



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Honkavaara lisa

***”Apotti on vielä sellainen taustakummitus,
positiivinen sellainen”***

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden henkilöstön muutosvalmius Apotti -asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoon valmistauduttaessa

Johtamisen yksikkö
Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu –tutkielma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Honkavaara lisa		
Tutkielman nimi:	”Apotti on vielä sellainen taustakummitus, positiivinen sellainen” : Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden henkilöstön muutosvalmius Apotti -asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoon valmistauduttaessa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Hanna-Kaisa Pernaa, Pirkko Vartiainen		
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä:	104

TIIVISTELMÄ:

Pro gradu –tutkielman tavoitteena oli tarkastella muutosvalmiutta ja sen johtamista, sekä sitä millaisena Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen, sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden työntekijät muutosvalmiuden kokevat Apotti asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoon valmistauduttaessa.

Henkilöstön muutosvalmiutta tutkittiin kyselyllä, johon vastasi 1060 työntekijää. Aineisto analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmaa käyttäen. Vastaajien avoimet vastaukset analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Muutosvalmiuden tarkasteleminen yksilö-, työyhteisö- sekä organisaatiotasolla tuotti kokonaisnäkemyksen siitä, millaisena työntekijät muutosvalmiutensa näkevät. Tutkimuksen tulos vahvisti aikaisempien tutkimusten tuloksia, joiden mukaan ne tekijät, jotka ovat yhteydessä muutosvalmiuteen eroavat yksilö-, työryhmä- sekä organisaatiotasolla.

Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden käsitys muutosvalmiudesta näyttäytyi tutkimustulosten perusteella hyvänä. Faktorianalyysin tulosten perusteella yksilötasolla muutosvalmiutta selittää eniten työntekijän osallisuus. Yksilötasolla henkilökunta arvioi suhtautumistaan ja sitoutumistaan Apotti -käyttöönottoon erittäin positiivisesti. Vaikka työntekijöiden muutosvalmius näyttäytyi hyvänä, kuitenkin lähes 40% vastaajista raportoi, ettei saanut olla mukana Apotti -käyttöönoton suunnittelussa lainkaan. Työyhteisötasolla muutosvalmiutta selittävät tekijät löytyivät työyhteisön asenteista sekä työyhteisöltä saadusta tuesta. Työntekijät arvioivat työyhteisötason muutosvalmiutta omaa muutosvalmiuttaan kriittisemmin. Tämän tutkimuksen tuloksista tilastollisesti merkitseväksi nousi sekä yksilö- että ryhmätason muutosvalmiuteen liittyen vastaajan asema organisaatiossa. Mitä korkeammassa asemassa vastaaja työskenteli, sitä valmiimpi hän koki olevansa Apotti –käyttöönottoon ja sitä positiivisempaa suhtautuminen muutokseen oli. Myös naisten suhtautuminen muutokseen oli miehiä positiivisempaa ja naiset kokivat työn imuja miehiä useammin.

Merkittävimäksi selittäväksi tekijäksi organisaatiotason muutosvalmiutta arvioitaessa nousi ihmisten johtaminen. Vastausten perusteella Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden lähiesimiestyö oli suurelta osin oikeudenmukaista, arvostavaa ja kannustavaa kaikissa palveluissa. Lähiesimiesten koettiin useimmiten edistävän myönteistä ilmapiiriä. Lisäksi lähiesimiesten sekä johdon viestintää ja vuorovaikutusta arvioitiin positiivisesti. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että muutoksessa keskeistä on lähiesimiehen läsnäolo ja ihmisten johtaminen: luotettavuus, oikeudenmukaisuus, kommunikointitaidot sekä johtamisen eri tasoilla näkyvä sitoutuminen muutokseen. Muutosvalmius näkyy ja se syntyy jatkuvassa liikkeessä kaikkien organisaatioiden jäsenten kesken organisaation eri tasoilla.

AVAINSANAT: muutosvalmius, muutos, muutosjohtajuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	10
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Muutosvalmius ja muutoksen johtaminen	13
2.1	Muutos julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa	13
2.2	Muutosvalmius	16
2.2.1	Yksilötaso	18
2.2.2	Työyhteisön taso	20
2.2.3	Organisaatiotaso	22
2.3	Muutosjohtajuus	24
2.3.1	Viestintä	28
2.3.2	Kommunikaatio ja dialogisuus osallistamisen edellytyksenä	29
2.3.3	Osaamisen varmistaminen	31
2.3.4	Työhyvinvoinnista huolehtiminen	34
2.4	Yhteenveto teoriasta	35
4	Tutkimuksen toteutus	39
4.1	Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimi tutkimuksen kontekstina	39
4.2	Tutkimusaineisto ja tutkimustavan valinta	42
4.3	aineiston käsittely ja analyysi	43
4.3.1	Faktorianalyysi	45
4.3.2	Avoimen kysymyksen analyysi	47
4.4	Vastaajien taustamuuttujat ja kyselyaineiston edustavuus	48
5	Tulokset	50
5.1	Yksilötason muutosvalmius Apotti-käyttöönottoon valmistauduttaessa	50
5.1.1	Työntekijän asenne ja osallisuus muutokseen valmistauduttaessa	50
5.1.2	Valmius muutokseen	52
5.1.3	Osaamisen varmistaminen	54

5.2	Työyhteisötason muutosvalmius	57
5.2.1	Työyhteisön asenneilmapiiri	58
5.2.2	Työyhteisöltä saatu tuki	62
5.3	Organisaatiotason muutosvalmius	63
5.3.1	Organisaation johdon muutosvalmiutta edistävä toiminta	63
5.3.2	Lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävä toiminta	66
5.3.3	Ihmisten johtaminen	71
5.3.4	Työn imu	73
5.3.5	Työn tavoitteet	74
6	Yhteenvedo ja pohdinta	75
7	Tutkielman eettisyys ja luotettavuus	85
8	Jatkotutkimusehdotukset	89
	Lähteet	90
	Liitteet	101
	Liite 1. Kysely	101
	Liite 2. Tutkimuslupa	103

Kuviot

Kuvio 1.	Pro gradu –tutkielman tutkimusprosessi.	12
Kuvio 2.	Yhteenvedo tutkielman teoreettisesta viitekehystä	36
Kuvio 3.	Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan organisaatio	40
Kuvio 4.	Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden organisaatio	41
Kuvio 5.	Muutosvalmiutta selittävät tekijät organisaation eri tasoilla	76

Taulukot

Taulukko 1.	Faktoriratkaisu	46
Taulukko 2.	Perusjoukon ja aineiston vertailu	49
Taulukko 3.	Yksilötason muuttujien tilastolliset tunnusluvut	51

Taulukko 4. Palveluiden tulokset prosenttijakaumine väittämään Q9.6	53
Taulukko 5. Vastausten prosenttiosuudet henkilöstöryhmittäin väittämään Q9.6	54
Taulukko 6. Osaamisen varmistamisen muuttujien vastausten prosenttijakaumat	55
Taulukko 7. Työyhteisön asenneilmapiirin muuttujien tilastolliset tunnusluvut	58
Taulukko 8. Eri palveluiden osalta vastausten prosenttiosuudet väittämään Q8.1	59
Taulukko 9. Vastaajien prosenttiosuudet henkilöstöryhmittäin väittämään Q8.1	60
Taulukko 10. Vastaajien prosenttiosuudet henkilöstöryhmittäin väittämään Q8.3	61
Taulukko 11. Työyhteisön tukea kuvaavien muuttujien tilastolliset tunnusluvut	62
Taulukko 12. Organisaation muutosvalmiutta edistävän toiminnan muuttujien tilastolliset tunnusluvut	64
Taulukko 13. Vastaajien prosenttiosuudet henkilöstöryhmittäin väittämään Q6.1	65
Taulukko 14. Lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävää toimintaa kuvaavien muuttujien tilastolliset tunnusluvut	67
Taulukko 15. Lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävää toimintaa kuvaavien muuttujien vastausten prosenttijakaumat	68
Taulukko 16. Vastaajien prosenttiosuudet palveluittain väittämään Q7.5	70
Taulukko 17. Ihmisten johtamista kuvaavien muuttujien tilastolliset tunnusluvut	71
Taulukko 18. Ihmisten johtamista kuvaavien muuttujien vastausten prosenttiosuudet	72
Taulukko 19. Työn imua kuvaavien muuttujien tilastolliset tunnusluvut	73
Taulukko 20. Työn tavoitteita kuvaavien muuttujien tilastolliset tunnusluvut	74

1 Johdanto

Nykypäivän maailmamme on monimutkainen ja muuttuvien tilanteiden kokonaisuus, johon liittyy verkostomaisesti erilaisia yhteiskunnallisia rakenteita niin hallinnon-, kulttuurin, talouden- kuin politiikankin alalta. Muutosjohtamiskirjallisuus kuvaa moninaisesti sitä, miten organisaatiot toimivat tänä päivänä eri tasoisten muutosvaatimusten keskellä (ks. esim. Stenvall & Virtanen, 2007, s. 18-20; Savolainen, Lehmuskoski & Wade 2017, s. 9-17). Toimintaympäristön lisääntyvä muutostahti haastaa organisaatioita ja lisää organisaatioihin kohdistuvia vaateita palvelujen tehostamiseksi. Ollakseen kilpailukykyisiä myös julkisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden täytyy uudistua. Toimintatapojen uudistaminen on välttämätöntä palvelujen ja toiminnan yhdenmukaistamiseksi sekä laadun varmistamiseksi.

Muutosjohtamiskirjallisuus toteaa muutoksissa epäonnistumisen olevan yleisempää kuin niissä onnistumisen (esim. Burnes & Jackson, 2011). Muuttuvat tilanteet, joissa sekä toiminnan rakenteet, että työn tekemisen tavat ovat samanaikaisessa muutoksessa, vaativat työntekijöiltä selviytymiskykyä. Organisaation muutosprosessin on todettu lisäävän työntekijöiden työtaakkaa, joka saattaa vahvistaa henkilökunnan kielteistä asennoitumista muutosta kohtaan sekä vähentää muutokseen sitoutumista (ks. Vakola & Nikalou, 2005). Työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien ja koettujen voimavarojen on todettu joko edistävän tai ehkäisevän muutoksesta selviytymistä (ks. Juujärvi ym., 2019, s.3). Muutokset vaativat selviytymisen lisäksi työntekijöiltä osaamista ja uusien asioiden omaksumista. Organisaatiomuutoksella on myös vaikutusta työtyytyväisyyteen, työlle omistautumiseen, uupumiseen ja stressin kokemiseen (Vakola & Nikolaou, 2005) ja sitä kautta työkykyyn (ks. esim. Wiezer ja muut, 2011, s.94; Manka ja muut, 2010, s. 13-18).

Keskeistä muutoksessa ei kuitenkaan ole yksittäisten työntekijöiden selviytyminen, vaan se, miten organisaatio kykenee hyödyntämään muutostilannetta ja kehittämään innovatiivisia toimintamalleja sopeutuakseen muutosvaatimukseen. Muutosjohtamisen taidot ovat tärkeitä niin henkilöstön kuin johtamisenkin näkökulmasta. Onnistuneen muutosjohtamisen kannalta on tärkeää tukea henkilöstöä muutokseen valmistautumisessa

(Rusly, Corner & Sun, 2011, s.330). Muutosjohtamisen toimenpiteet riippuvat organisaation nykytilanteesta (vrt. Ranta 2020, s.146), siksi on hyvä kerätä tietoa henkilökunnalta muutokseen vaikuttavista tekijöistä (ks. esim. Armeniakis & Fredenberger, 1997, s. 144; Rusly & muut, 2011; Wiezer ja muut, 2011, s.12). Muutosvalmiuden arviointi organisaatiossa tulisikin tehdä ennen kuin muutoksen toteuttaminen aloitetaan (Weiner, Amic & Lee, 2008, s.428.) Tosiasioiden ymmärtäminen luo näin pohjan onnistuneelle muutosprosessille.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu –tutkielmassa kiinnostuksen kohteena on Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön muutosvalmius valmistautuessa Apotti -asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoon. Apotti -hankkeessa kehitetään sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita ottamalla käyttöön alueellisesti yhtenäinen tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmä. Hankkeeseen osallistuu Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS), Helsinki, Vantaa, Kirkkonummi, Kauniainen ja Tuusula. Apotti -käyttöönotto on jaettu kolmeen vaiheeseen. Tietojärjestelmän käyttöönotto on iso ja monimutkainen kokonaisuus, johon liittyy teknisen puolen lisäksi organisaation toiminnan sekä toimijoiden muutos- ja oppimisprosessi (ks. Valtonen, 2005, s.199-200; Nilsson, 2008). Uuden Apotti -asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoon valmistautuminen ja onnistuneen käyttöönoton varmistaminen ovatkin keskeisiä Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan tavoitteita vuodelle 2020 (Helsingin kaupunki 2019, s. 3-7).

Apotti -järjestelmän käyttöönotto ja siihen liittyvät koulutukset tapahtuvat vuoden 2021 alkuvuoden aikana. Käyttöönottoon valmistautuessa opetellaan uusia toimintamalleja sekä harjoitellaan uuden järjestelmän käyttöä. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen käyttösuunnitelmassa (2019, s. 7) painotetaan Apotti -asiakas- ja potilastietojärjestelmän onnistuneen käyttöönoton edellyttävän henkilökunnan sitoutumista ja osaamista.

Tutkielman aiheen valintaan vaikutti ajankohtaisuuden lisäksi se, että työskentelen itse Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa keskijohdossa. Pitkä työkokemukseni julkisella ja yksityisellä sektorilla sekä lähiesimies- että johtamistehtävissä motivoivat minua tutkielman tekemiseen. Julkisen sektorin työpaikan valikoitumiseen tutkielman kontekstiksi vaikutti lisäksi mielenkiintoni sosiaali- ja terveydenhuollon maailman monimutkaisuuteen. Muutosjohtajuus ja erityisesti henkilöstöjohtaminen liittyvät kiinteästi jokapäiväiseen työhöni. Koen tärkeäksi tehdä tutkimusta, jonka tulokset ovat hyödynnettävissä sosiaali- ja terveydenhuollon arjessa sekä omassa työssäni. Tutkielmassani organisaation työntekijöitä ja työyhteisöjä tarkastellaan muutoksen kontekstissa työntekijöiden näkökulmista käsin. Tutkielman empiiriseen osuuteen osallistumalla henkilöstöllä on myös mahdollisuus antaa reaaliaikaista palautetta muutokseen valmistautumisesta. Tätä palautetta organisaation johto voi käyttää hyödyksi muutosprosessin ohjauksessa ja läpiviemisessä.

Tämä tutkielma liittyy sosiaali- ja terveyshallintotieteelliseen johtamis- ja organisaatiotutkimukseen. Hallintotieteen yhtenä tutkimuskohteena nähdään organisaation johtaminen ja kehittäminen (Niiranen & Lammintakanen, 2011, s. 118-122). Myös julkinen sosiaali- ja terveysalan organisaatio asemoi tutkimuksen sosiaali- ja terveyshallintotieteen alueelle. Tutkimuksen kohdentumista hallintotieteen alalle vahvistaa lisäksi se, että tutkimus hyödyntää organisaation muutosteorioita, johtamisteorioita sekä vuorovaikutusteorioita (ks. esim. Niiranen & Lammintakanen, 2011, s.118-122). Muutosta tutkielmassa tarkastellaan muutokseen valmistautumisen kautta. Johtamisen fokus tutkimuksessa kohdistuu johtamiseen liittyvään viestintään, vuorovaikutukseen, osallistamiseen ja henkilöstön osaamisen vahvistamiseen.

Muutosvalmiudesta on runsaasti kansainvälistä tutkimusta (esim. Armenakis, Harris & Massholder, 1993; Armenakis & Fredenburger, 1997; Holt, Armenakis & Field, 2007; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013; Rusly ja muut,2011,) Muutosvalmiuteen liittyvän tutkimuksen on kuitenkin todettu olevan hajanaista ja sisältävän runsaasti käsitteellistä epä johdonmukaisuutta ja epäselvyyksiä (Weiner ja muut, 2008, s.384). Rusly ja muut,

(2011) toteavat myös, ettei tutkijoiden kesken ole syntynyt yhdenmukaista näkemystä siitä, miten muutosvalmiutta tulisi määritellä. Lisäksi Holt ja muut (2010) korostavat kirjallisuuskatsauksessaan, että muutosvalmiutta arvioitaessa keskitytään usein yksipuolisesti muutosvalmiuden yksittäisiin tekijöihin. Raffertyn ja muut (2013) ajatukset puoltavat käsitystä siitä, ettei muutosvalmiutta ole aikaisemmassa tutkimuksessa tarkasteltu riittävän monipuolisesti eri analyysitasoilla.

Holtin ja muiden (2010) johtopäätös vahvistaa sitä, että muutosvalmius on monimutkainen ja -tasoinen ilmiö, johon liittyy niin psykologisia kuin rakenteellisiakin tekijöitä. Rusly ja muut (2011) sekä Rafferty ja muut (2013) yhtyvät siihen, että muutosvalmiutta arvioitaessa olisi välttämätöntä huomioida sen kompleksisuus. Aikaisemmat tutkimukset tukevat lisäksi käsitystä siitä, että muutosvalmiutta tulisi tarkastella eri tasoilla, joita ovat yksilötaso, työyhteisötaso sekä organisaatiotaso (esim. Weiner ja muut, 2008; Rafferty ja muut, 2013). Kelly ja muut (2017) toteavat lisäksi, että muutosvalmiutta mitattaessa voisi olla hyödyllistä huomioida myös muutoksen kokoa, sijaintia, henkilöstön työmäärää ja taloudellisia resursseja.

Tässä tutkielmassa lähestytään ja sen johtamista muutokseen valmistautumisen näkökulmasta. Tutkielmassa oletetaan, että johtamisen tavalla on merkitystä työntekijöiden muutosvalmiuden rakentumiseen. Taustaoletuksena on se, että muutoksen alkuvaiheessa luodaan pohjaa muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Jotta työyhteisössä kyettäisiin keskittymään työntekoon sekä työtoveruuteen, tulee tiimin sopeutua muutokseen (Laiho ja muut, 2020, s.33) Mitä vuorovaikutuksellisempaa ja osallistavampaa muutoksen valmistelu on, sitä paremmin työntekijät sitoutuvat muutokseen ja sitä parempaa on muutosvalmius. Työntekijöiden keskinäinen luottamus rakentuu ammatillisen osaamisen varaan (Laiho ja muut, 2020, s.32). Muutosvalmiuden oletetaan myös näkyvän osaamisessa ja tiedon hallinnassa. Uusi ymmärrys rakentuu aina dialogissa - uuden oppiminen ja tietopohjan laajentaminen vaativat sosiaalisia taitoja. Työntekijöiden positiiviset asenteet ja yhteistyö synnyttävät myönteisen ilmapiirin sekä työnimua (Laiho ja muut, 2020, s.33), joka edistää työhyvinvointia.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Pro Gradu -tutkielmassa tarkastellaan muutosvalmiutta muutoksen ja sen johtamisen näkökulmasta. Tarkastelu tapahtuu sosiaali- ja terveysalan organisaation kontekstissa. Tutkielman teoriaosuuden tavoitteeksi tarkentui aiheeseen liittyvään aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin tutustumisen jälkeen muutosvalmiuden ja muutoksen johtamisen määrittely sekä niihin liittyvien tekijöiden välisten suhteiden selventäminen. Tutkielman tarkoituksena on selvittää sitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä muutosvalmiuteen sekä tarkastella sitä, miten sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön muutosvalmius näkyy Apotti -käyttöjärjestelmän käyttöönottoon valmistauduttaessa Helsingin sosiaali- ja terveystoimessa.

Tutkielman pääkysymykseksi muodostui:

Miten muutosvalmius määritellään, kun sitä tarkastellaan muutoksen ja johtamisen näkökulmasta?

Tarkentavat kysymykset:

Millaisena Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan sairaala-, kuntoutu- ja hoivapalveluiden työntekijöiden muutosvalmius näyttäytyy Apotti -käyttöönottoon valmistauduttaessa?

Mitkä tekijät ovat yhteydessä muutosvalmiuteen Apotti -käyttöönottoon valmistautumisen yhteydessä?

1.3 Tutkielman rakenne

Pro Gradu- tutkielman tutkimusprosessi muodostuu kuviossa 1. esitetyistä osista: tarve tutkimukselle, tutkimusilmiö, tutkimusmittari, tutkimusaineisto ja tutkimustulokset. Tämän tutkielman lähtökohtana oli Apotti -hanketoimiston tarve saada tietoa henkilöstön muutosvalmiudesta. Tutkielman teoreettisessa osassa luodaan kirjallisuuden pohjalta tulkintakehyksen, jonka avulla pyritään muodostamaan kokonaiskäsityksen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa tapahtuvaan muutosprosessiin liittyvistä tekijöistä, joiden arvioidaan vaikuttavan muutokseen valmistautumiseen ja sitä kautta muutoksen onnistumiseen. Muutosvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä on useita ja niiden väliset suhteet ovat monisyisiä ja mutkikkaita. Tässä tutkielmassa huomio kiinnittyy lisäksi siihen, millaisella johtamisella muutosvalmiutta voidaan tukea. Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat muutosvalmius, organisaatiomuutos ja muutosjohtajuus. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettiin tutkimusmittarin taustatietokysymyksineen. Taustamuuttujia hyödynnettiin riippumattomia ryhmiä vertaillen sekä arvioitaessa tutkimusaineiston edustavuutta.

Tutkimuksen empiirisessä osassa haetaan vastausta siihen, millaisena henkilöstön muutosvalmius näyttäytyy ja mitkä tekijät ovat yhteydessä muutosvalmiuteen Apotti-asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoon valmistautumisen yhteydessä. QuestBack -ohjelmalla toteutetun sähköisen kyselyn avulla saatiin laajan tutkimusaineisto. Kyselyyn vastasi 1040 Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen sairaala- kuntoutus- ja hoivapalveluiden työntekijää.

Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Raportissa tutkimusmuuttujia tarkasteltiin tutkimusmuuttujien keskiarvojen ja keskihajonnan avulla. Muuttujien sekä taustamuuttujien välisiä systemaattisia yhteyksiä analysoitiin ristiintaulukoimalla ja tilastollinen päättely tapahtui χ^2 -riippumattomuustestin (Pearsonin Chi-Square) avulla. Kyselyn muuttujista tehtiin faktorianalyysi, jonka avulla tarkasteltiin muutosvalmiuteen liittyviä ulottuvuuksia.



Kuvio 1. Pro gradu –tutkielman tutkimusprosessi

2 Muutosvalmius ja muutoksen johtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan muutosvalmiutta sekä muutosvalmiuteen yhteydessä olevia tekijöitä aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta. Tarkastelu tapahtuu muutoksen, julkisen organisaation kontekstin sekä muutoksen johtamisen kautta. Luvussa kuvaan sitä, mitä muutos ja muutosvalmius monimutkaisessa julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation maailmassa tarkoittaa sekä niitä johtajuuden osa-alueita, jotka aikaisemman kirjallisuuden pohjalta nousevat keskeisiksi tekijöiksi muutosvalmiutta tarkasteltaessa.

2.1 Muutos julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa

Organisaatioita koskeva muutoskirjallisuus on runsasta ja muutosta voidaan lähestyä teollisesti useasta eri näkökulmasta. Muutos-käsitteenä voi tarkoittaa monenlaisia ilmiöitä. Muutoksista on esitetty kirjallisuudessa useita teorioita ja muutosta on kirjallisuudessa luokiteltu eri tavoin (esim. Lewin, 1948; Kotter, 1996; Stenvall & Virtanen 2007). Perinteisesti muutosteoriat kuvaavat muutoksia rationaalisina, vaiheittain etenevänä prosesseina, joita on selkeä johtaa. Muutokseen keskittyvässä kirjallisuudessa viitataan usein Lewinin muutosprosessimalliin, jossa muutoksen nähdään tapahtuvan kolmivaiheisesti (ks. esim. Burnes, 2004). Muutosta on lähestytty myös systeemiteoreettisesta näkökulmasta (ks. Juuti, 2013, s. 187). Uusimmassa muutoskirjallisuudessa on muutosta ja sen johtamista selitetty kompleksisuusteorian kautta. Tällöin organisaatiot nähdään monimutkaisina ja epälineaarina järjestelminä ja muutoksen ajatellaan olevan jokapäiväinen ja välttämätön asia organisaation kehittymiselle (esim. Taskinen, 2015; Stacey, 1993; Vartiainen, Ollila & Raisio, 2014) Kirjallisuuskatsauksen perusteella muutos näytetään kompleksisena käsitteenä, josta on vaikea luoda tarkkaa määritelmää. Burnes (2004) toteaaakin, että eri teorit edustavat eri näkökulmia tarkastella samoja muutoksia, joita organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti.

Muutos voi käynnistyä ulkoa- tai sisältäpäin tulevan tarpeen pohjalta. Muutoksen yhtenä tärkeimmistä lähtökohdista on se, että organisaatio kykenee näkemään toimintaympäristössään muutostarpeen (Ihalainen, 2010, s.243). Onnistunut muutos lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan muutosta koskevat edellytykset. Näitä edellytyksiä ovat muutos-paineet eli syyt muutoksen tekemiselle, selkeä yhteinen visio, muutoskapasiteetti ja totuttamiskelpoinen hanke (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 118; Virtanen & Stenvall 2015, s. 310.) Virtanen ja Stenvall (2015, s.307) puhuvat myös organisaation dynaamisuudesta, joka viittaa siihen, kuinka nopeasti ja aktiivisesti organisaatio uudistuu ja muuttuu. Organisaatioiden muutoskykyyn vaikuttaa myös menneisyys, ei pelkästään tämä hetki. Jotta voisimme suunnitella tulevaa, tarvitsemme siis tietoa menneisyydestä. Aikaisemmat päätökset vaikuttavat tulevaisuuteen ja luovat mahdollisuuksia tai esteitä uusille toimintamalleille. Työntekijöillä on myös taipumus muutosvastarintaan eli halu pysyä vanhassa ja tavoitella entistä. (Vartiainen ja muut, 2014, s.78-82.)

Olennaista muutosta tarkasteltaessa on muutoksen kohde. Tässä tutkielmassa muutoksen kohteena on julkisessa sosiaali- ja terveystoimen organisaatiossa tapahtuva uuden potilas- ja asiakastietojärjestelmän käyttöönotto. Tietojärjestelmän muutosprojektiin liittyy teknologian haasteiden aiheuttamia erityispiirteitä. Uuden teknologian käyttöönotto koskettaa organisaation sisäisiä sekä ulkoisia toimijoita eri tasoilla. Nilsson (2008) muistuttaa, että uuden teknologian käyttöönoton onnistuminen edellyttää toimijoiden välistä yhteistyötä, uudenlaisten toimintatapojen kehittämistä ja uudenlaista tapaa tehdä päivittäistä työtä. Organisaatiossa tapahtuva muutos edellyttää muutoksia sekä ihmisissä että organisaatiokulttuurissa. Uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon ei liity pelkästään uuden ohjelman opetteleminen, vaan siihen vaikuttavat myös työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet ja arvot (Coeurderoy, Guilmot & Vas, 2014; Nieminen ja muut, 2017). Muuttamalla omaa toimintaa, yksilö pystyy myös vaikuttamaan organisaation toimintaan. Virtasen ja Stenvallin (2015, s.314) mukaan organisaation uusiutuminen toiminnallisuuden tasolla liittyy oppimiseen. Organisaatio pystyy tarvittaessa uudistumaan ja muuttumaan älykkyyttä hyödyntämällä sekä älykkyyttä luomalla (Virtanen & Stenvall, 2015, s. 311).

Organisaation rakenne muodostaa ne olosuhteet, jossa muutosta tapahtuu. Organisaatiokulttuuri puolestaan ohjaa sitä tapaa jolla muutokset tehdään. Julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto on monimutkainen konteksti muutosprosessille, jonka erityispiirteiden huomioiminen on ratkaisevaa onnistuneen muutosjohtajuuden kannalta (ks. Klarner, Probst ja Sopranot, 2008; Van Der Voet, 2014). Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeiset tehtävät liittyvät väestön hyvinvointiin ja terveyden edistämiseen - niiden yhteiskunnallinen, taloudellinen ja poliittinen merkitys on suuri. Julkisessa ympäristössä päätöksentekoa tapahtuu sekä yksittäisen työntekijän, virkamiesjohdon että poliittisten päättäjien tasolla (Virtanen & Stenvall, 2015, s.309). Työntekijän näkökulmasta julkisia palveluita kuormittavat resurssivajeet, kiire, monialainen työ sekä johtamisen haasteet. Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää laaja-alaista osaamista ja aktiivista työtettä muuttuvassa ympäristössä, jossa toimitaan verkostomaisesti (ks. Järvensivu & Piirainen, 2012, s.100).

Julkinen sektori Suomessa käsittää ne organisaatiot, joille on annettu lailla säädettyjä tehtäviä. Lainsäädäntö siis määrittää julkisen palvelun sisällöt, sekä ohjaa palvelujen kehittämistä ja johtamista. Lainsäädännön lisäksi kunnallista sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ohjaavat monet yhteiskunnalliset hyvinvointipoliittiset odotukset. Byrokratia on julkiselle sektorille ominainen tapa järjestää hallinto (Salminen, 2004, s.37). Nieminen ja muut (2017, s. 72) toteavat, että byrokraattista kulttuuria tukevat hierarkkiset rakenteet. Myös Helsingin kaupungin rationaalisen toiminnan organisoimisessa voidaan nähdä vahvasti Weberin byrokratiamallin piirteitä (esim. Seec 2008), jotka on perinteisesti nähty kuuluvan kiinteästi osaksi julkista valtaa. Turha byrokraatia tuo kuitenkin mukanaan jäykkyyttä ja hitautta organisaation toimintaan. Helsingin kaupungin Kaupunki-strategian tavoitteeksi onkin asetettu palveluprosessien tehostaminen ja byrokratian keventäminen (Vapaavuori, 2017, s.4). Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalla johtajuutta tuetaan käyttösuunnitelman mukaisesti vahvistamalla valmentavaa johtamista, sisäistä motivaatiota sekä työntekijöiden itseohjautuvuutta (Helsingin kaupunki,

2019). Toimialalla kannustetaan myös innovaatioteorioiden oppien mukaisesti joustavuuteen ja luovuuteen, asettamaan työlle selkeitä tavoitteita ja kehittämään ketterästi (ks. Seec, 2008, s. 244).

Tässä tutkielmassa muutos ymmärretään julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon maailman moninaisuutena, joka näyttäytyy monimutkaisena ja verkostomaisena systeeminä, jossa keskeistä on inhimillinen toiminta. Uuden asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönotossa monet päällekkäiset ja lomittaiset asiat vaikuttavat organisaation toimintaan ja saattavat muuttaa nykyhetkeä ennalta arvaamattomalla tavalla. Muutoksessa toimimiseen ei ole yhtä oikeaa mallia. Organisaatioilla onkin luonnollinen tarve mukautua ympäristön nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Muutosprosessin edetessä muutoksen eri vaiheet lomittuvat keskenään, eikä niitä voida tarkkaan eriyttää (ks. Taskinen, 2015, s.156). Muutosvalmiuden ulottuvuuksien oletetaan myös näyttäytyvän erilaisina organisaation eri tasoilla.

2.2 Muutosvalmius

Pro gradu -tutkielman keskeinen teoreettinen teema on muutokseen valmistautuminen. Muutokset haastavat työn tekemistä sekä työntekijöiden hallinnan tunnetta, joka on kaikille inhimillinen tarve. Muutoksen läpivieminen vaatii myös työtä. Mitä suurempi vaikutus muutoksella on työhön ja työn tekemiseen sitä suurempi vaikutus sillä on myös työntekijöiden hyvinvointiin (Wiezer ja muut, 2011, s.8). Muutosten itsessään sekä organisaatiossa aikaisemmin tapahtuneiden muutosten on todettu vaikuttavan muutosvalmiuteen negatiivisesti. (Wiezer ja muut, 2011, s.9) Toisaalta myönteisen suhtautumisen muutokseen ja sen vaikutuksiin on todettu helpottavan muutoksen läpivientiä sekä lisäävän työntekijöiden hyvinvointia (Wiezer ja muut, 2011, s.8).

Aikaisemmassa muutosvalmiutta käsittelevässä tutkimuksessa on muutosvalmiutta tarkasteltu eri tarkastelutasoilla. Muutosvalmiuden on ajateltu näyttäytyvän organisaation eri tasoilla erilaisena toimintana. Yksilöillä, työyhteisöillä ja organisaatioilla on erilaisia

valmiuksia kohdata muutoksia. Muutoksen edistäminen edellyttää ympäristön, työntekijöiden ja työyhteisöjen moniäänisiä vuorovaikutustilanteita. (ks. Vartiainen ja muut, 2014.)

Lehmanin, Greenerin ja Simpsonin (2002) organisaatiotason muutosvalmiuden malli ORC mittaa neljää muutosvalmiuden tasoa: motivaatiota muuttua, resurssien riittävyyttä, henkilöstön yksilöllisiä ominaisuuksia sekä organisaation ilmapiiriä. Muutosmotivaation syntymiseksi tulee henkilöstön kokea tarve uuden ohjelman käyttöönotolle. Henkilöstön tulee siis uskoa siihen, että uusi ohjelma on nykyistä parempi. Myös sillä, millaisia koulutustarpeita henkilöstöllä on vaikuttaa motivaatioon. Henkilökunnan yksilöllisiä ominaisuuksia tarkastellaankin Lehmanin ja muiden (2002) mallissa ammatillisen kasvun, tehokkuuden sekä sopeutumiskyvyn kautta. Organisaation ilmapiirillä, jota mittaavat avoimuus muutokselle, tavoitteiden selkeys, henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne vastavuoroinen viestintä sekä kiire, on vaikutusta muutosvalmiuteen. Organisaation resurssit puolestaan, kuten fyysiset tilat, tekniset laitteet, koulutusmahdollisuudet ja viestintä, joko edesauttavat tai estävät muutosta tapahtumasta. (Lehman ja muut, 2002)

Myös Holt ja muut (2010) katsovat sekä psykologisten että rakenteellisten tekijöiden olevan tärkeitä arvioitaessa muutosvalmiutta. He esittävät kirjallisuuskatsauksessaan teoreettisen viitekehyksen, joka perustuu kolmeen osa-alueeseen mitattaessa terveydenhuollon henkilöstön muutosvalmiutta. Viitekehys sisältää muutosvalmiuden psykologiset tekijät, rakenteelliset tekijät sekä analyysitason. Analyysitasona on sekä työntekijäkohmainen taso että organisaatiotasolla. Muutosvalmiuden rakenteellinen ulottuvuus kuvaa niitä olosuhteita, jossa muutos tapahtuu. Rakenteelliseen ulottuvuuteen kuuluvat yksilötasolla yksilön henkilökohtaiset tiedot, taidot ja kyvyt. Psykologisella tasolla organisaation muutosvalmiutta kuvastavat ryhmän kollektiivinen sitoutuminen ja tunne ryhmän kyvykkyydestä. Organisaatiotasolla rakenteellisella ulottuvuudella tarkoitetaan niitä konkreettisia tukitoimia, joita organisaatio tarjoaa muutoksessa. (Holt ja muut, 2010.)

2.2.1 Yksilötaso

Muutosvalmiutta on perinteisesti tutkittu paljon yksilötasolla, jolloin on keskitytty yksilötason muutokseen lähinnä terveystyöskäytännöissä. Muutosvalmiuden määrittämisen perustana on yleisimmin käytetty Armeniakisen ja muiden (1993, s.681) määritelmää. Armeniakis ja muut (1993) määrittelevät muutosvalmiuden muutokseen kohdistuvaksi ajattelutavaksi, joka koostuu yksilön uskomuksista, asenteista ja aikomuksista sekä kyvystä suorittaa muutos onnistuneesti. Yksilötasolla muutosvalmiuden on nähty olevan positiivista asennoitumista sekä muutosta tukevaa käyttäytymistä (Rafferty ja muut, 2013, s.113). Organisaation muutostilanteessa muutosvalmiuden on ajateltu näkyvän organisaation jäsenten muutokseen asennoitumisessa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu muutokseen liittyvien odotuksien (Kwahk & Kim, 2008) sekä motivaation (ks. esim. Lehman ja muut, 2002; Holt ja muut, 2010; Lunkka, 2018) merkitystä muutosvalmiuden muodostumisessa. Muutoksen onnistuminen on muutoskirjallisuudessa nähty sitä todennäköisemmäksi, mitä innostavammaksi muutos koetaan (Stenvall & Virtanen, 2007, s.11, 79-97) Ihalaisen (2010, s.209) väitöstudiumin mukaan muutoksen aloittamista ja toteuttamista helpottaa, jos työntekijät kykenevät näkemään muutostarpeen. Muutosvalmiuden ajatellaan vahvistuvan, kun työntekijöille luodaan tunne muutoksen tarpeellisuudesta sekä tarjotaan tavoitteita muutoksen saavuttamiseksi (ks. myös Lehman ja muut, 2002). Tällöin keskeiseksi nousee se, miten työntekijät hyväksyvät ja omaksuvat muutossuunnitelman. Holtin ja muiden (2007) tutkimuksessa yksityisen sekä julkisen sektorin työntekijöiden muutosvalmiuteen organisaatiomuutoksessa liittyi työntekijän uskomus siitä, että muutos on toteuttamiskelpoinen (Holt ja muut, 2007, s.253). Myös Rafferty ja muut (2013) painottavat yksilön uskomusten merkitystä muutosvalmiuteen vaikuttavana tekijänä. Tällöin merkittävänä nousee se, koetaanko muutos tarkoituksenmukaiseksi ja henkilökohtaisesti hyödylliseksi (ks. myös Lunkka 2018, s.84; Bradley ja Griffin, 2015, s.1058).

Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet sekä resurssit vaikuttavat yksilölliseen muutosvalmiuteen ja sitä kautta koko organisaation muutosvalmiuteen (Wiezer ja muut,

2011). Kwahk ja Kim (2008) havaitsivat tutkimuksessaan, että yksilöllinen osaaminen ja pätevyys selittävät muutosvalmiutta. Courderoy ja muut (2014) totesivat työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikuttavan siihen, kuinka nopeasti uuden tietojärjestelmän käyttö omaksuttiin. Ne työntekijät, jotka luottavat omaan kykyihinsä ja siihen, että heillä on riittävät taidot ja kyvyt selviytyä muutoksessa, kokevat muutoksen positiivisena (Wiezer ja muut, 2011, s.9.) sekä oppivat uuden tietojärjestelmän käytön muita nopeammin (Courderoy ja muut, 2014). Toisaalta ne työntekijät, jotka eivät luota omaan kykyihinsä, ovat epäjohtonmukaisia toimissaan ja kokevat muutoksen muita negatiivisemmin (Wiezer ja muut, 2011, s.9) sekä oppivat huonommin uudenlaisen teknologian käytön (Lehman ja muut, 2002). Työntekijöiden kyvykkyys toimia muutoksen keskellä voidaan nähdä myös tehokkuudeksi, joka vaikuttaa muutokseen positiivisesti (Holt ja muut, 2007; Rafferty ja muut, 2013). Tehokkuutta lisää valmius ponnistella kohti yhteisiä tavoitteita. Holtin ja muiden (2010) johtopäätökset tukevat väitettä siitä, että muutosvalmius edellyttää kykyä muuttua.

Aikaisemmissa muutosvalmiutta mittaavissa tutkimuksissa on painotettu henkilöstö yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi muutosvalmiuden ja muutokseen sitoutumisen suhdetta (esim. Santhidran ja muut, 2013). Myös Holt ja muut (2010) sekä Lunkka (2018) vahvistavat muutosvalmiuden liittyvän muutokseen osallistujien yksilölliseen tai yhteisölliseen sitoutumiseen. Kwahk ja Kim (2008, s. 86) havaitsivat, että uuden tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä muutosvalmiuden syntyyn vaikuttaa työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon. Työssä koetun stressin on huomattu vaikuttavan negatiivisesti muutosvalmiuteen vähentäen muutokseen sitoutumista (ks. Vakola & Nikolaou, 2005).

Merkittäväksi tekijäksi muutosvalmiuteen liittyen nousi Kwahkin ja Kimin (2008, s.86) tutkimuksessa se, kuinka paljon muutoksen odotetaan vaikuttavan työmäärään. Myös Lunkka (2018, s.74) toteaa muutoksen aiheuttavan työntekijöille henkilökohtaista huolta siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan työtehtäviin. Kokemus siitä, että työ antaa samassa suhteessa kuin siihen kuuluu työntekijältä voimavaroja, vähentää epävarmuudentunteita muutostilanteessa (ks. Wiezer ja muut, 2011). Vakola ja Nikolaou (2005, s. 170)

vahvistavat, että muutoksen aiheuttama lisääntyvä työkuorma saattaa lisätä muutosvastarintaa vaikuttamalla työntekijöiden asenteisiin negatiivisesta. Toisaalta Courderoy'n ja muiden (2014) tutkimuksessa tuli esiin, ettei odotettavissa oleva työmäärä vaikuttanut siihen, kuinka nopeasti uusi tietojärjestelmä otettiin käyttöön. Muutoksessa tärkeää on luottamus työn pysyvyyteen ja jatkuvuuteen (Vakkala, 2012, s. 152).

2.2.2 Työyhteisön taso

Jokainen organisaation työntekijä kuuluu johonkin työyhteisöön. Jokaisella työyhteisöllä puolestaan on omat toimintatavat ja pelisäännöt. Työyhteisön keskiössä ovat ihmiset, joista jokainen yksilö tuo yhteistyöhön oman panostuksensa ja ajatuksensa. Useat muutostutkimusten tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että muutoksen merkitys ja työntekijöiden muutosvalmius vaihtelevat yksilöiden lisäksi myös työyhteisöittäin (esim. Vakkala, 2012, s.138; Rusly ja muut, 2011; Holt ja muut, 2010). Parhaimmillaan työyhteisö on enemmän kuin osiensa summa ja toimiva tiimi on toimimatonta valmiimpi muutoksen läpiviemiseen. Ryhmän yhteistyö ja dialogi määrittävät onnistunutta muutosta (Ranta 2020, s.157).

Työyhteisön muutosvalmiuteen liittyy aina kollektiivinen toiminta (Weiner, 2008). Rafferty ja muut (2013, s.123) käyttävät työyhteisötason muutosvalmiudesta käsitettä kollektiivinen muutosvalmius, johon vaikuttaa yhtäältä ryhmän positiivinen asenne muutosta kohtaan. Työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut työtehtäväänsä silloin, kun tehtävä koetaan kiinnostavaksi. Sitoutuneet työntekijät puolestaan haluavat ponnistella saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Muutoksen onnistuminen on täten riippuvainen työyhteisön motivaatiosta ja sitoutumisesta (Saari & Pyöriä, 2012, s.43). Myös muutos voi itessään vahvistaa luovuutta ja lisätä työntekijöiden motivaatiota (Virtanen & Stenvall 2015, s.311).

Yhteiset kokemukset lujittavat työyhteisöä. Luottamuksellinen ja toisia kunnioittava ilmapiiri edistää ryhmän vuorovaikutusta. Yhteinen keskustelu puolestaan lisää yhteistä ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta. (Rafferty ja muut, 2013.) Jaettu vastuu luo

yhteenkuuluvuutta. Parhaiten tiimi toimii silloin, kun työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi ja luottavaiseksi (ks. Hu & Liden, 2014). Laitinen ja Stenvall (2012, s.93) näkevänkin muutosvalmiuden koskettavan ennen kaikkea organisaatioiden sisäistä dynamiikkaa, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vakola ja Nikolau (2005) toteavat työntekijöiden hyvien vuorovaikutussuhteiden helpottavan työyhteisössä ilmenevien konfliktien käsittelyä ja parantavan muutoksessa onnistumisen mahdollisuuksia.

Työryhmän sosiaalisella ulottuvuudella on tärkeä merkitys muutostilanteissa. Tasapainoinen ja vuorovaikutteinen työyhteisö kykenee yhteisöllisyyden avulla edistämään muutokseen sopeutumista. Ihmisillä on tarve vaikuttaa positiivisesti muiden elämään ja kollegoiden antamalla tuella on merkitystä (Hu & Liden, 2015). Wiezer ja muut (2011, s.9) huomasivat, että ne työntekijät, jotka kokivat saavansa muutoksessa riittävästi tukea, suhtautuivat positiivisemmin muutokseen. Toisaalta Jalonen ja muut (2013, s. 295-296) puhuvat ”eskaloituvasta eripurasta”, joka tarkoittaa systeemin yhden osan vahvistumisen johtavan negatiiviseen kehään. Tällöin itseorganisoituminen ja työryhmän vuorovaikutus saattavat aiheuttaa ongelmia kokonaisuuden kannalta. Wiezer ja muut (2011, s.77), huomasivat, että muutostilanteessa negatiivisten tunteiden jakaminen työtovereiden kesken saattaa myös huonontaa työyhteisön ilmapiiriä. Samaan johtopäätökseen päätyi myös Ranta (2020, s.126), joka kuvaa tiimin syvällisen sisäisen yhtenäisyyden saattavan aiheuttaa negatiivista klikkiytymistä, joka haittaa kehitystyötä. Myös muutos itsessään voi luoda epäselviä tilanteita ja epävarmuutta, jotka vähentävät työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja lisäävät konfliktien määrää (Wiezer ja muut, 2011, s.74). Koskinen (2020, s.150) puolestaan huomasi, että työyhteisö, jossa työkaverit ovat ilon ja mielihyvän lähde, saattaa myös pysyä ns. Status Quo –tilassa. Tällöin työyhteisö ei ole valmis uudistumaan, vaan pysyy mieluummin tutussa ja turvallisessa toimintamallissa. Tähän saattaa olla syynä työntekijöiden työtehtävissä huomion kiinnittyminen hauskanpitoon. Toisaalta muutos saatetaan kokea uhkaksi työyhteisön hyvinvoinnille, jolloin muutosta vastustetaan.

2.2.3 Organisaatiotaso

Organisaation kyky toimia kompleksisessa ympäristössä kuvastaa organisaation muutoskykyä (ks. Nieminen ja muut, 2017). Nieminen ja muut (2017., s.18) käyttävät termiä resilienssi, jonka he määrittelevät organisaation kyvyksi sopeutua ja reagoida joustavasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Organisaation resilienssin he näkevät olevan tiedostettujen ja tiedostamattomien toimintojen vuorovaikutuksen tulosta, joka lisää organisaation sopeutumiskykyä (Nieminen ja muut, 2017, s.18). Armeniakis ja Freudenburger (1997, s.144) puolestaan määrittelevät organisaation muutosvalmiuden luottamukseksi, joka näkyy uskona muutoksen tarpeellisuuteen sekä muutosjohtajan asiantuntemukseen.

Klarnerin ja muiden (2008) julkisen organisaation muutoskapasiteettimallin käsitteellinen viitekehys selittää onnistunutta muutosta yhdistämällä organisaation kontekstin, muutosprosessin ja oppimisen merkityksen. Mallissa muutoskapasiteettia kuvataan kolmen toisiaan täydentävän ulottuvuuden kautta. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa viittä muutosprosessin toteuttamisen edellytystä. Toinen ulottuvuus kuvaa organisaation muutosta helpottavaa kuutta eri toimintaedellytystä. Keskeistä on oppimisen merkitys muutosprosessin aikana. Muutoskapasiteetin oppimisulottuvuudella Klarner ja muut (2008) tarkoittavat organisaation kykyä arvioida sekä uudistaa ja parantaa toimintatapojaan. Analysoimalla organisaation muutosvalmiutta näiden eri ulottuvuuksien kautta voidaan muutokseen sopeutumista edistää (Klarner ja muut, 2008, s.59.) Myös Virtanen ja Stenvall (2015, s. 310-311) käyttävät termiä muutoskapasiteetti, jolla he tarkoittavat kykyä toteuttaa muutoksia niin, että saavutetaan haluttu lopputulos. Virtasen ja Stenvallin (2015, s.10) mukaan muutoskapasiteetti ratkaisee sen, miten organisaatio uudistuu ja kehittyy.

Muutosta voidaan johtaa tai toisaalta muutos voi tapahtua ”itsestään”. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset rakentuvat jokainen eri lähtökodista. Ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa tapaa johtaa muutosta. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka muodostuu johdetusti tai tiedostamatta. Johtamiskulttuurilla ja ilmapiirillä on vaikutusta

muutosvalmiuteen. Organisaation rakenteellisella tasolla muutosvalmiuden ulottuvuudet liittyvät henkilöstö- ja aineellisten resurssien johtamiseen, viestintään sekä henkilöstöpolitiikkaan (Holt ja muut, 2010). Työntekijät ja työyhteisöt tarvitsevat tukea organisaatiolta. Organisaatiotasolla muutosvalmiutta edistää johdon positiivinen asennoituminen muutokseen (Rafferty ja muut, 2013). Klarner ja muut (2008) havaitsivat, että organisaatio tarvitsee muutosjohtajan, joka luo organisaation jäsenille yhteiset tavoitteet ja merkityksen muutokselle. Myös uskolla siihen, että johto tukee muutosta, on merkitystä (Holt ja muut, 2010.) Johdon tulisi lisäksi tarjota riittävät henkilöstöresurssit muutosprosessin läpiviemiseksi (Courderoy ja muut, 2014). Myös Lunkka (2018, s.91) korostaa riittävien henkilöstöresurssien varmistamista silloin, kun muutosprosessia tehdään osana normaaleja työtehtäviä.

Kellyn ja muiden (2017) tutkimustuloksissa hyvän organisaatioilmapiirin todettiin olevan potentiaalisesti vahvin ennustaja uusien käytäntöjen omaksumiselle. Nieminen ja muut (2017, s.84) jatkavat, että muutoskykyisessä organisaatiossa johtajuus näkyy vuorovaihteisena toimintana, joka kumpuaa työntekijöiden yhteisestä ymmärryksestä organisaation tavoitteista. Aikaisempien tutkimuksien tulokset vahvistavat ajatusta siitä, että joustava ja kehitysmuonteinen organisaatiokulttuuri (Rafferty ja muut, 2013) sekä luovuuteen kannustava johtaminen (Clairborne ja muut, 2013) lisäävät muutosvalmiutta. Organisaation muutosprosessin läpiviemisen kannalta keskeistä on organisaation kollektiivinen kulttuuri, joka mahdollistaa työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä ja yhteistä oppimista (ks. Klarner ja muut, 2008). Merkittävää on työntekijöiden rohkaiseminen ideointiin ja uusien työtapojen kokeiluihin (Klarner ja muut, 2008; Clairborne ja muut, 2013, Nieminen ja muut, 2017, s.84) sekä tiedon siirtäminen (Klarner ja muut, 2008).

Esimiestyö vaikuttaa henkilöstön muutosasenteisiin. Jotta organisaatioissa kyettäisiin vastaamaan jatkuvien muutosten aiheuttamiin haasteisiin sekä voimavarojen oikeaan suuntaamiseen, tarvitaan muutosjohtajuutta (Klarner ja muut, 2008). Muutosjohtajuudella on todettu olevan merkittävä vaikutus muutosprosessien onnistumiselle (esim.

Courderoy ja muut, 2014). Nykypäivän moninaisten muutosten keskellä muutosjohtajuus liittyy kiinteästi työyhteisön arkeen. Muutosvalmiudesta ja muutokseen sopeutumisesta onkin tullut organisaatioiden keskeinen menestystekijä. Mitä moninaisempaa muutoksen maailma on, sitä enemmän on johtamisen haasteita.

2.3 Muutosjohtajuus

Organisaatiokäsitys vaikuttaa siihen, millaisena johtaminen organisaatiossa nähdään. Myös ymmärrys muutoksen luonteesta vaikuttaa siihen, millaista johtamista muutoksessa nähdään tarvittavan. Muutosjohtamisen laajaa ja monimuotoista kenttää voidaan kuvata lukuisilla eri tavoilla. Perinteinen rationaalinen ajattelu korostaa muutoksen etenemistä lineaarisesti eri määriteltyjen vaiheiden kautta lopputulokseen. Ihmiset nähdään tällöin kontrolloitavina järjestelmän osina. Byrokraattinen ”ylhäältä alaspäin” –suuntautuva johtaminen sopii tällaisiin suunniteltuihin muutoksiin (ks. Uhl-Bien & Arena, 2017). Viime aikoina muutostutkimuksessa on alettu kuitenkin painottaa pehmeiden arvojen ja vuoropuhelun merkitystä dynaamisten muutosten johtamista määriteltäessä. Vuorovaikutuksella ajatellaan olevan merkitystä tiedonkulun, oppimisen ja uudistumisen perustana (ks. Uhl-Bien & Arena, 2017.) Monimutkaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon maailmassa johtamisen keskiöön nouseekin johtamisen moninaisuus (Nieminen ja muut, 2017, s.83). Syväjärven ja Pietiläisen (2016, s.16) mukaan johtamisen aitous muodostuu itsetuntemuksesta, tunneälystä sekä sosiaalisesta vuorovaikutusosaamisesta. Toimeenpano johtamisessa tapahtuu aina ihmisten kautta. Kuten Seec (2008, s.327) toteaa: ”ihmisten johtaminen on palvelutehtävä, jonka päämääränä on saada ihmisten parhaat puolet esiin”.

Koska johtamisen ajatussuunnat ovat aikaan sidottuja, vaikuttavat ympäröivä historia, kulttuuri ja toimintatavat organisaation johtamistyyliin, päätöksentekoon sekä työntekijöiden toimintaan (ks. Wiberg & Paloheimo, 2004, s. 262-266; Seec, 2008, s.326, 350-351). Tätä näkemystä tukevat myös Stordeur ja muut (2000) ja Vuorinen (2008, s. 107), jotka havaitsivat väitöstutkimuksissaan sairaaloiden rakenteen ja kulttuurin olevan teki-

jöitä, jotka määrittävät organisaation johtamistyyliä. Lunkka (2018, s. 87) puolestaan näkee organisaation historian ja kulttuurin tuntemisen luovan mahdollisuuksia johtaa muu-
tosta onnistuneesti. Virtanen ja Stenvall (2015, s.308) painottavat artikkelissaan organi-
saation henkisen tilan merkitystä organisaation toiminnalle, tällöin toiminnan kannalta
merkitykselliseksi nähdään organisaatiossa vallitseva tunnelma. Vakkalan (2012) kunta-
uudistukseen liittyvän väitöstutkimuksen tulokset vahvistavat ilmapiirin ja sen takana
olevan johtajuuden merkitystä. Yhdeksi tärkeimmäksi ilmapiiriin vaikuttavammaksi
asiaksi sekä Vakkala (2012, s. 150) että Virtanen ja Stenvall (2015, s.308) nostavat orga-
nisaatiossa vallitsevan luottamuksen.

Ylin johto yleensä aloittaa muutoksen. Muutos kuitenkin konkretisoituu työyhteisöjen
arjessa lähiesimiestyön kautta. Tähän on kiinnitetty huomiota viimeaikaisissa suomalai-
sissa muutosjohtamista käsittelevässä tutkimuksessa, jossa muutosjohtamista on tarkas-
teltu myös keskijohdon ja lähiesimiehen näkökulmasta (esim. Laurila, 2017). Tietoa muu-
tosjohtamisesta on lisäksi kerätty henkilökunnalta (esim. Vuorinen, 2008; Turpeinen,
2011; Laurila, 2017; Lunkka, 2018). Tiainen (2011) puolestaan lähestyy aihetta asiakkaan
näkökulmasta. Muutosjohtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa tulee
esille se, ettei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa muutosta. Muutosjohtamiskirjalli-
suus lähtee kuitenkin ajatuksesta, että muutoksessa johtamisella on merkitystä (ks. esim.
Stenvall & Virtanen, 2017, s.310; Taskinen, 2015, s.156; Laurila, 2017; Lunkka, 2018).
Stenvall ja Virtanen (2017, s. 121) toteavat lisäksi, että kokeneeksi muutosjohtajaksi voi
kehittyä. Muutosjohtajuuden voidaan nähdä edellyttävän moninaisia johtamisvalmiuk-
sia. Nykyisessä ennustamattomassa ja yllätyksellisessä toimintaympäristössä johtamista
tulisikin tarkastella erilaisista näkökulmista käsin.

Monialaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijaorganisaatiossa kaikki vaikuttaa
kaikkeen. Työntekijät haluavat tietää työnsä tavoitteet. Ilman päämäärää toimintaa on
mahdoton johtaa (ks. Nilsson, 2008). Ojala ja Jokivuori (2012, s.40) näkevät organisaat-
tion ja työntekijöiden tavoitteiden yhteneväisyyden yhdeksi toiminnan menestysteki-
jäksi. Kun ihmisillä on arvokkaaksi koettu yhteinen päämäärä, on mahdollista saavuttaa

sitoutuminen muutokseen (Martela, 2017, s.167; Stenvall & Virtanen, 2007, s.14) Innostava strateginen tavoite ei kuitenkaan yksin riitä päämäärään pääsemiseksi. Nilsson (2008) toteaa epäselvien tavoitteiden vaikuttavan negatiivisesti muutoksen hallintaan. Hän korostaa viestinnän merkitystä ja organisaation tulevaisuudenkuvan kirkastamista henkilökunnalle. On tärkeää sanoittaa työntekijöille selkeästi muutoksessa onnistumisen konkreettiset tavoitetasot. Muutosjohtajuus vaatii jatkuvaa dialogia. Johtamisen yksi tehtävä onkin yhteisen ymmärryksen luominen. Van der Voet (2014) vahvistaa, että työntekijän suorituskkyky paranee, jos työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ovat yhdenmukaiset organisaation tavoitteiden kanssa. Esimerkiksi Courderoyn ja muiden (2014) mukaan tärkeää olisi, että johto kertoisi uuden tietotekniikkajärjestelmän hyvistä puolista ja eduista työntekijöille jo muutoksen alkuvaiheessa. Myös toimintaympäristön moninaisuutta voi hallita yhteisillä arvoilla ja päämäärillä (Alasoini, 2012, s.109; Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s.16). Yhteiset työskentelytavat lisäävät osaltaan työn arvostusta ja kannustavat pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin (Vartiainen ja muut, 2014, s.83).

Se miten työ organisaatiossa ymmärretään, vaikuttaa siihen, millaista johtamista henkilöstön nähdään tarvitsevan (Seec, 2008, s. 39.) Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö on professiokeskeinen. Asiantuntijoiden johtamisen haasteena on ryhmän jäsenten motivointi. Johtajien tulisikin osata motivoida ja kannustaa työntekijöitä innovatiivisiin kokeiluihin sekä vuoropuheluun (Juujärvi ja muut, 2019, s. 12). Kommunikaatio voidaankin nähdä välttämättömänä edellytyksenä muutosjohtajuudelle, koska muutosjohtajuus tapahtuu aina lopulta kommunikaation kautta (ks. Laurila, 2017, s.201). Olenaiseksi nousee vuorovaikutuksen toimivuus (Vakkala, 2012, s.150). Esimiesten vuorovaikutustaitoja kritisoidaan usein, huomioimatta työntekijöiden osuutta asiaan. Hujalan (2008) väitöstutkimuksessa johtamisen vuorovaikutusulottuvuuksista heikoimmat arviot saivat johdon ja työntekijöiden välisen keskustelun vastavuoroisuus sekä kriittinen reflektio. Hujala (2008, s.120) näkeekin, että johtaja on vain yksi toimija johtamisen kokonaisuudessa ja korostaa johtajan roolin lisäksi työntekijöiden roolia. Myös Lindell (2011) jakaa Hujalan (2008) käsityksen johtajan roolista. Artikkelissaan Lindell (2011, s.68) ku-

vaa organisaatiota yksilöiden välisenä vuorovaikutusverkostona, jonka yhtenä osana johtaja nähdään. Alasoini (2012, s. 113) ja Järvinen (2014, s.37) ovat samoilla linjoilla Hujalan kanssa peräänkuuluttaen työntekijöiden työyhteisötaitoja ja omaa vastuuta. Lunkka (2018, s.87) puolestaan korostaa muutosprosessissa moniammatilliseen työhön liittyvien haasteiden tunnustamista. Hänen mukaansa yhteistyötä sosiaali- ja terveydenhuollon yksikössä haastavat hierarkkisuus sekä eri ammattiryhmien välinen kilpailu (Lunkka, 2018, s. 87).

Nurmen (2012) muutosjohtamiskirjassa kuvataan muutostarpeeseen vastaamisen lähtevän aina päätöksenteosta. Päätöksentekoon vaikuttavat lukuisat tekijät kuten osaaminen, arvot, asenteet ja tunteet. Päätöksentekijä toimii myös tietyssä toimintaympäristössä ja käytettävissä olevan tiedon varassa. (Nurmi, 2012, s.74-97.) Lisäksi esimiesten omat kokemukset muutostilanteesta vaikuttavat siihen, millaisena johtaminen ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa näyttäytyy (Vakkala, 2012, 150). Seecin (2008, s.150) mukaan työntekijöitä on vaikea johtaa pakottamalla. Johtajuus voidaankin nähdä työyhteisöä ja organisaatiota palvelevana toimintana (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s.13).

Muuttuvassa arjessa hyvä muutosjohtajuus edellyttää esimiehiltä kykyä vastata henkilöstön ristiriitaisiin odotuksiin (Laurila, 2017, s.203). Itseohjautuvuuden vahvistamiseen henkilökunta tarvitsee myös selkeitä ohjeita ja sääntöjä. Päätäväisyys ja tehokkuus ovat hyväksi, kun joudutaan kohtaamaan monimutkaisia asioita. Syväjärven ja Pietiläisen (2016) mukaan tehokkuus ei poissulje inhimillisyyttä. Inhimillinen johtajuus edellyttää kykyä kuunnella työyhteisöä ja kohdata työntekijöiden erilaisia tunteita (ks. Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s.35; Lunkka, 2018, s.82) sekä auttaa henkilöstöä haastavien tunteiden käsittelyssä (Laurila, 2017, s.204). Muutosjohtajuudessa ratkaisevaa on työntekijöiden tukeminen (Courderoy ja muut, 2014; Van der Voet, 2014). Lindell (2017, s.65) kehottaa esimiehiä toimimaan muutokseen liittyvien ihmisten ja sosiaalisten tekijöiden kautta. Epävirallisissa kohtaamisissa kaksisuuntaisella viestinnällä pystytään hyvin vastaamaan työntekijöiden huolenaiheisiin (ks. Clairborne ja muut, 2013).

2.3.1 Viestintä

Muutosprosessin aikana työntekijät toivovat avointa viestintää (ks. Vakkala, 2012), joka lisää henkilökunnan tietoisuutta muutoksesta (Bradley & Griffin, 2015, s. 1058). Vakkalan (2012) tutkimuksessa kysytyistä tunteista ja tarpeista yleisimpänä esiintyi tiedon tarpeen kasvua muutoksen edetessä. Muutosjohtamiskirjallisuus painottaakin tehokkaan viestinnän merkitystä muutoksen onnistumiselle (esim. Myllymäki, 2018; Bradley & Griffin, 2015; Wiezer ja muut, 2011.) Laadukkaan muutosviestinnän ajatellaan lisäävän muutokseen sitoutumista (Rafferty ja muut, 2013). Jos tiedonkulku ei toimi, työntekijät tekevät omia tulkintojaan muutoksesta, jotka ovat yleensä negatiivisia. Viestinnän voidaan nähdä olevan yksi keskeisimmistä asioista, jolla on eniten vaikutusta muutoksen osallistujien positiiviseen käsitykseen muutosprosessista (Bradley & Griffin, 2015, s. 1058).

Viestinnän avulla pienennetään muutosvastarintaa (Myllymäki, 2018, s.13). Suuri osa muutosjohtamiskirjallisuudesta painottaa ylhäältä alaspäin tapahtuvan viestinnän merkitystä. Viestinnän ei tulisi kuitenkaan olla pelkästään yksisuuntaista tiedon jakamista. Hiearkkinen tiedottaminen ei tue vuorovaikutusta, joten muutokseen valmistauduttaessa tulisi hyödyntää viestinnän eri muotoja (Rafferty ja muut, 2013). Monikanavaista muutosviestintää tarvitaan muutostahdon synnyttämiseen ja sen ylläpitämiseen. Esim. Balogun (2006) toteaa epävirallisen työtehtävien ohessa ja työntekijöiden kesken tapahtuvan keskustelun, juoruilun ja ohjaamisen olevan muutoksessa suunniteltua ja muodollista viestintää tärkeämpää. Myös Oksanen ja muut (2020) painottavat epävirallisen viestinnän roolia. Oksanen ja muiden (2020) tutkimustulosten mukaan epävirallinen viestintä saattaa tukea yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisätä tietoisuutta sosiaalisen tuen saamisen mahdollisuudesta.

Kirjallisella viestinnällä on oma merkityksensä. Kirjallinen viestintä tarjoaa joustavasti tietoa ja tukea muutokseen. Kirjalliset dokumentit ovat myös käytettävissä ajankodasta riippumatta (Myllymäki, 2018, s.13.) Myllymäki (2018, s. 17) korostaa, että viestin vastaanottajan tulkinta määrittää sen, miten viesti ymmärretään. Myös Bradley ja Griffin (2015) painottavat viestin vastaanottajan roolia. Henkilöstö on sitä vastaanottavaisempi

esimiehen muutosviestille, mitä pätevämpänä, ystävällisempänä ja henkilöstöä tukevampana esimies nähdään (Stenvall & Virtanen, 2007, s.121).

Usein ajatellaan, että teknologia tuo helpotusta viestinnän ongelmiin. Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksellinen viestinnän on kuitenkin todettu olevan muutoksen edistäjänä sähköistä viestintää tehokkaampaa (Bradley & Griffin, 2015, s. 1061). Muutosviestintään osallistumisella on lisäksi todettu olevan merkitystä tietoisuuden lisääntymiseen ja tiedon sisäistämiseen (Bradley & Griffin, 2015, s.1059). Kiiskisen (2017, s.130) tutkimustulosten mukaan muutosviestien tarinat luovat alaisen ja johtajan välille suhteen, joka edistää muutosjohtamista. Muutoksen täytäntöönpano helpottuu, kun suora puhe-yhteys läpi organisaation toimii. Myös sosiaalinen media tarjoaa kaksisuuntaisen viestintäkanavan, jonka avulla voidaan luoda työntekijöiden välille tunneyhteys (ks. Oksa ja muut, 2020). Kiiskinen (2017, s.136) puolestaan huomasi, että blogin käyttö yhtenä viestintäkanavana tukee muutosta. Bradley ja Griffin (2015, s. 1061) kuitenkin painottavat sitä, ettei viestinnän onnistuminen yksistään takaa uuden omaksumista.

2.3.2 Kommunikaatio ja dialogisuus osallistamisen edellytyksenä

Osallistaminen on yksi keskeisistä muutokseen sitoutumisen edistävästä (ks. esim. Klarner ja muut, 2008) sekä onnistuneen muutoksen (Ihalainen, 2010, s.211) tekijöistä. Osallistuminen edellyttää vuorovaikutusta. Kommunikaatio ylläpitää tiedon kulkua organisaatiossa ja auttaa uusiin tilanteisiin sopeutumista. Holtin ja muiden (2010) mukaan työntekijöiden onnistuneet vuorovaikutussuhteet myötävaikuttavat muutospyrkimyksiin ja ovat yksi organisaation kilpailuetu. Muutokseen osallistujien vuorovaikutus saattaa johtaa myös kielteisiin seurauksiin (ks. Jalonen ja muut, 2013). Saarikivi (2018) toteaa, että organisaation luovuus ja kyvykyys syntyvät ensisijaisesti ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja sen onnistumisesta. Älykyys ja luovuus voidaan siis nähdä yhteisön ominaisuutena. Vuorovaikutus ympäröivän maailman kanssa on ajattelun perusta. Ollessaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa myös yksilön subjektiivinen kokemus tuo tilanteeseen oman merkityksensä. Venkulan (1993, s.161) mukaan sivistyneen ihmisen toiminta on tulosta ajattelun liikkeestä. Ajattelu on toisaalta automaattista, mutta myös

harjoittelun ja arvioinnin tulosta (Hurtig, 2010, s.13-14). Tekeminen siis ilmentää persoonamme, mutta myös luo persoonaa (Venkula, 1993, s.161).

Vaikka ihmisten johtaminen muutoksessa edellyttää esimiestyön osaamista, voi myös henkilöstöltä edellyttää aktiivisuutta. Laurilan (2017, s. 217) tutkimustulokset vahvistavat työyhteisön sekä esimiehen sosiaalisen tuen merkitystä voimavarana. Työntekijöillä onkin tarve jakaa työhön kohdistuvia huolenaiheita keskenään sekä esimiehen kanssa (Laurila, 2017, s. 217). Vakkala (2012) korostaa luottamusta herättävää johtamista. Stenvall ja Virtanen (2007, s. 13) yhtyvät siihen, ettei muutoksen tekeminen onnistu ilman avointa kommunikaatiota ja luottamusta. Mukanaolo, avoin kommunikaatio ja luottamus ovat myös työhyvinvoinnin edellytyksiä. Hyvä henkilöstöjohtaminen on toimivan organisaation merkki ja työhyvinvoinnin lähtökohta. Muutosprosessissa työyhteisön vuorovaikutuksellinen yhteistoiminta on siis avainasemassa.

Vuorovaikutus vaikuttaa yksilöön, toimintaympäristöön sekä organisaation menestymiseen (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 193). Vartiainen ja muiden (2014, s.69-70) mukaan organisaation kehitys perustuu vuorovaikutukseen, jossa organisaatio toisaalla mukautuu ympäristöön ja toisaalla taas muokkaa sitä omalla toiminnallaan. Käytöksellään ja esimerkillään johtaja näyttää suuntaa työntekijöille eli luo organisaatiokulttuuria (ks. Feldt, Huhtala & Lämsä, 2012, s.152-154; Vartiainen ja muut, 2014, s.83). Yhteinen ja vahva organisaatiokulttuuri luo yhteyksiä työntekijöiden välille ja lisää sitoutumista (Klarner ja muut, 2008).

Hujalan (2008, s. 119) mukaan autoritäärisyys ja hierarkkisuus kuten moniäänisyyskin tai jaettu johtajuus syntyvät ja niitä ylläpidetään vuorovaikutuksessa. Myös Järvinen (2008) toteaa toimivan työyhteisön rakenteisiin kuuluvan avoimen ja rakentavan vuorovaikutuksen, johon liittyy viestimisen ja dialogin tavat. Dialoginen vuorovaikutus on yksi keino luoda yhteistä ymmärrystä. Kollektiivinen kulttuuri lisää ongelmanratkaisutaitoja ja mahdollistaa oppimisen (Klarner ja muut, 2008). Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019, s. 192)

asiantuntijoiden vuorovaikutuksellisiin työyhteisötaitoihin kohdistuneessa tutkimuksessa korostui työntekijöiden käsitys siitä, että myös heillä on velvollisuus antaa rakentavaa palautetta organisaation kehittämiseksi. Vakkalan (2012, s.154) tutkimusaineisto osoittaaakin, että avointa dialogia ja ongelmanratkaisua hyödyntävissä työyhteisöissä muutoksissa edetään muita todennäköisemmin muutoksen vakiintuneeseen vaiheeseen. Toisaalta Horilan (2018) tutkimustuloksissa tuli esiin se, ettei tiimin yhteisymmärrys aina merkitse vuorovaikutuksen korkeaa laatua.

Lewinin ja Reevesin (2011) mukaan vuorovaikutuksen määrä ja laatua määrittelevät puolestaan tilat sekä kohtaamisen ajankohta. He nostavat esiin myös virallisten ja epävirallisten kokoontumisien merkityksen. Tutkimuksessaan Lewin ja Reeves (2011) havaitsivat, että työyhteisön jäsenien aikataulujen yhteensovittamisen hankaluus vaikeuttaa eri ammattiryhmien välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta ei voi johtaa, mutta johtamisella voidaan luoda tilaa vuorovaikutukselle. Tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiot voivat muuttaa kulttuuriaan keskustelemalla ja kokoamalla ihmiset yhteen sekä luomalla mahdollisuuksia vuoropuhelulle (Camargo-Borges & Rasera, 2013, s.6). Myös Lewin & Reeves (2011) toteavat mahdollisuuksien luomisen epävirallisille kohtaamisille olevan yksi keino parantaa työyhteisön vuorovaikutusta. Piipon ja muiden (2014) tutkimustulosten mukaan organisaatioilla on luontainen tarve siirtyä kohti vuorovaikutuksellisempia ja yhteistä tulkintaa rakentavia työtapoja. Organisaatioissa muutosvalmiuden vahvistamisen voidaan näin edellyttää panostamista arjen johtamistoimenpiteisiin sekä arjessa syntyvien keskustelujen ylläpitämiseen. Hujalan (2008, s.120) mukaan vuorovaikutus ja puhunta tulisi huomioida myös johtamisen koulutuksen sisällöissä ja käytännöissä. Myös Juujärvi ja muut (2019, s.11) suosittelevat moniammatillisen tiimityön opettamisen tehostamista sosiaali- ja tereydenhuollon oppilaitoksissa.

2.3.3 Osaamisen varmistaminen

Helsingin kaupunkistrategiassa työntekijä nähdään yksilönä, jolla on tarve oppia ja kehittyä (Vapaavuori, 2017, s.9; vrt. Seec, 2008, s.243). Jotta osaamisvajetta ei syntyisi muu-

tosprosessissa, tulee osaamisen hallinnasta huolehtia (Ihalainen, 2010, s.216). Silti kuntatyöntekijöille suunnatussa työhyvinvointikyselyssä vain vähän yli kolmasosa vastaajista koki, että henkilöstön osaamista ja työn sujuvuutta huomioidaan riittävästi tulevia muutoksia suunniteltaessa (Hakanen ja muut, 2019, s.53).

Asiantuntijoiden johtamisen haasteena on ryhmän jäsenten motivointi. Johtamisessa henkilöstöä tulee kannustaa toimimaan harkiten ja omaa osaamistaan hyväksikäyttäen (Hunter, 2003, s.89-90). Juujärvi ja muut (2019) käyttävät termiä työntekijyysosaaminen kuvatessaan työntekijöiden asenteellisia ja henkilökohtaisia valmiuksia vaikuttaa organisaation toimintaan. Työntekijyysosaaminen ilmenee joustavuutena, aloitteellisuutena, kekseliäisyytenä sekä uudistusmyönteisyytenä (s.12). Virtanen ja Stenvall (2015, s. 310-311) käyttävät puolestaan termiä muutoskapasiteetti, jonka he näkevät liittyvän luovuuteen ja innovaatiokykyyn. Kekseliäisyyden voidaan siis nähdä edesauttavan muutosta.

Wileniuksen ja Kurjen (2017, s.179) mukaan organisaatioiden toiminnan kannalta erilaisista tietolähteistä oppiminen on yksi organisaatioiden avainprosesseista. Stenvall ja Virtanen (2017, s.15) vahvistavat tiedon edistävän ymmärrystä muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Työyhteisöjen kehittämisessä on kysymys siitä, opitaanko uusia toimintamalleja niin, että ongelmat saadaan ratkaistua. Selviäminen muutoksessa on mahdollista ja kamalla uusia kokemuksia ja oppimalla uutta. Muutoksen edistämiseksi on välttämätöntä päästää irti vanhasta ja omaksua uusi ajattelutapa. Horila (2018, s.294) vahvistaa, että uudenlaiset tavat tehdä työtä edellyttävät poisoppimista vanhoista tavoista. Vanhoihin toimintamalleihin palaaminen on houkuttelevaa. Uusien toimintatapojen ylläpitämisen onkin todettu olevan henkilöstölle haastavaa ja vanhoihin toimintatapoihin palaaminen uhka muutoksen läpiviemiselle (Bradley & Griffinin, 2015, s. 1059). Muutosvastarintaa kuvataan yhtenä muutoksen haasteista. Jos henkilöstö ei lähtökohtaisesti pidä muutosta järkevänä, on luonnollista, että muutosvastarintaa esiintyy. Myllymäen (2018, s.11) mukaan muutosvastarinta on käytännössä yksilön epäilyä omasta osaamisestaan suhteessa muutoksen tuomiin uusiin toimintatapoihin tai muuttuneeseen työympäristöön. Myllymäki (2018, s.10-11) kuvaa muutosvastarintaa oppimisahdistuksena.

Virtanen ja Stenvall (2015, s. 310) toteavat organisaation osaamisen koostuvan yksittäisten työntekijöiden osaamisen summasta. Myös Nieminen ja muut (2017, s. 84) näkevät organisaation tiimien muodostaman yhteisällyn näyttämönä. Tästä näkökulmasta ajatellen työntekijöiden vuorovaikutus on ensisijaisen tärkeää tiedon ja osaamisen luomisessa. Työntekijöillä oleva tieto ei Venkulan (1993) mukaan kuitenkaan nosta automaattisesti sivistystasoa. Työntekijät itse vaikuttavat käytökseen ja miten tietoa käytetään. Muutoksen keskellä yllättävät tapahtumat eivät välttämättä ole seurausta huonosta johtamisesta ja tiedon puutteesta vaan tietämyksen vajavuudesta (Vartiainen ja muut, 2014, s.75). Kriittistä ajattelua, empatiaa ja harkintaa tarvitaan muutoksien keskellä. Ymmärrystä nykyhetkestä tarvitaan suunnatessa katse tulevaisuuteen. Päätöksenteon taustalla on aina arvovalintoja. Venkula (1993, s.62) korostaakin valintojen taustalla olevaa eettistä herkkyyttä. Venkulan (1995) mukaan tarvitsemme sivistystä, ajatuksia ja ajattelua luodaksemme eheämmän maailman. Harkittuja päätöksiä voimme tehdä vain eettisen pohdinnan tuloksena. Juujärvi ym. (2019, s.5) toteavat, että sosiaali ja terveydenhuollon muuttuva toimintaympäristö tuo eteen uusia eettisiä kysymyksiä. Muutoksessa lähiesimiehiltä vaaditaan kykyä tukea työntekijöitä ja käydä heidän kanssaan reflektiivistä keskustelua arvokysymyksistä (Juujärvi ja muut, 2019, s.6).

Tietoa luomalla organisaatio edistää omaa itseohjautuvuuttaan (Stenvall & Virtanen 2007, s.123) Itseohjautuvuus on puolestaan ehto organisaatioille, jotka haluavat menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Myös Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan johtamismallin ytimessä on itseohjautuvuus. Lisäämällä itseohjautuvuutta pyritään tuottamaan asiakkaiden tarpeisiin vastaavia ja laadukkaita palveluita, parantamaan tuottavuutta sekä vaikuttavuutta. Johtamistyö perustuu osaamisen ja suorituksen johtamisen-malliin ja lähtee työn tavoitteiden selkiyttämisestä. (Helsingin kaupunki 2019, s. 17.)

2.3.4 Työhyvinvoinnista huolehtiminen

Muutoksen onnistuminen edellyttää työhyvinvoinnista huolehtimista. Työhyvinvointi on aina yksilöllinen kokemus ja jokaisen henkilökohtainen asenne vaikuttaa siihen. Työhyvinvointi koskettaa kuitenkin koko työyhteisöä (Stenvall & Virtanen, 2017, s.13).

Myös työn tulosten näkemisellä on suuri vaikutus työn imuun (Hakanen, Ropponen, De Witte & Schaufeli, 2018). Muutoksen vaikutus ei siis välttämättä ole negatiivinen. Wiezerin ym. (2011) tutkimustulokset osoittivat että, mitä suurempi vaikutus muutoksella on työn tekemiseen, sitä suurempi merkitys sillä nähtiin olevan hyvinvointiin. Myös Martela (2017, s.167) korostaa, että tekeminen tulee organisoida tavalla, joka tuntuu työntekijöistä mielekkäältä.

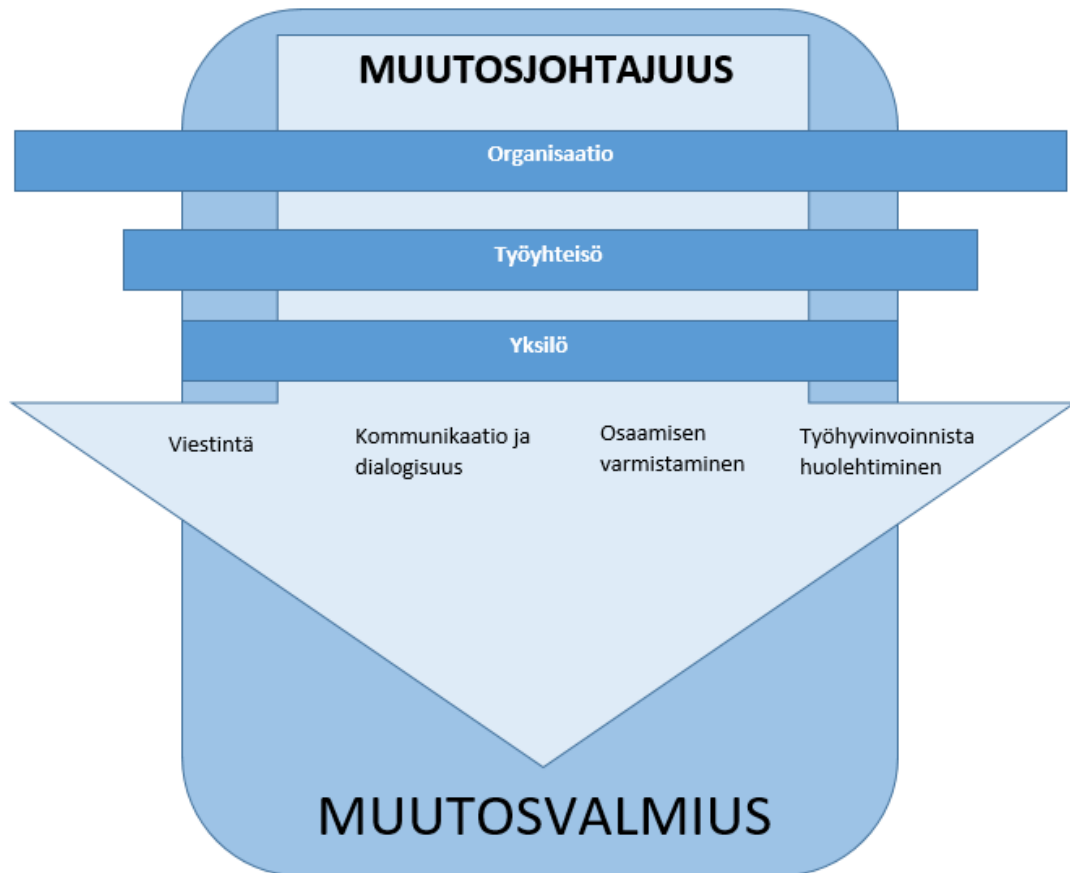
PSYRES (Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms) – yhteiseurooppalaisessa tutkimushankkeessa tutkittiin eräiden tanskalaisten, suomalaisten, hollantilaisten ja puolalaisten organisaatioiden muutosprosessien vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Tapaustutkimuksen kvantitatiivinen aineisto osoitti, että organisaatiomuutokset vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin monin eri tavoin. Muutokset lisäävät vaatimuksia työn tekemisen tavoille ja vähentävät työhyvinvointia esimerkiksi lisäämällä työtaakkaa, lisäämällä konfliktitilanteita, muuttamalla työn tekemisen tapoja, tuomalla epävarmuutta työnjakoon sekä työn jatkuvuuteen (Wiezer ja muut, 2011, s. 9-13.)

Työstä saatu palaute, työtovereiden ja esimiehen tuki sekä organisaation sosiaalinen ilmapiiri liittyvät positiivisesti työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Hakanen ym. 2019). Muutoksen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin näkyy työntekijöiden asenteissa. PSYRES- hankkeessa avaintekijöiksi hyvinvoinnin takaamiseksi muutosprosessin aikana muodostuivat viestintä, osallistuminen ja toteutetut tukitoimet (Wiezer ja muut, 2011). Saman suuntaisia tuloksia ovat aiemmin raportoineet Vakola ja Nikolaou (2005), joiden mukaan tehokas muutosviestintä myötävaikuttaa työntekijöiden positiivisten asenteiden syntyyn ja edistää muutokseen sitoutumista.

Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden hyvinvointiin muutosprosessin aikana vaikuttavat lisäksi heidän selviytymiskeinonsa. Tehtäväkeskeisellä selviytymistaktiikalla eli työntekijän suoralla toiminnalla tilanteen parantamiseksi nähtiin olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, kun taas puolestaan emotionaalisella reagoimisella muutokseen oli negatiivinen vaikutus hyvinvointiin. (Wiezer ja muut, 2011, s.8.)

2.4 Yhteenveto teoriasta

Se miten muutosvalmius tässä tutkielmassa ymmärretään, liittyy kiinteästi siihen, millaisena organisaation toiminta nähdään. Tämän tutkielman näkökulma organisaatioon sekä sen toimintaan on monitasoinen. Organisaation todellisuuden, ihmisten, tavoitteiden ja historian ajatellaan olevan kytköksissä toisiinsa (ks. Hujala, 2008; Holt, 2010; Piippo ja muut, 2014; Koskiniemi, 2016; Lunkka, 2018). Yksilötasolla tarkasteltaessa muutosvalmiuden nähdään liittyvän yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tällöin organisaatiota tarkasteltaessa voitaisiin muutosvalmiuden olettaa koostuvan yksilöiden muutosvalmiuden yhdistymisestä. Organisaation toimintaa voidaan kuitenkin tarkastella myös laajempaan kuin yksilöiden toiminnan summana. Tässä tutkielmassa muutosvalmiuden nähdään syntyvän monien tekijöiden yhteisvaikutuksen tuloksena. On hyvä myös huomioida, että organisaation itseorganisoitumisen epäonnistumisen on kuvattu tuottavan joissakin tapauksissa osiensa summaa pienemmän kokonaisuuden (ks. esim. Jalonen ja muut, 2013, s. 293). Kuviossa 2. on esitetty yhteenveto tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä.



Kuvio2. Yhteenveto tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä.

Yksilöt kokevat muutokset eri tavoilla, mutta toimivat kuitenkin tietyssä sosiaalisessa ympäristössä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tässä tutkielmassa organisaation toiminnan ajatellaan tapahtuvan eri tasoilla, ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa ja osallistumisessa. Esimiestyön kannalta keskeiseksi nousee vuorovaikutus ja dialogi. Tutkielmassa ollaan kiinnostuttu yksilöiden- työyhteisöjen- sekä organisaation muutosvalmiudesta – siitä, miten yksittäiset työntekijät sen kokevat. Johtamisen kannalta on myös tärkeää ymmärtää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosvalmiuteen. Keskeiseksi tutkielmassa nousee johtamisen ja esimiestyön, viestinnän, organisaation eri tasoilla tapahtuvan kollektiivisen toiminnan ja dialogin, työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien

sekä työntekijöiden osaamisen yhteys muutosvalmiuteen. Lisäksi työhyvinvoinnin nähdään liittyvän keskeisesti muutosvalmiuteen. Toimintaympäristön monimutkaisuutta ja muutosvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä jäsennetään arvioimalla muutosvalmiutta ja sen johtamista organisaation-, työryhmän- sekä yksilön tasoilla.

Muutosjohtajuudella tarkoitetaan muutokseen valmistaututtaessa tapahtuvaa sekä asioihin että ihmisiin kohdistuvaa suunnittelua, ohjausta ja toimintaa. Muutosjohtamiskirjallisuuteen ja aikaisempiin johtamista käsitteleviin tutkimuksiin peilaten muutoksen onnistumisen ajatellaan vaativan yhteistyötä ja koko organisaation osallistumista. Tulevaisuudessa johtoa tarvitaan yhä vähemmän perinteisen johtamisajattelun näkökulmasta - johtamisen rooli on muutoksessa. Kuitenkin muutosta ja uuden opettelua täytyy johtaa (ks. Lindell, 2017). Tässä tutkielmassa johtajuuden nähdään tapahtuvan ihmisten kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa.

Kyky jakaa ajantasaista tietoa, päätöksenteon läpinäkyvyys sekä selkeät vuorovaikutustavat ovat merkityksellisiä toimivan työnjaon ja keskinäisen järjestäytymisen taustalla (Martela, 2017, s.168; Wilenius & Kurki, 2017, s. 179). Vakkala (2012) puolestaan korostaa työnjaon ja vastuiden selkeyttä, toiminnan suunnitelmallisuutta sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneen muutoksen peruslähtökohtana. Vuorovaikutus vaikuttaa tiedon kulkuun organisaatiossa ja auttaa uusiin tilanteisiin sopeutumista. Nykyväen kompleksisessä sosiaali- ja terveydenhuollon ympäristössä on siis tärkeää pohdita asioita yhdessä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys lähtee oletuksesta, että muutosjohtajuuden tulisi mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen ja sen tulisi tapahtua yhteisessä dialogissa. Muutoksessa onnistumisen voidaan siis nähdä riippuvan eri tasoilla tapahtuvan yhteistyön ja osallistumisen onnistumisesta (Jalonen ja muut, 2013). Myös Armeniakis ja muut (1993) sekä Armeniakis ja Fredenburger (1997, s. 145) korostavat muutokseen liittyen työntekijöiden osallistamisen tärkeyttä. Muutosvalmiuden vahvistaminen vaikuttavan

viestinnän menetelmillä sekä henkilökunnan osallistamisen arvioidaan vähentävän epävarmuutta (Armeniakis & Fredenburger, 1997, s.145). Rafferty ja muut (2013) yhtyvät ajatukseen siitä, että muutosvalmius liittyy organisaatiotasolla kiinteästi organisaation toimiviin muutoksenhallintaprosesseihin, joista osallisuus on yksi keskeisistä. Monimutkaisuutta voidaan hallita luomalla olosuhteita ja mahdollisuuksia osallistumiselle, vuoropuhelulle sekä oppimiselle (ks. Uhl-Bien & Arena, 2017).

Monimutkaisessa ympäristössä muutosvalmiuden johtamista tulisi tarkastella tilannekohtaisesti ja moniulotteisesti. Tässä tutkielmassa muutoksen ajatellaan etenevän epäloogisesti, joten ylhäältä alaspäin johtamisen ei yksinään nähdä toimivan muutoksessa (vrt. Lindell, 2017, s.8; Uhl-Bien & Arena, 2017, s.10). Muutoksen kontrolloimisen sijaan ajatellaan muutosjohtajuuden yhtenä keskeisenä keinona olevan organisaation yhteiseen pohdiskeluun kannustaminen. Myös Lindell (2017, s.65) näkee muutosjohtajuuden organisaatiossa tapahtuvana vuorovaikutuksena, joka saa muutoksia aikaan. Tässä tutkielmassa ajatellaan, että muutosvalmiutta tukeva johtajuus on vuorovaikutteista, luottamusta herättävää ja osallistavaa johtajuutta sekä avointa viestintää. Hyvä muutosjohtaja panostaa henkilöstön työhyvinvointiin tilanteessa, jossa sekä toiminnan rakenteet, että työn tekemisen tavat ovat samanaikaisessa muutoksessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset edellyttävät myös henkilökunnalta osaamista, uusia näkökulmia tai jossakin tapauksessa uudenlaisen työn opettelua (Juujärvi ja muut, 2019, s.4). Oppiminen voidaan siis nähdä yhtenä edellytyksenä organisaation uudistumiselle (esim. Klarner ja muut, 2008). Muutosvalmius nähdään koko työyhteisön yhteisenä asiana.

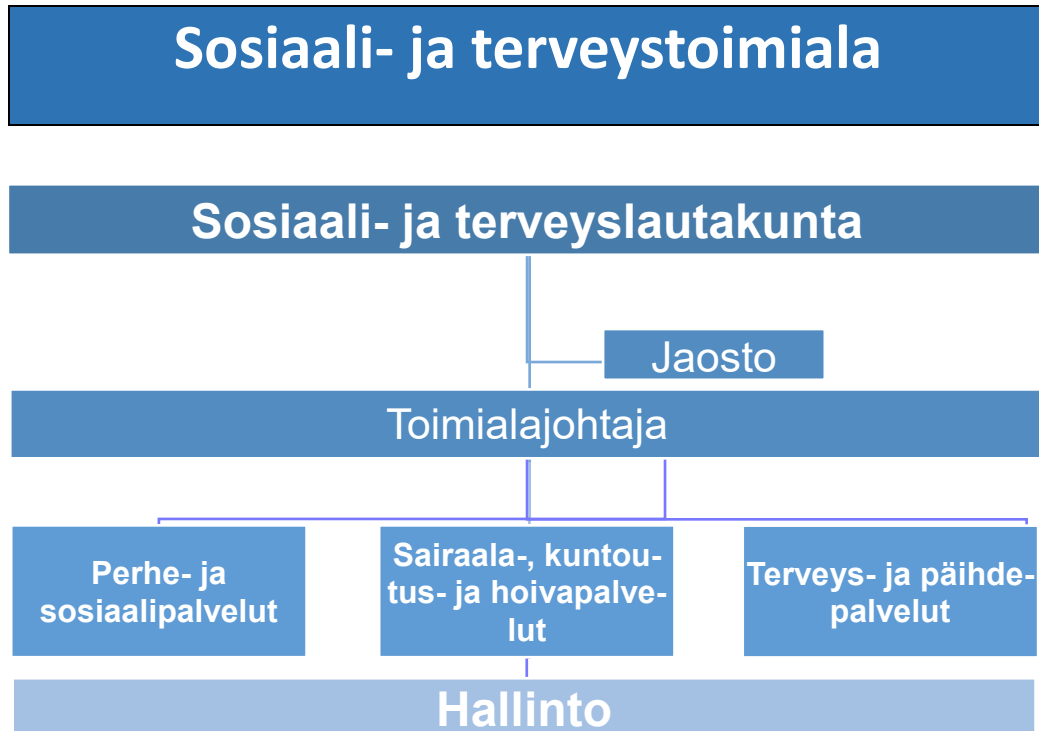
4 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkielma tehtiin Helsinki Apotti -hankkeen johdon toiveesta saada tietoa Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön muutosvalmiudesta. Apotti uudistaa Uudenmaan sosiaali- ja terveystoimen palveluita mahdollistamalla sosiaali- ja terveydenhuollon tietojen yhdistämisen yhdessä asiakas- ja potilastietojärjestelmässä. Helsinki Apotti -hankkeen tehtävä on suunnitella ja johtaa uuden tietojärjestelmäkokonaisuuden käyttöönotto sosiaali- ja terveystoimissa Helsingissä. Hankkeeseen kuuluu myös vanhojen järjestelmien alasajo. Helsinki Apotti-hanketta johtaa ohjausryhmä, joka muodostuu sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmästä sekä kaupunginkanslian, tietohallinnon ja Oy Apotti Ab:n hanketoimiston edustajista. (Apotti, 2020.)

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatorakennetta sekä tutkimustavan ja tutkimusaineiston valintaa, muutosvalmiuskyselyn toteutusta sekä aineiston analyysia.

4.1 Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimi tutkimuksen kontekstina

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan tehtävänä on helsinkiläisten terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitäminen sekä sosiaalisten ja terveydellisten ongelmien ennaltaehkäisy sosiaali- ja terveystoimen palveluita järjestämällä ja tuottamalla. Toimialan organisaatio on kuvattu kuviossa 3. Toimiala jakautuu kolmeen palvelukokonaisuuteen, joita ovat Perhe- ja sosiaalipalvelujen palvelukokonaisuus, terveys- ja päihdepalvelujen palvelukokonaisuus sekä sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden palvelukokonaisuus. Näiden lisäksi toimialan hallinto huolehtii hallinto- ja tukipalveluista. Toimialan yksiköt voivat toimia jakaantuneina alayksiköihin, joiden suorassa alaisuudessa voi toimia työyksiköitä. Toimialaan kuuluvista asioista päättää sosiaali- ja terveystoimialan johtaja ja sosiaali- ja terveystoimialaa johtaa sosiaali- ja terveystoimialan johtaja. (Helsingin kaupunki, 2020.)



Kuvio 3. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan organisaatio

Tämän Pro Gradu- tutkielman kohteena on Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut ja sen työntekijät, jotka ovat vastanneet kyselyyn. Palvelukokonaisuutta johtaa sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelujen johtaja, joka toimii palvelukokonaisuuden päälliköiden esimiehenä. Palvelukokonaisuuden tarkka organisaatio on kuvattu kuviossa 4. Vuoden 2019 lopussa sairaala-, kuntoutus- ja hoivaosastolla työskenteli 6323 työntekijää, joista 88,3% on naisia. Ylempää- sekä keskijohtoa edusti 2%, lähiesimiehiä oli 5% ja työntekijöitä oli 93 % henkilöstöstä. Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelujen palvelukokonaisuus muodostuu kuudesta palvelusta, jotka ovat:

1. Selvitys, arviointi ja sijoitus
2. Etelän palvelualue
3. Idän palvelualue

4. Lännen palvelualue
5. Pohjoisen palvelualue
6. Helsingin sairaala



Kuvio 4. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden organisaatio.

4.2 Tutkimusaineisto ja tutkimustavan valinta

Tämän tutkielman aineistona käytettiin Apotti -hanketoimiston teettämän muutosvalmiuskyselyn vastauksia. Hankkeessa lomaketutkimukseen päädyttiin sen nopeuden ja edullisuuden vuoksi (ks. esim. Selkälä, 2008). Eduksi lomaketutkimuksessa nähtiin myös se, että kyselylomakkeen avulla saadaan kerättyä helposti laaja tutkimusaineisto, joka mahdollistaa tilastollisten analyysimenetelmien käytön. Sähköinen kyselylomake on myös helppo täyttää ja tuloksia voidaan analysoida tietokoneella (ks. Selkälä, 2008). Lomaketutkimus edustaa tutkimuskäytäntönä teknistä menetelmää, joka suuntaa tutkijan ajattelua menetelmän sisällön suuntaan (ks. Selkälä, 2008, s.121). Lomaketutkimuksen lähtökohtana oli näin ilmiöiden ja ominaisuuksien yleisyyden, esiintymisen ja jakautumisen selvittäminen. Aineisto ohjasi tutkielman lähestymistavan kvantitatiiviseksi eri määrälliseksi (ks. Heikkilä, 2014,15-20). Määrällistä aineistoa täydennettiin kyselylomakkeen avoimen kysymyksen vastauksilla, joista kertyi runsas laadullinen aineisto.

Käytetty aineisto sisältää 1060 Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden työntekijän vastaukset 52 väittämään ja neljään taustatietokysymykseen. Lisäksi aineisto sisältää 250 vapaamuotoista kommenttia avoimeen kysymykseen. Kysely toteutettiin 9.12-22.12.2019 Helsingin kaupungin sähköisellä QuestBack ohjelmalla. Kysely lähetettiin sähköpostilla kaikille sosiaali- ja terveystoimen työntekijöille. Mittarin tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin ” Millaisena Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan sairaala-, kuntoutu- ja hoivaosaston työntekijöiden muutosvalmius näyttäytyy Apotti -käyttöönottoon valmistauduttaessa?” ja ”Mitkä tekijät ovat yhteydessä muutosvalmiuteen Apotti -käyttöönottoon valmistautumisen yhteydessä?”. Muutosvalmiuskyselyn tarkoituksena oli tarkastella henkilöstön muutosvalmiutta johtamisen, organisaation ja työyhteisöjen toimivuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Kyselyssä kerättiin tietoa muutosprosessin suunnittelu- ja toteutusvaihetta koskien niistä tekijöistä, jotka ovat tärkeitä huomioida muutokseen valmistauduttaessa. Kyselyn tuloksia on tarkoitus hyödyntää toiminnanmuutoksen ohjauksessa.

Kysely rakentui aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen nojaavan teoreettisen viitekehysten pohjalta. Kyselyssä hyödynnettiin Työterveyslaitoksen Mielekäs organisaatiomuutos- kyselylomaketta, joka pohjautuu eurooppalaiseen Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms- (PSYRES)- tutkimushankkeeseen, johon osallistuivat Työterveyslaitoksen lisäksi vastaavat instituutit Alankomaista, Tanskasta ja Puolasta (Wiezer ja muut, 2011). Kyselylomakkeen laati pro gradu –tutkielman tekijä yhteistyössä Apotti-hankkeen hankepäällikön ja projektipäälliköiden kanssa. Myös Apotti-hankkeen johto otti kantaa kysymyksiin. Lopulliseen mittariin valikoitui yhteensä 52 väittämää/kysymystä (Liite 1.) niistä tekijöistä, joiden havaittiin tutkimusilmiön teoreettisen tarkastelun pohjalta olevan yhteydessä muutosvalmiuteen: johtamiseen ja esimiestyöhön, työyhteisön sekä esimiehen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen, työntekijän osallistumismahdollisuuksiin, viestintään ja työntekijöiden osaamiseen. Tekijöitä tarkasteltiin erikseen johdon, esimiehen, työyhteisön sekä vastaajan oman toiminnan tasoilla. Lisäksi kartoitettiin työhyvinvoinnin sekä työn vaatimusten ja voimavarojen suhdetta muutosvalmiuteen. Kyselylomakkeen lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus ilmaista omia näkemyksiään vastaamalla avoimeen kysymykseen. ”lopuksi Sinulla on mahdollisuus ilmaista näkemyksiäsi Apotti-käyttöön otosta ja siihen valmistautumisesta”. Tässä kyselyssä käytettiin 5-portaista Likert -asteikkoa. Likert -asteikko on yksi tavallisimmin käytetyistä asenneasteikoista (Heikkilä, 2014, s.51) ja sitä käytetään, kun halutaan vastaajien arvoivan omia käsityksiään kyseessä olevasta asiasta.

4.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Internetkysely tarkastettiin ja testattiin ennen julkaisua (esim. Heikkilä, 2014, s.67). Testauksen tavoitteena oli arvioida mittarin ymmärrettävyyttä sekä QuestBack -ohjelman toimivuutta. Testikysely lähetettiin 30 satunnaisesti valituille eri henkilöstöryhmiä edustaville henkilöille. Kyselyä muokattiin testivastaajien palautteen pohjalta ja testivastaukset poistettiin testauksen jälkeen. Testauksesta huolimatta lopullisessa julkaisussa osa kysymyksistä tuli näkyviin kaksi kertaa. Virhe saatiin korjattua nopeasti. Silti tuplakysymyksiin ehti vastata 150 sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden työntekijää. Analysoitavasta aineistosta poistettiin tuplavastausten jälkimmäisen osuus ja otettiin mukaan

analysoitavaan aineistoon vain ensimmäisenä tulleet kysymykset. Myös kysymyksessä "stressi" jäi kyselyssä selventävä osa kysymyksestä pois, jolloin koko kysymys päädyttiin poistamaan analyysiaineistosta.

Valmis kyselyaineisto siirrettiin excel -muotoisena IBM SPSS Statistics 26 -ohjelmaan ja avoimet vastaukset poistettiin SPSS-aineistosta. Tämän jälkeen aineisto siistittiin SPSS -ohjelmassa ja sille tehtiin erilaisia koodauksia ja muuttujia. Muuttujista "henkilöstöryhmä" luokiteltiin neliportaisesta ("Ylin johto", "keskijohto", "lähijohto" ja "työntekijä") kolmiportaiseksi: "ylin johto tai keskijohto" "lähijohto" ja "työntekijä", sillä ylimpään johon kuuluvien vastaajien määrä oli pieni (N=3). Myös mielipideasteikko tiivistettiin asteikon viisiportaisesta kolmeportaiseksi (" samaa mieltä", "ei samaa eikä eri mieltä", "eri mieltä") prosenttiosuuksien tulosten raportoinnin osalta. Tuloksia havainnollistettiin erilaisin taulukoin, jotka luotiin Microsoft Word-ohjelmalla.

Ristiintaulukoimalla voidaan ilmaista kahden muuttujan välistä yhteyttä. Se ei kuitenkaan kuvaa syy-seuraussuhdetta (Heikkilä, 2014, s.193). Muuttujien välistä riippuvuutta voidaan selvittää tekemällä χ^2 -riippumattomuustesti. (Heikkilä, 2014, s.200). Tässä tutkimuksessa muuttujien sekä taustamuuttujien välisiä systemaattisia yhteyksiä selvitettiin ristiintaulukoimalla. Taustamuuttujien osalta ryhmien välisten erojen testaus tehtiin χ^2 -riippumattomuustestin (Pearsonin Chi-Square) avulla. Ennen χ^2 -riippumattomuustestiä varmistettiin, että ristiintaulukointien odotetut frekvenssit ovat ykköstä suurempia ja, että korkeintaan 20% näistä on pienempiä kuin 5.(ks. Heikkilä, 2014, s. 201).

Raportissa esitetään tulokset, joissa ryhmien välillä on selvästi eroja. Taustamuuttujien välisten erojen kuvaamiseen käytetään havaittua merkitsevyytensä, josta käytetään lyhennettä p (ks. Heikkilä, 2014, s.184; Nummenmaa, 2009, s.148). Tilastollinen merkitsevyys kuvaa sitä todennäköisyyttä, jolla muuttujien välinen yhteys voidaan hyväksyä. P-arvolle on asetettu yleisesti käytettyjä kriittisiä arvoja eli merkitsevyytensä, jotka ovat Heikkilän (2014, s.184) mukaan

- $p > 0,05$ (5%) tilastollisesti ei-merkitsevä
- $p > 0,01$ (1%) tilastollisesti merkitsevä
- $p > 0,001$ (0,1%) tilastollisesti erittäin merkitsevä

4.3.1 Faktoriansalyysi

Kyselyn muuttujista tehtiin faktoriansalyysin, jonka tavoitteena oli tiivistää muuttujien tietoa sekä selventää muutosvalmiuteen liittyviä ulottuvuuksia (Nummenmaa, 2009, s.397). Faktoriansalyysin avulla voidaan Nummenmaan (2009, s. 397) mukaan tarkastella useiden muuttujien samanaikaista yhteisvaihtelua. Faktoriansalyysiä harkittaessa tulee kiinnittää huomiota otoskokoon. Nummenmaa (2009, s.407) suosittelee faktoriansalyysin suorittamisen edellytykseksi mielellään yli 1000 havainnon aineistoa. Tässä tutkielmassa vastauksia kertyi 1040 kappaletta, joka on riittävästi faktoriansalyysin suorittamiseksi. Kyselyn muuttujajoukosta etsittiin faktoriansalyysin avulla keskenään korreloivat muuttujat ja muodostettiin niistä seitsemän faktoria, jotka kuvasivat samaa asiaa (ks. Heikkilä, 2014, s. 231-232; Nummenmaa, 2009, s. 397). Ennen faktoriansalyysia tarkasteltiin kysymysten välisiä korrelaatioita. Kaiserin testin arvo oli 0,934, joka ylittää raja-arvon 0,7, sekä Bartlettin sphaerisyydesti ($p < 0,001$) osoittivat, että korrelaatiomatriisi soveltui faktoriansalyysiin.

Kommunaliteetti selittää sen, kuinka suuri osuus muuttujien vaihtelusta voidaan selittää kaikkien faktoreiden avulla. Alle 0,3:a pienemmät kommunaliteetit osoittavat, ettei kyseisen muuttujan arvojen vaihtelua voida selittää tyydyttävästi (Nummenmaa, 2009, s.403.) Siksi faktoriansalyysi toistettiin ja ennen uutta faktoriansalyysia poistettiin muuttujat, joiden kommunaliteetti oli alle 0,3. Realiabiliteettikertoimen avulla mitattiin sitä, kuinka hyvin faktorien muuttujat mittasivat samaa asiaa. Mukaan faktoriratkaisuun otettiin ne faktorit, joiden ominaisarvot olivat suurempia kuin yksi. Faktoriratkaisun tehtiin rotatoidusta faktorimatriisista. Faktorien yhteneväisyys tarkistettiin Cronbachin alfa – kertoimen avulla, joka on yleisimmin käytetty menettely arvioitaessa sitä, kuinka hyvin faktorien kysymykset mittaavat samaa asiaa (Nummenmaa, 2009, 356-357). Cronbachin alfan arvon tulee olla yli 0,6. Koska kahden faktorin Cronbachin alfan arvot alittivat 0,6,

poistettiin ne tarkastelusta. Lopullinen ratkaisu muodostui seitsemästä faktorista, jotka kuvaavat muutosvalmiutta selittäviä tekijöitä. Kaikki faktorit nimettiin erikseen. Faktorit sisältävät taulukon 1. mukaiset väittämät.

Taulukko 1. Faktoriratkaisu

Faktori	Faktorin kuvaus	Väittämät
1. Faktori	Esimiehen johtamistyyli	Q12.14, Q12.15, Q12.16, Q12.17, Q12.18, Q12.19, Q12.20
2. Faktori	Dialogi ja Viestintä	Q5.2, Q5.3, Q7.2, Q7.3, Q7.4
3. Faktori	Työyhteisön asenne	Q8.1, Q8.2, Q8.3
4. Faktori	Työntekijän osallisuus	Q9.3, Q9.4, Q9.5, Q9.6
5. Faktori	Työyhteisön tuki	Q12.10, Q12.11, Q12.12
6. Faktori	Työnimu	Q12.22, Q12.23, Q12.24
7. Faktori	Työn tavoitteet	Q11.8, Q11.9

Faktorianalyysin avulla selvitettiin myös sitä, jakautuvatko muutosvalmiuskyselylomakkeella mitatut muutosvalmiuteen oletettavasti yhteydessä olevat tekijät teoreettisen viitekehysten mukaisesti ulottuvuuksiin. Faktorien kommunaliteettia tarkasteltaessa voidaan todeta, että faktorit selittävät 59,9 % muuttujien kokonaisvaihtelusta (ks. Heikkilä, 2014, s. 232). Oletusten mukaisesti seitsemän faktorin malli on näin tulkinnallisesti uskottava seuraavin selitysosuuksin: 1. Faktori: Ihmisten johtaminen 31%, 2. faktori: Dialogi ja viestintä 9,5% 3. Faktori: Työyhteisön asenne 7%, 4. faktori: Työntekijän osallisuus 4%, 5. Faktori: Työyhteisön tuki 3,7%, 6. Faktori: Työnimu 3% 7. Faktori: Työn tavoitteet 2,7%.

Tämän mallin arvioitiin sopivan aineistoon hyvin. Kokonaisvaihteluarvon jälkeen voidaan todeta, että noin 41,1% katoaa, joka tulee ottaa huomioon tulkinnessa.

4.3.2 Avoimen kysymyksen analyysi

Kyselyssä oli yksi avoin kysymys, jossa työntekijöille annettiin mahdollisuus ilmaista näkemyksiä Apotti-käyttöön otosta ja siihen valmistautumisesta. Avoimeen kysymykseen vastasi 250 henkilöä. Aineistoon tutustuttiin lukemalla kommentit huolellisesti läpi useaan kertaan. Laadullista aineistoa voidaan analysoida monilla eri menetelmillä (Quinn Patton & Cochran, 2002, s.23.) Perusanalyysimenetelmä laadullisen aineiston analysoimiseksi on sisällönanalyysi, jossa korostetaan tekstin sisällöllisiä ja laadullisia merkityksiä (Löfgren, 2013). Sisällönanalyysin avulla saatuja tietoja luokitellaan ja yhdistellään (Watt, 2007, s.96) pyrkien muodostamaan aineistosta tiivistetty ja selkeä kuvaus (Löfgren, 2013; Varto, 2005, s.179; s.187) Tässä tutkielmassa käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia. Aineistoon tutustumisen jälkeen kommentit pilkottiin osiin ja osista luotiin kategorioita, joita yhdistelin teemoiksi. Kommentit myös numeroitiin. Nämä numerot näkyvät raportissa kommenttien perässä sulkeissa. Muodostetut teemat pohjautuivat aikaisemman tutkimustiedon pohjalta tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin asioihin sekä kyselytutkimuksella saatuihin faktoreihin. Teemoiksi aineistoista nousivat viestintä ja dialogi, resurssien riittävyys, osaamisen varmistaminen sekä asenne muutosta kohtaan. Lisäksi yhdeksi teemaksi nousi Apotti-ohjelman tekniset ominaisuudet sekä teknisiin laitteisiin liittyvät asiat. Myös itse kyselystä annettiin palautetta avoimissa kommenteissa.

Tutkimuksissa voidaan yhdistää sekä määrällinen että laadullinen tutkimusote, jolloin molemmat lähestymistavat täydentävät toisiaan (Quinn Patton & Cochran, 2002, s. 2-3.) Avoimen kysymyksen vastauksien analyysiä hyödynsin tässä tutkielmassa kyselyvastauksen tulosten raportoinnin yhteydessä kokoamalla tekstin tueksi henkilökunnan esiin nostamia asioita sitaattien muodossa. Näin saatiin esiin kyselyyn vastanneiden omaa ääntä ja ajankohtaista käsitystä tilanteen todellisuudesta. Lisäksi vapaamuotoiset kommentit vahvistavat teoreettisen viitekehyksen esiin tuomia teemoja tutkimusilmiöstä. Laadulli-

nen tiedonkeruu määrällisen tutkimusotteen lisänä antaa tutkielmalle teoreettisen viitekehityksen kanssa moninaisen kokonaiskuvan muutosvalmiudesta sekä sen johtamisesta.

4.4 Vastaaajien taustamuuttujat ja kyselyaineiston edustavuus

Jotta tulokset voidaan yleistää, vaatii lomaketutkimus riittävän suurta ja edustavaa otosta ennalta määrätystä perusjoukosta. (Cooper, 2017; Kelley ja muut, 2003, s.261; Office of the Auditor General of Canada 1998, s. 8-12.) Tämän tutkielman perusjoukko käsittää kaikki Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen sairaala-, kuntoutus ja hoivapalveluiden 6323 työntekijää. Vastausprosentiksi muodostui 16,8 % (n=1060) perusjoukosta, jota voidaan pitää hyvänä tulosten luotettavuutta tarkasteltaessa. Vastausaktiivisuuteen saattoi vaikuttaa vähentävästi kyselyn ajankohta ennen joulua sekä samanaikaisesti toteutettu kaikille Helsingin kaupungin työntekijöille suunnattu Uudistumisen Pulssi-kysely, joka toteutettiin 2.12- 22.12.2019. Lisäksi ennen muutosvalmiuskyselyä 28.10-17.11.2019 toteutettiin niin ikään kaikille Helsingin kaupungin työntekijöille suunnattu työterveyskysely.

Muutosvalmiuskyselyssä vastaajilta pyydettiin taustatietoja, joita käytettiin mm. aineiston edustavuuden arvioinnissa. Vastauksien yleistäminen otoksesta perusjoukkoon tapahtui SPSS-ohjelmaa hyödyntämällä. Aineiston ja perusjoukon vertailussa käytettiin kuvaajina sukupuolta, ikää, asemaa organisaatiossa sekä palvelua. Perusjoukon tiedot sain Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö- ja kehittämispalveluiden henkilöstöasiantuntijalta. Kyselyn toteuttamisen aikana Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluissa työskenteli 6323 työntekijää, joista ylintä johtoa tai keskijohtoa oli 2%, lähiesimiehiä 5% ja työntekijöitä 93%. Naisia perusjoukossa oli 88,3% ja miehiä 11,7%. 42% perusjoukon iästä asettui 35-54 ikävuoden välille. Kaikista kyselyyn vastanneista puolestaan 84,6 % edustaa työntekijöitä, 12,3 % lähiesimiehiä ja 3,1 % ylintä johtoa tai keskijohtoa. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli naisia (91,1%) ja 52,2 % vastanneista oli iältään 35-54 vuotta. Palvelukohtaiset vastaus-

prosentit vaihtelivat, mutta aineiston edustavuus perusjoukkoon nähden oli hyvä. Kyse-
lyyn vastanneiden ikä- ja sukupuolijakaumat vastasivat kohtalaisesti perusjoukon tietoja.
Lähiesimiesten osuus vastaajista oli selkeästi perusjoukkoa suurempi. Tutkielman ulkoi-
nen validiteetti on hyvä ja tuloksien voidaan katsoa olevan yleistettävissä kaikkiin sai-
raala-, kuntoutus- ja hoivaosastontyöntekijöihin. Perusjoukon ja aineiston vertailua on
esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Perusjoukon ja aineiston vertailu.

Kuvaajat		Perusjoukko N=6323	Aineisto N=1060
Sukupuoli			
	Mies	11,7%	8,9%
	Nainen	88,3%	91,1%
Palvelualue			
	Etelän palvelualue	19,5%	17,8%
	Helsingin sairaala	21%	22,5%
	Idän palvelualue	21%	17,4%
	Lännen palvelualue	16%	15,5%
	Pohjoinen palvelu- alue	19,2%	20,1%
	Selvitys, arviointi ja si- joitus	3,3%	6,7%
Henkilöstöryhmät			
	Ylin johto tai keski- johto	2%	3,1%
	Lähijohto	5%	12,3%
	Työntekijä	93%	84,6%
Ikä			
	Alle 35	35%	22 %
	35-54	42%	52 %
	55 ja yli	23%	26 %

5 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi henkilöstön muutosvalmiutta yksilön-, työyhteisön- sekä organisaatio tasolla työntekijöiden näkökulmasta sekä kuvataan muutosvalmiuden ulottuvuuksia, jotka nousivat esiin kyselyn vastauksissa. Tulosten perusteella vastataan kysymykseen siitä, millaisena henkilöstön muutosvalmius näyttäytyy Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden työntekijöiden kokeman. Kokonaistulosten lisäksi selvitetään, onko tuloksissa eroja taustamuuttujaryhmien välillä sekä niitä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä muutosvalmiuteen. Riippumattomina muuttujina tutkielmassa käytetään sukupuolta, ikää, asemaa organisaatiossa sekä palvelua.

5.1 Yksilötason muutosvalmius Apotti-käyttöön ottoon valmistauduttaessa

Yksilön näkökulmasta muutkokokemus on aina yksilöllinen. Kyselylomakkeessa (liite 1.) oli kaksi väittämäosiota, joilla kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia yksilötason muutosvalmiudesta. Ensimmäinen väittämäosio tarkasteli työntekijän sitoutumista ja suhtautumista muutokseen sekä työntekijän kokemusta osallisuudesta muutoksen suunnitteluun. Lisäksi kysyttiin työntekijän kokemusta omasta valmiudestaan Apotti-käyttöön ottoon. Tässä osiossa oli myös kysymys työntekijän oman tietoteknisen osaamisen varmistamisesta suhteessa Apotin asettamiin vaatimuksiin. Toinen yksilötason muutosvalmiutta mittaava väittämäosio tarkasteli työntekijän kokemusta omasta tietoteknisestä osaamisesta sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmän käytöstä. Lisäksi kysyttiin työntekijöiden näkemystä siitä, ymmärtävätkö he miksi uusi asiakas- ja potilastietojärjestelmä otetaan käyttöön.

5.1.1 Työntekijän asenne ja osallisuus muutokseen valmistauduttaessa

Muutosvalmiuden yksilötason ensimmäisen osion tutkimusmuuttujia tarkastellaan keskiarvojen ja keskihajonnan avulla (Taulukko 3.). Asteikko kyselyssä oli 1-5, joissa 1= täysin

samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Lomakkeessa positiiviseksi ajateltu vastaus on vasemmassa laidassa ja negatiiviseksi ajateltu oikeassa. Keskiarvoja tulkittaessa on siis huomattava, että mitä pienempi keskiarvo muuttujalla on, sitä enemmän vastaajat kokevat olevansa samaa mieltä väittämän kanssa. Tulosten raportoinnin selkeyttämiseksi muutin mielipide asteikon viisiportaisesta kolmeportaiseksi (" samaa mieltä", "ei samaa eikä eri mieltä", "eri mieltä") prosenttiosuuksien raportoinnin osalta.

Taulukko 3. Yksilötason muuttujien tilastolliset tunnusluvut.

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
olen sitoutunut Apotti-käyttöönottoon Q9.1	1060	1	5	1,59	0,830
suhtaudun Apotti-käyttöönottoon myönteisesti Q9.2	1060	1	5	1,82	0,978
olen huolehtinut, että tietotekninen osaamiseni vastaa Apotin asettamia vaatimuksia Q9.3	1060	1	5	1,84	0,953
olen ollut mukana Apotti-käyttöönoton suunnittelussa Q9.4	1060	1	5	3,44	1.502
olen saanut riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemyksistäni muutoksesta Q9.5	1060	1	5	2,93	1,338
koen olevani valmis Apotti-käyttöönottoon Q9.6	1060	1	5	2,34	1,213

Muuttujalla ”olen sitoutunut Apotti-käyttöönottoon” (Q8.1) oli pienin keskiarvo (1,59). Muuttujan kanssa ilmoitti vastaajista 87% (923 vastaajaa) olevansa lähes samaa tai täysin samaa mieltä. Myös lähes 80% vastaajista (844 vastaajaa) koki suhtautumisensa käyttöönottoon olevan myönteistä. Näiden muuttujien osalta vastaukset jakautuivat maltillisesti, keskihajonnan ollessa 0,830 (Q9.1) ja 0,978 (Q9.2). Naiset suhtautuivat miehiä myönteisemmin muutokseen. Naisista 56,7% ja miehistä 48,9 % koki suhtautuvansa muutokseen positiivisesti. Tulosta voidaan pitää tilastollisesti erittäin merkitsevänä ($\chi^2(4) = 22,236, P=0,000$). Myös eri palvelualueiden välillä oli eroja muutokseen suhtautumisen suhteen. Lännen palvelualueella alle puolet (46,6%) työntekijöistä koki suhtautuvansa muutokseen myönteisesti, kun taas selvitys- arviointi ja sijoitusosaston työntekijöistä lähes 85 % suhtautui muutokseen positiivisesti.

Vaikka työntekijöiden suhtautuminen ja sitoutuminen Apotti-käyttöönottoon näyttää olevan positiivista, koki vain hiukan yli 38% (407) vastaajista vastaajaa saaneensa riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemyksistään muutoksesta ja vain noin 29% (311) vastaajista oli lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä muuttujan ”olen ollut mukana Apotti-käyttöönoton suunnittelussa” (Q9.4) kanssa. Tällä muuttujalla oli suurin keskiarvo (3,44) yksilötason muutosvalmiuden muuttujista. Tutkimusmuuttujan kohtalaisen suuri keskihajonta (1,502) kertoo myös vastausten suuresta jakautumisesta vastaajien kesken. Jopa 38% (403) vastaajista koki, ettei ollut saanut olla mukana Apotti-käyttöönoton suunnittelussa lainkaan.

5.1.2 Valmius muutokseen

Noin 62% (662 vastaajaa) koki olevansa vähintäänkin lähes samaa mieltä väittämän ”koen olevani valmis Apotti-käyttöönottoon” kanssa. Samaa mieltä (yhdistettynä vastaukset ”lähes tai täysin samaa mieltä”) muuttujan ”koen olevani valmis Apotti-käyttöönottoon” kanssa oli melkein 75% selvitys, arviointi ja sijoitus-osaston työntekijöistä, lähes 67% Etelän palvelualueen työntekijöistä, 64% Helsingin sairaalan työntekijöistä, vähän yli 61,5% Idän sekä 58% Pohjoisen työntekijöistä ja noin 55% Lännen palvelualueen

työntekijöistä. Palveluiden tulokset prosenttijakaumina väittämään ”koen olevani valmis Apotti-käyttöönottoon” on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Palveluiden tulokset prosenttijakaumine väittämään Q9.6 (poistettu ylin johto N=4).

koen olevani valmis Apotti-käyttöönottoon Q9.6				
	Samaa mieltä	Eri mieltä	En samaa enkä eri	Total
Etelän palvelualue	67%	15%	18%	100%
Helsingin sairaala	64%	17%	19%	100%
Idän palvelualue	61,5%	21%	17,5%	100%
Lännen palvelualue	55%	25%	20%	100%
Pohjoinen palvelualue	58%	19%	23%	100%
Selvitys, arviointi ja sijoitus	75%	11%	14%	100%

Henkilön aseman osalta kokemukset valmiudesta Apotti-käyttöönottoon erosivat selkeästi toisistaan. Pearsonin χ^2 -testin testisuureen arvo ristiintaulukoinnissa oli 53,753 ja testin havaittu merkitsevyytaso 0,000, jolloin henkilön aseman ja henkilön kokeman valmiuden Apotti-käyttöönottoon välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus $\chi^2(1) = 53,753$, $p = 0,000$. Samaa mieltä (yhdistettynä vastaukset ”lähes ja täysin samaa mieltä”) väittämän ”Koen olevani valmis Apotti-käyttöönottoon” kanssa oli 91% ylimmästä ja keskijohdosta sekä 80% lähijohdosta. Työntekijöistä enää 59% oli samaa mieltä. Jopa 20% työntekijöistä koki, ettei ollut valmis Apotti-käyttöönottoon, kun ylimmästä ja keskijohdosta vain 6% ja lähijohdostakin vain 9% ei kokenut olevansa valmis Apotti-käyttöönottoon.

Taulukko 5. Vastausten prosenttiosuudet henkilöstöryhmittäin väittämään Q9.6.

koen olevani valmis Apotti-käyttöönottoon Q9.6				
	Samaa mieltä	Eri mieltä	En samaa enkä eri	Total
Ylinjohto tai keskijohto	91%	6%	3%	100%
Lähijohto	80%	9%	11%	100%
työntekijä	59%	20%	21%	100%

5.1.3 Osaamisen varmistaminen

Muutosvalmiuden yksilötason toisen osion tutkimusmuuttujat mittasivat työntekijöiden käsityksiä omasta it-osaamisestaan sekä osaamisen varmistamisesta. Toisen osion vastausten prosenttiosuudet esitetään taulukossa 6. Vastaajat ovat voineet valita vaihtoehtoisesti joko kyllä tai ei vastauksen.

Taulukko 6. Osaamisen varmistamisen muuttujien vastausten prosenttijakaumat. Kysymyspatteristoa ei kysytty ylempältä eikä keskijohdolta (N=33).

	N	Kyllä	En
olen suorittanut it-testin Q10.1	1027	883	144
	96,6%	83,3%	13,6%
osaan kirjata rakenteisesti Q10.2	1027	901	126
	96,6%	85%	11,9%
olen harjoitellut reaaliaikaista kirjaamista Q10.3	1027	725	302
	96,6%	68,4%	28,5%
omaan hyvät it-taidot Q10.4	1027	801	226
	96,9%	75,6%	21,3
ymmärrän miksi Apotti otetaan käyttöön Q10.5	1027	922	105
	96,6%	87%	9,9%

79% (838) vastaajista oli vähintäänkin lähes samaa mieltä siitä, että on huolehtinut tietoteknisestä osaamisestaan Apotin vaatimuksiin nähden ja lähes 76% (801) vastaajista koki omaavansa hyvät IT-taidot. Yli 80% (883) vastaajista kertoi suorittaneensa IT-testin ja osaavansa kirjata rakenteisesti. Reaaliaikaista kirjaamista oli harjoitellut 68,4% (725).

Jos henkilön it-taitoja tarkastellaan suhteessa henkilön asemaan organisaatiossa, voidaan tulosta pitää tilastollisesti merkitsevä (x² (1) =9,502, p=0,002). Kysyttäessä, omaako työntekijä hyvät it-taidot, lähijohdossa työskentelevistä lähes 89% vastasi kysymykseen myöntävästi ja työntekijöistä puolestaan 77%. Myös ikäluokkien välinen ero it-taidoissa oli tilastollisesti erittäin merkitsevä (x² (2) =67,709, P=0,000). Nuoremmat ikäluokat kokivat omaavansa hyvät it-taidot vanhempia ikäluokkia useammin. Alle 35 vuotiaista 93% koki omaavansa hyvät it taidot, kun 55- ja yli 55-vuotiaiden ryhmässä enää 63% vastasi kysymykseen myöntävästi. Iällä näytti olevan vaikutusta myös siihen, kokivatko työntekijät osaavansa kirjata rakenteisesti. Alle 35-vuotiaista 92%, 35-54 vuotiaista 87% ja 55- ja yli 55-vuotiaista 85% koki osaavansa kirjata rakenteisesti. Ero ikäryhmien

välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä ($\chi^2 (2) = 6,374, p = 0,041$). Palvelualueiden välillä on näkyvissä eroja osaamisen varmistamisen suhteen. Idän palvelualueella lähes 80% vastaajista oli harjoitellut reaaliaikaista kirjaamista, kun taas Helsingin sairaalassa vain 60% vastaajista kertoi harjoitelleensa. Muilla palvelualueilla n. 70% vastaajista oli harjoitellut reaaliaikaista kirjaamista. Tulosta voidaan pitää tilastollisesti merkitseväksi ($\chi^2 (6) = 20,006, p = 0,003$)

Lähes 90% kaikkien palvelualueiden vastaajista ymmärsi miksi Apotti otetaan käyttöön, Selvitys- arviointi- ja sijoitus palvelusta jopa kaikki vastaajat ymmärsivät Apotti-käyttöön-oton. Miehet olivat naisia kriittisempiä Apottin käyttöönottoa kohtaan: 79% miehistä vastasi kysymykseen ”ymmärrän miksi Apotti otetaan käyttöön” myöntävästi ja naisista jopa 91%. Sukupuolen vaikutusta vastaukseen voidaan pitää tilastollisesti erittäin merkitseväksi ($\chi^2 (1) = 11,973, p = 0,001$).

Henkilöstön avoimet kommentit tukivat muutosvalmiuskyselyn vastauksia yksilötason muutosvalmiuteen liittyen. Päällimmäisenä avoimista vastauksista nousi esiin henkilöstön positiivinen suhtautuminen uuden asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoa kohtaan: *”Ymmärrän ja olen vakuuttunut, että Apotti on hyvä juttu...”*(V2). Positiivista muutosvalmiutta kuvasivat vastaajien innokas, odottava ja hieman kärsimätönkin mieliala: *”Tämä on yksi muutos monien muutosten joukossa 30 vuoden aikana, turhaa hysteriaa tulee välttää. Pitää suhtautua positiivisesti ja kannustavasti.”* (V17) ja *Eläköön ja viimeinkin jotain järkeä tässä touhussa.”* (V220)

Asiantuntijatyössä osaamisen merkitys on keskeinen. Avoimissa vastauksissaan työntekijät kuvasivat sitä, miten ovat valmistautuneet Apotti –käyttöönottoon harjoittelemalla ja kouluttautumalla: *”Olen valmistautunut Apotin tulon kouluttautumalla verkossa. Minua ei pelota, se etten pärjäisi uuden järjestelmän kanssa, kuten useat minun ikäiseni (50-60v) työntoverini. Olen luonteeltani sellainen persoona, joka haluaa aina oppia uusia asioita. Sanonta, että ”vanha koira ei opi uusia temppuja”, ei pidä paikkaansa. Mielestäni koko elämä on oppimista ja vanhakin oppii.”*(V111)

Ilman osaajia ei synny toimintaa eikä toiminnan kautta tulosta. Vastauksissa nousikin esiin henkilökunnan toiveet osaamisen varmistamisesta sekä konkreettisesta harjoittelusta: *”Olisi hyvä, että olisi jo nyt koulutuksia, joissa voisi harjoitella. Suhtaudun myönteisesti Apottiin. Lisää hyviä koulutuksia kiitos.”* Pällimmäisenä näkyi odotus koulutusten alkamisesta: *”Olisi kiva päästä ajoissa koulutusympäristöön apottia, vaikka erilaisten tehtävien myötä.”* (V214)

Toisaalla avoimeen kysymykseen vastanneet työntekijät nimesivät myös Apotti-käyttöönottoon liittyviä pelkoja ja huolenaiheita. Vastajaat kuvasivat Apotti-käyttöönottoa vaativana projektina: *”Hurjan vaativa projekti. Uskon, valitettavasti, että edessä tulee olemaan suuria vaikeuksia saada asiat toimimaan Apotin kanssa.”* (V194), joka vaikuttaa negatiivisesti tulevaisuuteen: *”Keskustelua leimaa melko paljon olettamus ja epäluulo, apotti nähdään suurena mörkönä ja uhkana, joka tulee ja pilaa koko ensi vuoden...”*(V175). Myös omaa osaamista saatettiin epäillä: *”Mahdollinen omien tietoteknisten taitojen riittämättömyys mietityttää (ylimääräisestä harjoittelusta huolimatta).”* (V95)

Yksilön näkökulmasta käyttöönottoon suhtautuminen kiteytyy hyvin yhden vastaajan kommentissa: *”Apotti on vielä sellainen taustakummitus, positiivinen sellainen, mutta olisi kiva päästä pikkuhiljaa perehtymään siihen muutenkin kuin vain yleisellä tasolla.”* (V250)

5.2 Työyhteisötason muutosvalmius

Työyhteisön muutosvalmiutta kartoitettiin kyselyssä kahden väittämäpatteriston avulla. Tässä osiossa arvioitiin sekä työyhteisön asenneilmapiiriä, että työyhteisöltä saatua tukea yhteensä seitsemän kysymyksen pohjalta.

5.2.1 Työyhteisön asenneilmapiiri

Työyhteisön asennetta kuvaavan väittämäosion tutkimusmuuttujien tilastollisista tunnusluvuista esitetään keskiarvot sekä keskihajonnat taulukossa 7. Lomakkeessa positiiviseksi ajateltu vastaus on vasemmassa laidassa ja negatiiviseksi ajateltu oikeassa. Keskiarvoja tulkittaessa on siis huomattava, että mitä pienempi keskiarvo muuttujalla on, sitä enemmän vastaajat kokevat olevansa samaa mieltä väittämän kanssa. Tulosten raportoinnin selkeyttämiseksi muutettiin mielipide asteikon viisiportaisesta kolmeportaiseksi (" samaa mieltä", "ei samaa eikä eri mieltä", "eri mieltä") prosenttiosuuksien raportoinnin osalta.

Taulukko 7. Työyhteisön asenneilmapiirin muuttujien tilastolliset tunnusluvut

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Työyhteisöni/tiimini/osastoni on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon Q8.1	1060	1	5	2,04	0,905
Työyhteisöni/tiimini/osastoni näkee Apotti-käyttöönoton mahdollisuutena Q8.2	1060	1	5	2,32	0,987
Työyhteisöni/tiimini/osastoni suhtautuu Apotti-käyttöönottoon myönteisesti Q8.3	1060	1	5	2,45	1,019
Työyhteisöni/tiimini/osastoni keskustelee Apotti-käyttöönottoon liittyvistä muutoksista avoimesti Q8.4	1060	1	5	2,09	0,971

Muutosvalmiuden työyhteisötason väittämöosion tutkimusmuuttujien keskiarvot vaihtelivat 2,04 ja 2,45 välillä. Pienin keskiarvo (2,04) oli muuttujalla ” työyhteisöni/tiimini/osastoni on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon ” (Q8.1), jolla oli myös pienin keskijajonta (0,905). Väittämän kanssa vähintäänkin lähes samaa mieltä oli 73,4 % (778) vastaajista ja vain 7,2 % vastaajista oli eri mieltä väittämän kanssa. Samaa mieltä (yhdistettynä vastaukset ”lähes tai täysin samaa mieltä”) muuttujan ” työyhteisöni/tiimini/osastoni on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon” kanssa oli peräti 84,5% selvitys, arviointi ja sijoitus-osaston työntekijöistä, 79,4% Etelän palvelualueen työntekijöistä, 72,2% Helsingin sairaalan työntekijöistä, vähän yli 75,6% Idän sekä 73,6% Pohjoisen työntekijöistä ja noin 60,7% Lännen palvelualueen työntekijöistä. Vastausten prosenttiosuudet palveluitain väittämään ” työyhteisöni/tiimini/osastoni on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon” on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Eri palveluiden osalta vastausten prosenttiosuudet väittämään Q8.1 (poistettu ylin johto N=4).

Työyhteisöni/tiimini/osastoni on sitoutunut Apotti käyttöönottoon Q8.1				
	Samaa mieltä	Eri mieltä	En samaa enkä eri	Total
Etelän palvelualue	79,4%	6,9%	13,8%	100%
Helsingin sairaala	72,2%	10,1%	17,7%	100%
Idän palvelualue	75,6%	6,0%	18,5%	100%
Lännen palvelualue	60,7%	10,4%	28,8%	100%
Pohjoinen palvelualue	73,6%	5,2%	21,2%	100%
Selvitys, arviointi ja sijoitus	84,5%	0%	15,5%	100%

Tämän väittämän osalta eri asemassa olevien työntekijöiden vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan: ylimpään johtoon kuuluvista työntekijöistä 97%, lähes 88% lähijohdon edustajista ja 70,5 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että heidän työyhteisönsä on sitoutunut Apotti-käyttöön. ($\chi^2 (4) = 27,936$, $p = 0,000$) Miesten ja naisten vastaukset eivät puolestaan juurikaan eronneet toisistaan. Vastaajien prosenttiosuudet työn tekijän aseman mukaan väittämään ”Työyhteisöni on sitoutunut Apotti-käyttöön” on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9. Vastaajien prosenttiosuudet henkilöstöryhmittäin väittämään Q8.1.

Työyhteisöni/tiimini/osastoni on sitoutunut Apotti käyttöön Q8.1				
	Samaa mieltä	Eri mieltä	En samaa enkä eri	Total
Ylin johto tai keskijohto	97%	0%	3%	100%
Lähijohto	87,7%	1,5%	10,8%	100%
työntekijä	70,5%	8,3%	21,2%	100%

Väittämien Q8.2 ja Q8.4 keskihajonnat olivat maltillisia. Ymmärrys muuttuu jatkuvasti työyhteisön vuorovaikutuksessa, joten tiimin on tärkeää ylläpitää kaksisuuntaista dialogia. Vähän yli 70% (748) vastaajista kokikin, että työyhteisöissä keskustellaan Apotti-käyttöön liittyvistä muutoksista avoimesti (Q8.4) ja vain vajaat 9% oli asiasta eri mieltä. Taustamuuttujien osalta iällä eikä sukupuolella ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta mielipiteeseen, kun taas työntekijän asema organisaatiossa vaikutti kokemukseen tilastollisesti erittäin merkitsevästi. ($\chi^2 (4) = 30,838$, $p = 0,000$). Ylimmästä johdosta kaikki (100%) olivat sitä mieltä, että työyhteisössä keskustellaan muutoksesta avoimesti, lähijohdosta 84,6% ja työntekijöistä 67,5%.

Vastaajien kokemukset työyhteisön myönteisestä suhtautumisesta Apotti-käyttöönottoon vaihtelivat hieman keskihajonnan ollessa 1,019. 56% vastaajista (594) oli vähintäänkin samaa mieltä siitä, että oma työyhteisö suhtautuu Apotti-käyttöönottoon myönteisesti ja lähes 30% ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. 15,6% puolestaan koki olevansa vähintäänkin melko eri mieltä väittämän kanssa. Työntekijän aseman vaikutti kokemukseen työyhteisön myönteisestä suhtautumisesta Apotti-käyttöönottoa kohtaan ($\chi^2(4) = 27,936$, $p = 0,000$). Mitä korkeammassa asemassa työntekijä oli, sitä myönteisemmäksi hän arvioi työyhteisön suhtautumisen (ks. taulukko 10.). Ylimmästä johdosta lähes 91%, lähijohdosta noin 76% ja työntekijöistä enää vajaa 52% vastaajista kokivat, että työyhteisön suhtautuminen oli myönteistä. Myös naiset näkivät työyhteisön suhtautumisen selvästi myönteisempänä kuin miehet ($\chi^2(4) = 22,256$, $p = 0,000$).

Taulukko 10. Vastaajien prosenttiosuudet henkilöstöryhmittäin väittämään Q8.3.

Työyhteisöni/tiimini/osastoni suhtautuu Apotti-käyttöönottoon myönteisesti Q8.3				
	Samaa mieltä	Eri mieltä	En samaa enkä eri	Total
Ylinjohto tai keskijohto	90,9%	0%	9,1%	100%
Lähijohto	76,1%	5,4%	18,5%	100%
työntekijä	51,8%	17,7%	30,5%	100%

Vastaajat vastasivat samansuuntaisesti myös väittämään ”työyhteisöni näkee Apotti-käyttöönoton mahdollisuutena”(Q8.2). Vähän yli 60% kaikista vastaajista koki, että työyhteisönsä näkee Apotti-käyttöönoton mahdollisuutena. Ylimmästä johdosta samaa mieltä oli väittämän kanssa 90,9%, lähijohdosta 78,7% ja työntekijöistä enää vajaa 55% vastaajista. Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($\chi^2(4) = 39,253$, $p = 0,000$).

Vastaajien kommenteissa työyhteisön asenteista muutosta kohtaan nousi toisaalla esille esimiesten positiivinen käsitys tiimin asenteesta: ”Minä ja työntekijäni suhtaudumme Apotin tuloon positiivisesti ja mahdollisuutena. Jännittää, miten lähtee sujumaan, mutta positiivisin mielin odotan. » (V133), toisaalla taas työntekijöiden kommenteissa kuvattiin työyhteisössä esiintyvää muutosvastarintaa: ”Törmään jatkuvasti muutosvastarintaan omassa työssäni ja yritän kovasti aina kääntää puhetta positiivisemmaksi, mutta hankalaa on...” (V917). Avoimien kommenttien perusteella Apotti-käyttöönotto nähtiin mahdollisuutena tai mörkönä, jota odotettiin jännittynein mielin. Osassa työyksiköitä valmistauduttiin aktiivisesti käyttöönottoon: ”työntekijäni ovat olleet erittäin positiivisia Apotin suhteen. He ovat motivoituneita, tekevät erittäin nopeasti Apottiin liittyvät tehtävät (IT-testit, Moodle jne.) ja lukevat läpi kaikki Apottiin liittyvät tiedotteet ym. Kesälomat on myös hyvin suunniteltu jo apotin käyttöönoton suhteen.” (V328), kun taas osassa työyksiköitä aiheesta innostuneita oli vain vähän: ”Huomaan ryhmäkotini arjessa, että meitä innostuneita on vain vähän. Apotti tuntuu olevan monelle suuri ”mörkö” jonka tarpeellisuutta moni hieman kyseenalaistaa”(V78)

5.2.2 Työyhteisöltä saatu tuki

Työyhteisön tukea kuvaavan väittämöosion tutkimusmuuttujien tilastollisista tunnusluvuista keskiarvot sekä keskihajonta on esitetty taulukossa 11. Asteikko on 1-5, joissa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä.

Taulukko 11. Työyhteisön tukea kuvaavien muuttujien tilastolliset tunnusluvut

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Saatko tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltasi Q12.10	1060	1	5	1,78	0,830
Arvostavatko työtoverit työtäsi Q12.11	1060	1	5	1,78	0,800
Teettekö yhdessä parannuksia toimintaanne Q12.12	1060	1	5	2,21	0,929

Muuttujilla ”saatko tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltasi (Q12.10) sekä ”arvostavatko työtoverisi työtäsi” (Q12.11) oli sama keskiarvo (1,78). Näiden muuttujien vastaukset myös jakautuivat maltillisesti. Tulosten mukaan Helsingin sosiaali- ja terveystoimen, sairaala-, kuntoutus- ja hoivaosaston työntekijöistä yli 80% (892) koki usein saavansa apua ja arvostusta työtovereiltaan. Tämän muuttujapatteriston kysymyksistä suurin keskiarvo oli muuttujalla ”teettekö yhdessä parannuksia toimintaan” (Q12.12). Lähes 65% vastaajista (686) vastasi kysymykseen myönteisesti. Työyhteisön tukea kuvaavien kysymysten osalta ei taustamuuttujilla ollut tilastollista merkitsevyyttä.

5.3 Organisaatiotason muutosvalmius

Organisaation muutosvalmiutta kartoitettiin kyselylomakkeessa väittämäosioilla, jotka tarkastelivat organisaation johdon muutosvalmiutta edistävän toiminnan sekä lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävän toiminnan kautta. Organisaation johdon sekä lähiesimiehen toiminnan lisäksi kuvataan faktorianalyyssissä esiin tulleista muutosvalmiuden ulottuvuuksista työntekijöiden näkemyksiä lähiesimiehen johtamistyylistä, työn imusta ja työn tavoitteista.

5.3.1 Organisaation johdon muutosvalmiutta edistävä toiminta

Organisaation muutosvalmiutta edistävän toiminnan osalta kuvaavan väittämäosion tutkimusmuuttujien tilastollisista tunnusluvuista keskiarvot sekä keskihajonta on esitetty seuraavassa taulukossa. Asteikko on 1-5, joissa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä.

Taulukko 12. Organisaation muutosvalmiutta edistävän toiminnan väittämöosion muuttujien tilastolliset tunnusluvut.

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Mielestäni organisaation johto on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon Q5.1	1060	1	5	1,59	0,791
Mielestäni organisaation johto on tiedottanut Apotti-käyttöönoton tavoitteista Q5.2	1060	1	5	2,09	1,058
Mielestäni organisaation johto on keskustellut työntekijöiden kanssa muutokseen liittyvistä asioista Q5.3	1060	1	5	2,19	1,094
Organisaation johdolla on hyvät perusteet Apotti-käyttöönotolle Q6.1	1060	1	5	2,04	0,953
Organisaation johtoon voi luottaa Q6.2	1060	1	5	2,23	0,970

Tuloksien mukaan kyselyyn vastanneilla oli vahva käsitys siitä, että organisaation johto on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon. Väittämällä ”organisaation johto on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon” (Q5.1) oli pienin keskiarvo (1,59) organisaatiotason muutosvalmiutta edistävän toiminnan väittämistä ja vastaajista jopa 85,3% koki organisaation johdon olevan sitoutunut muutokseen. Tällä muuttujalla oli myös pienin keskihajonta (0,791).

69,1% vastaajista koki, että johdolla on hyvät perusteet Apotti –käyttöönotolle. Naiset vastasivat tähän kysymykseen miehiä positiivisemmin. Eri sukupuolien osalta näkemys siitä, koettiinko johdolla olevan hyvät perusteet muutokselle, oli tilastollisesti

erittäin merkitsevä ($\chi^2 (2) = 17,792, p = 0,000$). Myös vastaajan asema vaikutti vastaamiseen tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($\chi^2 (4) = 34,615, p = 0,000$). Mitä korkeammassa asemassa vastaaja oli, sitä useammin arvioitiin johdolla olevan hyvät perusteet Apotti-käyttöönnotolle. Vastaajien prosenttiosuudet henkilöstöryhmittäin väittämään Q6.1 on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 13. Vastaajien prosenttiosuudet henkilöstöryhmittäin väittämään Q6.1.

Organisaation johdolla on hyvät perusteet Apotti-käyttöönnotolle Q6.1				
	Samaa mieltä	Eri mieltä	En samaa enkä eri	Total
Ylinjohto tai keskijohdo	93,9%	3%	3,1%	100%
Lähijohdo	86,9%	3,8%	9,2%	100%
työntekijä	65,7%	6,6%	27,8%	100%

Tähän kyselyyn vastanneista 72,2% oli sitä mieltä, että organisaation johto on tiedottanut Apotti-käyttöönnoton tavoitteista. Lähes saman verran vastaajista (69,4%) koki, että organisaation johto on keskustellut työntekijöiden kanssa muutokseen liittyvistä asioista. Eri sukupuolta tai eri palveluissa työskentelevien työntekijöiden käsitykset johdon viestinnän suhteen eivät eronneet toisistaan. Tilastollisesti erittäin merkitsevää oli kuitenkin henkilön asema sekä tiedottamisen ($\chi^2 (4) = 40,611, p = 0,000$) että muutoksesta keskustelemisen ($\chi^2 (4) = 24,532, p = 0,000$) suhteen. Työntekijät olivat esimiehiä ja johtajia kriittisempiä arvioissaan siitä, onko organisaation johto tiedottanut Apotti-käyttöönnoton tavoitteista. Valtaosa ylimmästä johdosta sekä lähijohdosta (> 90%) oli samaa mieltä väittämän ”organisaation johto on tiedottanut Apotti-käyttöönnoton tavoitteista” (Q5.2), kun puolestaan työntekijöistä 72,2% oli samaa mieltä väittämän kanssa. Noin 84% ylimmästä sekä keskijohdosta ja vain 66,6% työntekijöistä koki organisaation johdon keskustelleen muutoksesta. Myös eri ikäryhmien vastaukset erosivat toisistaan tiedottamisen

osalta ($\chi^2(4) = 18,752$, $p = 0,001$). Mitä nuorempi työntekijä oli, sitä useammin koettiin, ettei organisaation johto ollut tiedottanut käyttöönoton tavoitteista.

Heikoimman arvion organisaation muutosvalmiutta edistävän toiminnan osalta sai muuttuja ”organisaation johtoon voi luottaa” (Q6.2). Vain 64% vastaajista koki voivansa luottaa organisaation johtoon. Työntekijän asema osoittautui tilastollisesti erittäin merkitseväksi suhteessa luottamukseen ($\chi^2(4) = 42,199$, $p = 0,000$). Esimiestyössä ja johdossa olevia kriittisempiä vastauksissaan olivat työntekijät, joista alle 60% oli samaa mieltä siitä, että organisaation johtoon voi luottaa. Myös miehet pitivät organisaation johtoa harvemmin luotettavana kuin naiset ($\chi^2(2) = 17,792$, $p = 0,000$). Mitä nuorempi vastaaja oli, sitä negatiivisempi oli arvio johdon luotettavuudesta ($\chi^2(4) = 15,952$, $p = 0,003$).

Avoimen kysymysten analyysissä viestinnän osalta korostui kaksi vastakkaista teemaa. Osan kommentteista perusteella käyttöönotosta tiedottaminen oli aktiivista: *”Apottiliittymiseen liittymisestä valmistautumista ja tiedottamista on tehty pitkään”(V193)*, *”Viestintä on ollut avointa ja kaksisuuntaista. Hyviä tiedotustilaisuuksia ja keskustelevia foorumeita”(V31)*. Myös toisenlaista näkemystä löytyi. Osa vastaajista koki, että tiedottaminen oli ollut vähäistä: *”Tiedottamisessa puutteita johtotasolla”(V230)*, eräs vastaaja jopa koki, ettei hänellä ole mitään tietoa Apotista: *”Minulla ei ole mitään tietoa koko Apotista.”(V368)*. Työntekijät nostivat esille myös toiveen saada konkreettista tietoa siitä, mitä muutokseen valmistautuminen käytännössä tarkoittaa: *”... käyttöönoton sisällöllisestä puolesta ei ole tiedotettu tarpeeksi (kuinka monta koulutuspäivää kullakin työntekijällä on, kuinka moni työntekijä on samanaikaisesti koulutuksessa ym.)”(V7)*

5.3.2 Lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävä toiminta

Kyselylomakkeessa oli myös yksi väittämäosio, joilla kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävästä toiminnasta. Lähiesimiehen muutos-

valmiutta edistävän toiminnan väittämöosion tutkimusmuuttujien tilastollisista tunnusluvuista keskiarvot sekä keskihajonta on esitetty taulukossa 14. Asteikko on 1-5, joissa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä.

Taulukko 14. Lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävää toimintaa kuvaavien muuttujien tilastolliset tunnusluvut.

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Lähiesimieheni on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon Q7.1	1060	1	5	1,50	0,739
Lähiesimieheni on tiedottanut Apotti-käyttöönoton tavoitteista Q7.2	1060	1	5	1,93	1,024
Lähiesimieheni on tiedottanut Apotti-käyttöönoton etenemisestä Q7.3	1060	1	5	1,90	1,045
Lähiesimieheni on keskustellut työntekijöiden kanssa muutokseen liittyvistä asioista Q7.4	1060	1	5	2,01	1,078
Lähiesimieheni on mahdollistanut osallistumiseni kirjaimistyöpajaan Q7.5	1027	1	5	2,44	1,275
Johto ja keskijohto (N=33) ei vastannut tähän kysymykseen					

Lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävän toiminnan osalta tutkimusmuuttujien keskiarvot vaihtelevat 1,5 ja 2,44 välillä. Pienin keskiarvo (1,5) oli muuttujalla ” lähiesimieheni on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon ” (Q7.1), jolla oli myös pienin keskihajonta (0,905). Väittämän kanssa vähintäänkin lähes samaa mieltä oli 89 % (944) vastaajista ja vain 1,5 % vastaajista oli eri mieltä (yhdistettynä ”melko eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”) väittämän kanssa. Samaa mieltä (yhdistettynä vastaukset ”lähes tai täysin samaa mieltä”)

muuttujan ” lähiesimieheni on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon” kanssa oli peräti 97,2% selvitys, arviointi ja sijoitus-osaston työntekijöistä, 93,4% Idän alueen työntekijöistä, 90% Etelän palvelualueen työntekijöistä, 89,2% Pohjoisen työntekijöistä, 88,2% Helsingin sairaalan työntekijöistä sekä ja noin 81% Lännen palvelualueen työntekijöistä.

Taulukko 15. Lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävää toimintaa kuvaavien muuttujien vastausten prosenttijakaumat

	N	samaa mieltä	eri mieltä	en samaa enkä eri	Total
Lähiesimieheni on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon Q7.1	1060	89%	1,5%	9,5%	100%
Lähiesimieheni on tiedottanut Apotti-käytön tavoitteista Q7.2	1060	76,7%	9,7%	13,7%	100%
Lähiesimieheni on tiedottanut Apotti-käytön etenemisestä Q7.3	1060	76,9%	10,3%	12,8%	100%
Lähiesimieheni on keskustellut työntekijöiden kanssa muutokseen liittyvistä asioista Q7.4	1060	74,5%	11,8%	13,7%	100%
Lähiesimieheni on mahdollistanut osallistumiseni kirjaamistyöpajaan Q7.5	1027 Johto ja keski-johto (N=33) ei vastannut tähän kysymykseen	50,2%	17,6%	29,1%	96,9%

Kysyttäessä lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävästä toiminnasta, miehet arvioivat lähiesimiesten muutosvalmiutta edistävää toimintaa hieman kriittisemmin kuin naiset.

Naiset kokivat miehiä useammin lähiesimiehen tiedottaneen käyttöönoton tavoitteista ($\chi^2 (4) = 9,912$, $p = 0,042$) sekä lähiesimiehen mahdollistaneen kirjaamistyöpajaan osallistumisen ($\chi^2 (4) = 17,134$, $p = 0,002$).

Työntekijät arvioivat lähiesimiesten viestintää positiivisesti. 76,7% (813) vastaajista arvioi, että esimies on tiedottanut Apotti-käyttöönoton tavoitteista. Lähes saman verran vastaajista (76,9%) arvioi esimiehen tiedottaneen myös Apotti-käyttöönoton etenemisestä. 74,5% (790) vastaajista koki, että lähiesimies oli keskustellut työntekijöiden kanssa muutokseen liittyvistä asioista. Iällä oli vaikutusta vastaajien arvioissa sitä, oliko lähiesimies keskustellut Apotti-käyttöönoton tavoitteista ($\chi^2 (8) = 18,575$, $p = 0,0017$). Mitä nuorempi työntekijä oli, sitä useammin koettiin, ettei lähiesimies ollut tiedottanut käyttöönoton tavoitteista.

Osaamisen varmistamisen osalta lähiesimiehen toimintaa arvioitiin kriittisesti. Muuttujalla ”lähiesimieheni on mahdollistanut kirjaamistyöpajaan osallistumisen” (Q7.5) oli suurin keskiarvo (2,44) lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävän toiminnan muuttujista. Vastaajista vain puolet (533) koki saaneensa mahdollisuuden osallistua kirjaamistyöpajaan. Tutkimusmuuttujan kohtalainen keskihajonta (1,275) kertoo myös vastausten melko suuresta jakautumisesta vastaajien kesken. Jopa 29,1% (308) vastaajista vastasi kysymykseen ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Jos tuloksia tarkastellaan palveluiden välillä (ks. Taulukko 16.), vain kysymyksen ”onko lähiesimieheni mahdollistanut osallistumiseni kirjaamistyöpajaan” vastauksissa löytyi tilastollista merkitsevyyttä ($\chi^2 (24) = 66,485$, $p = 0,000$). Idän palvelualueella lähes 70% vastaajista vastasi lähiesimiehen mahdollistaneen osallistumisen kirjaamistyöpajaan, kun vastaavasti Selvitys, arviointi ja sijoitus –yksikössä sekä Lännen palvelualueella vain reilut 43% oli sitä mieltä, että lähiesimies oli mahdollistanut kirjaamistyöpajaan osallistumisen.

Taulukko 16. Vastaajien prosenttiosuudet palveluittain väittämään Q7.5

Lähiesimieheni on mahdollistanut osallistumiseni kirjaamistyöpajaan Q7,5				
	Samaa mieltä	Eri mieltä	En samaa enkä eri	Total
Etelän palvelualue	60%	17,3%	22,7%	100%
Helsingin sairaala	45,9%	21,7%	21,7%	100%
Idän palvelualue	67,8%	11,9%	11,9%	100%
Lännen palvelualue	43,7%	20,9%	20,9%	100%
Pohjoinen palvelualue	47,1%	19,9%	19,9%	100%
Selvitys, arviointi ja sijoitus	43,4%	11,5%	11,5%	100%

Myös lähiesimiehet kokivat esimiehen mahdollistaneen osallistumisen kirjaamistyöpajaan työntekijöitä useammin ($\chi^2 (4) = 51,940, p = 0,000$). Lähijohdosta 74,6% vastaajista koki esimiehen mahdollistaneen kirjaamistyöpajaan osallistumisen, kun alle puolet (48,6%) työntekijöistä oli samaa mieltä väittämän kanssa. Mitä nuorempi vastaaja oli, sitä harvemmin hän koki esimiehen mahdollistaneen koulutukseen pääsyn ($\chi^2 (8) = 18,575, p = 0,017$).

Myös avoimissa vastauksissa tuli esiin eri yksiköiden väliset erot koulutuksiin osallistumisessa: ” Harmittaa, kun talossamme on yksikkökohtaisia eroja Apottiin valmistautumisessa. Omassani se on melko huono” (V683) sekä resurssien vaikutus osallistumismahdollisuuksiin: ”Selkeämpiä pakollisia koulutuksia. Ellei koulutukset ole suunniteltu työvuoroihin niihin ei pääse, koska aina on poissaoloja. Näin kaikilla mahdollisuus oppia ja opiskella. Ei voi laittaa yhden vastuulle...” (V278)

5.3.3 Ihmisten johtaminen

Faktorianalyysissa keskeiseksi muutosvalmiuteen liittyvistä tekijöistä nousi ihmisten johtaminen, joka kuvaa lähiesimiehen johtamistyyliä. Lähiesimiehen johtamistyyliä kartoitettiin 7 eri kysymyksen avulla. Kysymyspatteriston tilastollisista tunnusluvuista keskiarvot sekä keskihajonta on esitetty taulukossa 18. Asteikko on 1-5, joissa 1= usein ja 5= harvoin.

Taulukko 17. Ihmisten johtamista kuvaavien muuttujien tilastolliset tunnusluvut.

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti Q12.14	1060	1	5	1,89	0,958
Esimieheni edistää myönteistä ilmapiiriä Q12.15	1060	1	5	1,89	0,984
Esimieheni kannustaa minua riittävästi työssäni Q12.16	1060	1	5	2,08	1,091
Esimieheni on riittävästi läsnä arjessa Q12.17	1060	1	5	2,34	1,148
Esimieheni on luotettava Q12.18	1060	1	5	1,7	0,908
Saatko tarvittaessa tukea ja apua työhösi esimieheltäsi? Q12.19	1060	1	5	1,93	1,025
Arvostaako esimiehesi työtäsi? Q12.20	1060	1	5	1,80	0,964

Ihmisten johtamisen osalta tutkimusmuuttujien keskiarvot vaihtelivat 1,7 ja 2,34 välillä. Pienin keskiarvo (1,7) oli muuttujalla ” lähiesimieheni on luotettava ” (Q12.8), jolla oli myös pienin keskihajonta (0,908). Suurin osa (84,3 %) vastaajista koki lähiesimiehensä olevan useimmiten luotettava. Suurin keskiarvo puolestaan oli väittämällä ”esimieheni on riittävästi läsnä arjessa” (Q12.17). Vain hiukan yli 60% vastaajista koki lähiesimiehen läsnäolon riittäväksi. Jopa yli 18% koki, että lähiesimies on harvoin läsnä. Muiden patte-riston väittämien osalta keskiarvot ja vastausprosentit eivät eronneet juurikaan toisis- taan. Reilusti yli 70% vastaajista koki esimiehen toimivan useimmiten oikeudenmukai- sesti ja tasapuolisesti sekä edistävän usein myönteistä ilmapiiriä. Saman verran vastaa- jista arvioi myös saavansa usein esimieheltään tukea ja arvostusta työtään kohtaan. Lä- hes 70% työntekijöistä oli sitä mieltä, että lähiesimies kannustaa heitä usein. Eri tausta- muuttujaryhmien vastaukset eivät eronneet tilastollisesti toisistaan lähiesimiehen johta- mistyylin osalta.

Taulukko 18. Ihmisten johtamista kuvaavien muuttujien vastausten prosenttiosuudet.

	N	Usein	silloin tällöin	Harvoin	Total
Esimieheni toimii oikeudenmu- kaisesti ja tasapuolisesti Q12.14	1060	77,6%	15,4%	7%	100%
Esimieheni edistää myönteistä il- mapiiriä Q12.15	1060	76,4%	16,2%	7,4%	100%
Esimieheni kannustaa minua riit- tävästi työssäni Q12.16	1060	68,7%	19,4%	11,8%	100%
Esimieheni on riittävästi läsnä ar- jessa Q12.17	1060	60,3%	21,3%	18,4%	100%
Esimieheni on luotettava Q12.18	1060	84,3%	10,4%	5,4%	100%
Saatko tarvittaessa tukea ja apua työhösi esimieheltäsi? Q12.19	1060	74,2%	17,3%	8,6%	100%
Arvostaako esimiehesi työtäsi? Q12.10	1060	78,9%	14,8%	6,2%	100%

5.3.4 Työn imu

Tutkimustuloksissa yksi muutosvalmiutta selittävästä tekijästä oli työn imu. Työn imua kartoitettiin kyselyssä kolmen eri kysymyksen avulla jotka mittaavat työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista ja työhön uppoutumista. Työn imua kuvaavien tutkimusmuuttujien tilastolliset tunnusluvut on esitetty taulukossa 19. Kysymyspatteriston tilastollisista tunnusluvuista keskiarvot sekä keskihajonta on esitetty taulukossa 18. Asteikko on 1-5, joissa 1= usein ja 5= harvoin.

Taulukko 19. Työn imua kuvaavien muuttujien tilastolliset tunnusluvut.

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi Q12.22	1060	1	5	2,08	0,903
Oletko sitoutunut työpaikkaasi Q12.23	1060	1	5	1,68	0,837
Kuinka usein sinusta on mukavaa syventyä työhösi Q12.24	1060	1	5	1,69	0,836

Työn imun osalta kysymyksiä Q12.23 ja Q12.24 keskiarvot sekä keskihajonnat eivät eronneet toisistaan. Yli 70% vastaajista koki useimmiten olevansa tyytyväinen työhönsä ja lähes 80% vastaajista koki, että työhön on mukava syventyä usein. Jopa 86% vastaajista arvioi myös olevansa useimmiten sitoutunut työpaikkaansa. Naiset kokivat työn imua miehiä useammin. Eroavaisuudet sukupuolien osalta olivat tilastollisesti merkitseviä työtyytyväisyyden ($\chi^2(4) = 19,203$, $p = 0,001$) sekä erittäin merkitseviä työhön syventymisen osalta ($\chi^2(4) = 31,617$, $p = 0,000$). Vanhemmat työntekijät kokivat nuoria useammin olevansa sitoutuneita työpaikkaansa ($\chi^2(8) = 29,718$, $p = 0,000$) sekä syventyivät työhönsä nuoria useammin ($\chi^2(8) = 27,939$, $p = 0,000$). Jopa 95% yli 55-vuotiaista koki olevansa

usein sitoutunut työpaikkaansa, kun taas 69% alle 35-vuotiaista oli sitoutunut työpaikkaansa.

5.3.5 Työn tavoitteet

Muutosvalmiuden organisaatiotason selittävänä tekijänä työn tavoitteellisuutta arvioitiin selkeiden tavoitteiden ja työntekijän tiedostettujen vastuiden kautta. Työn tavoitteita kuvaavien muuttujien tilastolliset tunnusluvut on esitetty taulukossa 20. Asteikko on 1-5, joissa 1= usein ja 5= harvoin.

Taulukko 20. Työn tavoitteita kuvaavien muuttujien tilastolliset tunnusluvut.

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Onko työlläsi selkeät tavoitteet Q11.8	1060	1	5	1,76	0,787
Tiedätkö mistä olet vastuussa Q11.9	1060	1	5	1,38	0,608

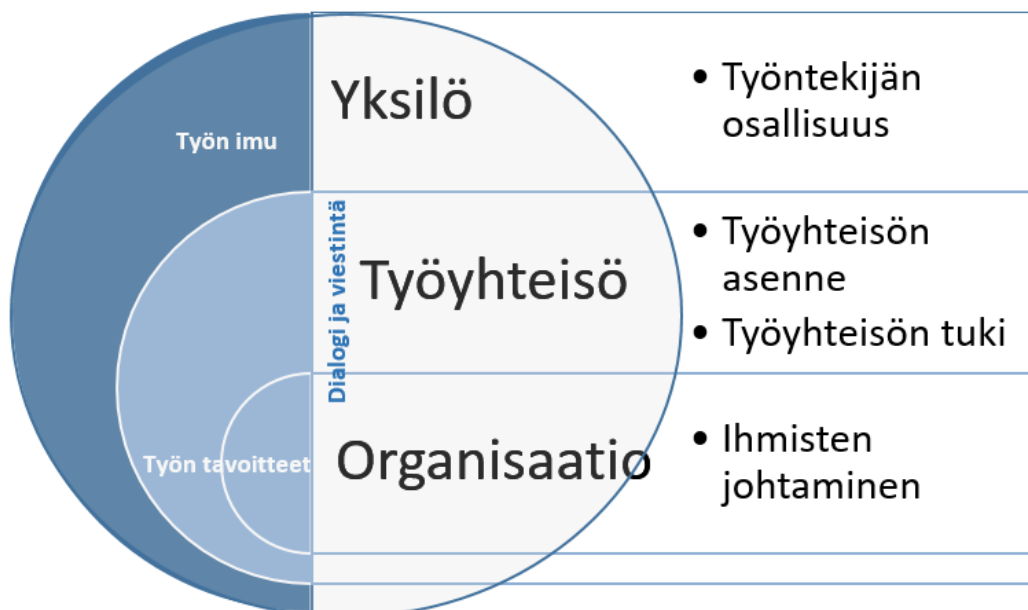
Työn tavoitteellisuuden osalta pienin keskiarvo (1,38) oli muuttujalla ”tiedätkö mistä olet vastuussa” (Q11.9). jopa yli 95% (989) vastaajista raportoi tietävänsä vastuunsa usein. Myös muuttujalla ”onko työlläsi selkeät tavoitteet” (Q11.8) oli matala keskiarvo. Noin 88% vastaajista koki työllänsä olevan selkeät tavoitteet. Mitä vanhempi vastaaja oli, sitä useimmiten hän koki työllänsä olevan selkeät tavoitteet. Tulosta voidaan pitää tilastollisesti merkitsevänä ($\chi^2(8) = 22,195$, $p = 0,005$). 92% yli 55-vuotiaista vastaajista vastasi työllänsä olevan useimmiten selkeät tavoitteet, kun puolestaan alle 35-vuotiaista reilu 80% tiesi työnsä tavoitteet.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tarkastella muutosvalmiutta sekä sen johtamista sekä selvittää, miten sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön muutosvalmius näkyy Apotti -käyttäjärjestelmän käyttöönottoon valmistauduttaessa Helsingin sosiaali- ja terveystoimessa. Tutkielman kontekstina oli julkinen sosiaali- ja terveydenhuollon maailma ja tutkimusilmiötä tarkasteltiin työntekijöiden kokemuksen kautta. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen: Apotti -asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoon valmistautuminen on keskeisin Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan tavoite vuodelle 2020. Tämä luku tiivistää yhteen tutkielman tuloksia ja antaa kootun vastuksen tutkimuskysymyksiin.

Tarkoituksena tässä kyselytutkimuksessa ei ollut selvittää ilmiöiden syy- ja seuraus-suhteiden välisiä yhteyksiä, vaan tavoitteena oli saada käsitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat muutosvalmiuteen. Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä kattavia yleistyksiä ilmiöstä. Muutosvalmiuden tarkasteleminen yksilö, työyhteisö sekä organisaatiotasolla tuotti kuitenkin kokonaisnäkemysten siitä, millaisena Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen, sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden työntekijät muutosvalmiutensa näkevät. Analyysissa tarkasteltiin myös taustamuuttujien yhteyksiä muutosvalmiuteen yhteydessä oleviin tekijöihin. Tätä kuvaa täydennettiin avoimen kysymyksen vastuksia analysoimalla. Avoimen kysymyksen analyysi tuotti tietoa henkilökunnan kokemuksista muutosvalmiuden ilmenemisestä. Sekä kvantitatiivisen kyselyn, että avointen vastausten tuloksia voidaan hyödyntää kohdentamalla muutosjohtaminen tarpeiden mukaisesti Apotti-käyttöönottoon valmistauduttaessa.

Tutkimuksen teoriaa tarkasteltaessa huomataan, että muutosvalmiutta on kirjallisuudessa määritelty erilaisilla tavoilla sekä eri tasoilla. Tutkimuksen tulos vahvisti aikaisempien tutkimusten tuloksia, joiden mukaan ne tekijät, jotka ovat yhteydessä muutosvalmiuteen eroavat yksilö, työryhmä sekä organisaatiotasolla (Esim. Rafferty ja muut, 2013.) Kuviossa 5. esitetään tässä tutkimuksessa tehdyn faktorianalyysin pohjalta muutosvalmiutta selittäviä tekijöitä organisaation eri tasoilla.



Kuvio 5. Muutosvalmiutta selittävät tekijät organisaation eri tasoilla.

Faktoriansalyysin tulosten pohjalta yksilötasolla muutosvalmiutta selittää eniten työntekijän osallisuus. Työyhteisötasolla selittävät tekijät löytyvät työyhteisön asenteista sekä työyhteisöltä saadusta tuesta. Merkittävimpänä selittävänä tekijänä muutosvalmiuteen liittyen nousi tutkimustuloksissa organisaatiotasolla ihmisten johtaminen sekä dialogi ja viestintä, jotka yhdessä selittävät 40,5% muuttujien vaihtelusta. Ihmisten johtaminen kuvaa lähiesimiehen johtamistyyliä ihmisten johtamisen näkökulmasta ja selittää yksinään 31% vaihtelusta. Näin ollen ihmisten johtamisella on tärkeä rooli muutosvalmiuden selittäjänä. Niin ikään työn imun kokemukset sekä selkeät työn tavoitteet olivat yhteydessä muutosvalmiuteen.

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden käsitys muutosvalmiudesta eri tasoilla näyttöytyi kyselytutkimuksen tulosten perusteella hyvänä. Yksilötasolla henkilökunta arvioi erittäin positiivisesti suhtautumistaan ja sitoutumistaan Apotti -käyttöön. Vaikka kyselyn aikaan käyttöönottoon oli vielä lähes vuosi aikaa, koki jopa 62% vastaajista olevansa jo valmiita muutokseen.

Osallisuuden merkitystä muutokseen sitoutumiseen on painotettu aikaisemmassa muutokirjallisuudessakirjallisuudessa. Esimerkiksi Wiezer ja muut (2011) totesivat tutkimuksessaan muutokseen sitoutumisen olevan sidoksissa työntekijöiden osallistumiseen. He huomasivat, että ne työntekijät, jotka osallistuivat muutokseen liittyvään päätöksentekoon, olivat olevan paremmin sitoutuneita muutokseen, kuin työntekijät, jotka eivät osallistuneet (Wiezer ja muut, 2011) Vaikka työntekijöiden muutosvalmius näyttäytyi tässä tutkimuksessa hyvänä ja vaikka suuri osa työntekijöistä koki esimiehen keskustelleen heidän kanssaan muutoksesta, ei työntekijöitä oltu kovinkaan hyvin osallistettu muutoksen suunnitteluun. Lähes 40% vastaajista raportoi, ettei ollut saanut olla mukana Apotti-käyttöönoton suunnittelussa lainkaan.

Tämän tutkimuksen tuloksissa tilastollisesti merkitseväksi nousi sekä yksilötason että työryhmätason muutosvalmiuteen liittyen vastaajan asema organisaatiossa. Asema organisaatiossa näkyi henkilökunnan vastauksissa siten, että mitä korkeammassa asemassa organisaatiossa henkilökunnan jäsen työskenteli, sitä valmiimpi hän koki olevansa uuden asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoon. Tutkimustulos on linjassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa. Lehmanin ja muiden (2002) tutkimuksessa esimiesten ja työntekijöiden käsitykset erosivat henkilöstön muutosorientaatiota arvioitaessa toisistaan niin, että esimiehet arvioivat henkilöstön muutosorientaation työntekijöitä korkeammaksi. Vakola ja Nikolaou, (2005, s.166) esittävät omien tutkimustulostensa perusteella, että korkeamman koulutuksen omaavat työntekijät kykenevät koulutuksen kautta vastaamaan matalamman koulutuksen saaneita työntekijöitä paremmin uusiin haasteisiin. Esimiesasemassa olevilla työntekijöillä saattaa olla koulutuksen lisäksi myös pidempi työhistoria kuin matalamman koulutuksen saaneilla työntekijöillä, joka tuo kokemuksen kautta valmiuksia sekä varmuutta kohdata muutoksia (kts. Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014). Toisaalta Wiezer ja muut, 2011, s. 39 totesivat vanhempien työntekijöiden olevan nuorempia haavoittuvaisempia organisaatiomuutoksen aikana.

Muutosvalmiuskyselyyn vastanneet työntekijät arvioivat työyhteisön muutosvalmiutta omaa muutosvalmiuttaan kriittisemmin. Myös esimiesasemassa olevat arvioivat työyhteisön muutokseen sitoutumista ja muutosasennetta työntekijöitä positiivisemmin. Esimiehet myös arvioivat työyhteisön keskustelukulttuuria työntekijöitä avoimemmaksi. Mitä korkeammassa asemassa työntekijä oli, sitä myönteisemmäksi hän myös arvioi työyhteisön suhtautumisen ja sitä useammin hän näki, että työyhteisössä nähdään muutos mahdollisuutena. Työyhteisöissä, joissa on sopeuduttu muutokseen, pystytään keskittymään perustehtävään (Laiho ja muut, 2020, s. 33). Työnyhteisön jäsenillä onkin tarve saada arvostusta työtovereilta ja kuulua joukkoon. Tämän kyselyn vastaajista yli 80% koki saavansa usein arvostusta työtovereiltaan. Saman verran vastaajista raportoi myös saavansa usein tukea työyhteisön jäseniltä. Muutoksessa esimiesten tulisi vaalia ja vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden kokemuksia sekä panostaa työtovereiden keskinäisen tuen vahvistamiseen (ks. Hakanen & Kaltiainen, 2020).

Tämän kyselytutkimuksen vastaajista naiset ilmoittivat ymmärtävänsä miehiä paremmin sen, miksi uusi asiakas- ja potilastietojärjestelmä otetaan käyttöön. Vastaajista naiset näkivät työyhteisön suhtautumisen muutosta kohtaan selvästi miehiä myönteisempänä. Naiset myös kokivat työn imua miehiä useammin. Analyysin tulos viittaa siihen, että miehet saattavat suhtautua naisia negatiivisemmin muutokseen. Samansuuntaiseen tulokseen päätyivät myös Vakola ja Nikalaou (2005, s.166) tutkiessaan työntekijöiden asenteita muutosta kohtaan. Heidän tutkimustuloksissaan todettiin miesten olevan naisia haluttomampia kohtaamaan muutoksia. Naisilla on myös todettu olevan miehiä toiveikkaampi näkökulma tulevaisuuteen (esim. Antila, 2006) Järvensivu ja Nikkanen (2014, s. 117-118,136) vahvistavat, että naisten kokemuksissa ja selviytymisstrategioissa työelämän muutostilanteissa korostuu positiivinen ajattelu miehiä useammin.

Laihon ja muiden (2020) mukaan myönteinen ilmapiiri ja työn imu syntyvät työyhteisöjen asennemaailmasta. Aito myönteinen asennoituminen helpottaa sekä työntekijää itseään, että työyhteisöä. Myönteisen ajattelun arvo näkyy muutoksissa. Työntekijät siis vaikut-

tavat vahvasti siihen, miten muutos etenee. Kirjallisuuden mukaan työntekijän tapa suhtautua muutokseen ennustaa työntekijän hyvinvointia (esim. Wiezer ja muut, 2011, s.49). Negatiivisesti muutokseen suhtautuvat työntekijät kokevat enemmän työsteressiä ja emotionaalista uupumista kuin muutokseen positiivisesti suhtautuvat (Wiezer ja muut, 2011, s.42). Positiivinen asenne myös lisää sitoutumista ja sitä kautta muutosvalmiutta (Rafferty ja muut, 2013) Työntekijöiden negatiiviset tunteet voivat myös estää onnistuneen muutoksen, siksi johtamiseen kohdistuva kritiikki tulee ottaa vakavasti (Lunkka, 2018, s. 84) ja pyrkiä kääntämään ongelmat organisaatiota hyödyntäväksi toiminnaksi (ks. Vartiainen, ym. 2014, s. 88). Toisaalta vastarinta tai muutoksen epäonnistuminen eivät välttämättä aina liity itse muutokseen. Lunkan (2018, s. 91) mukaan työntekijöiden kritiikkiä ei tulisi nähdä epäonnistumisena, vaan mahdollisuutena huomioida työntekijöitä. Ristiriidat voidaan näin nähdä mahdollisuutena uuden oppimiselle (ks. Uhl-Bien ja Arena, 2017)

Osaamista lisäämällä voidaan parantaa muutosvalmiutta (vrt. Lehman ja muut, 2002; Kwahk & Kim, 2008) sekä työntekijöiden kykyä selviytyä muutoksesta (vrt. Klarner ja muut, 2008; Ranta, 2020). Osaamisen osuus ei noussut tämän tutkimuksen faktorianalyysissä määrittäväksi muutosvalmiutta arvioitaessa. Kuitenkin työntekijöiden huoli osaamisesta ja sen varmistamisesta korostui avoimen vastauksen analyysissä, jonka vuoksi osaamisen voidaan ajatella olevan yhteydessä muutosvalmiuteen. Osaamisella on myös keskeinen merkitys Helsingin kaupungin toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle. Kaupunkistrategian mukaan Helsinki on maailman vaikuttavin paikka oppia (Vapaavuori, 2017). Lisäksi kollegoiden välinen luottamus rakentuu Laihon ja muiden (2020, s.32) mukaan ammatillisen osaamisen varaan. Usko omaan kykyihin ja osaamiseen onkin keskeistä muutosvalmiuden näkökulmasta (Lehman ja muut, 2002; Rafferty ja muut, 2013; Courderoy ja muut, 2014). Vaikka vain alle puolet tämän tutkimuksen vastaajista raportoi esimiehen mahdollistaneen heidän osallistumisensa kirjaamiskoulutukseen, arvioivat työntekijät kuitenkin it-osaamistaan hyväksi. Suurin osa vastaajista oli läpäissyt it- testin. Analyysissäni osaamisen osalta tilastollisesti merkitseväksi osoittautui

henkilön asema organisaatiossa. Lähiesimiehet kokivat omaavansa hyvät it-taidot työntekijöitä useammin. Osaamiseen liittyen vastauksissa ilmeni myös selkeä ero sukupolvien välillä. Mitä nuorempi vastaaja oli, sitä enemmän hän koki omaavansa hyvät it-taidot sekä sitä paremmin hän koki osaavansa kirjata rakenteisesti. Toisaalta nuoret työntekijät vastasivat saaneensa mahdollisuuden osallistua kirjaamiskoulutukseen vanhoja työntekijöitä harvemmin. Nuorten it-osaaminen selittynee mahdollisesti sillä, että diginatiivien sukupolven edustajat ovat tottuneita digitaalisten laitteiden käsittelijöitä ja selviytyvät tietoteknisistä työtehtävistä vaivattomammin kuin vanhemmat ikäluokat (ks. Syrjä, 2014, s.257).

Tämän tutkimuksen tuloksissa ilmeni myös tilastollisia eroja sairaala-, kuntoutus- ja hoivaosaston eri palveluiden välillä sekä reaaliaikaisen kirjaamisen harjoittelun osalta, että siinä, oliko esimiesmahdollistanut osallistumisen kirjaamistyöpajaan. Lisäksi avoimissa vastauksissa korostui eri yksiköiden välinen epätasa-arvo osaamisen varmistamiseen liittyen. Kiire oli asia, joka mietitytti ja huolestutti työntekijöitä. Kiireen ajateltiin vaikeuttavan muutoksen etenemistä. Myös Ranta (2020, s.94) korostaa tutkimustuloksissaan haittaavan kehittämistyötä. Hakasen ym. (2019) tutkimustulokset osoittivat lisäksi kiireen työuupumuksen merkittävimmäksi riskitekijäksi. Tässä tutkimuksessa kiire ilmeni avoimiin kommentteihin kirjattuna huolena henkilöstöressurssien riittävyydestä: *”Pelottaa, että sijaisia ei saada tarpeeksi, kun henkilökuntaa koulutetaan” (V958)* sekä liiallisena työkuormana: *”Apotin sujuva käyttöönotto työyhteisössä edellyttäisi parempia resursseja toteuttaa asiakaskäyntien yhteydessä kirjaamista ja hoidon suunnittelua sekä tehdä esimerkiksi yhteiskäyntejä jne. Resursseja tulisi lisätä pysyvästi. Työkuorma on aivan liiallinen.” (V810)*

Useat tähän kyselyyn vastanneista korostivat konkreettisen osaamisen ja harjoittelun merkitystä. Kommenteissaan työntekijät odottivat innolla järjestelmäkoulutusten alkamista sekä mahdollisuutta opetella uutta. Ne työntekijät, jotka ovat halukkaita kehittämään omaa osaamistaan, ovat todennäköisesti myös organisaation toiminnan kehittämisessä aktiivisia. Näiden työntekijöiden tunnistaminen ja innostuksen hyödyntäminen

organisaation muutosta johdettaessa olisikin tärkeää. Uuden tietojärjestelmän käyttöön- otossa johtajuuden tulisikin ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset valmiudet ja tukea työntekijöitä antamalla osaamisesta positiivista palautetta. Oppiminen tulisi nivoa osaksi arjen työtä. Tuki ja monipuolinen koulutus tulisi kohdentaa ensi sijassa niille työntekijöille, jotka ovat vähiten kiinnostuneita uudesta teknologiasta (ks. Couderoy ja muut, 2014.) Uudenlainen oppiminen edellyttää työntekijöiltä itseohjautuvuutta. Asiantuntija-työssä ihmiset ovat keskeisessä asemassa. Kiiskisen (2017, s.129) mukaan organisaation jäsenet tekevät muuttuvista näkökulmista käsin omaa tulkintaansa tilanteesta muutoksen edetessä. Muutoksen kielteiset vaikutukset voivat vähentyä, jos työntekijät ovat valmistautuneita ja heillä on korkea itsetehokkuus (Wiezer ja muut, 2011, s.78)

Organisaatiotason muutosvalmiutta vastaajat arvioivat tässä tutkimuksessa organisaa- tion johdon muutosvalmiutta edistävän toiminnan sekä lähiesimiehen muutosvalmiutta edistävän toiminnan kautta. Organisaatiomuutosta käsittelevä kirjallisuus korostaa joh- tajuuden merkitystä muutoksessa. Muutokseen valmistautuminen aiheuttaa paineita päätöksenteon sujuvuudelle (Lüscher & Lewis, 2008). Työntekijöiden kannalta johtamis- toiminnot ja johtajuuskäyttäytyminen vaikuttavat työnantajakuvaan. Johdon sitoutumi- nen ja tuki ovat menestystekijöitä projektin onnistumiselle (ks. Courderoy ja muut, 2014). Tämän kyselytutkimuksen tuloksista muodostuneista muutosvalmiuden ulottuvuuksista organisaatiotason ja esimiehen muutosvalmiutta tukeva toiminta vaikutti olevan hyvällä tasolla kaikissa palveluissa.

Kun tarkastelen organisaation toimintaa muutosvalmiuden tukemisen näkökulmasta, kiinnittyy tutkimustuloksissa huomio organisaation johdon luotettavuuteen. Vain 64% vastaajista koki voivansa luottaa organisaation johtoon. Vastaajista 26,6% ei ollut väittä- män kanssa samaa eikä eri mieltä. Tämä saattoi mahdollisesti johtua siitä, että vastaaja koki epävarmuutta asian suhteen. Toisaalta organisaatiotason muutosvalmiutta mittaa- van osion vastuksista ei voida päätellä, miten eri työntekijät ymmärtävät käsitteen ”orga- nisaation johto”. Vastauksia tulkittaessa on otettava huomioon se, että jokaisella työnte-

kijällä on oma ymmärryksensä siitä, mitä ”organisaation johto” pitää sisällään. Myös vastaajan ikä vaikutti luottamukseen johtoa kohtaan. Mitä nuorempi vastaaja oli, sitä kriittisemmin hän arvioi johdon luotettavuutta. Stanley ja muut (2005, s.457) huomasivat tutkimuksessaan, että epäluottamus johtoon lisäsi vastustusta ja epäilyä muutosta kohtaan, joka puolestaan aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosjohtamista suunniteltaessa olisikin hyvä huomioida, että epäuskoon perustuvaan vastarintaan on vaikea puuttua (ks. Stanley ja muut, 2005, s.457).

Apotti-hankeorganisaation työntekijöiden osuus muutosvalmiuden edistämisestä jäi pois mittarin kysymyksistä. Avoimen kysymysten vastausten perusteella voidaan kuitenkin varovaisesti arvioida, että Apotti-hankeorganisaation projektipäälliköiden työllä on ollut positiivinen merkitys muutokseen valmistauduttaessa.: *”Pakko sanoa, että Apotin muutosihmiset ovat tehneet todella hyvää työtä muutokseen valmistautumisessa ja asenteiden muuttamisessa. Koen, että olen saanut tästä paljon tukea ja tietoa omaan muutosjohtamiseeni omassa yksikössäni. kiitos tästä!” (V31).*

Tiedon puute luo epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. (Wiezr ja muut, 2011) Kun esimiesten ilmaiset muutostavoitteet puolestaan ovat kirkkaat, kokevat työntekijät oman roolinsa muutoksessa selkeäksi. Tämä vahvistaa osaltaan muutosvalmiutta. (Clairborne ja muut, 2013; Ranta, 2020.) Tämän tutkielman tuloksien mukaan suurin osa (90%) sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden henkilöstöstä arvioi työllänsä olevan selkeät tavoitteet. Myös Apotti-käyttöönoton tavoitteet tiedettiin. Yli 70% vastaajista koki, että organisaation johto sekä lähiesimies olivat tiedottaneet muutoksen tavoitteista. Organisaatiotason sekä lähiesimiehen viestintää ja vuorovaikutusta arvioitiinkin tässä kyselyssä positiivisesti. Organisaatiotason viestinnän suhteen eri ikäryhmien vastaukset viestinnän suhteen erosivat toisistaan. Mitä nuorempi työntekijä oli, sitä kriittisemmin hän arvioi viestintää. Miehet olivat myös naisia kriittisempiä sekä organisaatiotason että lähiesimiehen viestinnän suhteen. Avoimissa vastauksissa nousi keskeisenä esiin tiedottamisen konkretian puute. Muutokseen valmistauduttaessa työntekijät halusivat tietää sen, mitä muutos heille ja heidän työllensä henkilökohtaisesti tarkoittaa.

Merkittävimmäksi selittäväksi tekijäksi muutosvalmiutta arvioitaessa nousi tässä tutkimuksessa organisaatiotasolla ihmisten johtaminen, joka kuvaa oikeudenmukaista, arvostavaa ja kannustavaa lähiesimiestyötä. Ranta (2020, s.86) puhuu dialogisesta johtamisesta, jolla oli hänen väitöstutkimuksessaan vahvin yhteys onnistuneeseen kehittämistyöhön. Myös Santhidran ja muiden (2018, s.359) tutkimustuloksissa kävi ilmi, että johtajuudella on merkittävä vaikutus muutosvalmiuteen. Tässä tutkimuksessa vastausten perusteella Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan sairaala-, kuntotus- ja hoivapalveluiden johtaminen oli suurelta osin oikeudenmukaista, arvostavaa ja kannustavaa kaikissa palveluissa. Lähiesimiesten koettiin myös useimmiten edistävän myönteistä ilmapiiriä.

Muutokseen liittyy paljon keskeneräisiä ja monitulkintaisia asioita (Jalonen ja muut, 2013, s.297). Muutosjohtajuudessa keskeistä on hyväksyä epävarmuuden tunteet päätöksenteossa. On myös hyvä huomioida, että kaikkiin muutoksen tuomiin haasteisiin ei aina löydy ratkaisua. Kyselyyn vastanneista esimiesasemassa olevat arvioivat organisaation ja esimiehen muutosvalmiutta edistävää toimintaa muuta henkilökuntaa myönteisemmin. Tämä tutkimustulos on yhdensuuntainen Hakasen ja muiden (2019, s.54) tulosten mukaan, jotka totesivat johdon kuvaavan henkilöstöjohtamisen tasoa muutostilanteessa työntekijöitä positiivisemmin. Esimiesten työntekijöitä positiivisempi näkemys omasta toiminnastaan saattaa aiheuttaa haasteita muutosjohtajuuden sujuvuudelle. Lähiesimiehille muutos teettää paljon työtä - heidän odotetaan johtavan muutosta ja toisaalla he ovat myös itse keskellä muutosta (Wiezer ja muut, 2011, s.97.) Esimiehen muutosta edistävän toiminnan osalta huonoimmat arviot tässä tutkimuksessa sai esimiehen läsnäolo. Jopa 40% työntekijöistä koki, ettei esimies ole riittävästi läsnä arjessa. Onnistunut muutos vaatii läsnäoloa ja esimiestyön näkyvyyden merkitys kentällä korostuu muutoksen edetessä (Kiiskinen, 2017, s.136) Samanaikaisesti, kun muutosta on vietävä eteenpäin, jatkuu kuitenkin lähiesimiesten perustehtävä – päivittäinen johtaminen - normaaliin tapaan. Lähiesimiehiin kohdistuu lisäksi paineita organisaation kahdelta suunnalta. Lähiesimies toimii aina ylemmän johdon sekä työntekijöiden välissä (ks. Vakkala,

2012; Laiho ja muut, 2020; Ranta, 2020) Wiezer ja muut (2011, s. 72) painottavat, että esimiehet tarvitsevat vahvan tuen muutoksessa. Myös Miten Suomi voi? – Työterveyslaitoksen seurantatutkimuksen 2020-koronakevään jälkeen tehdyssä kyselyssä nousi esiin esimiesten työuupumuksen lisääntyminen muutoksen aikana (ks. Hakanen ja Kaltiainen, 2020). Esimiesten työhyvinvointiin kannattaakin panostaa Apotti –käyttöönnoton valmistauduttaessa tässä haasteellisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa.

Koskinen (2020, s.153) totesi väitöstutkimuksessaan, että kunnallisen organisaation toimintatapojen uudistamiseen voi vaikuttaa. Niissä työpaikoissa, ihmisten johtamiseen panostetaan, sopeudutaan muutoksiin paremmin (Hakanen ja muut, 2019, s.58). Henkilöstöjohtaminen ja vuorovaikutustilanteet nousevatkin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden menestystekijöinä muutosjohtajuuden keskiöön (ks. Hujala, 2008; Hakanen ja muut, 2019). Yksi muutosjohtamisen keskeisistä lähtökohdista on ymmärtää työntekijöiden erilaisuus. Muutoksessa keskeistä on kyky katsoa maailmaa työntekijöiden silmälasien kautta havainnoiden ja hyödyntäen henkilöstön tunteita päivittäisessä johtamisessa. Esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uusia asioita (Klarner ja muut, 2008) sekä yhteistyötä vahvistamaan vuoropuheluun (Juujärvi ja muut, 2019, s.12). Tässä tutkimuksessa merkittäväksi nousee lähiesimiehen läsnäolo ja ihmisten johtaminen: luotettavuus, oikeudenmukaisuus, kommunikointitaidot sekä johtamisen eri tasoilla näkyvä sitoutuminen muutokseen (vrt. Santhidran ja muut, 2018; Hakanen ja Kaltiainen, 2020). Esimiehet eivät kuitenkaan kykene yksinään vastaamaan johtamisen kokonaisuudesta. Johtajuus on kollektiivinen ilmiö ja koko työyhteisön asia (ks. Laiho ja muut, 2020). Muutosvalmiuden lähtökohtana voidaankin pitää näkökulmaa siitä, että muutos ei tapahdu itsestään, vaan että sitä tehdään jatkuvasti organisaation eri tasoilla kaikkien mukana olevien välisessä dialogissa.

7 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus

Tieteen filosofian johtavana ajatuksena voidaan nähdä totuuteen pyrkiminen (Venkula, 1993, s.9) sekä eettinen kestävyys (Venkula, 1993, s.13-15). Jotta luottamus tutkijaan säilyy, tulee tutkijan noudattaa tutkimuksen eri vaiheissa erityistä tarkkuutta (Heikkilä, 2014, s.28). Henkilöstön muutosvalmius ei itsessään ole eettisesti haastava tutkimuskohde. Tilastolliseen päättelyyn on kuitenkin vaikuttanut aiheeseen liittyvän teoriaan perehtymisen lisäksi tutkielman tekijän yli 20 vuoden työkokemus sosiaali- ja terveydenhuollossa kuntasektorilla. Päättelyyn liittyy siis tutkielman tekijän omia yksilöllisiä valintoja, joilla saattaa olla merkitystä tuloksiin ja analyysin luotettavuuteen (ks. Heikkilä, 2014, s.28). Tässä tutkielmassa on kvantitatiivinen lähestymistapa, joten tutkielman luotettavuutta tarkastellaan tässä luvussa mittarin, tutkimusprosessin ja tulosten luotettavuutena.

Metsämuurosen (2009, s.74) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida mittarin luotettavuutena. Mittarin ulkoista luotettavuutta eli validiteettia on tarkasteltu aiemmin luvussa 4.3. Mittarin sisällön luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan sitä, onko mittari rakentunut teorian mukaisesti (Metsämuuronen 2009, s.126). Tutkielman kirjoittaja osallistui itse kyselyn suunnitteluun. Kyselyssä hyödynnettiin Työterveyslaitoksen Mielekäs organisaatiomuutos- kyselylomaketta. Mielekäs organisaatiomuutos- kysely on muutosprosessin eri vaiheita mittaava seurantaväline. Tämän tutkielman mittarin pohjana käytettiin kyselyn kysymyksiä niistä tekijöistä, joiden on tunnustettu vaikuttavan onnistuneeseen muutokseen. Näitä ovat viestintä, luottamus johtoon, vuorovaikutus, organisaation tuki ja osallistumismahdollisuudet. Mielekäs organisaatiomuutos- kysely ei ole suoranaisesti kehitetty muutosvalmiuden mittaamiseen. Sen käyttöä mittarin perustana puoltaa kuitenkin mittarin osa-alueiden yhdenmukaisuus aikaisemman tutkimustiedon pohjalta esiin nousseisiin muutosvalmiuteen liittyviin tekijöihin. Analyysin lisäksi myös kyselylomake kuvastaa tekijöitään sekä näiden asenteita ja tulkintoja tutkittavasta aiheesta. Lopullisen kyselylomakkeen kysymyksiä muokattiin ja uusia kysymyksiä rakennettiin kirjallisuuskatsauksen sekä suunnitteluryhmän pohdinnan pohjalta. Lisäksi

Apotti-hankkeen johto otti kantaa kysymyksiin. Kyselyn tarkastelutasoihin lisättiin työyhteisön konteksti vastaajan oman toiminnan, esimiehen ja johdon näkökulmien lisäksi. Mittarin sisällön luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan esitestaamalla kysely organisaatiosta valituilla koehenkilöillä (ks. Heikkilä, 2014). Kyselylomakkeen testauksella pyrittiin varmistamaan lomakkeen ymmärrettävyys. Samalla testattiin QuestBack-ohjelman toimivuutta. Esitestauksen jälkeen lomakkeeseen tehtiin vähäisiä muutoksia. Mittarin reliabiliteetti eli mittarin kyky antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia, vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen (Heikkilä, 2014, s.178) Mittarin luotettavuutta testattiin mittauksen jälkeen myös laskemalla kysymysten väliset korrelaatiokertoimet (ks.Heikkilä, 2014, s. 178).

Kysely ansaitsee myös kritiikkiä. Tutkimuksen onnistumiseksi on syytä pohtia sitä, miten kysymykset on esitetty. Tämän tutkimuksen väittämät olivat suurimmaksi osaksi myönteisiä. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa positiivisiin tuloksiin. Avoimen kysymyksen kommentteissa oli myös henkilöstön kannanottoja kyselyyn ja kyselylomakkeeseen liittyen. Henkilöstön kyselyyn kohdistuneet kommentit sisälsivät seuraavan laista kriittistä palautetta väittämistä, kyselyn tarpeellisuudesta sekä kyselyn teknisistä ominaisuuksista:

Kysymyksiin on vaikea vastata, koska oman työn kannalta ei ole vielä tiedossa yksityiskohtia. (V162)

Tämä kysely on huonosti tehty teknisesti. (V18)

...Milleköhän johtoportaalte/kehitystiimeille on tämäkin kysely suunniteltu. Tiedetään vain, milloin koulutukset alkavat noin suurinpiirtein, tässä tietojen panttauksen maailmassa ja kaikki pitää sitten rykästä ulos viime tingassa. Tietohan ei yleensä valu alaspäin, se on se toinen. Olisi nyt voinut laittaa vastausvaihtoehdoksi myös kohdan, ettei ole tietoa asiasta, mutta pitääähän toki gallupien näyttää hyvältä. (V6)

Kysely suhteellisen ok, mutta yksi kysymys oli keskeneräinen ja vastaamatta ei eteenpäin pääse...erikoista. (V164)

Sukupuoli oli myös pakollista määritellä binäärisesti, mikä ei liene yhdenvertaisuusstrategian mukaista. (V16)

... yksi sivu aukesi mielestäni samanlaisena kaksi kertaa(V164)

Kyselyssä käytettiin esimies –nimitystä, jonka käytöstä on Helsingin kaupungin organisaatiossa luovuttu kyselyn tekemisen jälkeen. Esimies – sanan tilalla käytetään nykyään nimitystä esihenkilö. Tutkielmaa raportoidessa käytettiin kuitenkin esimies –nimitystä, jotta tutkielman raportissa säilyi nimityksen osalta johdonmukaisuus alusta loppuun.

Apotti-hankkeen kysely toteutettiin sähköisellä kyselyllä, josta vastaukset pystyttiin siirtämään suoraan tilasto-ohjelmaan analysoitavaksi. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyn saateviestissä osallistujille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja vastausten käyttö (vrt. Heikkilä, 2013, s. 29) sekä korostettiin tietojen luottamuksellista käsittelyä (ks. esim. Metsämuuronen, 2009). Kyselyn taustatietokysymyksiä valitessa huomioitiin se, ettei vastaajille tule tunnetta siitä, että kysymykset ovat liian yksilöiviä. Kyselyssä käytettiin lisäksi piilotettua identiteettiä, jolloin vastauksen yhteyteen ei tallentunut tunnistetietoja. (esim. selain- ja käyttöjärjestelmätietoja, IP-osoitetta tai sähköpostiosoitetta) Piilotettu identiteetti suojaa vastaajan henkilöllisyyttä niin, ettei vastaajaa voida jälkikäteen tunnistaa.

Tutkimusta raportoidessa pyrittiin noudattamaan luottamuksellisuutta sekä kunnioittamaan yksityisyyden suojaa. Tutkimusraportti kirjoitettiin Vaasan yliopiston (2019) kirjallisia ohjeita noudattaen sekä hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tuloksia raportoidessa kiinnitettiin huomiota siihen, ettei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan (ks. Heikkilä, 2014, s.29). Myös pienryhmien tulosten raportointia pyrittiin välttämään.

Tieteen etiikkaa koskeissa kirjoituksissa käsitellään usein tutkimustiedon soveltamista ja tulosten hyödynnettävyyttä (esim. Heikkilä, 2014, s.30), jolloin huomio kiinnittyy siihen, ovatko tutkimuksen tulokset sovelluskelpoisia esimerkiksi työn kehittämisen näkökulmasta. Niiranen ja Lammintakanen (2011, s. 120) toteavat myös artikkelissaan, että tieteellisen tiedon käyttöarvo näyttäytyy käytännön ilmiöiden ja mekanismien ymmärtämisessä. Tutkimustulosten tulee siis vastata esitettyihin tutkimusongelmiin sekä olla käytettävissä myöhemmin (Heikkilä, 2014, s.27-28). Tämä tutkielma tehtiin Apotti-hankkeen johdon toiveesta. Tutkimuksen tulokset voivat lisätä organisaation johdon ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista ja niitä voidaan hyödyntää muutoksen johtamisessa valmistauduttaessa Apotti asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoon Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalla. Apotti-hanketoimisto uusii muutosvalmiuskyselyn myöhemmin vuoden 2020 aikana, jolloin tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myöhemminkin verrattaessa tuloksia uuden kyselyn vastauksiin. Lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muiden sosiaali- ja terveysalan muutostilanteiden johtamisessa.

Tutkielman empiiriseen osan toteuttamiseen saatiin tutkimuslupa 20.12.2019 (liite 2.). Käytettäessä valmiiksi kerättyä aineistoa säästyttiin tutkimustiedon tallentamiseen ja omistamiseen liittyviltä ongelmilta. Kyselyn aineiston omistaa ja sen säilyttämisestä vastaa Helsinki Apotti-hankkeen hankepäällikkö Helena Tukia. Kyselyn vastauksia käsiteltiin ainoastaan Helsingin Kaupungin sähköisessä verkossa sekä sosiaali- ja terveystoimen tietokoneilla ja käytetty tutkimusmateriaali hävitettiin kuukauden päästä tutkielman valmistumisen jälkeen.

Jatkotutkimusehdotukset

Muutoksen vaikutukset näkyvät usein vasta ajan kuluessa. Jatkotutkimusten osalta kiinnostukseni suuntautuu siihen, miltä Helsingin kaupungin organisaation muutosvalmius näyttäytyy lähempänä Apotti -käyttöönottoa ja siihen miten muutosjohtajuus on vaikuttanut henkilökunnan kokemuksiin. Muutoksen ilmiöitä ja henkilöstön kokemuksia olisi hyvä tarkastella jonkin aikaa muutoksen jälkeen, kun uusi asiakas- ja potilastietojärjestelmä on otettu haltuun kentällä.

Tämä tutkimus toteutettiin julkisen organisaation kontekstissa. Julkisen ja yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon toimijat ovat viime vuosina lähentyneet toisiaan. Kuitenkin julkiset organisaatiot ja julkisen vallan käyttö eroavat yksityisistä ja kolmannen sektorin toimijoista monella eri tavalla niin hallinnon kuin organisaatorakenteidenkin osalta. Olisi mielenkiintoista tutkia miten muutosvalmius ilmenee yksityisessä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa tai kolmannen sektorin toimijassa. Myös erilaisten ja eri kokoisten julkisten organisaatioiden muutosvalmiutta voisi tutkia.

Apotti hankkeen toteuttaman muutosvalmiuskyselyn määrällinen sekä laadullinen aineisto on mittava. Tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstön muutosvalmiuden tilaa sekä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosvalmiuteen. Laajaa aineistoa voisi käyttää myös tarkempaan tutkimukseen muutosvalmiuteen vaikuttavien tekijöiden syy ja seuraussuhteista. Aineiston pohjalta muutosvalmius-käsitteen moniulotteisuus korostuu. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon monimutkaistuva maailma haastaa julkisen hallinnon toimijoita yhteistyöhön eri alojen osaajien kanssa. Tulevaisuudessa tarvitaankin monipuolisempaa tutkimusta, jotta organisaatioiden muutosvalmiudesta ja sen johtamisesta saataisiin kokonaisvaltaisempi näkemys. Myös muutosvalmius -käsitteen ja siihen liittyvien tekijöiden terminologiaa olisi hyvä tarkastella ja yhdenmukaistaa.

Lähteet

- Alasoini, T. (2012). *Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna*. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s.99–118). Gaudeamus.
- Antila, J. (2006). *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö.
- Apotti. (2020). *Apotti yrityksenä*. Apotti.fi. Noudettu 2020-02-13 osoitteesta <https://www.apotti.fi/apotti/apotti-yrityksena/>
- Armenakis, A. Harris, S. & Mossholder, K (1993). *Creating readiness for organizational change*. Human Relations, 46(6), 681–703. <https://doi.org:10.1177/001872679304600601>
- Armenakis, A. & Fredenberger, W . (1997). *Organizational change readiness practices of business turnaround change agents*. Knowledge and Process Management, 4(3), 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)
- Balogun, J. (2006). *Managin change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes*. Long Range Planning 39(1), 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.010>
- Bradley, D. & Griffin, M. (2015). *Staff perceptions of a productive community services implementation: A qualitative interview study*. International Journal of Nursing Studies, 52(6), 1052-1063. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.02.005>
- Burnes, B. (2004). *Managin Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*.
- Burnes, B. & Jackson, P. (2011). *Succes and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values*. Journal of Change Management, 11(2), 133–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>

- Camargo-Borges, C. & Rasera, EF. (2013). *Social constructionism in the context of organization development: Dialogue, imagination, and co-creation as resources of change*. SAGE Open, 3(2). <https://doi.org/10.1177/2158244013487540>
- Claiborne, N. & Aierbach, Lawrence, C. (2013). *Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change*. Children and Youth Services Review, 35(12), 2013–2019. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2013.09.012>
- Cooper, Joshua (2017). *Survey Research Design*. You Tube. Noudettu 2019-11-22 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=2bspe-jWBLM>
- Courderoy, R., Guilmot, N. & Vas, A. (2014). *Explaining factors affecting technological change adaption*. Management Decision, 52(6), 1082–1100. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2013-054>.
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. (2012). *Johtajan työn eettiset haasteet*. Teoksessa Pyöriä Pasi (toim.), Työhyvinvointi ja organisaation menestys (s. 137–154). Gaudeamus.
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. (2019). *Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Arttu-ohjelman tutkimuksia nro 7. Työsuojelurahasto. Suomen kuntaliitto. Työterveyslaitos. Vaasan yliopisto.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2020) *Miten Suomi voi? –tutkimuksen ensimmäisiä havaintoja 4.9.2020*. [Työterveyslaitos]. Noudettu 2020-10-2 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>
- Hakanen, J., Ropponen, A., Schaufeli, W. & De Witte, H. (2018). *Who is engaged at work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries*. Journal of occupational and environmental medicine/ American College of Occupational and Environmental Medicine 6(15). <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001528>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.
- Helsingin kaupunki. (2019). *Sosiaali- ja terveystoimialan Käyttösuunnitelma 2020*.

- Helsingin kaupunki. (2020). *Sosiaali- ja terveystoimiala. Toimialan esittely*. Noudettu 2020-03-15 osoitteesta <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/>
- Holt, D., Armenakis, A. & Field, H. (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. Helfrich, C., Hall, C. & Weiner, B. (2010). *Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change. (report)*. Journal of General Internal Medicine, 25(1), 50–55.
- Horila, T. (2018). *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä* [väitöskirja. Jyväskylän yliopisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7452-7>
- Hu, J. & Liden, R. (2015) Making a difference in the teamwork: linking team prosocial motivation to team process and effectiveness. Academy of Management Journal; Briarcliff Manor. 58(4), 1102–1127. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.1142>
- Hujala, A. (2008). *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä* [väitöskirja, Kuopion yliopisto].
- Hurtig, J. (2010). *Ajattelu ilmiöiden lukemisen taitona*. Teoksessa Hurtig, J., Laitinen, M. ja Uljas-Rautio, K. (toim.), *Ajattele itse! Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet* (s.12–43). PS-Kustannus.
- Ihalainen, H. (2010). *Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta* [väitöskirja, Lapin yliopisto].
- Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen, A. & Raisio, H. (2013). *Yhteistyön käänköpuoli – kun itseorganisointumisen epäonnistuu ja ilmaantumisen yllättää*. Hallinnon tutkimus 32(4), 284-300. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1618494>
- 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. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. WSOYpro.
- Järvensivu, A. & Piirainen, T. (2012). *Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa*. Teoksessa Pyörriä, P. (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s.80–98). Gaudeamus.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat*. Tampereen yliopistopaino.
- Kelley, K., Clark, B., Brown V. & Sitzia, J. (2003). *Methodology Matters. Good practice in the conduct and reporting of survey research*. *International Journal of Quality in Health* 15(3), 261–266.
- Kelly, P., Hegarty, J., Barry, J., Dyer, K. & Horgan, A. (2017). *A systematic review of the relationship between staff perceptions of organizational readiness to change and the process of innovation adoption in substance misuse treatment programs*. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 80, 6–25. doi:10.1016/j.jsat.2017.06.001
- Kiiskinen, E. (2017) *Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma* [väitöskirja, Tampereen yliopisto].
- Kim, H. (2011). *Effects of centrality on IT usage capability: A perspective of social networks*. *The Journal of Information Systems*, 20(1), 147–169. <https://doi.org/10.5859/KAIS.2011.20.1.147>
- Klarner, P., Probst, G. & Sopranot, 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>
- Kwahk, K. & Kim, H. (2008). *Managing readiness in enterprise systems-driven organizational change*. *Behaviour & Information Technology*, 27(1), 79–87. <https://doi.org/10.1080/01449290701398475>
- Koskinen, V.-J. (2020). *Status quosta uudistumiseen. Kvantitatiivinen tutkimus kunnallisen työntekijän ja työyhteisön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8024-5>

- Koskiniemi, A. (2016). *Autenttisuuden ja kokemuksen merkitys johtamisessa*. Teoksessa Syväjärvi, A. ja Pietiläinen, V. (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s.63–10)2. Tampere University Press.
- Kotter, J. (1996) *Successful change and the force that drives it*. *The Canadian Manager*; Toronto 21(3), 20–24.
- Laiho, M., Ryömä, A., Satama, S. & Teerikangas, S. (2020). *Aktiivinen työkaveruus työn arjen voimavarana. TYÖ² - Yhteistyön työyhteisö –hankkeen loppuraportti*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja E-2:2020
- Laurila, M. (2017). *"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. ISBN: 978-952-476-772-9(3).pdf
- Lindell, J. (2011). *Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa*. *Hallinnon tutkimus* 30(2011):1, 56-71.
- Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. ISBN: 978-952-476-745-3
- Lehman, W., Greener, J. & Simpson, D. (2002). *Assesing organizational readiness for change*. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22(4), 197–209. [https://doi.org/10.1016/S0740-5472\(02\)00233-7](https://doi.org/10.1016/S0740-5472(02)00233-7)
- Lewin, K. (1948) *Resolving social conflict. Selected papers on group dynamics*. New York: harper and Row. <https://doi.org/10.20307/2572316>
- Lewin, S. & Reeves, S. (2011). *Enacting "team" and "teamwork": Using Goffman's theory of impression management to illuminate interprofessional practice on hospital wards*. (Report). *Social Science & Medicine*. Vol 72(19), 1595–1602. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.03.037>
- Lunkka, N. (2018). *Makeing sense of hospital change project actuality* [väitöskirja, Oulun yliopisto]. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526219134>

- Lucher, L. & Lewis. (2008). *Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox*. *Academy of Management Journal*, 51(2),
<https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Löfgren Kent (2013). *Qualitative analysis of interview data. A basic step- by- step guide*.
 Noudettu 2019- 12-10 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=DRL4PF2u9XA>
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010) *Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto & Kuntoutussäätiö.
- Martela, F. (2017). *Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä vaihtoehtoa*. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. ja Paju, S (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s.123–170). Alma Talent.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Gummerus.
- Myllymäki, R. (2018). *Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas*. CxO Academy 16. Ketterä Kirjat Oy.
- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2011) *Hallintotieteen rajapinnoilla – sosiaalihalintotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen ala ja kohteen näkökulmia*. Teoksessa Virtanen T ja muut (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus* (s.113–119). Mistä, mitä, minne? Tampereen yliopistopaino.
- Nieminen, M., Talja, T., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. (2017). *Muutosjoustavuus. organisaation resilienssin tukeminen*. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8600-4>
- Nilsson, A. (2008). *Management of technochange in an interorganizational e-government project*. Proceedings of the 41st Hawaii International Conference of system Sciences- 2008.

- Nurmi, K. (2012). Kipeään muutoksen lääkkeet: kohti parempia muutoksia. Infor.
- Nummenmaa, L. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Tammi.
- Oksanen, A., Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Latikka, R. & Ellonen, N. (2020). *Sosiaalinen media työelämässä: hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Hankkeen 118055 loppuraportti*. [Työsuojelurahasto, Tampereen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1685-3>
- Office of the Auditor General of Canada (1998). *Conducting Surveys*. Noudettu 2020-05-22 osoitteesta <https://docplayer.net/55801764-Conducting-surveys-june-1998.html>
- Ojala ja Jokivuori (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin*. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus.
- Piippo, J., Jantunen, S. & Suhola, T. (2014). *Dialogisuus ja sensemaking työelämässä*. Conference Paper. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 5., 203–315 Työelämän tutkimuskeskus: Tampereen yliopisto.
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). *Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä*. Työelämän tutkimus 17(3), 187–201. Noudettu 2020-01-04 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Pyöriä, P. (2009). *Johtamisoppien historiaa*. Yhteiskuntapolitiikka, 74(1), 108–109. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117561>
- Quin Patton, M. & Cochran, M. (2002) *A guide to Using Qualitative Research Methodology*. Medecins sans frontiers. Field Research. Noudettu 2020-12-01 osoitteesta <http://hdl.handle.net/10144/84230>
- Ranta, R. (2020) *Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä. Onnistuneet kehittämistyön elementit sote-organisaatiossa ja elintarvikeyrityksessä* [akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto].

- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. & Armeniakis, A. (2013). *Change readiness: A multilevel review*. Journal of Management, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rusly, F. H., Corner, J. & Sun, P. (2012). *Positioning change readiness in knowledge management research*. Journal of Knowledge Management, 16(2), 329–355. <https://doi.org/10.1108/13673271211218906>
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2012) Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys. teoksessa Pyöriä, P. (toim.), Työhyvinvointi ja organisaation menestys (s.41– 60). Gaudeamus.
- Saarikivi, K. (2018) Tutkija Helsingin Yliopisto: *Miten aivomme toimivat digiaikana*. Luento työelämän foorumissa 4.10.2018.
- Salminen, A. (2004) *Julkisen toiminnan johtaminen*. Hallintotieteen perusteet.
- Santhidran, S., Chandran, V.G.R & Borromeo, J. (2013). *Enabling organizational change - leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness*. Journal of Business Economics and Management, 14(2), 348–363. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.642083>
- Savolainen, T., Lehmuskoski, K. & Wade, M. (2017). *Digimuutos.fi: 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta!* Käytännön opas digitaalisen transformaation johtamiseen.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus.
- Selkälä, A. 2008. *Lomaketutkimuksen haasteet ja verkkolomakkeiden mahdollisuudet niihin vastaamisessa*. Sosiologia 2/2008. Noudettu 2019-11-20 osoitteesta: <http://elektra.helsinki.fi/se/s/0038-1640/45/2/lomaketu.pdf>
- Stacey, R. D. (1993). *Strategy as order emerging from chaos*. Long Range Planning, 26(1), 3-9. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90227-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90227-7)

- Stanley, D., Meyer, J. & Topolnytsky, L. (2005). *Employee Cynicism and Resistance to organizational Change*. Journal of Business and Psychology, 19, 429–459. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2017). *Intelligent public organisations*. Public Organization Review, 17(2), 195-209. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0331-1>
- Stordeur, S., Vandenberghe, C. & D'hoore, W. (2000). *Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff*. Nursing Research, (49)1, 37-43. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01885.x>
- Syrjä, S. (2014). *Diginatiivien profiili*. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat. Tampereen yliopistopaino. Tampere., 255–259.
- Syvjärvi, A., & Pietiläinen, V. (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta*. Tampere: Tampere University Press.
- Taskinen, H. (2015). *Organisaatiomuutosten johtaminen*. Teoksessa Rissanen, S., Rissanen, S., Lammintakanen, J., & Rusanen, S. (toim.), Sosiaali- ja terveystoiminta (2. uud. p. ed.)
- Tiainen, M-T. (2011) *Uudelleen organisoitujen palvelujen laatu asiakkaan arvioimana: seurantatutkimus terveydenhuollon hajautettujen päivystyspalvelujen keskittämisestä*. [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto].
- Turpeinen, M. (2011). *Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstön arvio julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiosta eri positioista*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto].
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). *Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability*. Organizational Dynamics, 46(1), 9–20. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>

- Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä* [väitöskirja, Suomen kuntaliitto].
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). *Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? (authorabstract)*. *Employee Relations*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Valtonen, M. (2005). *Tapaustutkimus poliisin esitutkinnan dokumentoinnista: asiakirjahallinnan näkökulma* [väitöskirja, tampereen yliopisto].
- Van der Voet, J. (2014). *The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and bureaucratic organizational structure*. *European Management Journal* 32(3),373–382. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>
- Vapaavuori, J. (2017). *Maailman toimivin kaupunki*. Helsingin kaupunkistrategia 2017-2021.
- Vartiainen, P., Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H., & Lindell, J. (2014). *Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus.
- Varto, J. (2005). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Noudettu 2020-02-11 osoitteesta http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf
- Venkula, J. (1993). *Tieteellisen toiminnan ulottuvuuksia. osa 2, tiede, etiikka, viisaus*. Yliopistopaino.
- Venkula, J. (1995). *Tieteellisen toiminnan ulottuvuuksia. osa 3, arki ja tieteellinen ajattelu*. Yliopistopaino.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2015). *Älykkäiden julkisorganisaatioiden aika*. Teoksessa af Ursin, K., Pekkola, E. & Stenvall, J. (toim.): *Felix byrokratia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona* Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Viertolan juhlakirja (s.303-318). Tampere University Press.

- Vuorinen, R. (2008). *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7485-9>
- Weiner, B. J., Amic, H. & Lee, S-Y. (2008). *Review: Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields* 65(4), 379–436. <https://doi.org/10.1177/1077558708317802>
- Wiberg, M. & Paloheimo, H. (2004). *Politikan perusteet*. WSOY.
- Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Wiederszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mattila-Holappa, P. & Mockallo, Z. (2011). *Exploring the link between restructuring and employee well-being*. [http://urn.fi/URN:ISBN 978-83-7373-112-7](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-83-7373-112-7)
- Wilenius, M. & Kurki, S. (2017) *Sitä niittää mitä kylvää: luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita*. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. ja Paju, S (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s.171–200). Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Kysely

- Q1** Mihin henkilöstöryhmään kuulut?
Q2.1 Missä toimintayksikössä työskentelet?: Palvelukokonaisuus
Q2.2 Missä toimintayksikössä työskentelet?: Palvelu
Q3 Sukupuolesi
Q4 Ikäsi

OSA 1 Apotti-käyttöönottoon valmistautuminen

Täysin samaa mieltä/Lähes samaa mieltä/Ei samaa eikä eri mieltä/Melko eri mieltä/Täysin eri mieltä

- Q5.1** Mielestäni organisaation johto: on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon
Q5.2 Mielestäni organisaation johto: on tiedottanut Apotti-käyttöönoton tavoitteista
Q5.3 Mielestäni organisaation johto: on keskustellut työntekijöiden kanssa muutokseen liittyvistä asioista
Q6.1 Organisaation: johdolla on hyvät perusteet Apotti-käyttöönotolle
Q6.2 Organisaation: johtoon voi luottaa
Q7.1 Lähiesimieheni: on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon
Q7.2 Lähiesimieheni: on tiedottanut Apotti-käyttöönoton tavoitteista
Q7.3 Lähiesimieheni: on tiedottanut Apotti-käyttöönoton etenemisestä
Q7.4 Lähiesimieheni: on keskustellut työntekijöiden kanssa muutokseen liittyvistä asioista
Q7.5 Lähiesimieheni: on mahdollistanut osallistumiseni kirjaamistyöpajaan
Q8.1 Työyhteisöni/tiimini/osastoni: on sitoutunut Apotti-käyttöönottoon
Q8.2 Työyhteisöni/tiimini/osastoni: näkee Apotti-käyttöönoton mahdollisuutena
Q8.3 Työyhteisöni/tiimini/osastoni: suhtautuu Apotti-käyttöönottoon myönteisesti
Q8.4 Työyhteisöni/tiimini/osastoni: keskustelee Apotti-käyttöönottoon liittyvistä muutoksista avoimesti
Q9.1 Minä: olen sitoutunut Apotti-käyttöönottoon
Q9.2 Minä: suhtaudun Apotti-käyttöönottoon myönteisesti
Q9.3 Minä: olen huolehtinut, että tietotekninen osaamiseni vasta Apotin asettamia vaatimuksia
Q9.4 Minä: olen ollut mukana Apotti-käyttöönoton suunnittelussa
Q9.5 Minä: olen saanut riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemyksiäni muutoksesta
Q9.6 Minä: koen olevani valmis Apotti-käyttöönottoon

Kyllä/Ei

- Q10.1** Minä: olen suorittanut it-testin
Q10.2 Minä: osaan kirjata rakenteisesti
Q10.3 Minä: olen harjoitellut reaaliaikaista kirjaamista
Q10.4 Minä: omaan hyvät it-taidot
Q10.5 Minä: ymmärrän miksi Apotti otetaan käyttöön

OSA 2 Työn vaatimukset ja voimavarat**Hyvin usein tai aina/Melko usein/Silloin tällöin/Melko harvoin/Erittäin harvoin**

- Q11.1** Työn vaatimukset: Onko työsi kiivastahtista?
- Q11.2** Työn vaatimukset: Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat?
- Q11.3** Työn vaatimukset: Ehditkö tehdä työsi kunnolla?
- Q11.4** Työn vaatimukset: Kuinka usein työtehtäväsi ovat liian vaikeita?
- Q11.5** Työn vaatimukset: Voitko vaikuttaa työtäsi ja itseäsi koskeviin asioihin työpaikallasi?
- Q11.6** Työn vaatimukset: Voitko vaikuttaa työmäärääsi?
- Q11.7** Työn vaatimukset: Voitko vaikuttaa siihen mitä teet työssäsi?
- Q11.8** Työn vaatimukset: Onko työlläsi selkeät tavoitteet?
- Q11.9** Työn vaatimukset: Tiedätkö mistä olet vastuussa?
- Q12.10** Työn voimavarat: Saatko tarvittaessa tukea ja apua työhösi työtovereilta?
- Q12.11** Työn voimavarat: Arvostavatko työtoverisi työtäsi?
- Q12.12** Työn voimavarat: Teettekö yhdessä työryhmäsi kanssa parannuksia toimintaanne?
- Q12.13** Työn voimavarat: Oletko itse aktiivisesti mukana kehittämistoiminnassa?
- Q12.14** Työn voimavarat: Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?
- Q12.15** Työn voimavarat: Esimieheni edistää myönteistä ilmapiiriä?
- Q12.16** Työn voimavarat: Esimieheni kannustaa minua riittävästi työssäni?
- Q12.17** Työn voimavarat: Esimieheni on riittävästi läsnä arjessa?
- Q12.18** Työn voimavarat: Esimieheni on luotettava?
- Q12.19** Työn voimavarat: Saatko tarvittaessa tukea ja apua työhösi esimieheltäsi?
- Q12.20** Työn voimavarat: Arvostaako esimiehesi työtäsi?
- Q12.22** Työn voimavarat: Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?
- Q12.23** Työn voimavarat: Oletko sitoutunut työpaikkaasi?
- Q12.24** Työn voimavarat: Kuinka usein sinusta on mukavaa syventyä työhösi?

OSA 3 Työhyvinvointi**Erittäin hyvä/Melko hyvä/Keskinkertainen/Melko huono/Erittäin huono**

- Q13.1** Työhyvinvointi: Millaiseksi arvioit nykyisen työkykyäsi työsi henkisten vaatimusten kannalta?
- Q13.2** Työhyvinvointi: Millaiseksi arvioit nykyisen työkykyäsi ruumillisten vaatimusten kannalta?
- Q14** Oletetaan, että työkykyäsi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi?
- Q15** Kuinka paljon koet työstressiä tällä hetkellä asteikolla yhdestä kymmeneen? Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä tuntee itsensä kykenemättömäksi selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista.
- Q16** Lopuksi Sinulla on halutessasi mahdollisuus ilmaista näkemyksiäsi Apotti-käyttöönnotosta ja siihen valmistautumisesta.

Liite 2. Tutkimuslupa



Helsingin kaupunki
Sosiaali- ja terveystoimiala

Pöytäkirja

1 (2)

20.12.2019

Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja

203 §

Tutkimuslupa tutkimukseen Sosiaali- ja terveystoimen henkilökunnan muutosvalmius

HEL 2019-013223 T 13 02 01

Päätös

Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja myönsi tutkimusluvansa lisa Honkavaaran tutkimukselle "Sosiaali- ja terveystoimen henkilökunnan muutosvalmius" (pro gradu). Yhteyshenkilö on hankepäällikkö Helena Tukia. Tutkimuslupa on voimassa 31.12.2020 saakka.

Tutkimuslupa sovelletaan seuraavia ehtoja:

Tutkimusraportista ei saa olla tunnistettavissa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä.

Tutkimuksesta ei tule koitua kustannuksia sosiaali- ja terveystoimelle.

Tutkija sitoutuu noudattamaan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen, tietosuojalain 1050/2018 sekä muun voimassa olevan lainsäädännön tutkijalle asettamia vaatimuksia.

Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali- ja terveystoimeen.

Sähköinen tutkimusraportti tai sen osoite toimitetaan sosiaali- ja terveystoimialan käyttöön osoitteella: tutkimusluvut.sote@hel.fi. Valmiit tutkimukset ovat henkilökunnan käytettävissä sosiaali- ja terveystoimen intrasivuilla

Päätöksen perustelut

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat henkilökunnan muutosvalmiuteen ja miten muutosvalmius näkyy Apotti-käyttöjärjestelmän käyttöönottoon valmistaututtaessa. Tutkimusaineisto on kerätty Helsinki Apotin toteuttamalla sähköisellä kyselyllä, joka on lähetetty koko sosiaali- ja terveystoimialan henkilöstölle. Kyselyssä ei ole kerätty henkilötietoja. Tutkimusaineistoa käsitellään ainoastaan sosiaali- ja terveystoimen tiloissa ja koneilla, ja aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin. Tutkimusmateriaali hävitetään kuukauden kuluessa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Sosiaali- ja terveystoimialan päätöksen 8.5.2018 § 134 mukaan sosiaalihuollon asiakirjojen ja terveydenhuollon potilasasiakirjojen anta-

Postiosoite
PL 6000
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
sosiaalijaterveys@hel.fi

Käyntiosoite
Toinen linja 4 A
Helsinki 53
www.hel.fi/sote

Puhelin
+358 9 310 5015
Faksi
+358 9 310 42504

Y-tunnus
0201256-6

Tilinro
FI1880001200052430
Alv.nro
FI02012566



Helsingin kaupunki
Sosiaali- ja terveystoimiala

Pöytäkirja

2 (2)

20.12.2019

Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja

misesta päättää sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja (koko sosiaali- ja terveystoimialaa koskevat tutkimusluvut).

Lisätiedot

Taija Puranen, erityissuunnittelija, puhelin: 310 21352
taija.puranen(a)hel.fi

Liitteet

- 1 [Tutkimuslupahakemus 17.12.2019](#)
- 2 [Tutkimuslupahakemus 17.12.2019, liite, tutkimussuunnitelma](#)

Muutoksenhaku

Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja terveyslautakunta

Otteet

Ote
Hakija
Yhteyshenkilö

Otteen liitteet
Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja terveyslautakunta
Liite 1
Liite 2