatiota. Työntekijän kokemus organisatorinen tuki voi parantaa työntekijän asennetta organisaation tavoitteita ja edessä olevaa muutosta kohtaan, näin lisäten muutosvalmiutta.

Organisaation työntekijöiden kokemien positiivisten ja negatiivisten tunteiden merkitys muutosvalmiudelle on Raffertyn ja Minbashianin (2019) mukaan saanut liian vähän huomioita muutosvalmiutta tutkivien keskuudessa. Muutoksen herättämät tunteet on

erityisesti otettava huomioon, kun muutosvalmiutta yritetään parantaa organisaatiossa (Rafferty & Minbashian, 2019).

Yksilön kokemus aiemmista muutoksista on tärkeä, huomioon otettava tekijä, kun tutkitaan työntekijöiden reaktioita muutokseen ja heidän muutosvalmiutensa tasoa. Jos monen muutoksen kokenut työntekijä kokee aiemmat muutokset positiivisiksi, ja kokee, että hän kehitti itselleen aiemmassa muutosprosessissa omaa osaamistaan ja epävarmuuden sietokykyä mitä hän voi käyttää uuden muutoksen yhteydessä, hän ottaa yleensä aktiivisemmän roolin ja toimii lojaalisti. Osa kokeneimmista sen sijaan reagoi kyynisesti ja passiivisesti, ilman innokkuutta, usein koska heidän aiempi kokemuksensa muutoksista on ollut negatiivisempi (Stensaker & Meyer, 2011). Kuitenkin Pahkin ja muut (2011) väittävät, että useita peräkkäisiä muutoksia läpikäyneillä työntekijöillä esiintyy hieman enemmän emotionaalista uupumusta, alhaisempaa työtyytyväisyyttä ja työlle omistautumista. Heidän tutkimustulostensa mukaan muutosten negatiivisten vaikutusten sietokyky ei kasva, vaikka työntekijä olisi kokenut monen muutoksen. Tämän perusteella voisi ajatella, että aiempi muutoksekokemus voi olla hyvä, mutta muutoksen mielekkyyteen ja positiivisten kokemusten luomiseen pitäisi panostaa muutosprosessin aikana muutoksen johtamisen kautta.

Vaikka muutos olisi organisaatiolle positiivinen ja jopa rationaalisesti perusteltu, ongelmilta ja epävarmuudelta harvemmin säästyään muutosprosessin eri vaiheissa. Tämä voi näyttäytyä muutosvastarinnan muodossa. Muutosvastarintaa on useimmiten organisaation johdon tiedossa. Kuitenkin yllättävän harva johtaja yrittää jo ennen muutoksen suunnittelua systemaattisesti arvioida missä muutosvastarintaa saattaa esiintyä ja selvittää syyt sille (Kotter & Schlesinger, 2008).

Choi ja Ruona (2011) nostavat esille, että monet tutkijat ovat väittäneet, että yksilöt eivät luonnostaan vastusta tai ilmaise muutosvastarintaa itse muutosta kohtaan, vaan ennemminkin muutosvastarinta kohdistuu siihen, miten muutostarve esitetään heille tai miten muutos jopa pakotetusti viedään läpi. Choi ja Ruona (2011) ehdottavat tutkimuksensa

pohjalta, että muutosjohtamisessa tulisi keskittyä enemmän yksilöiden muutosvalmiuden tukemiseen, eikä etsiä ja analysoida mahdollista muutosvastarintaa. He jatkavat ehdottamalla keinoja, joilla edistetään yksilön muutosvalmiutta ja pystytään muovaamaan yksilöiden asenteita ja käsityksiä positiivisemmaksi edessä olevaa muutosta kohtaan. Keinoiksi he ehdottavat avointa organisaatiokulttuuria, jossa on sallittua ilmaista mielihiteensä sekä oppimiskulttuuria, jossa kannustetaan jäsenet jatkuvaan oppimiseen ja joka pitkällä tähtäimellä edistää koko organisaation oppimista ja etenemistä muutosprosessissa.

Muutosvalmiuden tukeminen pitäisi Armenakiksen ja muiden (1993) mukaan ulottua yksilöllisten kognitioiden ulkopuolelle, koska siihen liittyy sosiaalisia ilmiöitä ja kollektiivista käyttäytymistä ja koska yksilön muutosvalmius voi olla muiden muutosvalmiuden muovaama. Tämän takia on myös katsottava työyhteisön ja organisaation muutosvalmiuden käsitteitä.

2.2.2 Työyhteisön muutosvalmius

Holtin ja muiden (2010, s. 50) mukaan muutosvalmiuteen lukeutuu paitsi yksilön valmius osallistua ja toteuttaa muutos, myös yhteisön valmius ja motivaatio muutoksen toteuttamiselle. Weiner ja muut (2008, s. 427) nostavat esille, että muutosvalmiuden käsite ja muutosvalmiuden tason mittaaminen voidaan tutkitun tiedon valossa jaotella yksilön ja työyhteisön tasolle.

Armenakis ja muut (1993) painottavat, että muutosagenttien tulee ymmärtää ero yksilöllisen ja kollektiivisen valmiuden välillä. Heidän mukaansa muutosvalmiuteen vaikuttaminen on loppujen lopuksi yksilöiden uskomusten, asenteiden ja aikomusten muuttaminen ja tässä on ymmärrettävää, että sosiaalisesti vuorovaikutuksessa oleva yksilöiden joukko tulkitsee esimerkiksi viestinnän sisältöä kollektiivisesti. Organisaation jäsenet etsivät jatkuvasti toisiltaan vihjeitä edessä olevien tapahtumien ja olosuhteiden merkityksestä itselleen ja työyhteisölle (Armenakis ja muut, 1993).

Rafferty ja muut (2013) sisällyttävät työyhteisön muutosvalmiuden käsitteeseen samoja piirteitä kuin yksilön muutosvalmiuden käsitteeseen, mutta kollektiivisessa mielessä. Siihen sisältyy yhteinen kognitiivinen usko työryhmän tai organisaation keskuudessa siihen, että muutosta tarvitaan, usko organisaation kykyyn toteuttaa muutos onnistuneesti ja usko siihen, että muutoksella on myönteisiä tuloksia työryhmälle ja organisaatiolle. Lisäksi Rafferty ja muut (2013) käsittelevät käsitteen määrittelyn yhteydessä myös kollektiivisten tunteiden merkitystä muutosvalmiuden muodostamiselle. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti, että työyhteisössä vallitseva mieliala ja organisaatiokulttuurissa vallitseva tapa ja normit näyttää tunteita tarttuu sen yksilöihin.

2.2.3 Organisaation muutosvalmius

Organisaation muutosvalmius käsitteenä tulisi erottaa yksilön ja työyhteisön muutosvalmiuskäsitteestä. Weinerin (2009) mukaan organisatorinen muutosvalmius käsitteenä ei ole yhtä teoreettisesti kehittynyt kuin yksilön muutosvalmius. Myös Klarner ja muut (2008) mainitsevat, että organisaation muutosvalmiutta eri konteksteissa, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa analysoivia tutkimuksia ei ole tehty riittävästi. He lisäävät, että tutkimuksia on tehty lähinnä yksityisen sektorin organisaatioiden muutosvalmiuteen liittyen ja että julkisen sektorin organisaatiot ovat jääneet näiden tutkimusten ulkopuolelle.

Weinerin (2009) mukaan organisatorinen muutosvalmius on monitasoinen ja kompleksinen käsite, joka pitää sisällään organisaation jäsenten jaetun psykologisen tilan, jossa tuntevat olevansa sitoutuneita muutoksen toteuttamiseen sekä heidän yhteisen päättäväisyytensä toteuttaa muutos ja yhteinen usko yhteiseen organisaation kykyyn onnistua muutoksessa.

Organisatorinen muutosvalmius voi vaihdella sen mukaan, miten jäsenet arvioivat keskeisiä tekijöitä organisaation toteutuskyvystä, kuten resurssien saatavuus ja

tehtävävaatimukset (Weiner, 2009). Jos luotto organisaation kykyyn toteuttaa muutos on korkea, sen jäsenet osoittavat suurempaa sinnikkyyttä ja yhteistyöhaluisempaa käyttäytymistä (Weiner, 2009). Weiner (2009) mainitsee, että monesti organisatorinen muutosvalmius määritellään myös organisaation taloudellisten, aineellisten ja henkilöstöressurssien saatavuutena. Organisaation jäsenten näkemys organisaation kykyyn toteuttaa muutos onnistuneesti määrittää vahvasti jäsenten oman muutosvalmiuden tason ja miten tukevat muutosta (Armenakis ja muut, 1993; Eby ja muut, 2000).

Monet tutkijat ovat todenneet organisaation muutosvalmiuden avaintekijäksi onnistuneelle muutosprosessille (Armenakis ja muut, 1993; Holt ja muut, 2010; Weiner, 2009). Weinerin (2009) mukaan organisaation muutosvalmius soveltuu organisaatiomuutosten tarkasteluun, kun muutoksen tehokas toteuttaminen vaatii kollektiivisen käyttäytymisen muutosta. Muutoksen toteutus on kuitenkin usein ”joukkueurheilua” ja ongelmia voi ilmetä, jos osa työntekijöistä ovat sitoutuneita ja toiset eivät (Weiner, 2009). Jacobsen ja muut (2020) tulivat tutkimuksessaan siihen päätökseen, että sosiaalinen pääoma, kuten organisaation sisällä vallitsevien sosiaalisten yhteisöjen jaetut normit, osaaminen, arvot ja yhteisymmärrys nostattavat organisatorista muutosvalmiutta.

Weinerin (2009) mukaan organisaation muutosvalmius voi laskea, jos organisaation johto kommunikoi epäjohdonmukaisilla viesteillä tai toimivat epäjohdonmukaisesti. Organisaation jäsenillä on tällöin rajalliset mahdollisuudet olla vuorovaikutuksessa ja jakaa tietoa keskenään, kun yhteinen ymmärrys voi erota riippuen minkä viestin ovat saaneet johdolta (Weiner, 2009). Tästä voi päätellä, että heikko organisaation muutosvalmius voi olla merkki sisäisistä muutoksen täytäntöönpanoon liittyvistä ongelmista ja epäkoordinoitua johtamisesta ja viestinnästä.

Organisaation jäsenet rakentavat organisaation muutosvalmiuden (Weiner, 2009). Weinerin (2009) mukaan ei ole kuitenkaan välttämätöntä, että kaikki organisaation jäsenet tukevat organisaatiomuutosta samoista syistä. Hänen mukaansa osa jäsenistä saattavat uskoa, että muutosta tarvitaan kiireisesti, koska se ratkaisee jonkun organisatorisen

ongelman, koska siitä on hyötyä joko organisaatiolle, työyhteisölle tai heille henkilökohtaisesti tai tukea sitä koska johtajat tai kollegat tukevat sitä. Feodor ja muut (2006) muistuttavat lisäksi, että muutokseen sitoutuminen ja sen tukeminen laskee huomattavasti, mikäli työyhteisö tai -ryhmä kokee muutoksen tuovan negatiivisia vaikutuksia ryhmälle. Loppujen lopuksi voi todeta, että vaihtelut jäsenten asenteissa muutosta kohtaan ja paljonko he arvostavat edessä olevaa muutosta vaikuttaa kollektiiviseen muutosvalmiuteen (Weiner, 2009).

Organisaatiokulttuuri, joka sisältää ja positiivisen organisaatioilmapiirin, innovatiivista ja riskinottamisen työtettä ja panostaa jatkuvaan oppimiseen tukee organisaation muutosvalmiutta (Weiner, 2009). Myös Kvist ja Kilpiä (2006, s. 114) toteavat, että organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys organisaation muutoskykyyn. He mainitsevat, että organisaatiokulttuurin ymmärtäminen edellyttää organisaation toiminnan hahmottamista historiallisessa perspektiivissä, jossa kulttuuri on muodostunut organisaation sisällä opituista ja pysyviksi muodostuneiksi arvoiksi, uskomuksiksi ja olettamuksiksi. Kvist ja Kilpiä (2006, s. 116) korostavat, että organisaationsa kulttuurin hyvin tunteva johto kykenee johtamaan muutosta tavoitteellisesti. Kuitenkaan organisaation isoa muutosta ei saada aikaan ilman organisaatiokulttuurin muutoksia, ja vanhojen uskomusten, asenteiden, arvojen ja olettamusten poisoppimista ja uusien omaksumista. Näiden muokkaamisyritykset saattavat helposti laukaista organisaatiossa muutosvastarintaa ja vanhojen perusarvojen puolustamista henkilöstön toimesta (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 118).

Organisaation muutosvalmiuteen liittyviä ulottuvuuksia ovat myös viestintä, resurssien tehokas johtaminen, henkilöstöpolitiikka (Holt ja muut, 2010) sekä johdon asennoituminen muutokseen (Rafferty ja muut, 2013). Muutokseen valmistautumisen yhteydessä muutosjohtajien tulisi tunnistaa juuri kyseisen muutoksen ominaispiirteisiin liittyvät kontekstuaaliset tekijät, kuten esimerkiksi avoimen viestinnän ja riittävän osaamisen varmistaminen. Nämä voivat ratkaisevasti vaikuttaa organisaation jäsenten asenteisiin ja organisaation muutosvalmiuden tason (Eby ja muut, 2013).

2.2.4 Muutoksen koon vaikutus muutosvalmiuteen

Muutos voi organisaation näkökulmasta olla suuri tai pieni. Myös pieni muutos organisaatiossa saattaa horjauttaa organisaation sisällä vallitsevan tasapainon ja aiheuttaa muutoksia organisaation kulttuuriin. Rafferty ja Simons (2006) ovat tutkineet muutoksen kokoluokan vaikutusta muutosvalmiuteen ja työntekijöiden suhtautumiseen muutosta kohtaan. Heidän tutkimustulosten mukaan työntekijät kokivat parempaa muutosvalmiutta pienten organisaatiomuutosten, kuten uusien toimintamallien tai tietojärjestelmien käyttöönoton edessä. Tulosten mukaan suuret organisaatiomuutokset, kuten organisaatiofuusiot ja suuret hallinnolliset rakenneuudistukset vähensivät muutosvalmiutta. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että yksilöt, joiden muutosvalmius oli korkea pienten muutosten yhteydessä, olivat enemmän muutosvalmiita ja luottavaisia onnistumiseen myös suurten muutosten edessä. Myös Armenakis ja muut (1993) toteavat, että isoissa, perusteellisissa organisaatiomuutoksissa muutosvalmius on huonompi kuin inkrementaalisissa, vaiheittain etenevissä muutoksissa.

Taskisen (2017, s. 250) mukaan syvälliset, organisaatorakenteita muokkaavat muutokset ovat yleistyneet sosiaali- ja terveydenhuollossa viime vuosikymmenien aikana. Siksi on merkityksellistä antaa valoa myös muutoksen kokoluokan ja muutosvalmiuden väliseen yhteyteen.

Kvist ja Kilpiä (2006, s. 25) mainitsevat Andersonin ja Andersonin muutosten luokittelutavan. Anderson ja Anderson jakavat muutokset kolmeen tasoon niiden syvyyden mukaan. Mallin mukaan muutokset jaetaan parannukseen (pieneen muutokseen), uudistukseen (keskisuureen muutokseen) ja muodonmuutokseen (suureen muutokseen). Pieni muutos voi Kvistin ja Kilpiän (2006, s. 25) mukaan olla toiminnan kehittämiseksi ilman merkittävää organisatorista uudelleenjärjestelyä. Keskisuuri muutos voi olla esimerkiksi yhden toimintamallin vaihtamista uuteen esimerkiksi tehostamaan organisaation toimintaa ympäristössä tapahtuneen muutoksen takia. Iso muutos on radikaalia siirtymistä ja muodonmuutosta, jossa tehdään suuria liikahtuksia organisaatiokulttuurissa, organisaatorakenteessa ja käyttäytymisessä. Jokaiseen tasoon liittyy omat toteutustavat,

jotka on kuvattu taulukossa 2. Pieneen muutokseen liittyy tavoite- ja suoritusjohtamista ja osaamisen kehittämistä, jotta tavoiteltuun prosessien parannukseen päästään. Keski- suureen muutokseen liittyy projektijohtamista, jolla on selkeä alku ja loppu, mutta ei vaadi organisaatiokulttuurin muutosta. Suuri muutos on avoin projekti, jonka etenemistä johto ei voi täysin kontrolloida, vaan matkan aikana johdon on tehtävä suunnanmuutoksia ja korjauksia signaalien avulla. Yksi tärkeä signaali on henkilöstön palaute. Johtamisessa on huomioitava oma ja henkilöstön stressi ja ahdistus, ja kyettävä rakentamaan työyhteisö epävarmuudesta huolimatta. Syyttely, itsekkyyks ja ristiriidat ja keskinäiset taistelut johtavat usein muutoksen epäonnistumiseen. Muodonmuutoksessa ihmisten johtaminen on yhtä tärkeää kuin asioiden johtaminen, ja osallistaminen ja keskustelu ovat tärkeitä. Tavoitteena on koko organisaation uuden oppiminen.

Taulukko 1. Muutoksen kolme tasoa (mukaillen Kvist ja Kilpiä, 2006, s. 25).

Muutos- taso	Kivun määrä	Lähtö- kohta	Loppu- tuloksen sel- keys	Vaikutus ajatteluta- paan	Muutok- sen kohde	Toteutus- tapa
Parannus	1	Parantaa toimintaa projektimaisesti, pienin askelin	Selkeä, mittattava lopputulos	Vähäinen tai ei lainkaan	Taidot, tiedot, toimintatapa ja suoritus- taso paranetaan	Taitojen kehittäminen, viestintä, prosessien parantaminen
Uudistus	2	Poistaa ongelmara- kennetta, teknologiaa ja työ- käytäntöjä uudista- malla. To- teutetaan projektina	Lopputulos suunnitel- laan tie- tyillä kri- teereillä	Vähäinen tai ei lain- kaan	Strategia, järjes- telmä, pro- sessi, tek- nologia uu- distetaan	Suunni- teltu muu- tospro- sessi, si- dottu ai- kaan, orga- nisoitu

Muutos- taso	Kivun määrä	Lähtö- kohta	Loppu- tuloksen sel- keys	Vaikutus ajatteluta- paan	Muutok- sen kohde	Toteutus- tapa
Muodon- muutos	3–4	Säilyttää tai saavut- taa huip- pumenes- tys uusia mahdolli- suuksia hyödyn- täen	Lopputulos ei alussa selvillä. Lopputulos kirkastuu vähitellen kokeilujen ja korjaus- ten kautta	Ajatusta- van on muutut- tava, aja- tusmallit on vaih- dettava	Ajattelu- tapa, orga- nisaa- tiokult- tuuri, käyt- täytymien, stra- tegia, ra- kenne, jär- jestelmät, prosessit, teknologia sekä työ muutetaan radikaalisti	Muutos- prosessia suunnitel- laan ja oh- jataan niin, että vas- taukset löytyvä. Paljon osallista- mista ja epävar- muutta. Edetään pala kerral- laan.

Rafferty ja Simons (2006) ehdottavat, että prosessit ja keinot vaikuttaa muutosvalmiu-
teen tulisi valita muutoksen kokoluokan mukaan. Heidän mukaansa muutoksen koko-
luokkaa ei ole huomioitu riittävästi muutosvalmiutta tutkivissa tutkimuksissa.

2.3 Muutosjohtaminen ja muutosvalmius

Työnantaja haluaa työhön sitoutuneita, helposti sopeutuvia ja organisaatiolle lojaaleja
työntekijöitä organisaation ollessa muutoksen edessä. Jotta muutos saadaan vietyä läpi
onnistuneesti ja koko henkilöstö sitoutettua siihen, heitä on johdettava muutoksessa.
Ilman muutosjohtamista muutos on hidasta ja tempoilevaa, ja voi lisätä henkilöstön työn
määrää, vähentää työn mielekkyyttä ja johtaa henkilöstön uupumiseen ja työtyytyväi-
syyden laskuun (Valkeakari & Hyppönen, 2009, s. 12). Yksi organisaation johtamisen tär-
keimpiä tavoitteita muutoksessa tulisi olla työntekijöiden tukeminen ja heidän valmiuk-
sien lisääminen muutokseen sopeutumisessa (Choi, 2011).

Niiranen, Joensuu ja Kerkkänen (teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 24) sanovat sosiaali- ja terveysalan johtajien työn olevan usein laajempi kokonaisuus kuin perinteisen johtajan ammattinimekkeestä voi päätellä. Niiranen (teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 44) kuvaa johtajien työhön kohdistuvia odotuksia käsitteellä diversiteetti. Niirasen mukaan johtajan työhön sisältyvässä strategisessa johtamisessa sekä esimerkiksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa on huomioitava toiminnan taloudellisuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus, verkostojen, sidosryhmien ja eri palvelualueiden keskinäiset riippuvuudet ja organisaation yhteiskunnallinen tehtävä. Johtajuuteen kohdistuu Niirasen (teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 44) mukaan odotuksia ja edellytyksiä palveluiden hyvälaatuisuudesta, oikeusvarmuudesta, tuloksellisuudesta, tehokkuudesta, joustavuudesta ja muuttuvien palvelutarpeiden vastaavuudesta.

Sosiaali- ja terveysalan johtajien työssä on mukauduttava alaan kohdistuviin jatkuviin muutostarpeisiin ja -paineisiin. Niirasen ja Lammintakasen (teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 18) mukaan alan johtajien työssä näkyy vahvasti organisaation ulkopuolista painetta ja samalla organisaatioon ja johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Nämä ovat ulkoapäin tulevat äkilliset ja vaikeasti ennakoitavat muutokset, väestön ja myös työntekijöiden ikääntyminen ja muuttoliike, sekä laajemmat julkisen hallinnon reformit ja toimintatapojen uudistaminen. Muutokset tuovat johtamisen välineisiin ja erityisesti muutosjohtamiseen ja muutoshallinnan työkaluihin jatkuvasti uusia ulottuvuuksia. Nämä välineet on myös hallittava (Niiranen & Lammintakanen teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 3).

Muutosjohtamista voi yksinkertaisesti kuvata muutosprosessin suunnitteluksi, hallinnaksi ja toteuttamiseksi (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 17) ja sillä on suuri merkitys muutoksen onnistumisen kannalta (Taskinen, 2017, s. 160). Muutosjohtamisella pyritään ensisijaisesti muutoksen tavoitteiden täysimääräiseen saavuttamiseen ja mahdollisimman hyvään muutosprosessiin ja -kokemukseen (Isoviita & Salonen, 2009, s. 205). Kotterin (1996) mallin mukaan muutosjohtamisen oikeilla keinoilla voidaan estää muutoksen epäonnistuminen.

Muutosjohtamisesta ei ole selkeää tai yksiselitteistä määritelmää (Taskinen, 2017, s. 158). Muutosjohtaminen voidaan kuitenkin sanoa tapahtuvan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa (Juuti & Virtanen, 2009, s. 140). Koska muutos merkitsee sen asianosaisille eri asioita, tämä asettaa jatkuvassa vuorovaikutuksessa muutosta johtaville haasteita. Vakkala (2012, s. 36) kytkee muutosjohtamiseen henkilöstövoimavarojen johtamisen tai henkilöstöjohtamisen käsitteet. Nämä pitävät sisällään ihmisten johtamisen ja johtamisen suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin. Vakkala (2012, s. 54) nostaa kuitenkin esille, että muutosjohtamisen sisältö on kompleksinen, ja sen teoriakenttä kytkeytyy varsin vahvasti perinteiseen johtamisteorian kenttään ja kehityssuuntiin. Muutosjohtamisen teoriassa ei siis ole yhtä tiettyä vallitsevaa näkökulmaa tai toteutustapaa, vaan siinä hyödynnetään useampia ulottuvuuksia. On kuitenkin todettava, että muutosjohtamisen teorit ovat vahvasti johtajakeskeisiä, jolloin organisaation työyhteisö ja työntekijä muuttuu ainoastaan johtamisen kohteeksi. Vakkala (2012, s. 64, 70-) kuitenkin mainitsee, että muutosjohtamisen teoriaan on noussut yhä enemmän ihmisläheisen johtajuuden, vuorovaikutuksellisuuden ja oppimisen teemoja. Vakkalan mukaan muutosjohtamisen kentässä on havaittavissa kova, rationaalinen henkilöstöjohtaminen, joka keskittyy määrällisiin henkilöstövoimavarojen tekijöihin, arviointiin ja mittaamiseen ja toiseen haaraan, pehmeään, ihmiskeskeiseen muutosjohtamiseen, joka huomioi joustavuuden, vuorovaikutuksen, motivaation ja osallisuuden periaatteita. Vakkala mainitsee myös, että tämä tarkastelutapa kytkeytyy vahvasti klassiseen management – leadership keskusteluun.

Kvist ja Kilpiä (2006, s. 4) ovat sitä mieltä, että muutosjohtamisessa ja muutoksen suunnittelussa usein unohtuu inhimillinen osuus eikä ihmisiä tueta tai auteta muutosprosessin läpi riittävän hyvin. Erämetsä (2003, s. 36) muistuttaa, että myös muutoksen väkisin läpi runnominen on harha ja inhimillisten tekijöiden huomioiminen kärsii usein sen takia. Hän jatkaa avaamalla väitettään sillä, että muutos todennäköisesti onnistutaan viemään maaliin, mutta yleinen sitoutuminen, työssä viihtyminen, työn ilo saattaa pidemmällä tähtäimellä kärsiä pahasti. Usein pakotetusti ja väkisin läpiviety muutos johtaa helposti myös väärinymmärryksiin, muutosvastarintaan ja organisaation jäsenten itseohjautuvuuden vähenemiseen (Erämetsä, 2003, s. 36).

Onnistunut ja hyötyä tuova organisaatiomuutos vaatii, että suuri osa organisaation jäsenistä tekee koordinoitua muutoksen käyttäytymisen ja työskentelytapojen osalta (Weiner ja muut, 2008, s. 379). Kvist ja Kilpiä (2006, s. 16) toteavatkin, että muutosjohtamisen ensisijainen tavoite on hallita tätä monimutkaista prosessia. He muistuttavat, että muutoksen läpiviemisen haasteeksi muodostuu usein, että organisaatiot muodostuvat yksilöistä, joiden käyttäytymisen on muututtava, jotta muutos onnistuu. Lisäksi muutosjohtamisella yritetään vaikuttaa ryhmän ja organisaatiotason käyttäytymiseen. Loppujen lopuksi onnistunutta muutosjohtamista indikoi sitoutunut ja uuteen tilanteeseen sopeutunut henkilöstö (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 18).

Koska muutoksia on erityyppisiä ja luonteisia, ei myöskään ole yhtä oikeaa muutosjohtamisen tapaa (Taskinen, 2017, s. 166). Tärkeää muutosjohtamisessa on kuitenkin aina, että johto asettuu henkilöstön kokemaan tunnetilaan ja yrittää ymmärtää henkilöstön kokemusmaailmaa. Organisaation kasvaessa, tämä on tietenkin haastavampaa (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 142–143).

Muutoksen johtamisen avainhenkilöinä toimii aina organisaation esihenkilöt (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 7) ja muutoksen toteuttamisen vastuu on aina sekä johdolla että esihenkilöillä (Isoviita & Salonen, 2009, s. 206). Muutosjohtamisessa korostuu jatkuvuus ja tietoinen muutosprosessin hallinta, johtaminen ja kontrollointi.

Muutosjohtamiseen kuuluu erilaisia sisältöjä ja johtamisen osaamisalueita. Nämä ovat samalla muutoksen onnistumisen edellytyksiä. Sisältöön ja osaamisalueisiin lukeutuu tiedotus, eli muutosviestintä ja tiedon saanti, sekä henkilöstön osallistaminen ja heidän mahdollisuutensa vaikuttaa (Taskinen, 2017, s. 160). Muutosjohtamisen peruspilareihin lukeutuu myös henkilökunnan viesteihin reagointi (Isoviita & Salonen, 2009, s. 206). Loppujen lopuksi johdettavat, organisaation jäsenet, ratkaisevat sen, miten muutos onnistuu.

Muutoksen tyyppi, laajuus ja syvällisyys vaikuttaa myös muutosjohtamisen tapaan. Kuitenkin muutosjohtamisesta voi todeta, että se muuttuu haasteellisemmaksi mitä suurempi, laajempi ja syvällisempi muutos on (Taskinen, 2017, s. 159). Lisäksi organisaatiomuutoksen hallinta, ohjaaminen ja kontrollointi on osoittautunut sitä vaikeammaksi, mitä laajemmin muutos vaikuttaa organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin (Isoviita & Salonen, 2009, s. 205).

Muutoksia on eritasoisia. On parannusta, uudistusta ja täydellisiä muodonmuutoksia, joihin voisi luonnehtia hyvinvointialueiden rakentamisen kuuluvan. Kvistin ja Kilpiän (2006, s. 32) mukaan muodonmuutoksella, tai transformaatiolla, on päämäärä ilman reittisuunnitelmaa ja visualisoivat muutoksen etenemisen aavalla merellä seilaavana purjevereenä. Vastatulessa matkaa voi tulla lisää, mutta samalla se voi edistää muutoksen tasaisen vakiinnuttamisen. Kapteenina toimiva johto ei saisi kontrolloida vauhtia tai reittiä liikaa, koska muutos syntyy matkan aikana käytetystä luovuudesta ja kaaoksen muuttumisesta järjestykseen vaiheittain (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 33). Kvist ja Kilpiä (2006, s. 7) korostavat myös, että muutosjohtamisen taitoja voi opetella.

Isoviitan ja Salosen (2009, s. 205) mukaan toimintatapoihin ja ihmisten välisiin suhteisiin kohdistuva muutos on objektoitava. Objektointi tarkoittaa muutoksen konkretisoiminen ja vetoamalla siihen, miten samankaltaiset muutokset ja käytännöt on muissa organisaatioissa todettu menestyksellisiksi. Lisäksi muutosjohtamisella voidaan yrittää saada organisaation työntekijät kyseenalaistamaan vanhoja toimintamalleja ja näin helpommin hyväksymään uudet toimintamallit (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 17). Lewisin (2012, s. 6) mukaan muutosjohtamisen ydintehtävä keskittyy ihmisten johtamiseen ja heidän auttamiseensa muutoksessa pisteestä A pisteeseen B.

Muutosjohtamisesta vastuussa olevien tärkeimpänä tehtävänä on muutostilanteessa kertoa henkilöstölle muutoksen visio, tavoitteet ja perustelut mahdollisimman hyvin, jotta koko organisaatio ja sen yhteisö saa mahdollisuuden pohtia miten muutos tehdään ja hakea siihen ratkaisuja ja ideoita (Isoviita & Salonen, 2009, s. 205). On nimittäin

muistettava, että jokainen organisaation jäsen kohtaa muutoksen omasta eri lähtökohdastaan.

2.3.1 Muutosjohtamisen vaihemallit

Muutosprosessi on yksinkertaisesti siirtymistä nykytilasta haluttuun tilaan. Muutosprosessin eteneminen ja sen vaiheet tulee tuntea, jotta sen aiheuttamat reaktiot ja tunteet voidaan ymmärtää. Lisäksi voidaan pitää mielessä, että muutos näyttäytyy organisaation ulkopuolelta täysin erilaiselta kuin se koetaan organisaation sisällä.

Stenvall ja Virtanen (2007, s. 12) luonnehtivat muutosprosessin kaoottiseksi ja vaikeasti hahmotettavaksi prosessiksi, joka harvoin etenee episodimaisesti tai rationaalisesti. Esille nostetaan kuitenkin, että tiettyjen perusvaiheiden kautta etenevän prosessin tunteminen on hyödyllistä, kun muutos toteutetaan ja sen tuloksia arvioidaan. Muutosprosessi todetaan olevan vaiheittainen, eikä sen limittäisesti seuraavia toimintasarjoja ja loogiikkaa ole helppo hahmottaa. Muutoksen tietynlainen kaoottisuus ja mahdollisuus, että aikaisempiin vaiheisiin palataan, on tärkeä hyväksyä. Muutosprosessi ja siinä tapahtuva työskentely ei tapahdu lineaarisesti, vaan vaiheet voivat toistua ja aikaisempiin vaiheisiin voidaan joutua palaamaan uudestaan (Valkeakari & Hyppönen, 2009, s. 12).

Myös henkilöstö kokee muutoksen usein vaihemaisesti. Stenvall ja Virtanen (2007, s. 51) erottelevat tässä kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta, jotka ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. On myös huomioitava, että muutosta ei aina hyväksytä heti työntekijöiden puolesta, vaan tuntemukset kulkevat usein edes takaisin eri vaiheiden läpi (Weber & Weber, 2001).

Organisaatiomuutoksia on perinteisesti lähestytty funktionalismin pohjalta (Taskinen, 2017, s. 155). Taskinen (2017, s. 155) avaa organisaatiomuutosta koskevan tutkimusperinteiden kehitystä. Funktionalismi, on vanhempi tutkimusperinne ja hallitseva 1950-luvulta lähtien, ja se kuvaa organisaatiomuutoksia rationalistisiksi, lineaarisesti eteneviksi

ja selvästi määriteltäviksi ilmiöiksi. Perinteisen lähestymistavan mukaan organisaatiomuutoksella on selkeä alku ja loppu, sillä on konkreettiset kohteet ja se johdetaan ylhäältä alas, melko vakaassa ja ennustettavassa toimintaympäristössä. Johtajat, muutosagentit ja konsultit ovat keskeisiä toimijoita.

Funktionalistisen lähestymistavan haastaja kehittyi 1990-luvulta alkaen sosiaalisesta konstruktionismista. Tämä uudempi lähestymistapa huomioi muutoksen mikrotason vaikutuksia, miten muutosta voidaan johtaa myös alhaalta ylös ja keskeisiä toimijoita ovat kaikki organisaation jäsenet johtajista työntekijöihin. Sosiaalisen konstruktionismi nostaa myös esille muutoksen yllätyksellisyyden, jatkuvan prosessin ja se huomioi muutoksessa toimivat ja myönteiset asiat. Tässä lähestymistavassa myös abstraktit ja aineettomat kohteet, kuten organisaation kulttuuri, huomioidaan muutoksessa (Taskinen, 2017, s. 155).

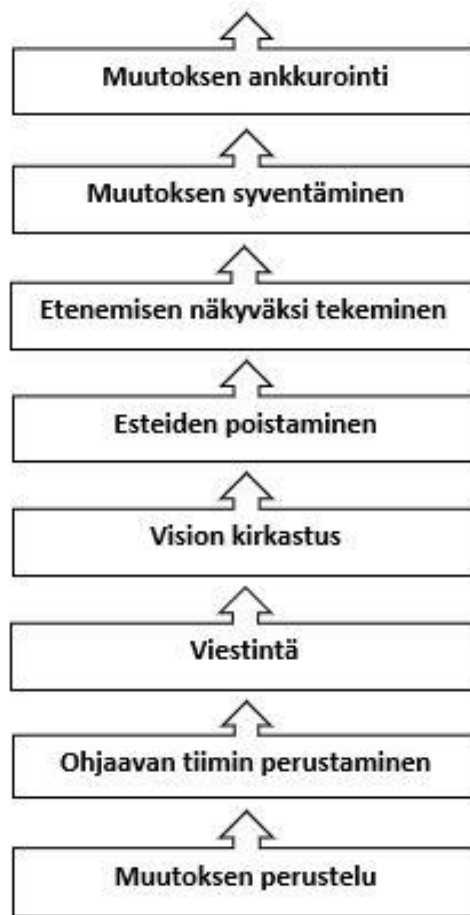
Uudempaa sosiaalisen konstruktionismin lähestymistapaa johtamisessa näkyy myös siinä, että sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmän jatkuvien muutosten keskellä johtamista kohtaan esitetään entistä voimakkaampia vaateita ihmisläheiselle, pehmeiden arvojen johtajuudelle. Vakkala (2012, s. 109) esittää, että johtajuudesta tulisi kehittyä prosessi, jossa tehokkuuden parantamisen rinnalla lisätään henkilöstön motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja psykologista hyvinvointia.

Uudemman ihmisläheisemmän lähestymistavan mukaisesti muutoksia kuvataan usein syklisesti ja yllätyksellisiksi ja usein nopeiksi ja syvällisiksi. Muutos katsotaan tapahtuvan organisaation jäsenten vuorovaikutustilanteissa, miksi muutoksen aikatauluttaminen ja tarkka suunnittelu on vaikeaa. Muutosta tulkitaan, ymmärretään ja viedään eteenpäin organisaatiossa kielen ja keskustelun avulla (Taskinen, 2017, s. 158).

Muutoksia ja muutosprosessien johtamisen malleja on useita. Monia on myös kritisoitu. Mallit eivät myöskään aina sovellu kaiken tyyppiin muutoksiin (Lewis, 2012, s. 6). Vaikka vaihemallit katsotaan kuuluvan enemmän funktionaaliseen ja rationaaliseen

lähestymistapaan, ne toimivat muutoksen käsitteellistämässä välineinä ja helpottavat ymmärtämään ja analysoimaan muutoksia ja niiden johtamista (Taskinen, 2017, s. 157–158). Muutamia perinteisiä muutosjohtamisen malleja, joissa korostuu muutosten prosessimaisuus ja vaiheet ovat Lewinin (1947) kolmivaiheinen malli ja Kotterin (1996) malli.

John P. Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen teoria muutoksen johtamisesta lienee yksi eniten viitattuja muutosjohtamisen malleja. Kotterin malli rakentuu muutosprosessin ja sen johtamiseen liittyviin kriittisten virheiden ehkäisemiseen. Se perustuu myös muutoksen uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamiseen. Kotterin (1996) vaihemalli voidaan katsoa olevan laadittu muutoksen toteuttajille ohjeeksi estää muutoksen epäonnistumista. Tätä mallia kutsutaankin normatiiviseksi malliksi (Taskinen, 2017, s. 156). Kotterin mallin kahdeksan päävaihetta on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 2. Kotterin muutosjohtamisen malli (Kotter, 1996).

Kotterin muutosjohtamisen mallin kahdeksan kohtaa avattu Kvistin ja Kilpiän (2006, s. 4) toimesta:

1. Herätä joukkueesi muutoksen välttämättömyyteen luomalla kriisin tuntua (muutos-tarpeen esille nostaminen)
2. Rakenna muutosta ohjaava tiimi, joka tukee
3. Luo muutosta ohjaava innostava visio eli tulevaisuuskuva ja tunnista toimintatapoja, joiden avulla visioon päästään. Kommunikoi visio kaikin mahdollisin tavoin
4. Oivalluta muutosvisio joukkueellasi
5. Poista muutoksen esteet
6. Varmista nopeat konkreettiset hyödyt ja pikaiset onnistumiset

7. Vakiinnuta muutoksen hyödyt ja vie muutosta eteenpäin

8. Varmista, että uusia toimintatapoja toteutetaan käytännössä, sillä vanha malli yrittää aina tulla takaisin

Kvist ja Kilpiä (2006, s. 4) ovat kuitenkin todenneet Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallin soveltuvan parhaiten suurten yritysten johtajien malliksi, mutta vähemmän soveltuvammaksi käytännönläheisempään muutosjohtamiseen. Tästä huolimatta Applebaumin ja muiden (2012, s. 776) Kotterin mallista tehdyn katsauksen mukaan mallin suosio on ollut pysyvä ja katsauksessa löydettiin monelle mallin vaiheelle tukevia väitteitä. Kuitenkin tutkimuksessa todetaan, että malli ei ole tyhjentävä tai täydellinen muutosjohtamisen malli, vaan sitä on täydennettävä muilla muutosjohtamisen strategiolla.

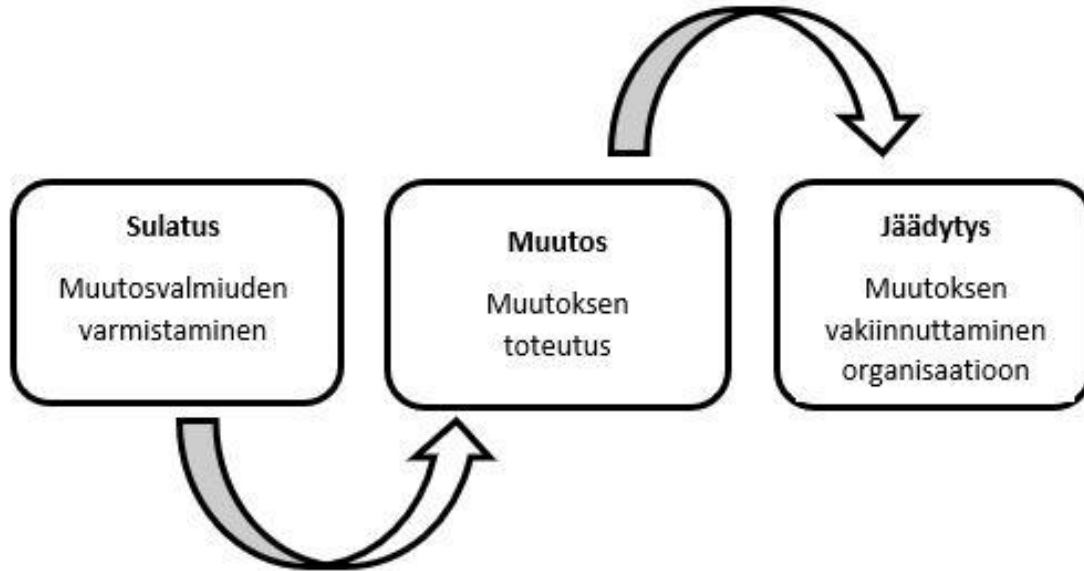
Lewinin (1947) muutosprosessin vaihemalli lienee yksi tunnetuimmista teoreettisista muutoksen ja sen johtamisen prosessia kuvaavista malleista. Mallissa muutosprosessi kuvataan lineaarisesti kolmen eri vaiheen kautta, sulatus (unfreeze) – muutos (change) – jälleen jäädytys (refreeze). Lewinin perinteinen ja jopa yksinkertaiseksi todettu muutosmallia ei voi hyödyntää selittämään kaikkia muutoksia, mutta se toimii monen uudemman muutosjohtamisen mallin perustana (Bakari ja muut, 2017, 155), kuten ADKAR mallin ja Kotterin kahdeksanvaiheisen mallin perustana (Lewis, 2012, s. 6). Lewinin mallia käytetään laajalti muutoskirjallisuudessa, koska se tarjoaa vahvan tuen johtajuuden interventioihin ja työntekijöiden käsitysten hallintaan organisaatiomuutosten aikana (Bakari ja muut, 2017, 156). Burnesin (2004) mukaan, malli ei kuitenkaan enää täysin sovellu kuvaamaan organisaatioissa vallitsevaa kompleksista todellisuutta, missä muutokset usein seuraavat toisiaan. Jatkuvässä muutosten vyöryssä työskentely itsessään saattaa myös aiheuttaa lisää stressiä. Työntekijät kokevat usein, että muutoksen mahdollisuus on läsnä jatkuvasti ja että tilanne on jatkuvasti epävarma, lisäten stressin tasoa. Jälleen jäädyttämisen tasoon harvemmin päästään (Vakola & Nikolaou, 2005).

Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli kuvaa kuitenkin suunnitellun muutoksen pääpiirteet ymmärrettävästi. Ensimmäinen vaihe (sulatus) kuvaa organisaation

valmistautumista muutokseen. Tässä vaiheessa varmistetaan henkilöstön valmius muutokseen poistamalla epävarmuutta ja luomalla turvallisen ympäristön perustelemalla muutoksen hyötyä ja sen tarkoitusta (Burnes, 2004). Sulatusvaihe voidaan saavuttaa luomalla valmius muutokseen, tarjoamalla kannustimia ja toteuttamalla tilanteeseen sopivaa johtamista (Bakari ja muut, 2017, 156). Bakari ja muut (2017, 178) päättelevätkin, että Lewinin malli ja teoriat ovat edelleen hyvin ajankohtaisia muutos- ja muutosjohtamisen tutkimuksessa. Mallin toisessa vaiheessa tapahtuu itse muutos. Uuden oppiminen on tärkeässä roolissa, koska ei riitä, että valmistellaan organisaatiota sulatusvaiheessa, jos muutosta ei implementoida organisaation toimintaan ja rutiineihin. Henkilöstön on myös omaksuttava muutos tässä vaiheessa, minkä takia kommunikaatio ja viestintä ovat tärkeässä roolissa. Ilman tietoa ei ole uuden oppimista. Lewinin mallin kolmannessa vaiheessa, jäädytysvaiheessa, on tärkeää päästä juurruttamaan muutos sosiaalisen ympäristön normeihin ja rutiineihin, koska muuten yksilön käyttäytymistä ei päästä muokkaamaan (Burnes, 2004). Lewinin mallin kolmannen vaiheeseen kannattaa kiinnittää erityistä huomioita, koska ilman muutoksen tuomien toimintatapojen vakiinnuttamista organisaation kulttuuriin, muutosta ei ole. Siksi muutoksen jälkeinen vakaa vaihe on tärkeä osa muutosprosessia (Westover, 2010, s. 46). Westover (2010, s. 47) nostaa esille, että onnistuneeseen muutosjohtamiseen kuuluu kyky ajaa muutosta eteenpäin ja murtaa vanhoja toimintamalleja mutta myös kyky ylläpitää vakaata vaihetta muutosprosessin jälkeen.

Bakari ja muut (2017, s. 156) toteavat, että monet tukijat nojaavat Lewinin tunnettuun kolmevaiheiseen malliin, väittämällä että muutosjohtajuudella tulee luoda muutosvalmiutta niin sanotussa sulatusvaiheessa. Sulatusvaihe edellyttää työntekijöiden nykyisen ajattelutavan hajottamista, jopa tyytymättömyyden luomista nykytilanteeseen, houkuttelevan vision luomisen ja optimistista uskoa siihen, että tulevaisuuden tilanteen olevan nykytilaa parempi ja sen mukana tulevien etujen esille nostamista. Sulatusvaiheen ja muutosvalmiuden nostamisen myötä työntekijät sitoutuvat muutokseen, panostavat muutosprosessiin ja suhtautuvat joustavammin tilapäisten ongelmien ja esteiden käsittelyyn. Kaikki tämä edistää entisestään lisääntyntä tukea käyttäytymisen muutokselle,

mikä takaa suunnitellun muutoksen onnistuneen toteuttamisen (Bakari ja muut, 2017, 156).



Kuvio 3. Lewinin muutosprosessin malli.

Monesti muutosvalmiutta tutkivat viittaavat Lewinin (1947) kehittämään kolmivaiheeseen muutosprosessimalliin. Esimerkiksi Weiner (2009), Armekanis ja muut (1993) ja Choi ja Ruona (2011) viittaavat Lewinin mallin ja mainitsevat, että monet tutkijat ovat määrittäneet strategioita muutosvalmiuden luomiseksi purkamalla organisaation sisällä vallitsevia ajattelutapoja mallin ensimmäisen vaiheen "unfreeze" mukaisesti. Strategioita voivat olla esimerkiksi houkuttelevan näkemyksen luominen tulevasta tai eron korostaminen nykyisen ja tulevan tilan välillä. Choi ja Ruona (2011) mainitsevat, että epäonnistuneet muutokset voivat johtua organisaation kyvyttömyydestä varmistaa riittävän "unfreeze-" tai sulautumisprosessin organisaatiossa tai toisin sanoen kyvyttömyydestä varmistaa, että organisaation jäsenten asenteet ja uskomukset muutosta kohtaan tukevat muutoksen toteutusta.

Lewinin mallin jälkeen muutosjohtamisen teoriaan ja tutkimukseen on tullut jatkumoa erinäisine muutosjohtamisen strategioineen (Westover, 2010, s. 45). Monet uudemmat

vaihemallit pohjautuvat myös Lewinin malliin. Yksi uusimmista monivaihemalleista on Jupon (2005) kymmenvaiheinen malli, joka sisältää muutoksen valmistelun, suunnittelun, resurssien varmistamisen, henkilöstön sitouttamisen, viestinnän, motivoinnin ja ohjauksen, muutoksen toteuttaminen, seuranta ja muutoksen vakiinnuttaminen, uudelleen arviointi ja palautteen anto. Jupon malli kuvaa muita malleja enemmän muutosjohtamisen sisältöä tehtävinä.

Vaihemalleja on kritisoitu paljon. Varsinkin Lewinin vaihemallia on kritisoitu sen yksinkertaisuuden ja mekaanisuuden takia. Lewinin malli kuvaa myös hyvin ylhäältä alas johdettuja muutoksia, ja sen on sanottu sopivan ainoastaan yksinkertaisiin, rajattuihin ja vaiheittain eteneviin muutoksiin. Lewinin puolustajat ovat kuitenkin huomauttaneet, että mallissa ei ole tarkoitus kuvata organisaation muutosta vaan muutoksen kohteena olevan organisaation sisällä vallitsevan käyttäytymisen muutosta (Taskinen, 2017, s. 157–158).

3 Viestintä muutoksessa

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa ja itsessään viestintää (Juuti & Virtanen, 2009, s. 151; Koivisto & Pellinen teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 110). Koivistoisen ja Pellisen (teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 109) mukaan on lähes mahdotonta erottaa johtamisen ja viestinnän prosesseja ja toimintoja toisistaan. Muutosjohtamisen peruspilareihin kuuluu tiedottaminen ja tiedon saanti sekä henkilöstön osallistuminen ja vaikuttamisen mahdollisuudet (Isoviita & Salonen, 2009, s. 205).

Koivistoisen ja Pellisen (teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 110) mukaan johtaminen ja viestintä on jatkuvaa tasapainoilua, koska siinä on huomioitava sekä tiedottamisvelvollisuus että salassa pidettävä tieto, jota esiintyy paljon sosiaali- ja terveysalalla. Tiedottamisvelvollisuus on sidottu myös lainsäädäntöön, kuten Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999) ja hallintolakiin (434/2003). Lait velvoittavat pitämään sekä organisaation työntekijät, että kansalaiset informoituina alan muutoksista (Koivisto & Pellinen teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 110). Muutosviestintä ja sen rakentava muutoskieli ovat tärkeitä tekijöitä muutosprosessissa etenemisen ja sen läpiviemisen onnistumisen kannalta (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 58).

Taskisen (2017, s. 162–165) mukaan viestintää osana muutosjohtamista voi lähestyä sen näkökulman kautta, että muutoksen johtaminen on keskustelun, puheen ja muutoksen merkityksen johtamista. Hän korostaa, että eettisesti toimivalta johtajalta vaaditaan hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Taskisen (2017, s. 162–165) mukaan muutoksen johtaja tulisi pyrkiä oikeudenmukaisuuteen, joka on muutosjohtamisen eniten tutkittuja eettisiä periaatteita. Hän jatkaa mainitsemalla, että tiedon saanti, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutoksen aikana vaikuttavat suoraan siihen, miten oikeudenmukaiseksi työntekijät kokevat muutoksen. Oikeudenmukaisuuteen muutoksessa voi katsoa liittyvän kolme eri ulottuvuutta, jotka kuitenkin ovat yhteydessä toisiinsa (Taskinen, 2017, s. 162–165). Oikeudenmukaisuus voi olla etuja, palkkioita ja velvoitteiden jakamista oikeudenmukaisesti. Toinen ulottuvuus on päätöksentekoprosessien menettelytapojen

oikeudenmukaisuus ja kolmas vuorovaikutuksen ja kohtelun oikeudenmukaisuus, eli työntekijöiden kohtelun laatu, kuten kunnioitus ja riittävän tiedon antaminen heille. Riittävään tiedon antamiseen lukeutuu myös riittävien perusteluiden ja selitysten tarjoaminen. Oikeudenmukaisesti koettu muutos vaikuttaa suuresti siihen, miten muutos hyväksytään ja miten siihen sitoudutaan (Taskinen, 2017, s. 162–165).

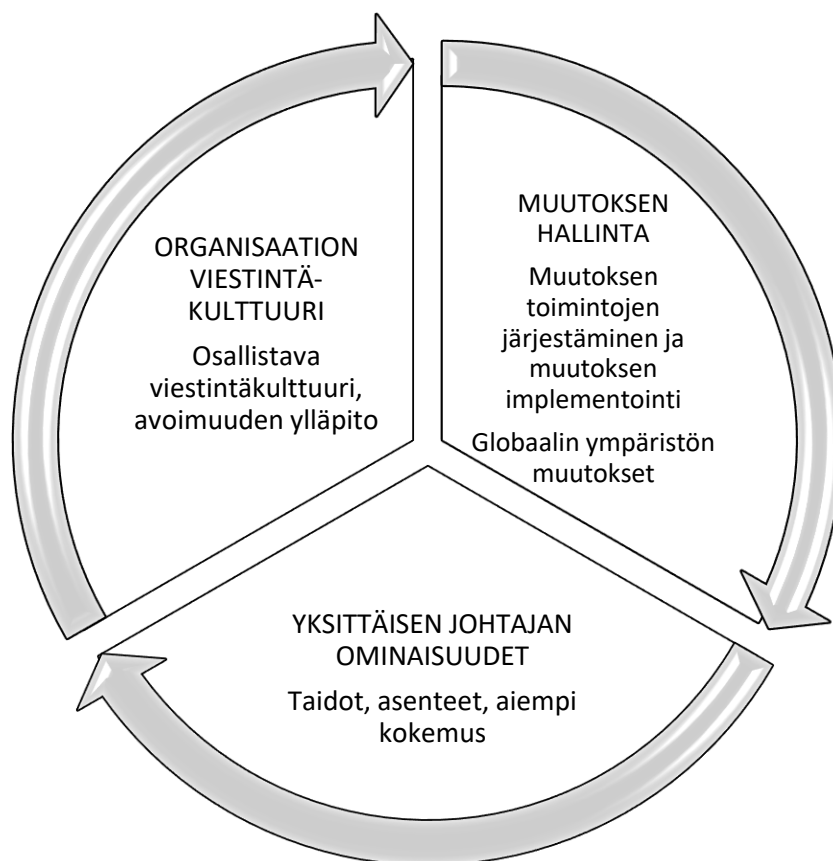
3.1 Muutosviestintä

Frahm ja Brown (2007, s. 380) käyttävät Daftin (1997) määritelmää viestinnän käsitteestä. Määritelmän mukaan viestintä on prosessi, jonka aikana tietoa vaihdetaan ja ymmärretään kahden tai useamman henkilön toimesta. Tiedon tarkoituksena on yleensä motiivoida ja vaikuttaa käyttäytymiseen. Lisäksi myöhemmin käsitteeseen on lisätty tiedon käsittelyn ja epävarmuuden vähentämisen tarkoitus.

Koivistoinen ja Pellinen (teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 111) nostavat esille, että viestintä voi olla arkista, jolloin se on tiedon vaihtamista, tietämyksen ja ymmärryksen luomista sekä asioiden pohtimista eri toimijoiden kesken. Tällöin vuorovaikutus on suurimmaksi osaksi horisontaalista ja tapahtuu esimerkiksi tiimin jäsenten välillä. Tämä eroaa Koivistoinen ja Pellisen mukaan johtamisviestinnästä, joka on vertikaalista, ylhäältä alas tapahtuvaa. Vertikaalisessa viestinnästä ylimmällä johdolla on ydintieto esimerkiksi organisaatiota koskevasta muutoksesta ja tieto valuu alaspäin organisaatiotasolta ja -ryhmältä toiselle. Lähiesihenkilöllä on ratkaiseva rooli sekä arkisessa viestinnässä, että johtamisviestinnässä. Koivistoinen ja Pellinen (teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 117) mainitsevat, että työelämän arvot painottuvat nykyään keskusteluun ja yksilön arvostamiseen enemmän kuin yksisuuntaiseen viestintään. Organisaatioiden viestinnässä on myös havaittavissa muutos kohti lisääntyvää vuorovaikutusta ja uusien viestintäteknologisten ratkaisujen hyödyntämistä. Koivistoinen ja Pellinen nostavat esille, että ongelmia esiintyy vielä vuorovaikutteisessa viestinnässä ja palautteen vastaanottamisessa. He

mainitsevat organisaatioiden muutoksen aikaisen viestinnän olevan vielä hyvin informaatiopainotteinen.

Sosiaali- ja terveysalan johtajien viestintäosaamiseen kohdistuu paljon haasteita ja vaatimuksia, jotka Koivisto ja Pellinen ovat kuvanneet alla olevan kuvion avulla. Esimerkiksi työn jatkuva arviointi, laki- ja kuntauudistukset, globalisoituminen ja muutoshallinta vaikuttavat viestintään. Myös muutoksen hallinta ja yksittäisen johtajan taidot ja kokemus sekä ympäristöstä kohdistuvat paineet, kuten organisaatiossa vallitseva viestintäkulttuuri, asettavat haasteita viestinnälle. Johtajien on myös tunnettava organisaation viestintäkanavat ja viestintästrategian (Koivistoinen & Pellinen teoksessa Niiranen ym., 2014, s. 114). Doyle ja muut (2000) nostavat esille, että muutosviestinnän tutkimuksessa on vähäistä empiiristä tutkimusta, minkä takia muutosjohtajien onnistuminen muutosviestinnän tavoitteiden saavuttamisessa on myös jatkuvasti heikkoa.



Kuvio 4. Sosiaali- ja terveysalan johtamisviestinnän ympäristön haasteet ja vaatimukset (mukailen Koivisto & Pellinen teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 113)

Viestintäosaaminen on syvällä johtajien henkilökohtaisessa johtamisosaamisessa, joka perustuu elämäkokemukseen, koulutukseen ja työkokemukseen (Koivistoinen & Pellinen teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 118). Kuitenkin ylimmällä johdolla, jolla on hallussaan enemmän organisaatiota koskevaa tietoa kuin muilla toimijoilla, on lopullinen vastuu viestinnästä ja sen valvomisesta ja arvioinnista.

Oregin ja muiden (2011, s. 492) kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan muutosviestinnällä ja sen laadulla ja määrällä on tutkitusti vaikutuksia siihen, miten organisaation jäsenet reagoivat muutokseen. Tulosten mukaan realistista, tukea tarjoava ja tehokas viestintä liittyi useampaan myönteiseen reaktioon organisaation jäsenten keskuudessa, kuten muutoksen tukeminen ja sen hyväksyminen. Lisäksi tulosten mukaan

muutosviestinnän tarjoaminen yhdistettiin alhaisempaan ahdistuneisuustasoon ja epävarmuuteen sekä lisääntyneeseen luottamukseen johtoa kohtaan. Tutkimuksessa tärkeä havainto oli, että viestinnässä tiedon määrä ei korvaa laatua. Tämän perusteella Oreg ja muut (2011, s. 492) päättelevät, että liika tieto saattaa antaa muutokseen osallistuville suurempia syitä vastustaa sitä ja että muutosviestinnän merkitys saattaa olla monimutkaisempi kokonaisuus kuin alun perin on oletettu. Liiallinen tieto, ilman mahdollisuutta muuttaa tai vaikuttaa muutoksen etenemiseen tai lopputulokseen saattaa lisätä turhautumista parantuneen muutosvalmiuden sijaan.

Muutosjohtamisesta vastaavien, eli johdon ja esihenkilöiden tehtävä on kertoa, miksi muutos tarvitaan ja huolehtia tiedon välittämisestä organisaatiotasojen välillä erilaisten viestintäkeinojen avulla. Organisaation siirtymistä muutosprosessin kautta vanhasta uuteen tukee runsas tiedon saatavuus, joka on kaikkien saatavilla, myös työtehtävien ulkopuolella (Isoviita & Salonen, 2009, s. 207). Kuitenkaan pelkkä tiedon olemassaolo ja saatavuus ei automaattisesti tarkoita onnistunutta muutosta. Valteen (2002) mukaan viestintä on myös yhteistyötä ja vuoropuhelua, jolla luodaan uudet toimintatavat. Tämän kautta nousee esille myös osallistaminen, jonka on todettu olevan sitouttava vaikutus organisaation työntekijöihin (Isoviita & Salonen, 2009, s. 207). Lewis (2000, s. 151) nostaa tutkimuksessaan esille, että viestinnässä vision luominen, osallistumisen ylläpitäminen, palautteen antamisen mahdollisuus ja tavoitteiden legitimitietin vahvistamisen ja niiden saavuttamisesta viestiminen vahvistaa muutoksiin sitoutumista.

Viestintätoimijoina muutoksessa ovat sekä viestin vastaanottajat, että viestin lähettäjät. Esimiesasemassa toimivilla on erityisen merkittävä avainasema viestin lähettäjinä. Muutosviestinnän sisällöstä ja ajoituksesta päättää usein organisaation ylin johto ja muutosta läpivievä ydinjoukko (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 106). On kuitenkin muistettava, että viestinnästä ja kommunikaatiosta ei voida laittaa vastuuta tietylle organisaation taholle tai yksikölle eikä myöskään pelkästään johtoa voi syyllistää huonosta kommunikoinnista (Erämetsä, 2003, s. 64). Tiedon kulku ja kommunikointi on itsessään johtamista mutta samalla tiimityöskentelyä, jonka onnistuminen on pitkälti kiinni organisaation

kulttuurisesta viestintätavasta. Organisaation viestintäkulttuuriin liittyy missä määrin organisaation jäsenille viestitään ja mistä, annetaanko tietoa kaikille yksiköille yhtä hyvin, mitä kerrotaan ja mitä jätetään kertomatta ja missä määrin tieto perustuu formaalin kommunikoinnin sijaan organisaation puskaradion tietoon (Erämetsä, 2003, s. 65).

Hyvä viestinnällinen toimintakulttuuri korostaa viestinnän tärkeyttä ja estää tehokkaasti salailun ilmapiirin syntymistä ja edelleen luottamuksen rapautumista (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 105). Erämetsä (2003, s. 64) kuitenkin muistuttaa, että jokainen organisaatio kamppailee viestintä- ja kommunikaatio-ongelmien kanssa ja että täydellisen kommunikaation organisaatiota ei löydy. Hänen mukaansa tämä ei kuitenkaan ole syy välttää jatkuvan kommunikaation parantamisen vaatimusta.

Muutostilanteen laadukas viestintä tukee muutoksen toteuttamista ja luo tarkoituksenmukaisen profiloinnin muutoksen sisällölle. Tämä tukee muutoksen suunnitelmallista toteuttamista ja onnistumista (Rafferty ja muut, 2013) ja on osa onnistunutta muutosjohtamista (Weber & Weber, 2001). On muistettava, että henkilös-
tölle muutoksesta tulee totta usein vasta kun siitä tiedotetaan, ja lisäksi vasta ensimmäisen tiedon yhteydessä yksittäinen työntekijä miettii muutoksen merkitystä itselleen ja työyhteisölleen (Pahkin ja muut, 2011, s. 12).

3.2 Muutosviestintä ja muutosvalmius

Viestintä muutoksen aikana, ja sen kautta riittävä tiedon saanti, vuorovaikutus ja avoin keskustelu vaikuttavat suoraan yksilöiden kokemukseen muutoksesta ja kokemukseen muutoksen tuomista hyödyistä organisaatiolle ja itselle (Syväjärvi & Vakkala, 2009; Vakkola & Nikolaou, 2005). Stenvall ja Virtanen (2007, s. 31–32) korostavat muutoksessa tapahtuvaa uuden oppimista. Muutoskokemusta parantaa, jos uuden oppimista tukee riittävä tiedonsaanti ja viestintä ja osallistuminen muutosprosessiin. Muutoshan on siirtymistä vanhoista toimintamalleista uusiin, ja tämä edellyttää aina uuden oppimista.

Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 66–67) mukaan viestinnän avulla annetaan tietoa muutoksen visiosta, sisällöstä, perusteluista, tarkoituksesta ja tavoitteista organisaation jäsenille ja sidosryhmille, sitoutetaan organisaation jäsenet muutoksen sisältöön ja tavoitteisiin. Viestintä vauhdittaa näin muutostilanteen vuorovaikutusta ja tyydyttää työntekijöiden sosiaalisia tarpeita. Viestintä tukee myös työntekijöiden siirtymistä muutosvaiheiden läpi ja heidän sopeutumistaan muutoksen todellisuuteen (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 52). Esimerkiksi muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen voi auttaa työntekijöitä siirtymään eteenpäin hyväksymisen vaiheeseen ja lähemmäs aktiivista työskentelyä saman tavoitteen edestä (Weber & Weber, 2001).

Viestintä perustuu itse viestistä (mitä viestitään), viestin välittämisestä jonkin kanavan kautta ja viestin tulkinnasta. Stenvall ja Virtanen (2007, s. 60) kuitenkin varoittavat yksinkertaistamasta liikaa, koska työyhteisöviestintä pitää sisällään suuremman kokonaisuuden ja merkityksen.

Yksi työntekijöitä eniten askarruttava kysymys muutoksessa on miten heidän käy muutoksessa. Epätietoisuus ja ahdistus tästä voi olla suuri. Viestintä juuri muutoksen vaikutuksista työntekijöihin on tärkeää, ja luo luottamusta tulevaisuuteen ja parantaa hallinnan tunnetta (Taskinen, 2017, s. 162). Muutoksessa pelko ja siitä syntyvä muutosvastarinta kumpuaa usein turvallisuuden tunteen järkkymisestä, epävarmuudesta omasta pärjäämisestä ja omasta kyvykkyydestä ja menettämisen tunteesta (Erämetsä, 2003, s. 194). Erämetsä (2003, s. 194–195) huomauttaa, että muutosvastarinta voi johtua myös mukavuudenhaluisuudesta ja vaikeuksista sopeutua uuteen ja oppia uutta. Muutosjohtamisessa ja viestinnässä kannattaa siis keskittyä tiedostamaan mistä syistä organisaation jäsenet voivat kokea epävarmuutta ja pelkoa ja jopa muutosvastarintaa ja huonoa muutosvalmiutta.

Henkilöstön on todettu kokevan muutoksen kolmessa vaiheessa. Nämä ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe (Stenvall 1999 teoksessa Stenvall & Virtanen, 2007, s. 51). Ensimmäiseen vaiheeseen liittyy kieltämistä ja kritisointia ja kireää,

apaattista tunnelmaa. Lamaannusvaiheeseen liittyy vahvasti tiedon rajallinen vastaanotokyky. Viestintä onkin siitä syystä alkuvaiheessa haasteellista, usein koska henkilöstön mielestä tietoa ei ole annettu, vaikka olisikin. Alkuvaiheen shokki ja kieltäminen estää vastaanottamasta oleellista tietoa muutoksesta. Toisessa vaiheessa, toiveen heräämisvaiheessa, tunteet vaihtelevat ja muuttuvat toiveesta toivottomuuteen muutostyöstä selviämisestä. Vasta kolmannessa vaiheessa muutos on hyväksytty ja uusi todellisuus tuntuu paremmalta kuin mennyt (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 51).

Muutosviestinnällä on tärkeä rooli, kun huhuja ja muutosvastarintaa alkaa näyttäytymään. Näillä on taipumus edetä organisaatioiden verkostoissa nopeasti, jos niihin ei puututa. Viestinnällä kannattaa reagoida nopeasti, oikealla viestintäkeinolla. Organisaatioille jopa suositellaan kriisiviestintäsuunnitelman laatimista, koska tilanteet, missä muutosvastarinta nousee voimakkaasti, ovat usein yllättäviä ja voivat estää muutoksen eteenpäin viemistä kauan (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 69–70).

Vakkala (2012, s.199) muistuttaa, että negatiivisten muutosreaktioiden, muutoksen vastustamisen ja valitusten esiintyessä on muistettava, että on täysin inhimillistä, että paineen alla ja hallinnan tunteen menettämisen pelossa herää defensiivisiä käyttäytymisreaktioita. Myös Juuti ja Virtanen (2009, s. 73) ovat tästä samaa mieltä. On myös muistettava, että kaikki vastustaminen ole näkyvää, vaan voi näkyä vetäytymisenä tai osallistumattomuutena. Vakkalan (2012, s. 199) teettämän tutkimuksen tulosten mukaan keskusteleva, avoin ja luottamusta herättävä ilmapiiri edesauttaa erilaisten vastustavien reaktioiden purkamista ja niiden käsittelemistä rakentavasti. Lisäksi pystytään luomaan edellytyksiä vahvemmalle sitoutumiselle, motivaatiolle ja työtyytyväisyydelle. Vakkalan mukaan kiire, epäselvät muutosperustelut ja tiedon ja ymmärtävän johtajuuden puute ruokkii herkästi negatiivisten reaktioiden kasvualustaa.

Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 60) mukaan muutoksessa vaarana on, että viestintä jää pintapuoleiseksi, suppeaksi tiedottamiseksi. Heidän mukaansa on myös huomioitava, että vanhat viestinnän ajattelumallit edes 1970- ja 1980-luvuilta eivät vastaa

nykyorganisaatioiden todellisuutta enää. Tämä johtuu siitä, että tämän päivän organisaatiot ovat sosiaalisia konstruktioita, eivätkä työyhteisöt rationaalisesti, hierarkkisesti ja byrokraattisesti johdettavia. Tietokaan ei liiku lineaarisesti organisaation läpi, vaan se kulkee itseohjautuvien verkostojen läpi (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 60).

Muutosviestinnän haasteeksi nousee, miten hyvin monimutkaiset asiat saadaan kommunikoitua ymmärrettävästi (Stenvall & Virtanen, 2007, 61). Pahkinin ja muiden mukaan (2011, s. 12) muutoksen väärinymmärtäminen onkin harmittavan tavallista. Muutoksesta saattaa myös levitä huhuja epävarmuudesta johtuen, varsinkin siinä vaiheessa, kun organisaatiossa tiedotetaan muutokseen liittyvistä konkreettisista päätöksistä (Pahkin ja muut, 2011, s. 12). Avoimuuden puute luo myös otollisen tilanteen huhujen syntymiselle (Zitting ja muut, 2020). Avoin tiedottaminen organisaation suunnitteleman muutoksen tarkoituksesta ja seurauksista vähentää muutosvastarinnan syntymisen riskiä (Kotter & Schlesinger, 2008).

Usein viestinnässä keskitytään työntekijöille tärkeiksi koettujen kysymysten sijaan ainoastaan muutoksen suuriin linjoihin ja periaatteisiin, jolloin tieto jää etäiseksi. Huomiotta jäävät organisaation työntekijöissä muutostilanteessa heräävät kysymykset, kuten miten minun käy, muuttuuko työtehtäväni ja työn sisältö ja muuttuuko esimieheni? Nämä ovat kysymyksiä, jotka koskettavat hyvin konkreettisesti yksittäisiä työntekijöitä (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 64; Juuti & Virtanen, 2009, s. 69).

Muutoksen toimeenpanossa kohdataan Nyholmin ja Airaksisen (2009) mukaan usein suurimmat haasteet. Näihin haasteisiin vastaaminen on johdon tehtävä. Johdon tulee luoda haasteisiin vastaava strategia ja huolehtia sen toimeenpanosta. Avoin kommunikaatio ja sosiaalinen vuorovaikutus nähdään muutoksen toimeenpanoa vahvistavana tekijänä ja strategisen johtamisen ytimenä. Ilman kommunikaatiota muutosviesti jää helpposti yhdelle organisaatiotasolle ja vaarana on, että muutos jää rakenteelliseksi (Nyholm & Airaksinen, 2009). Muutosviestintään kohdistuu usein isoja odotuksia henkilöstön suunnasta. Näihin odotuksiin on kyettävä muutosjohtajan suunnasta vastata, koska

muuten seurauksena voi olla muutoksen etenemisen hidastuminen (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 73).

Erityisen tärkeäksi muutosviestintä nousee, kun tarkastellaan sen merkitystä luottamuksen ylläpitämiselle (Stenvall ja Virtanen, 2007, s. 58). Muutosvalmius edellyttääkin luottamusta. Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 14) mukaan muutoksen onnistuminen vaatii kommunikaatiota eri organisaatiotasojen välillä, koska se synnyttää luottamusta. Kommunikaatio on luottamuksen edellytys, ja ilman kommunikaatiota seuraa luottamuksen puute (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 14). Stenvall ja Virtanen (2007, s. 77) määrittelevät luottamuksen inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyneeksi vakaumukseksi, joka vaikuttaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. Luottamus vähentää ihmisten itsekkyyttä ja vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Se mahdollistaa myös avoimen kommunikaation. Myös muutoksen johtaminen edellyttää luottamusta. Jos johtoon luotetaan, myös epävarmuuden sieto ja jaksaminen muutoksessa paranee, koska luotetaan johtajan kykyyn viedä prosessia eteenpäin. Ennakoiva ja pitkäjänteinen luottamuksen rakentaminen on muutosjohtamisen kulmakiviä (Taskinen, 2017, s. 166).

Luottamus esimieheen ja johtoon vahvistaa muutosvalmiutta ja asennetta muutosta kohtaan (Neves & Caetano, 2009; Choi, 2011). Valpolan (2014, s. 63) mukaan on myös tärkeää, että johtoportaan kaikki tasot viestivä asioista samansuuntaisesti, koska se luo luotettavuutta viesteihin. Työntekijät kuuntelevat tarkkaan, miten samansuuntaisesti johto, keskijohto ja lähin esimies esittävät asioita (Valpola, 2004, s. 63). Zitting ym. (2020) toteavat, että muutoksessa varsinkin ylin johto koetaan usein etäiseksi, jolloin luottamus johdon tietoihin ja taitoihin johtaa muutoksia ja päättää henkilöstöä koskevista asioista heikentyä. Jos kommunikaatio ja viestintä jää huonoksi, luottamus johtoon huononee entisestään. Henkilöstön muutosvalmiutta ja kykyä edetä muutosprosessissa eteenpäin ja siirtyä muutkokokemuksen kolmanteen vaiheeseen, muutoksen hyväksymiseen, tuetaan tiedon luomisella ja luottamuksen ylläpidolla (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 52).

Ilman muutosviestintää ei synny luottamusta, eikä luottamuksen puute tue henkilöstön muutosvalmiutta.

Zittingin ja muiden (2020) mukaan myös eri johtotasojen välinen kommunikaatio ja viestintä vaikuttaa henkilöstön luottamukseen muutoksen onnistuneeseen läpivientiin ja edelleen muutosvalmiuteen. Keski- ja lähijohto toimii eräänlaisena muutosviestin tulkit-sijana ja välittäjänä henkilöstötasolle, jolloin on erittäin tärkeä, että lähijohdolle viesti-tään muutoksen tavoitteet ja muutosprosessin sisältö. Myös lähijohdon ja ylemmän joh-don välinen luottamus on oltava kunnossa (Zitting ja muut, 2020).

Muutosviestinnässä korostetaan kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jonka avulla työnteki-jät saavat mahdollisuuden ilmaista huolensa ja kysyä lisää tietoa. Se myös tarjoaa mah-dollisuuden johdolle vastata. Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen kautta henkilöstön osali-suutta ja vaikuttamismahdollisuuksia tuetaan, mikä pitkällä tähtäimellä vahvistaa henkilöstössä luottamusta (Taskinen, 2017, s. 161).

Viestinnän tavoite tulisi olla myös yhteisöllisyyden luominen. Viestintä on vuorovaiku-tusta ja tietoa luodaan, kun pohditaan henkilöstössä epävarmuutta ja epäselvyyttä vah-vistavia asioita yhdessä (Pahkin ja muut, 2011, s. 14; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 64). Nyholmin ja Airaksisen (2009) mukaan vuorovaikutuksellisuutta, dialogista johtamista ja moniäänisyyden tavoittelemista ei saa vähätellä, vaikka ne eivät aina tehokasta ja no-peaa muutoksen toteuttamista edesauta. Nyholm ja Airaksinen kuitenkin painottavat, että nämä antavat valoa muutoksen moniulotteisuuteen, koska niiden avulla eri osapuol-ten preferenssit ja tavoitteet ja oikeus kyseenalaistaa pääsee esille. Lisäksi nämä tulisi nähdä osana normaalia toimintaa, koska muuten ne voivat eskaloitua konflikteiksi. Vuo-rovaikutuksellisen kulttuurin luominen muutostilanteisiin on tärkeää, jotta konfliktitilan-teista vältytään. Kaksisuuntainen ja laadukkaasti toteutettu viestintä muutoksessa antaa myös mahdollisuuden hyödyntää työntekijöiden asiantuntemusta muutoksen suunnitte-lussa ja toteuttamisessa. Tämä voi myös parantaa henkilöstön muutostilanteista, ja

tunnetta sen oikeudenmukaisuudesta, jonka myötä sitoutuminen ja asennoituminen muutokseen paranee (Taskinen, 2017, s. 162).

Muutosviestinnästä vastaavat valtaa usein projektisokeus. Tämä tarkoittaa, että muutoksesta vastaavat eivät enää hahmota miten vieraaksi muutos ja sen sisältö ja tarkoitus jää muille. Viestinnästä vastaavat elävät koko ajan muutoksen mukana, ja sen sisältö voi tuntua heistä selvältä. Muutokseen liittyvän projektin ulkopuolella oleva henkilöstö ei voi samalla intensiteetillä analysoida muutoksen lähtökohtia ja tarpeita, määrittää tavoitteita, joten nämä on muutosjohtamisella viestittävä heille, jotta he kokevat ne aidoksi ja pystyvät tarkastelemaan ja arvioimaan niiden merkitystä omassa työssä (Valkeakari & Hyppönen, 2009, s. 12, 28; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 52).

Myös negatiivisista asioista on viestittävä. Mikäli tiedottamisessa jätetään tietoisesti pois olennaista tietoa, epävarmuus muutostilanteessa kasvaa. Tämä johtaa helposti huhuihin ja juoruihin, mikä johtaa vuorossaan helposti muutosvastarintaan (Valkeakari & Hyppönen, 2009, s. 28; Erämetsä, 2003, s. 194). Tämä pätee myös tilanteisiin, kun edes johto tai esimies ei tiedä, mitä on tapahtumassa. Silloinkin on parempi kertoa tästä kuin olla tiedottamatta mitään. Rehellisyys ja avoimuus ovat viestinnän ja kommunikaation perusta ja luo pohjaa uskottavuudelle. Salailuun ei koskaan kannata sortua, ei edes tilanteissa, kun esimerkiksi esimiehiä on kielletty jakamasta luottamuksellista tietoa. Silloin on parempi kertoa ainakin omat kokemukset tilanteesta ja suoraan sanoa, että tietoa ei valitettavasti voi jakaa. Samalla on hyvä vakuuttaa tilanteen olevan hallussa ja että siitä selvitään (Juuti & Virtanen, 2009, s. 151).

Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 68) mukaan muutosjohtamisen sudenkuopaksi voi muodostua, että muutosta suunnitellaan salassa, pienessä piirissä esimerkiksi aikataulullisista syistä ja koska muutoksen halutaan etenevän nopeasti. Vielä pahempi tilanteesta tulee, jos muutos sen jälkeen todetaan olevan koko organisaation yhteinen tahto. Muutosvalmius ja muutokseen sitoutuminen voi silloin jäädä alhaiseksi, koska työntekijät

odotetaan sitoutuvan johonkin, minkä suunnitteluun eivät ole osallistuneet tai johon heidän näkemyksiään ei ole pyydetty (Stenvall ja Virtanen, 2007, s. 68).

Frahm ja Brown (2007, s. 382) päättelevät, että henkilöstön viestintäkokemuksella on vaikutus muutosasenteeseen. Heidän mukaansa työntekijät, jotka kokivat olevansa turhautuneita muutoksesta eivät myöskään kokeneet saaneensa esittää omaa ääntään muutoksen aikana tai saaneensa riittävästi tietoa, jotta voisivat käsitellä mitä muutos tarkoittaisi juuri heille. Vastaavasti he, jotka kokivat hyvän yhteyden keskijohtoon tai olivat fyysisesti sijoitettuina lähempänä esihenkilöön, kokivat myös saavansa hyvin luotettavaa tietoa ja hyväksyivät muutosprosessin aikana tapahtuvia asioita paremmin. Parempi osallistumis- ja dialogimahdollisuus myös lisää positiivista asennoitumista muutosta kohtaan.

Vaikka viestinnän, kommunikaation ja tiedottamisen yhteyttä muutosvalmiuteen ja epävarmuuden sietämiseen on tutkittu laajasti, Nelissen ja van Selm (2008) toteavat empirisen tutkimuksen olevan puutteellinen tällä alueella.

3.3 Muutosviestinnän keinot ja kanavat

Vaikka muutosviestinnän motiiveja ja sen tärkeyttä muutosvalmiuden näkökulmasta on tärkeää nostaa esille, on myös mietittävä muutosviestinnän konkreettisia keinoja, viestinnän kanavia ja viestinnän sääntöjä, jotka ovat avuksi henkilöstön muutosvalmiuden parantamisessa. Viestinnän keinot ovat konkreettisia tapoja välittää tietoa työyhteisöön (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 105) ja lisäämään organisaation jäsenten tietomäärää ja ymmärrystä (Lamberg teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 121). Viestintäkanavia ja -keinoja on lukuisia, mutta ne pitää myös valita tarkoituksenmukaisesti.

Viestinnän päämääränä pitäisi olla ymmärryksen lisääminen muutoksesta (Valpola, 2004, s. 196). Pahkin ja muut (2011, s. 19) mainitsevat, että viestintäsuunnitelman luominen

on tärkeää jo muutoksen alkuvaiheessa. Viestintäsuunnitelmassa on heidän mukaansa kaksi tärkeää elementtiä, toimintatavat ja sisältö. Toimintavoissa on mietittävä, kuka viestii, miten ja milloin. Sisältöä mietittäessä on hyvä miettiä, miten vastataan kysymyksiin, miksi muutos tehdään ja mitä sillä halutaan saavuttaa (Pahkin ja muut, 2011, s. 19).

Juuti ja Virtanen (2009, s. 106) jakavat muutosviestinnän loitontavaan viestintään ja lähentävään viestintään. Tämän mukaan loitontava viestintä on ylhäältä alas suuntautuvaa tiedottamista. Lähentävä viestintä sen sijaan vahvistaa tiedon välittämistä eri suuntiin, ylhäältä alas ja sivusuunnassa. He puhuvat myös yksisuuntaisesta ja kaksisuuntaisesta muutostiedotuskulttuurista. Yksisuuntaisessa muutostiedotuskulttuurissa tietoa jaetaan vaan sen verran kuin on pakko ja asenteella ”kun on jotain kerrottavaa”. Tiedon oletetaan liukuvan organisaatioportaita alas itsestään, yleensä kirjallisten dokumentteja hyödyntäen, ja oletetaan, että rationaalinen ihminen lukee ja omaksuu saatavilla olevia dokumentteja, jonka perusteella luo oman käsityksensä organisaatiomuutoksen tilanteesta. Useimmiten tiedottaminen tapahtuu myös päätöksentekoon liittyen jälkikäteisesti. Kaksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri eroaa tästä paljon, koska se korostaa muutoksen kohteen, kuten henkilöstön, suunnitteluosallisuuden hyödyntämistä muutoksen toteuttamisessa. Tietoa jaetaan, koska se halutaan olevan hyödyksi muutoksen toteutukselle. Muutosviestin sisältöä on myös muokattu valmiiksi ymmärrettävään muotoon. Viestintäkeinona hyödynnetään puhetta ja läsnäoloa kirjallisen viestinnän sijaan. Kaksisuuntaista viestintäkulttuuria on todennäköisempää löytää organisaatioissa, missä korostetaan oppimista ja henkilöstön osallistumista (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 107).

Lambergin (teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 122–123) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin miten johtajat kuvaavat viestintäkanavia. Johtajien mukaan viestintäkanava oli laajempi käsite, joka sisältää viestintäkanavien lisäksi myös viestinnän sisällön. Tutkimuksessa todettiin, että johtajuuden tasolla oli merkitystä sille, miten johtaja kuvasi viestintäkanavia. Esimerkiksi lähiesihenkilöt kuvasivat lähinnä sisäisessä viestinnässä käytettäviä kanavia, kuten intranet, sähköposti ja erilaiset kokoukset. Keski- ja strategiajohto kuvasi sisäisten viestintäkanavien lisäksi myös ulkoisen viestinnän kanavat. Keski- ja

strateginen johto mainitsi myös viestinnästä vastuussa olevat henkilöt ja organisaation sovitut tavat viestiä etenkin ulkoisen viestinnän osalta.

Viestintäkeinoja voi jaotella eri tavoin. Esimerkiksi Lamberg (teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 123) on jaotellut viestintäkeinot sisäisiin ja ulkoisiin ja prosessimaiseen ja merkityksiä luovaan viestintään. Keinot ja jaottelu on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Sisäiset ja ulkoiset viestintäkeinot jaettuna prosessimaiseen ja merkitystä luovaan viestintään (mukaillen Lamberg, teoksessa Niiranen ym., 2014, s. 123.)

	Prosessimainen viestintä	Merkityksiä luova viestintä
Sisäinen	<p>Sähköinen viestintä: Internet, Intranet, sähköposti, sähköinen työpöytä, oma portaali, sosiaalinen media, extranet, verkko-asema, tiedosto</p> <p>Perinteinen media: Lehdet, tiedotusväline, radio, Yle, TV</p> <p>Kasvokkain tapahtuva viestintä: Tiedotustilaisuus, esimiesviestintä</p> <p>Muu kirjallinen viestintä: Tiedotuslehti, ilmoitustaulu, kirje/posti, kalenteri, julkaisu, tekstiviesti, kirjoittaminen, tuloste, asiakirjahallintajärjestelmät, dokumentit, asiakirja</p>	<p>Sähköinen viestintä: Sosiaalinen media, sähköposti</p> <p>Kasvokkain tapahtuva viestintä: Kokous, palaverit, kehityskeskustelut, keskustelu, tiimit, verkostot, henkilökohtainen kontakti, asioiden kerronta, aamukahvitilaisuus, esimiesten työtilat, esittäytyminen, esimiesviestintä</p> <p>Muu kirjallinen viestintä: tekstiviesti, viestivihko</p>
Ulkoinen	<p>Sähköinen viestintä: Internet, sähköposti, sosiaalinen media</p> <p>Perinteinen media: Lehdet, tiedotusvälineet, radio, Yle, TV</p> <p>Kasvokkain tapahtuva viestintä: Tiedotustilaisuus, neuvontapiste</p> <p>Muu kirjallinen viestintä: Tiedotuslehti, ilmoitustaulu, kirje/posti, kalenteri, julkaisu, kirjoittaminen, dokumentit, asiakirja</p>	<p>Sähköinen viestintä: Sosiaalinen media, sähköposti</p> <p>Kasvokkain tapahtuva viestintä: Keskustelu, henkilökohtainen kontakti</p>

Viestintä voi olla sisäisten viestintäkanavien käyttöä, kuten intraa ja tiedotteita ja aineistoa, tai esimiesten tarjoamaa tukea ja valmentamista muutokseen (Valpola, 2004, s. 44). Tiedotustilaisuudet, tiedotteet, intra, ilmoitustaulut, esitteet, tiedotuspisteet ja valmennustilaisuudet, sisäiset lehdet ovat myös keinoja välittää tietoa (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 105). Walker ja muut (2007, s. 770) painottavat tutkimuksensa perusteella, että viestintä monen eri kanavan kautta auttaa työntekijöitä suhtautumaan myönteisemmin muutokseen ja tukee heitä käsittelemään muutuskokemusta paremmin.

Sähköiset kanavat ja verkkoviestintä on tärkeä kanava muutosviestinnässä ja näitä keinoja käytetään yhä enemmän digitalisoituneissa organisaatioissa. Tämä voi tarkoittaa tiedon jakamista esimerkiksi intranetin tai sähköpostin kautta. Stenvall ja Virtanen (2007, s. 67) kuitenkin huomauttavat, että on vaarallisen helppoa luottaa ainoastaan sähköisiin kanaviin, koska pelkkä tieto mikä on saatavilla ei tarkoita, että se löydetään ja hyödynnetään henkilöstötasolla. Pelkkä kirjallinen viestintä ei myöskään riitä, jotta asioihin perehdyttäisiin ja ne sisäistettäisiin, vaan tarvitaan myös kasvokkain viestintää (Valpola, 2004, s. 64).

Organisaatiossa käytettävät viestintätavat ovat kytköksissä organisaatiokulttuuriin, ja mikäli kulttuurissa ei arvosteta avointa viestintää ja keskustelua, tämä ei myöskään näy muutosprosessien aikana (Frahm & Brown, 2007, s. 381). Frahm ja Brown (2007, s. 384) esittävät ajatuksen siitä, että muutosjohtajien on yritettävä vastaamaan henkilöstön odotuksiin ja tarpeisiin muutosviestinnän keinoista.

Frahm ja Brown (2007) ovat myös tutkineet muutosviestinnän merkitystä organisaatioiden henkilöstön kykyyn vastaanottaa ja hyväksyä muutos. Tutkimus keskittyy muutosviestintään muodollisen viestinnän näkökulmasta ja käsittelee esimerkiksi muutosprosessin aikana viestinnässä käytettävien tekniikoiden, kuten pienryhmäkokousten, säännöllisten uutiskirjeiden, muistioiden ja tiedotustilaisuuksien sekä keskustelun ja dialogin vaikutuksia henkilöstön kykyyn hyväksyä muutos. Tutkimustulosten mukaan keskiajohdolle asetetaan iso vastuu muutosviestinnästä ja korkeamman tason toiminnasta ja

päätöksistä tiedottamisesta muutoksen aikana. Tulosten mukaan tässä esiintyy paljon puutteita. Lisäksi muutosviestinnän kohteena oleva henkilöstö kokee muodollisten viestintäkanavien puuttuvan ja näyttävät tarvitsevan enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää.

Frahm ja Brown (2007, s. 380) mukaan viestintäkanavien puuttuminen ja työntekijöiden vähäinen mahdollisuus antaa palautetta sekä alaspäin valuva tieto aiheuttaa huhujen ja ”viidakkopuhelimen” kautta tulevan tiedon leviämisen. Lisäksi organisaation intranetin kautta annettava tieto koettiin puutteelliseksi ja vanhentuneeksi, jos tietoa annettiin intranetin kautta ylipäätään. Frahm ja Brown (2007, s. 381) päättelevätkin, että henkilöstö usein kokevat perinteisten viestintäkanavien olevan parempia.

Viestinnän peruspilareihin kuuluu myös esihenkilön ja hänen alaistensa välinen viestintä. Loppujen lopuksi henkilöstö haluaa kuulla muutoksesta esihenkilöiltään (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 7). Esihenkilöiden ja henkilöstön välillä tapahtuu päivittäistä ja usein spontaania vuorovaikutusta, missä on lukuisia mahdollisuuksia käydä läpi muutokseen liittyviä asioita henkilökohtaisesti työntekijöiden kanssa (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 67). Kasvokkain käydyt keskustelut, missä varmistetaan, että työntekijöillä on ymmärrys tulevastaan roolista, vahvistavat turvallisuudentunnetta ja saavat työntekijän tuntemaan olevansa arvostettu (Pahkin ja muut, 2011, s. 28). Lähiesihenkilön tarjoama tuki ja tietoa, niin sanottu lähiviestintä on kaikkein tehokkainta ja luottamusta herättävä (Valpola, 2004, s. 44). Tukiaineisto esimiehille tai jopa viestintäkoulutukseen panostaminen voivat olla tässä hyödyksi (Valpola, 2004, s. 47).

Tiedotustilaisuudet, tiimi- ja osastopalaverit toimivat hyvin dialogisuuden tukemiseen, mutta ainoastaan, jos niissä sallitaan kysymykset, kommentit ja vastaväitteet. Muuten ne ovat pelkästään johdon tiedonjakotilaisuuksia (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 68). Myös Frahm ja Brown (2007) ovat tutkimuksessaan todenneet, että säännölliset tiimipalaverit luovat luottamuksen tunnetta ja parantavat työntekijöiden avoimuutta muutosta kohtaan. Luottamusta ja positiivisempaa suhtautumista muutokseen paransi

mahdollisuus keskustella esihenkilön kanssa muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tutkimuksessa todettiin myös, että säännöllisten keskustelumahdollisuuksien ja tiedon puuttuminen lisäsi turhautuneisuuden tunnetta. Tiedotustilaisuuksia ja tiimi- ja osastopalavereita voi järjestää spesifin teeman ympärillä tai laajemman kokonaisuuden ympärillä. Tiedotustilaisuudet voivat kuitenkin olla muutosjohtamisen suuri kompastuskivi viestintään liittyen, jos viestinnän kohteena olevaa henkilöstöä ei anneta vuorovaikutusmahdollisuutta. Tiedotustilaisuus ilman dialogisuutta ei edesauta tiedon välittymistä ja sisäistämistä (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 68). Kommunikaatio, informointi ja kouluttaminen muutoksen keskellä ovat muutamia keinoja vähentää muutosvastarintaa. Kouluttaminen voi tarkoittaa kahdenkeskeisiä keskusteluja, informointi ryhmätasolla tai raporttien ja esitysten luominen henkilökunnalle jaettavaksi (Kotter & Schlesinger, 2008).

Stenvall ja Virtanen (2007, 68) nostavat esille, että luottamusmiestoiminta on tärkeä viestintä- ja vuorovaikutuskanava henkilöstön ja johdon välillä. Tämä toimii kahteen suuntaan, eli johto voi saada tuntuman henkilöstön kokemuksista muutoksessa, jotta voivat muokata ja suunnata viestinnän oikein ja henkilöstö vuorossaan saa tietoa muutoksesta muualtakin kuin suoraan johdolta (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 68).

Lamberg (teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 121) huomauttaa, että joissain tapauksessa organisaation työntekijöiden substanssiosaaminen saattaa olla vahvempaa kuin johtajien. Tällöin viestinnän on oltava kaikkea muuta kuin ylhäältä alas tiedottamista. Tietoa on rakennettava yhdessä kaikkien toimijoiden kanssa.

Aina yleinen tiedotus ei tavoita kaikkia kohderyhmiä, vaan johtajien on pyrittävä vahvistamaan viestin ymmärtämistä oikeiden, tarkoituksenmukaisten ja vaikuttavien keinojen kautta (Lamberg teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 121). On myös muistettava, että viestinnän avulla välitetty tieto on sosiaalisesti konstruoitua ja saa merkityksensä vasta sosiaalisessa todellisuudessa, kun tiedon raakadata tulkitaan ja edelleen muovautuu yhteiseksi ymmärrykseksi (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 105).

3.4 Muutosviestinnän säännöt

Muutosviestinnän ja tiedottamisen vaatimukset ovat sekä määrällisiä että laadullisia. Taskinen (2017, s. 161) nostaa esille Meyerin (1996) esittämiä viestinnän vaatimuksia. Meyerin mukaan tiedotuksen on oltava säännöllistä, toistuvaa, laajaa ja siinä on käytettävä erilaisia kanavia. Myös Erämetsä (2003, s. 250) mainitsee viestinnän säännöiksi sen jatkuvuuden, viestien toistuvuuden, viestien yhteneväisyyden, keskittyminen teosta viestimiseen ja viestimisen jatkaminen, vaikka muutosprosessi alkaa olla loppuillaan. Laadullisiin vaatimuksiin lukeutuu, että viestinnän on oltava realistista, selkeää, tarkkaa, rehellistä, avointa ja luotettavaa. Kaikki viestinnässä mainitut lupaukset on täytettävä eikä tiedotuksessa ja käytännössä saa olla ristiriitoja. Lisäksi viestinnän tulee olla jatkuvaa muutoksen kaikissa vaiheissa (Taskinen, 2017, s. 161). Myös Stenvall ja Virtanen (2007, s. 74) pitävät tärkeänä, että muutosviestintä on säännöllistä ja jatkuvaa, mutta huomauttavat, että sitä ei kuitenkaan saa olla liikaa. Vaarana on aina informaatiotulva.

Viestintä ja tiedottaminen muutoksissa tarjoaa tietoa muutokseen osallistuville. Se antaa työntekijöille mahdollisuuden ennakoida tapahtumia ja suunnitella omaa toimintaansa tulevan mukaan. Tieto lisää myös luottamusta muutokseen ja sen johtajiin, hallinnan ja turvallisuuden tuntemusta ja se vähentää, ahdistusta, epävarmuutta ja huhujen leviämisen vaaraa (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 69). Taskisen (2017, s. 161) mukaan tunne siitä, että tietoa on tarjolla lisää myös myönteistä asennoitumista ja reagointia muutokseen. Tieto lisää myös oikeudenmukaisuuden kokemista muutoksessa (Taskinen, 2017, s. 161).

Erämetsän (2003, s. 65) mukaan toimivalla kommunikaatiolla on seuraavat vaikutukset:

- poistaa virheitä
- poistaa päällekkäisyyksiä
- lisää ymmärrystä siitä, mitä organisaatio tekee
- hälventää epävarmuutta, pelkoja ja turvattomuutta
- mahdollistaa oikea-aikaisuuden ja nopeuden

- varmistaa riittävän ja olennaisen tiedon siirtymisen
- luo yhteenkuuluvuuden tunnetta
- parantaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta ihmisten välillä
- mahdollistaa asioihin ajoissa puuttumisen
- opettaa, kehittää, kasvattaa ja valmentaa paremmaksi

Muutosprosessin aikana tulee kiinnittää huomiota henkilöstölle välitettävien viestien sisältöön. Isoviitan ja Salosen (2009) tutkimuksen mukaan organisaatiomuutoksen keskellä oleva henkilöstö toivoo konkreettista tietoa, kuten miten työntekijän työkuva tulee muuttumaan ja esimieskuvioden muutokset. Työntekijät toivovat hyvin käytännönläheistä tietoa, joka on tiedotettu suoraan, avoimesti ja nopeasti.

Valpolan (2004, s. 46) mukaan onnistunut muutos vaatii muutamia harvoja ja kiteytettyjä viestejä, jossa on helposti avattu muutoksen tavoitteet ja perustelut. Tämä vähentää tulkinnan vaaraa ja viestit jäävät mieleen. Valpolan mukaan viestejä on toistettava useasti, keskimäärin 17 kertaa, jotta siihen uskotaan ja se otetaan vakavasti. Asiat, jotka tuntuvat vierailta ja ehkä ei halutuilta, vaativat monta toistoa, jotta ne tuntuvat tarpeellisilta ja hyväksytyinä. Viestintä tulee olla jatkuvaa, ilman taukoja, jotta huhuille ei jää aikaa lähteä liikkeelle. Viestinnän selkeyteen ja johdonmukaisuuteen kannattaa myös kiinnittää huomioita (Valpola, 2004, s. 63). Tiedottaminen kannattaa aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ja erityisesti muutoksen ennakoituista vaikutuksista tulisi tiedottaa mahdollisimman aikaisin (Taskinen, 2017, s. 161).

Viestinnän jatkuvuutta tukee esimerkiksi tiedon kerääminen yhteen paikkaan, esimerkiksi muutokselle avattu verkkosivusto, jota päivitetään säännöllisesti (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 74). Viestinnän jatkuvuus on myös tärkeää, vaikka asiat olisivat pahasti kesken, koska se vähentää yleistä epävarmuutta ja tiedottomuutta (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 175).

Viestinnässä käytettyä kieltä on myös tärkeää miettiä, koska se voi vaikuttaa tiedon ymmärrettävyyteen ja perillemenoon (Valpola, 2004, s. 197). Varsinkin jos henkilöstössä vallitsee epävarma ja tuohtunut tunnetila, viestin sisältö ei oteta vastaan, varsinkaan ne asiat, jotka ovat vaikeasti hyväksyttäviä. Viestin toistaminen ja asioiden kertominen, kun ne ovat ajankohtaisia henkilöstölle on tärkeää muistaa. Muutostilanteessa eläminen voi jopa johtaa siihen, että uusia käsitteitä on luotava. Kielen ja käsitteiden avulla luomme ympärillä olevaa todellisuutta. Jos käsitteitä ei avata, niiden merkitys kuitenkin jää epäselväksi. Huolehtiminen siitä, että kielen ja käsitteiden merkitys ymmärretään samalla tavalla edesauttaa muutoksen tavoitteiden toteutumista. Käyttämällä käsitteitä ja kieltä, jonka sisältöä ei avata, käytetään myös valtaa ja pidetään osa muutosta koskettavia keskustelun ulkopuolisina. Luottamuksen ja avoimen kommunikaation tavoitteet ovat tällöin kaukana (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 79). Ymmärrettävä ja selkeä viesti luo edellytykset sille, että henkilöstö ja yksittäinen työntekijä voi työstää omaa ymmärrystään muutoksesta ja sen tavoitteista ja ennen kaikkea sen tarkoituksesta suuremmassa mittakaavassa ja myös itselle.

Viestintätyyli on vahvasti kytketty organisaation kulttuuriin. Jos organisaatiossa viestitään ylhäältä alas, ja tiedottaminen nähdään tiedon siirtämisenä ja vastaanottamisena, se kertoo organisaation hierarkkisuudesta. Viestinnän tulisi sen sijaan tukea me-henkeä, olla avointa ja muutoksessa oppimiseen kannustavaa. Tämä rakentaa luottamusta ja työhyvinvointia (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 64).

Muutosviestinnän tulee ohjautua organisaatiossa organisaatiokerros kerrokselta, johdolta esihenkilöille, esihenkilöitä työtiimeille, tavoittaen jokaisen työntekijän suhteellisen lyhyessä ajassa. Viestintä muutoksessa on kuitenkin aikaa vievää, koska jokaisen esihenkilön on sisäistettävä ja sitouduttava viestin sisältöön viedäkseen sitä uskottavasti läpi seuraavalle tasolle (Valpola, 2004, s. 44).

Muutoksiin liittyy aina tavoitteita, joihin liittyy vaatimuksia ja jotka tulevat myös työntekijöiden toteuttavaksi. Muutostilanteessa tavoitteet on syytä pitää selkeinä, ja

johton suunnasta viestiä kaikille organisaatiossa muutosta koskettaville (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 14). Valpolan (2004, s. 47–48) mukaan muutos saa tarvittavaa tukea, jos 20 % henkilöstöstä on sitoutunut muutokseen ja innostunut siitä. Nämä henkilöt pysyvät vuorossaan viemään viestiä eteenpäin ja perustelemaan ja kertomaan lisää muutoksesta muille henkilöstöryhmille.

Työntekijöiden tunteiden huomioiminen on suuri haaste johtamisessa, mutta onnistuessaan muutosjohtaja voi vahvistaa yhteisöllisyyttä ja motivoida yksilöitä muutoksen läpi (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 69). Huomioimalla yksittäisten työntekijöiden tarpeet, mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöiden muutoskokemukseen ja asenteisiin muutosta kohtaan ovat paremmat. Johtaja voi näin paremmin luoda ymmärryksen työntekijöiden mahdollisista peloista, ja epävarmuudesta ja sopeuttaa tapaa, miten muutosvisio viestitään työntekijöille (Penava ja Sehic, 2014). On toki huomioitava, että muutoksen keskellä vastauksia kaikkiin kysymyksiin ja epävarmuutta aiheuttaviin asioihin ei aina ole saatavilla. Silloin muutosjohtajan on kuitenkin kyettävä viestimään, että vastauksia ei vielä ole (Stenvall ja Virtanen, 2007, s. 64).

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkielmassa tutkitaan muutosviestinnän vaikutusta henkilöstön muutoskokemukseen ja muutosvalmiuteen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiomuutosten yhteydessä. Tutkielman kohteena on henkilöstö, eli työntekijätaso, ja henkilöstön kokemukset viestinnästä ja sen vaikutuksista omaan muutoskokemukseen ja muutosvalmiuteen. Tutkielmassa pyritään löytämään vastauksia siihen, miten henkilöstön muutosvalmiutta voidaan tukea muutosviestinnän keinoilla sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutoksen yhteydessä. Lisäksi tutkielmassa kerätyn aineiston avulla pyritään selvittämään minkälaisia tarpeita ja toiveita henkilöstöllä on muutosviestinnän suhteen ja miten henkilöstö on kokenut muutosviestinnän toteutuneen organisaatiomuutoksen yhteydessä. Tässä luvussa on kuvattu tutkielman aineiston keruun kohteeksi valittua organisaatiota sekä tutkimustavan ja tutkimusaineiston valintaa, aineiston keruun toteutusta ja aineiston analyysia.

4.1 Kohdeorganisaatio ja -ryhmä

Tämän tutkielman aineiston keruun kohteena toimi 1.1.2022 toimintansa aloittanut Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä ja siihen siirtynyt jäsenorganisaatioiden henkilöstö. Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä on vapaaehtoisesti muodostettu organisaatio ja pohja 1.1.2023 sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistukseen liittyvään ja eduskunnan 23.6.2021 päätökseen perustuvalla hyvinvointialueella (Vaasan keskussairaala, 2021).

Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymään siirtyi 1.1.2022 yhteensä 13 kunnan ja kahden kuntayhtymän perus-, erikois-, sosiaalihuollon, hallinnon ja tukitoimien henkilöstö sekä pelastustoimen ensihoidon henkilöstö kokonaisuudessaan. Seuraavana vuonna 1.1.2023 toimintansa aloittavalle lakisääteiselle hyvinvointialueelle siirtyy hyvinvointialuekuntayhtymän henkilöstön lisäksi vielä koko alueella toimivan pelastustoimen

ja erityishuollon palveluiden henkilöstö sekä Korsnäsän sosiaalihuollon henkilöstö ja Kruunupyyn sote-henkilöstö. Henkilöstömäärä hyvinvointialuekuntayhtymä-organisaatiossa oli vuodenvaihteessa 2021–2022 yli 7000 henkilöä ja vuodenvaihteessa 2022–2023 se tulee uudessa hyvinvointialueorganisaatiossa olemaan yli 8000 (Vaasan keskus-sairaala, 2021).

Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymään siirtyi 1.1.2022 perus-, erikois- ja sosiaalihuollon sekä hallinnon ja tukitoimien henkilöstöä seuraavista kunnista: Kristiinankaupunki, Kaskinen, Närpiö, Maalahti, Mustasaari, Laihia, Vaasa, Vöyri, Pedersöre, Uusikaarlepyy, Pietarsaari ja Luoto. Pohjanmaan pelastuslaitokselta siirtyi pelastustoimen ensihoidon henkilökunta.



Kuvio 5. Pohjanmaan kunnat (Pohjanmaan liitto, 2021).

Tutkimuksen otantaryhmään kuului hyvinvointialueelle siirtyvät perus- ja erikoissairaanhoidon, sosiaalihuollon, hallinnon ja tukitoimien työntekijät sekä pelastustehtävissä toimivat työntekijät. Johto- ja esimiestaso rajattiin kohderyhmän ulkopuolelle. Organisaatiossa työskenteli 1.2.2022 yhteensä 7132 työntekijää.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin ja valintaa ohjaa tutkimuskysymykset, tutkimusongelma ja tiedonintressi. Tutkimusmenetelmän valinnassa on huomioitava, saako tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin vastauksen luotettavasti ja kattavasti määrällisin tai laadullisin menetelmin ja kuinka laajan aineiston tämä vaatii (Vilka, 2021, s. 66).

Tämän tutkielman menetelmä on määrällinen tai kvantitatiivinen, koska kiinnostuksen kohteena on tietyn ilmiön tämänhetkisen tilanteen kuvaaminen ja sen havainnollistaminen. Määrällinen tutkimusmenetelmä soveltuu erityisesti, kun halutaan kuvata tiettyä ilmiötä numeraalisesti tai osoittaa syy-seuraus-suhteita (Vilka, 2021, s. 66). Tulokset havainnollistetaan usein taulukoin ja kuvioin. Heikkilä (2014, s. 15) nostaa esille, että kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä hyvin kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta usein ei pystytä tarpeeksi hyvin selvittämään asioiden syitä.

Määrällinen tutkimusmenetelmä ei huomioi aineiston poikkeavuuksia, vaan tiedonintressinä on myös kausaalisuus, eli muuttujien välinen yhteys. On kuitenkin huomioitava, että kausaliteetti ei riitä, vaan tavoitteena on myös löytää yleinen lainalaisuus, joka esitetään keskiarvoina, keskihajontana tai jakaumina (Vilka, 2021, s. 67). Tuloksia pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn avulla (Heikkilä, 2014, s. 15). On kuitenkin muistettava, että määrällinen tai kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta (Heikkilä, 2014, s. 15).

4.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusmenetelmän valinta ohjaa tutkimusaineiston keräämisen tavan valintaa. Tämän lisäksi tutkimuskysymysten muoto vaikuttaa siihen, millä tavalla aineisto kerätään (Vilka, 2021, s. 68). Yleensä määrällisen aineiston keräämisen tapa vastaa kysymyksiin, miten paljon ja miksi. Heikkilä (2014, s. 16) esittää kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän aineiston keruutavoiksi itse hankitun aineiston tai esimerkiksi muiden keräämien rekisterien, tilastojen, tietokantojen hyödyntäminen. Tutkimuksen kysymysasetteluun sopivia valmiita tutkimusaineistoja ei kuitenkaan välttämättä löydy, joten itse kerätty tieto on varsin tavallista (Heikkilä, 2014, s. 17).

Mikäli tutkimusaineisto kerätään itse, on mietittävä millä tiedonkeruumenetelmällä hankitaan mahdollisimman hyvä aineisto. Menetelmiä on useita, esimerkiksi eri tavoin toteutettavat kyselyt. Tämän tutkielman aineiston keruu tapahtui kyselynä verkkokyselylomakkeen avulla. Kyselylomake on määrällisessä tutkimusmenetelmissä yleisin tapa kerätä aineistoa (Vilka, 2021, s. 94). Vehkalahden (2014, s. 20) mukaan kyselytutkimus sopii, kun tutkitaan asenteita ja arvoja. Näiden mittaaminen luotettavasti kuitenkin hänen mukaansa edellyttää tarkkaa mittaria. Kyselytutkimuksen avulla saadaan ”tilannekuva” siitä, miten asiat ovat tietynä ajankohtana (Kelley ja muut, 2003, s. 261). Lisäksi kyselyn avulla saadaan kerättyä iso määrä aineistoa lyhyellä ajalla (Kelley ja muut, 2003, s. 262). Heikkiläkin (2014, s. 17) mainitsee verkkokyselyjen suosion nousun, mutta varoittaa myös sen soveltuvan ainoastaan niihin kohderyhmiin, joilla on riittävät taidot internetin käyttöön ja myös pääsy internetiin.

Heikkilä (2014, s. 17) mainitsee verkkokyselyn eduksi sen edullisuuden ja nopeuden. Lisäksi verkkokyselyssä haastateltavia ei tarvitse etsiä eikä haastattelijaakaan tarvita. Verkkokyselyn eduksi voidaan myös katsoa, että sen toteuttaja ei suoraan voi vaikuttaa vastaajien antamiin vastauksiin. Verkkokyselyssä on kuitenkin muistettava, että väärinymmärryksen riski voi olla huomattava riippuen kysymysten muotoilusta ja lisäksi kato lisääntyy kyselyn kysymysten määrän lisääntyessä (Heikkilä, 2014, s. 18).

Tämän tutkielman tiedonkeruuntavan valinta perustui siihen, että kyselyn avulla tavoitetaisi suuremman kohderyhmän mahdollisimman monesta hyvinvointialueelle henkilöstöä luovutettavasta organisaatiosta. Kysely lähetettiin sähköisessä muodossa, minkä ansiosta suuremman kohderyhmän tavoittaminen oli mahdollista. Menetelmävalintaa vaikutti myös korona-ajan aiheuttamat rajoitteet ja että esimerkiksi haastattelujen järjestäminen kasvokkain sairaalaympäristössä turvallisesti olisi ollut haasteellista näiden takia. Lisäksi uuden organisaation tullessa voimaan vuodenvaihteessa, sen työntekijöillä oli lisääntynyt työmäärä, mikä vaikeutti haastattelujen järjestämistä. Kyselylomakkeeseen vastaamiseen jokainen työntekijä sai itse varata sopivan ajan työpäivästä ja lisäksi kyselylomakkeen pystyi välitallentamaan ja myöhemmin palaamaan takaisin siihen.

Vaikka tutkimusongelma ja -tavoite ohjaa tutkimusmenetelmän valintaa, käyttökelpoisia menetelmiä voi olla monenlaisia. Menetelmävalintaa voi ohjata tutkimustavoitteiden ja resurssien asettamien rajoitteiden yhteensovittaminen (Heikkilä, 2014, s. 12). Tutkimusaineiston keräämisen tapaa ohjaa resurssit, kuten käytettävissä oleva aika, laitteet ja analyysiohjelmat ja välimatka tutkimuskohteeseen (Vilka, 2021, s. 70). Kyselylomakkeen eduksi lukeutuu, että vastaajat jäävät tuntemattomiksi (Vilka, 2021, s. 95). Lisäksi verkkokyselyn toteuttamiseen käytetty Webropol-ohjelman toiminnot tarjosivat hyvän mahdollisuuden seurata vastausprosenttia. Ohjelma mahdollisti myös, että vastaamatta jättäneille pystyi lähettämään uusintapyynnön.

Kyselyn suunnitteli ja laati tämän tutkielman laatija teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tässä vaiheessa siirrytään teoreettiselta tasolta empiiriselle tasolle. Kyselylomakkeen muuttujien valinnat on aina perusteltava, eli siirrettävä teoreettiset käsitteet empiiriselle tasolle kohderyhmälle ymmärrettävälle tasolle (Vilka, 2021, s. 102). Toisin sanoen ne on kyettävä operationalisoimaan.

Kyselyyn sisältyi neljä taustakysymystä, 30 väittämää tai monivalintakysymystä sekä yksi avoin kysymys. Kyselyn kysymysten muotoilussa hyödynnettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, joka on yleinen mielipide- ja asennetiedusteluissa (Heikkilä, 2014, s. 51).

Avoimen kysymyksen kautta vastaajille annettiin mahdollisuus vapaasti kuvata näkemyksiään ja kokemuksiaan muutosprosessista ja toteutuneesta viestinnästä muutoksen aikana.

Kysely rakennettiin toiveena pitää se helposti vastattavana ja tarpeeksi kiinnostavana vastaajalle. Suurin osa kysymyksistä oli väittämiä tai monivalintakysymyksiä ja lisäksi kysymyksiä oli vain muutama sivua kohti. Kyselyssä oli etenemistä esittävä palkki, joka toivottavasti motivoi vastaajaa saattamaan kyselyn loppuun asti. Lisäksi kyselyn saatetekstissä oli mainittu, että kyselyyn vastaaminen kestäisi noin 5 minuuttia. Pakollisia kysymyksiä ei ollut. Kysely toteutettiin kaksikielisenä Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän kaksikielisyyden takia. Kyselyn alussa vastaaja pystyi itse vaihtamaan kyselyn kieltä, jolloin kyselyyn avautui pelkästään ruotsin- tai suomenkielinen versio kyselystä. Kaksikielisen kyselylomakkeen sisältämät kysymykset ja väitteet löytyvät tämän tutkielman lopusta liitteestä 1.

Kysely toteutui 28.3.2022-11.4.2022. Kysely lähetettiin 28.3.2022 sähköpostilla Webropol -ohjelman avulla 6589 Pohjanmaan hyvinvointialueen työntekijälle. Muistutusviesti lähetettiin 3.4.2022 niille työntekijöille, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn. Työntekijöiden nimitiedot ja sähköpostiosoitteet kerättiin tutkielman laatijan toimesta Pohjanmaan hyvinvointialueen HR-järjestelmästä HRM, missä sai erotettua työntekijät johtotehtävissä tai esimiestehtävissä työskentelevistä. Perusjoukosta poistettiin ne, joilla ei ollut Pohjanmaan hyvinvointialueen ”ovph.fi”-loppuista sähköpostiosoitetta aktivoituneena.

Kyselyn avulla toivottiin vastauksia tutkielman tarkentaviin tutkimuskysymyksiin ”*Minkälaisena henkilöstö kokee muutoksen ja minkälainen on heidän suhtautumisensa muutostilanteeseen?*”, ”*Miten henkilöstö kokee muutosviestinnän toteutuneen muutoksen yhteydessä?*” ja ”*Minkälaisia tarpeita ja toiveita henkilöstöllä on muutosviestinnän suhteen?*”. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin vastaajien muutoskokemusta yleisesti ja heidän kokemaansa muutosvalmiutta.

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 1542. Määrällistä aineistoa täydensi yksi avoin kysymys, johon tuli 850 vastausta. Vilkan (2021, s. 100) mukaan toteutunut otos kertoo kyselyyn vastanneiden määrän ja se arvioidaan suhteessa perusjoukkoon ja jos se on riittävä tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta. Lisäksi hän muistuttaa, että lomakkeiden vastausmäärä ei vielä riitä arviointiin, koska on myös huomioitava, miten kyselyyn on vastattu. Puutteelliset vastaukset on näin jätettävä huomioimatta.

4.4 Tutkimusaineiston edustavuus

Tässä tutkielmassa käytetään primaariaineistoa, eli juuri tätä tutkielmaa varten kerättyä aineistoa (ks. Heikkilä, 2014, s. 13). Aineisto säilytettiin Webropol-ohjelmassa aineiston analyysin ajan ja hävitettiin asianmukaisesti tämän jälkeen.

Heikkilän (2014, s. 12–13) tutkimuksen perusjoukko on tutkimuksen kohteena oleva joukko, josta halutaan tietoa. Tutkielman perusjoukkoon lukeutui koko Pohjanmaan hyvinvointialueen perus- ja erikoissairaanhoidon, sosiaalihuollon, hallinnon, tukitoimintojen työntekijät sekä pelastustehtävissä olevat työntekijät, pois lukien esimiehinä toimivat ja johtotehtävissä työskentelevät. Kysely lähetettiin kaikille työntekijäryhmään kuuluville, joilla oli 26.3.2022 voimassa oleva työsuhde organisaatioon ja joilla oli aktivoitu Pohjanmaan hyvinvointialueen organisaation sähköpostiosoite. Kysely lähetettiin 6589 Pohjanmaan hyvinvointialueen työntekijälle. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 1542, mikä tekee vastausprosentiksi 23,4 %. Vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa kyselyn ajankohta. Kysely toteutettiin maalisi- ja huhtikuun vaihteessa, jolloin monella työntekijällä oli hiihtoloma. Lisäksi kaikilla työntekijöillä ei ole käytössään omaa henkilökohtaista työtietokonetta, eivätkä tällöin yhtä usein lue omaa työsähköpostiaan. Suuri osa työntekijöistä työskentelevät työtehtävissä, joissa ovat potilas- ja asiakastyössä, ja käyttävät työtietokonetta rajatun osan työpäivästään. Heikkilän (2014, s. 76) mukaan kato, eli vastaamatta jättäneet, vääristävät aina tuloksia vähemmän tai enemmän. Vastausprosentti on yksi tutkimuksen luotettavuuden ilmaisina. Tässä tutkielmassa kysely lähetettiin kuitenkin koko

Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän henkilöstölle, eikä vain pienelle otokselle. Tämän takia arvioin vastausprosentin ja aineiston luotettavuuden olevan hyvällä tasolla. Aineiston edustavuudessa tärkeä on sen havaintojen laatu, eikä määrä, koska määrä ei korvaa laatua (Vehkalahti 2014, s. 95).

Perusjoukkoon kuuluvalta ryhmältä kysyttiin taustatietoja, kuten ikää, missä toiminnossa työskentelivät kyselyn toteuttamisajankohtana, työkokemusta ja missä organisaatiossa työskentelivät ennen siirtymistä uuteen organisaatioon.

4.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Kyselyssä kerätty aineisto siirrettiin SPSS Statistics 28 -ohjelmaan (versio 28.0.1.1). Aineiston muuttujat käsiteltiin prosenttiosuuksien havaintojen raportointia helpottamaan luokittelemalla viisiportaisen mielipideasteikon sisältävät muuttujat ("täysin samaa mieltä", "jokseenkin samaa mieltä", "ei samaa eikä eri mieltä", "jokseenkin eri mieltä" ja "täysin eri mieltä") kolmeportaiseksi luokaksi ("samaa mieltä", "ei samaa eikä eri mieltä", "eri mieltä"). Lisäksi kysymys 1, "ikä", luokiteltiin kolmeen luokkaan ("30 vuotta tai alle", "31–50 vuotta" ja "51 vuotta tai yli").

Kysely ei sisältänyt pakollisia kysymyksiä, mikä johti siihen, että osa vastaajista jätti vastaamatta yhteen tai useampaan kysymykseen. Tämän takia aineistoon muodostui puuttuvia tietoja tiettyjen havaintojen osalta. Tuloksissa esitetyissä taulukoissa on kerrottu havaintojen määrä (N) jokaisen kysymyksen kohdalla.

Analyysissä kerättiin frekvenssimittauksen avulla eri muuttujien tilastollisia tunnuslukuja, kuten minimi- ja maksimiarvo, keskiarvo, keskihajonta ja mediaani. Tilastollisissa tunnusluvuissa näytetään keskiarvon lisäksi keskihajonta, jotta lukijalle tulisi parempi kuva tilanteesta. Keskihajonta kertoo kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä (Heikkilä,

2014, s. 86). Lisäksi tuloksissa havainnollistettiin muuttujien prosenttijakaumia. Nämä on havainnollistettu taulukoihin ja diagrammeihin tulokappaleessa.

Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma havainnollistetaan taulukossa 3. Suurin osa vastaajista kuului joko 31–50-vuotiaita edustavaan ryhmään (46,1 %) tai yli 51-vuotiaita edustavaan ryhmään (37,4 %). Alle 30-vuotiaita vastaajia oli noin kuudesosa (16,4 %). Suurin osa vastaajista (42,4 %) työskenteli perusterveydenhuollon tehtävissä. Loput työskentelivät erikoissairaanhoidossa (23,5 %), sosiaalihuollon tehtävissä (20,4 %), hallinnon tehtävissä (5,9 %), tukipalveluissa (6,2 %) tai ensihoidon tehtävissä (1,6 %). Kyselyyn vastaajilta pyydettiin myös tietoa heidän työkokemuksestaan. Työkokemus osoittautui jakautuvan tasaisesti aineistossa. Eniten vastaajia oli luokista 0–9 vuotta työkokemusta (28,8 %), 10–19 vuotta työkokemusta (29,2 %) ja 20–29 vuotta työkokemusta (21,9 %). Vähiten vastaajia oli luokasta 30–39 vuotta työkokemusta (17,1 %) ja yli 40 vuotta työkokemusta (3,0 %).

Taulukko 3. Aineistoa havainnollistavat kuvaajat.

Kuvaajat		Aineisto N=1542
Ikä		
	30 vuotta tai alle	16,7 %
	31–50 vuotta	46,8 %
	51 vuotta tai yli	36,4 %
	en halua kertoa	0,1 %
Toiminta-alue missä työskentelee		
	perusterveydenhuolto	42,0 %
	erikoissairaanhoido	22,4 %
	sosiaalihuolto	21,1 %
	hallinto	5,8 %
	tukipalvelut	6,6 %
	ensihoido (pelastuslaitos)	2,0 %

Kuvaajat		Aineisto N=1542
Työkokemus (vuosia)		
	0–9 vuotta	29,1 %
	10–19 vuotta	29,2 %
	20–29 vuotta	22,1 %
	30–39 vuotta	16,5 %
	40 vuotta tai enemmän	3,0 %

4.6 Avoimen kysymyksen analyysi

Verkkokyselyssä oli yksi avoin kysymys ”*Kerro mitä mieltä olet viestinnästä ja tiedottamisesta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä*”, jonka kautta vastaajat pystyivät vapaasti kertomaan kokemuksiaan viestinnästä muutoksen aikana. Avoimeen kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista, ja se keräsi yhteensä 850 vastausta. Avointen vastausten kautta saatu laadullisen aineiston tarkoituksena oli täydentää määrällistä aineistoa. Vaikka määrällisen ja laadullisen analyysin eroja usein korostetaan vahvasti, molempia analyysitapoja voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla voidaan selittää samaa tutkimusilmiötä (Lähdesmäki ja muut, 2016).

Avoimen kysymyksen kautta kerättyyn laadulliseen aineistoon tutustuttiin ensin käymällä kaikki avoimet vastaukset läpi. Samalla kaikki vastaukset numeroitiin. Laadullinen aineisto analysoitiin teemoittelun avulla, eli aineistosta paikannettiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset teemat (ks. Eskola ja Suoranta, 1998). Teemoittelu on yksi laadulliseen sisällönanalyysiin kuuluva aineiston jäsentämistapa ja menetelmämuoto (Juhila teoksessa Vuori (toim.), 2022). Eskola ja Suoranta (1998) huomauttavat, että teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta.

Teemoittelun vaiheita seuraten tämän tutkielman laadullinen aineisto jaettiin teemoihin erilaisten aihepiirien mukaan. Tämä mahdollisti, että erilaisten teemojen esiintymistä

aineistossa pystyttiin hahmottamaan selkeästi. Vuori (teoksessa Vuori (toim.), 2022) nostaa esille, että teemoittelussa tutkija tunnistaa ja nimeää aineistosta löytämiään sisällöllisiä elementtejä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä teemoittelussa tutkija valitsee teoreettisen ymmärryksen pohjalta, mitkä asiat häntä aineistossa kiinnostaa (Vuori, teoksessa Vuori (toim.), 2022). Tämän tutkielman aineiston teemoittelu on tehty teorialähtöisesti. Juhila (teoksessa Vuori (toim.) muistuttaa, että teemat syntyvät analyysin tuloksena ja ne rakentuvat aineistossa usein toistuvista asioista.

Tämän tutkielman laadullisen aineiston analyysissä hyödynnettiin seuraavia teemoja:

- asenteet muutosta kohtaan
- yleinen muutoskokemus ja kokemus omasta muutosvalmiudesta
- kokemus ja toiveet osallistumismahdollisuuksista ja dialogisuudesta
- kokemus itseään koskevan ja käytännön työtä koskevan tiedon saannista
- kokemus ja toiveet viestinnän sisällöstä ja laadusta
- kokemus ja toiveet käytetyistä viestintäkanavista
- kokemus ja toiveet esihenkilön viestinnällisestä toiminnasta
- kokemus ja toiveet johdon viestinnällisestä toiminnasta

Aineiston analyysissä pyrittiin systemaattisesti etsimään valittuihin teemoihin sopivia samoja seikkoja, ja tämä vaati, että aineisto käytiin useamman kerran läpi. Aineiston teemoittelun jälkeen valitusta sisällöstä pyrittiin vielä tekemään tutkimusongelmaan vastaavia johtopäätöksiä (ks. Vuori, teoksessa Vuori (toim.), 2022). Tuomi ja Sarajärvi (2018) huomauttavat, että laadullisen aineiston seasta löytyy usein myös kiinnostavia asioita, joita ei etukäteen ole ehkä osannut odottaa. Tutkijan on tässä vaiheessa tehtävä vahva päätös siitä, mikä aineistossa on tutkittavan ilmiön ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta oleellista ja mikä jätetään pois. Tämän tutkielman laadullisen aineiston teemoittelussa pyrittiin vahvasti pysymään teorialähtöisesti valituissa teemoissa, jotta johtopäätösten tekeminen olisi mahdollisimman luotettavaa ja selkeää lukijalle.

Teemoittelussa esiin noussut sisältö esitetään usein teemoihin kuuluvien sitaattien muodossa (Juhila, teoksessa Vuori (toim.), 2022). Myös tämän tutkielman tulosten raportointi on avoimen kysymysten analyysin osalta tehty sitaattien muodossa. Eri teemoihin kuuluvia sitaatteja esitetään tekstin seassa, jotta vastaajien oma ääni nousisi esille ja tekstissä korostuisi kyselyyn vastanneiden kokemukset muutostilanteesta ja viestinnästä. Kyselyyn vastanneiden kokemusten esille nostaminen toimii teoreettisen viitekehyksen tukena ja rakentaa paremmin todellisuutta vastaavaa tilannekuvaa tilanteesta.

5 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan kyselyaineiston tuloksia. Tulosten avulla kuvataan tutkimuskysymysten mukaisesti minkälaisia tarpeita ja toiveita henkilöstöllä oli muutosviestinnän suhteen Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymään siirtymisen yhteydessä ja miten henkilöstö koki muutosviestinnän toteutuneen organisaatiomuutoksen yhteydessä. Lisäksi aineiston avulla kuvataan työntekijöiden muutoskokemusta ja muutosvalmiuden tasoa.

Tuloskappaleen taulukoissa esitetty muuttujien vaihteluväli kertoo väitteiden tai kysymysten pienimmän (min) arvon ja suurimman (max) arvon. Tässä aineistossa muuttujien vaihteluväli on 1-5 tai 1-3, koska asteikko kyselyssä oli 1-5, joissa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä ja yhdessä kysymyksessä 1–3.

Taulukoissa esitetyt keskiarvot on tulkittava niin, että mitä pienempi keskiarvo, sitä enemmän samaa mieltä väittämän kanssa vastaaja koki olevansa. Monivalintakysymysten vastausten prosenttijakaumat on esitelty omissa taulukoissa. Taulukoissa esitetään myös keskihajonta, joka kuvaa arvojen vaihtelun suuruutta. Keskihajonnan pieni arvo kertoo, että muuttujan arvot ovat lähellä keskiarvoa. Suuri keskihajonta-arvo kertoo, että muuttujan arvot ovat levittäytyneet kauemmaksi keskiarvosta.

5.1 Henkilöstön muutoskokemus ja muutosvalmius

Kyselyssä kartoitettiin työntekijän kokemusta omasta valmiudestaan siirtyä uuteen organisaatioon, Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymään. Lisäksi kyselyn väittämien avulla kartoitettiin työntekijän suhtautumista ja asennetta muutosta kohtaan ja heidän sitoutumistaan muutokseen. Kyselyn toisessa osiossa kartoitettiin myös työntekijän ymmärrystä muutoksesta ja sen tavoitteista sekä heidän käsitystään muutoksen

tarpeellisuudesta. Lisäksi työntekijöiltä kysyttiin, mikäli he näkivät muutoksen mahdollisuutena. Näiden kysymysten tulokset on käsitelty erikseen alla olevissa kappaleissa.

5.1.1 Henkilöstön muutkokokemus

Kyselyssä oli väittämiä, jossa kartoitettiin yksilön ymmärrystä muutoksesta yleisellä tasolla, yksilön kokemaa muutoksen vaikutusta omaan työhön sekä mahdollisen epävarmuuden kokemista muutoksen yhteydessä. Kaikki väittämät oli muotoiltu 5-portaisella Likertin asteikolla 1-5, jossa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Prosenttijakaumien osalta asteikko on muutettu kolmiportaiseksi, "samaa mieltä", "ei samaa eikä eri mieltä" ja "eri mieltä". Väittämien 6, 7, 10, 13 ja 15 tilastolliset tunnusluvut ja prosenttijakaumat esitetään taulukossa 4 ja kuviossa 6.

Ymmärrystä muutosta kohtaan mitattiin kyselyn väittämän 6 ja väittämän 7 avulla. Väittämän 6 *"Ymmärrän, miksi organisaatio- ja toiminnanmuutokset on tehty"* keskiarvo oli 2,72. Väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 54,9 % vastaajista. Vastaajista 29,8 % ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Tulosten perusteella kyselyyn vastanneet ymmärsivät hyvin, miksi muutos tehdään. Myös väittämä 7, joka kartoitti työntekijöiden ymmärrystä hyvinvointialueen tavoitteista, seurasi samankaltaista vastausprosenttijakaumaa. Yli puolet vastaajista, 57,5 %, ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän 7 *"Ymmärrän hyvinvointialueen tavoitteet"* kanssa. Noin neljäsosa, 27,1 %, ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Väittämän keskiarvo oli 2,67.

Väittämän 10 *"Koin epävarmuutta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä"* avulla kartoitettiin työntekijöiden kokemaa epävarmuutta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä. Prosenttijakauman osalta väittämän tulokset erottuivat muista väittämistä. Suurin osa vastaajista 77,9 %, ilmoitti kokeneensa epävarmuutta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä. Hieman yli kymmenesosa, 13,6 %, olivat eri mieltä väittämän kanssa, eli

eivät ilmoittaneet kokeneensa epävarmuutta siirtymisen yhteydessä. Väittämän keskiarvo oli 1,99.

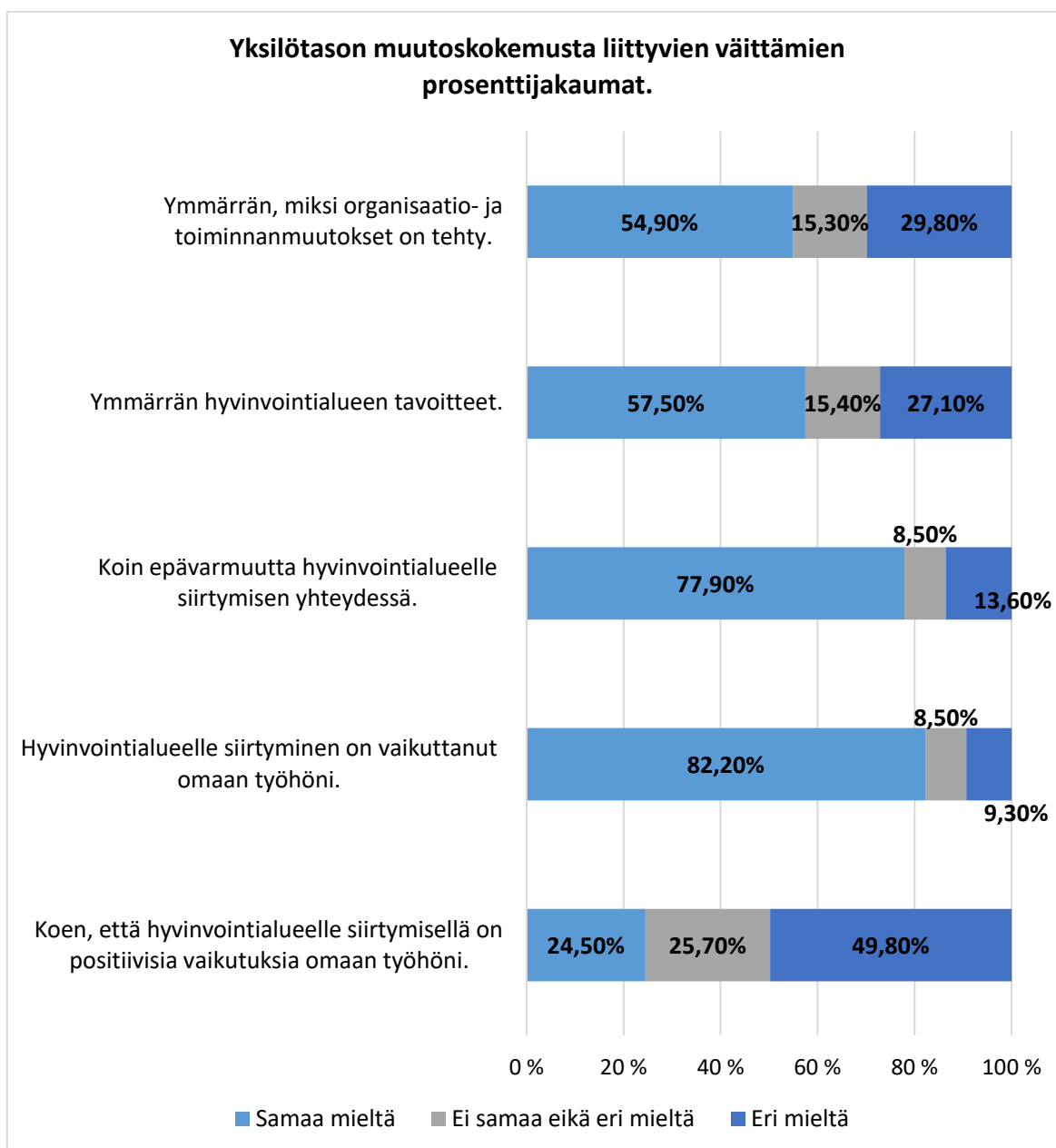
Samoin kuin väittämä 10, myös väittämän 13 *”Hyvinvointialueelle siirtyminen on vaikuttanut omaan työhöni”* keskiarvo oli pieni, 1,80. Väittämän vastausten prosenttijakauman erot ovat isot ja erottuvat tuloksissa. Suuri osa, 82,2 %, vastaajista oli jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, eli olivat sitä mieltä, että hyvinvointialueelle siirtyminen oli vaikuttanut heidän työhönsä jollain tavalla. Vain 9,3 % vastaajista olivat jokseenkin eri tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, eli eivät kokeneet siirtymisen vaikuttaneen omaan työhön.

Väittämä 15, *”Koen, että hyvinvointialueelle siirtymisellä on positiivisia vaikutuksia omaan työhöni”*, jossa tiedusteltiin työntekijöiden kokemia muutoksen mukana tulevia positiivisia vaikutuksia omaan työhön, korostui prosenttijakauman osalta. Myös väittämän vastausten keskiarvo oli muutostokemukseen liittyvistä väittämistä korkein, 3,43. Noin puolet vastaajista (49,8 %) kokivat, että hyvinvointialueelle siirtymisellä ei ole positiivisia vaikutuksia omaan työhön. Noin neljännesosa (24,5 %) ilmoitti kuitenkin, että kokivat muutoksen tuovan positiivisia vaikutuksia omaan työtilanteeseen.

Taulukko 4. Yksilön muutostokemukseen liittyvien väittämien tilastolliset tunnusluvut (minimiarvo 1 – maksimiarvo 5).

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Ymmärrän, miksi organisaatio- ja toiminnanmuutokset on tehty.	1537	2,72	1,225
Ymmärrän hyvinvointialueen tavoitteet.	1530	2,67	1,198
Koin epävarmuutta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä.	1534	1,99	1,136

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Hyvinvointialueelle siirtyminen on vaikuttanut omaan työhöni.	1537	1,80	1,056
Koen, että hyvinvointialueelle siirtymisellä on positiivisia vaikutuksia omaan työhöni.	1533	3,43	1,166



Kuvio 6. Yksilötason muutkokokemusta liittyvien väittämien prosenttijakaumat.

Henkilöstön muutkokokemusta kuvailevia esimerkkejä löytyi myös kyselyn avoimen vastauksen kohtaan jätetyistä kommenteista.

"...Det har varit en mycket tung övergång, och som arbetstagare känner man sig väldigt utelämnad." (V46)

"...Itselläni oli myönteiset odotukset ja kokemus on ollut sitten karvas pettymys." (V71)

"...Olen tutustunut uusiin asioihin vähitellen, prosessimaisesti, en ole ottanut stressiä muutoksesta. Olen luottanut siihen, että asiat järjestyvät hiljalleen. Kun uusi asia tulee vastaan, selvitän sen ja saan siihen kyllä vastauksen tavalla tai toisella..." (V121)

"Jag ser många fördelar med övergången men det har skett många missar som kunde ha förhindrats med lite framförhållning..." (V193)

"Jag var medveten om att det skulle bli förändringar, men hade ändå nån slags tilltro till att välfärdsområdet måste vara rädd om sin personal och att det nog ordnar sig. Tyvärr var vi helt oförberedda på att nästan inget av det praktiska arbetet var planerat eller förberett. Inget har fungerat i verkligheten..." (V339)

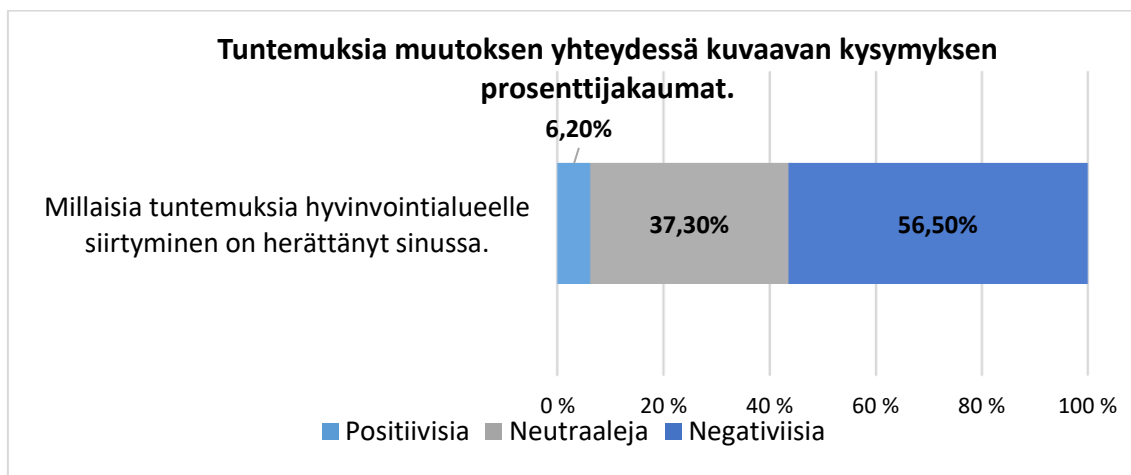
5.1.2 Muutoksen herättämät tunteet

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien muutoksen aiheuttamia tuntemuksia kysymyksellä 17 *"Minkälaisia tuntemuksia hyvinvointialueelle siirtyminen on herättänyt sinussa?"*. As-teikko oli kolmiportainen 1-3, jossa 1=positiivisia, 2=neutraaleja ja 3=negatiivisia. Vastauksen keskiarvo oli 2,50 ja keskihajonta pieni 0,611. Yli puolet vastaajista, 56,5 %, ilmoitti hyvinvointialueelle siirtymisen aiheuttaneen negatiivisia tuntemuksia. Vastaajista 6,2 % ilmoitti muutoksen herättäneen positiivisia tuntemuksia ja 37,3 % vastaajista neutraaleja tuntemuksia. Tulokset esitetään taulukossa 5 ja kuviossa 7.

Taulukko 5. Tuntemuksia muutoksen yhteydessä kuvaavan kysymyksen tilastolliset tunnusluvut (minimiarvo 1 – maksimiarvo 3).

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Minkälaisia tuntemuksia hyvinvointialueelle siirtyminen on herättänyt sinussa.	1538	2,50	0,611

Muutostokemusta kartoittavien väittämien tulosten mukaan ymmärrystä muutosta kohtaan löytyi vastaajien keskuudesta ja muutoksen tavoitteet ymmärrettiin hyvin. Epävarmuutta muutoksen yhteydessä esiintyi kuitenkin pääosalla vastaajista. Hyvinvointialueelle siirtymisellä koettiin vaikuttaneen omaan työhön, mutta positiivisia vaikutuksia koki vain neljäsosa vastaajista.



Kuvio 7. Tuntemuksia muutoksen yhteydessä kuvaavan kysymyksen prosenttijakaumat.

Kyselyn avoimeen vastauskohtaan jätetyistä avoimista vastauksista pystyi myös löytämään kuvailevia esimerkkejä muutoksen herättämistä tunteista. Vastauksien mukaan muutoksen aiheuttamat käytännön ongelmat ovat aiheuttaneet negatiivisia tuntemuksia muutoksen yhteydessä ja jopa turvattomuutta ja työnilon puutetta.

”Känslan är att man seglar runt i någon slags ovisshet.” (V126)

”Forståtningsvis är det mycket som är oklart, vilket tär på personalens ork, effektivitet och arbetsglädje, och detta påverkar naturligtvis i sista hand klientarbetet.” (V129)

”Känns som vi kämpar på i motvind hela tiden.....” (V141)

”Förvirrande, känns som man är bortglömd, infon bara på hög nivå.” (V327)

”...Lähinnä turvaton olo tällä ruohonjuuritasolla asioiden suhteen.” (V342)

5.1.3 Asenne muutosta kohtaan

Kyselyssä kartoitettiin työntekijöiden asennetta muutosta kohtaan väittämillä 8, 9, 11 ja 12. Väittämissä käytetty asteikko oli 1-5, jossa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Prosenttijakaumien osalta asteikko on muutettu kolmiportaiseksi, ”samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”eri mieltä”. Väittämien tilastolliset tunnusluvut ja prosenttijakaumat esitetään taulukossa 6 ja kuviossa 8.

Asennetta muutosta kohtaan mittaavista väittämistä erottui eniten väittämän 8 *”Sitouden hyvinvointialueen tavoitteisiin”* keskiarvo ja prosenttijakauma. Tämä väittämä kartoitti, miten työntekijät kokivat sitoutuvansa hyvinvointialueen tavoitteisiin. Vastaa- jista 63,1 % ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, eli sitoutuvansa hyvinvointialueen tavoitteisiin. Vastaa- jista 9,2 % ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, eli eivät kokeneet sitoutuvansa tavoitteisiin. Väit- tämän keskiarvo oli 2,25 ja keskihajonta 0,977. Keskihajonnan mukaan vastaukset sijoit- tuvat lähelle keskiarvoa.

Väittämän 9 *”Suhtauduin myönteisesti hyvinvointialueelle siirtymiseen”* prosenttija- kaumat olivat tasaiset. Väittämän keskiarvo oli 2,98 ja keskihajonta 1,241. Vastaa- jista 40,2 % olivat täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, eli suhtautuivat

myönteisesti muutokseen, kun taas 37,5 % olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, eli suhtautuivat vähemmän myönteisesti muutokseen.

Väittämän 11 *”Näen hyvinvointialueelle siirtymisen tarpeellisena”* keskiarvo oli 3,17. Prosenttijakauma oli suhteellisen tasainen, koska vastaajista 29,5 % olivat täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 39,5 % täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 30,9 % eivät olleet samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Väittämän keskihajonta 1,137.

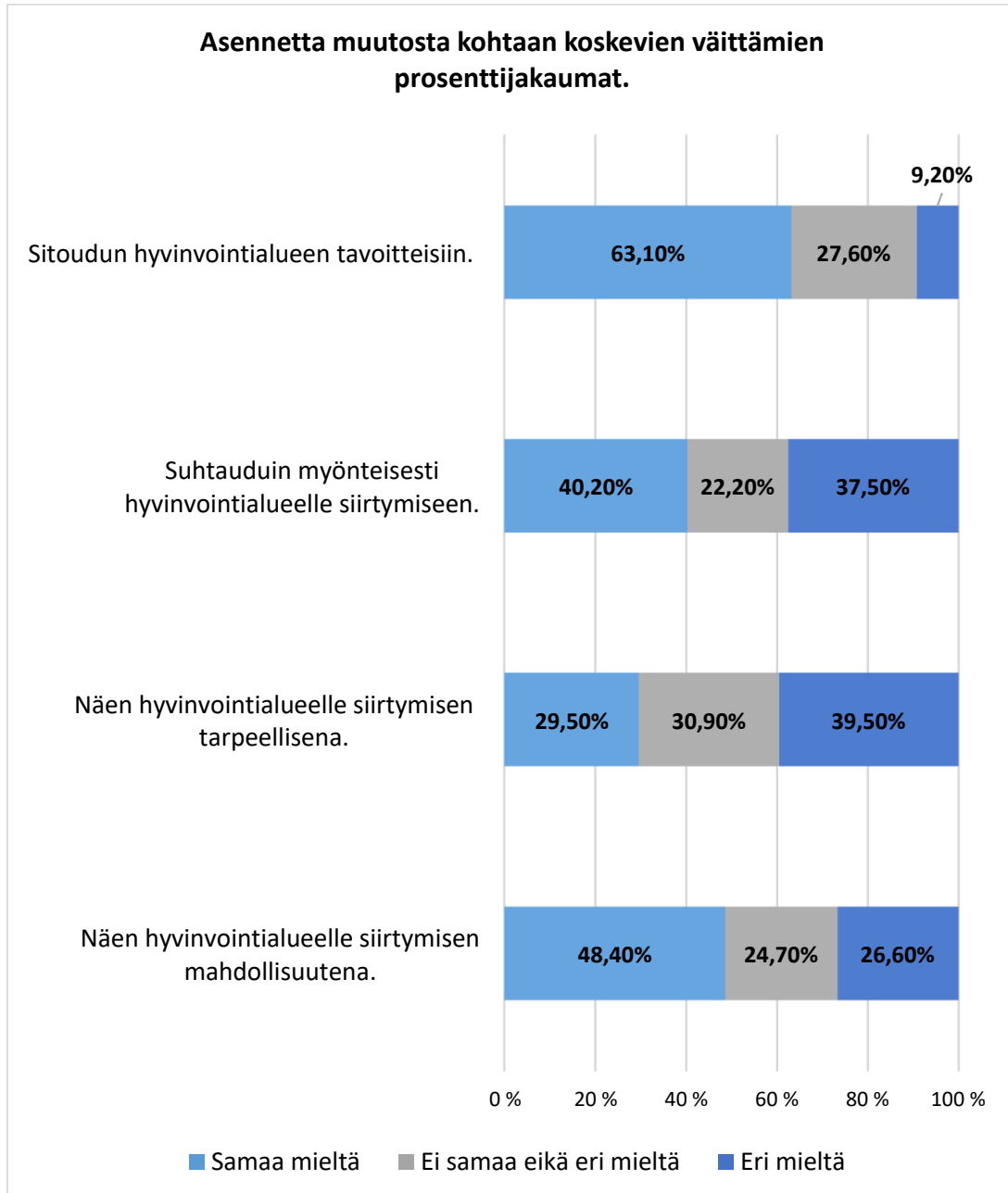
Hieman alle puolet vastaajista, 48,4 %, ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän 12 *”Näen hyvinvointialueelle siirtymisen mahdollisuutena”* ja 26,6 % täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Melkein puolet vastaajista siis näkivät muutoksen tuovat mahdollisuudet, kun taas hieman yli neljännes eivät nähneet muutosta mahdollisuutena. Väittämän keskiarvo oli 2,74 ja keskihajonta 1,136.

Taulukko 6. Asennetta muutosta kohtaan koskevien väittämien tilastolliset tunnusluvut (minimiarvo 1 – maksimiarvo 5).

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Sitoudun hyvinvointialueen tavoitteisiin.	1527	2,25	0,977
Suhtauduin myönteisesti hyvinvointialueelle siirtymiseen.	1533	2,98	1,241
Näen hyvinvointialueelle siirtymisen tarpeellisena.	1533	3,17	1,137
Näen hyvinvointialueelle siirtymisen mahdollisuutena.	1529	2,74	1,136

Asennetta kartoittavien väittämien vastausten tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöillä oli muutoksen aikana kokemastaan epävarmuudesta huolimatta hyvä luottamus muutoksen mukana tuleviin mahdollisuuksiin ja he ilmoittivat myös sitoutuvansa

uuden organisaation tavoitteisiin. Muutoksen tarpeellisuudesta vastaajat eivät kuitenkaan olleet yhtä vakuuttuneita.



Kuvio 8. Asennetta muutosta kohtaan koskevien väittämien prosenttijakaumat.

Kyselyn avoimesta kysymyksestä löytyi työntekijöiden asennetta muutosta kohtaan kuvailevia vastauksia. Moni vastaaja kuvasi oman suhtautumisensa muutokseen olevan alkuvaiheessa hyvä, ja ymmärrystä muutoksen tärkeyttä kohtaan löytyi. Kuitenkin

monessa vastauksessa nousi esille, että oma asenne ja suhtautuminen muutokseen oli muutosprosessin aikana muuttunut huonompaan ja muutosprosessiin oltiin jopa pettyneitä.

”Jag förstår och anser organisationsförändringen nödvändig, men i praktiken har övergången för personalen inom primärvården varit under all kritik... Reformen behövs men genomförandet får nog dåliga poäng!” (V279)

”...Olen suhtautunut muutokseen myönteisesti, mutta pettynyt syvästi...” (V296)

”Känns ganska så hopplöst, varit med om organisationsförändringar tidigare men ingen har varit såhär kaotisk.” (V322)

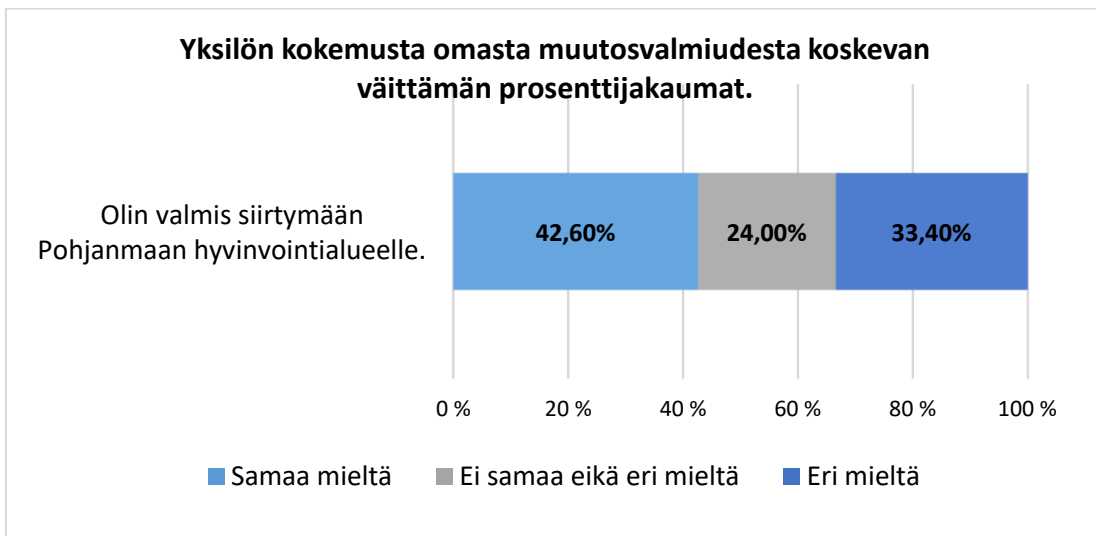
5.1.4 Kokemus omasta muutosvalmiudesta

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien valmiutta siirtyä Pohjanmaan hyvinvointialueelle väittämän 5 *”Olin valmis siirtymään Pohjanmaan hyvinvointialueelle”* avulla. Väittämässä käytetty asteikko oli 1-5, jossa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Prosenttijakaumien osalta asteikko on muutettu kolmiportaiseksi, ”samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”eri mieltä”. Väittämien tilastolliset tunnusluvut ja prosenttijakaumat esitetään taulukossa 7 ja kuviossa 9.

Väittämän 5 vastausten prosenttijakauma oli suhteellisen tasainen. Vastaajista 42,6 % ilmoittivat olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän 5 kanssa, eli kokivat olevansa valmiita siirtymään uuteen organisaatioon. Vastaajista 33,4 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, eli eivät kokeneet olleensa valmiita siirtymään. Väittämän keskiarvo oli 2,89 ja keskihajonta 1,236.

Taulukko 7. Yksikön muutosvalmiutta koskevan väittämän tilastolliset tunnusluvut (minimiarvo 1 – maksimiarvo 5).

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Olin valmis siirtymään Pohjanmaan hyvinvointialueelle.	1541	2,89	1,236



Kuvio 9. Yksilön muutosvalmiutta koskevan väittämän prosenttijakaumat.

5.1.5 Kokemus mahdollisuudesta kertoa omat näkemykset muutoksesta

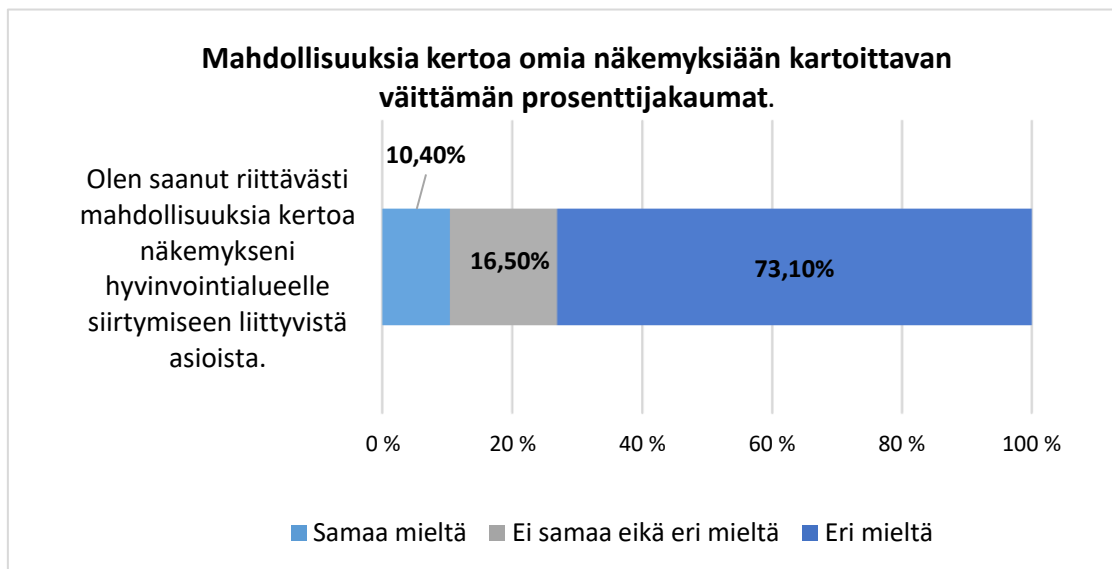
Kyselyssä tiedusteltiin, mikäli vastaajat olivat saaneet riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemyksiään hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyvistä asioista väittämän 14 ”*Olen saanut riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemykseni hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyvistä asioista*” avulla. Kysymyksissä käytetty asteikko oli 1-5, jossa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Prosenttijakaumien osalta asteikko on muutettu kolmiporotaiseksi, ”samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”eri mieltä”. Väittämien tilastolliset tunnusluvut ja prosenttijakaumat esitetään taulukossa 8 ja kuviossa 10.

Väittämän 14 tulokset korostuivat tuloksissa korkean keskiarvon, 4,06 takia. Väittämän keskihajonta oli 1,064. Myös prosenttijakaumassa oli iso ero. Yli kaksi kolmasosaa, 73,1 %, vastaajista ilmoittivat, että eivät olleet saaneet riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemyksiään hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyvistä asioista. Kymmenesosa vastaajista, 10,4 %, ilmoitti saaneensa riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemyksiään hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyvistä asioista.

Taulukko 8. Mahdollisuudet kertoa omia näkemyksiään kartoittavan väittämän tilastolliset tunnusluvut (minimiarvo 1 – maksimiarvo 5).

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Olen saanut riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemykseni hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyvistä asioista.	1538	4,06	1,064

Tulosten perusteella voidaan todeta, että valtaosa vastaajista kokivat omat mahdollisuudet kertoa näkemyksiään muutokseen liittyvistä asioista puutteellisina muutoksen aikana.



Kuvio 10. Mahdollisuudet kertoa omia näkemyksiään kartoittavan väittämän prosenttijakaumat.

Kyselyn avoimeen vastausten kohtaan *"Kerro mitä mieltä olet viestinnästä ja tiedottamisesta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä"* annetuissa vastauksissa esiintyi myös paljon omaa osallistumismahdollisuutta tai mahdollisuutta kertoa omat näkemyksensä koskevien teemojen kommentteja. Moni vastaaja ilmoitti vaikuttamismahdollisuuksien olleen huonoja ja toivoneensa että tiedottaminen olisi ollut osallistavampaa ja dialogisempaa. Päätöksiä koettiin tulleen tehdyksi korkealla tasolla ilman että henkilöstöä olisi kuultu.

"Tuntuu, että ruohonjuuritason työntekijöitä ei ole muutoksen suunnittelussa kuultu eli tiedottaminen ja viestintä on ollut yksisuuntaista - "ylhäältä alaspäin"." (V14)

"Ylhäällä päätetään ja annetaan ohjeistukset eikä työtä käytännössä tekevää henkilökuntaa kuulla lainkaan." (V127)

"Beslut har delgetts, men möjlighet till verklig diskussion och delaktighet har saknats. Detta gäller framförallt den egna enheten och den egna arbetsituationen" (V217)

"...eli olisi kiva kuulla avoimemmin, mitä ollaan kehittämässä tai alkamassa kehittää/työstää -> vaikutusmahdollisuudet, osallistaminen, sitoutuneisuus, muuten vain hyppäämme jo tehtyyn rakenteeseen mukaan, ja sopeuduttava siihen - eli näinkö on tarkoitus toimia?" (V591)

"En oro som jag hade innan är att man som enskild arbetstagare eller liten arbetsgrupp kommer att få ännu mindre möjlighet att påverka sitt arbete, den känslan kvarstår." (V646)

5.2 Kokemus viestinnästä muutoksen aikana

Tämän tutkielman yhtenä tavoitteena oli selvittää, millaisena tutkielman tapausesimerkinä toimivan organisaation henkilöstö kokee muutosviestinnän toteutuneen muutoksen yhteydessä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää minkälaisia tarpeita ja toiveita henkilöstöllä on muutosviestinnän suhteen.

5.2.1 Kokemus viestinnän laadusta ja sisällöstä

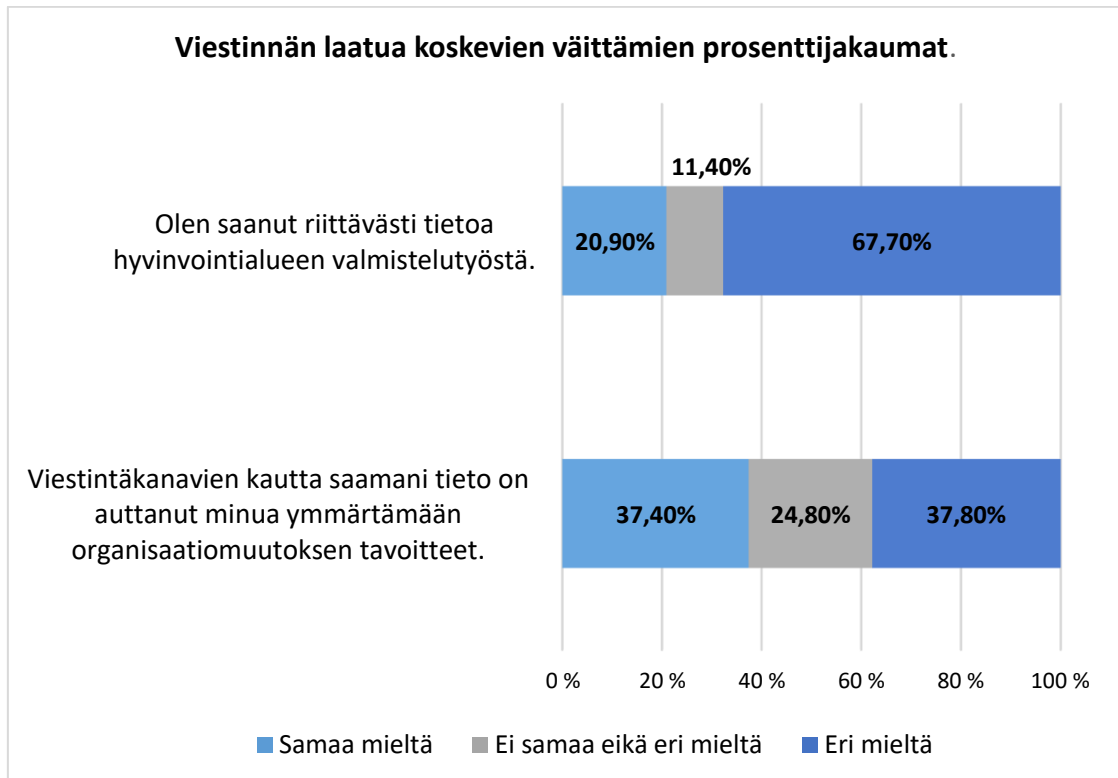
Tutkimuskysymysten mukaisesti kyselyssä mitattiin vastaajien näkemystä viestinnän laadusta ja sisällöstä väittämien 18, 19, 22, 23 ja 24 avulla. Väittämissä 18 ja 22 käytetty asteikko oli 1-5, jossa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Prosenttijakaumien osalta asteikko on muutettu kolmiportaiseksi, ”samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”eri mieltä”. Väittämien tilastolliset tunnusluvut esitetään taulukossa 9 ja prosenttija-kaumat kuviossa 11.

Viestinnän laatua ja sisältöä koskevan osion tuloksista esille nousi erityisesti vastaajien näkemys siitä, olivatko saaneet riittävästi tietoa hyvinvointialueen valmistelutyöstä. Väittämän 18 *”Olen saanut riittävästi tietoa hyvinvointialueen valmistelutyöstä”* kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 20,9 % vastaajista ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 67,7 % vastaajista. Väittämän keskiarvo oli 3,79 ja keskihajonta 1,179.

Väittämän 22 *”Viestintäkanavien kautta saamani tieto on auttanut minua ymmärtämään organisaatiomuutoksen tavoitteet”* kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 37,4 % vastaajista ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 37,8 % vastaajista. Väittämän keskiarvo oli 3,09 ja keskihajonta 1,119.

Taulukko 9. Viestinnän laatua koskevien väittämien tilastolliset tunnusluvut (minimiarvo 1 – maksimiarvo 5).

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Olen saanut riittävästi tietoa hyvinvointialueen valmistelutyöstä.	1535	3,79	1,179
Viestintäkanavien kautta saamani tieto on auttanut minua ymmärtämään organisaatiomuutoksen tavoitteet.	1536	3,09	1,119



Kuvio 11. Viestinnän laatua koskevien väittämien prosenttijakaumat.

Vastaajilta tiedusteltiin väittämän 19 avulla, miten hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä on tiedotettu. Väittämässä on kahdeksan eri vaihtoehtoa, johon pyydettiin vastaajia ottamaan kantaa. Kysymyksissä käytetty asteikko oli 1-5, jossa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Prosenttijakaumien osalta asteikko on muutettu kolmiportaiseksi, ”samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”eri mieltä”. Väittämän prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 10.

Väittämä 19 ”Hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä on tiedotettu...*säännöllisesti*” keräsi korkeimman vastausprosentin, 35,1 %, ”täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä” vaihtoehdolle. Väittämävaihtoehdot ”*riittävästi*” ja ”*ajoissa*” keräsivät pienimmät vastausprosentit, 15,8 % ja 15,9 %. Vastaavasti samat vaihtoehdot ”*riittävästi*” ja ”*ajoissa*”, keräsivät korkeimmat ”täysin tai jokseenkin eri mieltä” vastausprosentit, 67,9 % ja 67,3 %. Vastausten ”täysin tai jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin tai jokseenkin eri mieltä” välillä oli siis suuri ero prosentuaalisesti näiden kahden

vaihtoehtojen kohdalla. Myös väittämävaihtoehdot *”selkeästi”* ja *”ymmärrettävästi”* keräsivät suuret prosenttiosuudet, 65,7 % ja 62,1 %, ”täysin tai jokseenkin eri mieltä” vaihtoehdolle.

Yli puolet vastaajista olivat jokaisen paitsi yhden väittämän kohdalla ”täysin eri tai jokseenkin eri mieltä”, eli eivät olleet samaa mieltä väittämien kanssa. Voidaan siis todeta, että laadun osalta parhaiten tiedottaminen oli toteutunut sen säännöllisyyden osalta.

Taulukko 10. Tiedottamista koskevan kysymyksen prosenttijakaumat (N=1540).

Hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä on tiedotettu...	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä
Selkeästi	21,3 %	13,0 %	65,7 %
Ymmärrettäväsi	23,3 %	14,6 %	62,1 %
Luotettavasti	21,7 %	22,7 %	55,6 %
Johdonmukaisesti	18,6 %	26,9 %	54,5 %
Säännöllisesti	35,1 %	21,3 %	43,6 %
Riittävästi	15,8 %	16,3 %	67,9 %
Ajoissa	15,9 %	16,8 %	67,3 %
Avoimesti	22,1 %	26,8 %	51,1 %

Kysymyksillä 23 *”Mistä asioista olet saanut tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä?”* ja 24 *”Mistä asioista olisit halunnut saada lisää tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä?”* kartoitettiin vastaajien kokemusta ja toiveita tiedon sisällöstä.

Vertailun onnistumiseksi kysymyksestä 23 ja kysymyksestä 24 on poistettu puuttuvat havainnot (N=1459). Vastausten prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 11.

Vastaajat ilmoittivat saaneensa eniten tietoa hyvinvointialueesta organisaationa (63,9 %) ja hyvinvointialueelle siirtymisen aikataulusta (62,2 %). Vähiten vastaajat ilmoittivat saaneensa tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omaan työyhteisöön (15,6 %), hyvinvointialueen vaikutuksista omiin työtehtäviin (15,6 %) ja muutoksen vaikutuksista hyvinvointialueen tarjoamiin palveluihin (18,4 %).

Vastaajat ilmoittivat halunneensa hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä lisää tietoa eniten hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omiin työtehtäviin (69,7 %), henkilöstöasioista (63,6 %), hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omaan työyhteisöön (63,3 %) ja muutoksen vaikutuksista hyvinvointialueen tarjoamiin palveluihin (50,3 %). Vastaajat ilmoittivat kaivanneen vähemmän tietoa hyvinvointialueesta organisaationa (25,2 %), hyvinvointialueelle siirtymisen aikataulusta (28,6 %) ja hyvinvointialueen organisaatiotason tavoitteista (36,7 %).

Tulosten mukaan tietoa mahdollisista uusista käyttöjärjestelmistä oli saatu (35,6 %) melkein yhtä paljon kuin sitä olisi haluttu (39,8 %). Myös hyvinvointialueen organisaatiotason tavoitteista oli saatu (40,5 %) tietoa toivotusti (36,7 %).

Taulukko 11. Toivotun tiedon sisältöä koskevan kysymyksen prosenttiosuudet.

	Mistä asioista olet saanut tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä? (voit valita useamman) (N=1459)	Mistä asioista olisit halunnut saada lisää tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä? (voit valita useamman) (N=1459)
Hyvinvointialueesta organisaationa	63,9 %	25,2 %
Hyvinvointialueen organisaation tavoitteista	40,5 %	36,7 %
Muutoksen vaikutuksista hyvinvointialueen tarjoamiin palveluihin	18,4 %	50,3 %
Hyvinvointialueelle siirtymisen aikataulusta	62,6 %	28,6 %
Hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omaan työyhteisöön	15,6 %	63,3 %
Hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omiin työtehtäviin	15,6 %	69,7 %
Henkilöstö-asioista (esim. palkanmaksu, edut ja lomat)	39,3 %	63,6 %
Mahdollisista uusista käyttöjärjestelmistä	35,6 %	39,8 %
Muu, mikä?	2,9 %	5,9 %

Kysymyksissä 23 ja 24 oli vaihtoehto ”*Muu, mikä?*”, jossa vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti mistä asioista olivat saaneet tietoa, ja mistä olisivat halunneet saada lisää tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä.

Tulosten mukaan kysymyksen 23 avoimeen kohtaan vastanneet (2,9 %) olivat hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä saaneet tietoa johtoportasta ja johtajista ja heidän vastualueistaan. Kysymyksen 23 avoimeen vastauskohtaan ”*Muu, mikä?*” annettiin yhteensä 44 vastausta. Alla seuraa muutama kuvaava esimerkki vastauksista.

”johtajista ja johtajista ja vielä kerran johtajista”

”johtoportaasta hyvin tiedotettu”

”kuka on johtaja missäkin alueella”

”Chefernas nya ansvarsområden”

Kysymykseen 24 avoimen vastauksen kohtaan *”Muu, mikä?”* vastanneet (5,9 %) ilmoittivat halunneensa lisää tietoa esimerkiksi muutoksen vaikutuksista käytännön työhön ja miten käytännön asioita tulisi hoitaa hyvinvointialueelle siirtymisen jälkeen. Avoimia vastauksia annettiin yhteensä 88 kappaletta. Alla muutama esimerkkivastaus.

”inverkan på det praktiska vårdarbetet. Hittills har man bara fått information om chefernas placering o deras ansvarsområden”

”Klar och tydlig information, innan övergången gavs i princip ingen konkret information som berörde inverkan på det dagliga arbetet utan allt skulle eventuellt klarna då övergången blivit gjord... Skulle ha önskats en klar och tydlig ledningsstruktur. Vem styr och leder det dagliga arbetet på varje enskild enhet och hur är denna person närvarande och anträffbar i det dagliga arbetet. Vad innebär övergången konkret för mig som enskild arbetstagare och vilken inverkan har det på på klientarbetet, finns det planer på centraliseringar och hur skall närservice i så fall kunna erbjudas. Vilken inverkan har övergången på nuvarande arbetsgemenskap osv.”

”Svar på konkreta och praktiska frågor, möjlighet att diskutera hur övergången påverkar verksamheten ur ett arbetar- och klientperspektiv, inte endast hur lådorna ska se ut.”

Kyselyssä vastaajille annettiin viimeisessä kohdassa 35 *”Kerro mitä mieltä olet viestinnästä ja tiedottamisesta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä”* mahdollisuus avoimesti kommentoida mitä mieltä olivat viestinnästä ja tiedottamisesta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä. Myös näissä vastauksissa korostui, että tietoa oli saatu enimmäkseen yleisellä tasolla koskien organisaation rakennetta, tavoitteita, johtoporrasta ja yleisiä linjauksia. Viestintä oli koettu sekavaksi ja vaikeasti hahmotettavaksi. Käytännön

asioita ja itseään koskevaa tietoa olisi kaivattu enemmän. Tietoa on vastaajien mielestä saatu välillä runsaastikin, mutta monessa vastauksessa korostui, että työntekijät eivät oman työn lomassa ehtineet aina perehtyä tietoon sen runsauden takia. Monessa vastauksessa nousi myös esille, että tiedon vastaanottajan oli vaikeaa orientoitua tiedon massassa ja löytää itselleen tärkeän tiedon. Tietoa joutui monen mielestä etsimään liika itse ja asioita selvittää omatoimisesti, mutta samalla ongelmaksi koettiin, että henkilöstöllä ei ollut tietoa miltä taholta kysyä itseään askarruttavia kysymyksiä.

”Viestintä on ollut ”sekavaa”. Koen, että siirtyminen tapahtui ”kaaosmaisesti”. Monet asiat ovat edelleen epäselviä eikä kysymyksiin saa vastauksia. Ei ketään ole kiinnostanut se miten käytäntö toimii. Koen, että viestintä on ollut täysin yksin yksisuuntaista ja jotenkin epämääräistä ja ”kaukana arjen työnteosta.” (V270)

”Jag tycker det i en stor helhet har bildats och informerats personalen om organisationens målsättningar osv. Där kommunikationen falerat är definitivt att vi inte informerats om väsentliga ärenden för oss (löner, semestrar osv) som nu då i sin tur inte alls fungerar. Många gånger har det diskuterats på arbetsplatsen att stora helheter är på plats men det som vi som personal önskar information om fungerar inte alls, man får inte tag på HR, man väntar på svar i flera månader och ingen vet något.” (V316)

”Tiedotus ja viestintä ollut sekavaa ylemmän johdon taholta. Paljon on hoidettu ”lillukanvarsia”, kuten kuinka vastata oikein puhelimeen. Pimentoon ovat jääneet tärkeämmät, enemmän työhön vaikuttavat asiat, kuten palkanmaksu, työsuhteet ja muut perusasiat. Hirveän paljon johtoporrasta.” (V321)

”Muutosten viestittäminen jäi myöhäiseen vaiheeseen johtuen valmistelutyön myöhäisestä toteutuksesta. Tieto jäi hyvin pintapuoliseksi, samoja asioita toistettiin useaan kertaan mutta niissä ei menty ns. pintaa syvemmälle vaan asioiden todellinen luonne paljastui vasta käytännön kautta.” (V410)

Avoimissa vastauksissa korostui monen olevan sitä mieltä, että ongelmat eivät olleet ai-noastaan viestinnässä, vaan että muutoksen aikana paljastui, että moni käytännön asia ei ollut vielä valmiiksi suunniteltu tai päätetty, eikä niistä sen takia pystytty tiedottamaan ylemmän ja lähijohdon suunnalta. Monessa kommentissa mainittiin myös, että tiedottaminen väheni selvästi vuodenvaihteen jälkeen, kun hyvinvointialueelle siirtyminen oli tapahtunut.

”Viestintää on ollut PALJON, se on tavallaan ollut selkeää ja johdonmukaista, mutta sen mieltäminen oman työn ja työpaikan näkökulmasta on ollut vaikeaa eikä siihen ole riittävästi paneuduttu (eikä siihen ole ollut arkityön paineiden alla ollut aikaa). Organisaatio muuttui yhdessä yössä ja siinä kohtaa informaation saaminen on katkennut, kukaan ei vastaa kysymyksiin, kaikki ennen selvät organisaatoriset päätöksenteon prosessit ovat epäselviä. Tuntuu että käytännön toimien valmistelu on ollut ”väärissä” käsissä, suorittajatasen työntekijöiden kuuleminen vähäistä.” (V436)

”I efterhand märker man att det var väldigt mycket som fortfarande var oklart när sammanslagningen skedde, så det handlar inte endast om kommunikationsbrist och informationsbrist - utan brister i själva planeringen.” (V188)

”Periodvis alldeles för mycket skriftlig information i form av e-post, vilket gjort det svårt att ta till sig all information. Bristfällig kommunikation / information överlag kring verksamhetens strukturer och framtida planer.” (V344)

”Informationen både på nätet och inom organisationen är minst sagt bristfällig gällande kontaktuppgifter, vilket gör att både personal och klienter hamnar i kläm. Det blir säkert bättre med tiden, men just nu är det kaotiskt... Man förväntas klara av, utan tillräcklig information. Om jag som arbetstagare känner att det är svårt att navigera och få fram rätt information, kan jag bara tänka mig hur det känns för patienter och klienter.” (V539)

5.2.2 Kokemus viestintäkeinoista

Kysymyksellä 20 *”Mitä viestintäkanavia kautta olet saanut tietoa hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä (voit valita useamman)?”* ja kysymyksellä 21 *”Mitä viestintäkanavia kautta olisit halunnut saada tietoa hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä?”* kartoitettiin vastaajien kokemuksia viestintäkeinoista muutoksen aikana. Vertailun vuoksi aineistosta on poistettu kysymyksen 20 ja kysymyksen 21 puuttuvat havainnot (N=1444).

Kysymyksen 20 *”Mitä viestintäkanavia kautta olet saanut tietoa hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä?”* tulosten mukaan suurin osa vastaajat ilmoittivat saaneensa tietoa eniten lähiesihenkilöltä (67,9 %) ja sähköpostitse (65,8 %). Tietoa saatiin myös organisaation intranetistä (49,4 %), osasto- ja tiimikokouksessa (42,2 %) ja

kollegalta epävirallisessa vuorovaikutustilanteessa (40,9 %). Vähiten vastaajat ilmoittivat saaneensa tietoa videoista (15,3 %), tiedotustilaisuuksista (24,6 %), mediasta (25,4 %) ja kirjallisista tiedotteista ja materiaaleista (27,1 %). Vastaajista 1,1 % ilmoitti saaneensa tietoa jostakin muusta kanavasta kuin kyselyn vaihtoehtoissa mainituista kanavista. Avoimia vastauksia kohtaan *Muu, mikä?* annettiin yhteensä 19 kappaletta. Avoimissa vastauksissa mainittiin, että tietoa oli saatu ilmoitustauluilta, ammattijärjestöiltä, kokouksissa ja työryhmissä tai kysymällä tai hakemalla tietoa itse. Kysymyksen 20 prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 12.

Kysymykseen 21 *”Mitä viestintäkanavia kautta olisit halunnut saada tietoa hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä?”* vastaajat ilmoittivat haluavansa tietoa mieluiten lähiesihenkilöltään (64,3 %) ja tiedotustilaisuuksista (56,1 %). Yli puolet vastaajista ilmoittivat myös haluavansa tietoa osasto- ja tiimikokouksessa (52,8 %). Vastaajista 42,3 % ilmoitti haluavansa tietoa sähköpostitse ja 33,4 % organisaation intranetin kautta. Vähiten toivottiin, että tieto tulisi videoista (15,3 %), kollegalta epävirallisessa tilanteessa (9,0 %) ja mediasta (7,5 %). Vastaavasti vastaajista 3,3 % ilmoitti haluavansa tietoa jostakin muusta kanavasta kuin kyselyn vaihtoehtoissa olevista kanavista. Kysymyksen 21 prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 12. Kysymyksen 21 kohtaan *”Muu, mikä?”* avoimia vastauksia annettiin yhteensä 47. Avoimissa vastauksissa nousi esille toiveita tiedon välittymisestä kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi avoimissa vastauksissa korostui, että tietoa tuli liikaa, eikä viestintäkanavalla ollut vaikutusta siinä vaiheessa.

”inte frågan om HUR information kom, det blev bara för mycket på för kort tid”

”regelbundna informationsmöten av förmannen på plats. Inte via video eller dyl.”

Taulukko 12. Viestintäkeinoja koskevien kysymysten prosenttiosuudet.

	Mitä viestintäkanavia kautta olet saanut tietoa hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä (voit valita useamman)? (N=1444)	Mitä viestintäkanavia kautta olisit halunnut saada tietoa hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä (voit valita useamman)? (N=1444)
Organisaation intranetistä	49,4 %	33,4 %
Sähköpostitse	65,8 %	41,3 %
Lähiesihenkilöltä	67,9 %	64,3 %
Tiedotustilaisuudesta	24,6 %	56,1 %
Videoista	15,3 %	8,5 %
Kirjallisesta tiedotteesta ja materiaalista	27,1 %	31,9 %
Kollegalta epävirallisessa vuorovaikutustilanteessa (esim. kahvitauolla)	40,9 %	9,0 %
Osasto- tai tiimikokouksessa	42,2 %	52,8 %
Mediasta	25,4 %	7,5 %
Muu, mikä?	1,1 %	3,3 %

Kyselyn viimeisessä kohdassa 35, missä vastaajilla oli mahdollisuus avoimesti kommentoida mitä mieltä olivat viestinnästä ja tiedottamisesta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä, kommentoitiin myös viestintäkanavia. Myös näissä vastauksissa korostui, että viestintä on tapahtunut suureksi osaksi sähköpostitse ja muun kirjallisen materiaalin, kuten Powerpoint-esitysten kautta. Kirjallisena materiaalina sähköpostilla saapuvan tiedon massa koettiin monesti olevan liian suuri, jotta siitä löytäisi itseään koskevat osat. Lisäksi tiedon massa koettiin olevan liian suuri ehtiäkseen lukea sitä oman perustyön lomassa. Monessa avoimessa vastauksessa toistui myös toive saada tietoa enemmän kasvokkain tapahtuvissa vuorovaikutustilaisuuksissa, ja usein toivottiin myös, että tilaisuuksissa olisi saatu esittää kysymyksiä, joihin johto olisi vastannut. Korona-ajan asettamat

haasteet mainittiin yhtenä ymmärrettävänä syynä kirjallisen materiaalin runsaudelle ja kasvokkain tapahtuvien tilaisuuksien vähyydelle.

”Pelkästään 20-sivuinen PowerPoint-esitys ei ole mielestäni riittävää tiedottamista. Niitä tuli joka viikko sähköpostiin. Sen jälkeen, kun halusi tarkistaa jotain asiaa, piti alkaa käymään kaikki ne esitykset läpi ja toivoa, että löytäisi sen asian, jota mielti.” (V139)

”Paljon sähköpostia, ei aina selvää käsitystä mikä koski minua. Työpaikoilla ei kaikilla aktiivisessa käytössä sähköpostia, joten tieto kulki ajoittain suullisesti.” (V147)

”Det har kommit väldigt mycket information per mail, vissa saker mer relevant än andra. Många gånger svårt att sälla vad som är viktig information när det inte finns tid att läsa genom allt särskilt grundligt.” (V178)

”Vore bra med info tillfällen tillsammans med förman och någon annan från välfärdsområdet så man kunde ställa frågor om sånt som inte blivit klart. Känner fortfarande att många inte vet mycket om idén med välfärdsområdet och i nuläget känns det som att mycket med välfärdsområdet är oklart. Inte ens förman har svar på ens frågor och man vet inte vem man ska fråga om något känns oklart.” (V288)

5.3 Kokemus lähiesihenkilön ja johdon viestinnällisestä toiminnasta

Kyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan, millaisena kokivat lähiesihenkilön ja johdon viestinnällisen toiminnan. Lähiesihenkilöt ja johto ovat merkittävässä asemassa muutoksen viestinnällisen toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa ja avainhenkilöitä muutoksen toteuttamisessa (esim. Kvist & Kilpiä, 2006, s. 7)

5.3.1 Lähiesihenkilön viestinnällinen toiminta

Kyselyssä kartoitettiin kyselyyn vastanneiden kokemuksia esihenkilöiden viestinnällisestä toiminnasta. Kysymyksissä käytetty asteikko oli 1-5, jossa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Prosenttijakaumien osalta asteikko on muutettu

kolmiportaiseksi, "samaa mieltä", "ei samaa eikä eri mieltä" ja "eri mieltä". Väittämien tilastolliset tunnusluvut ja prosenttijakaumat esitetään taulukossa 13 ja kuviossa 12.

Väittämän 25 *"Luotin siihen, että esihenkilöni antaisi minulle tietoa minua koskevista asioista hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä"* keskiarvo oli 2,03 ja keskihajonta 1,105. Suurin osa (75,7 %) kyselyyn vastanneista ilmoitti luottavansa täysin tai jokseenkin luottavansa siihen, että esihenkilö antaisi tietoa muutoksen yhteydessä. Hieman päälle kymmenesosa (13,4 %) vastaajista ilmoitti, että eivät luottaneet siihen, että esihenkilö antaisi heille tietoa.

Yli puolet (64,8 %) kyselyyn vastanneista ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän 29 *"Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyvistä asioista"*. Noin neljännes (24,1 %) vastaajista ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämän keskiarvo oli 2,41 ja keskihajonta 1,223.

Väittämän 30 *"Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymisen tavoitteista"* kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä olivat 41,7 % kyselyyn vastanneista. Täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 34,5 % kyselyyn vastanneista. Väittämän keskiarvo on 2,94 ja keskihajonta 1,217.

Lähiesihenkilön koettiin tiedottaneen hyvin esimerkiksi hyvinvointialueen siirtymisen aikataulusta. Väittämän 31 *"Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymisen aikataulusta"* kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 70,5 % kyselyyn vastanneista ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 17,3 % kyselyyn vastanneista. Väittämän keskiarvo oli 2,21 ja keskihajonta 1,174.

Väittämän 32 *"Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymisen etenemisestä"* kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 47,5 % ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 31,1 % kyselyyn vastanneista. Väittämän keskiarvo oli 2,71 ja keskihajonta 1,178.

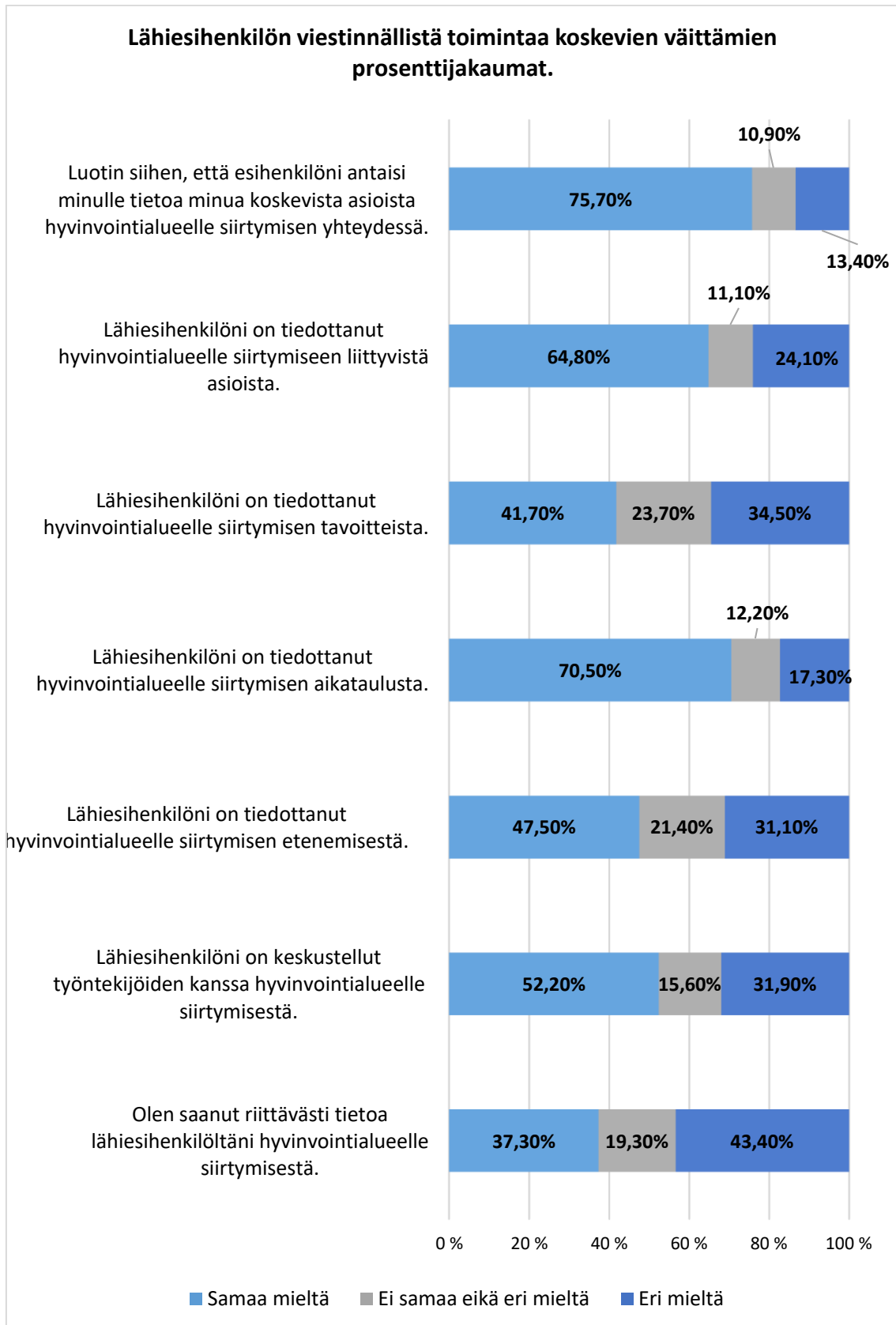
Lähiesihenkilön koettiin myös keskustelleen työntekijöiden kanssa hyvinvointialueelle siirtymisestä. Yli puolet kyselyyn vastanneista, 52,2 %, olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän 33 *”Lähiesihenkilöni on keskustellut työntekijöiden kanssa hyvinvointialueelle siirtymisestä”* kanssa. Täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 31,9 % kyselyyn vastanneista. Väittämän keskiarvo oli 2,71 ja keskihajonta 1,316.

Kyselyyn vastanneista 37,3 % olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän 34 *”Olen saanut riittävästi tietoa lähiesihenkilöltäni hyvinvointialueelle siirtymisestä”* kanssa. Väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 43,4 % kyselyyn vastanneista. Väittämän keskiarvo oli 3,12 ja keskihajonta 1,286.

Taulukko 13. Lähiesihenkilön viestinnällistä toimintaa koskevien väittämien tilastolliset tunnusluvut (minimiarvo 1 – maksimiarvo 5).

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Luotin siihen, että esihenkilöni antaisi minulle tietoa minua koskevista asioista hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä.	1540	2,03	1,105
Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyvistä asioista.	1537	2,41	1,223
Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymisen tavoitteista.	1538	2,94	1,217
Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymisen aikataulusta.	1532	2,21	1,174
Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymisen etenemisestä.	1266	2,71	1,178

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Lähiesihenkilöni on keskustellut työntekijöiden kanssa hyvinvointialueelle siirtymisestä.	1536	2,71	1,316
Olen saanut riittävästi tietoa lähiesihenkilöltäni hyvinvointialueelle siirtymisestä.	1533	3,12	1,286



Kuvio 12. Lähiesihenkilön viestinnällistä toimintaa koskevien väittämien prosenttijakaumat.

Kyselyyn osallistujia pyydettiin kuvaamaan omaa luottamusta esihenkilöön hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä asteikolla 1–10. Vastausten keskiarvo oli 6,67 ja mediaani, eli keskimäinen arvo, oli 7. Keskihajonta oli 2,502. Tulokset on esitetty taulukossa 14.

Taulukko 14. Luottamusta esihenkilöön kuvaavan muuttujan tilastolliset tunnusluvut (minimiarvo 1 – maksimiarvo 10).

	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Kuvaa janan (1–10) avulla luottamustasi lähesihenkilöosi hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä.	1468	6,67	2,502	7,0

Kyselyn viimeiseen, avoimeen kysymykseen 35 tulleissa vastauksissa nousi esihenkilöiden viestinnällistä toimintaa koskevaan teemaan liittyen vahvasti esille, että esihenkilöiden katsottiin toimivan hyvin muutoksen yhteydessä. Moni vastaaja nosti esille olevansa sitä mieltä, että myös esihenkilöiden rooli viestinnässä oli hankala ja että hekin usein vaikuttivat saaneen liian vähän tietoa. Esihenkilöiden todettiin tiedottaneen henkilös-
tölle hyvin sitä mukaan kuin he saivat itse tietoa. Esihenkilöiden viestinnällistä toimintaa moittivaa palautetta ei avoimissa vastauksissa juurikaan esiintynyt.

”Esihenkilöt ovat hyvin tiedottaneet ja olleet kartalla, sitä mukaa kuin tietoa on tullut. Ongelma on se, että he eivät ole saaneet riittävästi tietoa, sillä tietoa ei ole ollut eikä organisaation valmistelutyö ei ole ollut riittävää...” (V105)

”Min närmaste förman har försökt informera oss så gott hon kunnat men eftersom hon inte heller fått någon klar information om hur saker och ting ska skötas praktiskt så har hon ju inte kunnat informera om detta...” (V280)

”Från förmannens sida har informationen löpt fram. Hon har fört fram den information hon har och som hon fått i den takt hon mottagit informationen. Men informationen som kommit till henne var bristfälliga och råddiga. för stor förändring på kort tid.” (V376)

”Jag vill betona att för mannen gjort allt i sin makt, problemen finns i välfärdsområdets struktur och att beredningen av övergången påbörjats för sent...” (V669)

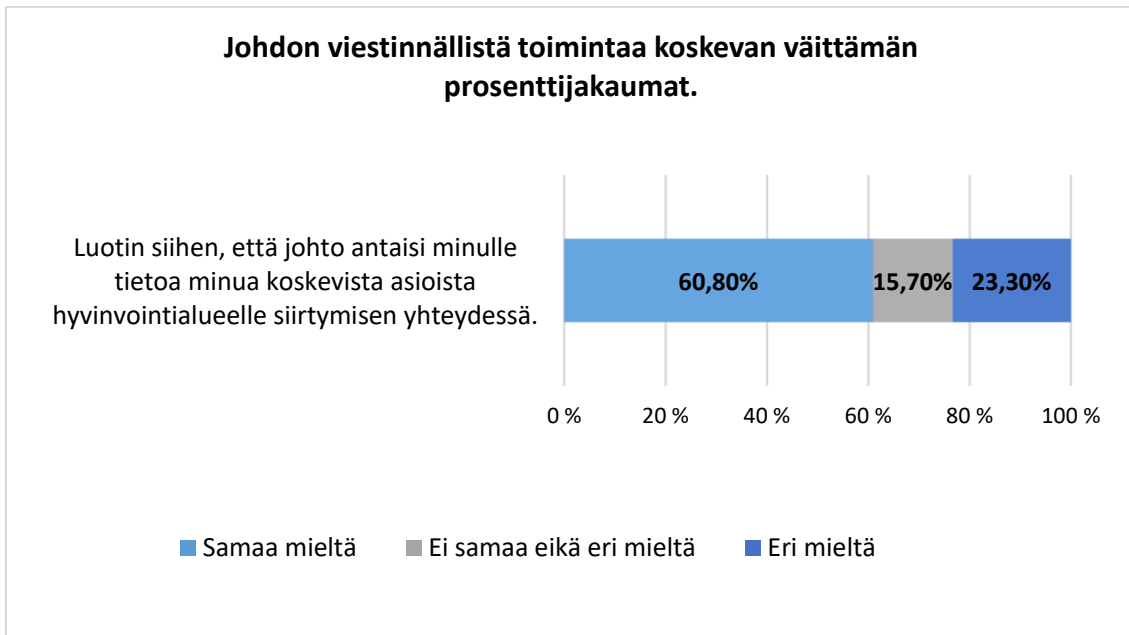
”Esihenkilö on tiedottanut todella hyvin, ne tiedot jotka hänellä on ollut. Se on onko se ollut riittävää, niin ei. Siihen ei vain esihenkilö ole voinut vaikuttaa.” (V704)

5.3.2 Johdon viestinnällinen toiminta

Kyselyyn vastaajilta tiedusteltiin myös heidän luottamustaan johdon tiedonantoa kohtaan väittämällä 26 *”Luotin siihen, että johto antaisi minulle tietoa minua koskevista asioista hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä”*. Kysymyksessä käytetty asteikko oli 1-5, jossa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Prosenttijakaumien osalta asteikko on muutettu kolmiportaiseksi, *”samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”eri mieltä”*. Reilusti yli puolet vastaajista (60,8 %) olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Alle neljännes vastaajista (23,3 %) olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämän keskiarvo oli 2,43 ja keskihajonta 1,259. Väittämien tilastolliset tunnusluvut ja prosenttijakaumat esitetään taulukossa 15 ja kuviossa 13.

Taulukko 15. Johdon viestinnällistä toimintaa koskevan väittämän tilastolliset tunnusluvut (minimiarvo 1 – maksimiarvo 5).

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Luotin siihen, että johto antaisi minulle tietoa minua koskevista asioista hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä.	1529	2,43	1,259



Kuvio 13. Johdon viestinnällistä toimintaa koskevan väittämän prosenttijakaumat.

Kyselyyn osallistujilta tiedusteltiin heidän luottamustasoaan yleisesti johtoa kohtaan muutoksen yhteydessä pyytämällä heitä asteikolla 1–10 arvioimaan omaa luottamustasoaan johtoa kohtaan. Vastausten keskiarvo oli 5,06 ja mediaani, eli keskimmäinen arvo, oli 5. Keskihajonta oli 2,244. Tulokset on esitetty taulukossa 16.

Taulukko 16. Luottamusta johtoon kuvaavan väittämän tilastolliset tunnusluvut (minimiarvo 1 – maksimiarvo 10).

	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Kuvaa janan (1–10) avulla luottamustasi johtoon hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä.	1427	5,06	2,244	5,0

Johdon viestinnällistä toimintaa kommentoitiin kyselyn avoimessa kysymyksessä 35 vähemmän kuin esihenkilöiden toimintaa. Johdon viestinnällistä toimintaa koskevissa

vastauksissa korostui kokemus johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen vähyyks ja johdon etäisyys.

"...I övrigt känns det som om ledningen är väldigt långt borta från oss som arbetar ute i periferin i bashälsovården, de vet inte riktigt hur det fungerar här..." (V102)

"Kommunikationen har varit bristfällig mellan ledning och arbetstagare." (V169)

"Verkar som om högsta ledningen inte alls var förberedda på att organisationen blir så stor." (V345)

"Ylin johto tuntuu todella etäiseltä. Tuntuu kuin meidät olisi jätetty oman onnemme nojaan. Mahtaako ylimmällä johdolla olla käsitystä ruonjuuritasosta ollenkaan? Tunnen olevani pelkkä numero muiden numeroiden joukossa, en ole enää hoitaja persoonana, vaan pelkkä työväline." (V653)

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kreikkalainen filosofi Heraclitus totesi aikoinaan ”*There is nothin permanent, except change*”, eli ”mikään ei ole yhtä pysyvää kuin muutos”, (Westover, 2010). Siksi voidaan myös todeta, että tämän tutkielman aiheen ajankohtaisuudesta tai tärkeydestä ei ole epäilystä. Muutoksia tapahtuu koko ajan ympärillämme ja ne ovat varsin ajankohtaisia myös sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmässä ja sen organisaatioissa. Alalla tehdään laajoja hallinnollisia ja rakenteellisia uudistuspyrkimyksiä, kuten ajankohtaisena olevat hyvinvointialueiden perustamiset, joihin tässä tutkielmassa pyritään syventymään muutosvalmiuden ja muutosviestinnän teemojen kautta.

Muutoksessa tähdätään aina parempaan, mutta tämän saavuttamiseksi henkilöstö on tärkeä komponentti, joka pitää huomioida. Henkilöstön toimintakyky vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten organisaatio menestyy muutoksessa (Syväjärvi & Vakkala, 2009). Muutoksen tärkeimpänä tavoitteena tulisi olla henkilöstön tukeminen ja heidän valmiuksien lisääminen muutokseen sopeutumisessa (Choi, 2011). Vaikka henkilöstön tunnetilaan asettautuminen ja kokemusmaailman ymmärtäminen on yksi muutosjohtamista edesauttavia ja tärkeimpiä osa-alueita, tämä ei aina isossa organisaatiossa onnistu niin helposti (Juuti & Virtanen, 2009, s. 142–143). Lisäksi hyvään hallintotapaan kuuluu toiminnan julkisuus ja läpinäkyvyys.

Monet tutkijat (mm. Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Kotter, 1996, Holt ja muut, 2010) ovat todenneet muutosten onnistumisen riippuvan siitä, miten hyvin organisaation johtajat onnistuvat luomaan riittävän muutosvalmiuden organisaatiossa ja sen työntekijöissä. Muutosten hallintaan ja niiden johtamiseen on siis panostettava. Muutos koskettaa loppujen lopuksi yksittäisen henkilön työoloja, ja tämä on muutoksen johtamisessa huomioitava (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 19). Henkilöstön tunnereaktioihin kannattaa siis kiinnittää huomiota, kun halutaan parantaa muutosvalmiuden tasoa (Rafferty & Minbashian, 2019).

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkielman tuloksista ja pohditaan tuloksia tutkimuskysymysten valossa. Tutkielman tarkoituksena oli tarkastella muutosviestinnän ja muutosvalmiuden käsitteitä ja miten käsitteiden välistä yhteyttä kuvataan kirjallisuudessa. Tutkielman tarkoituksen ei ollut selvittää syy-seuraussuhdetta muutosvalmiuden ja muutosviestinnän välillä. Tämän tutkielman tuloksista ei voida myöskään tehdä selkeitä johtopäätöksiä tai yleistäviä johtopäätöksiä siitä, miten muutosviestintä vaikuttaa muutosvalmiuteen.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaisena ajankohtaisen muutoksen kohteena oleva henkilöstö koki muutosviestinnän toteutuneen, ja miten he kokivat muutoksen ja oman muutosvalmiutensa muutoksen yhteydessä. Tulosten kautta tavoitteena oli myös nostaa esille henkilöstön esittämiä toiveita ja tarpeita muutosviestinnän suhteen. Näiden lisäksi tavoitteena oli luoda käytäntöön sovellettavaa tietoa siitä, miten muutosviestinnän keinoilla voidaan vaikuttaa henkilöstön muutoskokemuksen positiivisesti ja ennen kaikkea tukea heidän muutosvalmiuttaan ison muutoksen yhteydessä.

Tässä luvussa hyödynnetään tutkielman empiirisessä osuudessa toteutuneen verkkokyselyn määrällisiä tuloksia mutta myös kyselytutkimuksen avoimen kysymyksen vastauksia. Avoimen kysymyksen tulosten perusteella saadaan kuva Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymään siirtyneen henkilöstön yleisistä muutoskokemuksista ja kokemuksista muutoksen yhteydessä toteutuneesta muutosviestinnästä.

Ensinnäkin on, kuten teoriaosuudessa, todettava että muutosvalmiuden käsite on laaja. Lisäksi Weiner, Amick ja Lee (2008, s. 424) toteavat muutosvalmiuden käsitettä tutkivassa kirjallisuuskatsauksessaan, että käsitteen käytön johdonmukaisuudessakin on puutteita tutkitussa tiedossa. He ehdottavat käsitteelle kaksiulotteista rakennelmaa, jossa toisaalta viitataan organisaation jäsenten motivaatioon, eli psykologiseen valmiuteen ja toisaalta kykyyn toteuttaa muutos, eli käyttäytymiseen liittyvä valmius. Psykologinen valmius toteuttaa muutos, eli halu ja motivaatio, on tärkeä komponentti, koska pelkät kyvyt ja resurssit tai asiantuntemus ei riitä muutoksen toteuttamiseen. Toisin

sanoen organisaatiolla saattaa olla kaikki tarvittavat inhimilliset, taloudelliset ja aineelliset resurssit muutoksen toteuttamiseen, mutta sillä ei kuitenkaan ole välttämättä kykyä koordinoida ja käyttää näitä resursseja tehokkaasti muutoksen aikaansaamiseksi.

Yhteenveto tuloksista tehdään tutkielman tutkimuskysymysten kautta, tarkentavat kysymykset ensin, ja viimeiseksi tutkielman pääkysymys.

Tutkielman yhtenä tarkentavana kysymyksenä oli:

Minkälaisena henkilöstö kokee muutoksen ja minkälainen on heidän suhtautumisensa muutostilanteeseen?

Kyselyn muutkokokemusta koskevissa tuloksissa korostui eniten, miten iso osa kyselyyn osallistujista ilmoitti kokeneensa epävarmuutta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä. Jopa 77,9 % kyselyyn vastanneista ilmoitti kokeneensa epävarmuutta muutoksen yhteydessä, kun taas ainoastaan hieman yli kymmenesosa vastaajista, 13,6 %, eivät kokeneet epävarmuutta. Tämä tulos seuraa teoriaosuudessa mainitun Valteen (2007) teettämän tutkimuksen tuloksia. Valteen (2007) mukaan jopa 87 % organisaatiomuutoksiin osallistuneista arvelivat muutoksen aiheuttaneen henkilöstön keskuudessa enemmän epävarmuutta ja pelkoa kuin positiivisia tunteita. Myös Syväjärvi ja Vakkala (2009) mukaan muutokseen liittyy usein tunteita, kuten epävarmuutta, epätietoisuutta ja pelkoa henkilöstön näkökulmasta.

Epävarmuuden syytä ei suoraan tiedusteltu kyselyssä, mutta yhtenä selittävänä tekijänä voi olla epävarmuus siitä, mitä muutos tulee tarkoittamaan itselleen. On muistettava, että muutokseen osallistuvia työntekijöitä kiinnostaa aina se, miten muutos tulee vaikuttaa heidän omaan tilanteeseensa, paikkaan ja työtehtäviin organisaatiossa (Oreg ja muut, 2011, s. 517). Lisäksi Oregon ja muiden (2011, s. 517) tutkimuslöydösten mukaan muutoksen johtajat ovat usein tietämättömiä siitä, miten muutokseen osallistuvat työntekijät saattavat reagoida muutokseen, eikä reaktioihin vaikuttamisen edestä tehdä tarpeeksi.

Muutosjohtajilla tulee olla selvällä tarkat muutoksen aiheuttamat seuraukset työntekijöille. Muutosjohtajien tulisi varautua selittämään, miten erilaiset mahdolliset uhat voidaan käsitellä ja samalla korostaa muutoksen mukana henkilöstölle tulevat edut. Myös Fedor, Caldwell ja Herold (2006, s. 23) päättelevät tutkimustulostensa perusteella, että muutosjohtajien tulisi kyetä viestiä henkilöstölle ja eri työyhteisöille, millaisia seurauksia muutoksella on eri työyhteisöille ja työntekijöille.

Tuloksissa korostui myös se, miten kyselyyn vastaajat kokivat hyvinvointialueelle siirtymisen vaikuttaneen omaan työhönsä. Vaikutukset eivät kuitenkaan koettu positiivisiksi. Noin puolet vastaajista, 49,8 %, olivat nimittäin sitä mieltä, että muutos ei tuonut positiivisia vaikutuksia omaan työhön. Noin neljännes, 24,5 %, koki kuitenkin muutoksen tuoneen ainakin jokseenkin positiivisia muutoksia omaan työhön.

Muutoksen aikana koettiin myös paljon negatiivisia tunteita. Yli puolet, 56,5 %, kyselyyn vastanneista ilmoittivat kokeneensa negatiivisia tuntemuksia jollain tavalla muutoksen aikana. Muutosten kokeminen on hyvin subjektiivista (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 15–16) ja tunteiden merkitys muutoksessa on suuri (Juuti & Virtanen, 2009, s. 118–123; Rafferty & Minbashian, 2019). Esimerkiksi Armenakis ja muut (1993) korostavat positiivisten tuntemusten, kuten toivon ja innostuksen uudesta, merkitystä muutosvalmiuteen.

Oregin ja muiden (2011, s. 515) mukaan muutokseen osallistuvien reaktioita on tutkittu laajasti, mutta tutkimustieto on jättänyt huomioimatta muutosta johtavien roolia reaktioiden käsittelemisessä. Muutokseen osallistuvien reaktioiden huomioiminen muutosagenttien ja johtajien toimesta voisi heidän mukaansa vaikuttaa suoraan muutoksen etenemiseen ja muutoksen onnistumiseen. Lisäksi Oregin ja muiden (2011, s. 515) varoittavat siitä, että tutkimustieto usein keskittyy liikaa käsitteeseen muutosvastarinta ja muutokseen osallistuvien negatiivisiin reaktioihin ikään kuin ne johtuisivat pelkästään muutokseen osallistuvien työntekijöihin liittyvistä vioista ja ominaisuuksista.

Tuloksissa, ja varsinkin avoimissa vastauksissa, korostui että moni vastaaja kuvasi oman suhtautumisensa muutokseen olevan alkuvaiheessa hyvä, ja ymmärrystä muutoksen tärkeyttä kohtaan löytyi. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että oma asenne ja suhtautuminen muutokseen oli muutosprosessin aikana muuttunut huonompaan ja muutosprosessiin oltiin jopa pettyneitä. Moni vastaaja ilmoitti avoimen kysymyksen kautta, että moni henkilös-
tölle tärkeä käytännön asia, kuten käyttöjärjestelmät ja palkanmaksu ei toiminut kun-
nolla hyvinvointialueelle siirtymisen aikana ja sen jälkeen.

*”Aloitettiin liian nopealla varoituksella kun eivät asiat toimi, kuten yksi tärkeim-
mistä palkanmaksu pitäisi toimia mutkattomasti kaikille työntekijöille...” (V535)*

Asenne muutosta kohtaan oli muutosajankohtana tulosten mukaan melko hyvä. Myön-
teisesti muutosta kohtaan suhtautuvia oli kuitenkin vain vähän enemmän, 40,2 %, kuin
vähemmän myönteisesti suhtautuvia, 37,5 %. Ymmärrystä muutosta kohtaan löytyi kui-
tenkin hyvin vastaajien kesken. Yli puolet vastaajista, 57,6 %, olivat sitä mieltä, että he
ymmärtävät miksi muutos tehdään ja ymmärtävänsä muutoksen tavoitteet. Myös si-
toutuminen tavoitteisiin oli tulosten mukaan hyvällä tasolla. Vastaajista 63,1 % ilmoitti
sitoutuvansa hyvinvointialueen tavoitteisiin. Vain 9,2 % vastaajista ilmoitti, että eivät
kokeneet sitoutuvansa tavoitteisiin.

*”Jag var väldigt positiv inför övergången till välfärdsområdet, och såg möjlighet-
erna till utveckling då teamen skulle bestå av samma yrkesgrupp som arbetar med
samma typ av klienter och liknande, men hittills har tyvärr den främsta känslan
varit frustration och besvikelse...” (V222)*

Melkein puolet (48,4 %) vastaajista ilmoitti myös näkevänsä muutoksen mahdollisuutena.
Muutosta tarpeellisena näkeviä oli sen sijaan pienempi osuus vastaajista, 29,5 %, mutta
prosenttijakauma oli väittämän tulosten osalta tasainen, koska 30,9 % ilmoitti, että eivät
näe muutosta tarpeellisena. Asennetta kartoittavien väittämien vastausten tulosten pe-
rusteella voidaan kuitenkin todeta, että työntekijöillä oli muutoksen aikana kokemastaan
epävarmuudesta huolimatta hyvä luottamus muutoksen mukana tuleviin mahdollisuuksiin.

Kuten aikaisemmin todettu, muutosjohtamisesta ja -viestinnästä vastuussa olevien tärkeimpänä tehtävänä on kertoa henkilöstölle muutoksen visio, tavoitteet ja perustelut, jotta jokainen organisaation yhteisöön kuuluva saa mahdollisuuden pohtia muutosta omasta näkökulmastaan ja mitä se tulee merkitsemään hänelle (Isoviita & Salonen, 2009, s. 205). On myös todettu, että muutosvalmius kasvaa, mikäli muutoksen tarve on tehty selväksi ja ymmärrettäväksi (Heim ja Sardar-Drenda, 2020).

Myös avointen vastausten mukaan tietoa muutoksen aikataulusta ja uuden organisaation tavoitteista ja teoreettista tietoa organisaatiosta annettiin paljon, monen mielestä jopa liikaa. Puutteelliseksi koettiin kuitenkin, että käytännön asioista ja henkilöstöä koskevista asioista ei tiedotettu riittäväksi. Monelle muutos vaikutti jäävän etäiseksi ja oma paikka koettiin vaikeaksi löytää uudessa organisaatiossa. Monessa kommentissa ilmeni myös, että tyytymättömyys kimposi siitä, että henkilöstölle oli vakuutettu, että mikään ei muutu henkilöstölle siirtymisen aikana. Todellisuudessa muutos koettiin kuitenkin tuoneen isoja vaikutuksia itselleen.

”Yleisellä tasolla on kerrottu tulevasta organisaatiosta, arvoista, strategiasta. Tiedottaminen siitä, miten muutokset vaikuttavat käytännöntyöhön yksikötasolla, on ollut täysin puutteellista ja epäonnistunutta. Koko syksy 2021 informoitiin henkilöstöä, että mikään omassa työssä ei tule muuttumaan, vaikka käytännössä lähes kaikki muuttui...” (V106)

”Siirtymisen yhteydessä tiedottaminen keskittyi organisaatorakenteeseen ja organisaation tavoitteisiin. Siitä, miten työt hoidetaan käytännössä, ei tullut infoa eikä kysymyksiin osattu vastata.” (V337)

”Tullut hyvin ympäröivää tietoa. Hallussa tuntui olevan vain johtajatasen muutokset.meille hoettiin,että mikään ei muutu,silti muuttui.” (V418)

Taskisen (2017, s. 166) mukaan henkilöstön muutostietämys ja osallisuuden tukeminen parantaa henkilöstön luottamuksen tunnetta ja yhteenkuuluvuuden, tasa-arvoisuuden ja turvallisuuden tunnetta. Tutkielman perusolettamus oli, että muutuskokemusta

voidaan parantaa tarjoamalla riittävää tietoa muutoksesta ja tarjota mahdollisuuksia osallistua muutosprosessiin. Kuitenkin tutkielman toisena merkittävänä tuloksena nousi esille, että kyselyyn vastanneet eivät selvästi kokeneet saaneensa riittävästi mahdollisuuksia kertoa omia näkemyksiä muutokseen liittyvistä asioista. Merkittävä osa vastaajista, 73,1 %, olivat tätä mieltä. Viestintä muutoksen aikana, vuorovaikutus ja keskustelun mahdollisuus vaikuttaa suoraan työntekijöiden muutkokemukseen (Syväjärvi & Vakala, 2009; Vakola & Nikolau, 2005). Kuten Isoviita ja Salonen (2009, s.205) ovat todenneet, hallinnollisia muutos- ja yhdistymisprosesseja kohtaan esitetty kritiikki koskee usein henkilöstön vähäisiä mahdollisuuksia osallistua, vaikuttaa ja tulla kuulluksi muutosprosessin aikana. He korostavat, että sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän organisaatioiden muutostilanteiden ja erityisesti organisaatioiden yhdistymisprosessien onnistumista tukee osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet, tiedon saanti ja tiedottaminen. Henkilöstön mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevaan päätöksentekoon on säädetty myös laissa (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449). Viestintä on organisaation toiminnan edellytys ja sen on tapahduttava monensuuntaisena (Koivisto & Pellinen teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 111).

”Känslan har varit att direktiv och information kommer från ledande positioner men arbetstagarnas åsikter och kunskap glöms bort eller tas inte i beaktande. Detta har lett till att vissa aspekter av arbetet, som arbetarna möter varje dag men som de i ledande position inte ens nödvändigtvis har tänkt på, har glömts bort...I framtiden hoppas jag på bättre kommunikation och att ledningen mer aktivt frågar efter arbetstagarnas synvinkel.” (V193)

”Koskaan meillä ei ole ollut todellista mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Olisin esim. kaivannut mahdollisuutta kertoa, mikä työssämme toimii ja mikä ei. Huoli asiakastyön heikentymisestä on ollut suuri ja nyt näyttää siltä, että asiakkaiden asema ei ole mennyt ainakaan parempaan suuntaan.” (V213)

”Kommunikationen har skett i fel riktning! Personalen som kan och vet hur arbetet ska göras, sitter inne med den riktiga kunskapen. Därför ska ledningen lyssna på personalen i samband med organisationsförändringar. Nu kommer order uppifrån som inte är förankrade hos personalen! Det leder till dålig stämning och frustration när man upplever att man inte kan påverka sin situation.” (V352)

Henkilökunnalta odotetaan muutokseen mukautumista, vanhoista ajatus- ja toimintamalleista luopumista, uudistumista ja sopeutumista uusiin käytänteisiin (Syväjärvi & Vakala, 2009). Ennen kaikkea henkilöstön odotetaan olevan valmis muutokseen, kun se tapahtuu (Tummers ja muut, 2015, s. 653). Muutosvalmiuden osalta kyselyssä tiedusteltiin, mikäli kokivat olevansa valmiita siirtymään uuteen hyvinvointialueorganisaatioon. Alle puolet kyselyyn vastanneista, 42,6 %, kokivat olevansa valmiita siirtymään hyvinvointialueelle. Noin kolmasosa, 33,4 %, vastaajista ilmoitti, että eivät kokeneet olleensa valmiita siirtymään hyvinvointialueelle.

Kuten Weiner (2009) on todennut, organisaatiossa vallitseva muutosvalmius voi laskea, mikäli muutoksen aikana kommunikoidaan epäjohtonmukaisilla viesteillä tai toimitaan muuten epäjohtonmukaisesti. Erilaisten viestien saaminen aiheuttaa vaikeuksia löytää yhteinen ymmärrys tavoitteista ja rajoittaa myös organisaatioiden jäsenten mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa keskenään ja jakaa tietoa keskenään. Heikko muutosvalmius voi olla jatkumo muutoksen toimeenpanoon liittyvistä ongelmista ja huonosti koordinoidusta johtamisesta ja viestinnästä. Muutoksessa viestiminen on kuitenkin jatkuvaa tasapainoilua, jossa on huomioitava henkilöstön toiveiden lisäksi organisaation tiedottamisvelvollisuus ja salassa pidettävä tieto (Koivisto & Pellinen teoksessa Niiranen ja muut, 2014, s. 110).

Tutkielman perusolettamuksena oli, että muutosviestinnällä on merkittävä vaikutus henkilöstön muutoskokemukseen ja muutosvalmiuden tasoon. Yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, millaisena ajankohtaisen muutoksen kohteena oleva henkilöstö koki muutosviestinnän toteutuneen. Toteutuneen verkkokyselyn kautta nostan esille, mitkä viestintään liittyvät asiat koettiin erityisen puutteellisiksi ja muutoskokemusta huonontavina ja epävarmuutta lisäävinä ja mitkä asiat koettiin vastaavasti hyvänä. Tutkielmassa oli kaksi tarkentavaa kysymystä, jotka koskivat henkilöstön kokemuksia muutosviestinnästä:

Miten henkilöstö kokee muutosviestinnän toteutuneen muutoksen yhteydessä?

Minkälaisia tarpeita ja toiveita henkilöstöllä on muutosviestinnän suhteen?

Merkittävänä tuloksena tutkielman kyselyssä oli, että yli puolet vastaajista (67,7 %) eivät kokeneet saaneensa riittävästi tietoa hyvinvointialueen valmistelutyöstä. Tätä voi pitää merkittävänä puutteena ja henkilöstön muutosvalmiuden ja muutkokokemuksen huonontavana tekijänä esimerkkitapauksessa. On todettava, että tiedon saanti muutosprosessin aikana on välttämätöntä, työntekijöiden muutosasenteen ja muutosvalmiuden muodostumiselle. Kotterin (1995) mukaan syy monen muutoksen epäonnistumiselle onkin juuri puutteellinen tieto, ja varsinkin puutteellinen tieto muutosvision osalta on haitallista. Lisäksi tiedon on oltava oikea-aikaista, käyttökelpoista ja riittävää. Myös Juuti ja Virtanen (2009, s. 69) toteavat, että tieto antaa henkilöstölle mahdollisuuden ennakoida tapahtumia ja se lisää hallinnan ja turvallisuuden tunnetta, lisää luottamusta johtajiin ja vähentää epävarmuutta ja huhujen leviämistä. van den Heuvel ja muut (2017, s. 411) ovat tutkimuksessaan löytäneet tämän paikkansapitävyyttä tukevia tuloksia. He toteavat samalla, että muutosjohtajat usein kamppailevat hyvän viestinnällisen lähestymistavan löytämisessä muutosten keskellä.

Avoimissa kommentteissa nousi useasti esille vastaajien epäily siitä, että esimerkiksi asioiden keskeneräisyydestä oli tietoisesti vaiettu johdon suunnasta muutosvaiheen aikana. Kuten Valkeakari ja Hyppönen (2009, s. 28) ja Erämetsä (2003, s. 194) ovat todenneet, tämä johtaa helposti huhujen ja juorujen leviämiseen ja edelleen epävarmuuden tunteen kasvamiseen henkilöstön keskellä. Myös negatiivisista asioista kannattaa viestiä ja asioita ei kannata jättää pois vain, koska pelätään henkilöstön reaktioita. Rehellisyys ja avoimuus viestinnässä luo uskottavuutta ja luotettavuutta.

”Ryktesvägen har kommit felaktig information som påverkat personalen till negativt.” (V249)

”Elimme viime vuoden hyvin epävarmassa ympäristössä, jossa korostui hyvin paljon juurut ja kuulopuheet. Viestintää kyllä oli, mutta se keskittyi ympäri vuoden

pitkälti samoihin asioihin (organisaation raameihin), kun henkilökunta olisi kaivannut konkreettista tietoa siirtymisestä. Viestinnän osalta koko ajan annettiin kuva, että asiat eteni aikataulun mukaisesti, mutta vasta loppuvuodesta selvisi, että ollaan erittäin myöhässä. Kukaan ei uskaltanut tuoda esille epävarmoja asioita hyvinvointialueeseen liittyen, vaan näitä mieluummin vaiettiin. Sekin olisi lisännyt luotettavuutta, jos oltaisiin rehellisesti kerrottu, että ei tiedetä. Sen sijaan samat henkilöstöinfot kiersi henkilöstön läpi kuukausi kuukaudelta. Jälkikäteen tullut tunne, että pidettiin isoa kulissia yllä, että kaikki sujuu, mikä ei sitten kuitenkaan pitänyt paikkansa.” (V463)

”Viestintää oli säännöllisesti, mutta viestinnän sisältö oli usein samaa kuin edellisessä esityksessä jo oli ollut. Lisäksi kaipasin viestintään enemmän avoimuutta ja rehellisyyttä aikataulusta ja haasteista valmistelussa.” (V577)

”Hyvinvointialueelle siirtymisen aikatauluista ja tavoitteista on saatu tietoa runsaasti. Eri asia, kuinka paljon työntekijä on ehtinyt perehtyä informaatiotulvaan. Tiedotuksessa on keskitytty tavallisen työntekijän näkökulmasta ”korkealentoisiin” asioihin. Kuinka käytännön asiat ruohonjuuritasolla hoidetaan on jäänyt epäselväksi.” (V671)

Muutosviestinnän ja tiedottamisen vaatimukset ovat sekä määrällisiä että laadullisia. Esimerkiksi Meyer (1996) korostaa, että tiedottaminen tulee olla jatkuvaa, toistuvaa, laajaa ja säännöllistä ja tietoa tulee levittää eri kanavien kautta. Meyerin mukaan laadullisiin vaatimuksiin kuuluu myös, että viestintä on realistista, selkeää, tarkkaa, rehellistä, avointa ja luotettavaa. Tiedon ristiriitaisuus ja lupaukset, joita ei käytännössä toteuteta, heikentävät viestinnän luotettavuutta. Viestinnän tulee myös olla johdonmukaista (Valpola, 2004, s. 63) ja määrältään jatkuvaa kaikkien muutosprosessivaiheiden läpi (Taskinen 2017, s. 161). Stenvall ja Virtanen (2007) varoittavat liiallisesta tiedottamisesta, joka helposti johtaa informaatiotulvaan. Tiedottamisessa tulee myös huomioida nykyorganisaatioiden rakenteen vaikutukset. Tieto ei liiku lineaarisesti, vaan kulkee itseohjautuvien verkostojen läpi (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 60). Tieto on sosiaalisesti konstruoitua ja raakadataa tulkitaan ja muokataan edelleen yhteiseksi ymmärrykseksi sitä mukaan, kun se liikkuu organisaation läpi (Juuti & Virtanen, 2009, s. 105). Samasta syystä on myös mietittävä viestinnässä käytettävää kieltä. Ymmärrettävä kieli ja käsitteet vähentävät väärinymmärryksen riskiä ja edesauttavat, että myös yksittäinen työntekijä pystyy työtämään omaa ymmärrystä muutoksesta (Valpola, 2004, s. 197).

Koskien viestinnän laatua, tuloksissa korostui eniten, miten suuri osa vastaajista olivat sitä mieltä, että tiedottaminen ei ollut riittävää tai että sitä ei tarjottu ajoissa. Lisäksi he eivät kokeneet tiedottamisen olevan riittävän selkeää tai ymmärrettävää.

Kyselyssä pyydettiin vastaajilta tietoa siitä, mistä olivat eniten saaneet tietoa ja mistä vastaavasti olisivat halunneet eniten tietoa. Tulosten mukaan tietoa ei hyvinvointialueelle siirtymisen aikana pystytty tarjoamaan riittävästi niistä asioista, mistä työntekijät olisivat kaivanneet tietoa. Eniten tietoa saatiin hyvinvointialueesta organisaationa ja hyvinvointialueelle siirtymisen aikataulusta ja johtoportaasta. Vähiten tietoa saatiin hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omaan työyhteisöön, hyvinvointialueen vaikutuksista omiin työtehtäviin ja muutoksen vaikutuksista hyvinvointialueen tarjoamiin palveluihin. Tämä tulos näkyi myös, kun työntekijöiltä kysyttiin mistä olisivat halunneet lisää tietoa. Tähän he ilmoittivat halunneensa lisää tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omiin työtehtäviin henkilöstöasioista, hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omaan työyhteisöön ja muutoksen vaikutuksista hyvinvointialueen tarjoamiin palveluihin. Lisäksi avoimissa vastauksissa korostui tiedontarve liittyen muutoksen vaikutuksista käytännön työhön ja miten käytännön asioita tulisi hoitaa hyvinvointialueelle siirtymisen jälkeen.

Kyselyssä pyydettiin vastaajia nimeämään ne asiat mistä olivat saaneet eniten tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen aikana ja vastaavasti vähiten tietoa. Vastaajien mielestä he olivat saaneet eniten tietoa hyvinvointialueesta organisaationa ja hyvinvointialueelle siirtymisen aikataulusta. Vähiten tietoa he ilmoittivat saaneensa hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omaan työyhteisöön, hyvinvointialueen vaikutuksista omiin työtehtäviin ja muutoksen vaikutuksista hyvinvointialueen tarjoamiin palveluihin. Seuraavaksi kyselyyn vastaajia pyydettiin nimeämään niitä asioita, mistä olisivat halunneet saada lisää tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen aikana ja mistä asioista eivät kaivanneet niin paljon tietoa. Vastaajat ilmoittivat halunneensa lisää tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omiin työtehtäviin henkilöstöasioista, hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omaan työyhteisöön ja muutoksen vaikutuksista hyvinvointialueen

tarjoamiin palveluihin. Vähemmän tietoa kaivattiin vähemmän tietoa hyvinvointialueesta organisaationa, hyvinvointialueelle siirtymisen aikataulusta ja hyvinvointialueen organisaatiotason tavoitteista. Tulosten mukaan tietoa ei siis hyvinvointialueelle siirtymisen aikana pystytty tarjoamaan riittävästi niistä asioista, mistä työntekijät olisivat kaivanneet tietoa. Ainoastaan tieto mahdollisista uusista käyttöjärjestelmistä ja tieto hyvinvointialueen tavoitteista oli vastannut työntekijöiden tiedonsaannin tarvetta.

Muutosviestinnän epäonnistuminen sanotaan liittyvän liian yleisen muutostiedon tarjoamiseen ja yksilöllisten tai tietyn ryhmän koskettavien tilanteiden huonosti huomioivan tiedon tarjoamiseen. Isoviita ja Salosen (2009), Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 64) ja Juutin ja Virtasen (2009, s. 69) mukaan ensisijaisen tärkeää on tarjota henkilöstölle konkreettista, käytännönläheistä tietoa, kuten miten työntekijän työnkuva tulee mahdollisesti muuttumaan ja esihenkilökuvioiden muutokset. Valitettavan usein tiedottamisessa keskitytään suuriin linjoihin ja periaatteisiin, jotka jäävät hyvin etäisiksi työntekijöille.

Tutkielman kyselyssä vastaajille annettiin myös avoimen kysymyksen kautta mahdollisuus kertoa mistä olivat saaneet tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen aikana. Avoimissa vastauksissa nousi jälleen esille, että eniten tietoa oli koettu saaneensa johtoportaasta ja uusista johtajista. Vastaavasti vastaajille mahdollistettiin kertoa avoimen kysymyksen kautta mistä olisivat halunneet lisää tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen aikana. Näissä vastauksissa korostui toiveet saada lisää tietoa esimerkiksi muutoksen vaikutuksista käytännön työhön ja miten käytännön asioita tulisi hoitaa hyvinvointialueelle siirtymisen jälkeen.

”Jag var positiv till övergången ända till slutet av 2021 då jag insåg min placering i det nya välfärdsområdet var oklar. Vid årsskiftet hade jag ännu inte fått någon förman. Ännu i slutet av mars är det oklart var min egentliga placering blir och vilka arbetsuppgifter jag i huvudsak ska utföra. Jag litade på att jag skulle få fortsätta arbeta som tidigare, eftersom det var vad som sades i den allmänna informationen. Min inställning har gått från att vara positiv inför övergången till att bli negativ efter övergången. Detta främst pga att kommunikationen varit otydlig och förändringarna betydligt större än vad man låtit förstå.” (V255)

”Vi har haft många frågor, men få svar. Förmanna-infon som kommit via välfärdsområdet har delgetts oss anställda, men mycket av den infon som den innehållit; valen av alla chefer, tekniska detaljer och den stora helheten, är inte ändå sånt som påverkar mitt dagliga arbete eller gett svar på hur mitt arbete kommer att förändras, vem som blir min nya förman, hur arbetsuppgifterna förändras osv.” (V669)

Monessa avoimessa vastauksessa nousi esille, että tietoa tuli liikaa ja tätä kutsuttiin jopa infotulvaksi. Lisäksi koettiin, että tiedon massasta oli vaikea löytää itseään koskevat asiat.

”Totaalinen infotulva tullut ja vaikea erotella, että mikä on omalta kohdalta olennaista ja mikä ei.” (V409)

”En översvämning av information som är omöjlig att ta till sig, speciellt för personal som helt enkelt inte har tiden att sitta på Teams-möten eller läsa e-post/intra.” (V791)

”Nästan för mycket info om saker som inte direkt berör mig och mitt arbete, svårt att få fram det som berör en själv.” (V799)

Muutosviestinnässä on myös mietittävä muutosviestinnän konkreettisia keinoja tai tapoja välittää tietoa työyhteisöön (Juuti & Virtanen, 2009, s. 105). Organisaatiossa on hyvä olla valmis viestintäsuunnitelma, jossa Pahkinin ja muiden (2011, s. 19) mukaan on kaksi elementtiä; toimintatavat ja sisältö. Toimintatapoja miettiessä tulee huomioida, kuka viestii ja miten ja milloin viestitään. Sisällön kohdalla tulee vastata kysymyksiin, miksi muutos tehdään ja mitä sillä halutaan saavuttaa.

Viestintäkeinoja on lukuisia, sekä sisäisiä että ulkoisia. Walker ja muut (2007, s. 770) toteavat, että viestintä monen kanavan kautta auttaa työntekijöitä suhtautumaan myönteisemmin muutokseen ja tukee heitä käsittelemään muutuskokemusta.

Tietoa oli saatu lähiesihenkilöltä ja sähköpostitse sekä organisaation intranetistä, osasto- ja tiimikokouksessa ja kollegalta epävirallisessa vuorovaikutustilanteessa. Merkittävästi korostuva tulos kyselyssä oli, että vastaajat olisivat toivoneet enemmän tietoa

kasvokkain tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa. Tämä tulos seuraa myös kirjallisuudessa esille nostettuja tutkimustuloksia. Esimerkiksi Frahmin ja Brownin (2007) tutkimustulosten mukaan muutosviestinnän kohteena oleva henkilöstö kokee usein muodollisten viestintäkanavien puuttuvan ja toivovan enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Tulosten mukaan he, jotka kokivat olevansa hyvässä yhteydessä esihenkilöön, kokivat myös saavansa luotettavaa tietoa ja hyväksyivät muutosprosessin aikana tapahtuvia asioita paremmin. Osallistumis- ja dialogimahdollisuudet siis tukevat parempaa asennoitumista muutosta kohtaan. Pahkinin ja muiden (2011, s. 28) mukaan kasvokkain käydyt keskustelujen kautta varmistetaan, että työntekijöillä on ymmärrys muutoksesta, vahvistetaan turvallisuudentunnetta ja saadaan työntekijät tuntemaan olevansa arvostettuja. Myös Valpola (2004, s. 64) nostaa esille, että pelkkä kirjallinen viestintä ei riitä, jotta asioihin perehdyttäisiin tai sisäistettäisiin, vaan kasvokkain viestintä on tässä tehokkainta.

Viestintäkeinojen laatua kartoitettiin parin kysymyksen avulla. Tuloksissa nousi esille, että työntekijät olivat saaneet eniten tietoa lähiesihenkilöltä ja sähköpostitse sekä organisaation intranetistä, osasto- ja tiimikokouksessa ja kollegalta epävirallisessa vuorovaikutustilanteessa. Vähiten tietoa vastaajat ilmoittivat saaneensa videoista, tiedotustilaisuuksista, mediasta ja kirjallisista tiedotteista ja materiaaleista. Myös näissä kysymyksissä annettiin mahdollisuus vastata avoimen kysymyksen avulla. Vastauksissa koskien mitä viestintäkanavan kautta oli saatu tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä ilmoitustauluilta, ammattijärjestöiltä, kokouksissa ja työryhmissä tai hakemalla tietoa itse tai kysymällä.

Stenvall ja Virtanen (2007, s. 67) korostavat, että sähköisten kanavien hyödyntäminen on vaarallisen helppoa, koska tiedon saatavilla oleminen ei tarkoita, että se löydetään ja hyödynnetään työntekijätasolla.

”Sähköpostit eivät ole aina saavuttaneet ruohonjuuritasoa. Tieto on varmasti lähtenyt oikeasta paikasta, mutta ei milloinkaan saavuttanut sitä tarvitsevia.” (V297)

”Informationen vi fick kom främst via e-post i form av dokument med tiotals många sidor eller flera minuter långa videor, vilket man inte hade tid att överhuvudtaget ögna sig igenom, åtminstone inte under arbetstid. Vi har haft fullt upp redan som det var med patientarbete och med pandemin. Och jag själv var inte så intresserad av att bekanta mig med informationen hemma på min egen fritid. Jag hade gärna sett att man sökt sig ut till arbetsplatserna och informerat oss ”face to face” på t.ex. avdelningsmöten, åtminstone gällande sådan information som direkt berörde oss.” (V377)

”Det har brustit i kommunikationen eftersom man från ledningshåll verkar tycka att det att man informerar via epost och epostbilagor, skulle vara tillräckligt. Stora förändringar som denna sammanslagning behöver planeras bättre, förberedas för personalen, så att personalen känner sig delaktiga. Upplevelsen i nuläget är att det rasslar in anvisningar per epost, som förväntas genomföras, hur opraktiska och huvudlösa anvisningarna än är. A och o i organisationsförändring är ju enligt mig, personliga möten med personalen, då blir även inkommande epost mer personlig.” (V756)

Kyselyssä pyydettiin vastaavasti työntekijöitä ilmoittamaan mitä viestintäkanavia kautta olisivat halunneet saada tietoa. Vastajat ilmoittivat haluavansa tietoa mieluiten lähiesihenkilöltään, tiedotustilaisuuksista ja osasto- ja tiimikokouksissa. Avoimen kysymyksen vastauksissa korostui myös toive saada tietoa kasvokkain tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa.

”Enemmän johdon kanssa yhteisiä tiedotus ja kysely tilaisuuksia ja jo aikaisemmin kuin mitä nyt oli järjestetty. Olisi voinut huomata puolin ja toisin mahdollisia haasteita, joita aina ilmenee, pystyisi edes osan ennakoimaan.” (V108)

”För mycket förändringar och information på samma gång, framförallt på e-post. Min förman har haft så mycket jobb och nya enheter att vi inte ens haft ngt fysiskt möte/diskussion inom vår enhet efter sammanslagningen.” (V246)

Muutosjohtamisessa haastavaa ja ristiriitaista on, että keskijohto ja esihenkilöt ovat usein hankalassa asemassa, sekä välittämässä tietoa alaisilleen että henkilöstön rakenteellisen muutoksen kohteena (Mattila, 2007, s. 90). Muutosviestintä on aikaa vievää, koska jokaisen esihenkilön on ensin itse sisäistettävä ja sitouduttava viestin sisältöön viedäkseen sitä uskottavasti eteenpäin seuraavalle tasolle (Valpola, 2004, s. 44).

Onnistuakseen, muutosviestinnän on ohjauduttava kaikkien organisaatiokerrosten läpi, johdolta esimiehille, esimiehiltä työtiimeille jokaiselle työntekijälle, ja mieluiten suhteellisen lyhyessä ajassa. Esihenkilöiden on kyettävä suhteellisen lyhyessä ajassa itse sisäistää sitoutua muutosviestiin voidakseen uskottavasti viedä sitä eteenpäin seuraavalle tasolle (Valpola, 2004, s. 44). Tämä voi tehdä tehtävän hyvin haastavaksi, koska esihenkilö toimii monesti myös ainoana tiedon lähteenä henkilöstölleen ja joutuu itse lyhyessä ajassa suodattamaan oleellisen tiedon isosta tiedon määrästä.

Kyselyn tulosten mukaan henkilöstö oli yleisesti ottaen saanut tietoa hyvin lähiesihenkilöltä. Yli puolet, 64,8 %, kyselyyn vastanneista ilmoittivat, että lähiesihenkilö oli tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyvistä asioista. Pääosa, 75,5 %, kyselyyn vastanneista ilmoitti myös luottavansa täysin tai jokseenkin siihen, että esihenkilö antaisi tietoa työntekijää koskevista asioista muutoksen yhteydessä. Hyvin monessa avoimessa vastauksessa kerrottiin esihenkilöiden tehneen hyvää työtä viestinnän ja tiedottamisen suhteen ja moni mainitsi huomanneensa, että esihenkilöilläkään ei vaikuttanut aina olevan tarpeeksi tietoa mitä jakaa henkilökunnalleen.

”Min förman gjorde sitt bästa och diskuterade mycket med oss i personalen. Hon gav oss all information hon hade fått...” (V10)

”Förmannen har varit den som har gett mest användbar och konkret information. Problematiskt var då inte ens förmannen fick tillräcklig information eller så kom informationen till förmannen mycket sent.” (V272)

”On tullut tunne, ettei lähiesimieshenkilöt ole saaneet ylemmältä taholta riittävästi viestintää, jota olisivat voineet kentälle tiedottaa.” (V466)

”Lähiesimies on tehnyt kaiken minkä voinut...” (V826)

Johdon viestinnällistä toimintaa koskevat tulokset osoittavat, että yli puolet, 60,8 %, kyselyyn vastanneet luottivat täysin tai jokseenkin siihen, että johto antaisi henkilöstölle heitä koskevaa tietoa muutoksen aikana. Avoimissa vastauksissa korostui kuitenkin, että moni koki johdon etäiseksi henkilöstöstä ja vuoropuhelun huonoksi johdon ja henkilöstön välillä.

"Alldeles för lite kommunikation mellan ledning och de som är på "verkstadsgolvet". Inte visat intresse eller engagemang." (V104)

"Syntynyt käsitys henkilöstöhallinnosta, jossa johto ja työntekijät ovat vastakkain..." (V71)

"Till en början fanns en väldigt motiverad och engagerad ledning som delade information regelbundet. Alla visste vart vi skulle nå och varför men frågorna hur och på vilket sätt får aldrig några svar. Ledningen har kunnats anses duktiga på att informera om vad som är på gång men samtidigt har det varit en envägs-kommunikation där man som anställd inte haft möjlighet att få svar på sina frågor. "Fortsätt som tidigare" har varit svaret på det mesta från ledningens håll. Att fortsätta som tidigare är inte möjligt när alla program ändrar, du ska ha enstämmighet med resterande kommuner i välfärdsområdet och du inte får svar på frågor." (V448)

Kyselyn yleisesti luottamusta lähiesihenkilöä ja johtoa kohtaan mittaavat osiot osoittivat, että työntekijöillä oli hyvä luottamus lähiesihenkilöönsä. Lähiesihenkilöihin luotettiin tulosten mukaan enemmän kuin johtoon. Johtoon ja lähiesihenkilöön luottaminen on todettu olevan yhteydessä parempaan muutosvalmiuteen (Heim & Sardar-Drenda, 2020; Neves & Caetano, 2009; Choi, 2011). Työntekijän yhteys ja suhde omaan esihenkilöön vaikuttaa muutkokokemusta positiivisesti kohentavasti. Self ja muut (2007, s. 215) mukaan useassa tutkimuksessa on todettu, että esihenkilö voi saada työntekijän tuntemaan riittävää tukea läpi muutoksen ja että häntä arvostetaan osana organisaatiota. Lisäksi esihenkilöasemassa toimivien on todettu olevan erityisen tärkeässä asemassa viestinnässä ja viestin lähettämisessä (Juuti & Virtanen, 2009, s. 106).

Suuret rakenteelliset organisaatiouudistukset, kuten edessä oleva sote-uudistus ja hyvinvointialueiden perustaminen asettaa suuria haasteita organisaatioiden johtamiselle. Hallinnollisten uudistusten myötä luodaan uusia, isoja organisaatioita, jotka toimivat hajautetusti ja verkostomaisesti. Näiden verkostoimaisten organisaatioiden konfliktierkkiä alueita ovat erityisesti johtamisen tasapuolisuus ja luottamus sekä monikerroksisiin toimintarakenteisiin sitoutuminen (Juujärvi ja muut, 2019). Juujärvi ja muut (2019) nostavat esille hajautetun organisaation erityispiirteitä, kuten että työtä saatetaan tehdä eri

paikoissa ja sen jäsenet ja johtajat voivat toimia hajallaan toisistaan. Lisäksi he nostavat esille, että johdettavana on usein moniammatillisia ryhmiä, joita on kohdeltava tasapuolisesti. Johtamista ja sen kehittämistä tulisi tämän takia tukea täydennyskoulutuksella, mentoroinnilla ja työnohjauksella organisaation eri tasoilla (Juujärvi ja muut, 2019). Zitting ja muut (2020) korostavat johtotasojen välisen viestinnän merkitystä onnistuneen muutoksen kannalta. Koska lähijohto toimii muutosviestinnän välittäjänä, on erittäin tärkeää, että lähijohdolle on tarkasti viestitty muutoksen tavoitteet ja muutosprosessin sisältö.

Tutkielman pääkysymyksenä oli:

Miten henkilöstön muutosvalmiutta voidaan tukea muutosviestinnän keinoilla sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutoksen yhteydessä?

Vaikka henkilöstö pitäisi nähdä organisaation tärkeimpänä voimavarana, valitettavan usein henkilöstön rooli muutoksissa jää vähäiseksi (Virtanen & Stenvall, 2014). Muutosjohtaminen tulee siis nähdä ennen kaikkea ihmisten johtamisena, ei pelkästään strategiisena johtamisena tai asioiden johtamisena (Kotter, 1996). Kuten monet tutkijat (esimerkiksi Choi, 2001; Kotter, 1996; Vakola & Nikolau, 2005) ovat todenneet, henkilöstön osallisuuden ja roolin laiminlyönti ja heidän asenteiden huomiotta jättäminen muutosprosessissa selittää monen epäonnistuneen muutoksen.

Kuten tutkielma kyselyn tuloksissa esitettiin, muutoksen keskellä henkilöstö kaipasi tietoa itseään koskevista asioista ja siitä, mitä muutos tarkoittaisi itselleen ja miten se mahdollisesti tulisi vaikuttamaan omiin työtehtäviin ja paikkaan organisaatiossa. Monesti henkilöstölle tarjottu tieto jää korkealentoiseksi ja teoreettiseksi, eivätkö organisaation jäsenet löydä itselleen tärkeän tiedon sen runsauden takia. Organisaation jäsenet haluavat kuulla ja nähdä selkeän kuvan siitä, mitä on tulossa ja mikä heidän paikkansa ja asemansa tulevaisuudessa on (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 147). Siksi muutosjohtajien rooli muutoksen alkuvaiheessa on tärkeä. He luovat parhaimmassa tapauksessa omaksuttavan

vision, jossa myös henkilöstö löytää vastauksia omasta roolista muutoksen aikana ja sen jälkeen. Organisaation jäsenet haluavat nähdä itsensä osana tulevaisuutta, koska se toimii epävarmuuden tunnetta vastaan.

Nevesin (2009 s. 216–217, 227–229) mukaan muutosvalmiutta luodaan vähentämällä muutosvastarintaa, osallistamalla työntekijöitä muutosagenteiksi, luomalla muutosviesti, joka antaa kuvan tavoitellusta käytökseen muutoksesta organisaatiossa. Hän jatkaa painottamalla, että muutosviestin sisältö tulee keskittymään muutoksen organisaatiolle tuomiin hyötyihin ja siihen, että kaikkien intressissä on edessä olevan muutoksen läpivieminen. Muutosjohtajat ovat tämän mukaan kriittisessä roolissa hyvän muutosviestin luomisessa ja sen myötä myös muutosvalmiuden luomisessa (Neves, 2009, s. 216–217, 227–229).

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa todella moni tekijä, joihin pyritään vaikuttamaan muutosjohtamisen keinoin. Onnistumiseen vaikuttaa johdon sitoutuminen muutokseen, henkilöstön osallistaminen ja kuuntelu, henkilöstön motivaation ja muutokseen sitoutumisen tukeminen, henkilöstön kehittäminen, johtaminen tarkan vision perusteella, systemaattinen eteneminen, tehokas viestintä ja riittävät resurssit viedä muutos läpi (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 17). Johdon tehtävänä on huolehtia muutoksen toimeenpanossa esille nouseviin haasteisiin ja luoda näihin vastaava strategia ja huolehtia sen toimeenpanosta (Nyholm & Airaksinen, 2009). Strategian ytimessä avoin kommunikaatio ja sosiaalinen vuorovaikutus nähdään muutoksen toimeenpanoa vahvistavina tekijöinä. Ilman näitä muutosviesti jää helposti yhdelle tasolle, jolloin vaarana on, että muutos jää rakenteelliseksi (Nyholm & Airaksinen, 2009). Henkilöstön ymmärrys muutostarpeesta ja sen hyväksyminen vaikuttaa koko muutosprosessin onnistumiseen (Isoviita & Salonen, 2009, s. 209). Kuten tutkielman kyselyssä tuli esille henkilöstö kaipasi enemmän vuoropuhelua ja vuorovaikutusta johtotason kanssa sekä tilaisuuksia, missä kasvokkain voisi esittää kysymyksiä ja esittää omia näkemyksiä muutokseen liittyvistä asioista.

Muutosta johtavien tulisi erityisesti kiinnittää huomiota kannustavan ja luottavaisen organisaatiokulttuurin luomiseen, jos haluavat muutokseen osallistuvien työntekijöiden tuen muutokselle ja parhaat mahdolliset edellytykset yhteistyölle muutosprosessin läpi (Oreg ja muut, 2011, s. 516). Tähän liittyy myös muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin tukeminen. Muutosmyönteinen organisaatio on Kvistin ja Kilpiän (2006, s. 121) mukaan:

1. Nykyhetken ja tulevaisuuden yhdistävä
2. Oppimista elämäntavaksi tekevä
3. Jokapäiväisiin parannuksiin ja muutoksiin kannustava
4. Tiimityön merkitystä korostava
5. Toisinajattelijoita rohkaiseva
6. Läpimurtoja suojaava
7. Teknologiaa hyödyntävä
8. Luottamusta rakentava ja syventävä

Muutosten tarkkailussa huomio kiinnittyy usein liian vahvasti itse muutokseen ja sen johtamiseen. On muistettava, että muutoksen keskiössä on aina organisaatiossa toimivat ihmiset. Siksi ihmisläheinen lähestymistapa on muutoksen toteuttamisen suunnittelussa tärkeä (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 118). Ihmisläheinen muutosjohtaminen pitää sisällään myös alkuvaiheen pelkojen ja vastustuksen käsittelemisen rakentavasti. Kuuntelemisen ja keskustelemisen tarpeen unohtaminen johtaa usein muutosten epäonnistumiseen, koska organisaation jäsenet juuttuvat keskelle muutosmatkaa (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 183).

Kun muutoksen johtamista ja muutosvalmiutta tukevaa muutosviestintää tutkitaan, on huomioitava kyseessä olevan muutoksen erityispiirteet ja tarkasteltava minkälainen muutosprosessi on kyseessä. Muutoksen erityispiirteiden pohjalta voidaan paremmin päätellä mitä muutoksen haasteiksi muodostuu ja millä muutosviestinnän keinoilla saavutetaan muutoksen tavoitteet.

Muutoksen erityispiirteisiin voidaan lukea muutoksen kokoluokka. On huomioitava, että myös pieni muutos organisaatiossa horjuttaa organisaation sisällä vallitsevan tasapainon ja aiheuttaa muutoksia organisaation sisäiseen kulttuuriin. Rafferty ja Simons (2006) toteavat tutkimuksessaan, että organisaation työntekijät kokevat parempaa muutosvalmiutta pienten organisaatiomuutosten, kuten uusien toimintamallien tai tietojärjestelmien käyttöönoton yhteydessä. Sen sijaan he toteavat, että suuret muutokset, kuten organisaatiofuusiot ja suuret hallinnolliset rakenneuudistukset vähentävät muutosvalmiutta suuremmalla todennäköisyydellä. Myös Armenakis, Harris ja Mossholder (1993) ovat todenneet, että muutosvalmius on usein huonommalla tasolla isoissa, perusteellisissa organisaatiomuutoksissa. Rafferty ja Simons (2006) toteavat myös, että työntekijät, joiden muutosvalmius oli korkea pienten muutosten yhteydessä, olivat suuremmalla todennäköisyydellä muutosvalmiimpia myös suurten muutosten yhteydessä. Taskinen (2017, s. 165) toteaa myös, että organisaation suuri koko ja varsinkin organisaation hierarkkinen rakenne ja ammattiryhmien väliset kilpailevat intressit luovat haasteita muutosten johtamiselle. Mitä isommasta organisaatiomuutoksesta on kyse, sitä vaikeammin hallitsevissa henkilöstön suuntaan kohdistettu viestintä ja heidän osallisuuden tunteen vahvistaminen on (Isoviita & Salonen, 2009, s. 209).

Muutosten toteuttaminen on edelleen monessa organisaatiossa haastavaa ja etenkin julkisen sektorin toimintaympäristössä muutosten nopea toimeenpano voi olla vaikeaa sen sektorimaisuuden ja toiminnan monimuotoisuuden takia. Myös Isoviita ja Salonen (2009, s. 206) painottavat, että sosiaali- ja terveysjärjestelmää vaivaa merkittävä ongelma, joka johtuu alan sektorikeskeisyyden aiheuttaman koordinoinnin puutteesta. Uusien hyvinvointialueorganisaatioiden perustaminen voi esittäytyä hankalaksi, koska organisaatioihin on liittymässä henkilöstöä monesta eri kunnallisesta organisaatiosta, joissa on vallinnut omat kontekstisidotut ominaispiirteet, kulttuuri, perinteet ja toimintatavat. Kuten Valpola (2004, s. 21) toteaa, näiden yhteensovittaminen vaatii aikaa ja opettelemista, joka haastaa myös henkilökunnan ja saattaa aiheuttaa prosessin aikana epävarmuutta ja huolta tulevasta.

7 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Heikkilän (2014, s. 27) mukaan tutkimus on laadukas ja onnistunut, mikäli sen avulla saadaan luotettavia, tutkimuskysymyksiin vastaavia tuloksia. Lisäksi hän mainitsee, että tutkimus on tehtävä rehellisesti, puolueettomasti ja niin, että vastaajille ei aiheudu tutkimuksesta haittaa. Tutkielma on laadittu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvien tieteellisten käytäntöihin lukeutuu tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021).

Tutkimuksen eettisyyttä ylläpitää, että tutkimuksen toteuttaja pysyy koko tutkimusprosessin aikana objektiivisena tai puolueettomana eikä anna omien moraalisten vakaumusten vaikuttaa tutkimusprosessiin. Puolueettomuus on muistettava kaikissa prosessin vaiheissa, tutkimustavan valinnassa, kysymysten muotoilussa, aineiston analysoinnissa ja tulosten raportoinnissa (Heikkilä, 2014, s. 28). Kaikille tutkijoille, huolellisillekin, voi sattua tutkielman aikana tahattomia virheitä, mutta esimerkiksi tahallinen tulosten vääristäminen vähentää tutkielman eettisyyttä ja luotettavuutta merkittävästi (Heikkilä, 2014, s. 28).

Hyvien tieteellisten käytäntöjä seuraten tämän tutkielman kuuluvan verkkokyselyn toteuttamista varten anottiin asianmukainen tutkimuslupa kohdeorganisaatiosta. Tutkielmassa on myös huomioitu muut ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet, jotka on luotu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) toimesta.

Yhtenä tärkeänä tutkimuksen eettisyyttä ylläpitäviin vaatimuksiin kuuluu tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyvät vaatimukset (Vilkka, 2021, s. 47). Tämän tutkielman aineisto säilytettiin tutkielman toteuttamisen ja aineiston analyysin aikana Webropol-ohjelmassa ja hävitettiin asianmukaisesti tämän jälkeen. Tutkimuksen säilyttämiseen liittyviin vaatimuksiin voidaan myös lukea tutkittavien anonymiteetin säilyminen (Vilkka, 2021, s. 47).

Muutoinkin tutkimuksen tietosuojasta on huolehdittava. Esimerkiksi tulosten raportoinnissa on huolehdittava, että tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti säilyy eikä kenenkään yksityisyyttä loukata (Heikkilä, 2014, s. 29). Tätä noudattaen tämän tutkielman tulosten raportoinnissa on pyritty vastaajien anonymiteetin säilyttämiseen. Esimerkiksi avoimia vastauksia on esitetty vastaajajärjestystä hyödyntäen ja huolehdittu siitä, että niistä ei voi tunnistaa tiettyä vastaajaa.

Tutkielman toteuttamisvaiheessa hyödynnettyyn verkkokyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja eettisten periaatteiden mukaisesti kyselyn vastaanottaneet pystyivät kieltäytymään vastaamasta siihen. Tämä oli myös mainittu kyselyn saatetekstissä. Lisäksi saate tekstissä oli hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti annettu tietoa tutkimuksesta, kuten tutkimuksen tarkoituksesta ja aineiston käyttötavoista (vrt. Heikkilä, 2014, s. 29). Saateteksti ja siinä esitetty tieto annettiin sekä suomen- että ruotsinkielisenä kohdeorganisaation henkilöstön kaksikielisyyden takia.

Tutkielman verkkokysely on luoto tutkielman laatijan toimesta, ja siinä huomioitiin kyselyn, eli mittarin, luotettavuuteen vaikuttavat tekijät ja suositukset luotettavuuden lisäämiseksi. Esimerkiksi Metsämuuronen (2009, s. 67) pitää mittarin luotettavuutta yhtenä tutkimuksen tärkeimpänä kokonaisluotettavuutta ylläpitävänä tekijänä. Hyvä mittari tuottaa luotettavaa tietoa. Mittarina tarkoitetaan esimerkiksi kyselyä, jonka avulla pyritään tuottamaan tietoa tietystä ilmiöstä kuvaten sen todellista luonnetta. Mittarin luotettavuuden peruspilarina on, että se kuvaa ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti (Metsämuuronen, 2009, s. 67). On huomioitava, että valmiin ja testatun mittarin, käyttäminen nostaa tutkimuksen luotettavuutta. Oman mittarin luominen on mahdollista, mutta silloin tutkimuksen luotettavuus on tämän varassa (Metsämuuronen, 2009, s. 67). Mittarin, eli kyselyn, testaaminen ja pilotointi kohderyhmällä on suositeltavaa. Myös tämän tutkielman kyselyn kysymyspatteristo testattiin tutkielman laatijan lähipiirin toimesta, jolloin mahdolliset tulosten vääristämisen riskit pystyttiin poistamaan kyselystä. Esimerkiksi kyselyn kysymysten muotoilua muokattiin useamman kerran väärinymmärtämisen

riskin vähentämiseksi. Samalla testattiin kyselyn toteuttamiseen hyödynnettyä kyselyohjelmistoa Webropolia.

Kuten Metsämuuronen (2009, s. 72) nostaa esille, mittari eli kysely, luodaan teoriaan pohjautuen. Myös tämän tutkielman kysely pohjautuu tutkielman teoreettiseen viitekehukseen ja sen keskeisiin käsitteisiin. Lopullinen kysely rakentui eri vaiheiden kautta. Kyselystä tehtiin ensin raakaversio, joka tarkasteltiin kriittisesti tutkimuskysymyksiä ja teoriapohja huomioiden. Ennen lopullisen kyselyn valmistumista kyselyä muokattiin poistamalla tiettyjä kysymyksiä patteristosta, siirtämällä niiden järjestystä tai muuttamalla kysymysten muotoilua väärinymmärtämisen riskiä vähentäen.

Tiedonkeruumenetelmän on oltava tutkimusasetelmaan ja -kysymyksiin soveltuva, jotta tutkimuksen luotettavuus pysyy hyvänä. Tämän tutkielman tiedonkeruun menetelmäksi valikoitui verkkokysely. Heikkilän (2014, s. 17) mukaan verkkokyselyn toteuttaminen vaatii asiantuntemusta ja loppujen lopuksi tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus riippuu pitkälti verkkokyselyn teknisestä toteutuksesta. Teknisessä toteutuksessa on mietittävä, miten kysely saadaan kohdennettua kohderyhmälle, esitettyä tietoa tutkimuksesta ja myös estettyä saman henkilön vastaaminen moneen kertaan (Heikkilä, 2014, s. 17).

Heikkilän (2014, s. 176) mukaan tutkimuksen luotettavuuden edellytys on, että se on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Hänen mukaansa laatuun vaikuttavia virheitä ovat esimerkiksi aineiston käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja katovirheet ja otantavirheet ja siitä aiheutuvat vääristymät aineistossa. Tutkimuksen tutkimusaihe on otettava huomioon, kun mietitään tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi tutkimusaiheen arkuus tai ajankohta, kun kysely on lähetetty, on saattanut vaikuttaa siihen, miten osallistujat ovat vastanneet. Vehkalan (2014, s. 40) mukaan kyselytutkimuksen mittauksen luotettavuuteen vaikuttaa sisällölliset, tilastolliset, kulttuuriset, kielelliset ja tekniset seikat. Esimerkiksi kyselyn kääntäminen eri kielelle saattaa vaikuttaa sen tulkittavuuteen. Tämän tutkielman kysely on toteutettu kaksikielisenä, ja

kysymykset on käännetty ruotsiksi, mikä on otettava huomioon tutkielman tulosten luotettavuuden arvioinnissa.

Metsämuuronen (2009, s. 74) mainitsee luotettavuuden rakentuvan reliabiliteettiin ja validiteettiin. Myös Heikkilä (2014, s. 176–187) nostaa esille nämä käsitteet. Näistä ensimmäinen käsite reliabiliteetti, ilmaisee, miten hyvin käytetty mittari on kyennyt mittaamaan haluttua tutkimusilmiötä ilman sattumanvaraisuutta. Tämä voidaan mitata muun muassa toistamalla mittaus, jolloin saadaan selville, johtuivatko tulokset sattumasta vai voiko samat tulokset toistaa. Heikkilä (2014, s. 178) jakaa reliabiliteetin sisäiseen ja ulkoiseen reliabiliteettiin, jossa sisäinen reliabiliteetti ilmaisee miten hyvin toistettu tilastoyksikön mittaus antaa saman tuloksen. Ulkoisessa reliabiliteetissa tarkistetaan, miten hyvin mittaus on toistettavissa samoilla tuloksilla muissa tutkimuksissa ja tilanteissa.

Heikkilän (2014, s. 178) mukaan puutteellinen reliabiliteetti johtuu satunnaisvirheistä, kuten aineiston keräämisvaiheessa tapahtuvista otantavirheistä ja mittaus- ja käsittelyvirheistä. Lisäksi hän mainitsee reliabiliteetin kärsivän pienestä otoskoosta, jolloin tulokset ovat sattumanvaraisempia. Reliabiliteetti voidaan mitata tutkimuksen jälkeen tai sen aikana, esimerkiksi käyttämällä kontrollikysymyksiä, joissa kysytään samaa asiaa eri tavalla (Heikkilä, 2014, s. 178).

Validiteetti kuvaa miten hyvin tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä tutkimuksen esitettiin mittaavan (Heikkilä, 2014, s. 177). Heikkilän (2014, s. 177) mukaan tämä voi kyselytutkimuksessa tarkoittaa, että katsotaan miten onnistuneesti kysymykset ovat muotoiltu ja voidaanko niiden avulla vastata tutkimuskysymyksiin.

Metsämuuronen (2009, s. 65) jakaa validiteetin sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti liittyy siihen, miten hyvin tutkimus on yleistettävissä ja mihin ryhmiin. Tähän vaikuttaa esimerkiksi tutkimuksen tutkimusasetelma, aineisto ja otanta. Sisäinen

validiteetti tarkoittaa sen sijaan tutkielman omaa luotettavuutta, ja tätä ohjaa esimerkiksi tutkimuksessa hyödynnetty teoria, käsitteet ja käytetyn mittarin luotettavuus.

Tutkielman avoimuutta ja luotettavuutta pyrittiin ylläpitämään myös tutkielman raportoinnissa. Raportointi, tai tulosten esittely, on tutkielman oleellinen osa, jossa tutkija esittää oman aineistonsa pohjalta löytämiään tuloksia (Metsämuuronen, 2009, s. 80). Tämän tutkielman raportointi pyrittiin tekemään luottamuksellisesti ja kyselyyn vastaajien yksityisyyden suojaa kunnioittaen. Raportointiin kuuluu myös tulosten johtopäätösten ja tulkintojen tekeminen saaduista tuloksista. Tutkielman kohdeilmionä toimivat henkilöstön muutosvalmius, muutoskokemus ja näihin vaikuttava muutosviestintä eivät ole eettisesti haastavia kohteita, joten tämä ei vaatinut erityisen isoa huomioita kyselyn toteuttamisessa tai tulosten esittämisessä ja niiden tulkinnessa. Tulosten ja analyysin luotettavuuden arviointia varten on mainittava, että tutkielman laatija on tutkielman kohdeorganisaation työntekijä ja tekijän työkokemus sosiaali- ja terveysalalla julkisella sektorilla on voinut ohjata tulosten tilastollista päättelyä. Tutkielman laatija on kuitenkin koko prosessin aikana aktiivisesti pyrkinyt objektiivisuuteen ja hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen.

Tutkielman koko prosessi on pyritty kuvaamaan avoimesti raportissa. Tutkielma ja sen raportti on kirjoitettu Vaasan yliopiston (2022) kirjallisia ohjeita noudattaen. Tutkimustuloksissa on pyritty vastaamaan kaikkiin tutkielman sisältämiin tutkimuskysymyksiin ja niin, että tuloksia voi hyödyntää myöhemmin tai soveltaa muihin samankaltaisiin muutostilanteisiin ja niiden johtamiseen. Toiveena on, että tutkimustulokset lisäisivät organisaation johdon ymmärrystä työntekijöiden muutoskokemuksista ja lisäisivät ymmärrystä myös viestinnän tärkeydestä henkilöstön hyvän muutoskokemuksen ja muutosvalmiuden kannalta. Tuloksia toivotaan myös hyödynnettävän vertausaineistona, mikäli kysely uusitaan myöhemmin samassa tai muissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden muutostilanteissa.

8 Jatkotutkimusehdotukset

Muutosvalmiuden ja muutosviestinnän käsitteitä tutkivaa kirjallisuus- ja tutkimuskokoelma on laaja, mutta tuoreen empiirisen tutkimuksen puutteellisuus kävi ilmi myös tämän tutkielman laatijalle. Esimerkiksi Neves (2009, s. 227) on aiemmin todennut empiirisen tutkimuksen olevan puutteellista muutosvalmiuden käsitteen osalta. Muutosvalmiuden tutkimiselle suomalaisen sosiaali- ja terveydenjärjestelmän kontekstissa löytyy tarvetta, koska elämme muutosten aikakautta myös tällä alalla. Tuleva sote-uudistus ja siirtyminen uusille hyvinvointialueille asettaa kunnallisten ja myös yksityisen alan sote-organisaatioiden henkilöstölle suurta painetta sopeutua uuteen todellisuuteen, aiheuttaen myös pelkoa ja epävarmuutta omasta jaksamisesta ja valmiudesta muuttua rakenteellisten muutosten mukana. Henkilöstön huomioimisen tärkeyttä muutoksen onnistumisen kannalta ei tulisi väheksyä. Henkilöstön muutosvalmiuden johtaminen muutoksen läpi ja henkilöstön osallisuuden ja tiedonsaannin tukeminen tulee aina vaikuttamaan siihen, miten hyvin muutos onnistutaan juurruttamaan kaikkiin organisaatiotasoihin ja miten hyvin muutoksen tavoitteet loppujen lopuksi saavutetaan.

Tämän tutkielman jatkotutkimusehdotukset suuntautuvat luonnollisesti tulevaan sote-uudistukseen, uudistuksen toimeenpanoon, muodostuviin hyvinvointialueorganisaatioihin ja siirtymävaiheen johtamiseen. Samankaltaisen kyselyn toistaminen muissa hyvinvointialueorganisaatioissa voisi kerätä lisää aihetta tukevaa aineistoa, josta olisi mahdollista nostaa esille henkilöstön kokemuksia ja toiveita muutoksen aikaisesta viestinnästä ja heidän kokemuksiaan viestinnän vaikutuksista omaan muutosvalmiuteen.

Tässä tutkielmassa nousi esille, että muutokset koetaan myös henkilöstön näkökulmasta usein prosessimaisina ja vaihteittaisina. Tähän nojaten olisi kiinnostavaa tutkia missä muutoksen vaiheessa muutosviestinnällä on erityisen tärkeä merkitys ja vaikutus henkilöstön muutosvalmiuteen ja -kokemukseen. Tämä voisi ohjata panostamaan muutosviestintään ja ohjata sen vaatimia resursseja erityisen aktiivisesti tiettyyn muutosvaiheeseen.

Kuten tutkielmassa on todettu, henkilöstön muutokseen sopeutuminen ja tottuminen uuteen todellisuuteen ei tapahdu hetkessä. Muutosviestinnän ja muutosvalmiuden kyselyn toistaminen samassa organisaatiossa eri ajankohtana voisi antaa mielenkiintoista tietoa henkilöstön näkemyksistä muutosviestinnästä, kun muutoksen kaoottisin vaihe olisi ohi ja uudessa todellisuudessa olisi ehditty elää hetken. Uuden kyselyn tulosten vertailu aiempaan aineistoon voisi antaa kiinnostavaa tietoa muutoksen ilmiöstä ja henkilöstön muutkokokemuksista. Yleisestikin olisi kiinnostavaa tutkia miten henkilöstön asenteet esimerkkitapauksen kaltaiseen muutokseen ovat mahdollisesti muuttuneet ajan myötä.

Esihenkilöiden ja johdon rooli muutoksen johtamisessa ja muutosviestinnän toteuttajina ja tiedon välittäjinä korostui tutkielmassa. Jatkotutkimusaiheena voisi ehdottaa esihenkilöiden tai johdon roolin tarkempaa tutkimista muutosviestinnän ja muutosvalmiuden näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi esihenkilöiden näkemyksiä omasta viestintäosaamisestaan ja miten he kokevat oman roolinsa muutosviestinnän toteuttamisessa. Tämä voisi tuottaa tietoa siitä, miten esihenkilöiden viestinnällistä roolia ja viestintäosaamista voisi paremmin tukea muutoksen aikana. Lisäksi voisi pohtia min-kälaista osaamista esihenkilöillä pitäisi olla, jotta muutosviestinnällä pystyttäisiin tukemaan henkilöstön parasta mahdollista muutkokokemusta ja muutosvalmiutta?

Tämän tutkielman tapausesimerkkinä toimivaan organisaatiomuutokseen ja muutoksen aikaiseen viestintään vaikutti myös maassa vallitseva koronatilanne. Jatkotutkimusaiheeksi voisi ehdottaa koronan aiheuttamat vaikutukset muutoksen aikaiseen viestintään. Mitä haasteita korona-aika on aiheuttanut muutosviestinnän toteuttamiselle?

Muutosvalmiuden ja muutosviestinnän ilmiöiden tutkiminen julkisen sektorin organisaatioissa on todella ajankohtaista, mutta olisi yhtä kiinnostavaa toistaa sama tutkimus kolmannen ja yksityisen sektorin organisaatioissa. Tätä voi perustella sillä, että kaikkien sektoreiden toimijat ovat sote-alalla kasvavassa, tiiviissä yhteistyössä keskenään, ja sen takia olisi tärkeää laajentaa muutosvalmiuden ja muutosviestinnän tutkimusta koko kenttään.

Lähteet

- Ahn, M. J., Adamson, J. S. & Dornbusch, D. (2004). *From Leaders to Leadership: Managing Change*. *Journal of leadership & organizational studies*, 10(4), 112-123.
<https://doi.org/10.1177/107179190401000409>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). *Creating Readiness for Organizational Change*. *Human relations (New York)*, 46(6), 681–703.
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Armenakis, A. A. & Fredenberger, W. B. (1997). *Organizational change readiness practices of business turnaround change agents*. *Knowledge and Process Management*, 4(4), 143-152. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199709\)4:3<143:AID-KPM93>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199709)4:3<143:AID-KPM93>3.0.CO;2-7)
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H. (2012). *Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model*. *The Journal of management development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Bakari, H., Hunjra, A. I. & Niazi, G. S. K. (2017). *How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model*. *Journal of change management*, 17(2), 155-187.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>
- Bouckenooghe, D. (2010). *Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature*. *The Journal of applied behavioral science*, 46(4), 500-531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Burnes, B. (2004). *Kurt Lewin and the planned approach to change*. *Journal of management studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Choi, M. (2011). *Employees' attitudes toward organizational change: A literature review*. *Human resource management* 2011, Vol.50 (4), s.479–500
- Choi, M. & Ruona, W. E. A. (2011). *Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development*. *Human*

- resource development review, 10(1), 46-73.
<https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). *Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates*. Journal of occupational and organizational psychology, 75(4), 377-392.
<https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Desplaces, D. (2005). *A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change*. Journal of behavioral and applied management, 7(1), 25.
<https://doi.org/10.21818/001c.14568>
- Doyle, M., Claydon, T. and Buchanan, D. (2000), "*Mixed results, lousy process: the management experience of organizational change*". British Journal of Management, Vol. 11, 59-80.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. & Gaby, S. H. (2000). *Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling*. Human relations (New York), 53(3), 419-442.
<https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Elias, S. M. & Mittal, R. (2011). *The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement*. International journal of organizational analysis (2005), 19(4), 305–316.
<https://doi.org/10.1108/19348831111173432>
- Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Frahm, J. & Brown, K. (2007). *First steps: Linking change communication to change receptivity*. Journal of organizational change management, 20(3), 370-387.
<https://doi.org/10.1108/09534810710740191>
- Fedor, D.B, Caldwell, S. & Herold, D.M. (2006). *The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation*. Personnel psychology, 59(1), 1-29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uud. p.). Edita.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*. The Journal of applied behavioral science, 43(2), 232–255.
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G. & Weiner, B. J. (2010). *Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change*. Journal of general internal medicine: JGIM, 25(Suppl 1), 50-55.
<https://doi.org/10.1007/s11606-009-1112-8>
- Isoviita, E. & Salonen, M. (2009). *Kuuleeko kukaan? Henkilöstön rooli hyvinvointialan kuntaorganisaation muutostilanteessa*. Työelämän tutkimus, 7(3). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87449/46349>
- Jakobsen, M. D., Clausen, T. & Andersen, L. L. (2020). *Can a participatory organizational intervention improve social capital and organizational readiness to change? Cluster randomized controlled trial at five Danish hospitals*. Journal of advanced nursing, 76(10), 2685–2695. <https://doi.org/10.1111/jan.14441>
- Juhila, Kirsi. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkökäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 04.09.2022].
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. (2019). *Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa*. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Päätöksen tueksi. 3/2019.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0>
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V. & Sitza, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. International journal for quality in health care, 15(3), 261–266. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzg031>
- Klarner, P., Probst, G. & Soparnot, R. (2008). *Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization*. Journal of change management, 8(1), 57–72. <https://doi.org/10.1080/14697010801937523>
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, USA.

- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing strategies for change*. Harvard business review, 86 (7/8), 130.
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Ristiintaulukointi [verkkajulkaisu].
Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 29.5.2022)
- Kvist, H., Kilpiä, T. & Kvist, H. (2006). *Muutosaskeleita*. Performance Power Associates.
- Lewis, L. K. (2000). Communicating Change: Four Cases of Quality Programs. *The Journal of business communication* (1973), 37(2), 128–155.
<https://doi.org/10.1177/002194360003700201>
- Lewis, A. (2012). *Finding a model for managing change*. Training & development (Surry Hills, N.S.W. Online), 39(5), 6–7.
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta.
<<http://www.jyu.fi/mehu>>. (Viitattu 04.09.2022.)
- Mattila, P. (2008). *Johdettu muutos*. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus.
- Nelissen, P. & van Selm, M. (2008). *Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings*. Corporate communications, 13(3), 306–318. <https://doi.org/10.1108/13563280810893670>
- Neves, P. (2009). *Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions*. *Journal of change management*, 9(2), 215–231. <https://doi.org/10.1080/14697010902879178>
- Neves, P. & Caetano, A. (2009). *Commitment to Change: Contributions to Trust in the Supervisor and Work Outcomes*. *Group & organization management*, 34(6), 623–644. <https://doi.org/10.1177/1059601109350980>
- Niiranen V., Joensuu M., Lammintakanen J., Kerkkänen M. (toim.) (2014). *Johtajana muutoksissa*. Acta nro 253. Suomen kuntaliitto.

- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2011) *Hallintotieteen rajapinnoilla – sosiaalihalinto-*
tieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen ala ja kohteen näkökulmia. Teok-
- sessä Virtanen T ja muut (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus* (s.113–119).
Mistä, mitä, minne? Tampereen yliopistopaino.
- Nyholm, I. & Airaksinen, J. (2009). *Muutoksen monet ulottuvuudet: miten tutkia muu-*
tosta kuntakontekstissa? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37 (2009): 3, 3.
- O'Connor, C. (1993). *Managing resistance to change*. *Management Development Re-*
view, 6(4), 25. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000748>
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). *Change Recipients' Reactions to Organiza-*
tional Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of applied*
behavioral science, 47(4), 461–524.
<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T.
& Mockatto, Zofia (2011). *Mielekäs muuos - Kuinka tukea työntekijöiden hyvin-*
vointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos. Helsinki.
- Penava, S. & Sehic, D. (2014). *The relevance of transformational leadership in shaping*
employee attitudes towards organizational change. *Ekonomski anali*, 59(200),
131–162. <https://doi.org/10.2298/EKA1400131P>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). *Change Readiness: A Multi-*
level Review. *Journal of management*, 39 (1), 110–135.
<https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rafferty, A. E. & Minbashian, A. (2019). *Cognitive beliefs and positive emotions about*
change: Relationships with employee change readiness and change-supportive
behaviors. *Human relations (New York)*, 72(10), 1623–1650.
<https://doi.org/10.1177/0018726718809154>
- Rafferty, A. E. & Simons, R. H. (2006). *An Examination of the Antecedents of Readiness*
for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes. *Journal of business and*
psychology, 20(3), 325–350. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9013-2>
- Self, D. R., Armenakis, A. A. & Schraeder, M. (2007). *Organizational Change Content,*
Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal*

- of change management, 7(2), 211-229.
<https://doi.org/10.1080/14697010701461129>
- Stensaker, I. G. & Meyer, C. B. (2011). *Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change*. *Personnel review*, 41(1), 106–124.
<https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2022). *Mikä on hyvinvointialue?* Noudettu 20.5.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvinvointialue>
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2009). *Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa*. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja 37* (2009). 3, 7.
- Taskinen, H. (2005). *Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä*. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.
- Taskinen, H. (2017). *Organisaatiomuutoksen johtaminen*. Teoksessa Rissanen, S., Lammintakanen, J. & Hujala, A. (toim.). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (3., uudistettu painos.) (s. 147-166). Sanoma Pro Oy.
- Tummers, L., Kruyen, P. M., Vijverberg, D. M. & Voesenek, T. J. (2015). *Connecting HRM and change management: The importance of proactivity and vitality*. *Journal of organizational change management*, 28(4), 627–640.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0220>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2021). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)* [verkkójulkaisu]. (Viitattu 3.9.2022)
- Vaasan keskussairaala (2021). *Hyvinvointialue*. Noudettu 18.9.2021 osoitteesta <https://www.vaasankeskussairaala.fi/vaasan-sairaanhoitopiiri/toiminta/hyvinvointialue/>
- Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Suomen kuntaliitto.

- Vakola, M. (2014). *What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change*. The Leadership and Organization Development Journal, Vol. 35 No. 3, pp. 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005). *Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?* Employee Relations, Vol. 27 No. 2, s. 160–174.
- Valkeakari, S. & Hyppönen, H. (2009). *Muutosvalmennus terveydenhuollon sähköisten palveluiden käyttöönoton tukena: Case Oulun omahoito*. Raportti. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: 34/2009. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205085209>
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. WSOY. Helsinki.
- Valpola, A. (2007). *Kuntajohto muutoksen osaajana*. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki. Verkkojulkaisu. https://www.andolin.com/pdf/kuntajohto_mtsopas_2007.pdf
- Valtee, P. (2002). *Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena*. Raporttisarja 1/2002. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- van den Heuvel, S., Freese, C., Schalk, R., van Assen, M., Buskens, L.. (2017). *How change information influences attitudes toward change and turnover intention: The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust*. Leadership & organization development journal, 38(3), 398–418. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0052>
- Vartola, J. (2006). *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos, Tampere.
- Walker, J. H., Armenakis, A. A. & Bernerth, J. B. (2007). *Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences*. Journal of organizational change management, 20(6), 761–773. <https://doi.org/10.1108/09534810710831000>
- Weber, P. S. & Weber, J. E. (2001). *Changes in employee perceptions during organizational change*. Leadership & organization development journal, 22(6), 291–300. <https://doi.org/10.1108/01437730110403222>

- Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science: IS*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Weiner, B. J., Amick, H. & Lee, S. D. (2008). Review: Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379–436.
- Westover, J. H. (2010). Managing organizational change: Change agent strategies and techniques to successfully managing the dynamics of stability and change in organizations. *International journal of management and innovation*, 2(1), 45. <https://doi.org/10.1177/1077558708317802>
- Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma.
- Vuori, Jaana. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 04.09.2022]
- Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S, Niiranen, V. & Sinervo, T. (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalouden organisaatiomuutoksessa. *Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti*, 28(2), 168–184. <https://doi.org/10.30668/janus.75187>

Liitteet

Liite 1. Kysely

Suomenkielinen kysely

Taustakysymykset

1. Ikä? *
 1. 20 vuotta tai alle
 2. 21–30 vuotta
 3. 31–40 vuotta
 4. 41–50 vuotta
 5. 51–60 vuotta
 6. 61–70 vuotta
 7. 70 vuotta tai yli
 8. ei vastausta

2. Missä toiminnossa työskentelet tällä hetkellä? *
 1. perusterveydenhuolto
 2. erikoissairaanhoido
 3. sosiaalihuolto
 4. hallinto
 5. tukipalvelut
 6. pelastuslaitos

3. Missä organisaatiossa työskentelit ennen Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymään siirtymistä? *
 1. Vaasan sairaanhoitopiiri
 2. Vaasan kaupunki
 3. Pietarsaaren sosiaali- ja terveystoimisto
 4. Mustasaaren kunta
 5. Vöyrin kunta
 6. Maalahden kunnan sosiaali- ja terveystoimistot (mukaanlukien Korsnäs terveydenhuolto)
 7. Närpiön kunta
 8. Kristiinankaupungin kunta
 9. Kaskisten kunta
 10. K5 Rannikko-Pohjanmaan sosiaali- ja perusterveydenhuollon kuntayhtymä
 11. Pohjanmaan pelastuslaitos
 12. Laihian kunta

4. Työkokemus? *
 1. 0–9 vuotta
 2. 10–19 vuotta
 3. 20–29 vuotta
 4. 30–39 vuotta
 5. 40 vuotta tai enemmän

Muutosvalmius, muutoskokemus ja oma asenne muutosta kohtaan:

5. Olin valmis siirtymään Pohjanmaan hyvinvointialueelle.

1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. ei samaa eikä eri mieltä
 4. jokseenkin eri mieltä
 5. täysin eri mieltä
6. Ymmärrän, miksi organisaatio- ja toiminnanmuutokset on tehty.
1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. ei samaa eikä eri mieltä
 4. jokseenkin eri mieltä
 5. täysin eri mieltä
7. Ymmärrän hyvinvointialueen tavoitteet.
1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. ei samaa eikä eri mieltä
 4. jokseenkin eri mieltä
 5. täysin eri mieltä
8. Sitoudun hyvinvointialueen tavoitteisiin.
6. täysin samaa mieltä
 7. jokseenkin samaa mieltä
 8. ei samaa eikä eri mieltä
 9. jokseenkin eri mieltä
 10. täysin eri mieltä
9. Suhtauduin myönteisesti hyvinvointialueelle siirtymiseen.
1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. ei samaa eikä eri mieltä
 4. jokseenkin eri mieltä
 5. täysin eri mieltä
10. Koin epävarmuutta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä.
1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. ei samaa eikä eri mieltä
 4. jokseenkin eri mieltä
 5. täysin eri mieltä
11. Näen hyvinvointialueelle siirtymisen tarpeellisena.
1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. ei samaa eikä eri mieltä
 4. jokseenkin eri mieltä
 5. täysin eri mieltä
12. Näen hyvinvointialueelle siirtymisen mahdollisuutena.
1. täysin samaa mieltä
 2. jokseenkin samaa mieltä
 3. ei samaa eikä eri mieltä
 4. jokseenkin eri mieltä
 5. täysin eri mieltä

13. Hyvinvointialueelle siirtyminen on vaikuttanut omaan työhöni.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

14. Olen saanut riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemyksiäni hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyvistä asioista.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

15. Koen, että hyvinvointialueelle siirtymisellä on positiivisia vaikutuksia omaan työhöni.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

16. Tiedän, mistä saan tarvittaessa tietoa hyvinvointialueesta.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

17. Minkälaisia tuntemuksia hyvinvointialueelle siirtyminen on herättänyt sinussa?

1. positiivisia
2. negatiivisia
3. neutraaleja

Viestintä muutoksessa, viestinnän laatu ja viestintäkanavat:

18. Olen saanut riittävästi tietoa hyvinvointialueen valmistelutyöstä.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

19. Hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä on tiedotettu... (Täysin samaa mieltä - Täysin eri mieltä):

1. selkeästi
2. ymmärrettävästi
3. luotettavasti
4. johdonmukaisesti
5. säännöllisesti
6. riittävästi
7. ajoissa
8. avoimesti

20. Mitä viestintäkanavia kautta olet saanut tietoa hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä? (voit valita useamman)

1. organisaation intranetistä
2. sähköpostitse
3. lähiesihenkilöltäni
4. tiedotustilaisuudesta
5. videoista
6. kirjallisesta tiedotteesta ja materiaalista
7. kollegalta epävirallisessa vuorovaikutustilanteessa (esim. kahvituolla)
8. osasto- tai tiimikokouksessa
9. mediasta
10. muu, mikä?

21. Minkä viestintäkanavan kautta haluaisit tietoa hyvinvointialueesta ja uuteen organisaatioon siirtymisestä? (voit valita useamman)

1. organisaation intranetistä
2. sähköpostitse
3. lähiesihenkilöltäni
4. tiedotustilaisuudesta
5. videoista
6. kirjallisesta tiedotteesta ja materiaalista
7. kollegalta epävirallisessa vuorovaikutuksessa (esim. kahvituolla)
8. osasto- ja tiimikokouksessa
9. mediasta
10. muu, mikä?

22. Koen, että viestintäkanavien kautta saamani tieto on auttanut minua ymmärtämään organisaatiomuutoksen tavoitteet.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

23. Mistä asioista olet saanut tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä? (voit valita useamman)

1. hyvinvointialueesta organisaationa
2. hyvinvointialueen organisaatiotason tavoitteista
3. muutoksen vaikutuksista hyvinvointialueen tarjoamiin palveluihin
4. hyvinvointialueen siirtymisen aikataulusta
5. hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omaan työyhteisöön
6. hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omiin työtehtäviini
7. henkilöstöön liittyvistä asioista (esim. palkanmaksu ja lomat)
8. mahdollisista uusista käyttöjärjestelmistä
9. muu, mikä?

24. Mistä asioista olisit halunnut lisää tietoa hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä? (voit valita useamman)

1. hyvinvointialueesta organisaationa
2. hyvinvointialueen organisaatiotason tavoitteista
3. muutoksen vaikutuksista hyvinvointialueen tarjoamiin palveluihin
4. hyvinvointialueen siirtymisen aikataulusta
5. hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omaan työyhteisöön
6. hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksista omiin työtehtäviini

7. henkilöstöön liittyvistä asioista (esim. palkanmaksu ja lomat)
8. mahdollisista uusista käyttöjärjestelmistä
9. muu, mikä?

Luottamus johtoon ja esimieheen organisaatiomuutoksen yhteydessä

25. Luotin siihen, että esihenkilöni antaisi minulle tietoa minua koskevista asioista hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

26. Luotin siihen, että organisaation johto antaa minulle tietoa minua koskevista asioista hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

27. Kuvaa janan (1–10) avulla luottamustasi organisaation johtoon hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä. (1=en luottanut johtoon ollenkaan, 10 = luotin johtoon täysin)

28. Kuvaa janan (1–10) avulla luottamustasi lähiesihenkilöosi hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä. (1=en luottanut lähiesihenkilöni ollenkaan, 10 = luotin esihenkilööni täysin)

Kokemus lähijohdon viestinnästä

29. Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyvistä asioista.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

30. Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueen tavoitteista.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

31. Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymisen aikataulusta.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

32. Lähiesihenkilöni on tiedottanut hyvinvointialueelle siirtymisen etenemisestä.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

33. Lähiesihenkilöni on keskustellut työntekijöiden kanssa hyvinvointialueelle siirtymisestä.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

34. Olen saanut riittävästi tietoa lähiesihenkilöltäni hyvinvointialueelle siirtymisestä.

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

Avoin kysymys

35. Kerro mitä mieltä olet viestinnästä ja tiedottamisesta hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä.

Ruotsinkielinen kysely

Bakgrundsfrågor

1. Ålder? *
 1. 20 år eller under
 2. 21–30 år
 3. 31–40 år
 4. 41–50 år
 5. 51–60 år
 6. 61–70 år
 7. 71 år eller över
 8. inget svar
2. Inom vilket verksamhetsområde arbetar du just nu? *
 1. primärhälsovårdstjänster
 2. specialsjukvårdstjänster
 3. socialvårdstjänster
 4. förvaltning
 5. stödfunktioner
 6. räddningstjänster
3. I vilken organisation arbetade du före övergången till Österbottens välfärdsområde? *
 1. Vasa sjukvårdsdistrikt
 2. Vasa stad
 3. Jakobstads social- och hälsovårdsverk
 4. Korsholms kommun
 5. Vörå kommun
 6. Samarbetsområdet för primärvården i Korsholm och Vörå

7. Malax kommun social- och hälsovård (inkl. Korsnäs hälsovård)
8. Närpes stad
9. Kristinestads stad
10. Kaskö stad
11. K5 Kust-Österbottens samkommun för social- och primärhälsovård
12. Österbottens räddningsverk
13. Laihela

4. Arbetserfarenhet? *

1. 0–9 år
2. 10–19 år
3. 20–29 år
4. 30–39 år
5. över 40 år

Beredskap för förändring, förändringsupplevelse och egen attityd till förändringen:

5. Jag var redo att övergå till Österbottens välfärdsområde.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

6. Jag förstår varför organisations- och verksamhetsförändringarna har gjorts.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

7. Jag förstår målsättningarna för välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

8. Jag förbinder mig till målsättningarna för välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

9. Jag var positiv inställd till övergången till välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

10. Jag upplevde osäkerhet i samband med övergången till välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt

2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

11. Jag ser anser att övergången till välfärdsområdet var nödvändig.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

12. Jag ser övergången till välfärdsområdet som en möjlighet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

13. Övergången till välfärdsområdet har påverkat mitt arbete.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

14. Jag har fått tillräckligt med möjligheter att framföra mina synpunkter i ärenden som gäller övergången till välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

15. Jag upplever att övergången till välfärdsområdet kan ha positiva effekter på mitt eget arbete.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

16. Jag vet var jag vid behov får information om välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

17. Hurudana känslor har övergången till välfärdsområdet väckt hos dig?

1. Positiva
2. negativa
3. neutrala

Kommunikation i förändring, kvalitet på kommunikationen och kommunikationskanaler:

18. Informationen om förberedelsearbetet för välfärdsområdet har varit tillräcklig.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

19. Informationen i samband med övergången till välfärdsområdet har varit... (helt av samma åsikt – helt av annan åsikt)

1. tydlig
2. förståelig
3. förtroendeingivande
4. konsekvent
5. regelbunden
6. tillräcklig
7. i tid
8. öppen

20. Via vilka informationskanaler har du fått information om välfärdsområdet och övergången till organisationen? (du kan välja flera alternativ)

1. organisationens intranet
2. e-post
3. min närmaste förman
4. informationstillfällen
5. videon
6. skriftliga meddelanden och material
7. kollegor i informella interaktionssituationer (t.ex. kaffepauser)
8. avdelnings- eller teammöten
9. media
10. annat, vad?

21. Via vilka informationskanaler skulle du velat få information om välfärdsområdet och övergången till organisationen? (du kan välja flera alternativ)

1. organisationens intranet
2. e-post
3. min närmaste förman
4. informationstillfällen
5. videon
6. skriftliga meddelanden och material
7. kollegor i informella interaktionssituationer (t.ex. kaffepauser)
8. avdelnings- eller teammöten
9. media
10. annat, vad?

22. Den information jag har fått via informationskanalerna har hjälpt mig att förstå organisationsförändringens målsättningar.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

23. Vad har du fått information om i samband med övergången till välfärdsområdet? (du kan välja flera)

1. välfärdsområdet som organisation
2. målsättningarna för välfärdsområdet
3. organisationsförändringens effekter på de tjänster samkommunen välfärdsområdet producerar
4. tidtabellen för övergången välfärdsområdet
5. effekterna som övergången till välfärdsområde har på min arbetsgemenskap
6. effekterna som övergången till välfärdsområde har på mina egna arbetsuppgifter
7. personalfrågor (t.ex. lön, förmåner och semester)
8. nya it-program
9. annat, vad?

24. Vad hade du velat ha mer information om i samband med övergången till välfärdsområdet? (du kan välja flera)

1. välfärdsområdet som organisation
2. målsättningarna för välfärdsområdet
3. organisationsförändringens effekter på de tjänster samkommunen välfärdsområdet producerar
4. tidtabellen för övergången välfärdsområdet
5. effekterna som övergången till välfärdsområde har på min arbetsgemenskap
6. effekterna som övergången till välfärdsområde har på mina egna arbetsuppgifter
7. personalfrågor (t.ex. lön, förmåner och semester)
8. nya it-program
9. annat, vad?

Tillit till närmaste förmannen och organisationens ledning i samband med en organisationsförändring

25. Jag litade på att min närmaste förman skulle ge mig information om ärenden som berörde mig i övergången till välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

26. Jag litade på att organisationens ledning skulle ge mig information om ärenden som berörde mig i övergången till välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

27. Beskriv din tillit till din närmaste förman i samband med övergången till välfärdsområdet med hjälp av en skala på 1–10.

28. Beskriv din tillit till organisationens ledning i samband med övergången till välfärdsområdet med hjälp av en skala på 1–10.

Närmaste förmannens kommunikation i samband med en organisationsförändring

29. Min närmaste förman informerade om ärenden som gäller övergången till välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

30. Min närmaste förman informerade om målsättningarna för välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

31. Min närmaste förman informerade om tidtabellen för övergången till välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

32. Min närmaste förman informerade om hur övergången till välfärdsområdet framskridit.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

33. Min närmaste förman diskuterade med personalen om övergången till välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

34. Jag har fått tillräckligt med information av min närmaste förman om övergången till välfärdsområdet.

1. Helt av samma åsikt
2. Delvis av samma åsikt
3. Varken av samma eller annan åsikt
4. Delvis av annan åsikt
5. Helt av annan åsikt

Öppen fråga

35. Kommentera hur du upplevt kommunikationen och informationen i samband med övergången till välfärdsområdet.