

**Lappeenrannan teknillinen yliopisto**

LUT School of Business and Management

Talousjohtaminen

**Muutosvastarinta julkisen terveydenhuollon organisaatiossa -  
Case: Imatran liittyminen Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteisiin**

Resistance to Change in Public Health Care Organization -

Case: Imatra's Integration in South Karelia Social and Health Care District

17.04.2017

Niko Iivonen

Ohjaaja: Sanna Sintonen

## **TIIVISTELMÄ**

**Tekijä:** Niko Iivonen

**Tutkielman nimi:** Muutosvastarinta julkisen terveydenhuollon organisaatiossa -

Case: Imatran liittyminen Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiriin

**Akateeminen yksikkö:** LUT School of Business and Management

**Koulutusohjelma:** Talousjohtaminen

**Ohjaaja:** Sanna Sintonen

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia, millaista muutosvastarintaa esiintyi Imatran liittyessä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiriin (Eksote). Tutkimuksessa käsitellään syitä, jotka voivat johtaa muutosvastarintaan, muutosvastarinnan vaikutuksia sekä keinoja, joilla muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa. Lisäksi tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva muutosvastarinnan monipuolisesta ilmiöstä Imatra-integraatiossa.

Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena mahdollisimman monipuolisesti ja tarkasti. Tutkimuksessa haastatteluin kerättävää aineistoa analysoidaan ja verrataan aikaisemmin esitettyihin muutosvastarinnan teorioihin. Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina, Eksotessa ja aineiston pohjalta on tarkoitus muodostaa vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustulosten valossa muutosvastarintaa esiintyi organisaatiossa useilla eri asteilla, tosin se oli hyvin erilaista organisaation eri tasojen välillä. Muutosvastarinta johtui useimmiten uusista käytänteistä tai järjestelmistä. Muutosvastarintaan vaikuttamisessa onnistuttiin hyvin onnistuneen tiedottamisen sekä esimiesten säännöllisen tuen avulla. Toisten työntekijöiden vertaistuki sekä muutoksen asemoituminen henkilöstössä positiiviseksi tekijäksi, auttoi ehkäisemään muutosvastarintaa ja pääsemään muutosvastarinnan ylitse.

## **ABSTRACT**

**Author:** Niko Iivonen

**Title:** Resistance to Change in Public Health Care Organization -

Case: Imatra's Integration in South Karelia Social and Health Care District

**Faculty:** LUT School of Business and Management

**Degree Program:** Financial Management

**Supervisor:** Sanna Sintonen

The purpose of this Bachelor thesis is to find out what kind of resistance to change occurred and how it occurred when Imatra integrated in South Karelia Social and Health Care District. The research aims also to find out how to overcome resistance to change and how overcoming resistance to change succeeded in case-organization. The research also deals with reasons that lead to resistance to change and how resistance to change affect to organization.

The research is conducted by using qualitative methods. The research data is collected by interviews and the research data is analyzed and compared to the theory of resistance to change. The research data is analyzed aiming to find answers to research question.

The results of this research showed that resistance to change occurred in different organizational levels of the case-organization. The resistance to change varied between the organizational levels and was often caused by new methods and systems. Overcoming the resistance to change succeeded well due to successful informing and regular supporting the personnel. Also, peer support between the employees helped them to take the integration.

## Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1. Taustaa .....	1
1.2. Tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	2
1.3. Teoreettinen viitekehys ja rajaukset .....	3
1.4. Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	5
1.5. Tutkimuksen rakenne.....	6
2. Muutosvastarinta .....	7
2.1. Syntysyyt.....	7
2.2. Vaikutukset ja ilmentyminen.....	10
2.3. Muutosvastarinnan voittaminen.....	11
3. Tutkimusaineisto ja -menetelmät .....	15
4. Tutkimustulokset.....	15
4.1. Muutosvastarinnan syntysyyt integraatiossa .....	15
4.2. Muutosvastarinnan ilmentyminen ja vaikutukset .....	18
4.3. Muutosvastarintaan vaikuttaminen integraatiossa.....	19
5. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	23
Lähteet.....	27

## LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

# 1. Johdanto

## 1.1. Taustaa

Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto on murroksessa ja megatrendit, kuten väestön vanheneminen aiheuttavat muutokselle painetta. Sosiaali- ja terveydenhuolto tulee uudistumaan paljon ja esimerkiksi Uudenmaan maakuntaan kaavaillaan suurta sote- aluetta, jossa olisi 1,6 miljoonaa asukasta ja 26 kuntaa (Yle 2016). Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimintayksikön (Eksote) toimitusjohtaja Itkosen mukaan Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto on polkenut paikallaan (Hoiva & Terveys 2014, 17). Sosiaali- ja terveydenhuolto on Suomessa muutoksen kynnyksellä ja suuret muutokset lähivuosina ovat todennäköisiä. Sote-uudistukselle on painetta, sillä Suomen hallitus haluaa parantaa julkisen talouden kestävyttä sekä pienentää sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia (Sosiaali- ja terveystoimintayksikön 2016).

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimintayksikkö (Eksote) on kuntayhtymä, jonka tarkoituksena on tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita 132 000 asiakkaalle. Eksoteen kuuluu yhdeksän etelä-karjalaista kuntaa: Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Imatra, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale ja Taipalsaari. (Eksote 2016) Imatra on liittynyt Eksoteen vuoden 2016 alusta (Imatra 2015). Muutoksen myötä henkilöstö siirtyi Eksotteen organisaation alle vanhoina työntekijöinä. Imatran liittymistä Eksoteen on pohdittu myös aiemmin vuonna 2012, mutta liittymistä vastustettiin silloin jyrkästi (Uutisuutiset, 2016).

Muutos aiheuttaa henkilöstössä monenlaisia tuntemuksia muutosta vastaan ja muutos koetaan usein uhaksi (Audia, Brion 2007). Muutosvastarinnalla voi olla myös positiivisia vaikutuksia, mutta usein se viivyttää muutosta ja edistymistä (Robbins, Judge, Campbell 2010, 519). Organisaatioiden muutokset ovat tarpeellisia jatkuvan kehityksen takaamiseksi ja lähes jokaisen organisaation täytyy sopeutua monikulttuuriseen ympäristöönsä (Heilmann 2007, 730). Kehittyvä ja muuttuva toimintaympäristö luo painetta organisaatioille muuttua (Robbins, Judge, Campbell 2010, 516). Muutokset aiheuttavat organisaation sisällä erilaisia näkemyksiä ja ne

voivat siis johtaa ilmiöön, jota kutsutaan muutosvastarinnaksi. Heilmannin (2007, 730) mukaan vain muutokseen kykenevät organisaatiot tulevat menestymään.

Organisaatiomuutos on hyvin monimutkainen ilmiö, jossa esiintyy muutosvastarintaa (Heilmann 2007, 730). Muutokset ovat haasteellisia jo sen vuoksi, että organisaation jäsenet tyypillisesti pysyisivät nykyisessä tilassa ja säilyttäisivät rutiinit sekä totut tavat (Ford, Ford, D'Amelio 2008). Palmer (2004, 35) toteaa muutoksen epäonnistuvan ihmisyyden eikä teknisten asioiden vuoksi. Muutosvastarinnan torjuminen on moniulotteista ja tärkeäksi tekijäksi muodostuu johtaminen (Palmer 2004, 38).

Muutoksia tulee tapahtumaan sosiaali- ja terveysalalla paljon ja jatkuvasti. Tutkimuksen aiheeksi muutosvastarinta valikoitui juuri muutosten merkityksen ja sote-alan uudistumisen ajankohtaisuuden vuoksi. Muutokset ovat tärkeitä toiminnan kehittämisen ja parantamisen kannalta sekä kehityksen mukana pysymisessä. Muutosvastarinnan voittaminen on merkityksellistä, sillä muuten muutoksen tavoitteet tuskin täyttyisivät. Tässä tutkimuksessa pyritään tutkimaan, millaista muutosvastarintaa Imatran yksikössä esiintyi ja millä keinoin siihen vastattiin muutoksen mahdollistamiseksi. Tutkimuksessa vastauksia haetaan case-organisaatiossa järjestettävien haastatteluiden avulla teoriaa hyödyntäen.

## 1.2. Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on löytää, millaisia muutosvastarinnan piirteitä ilmeni Imatran liittyessä täysimääräisesti Eksoteen sekä luoda muutosvastarinnan torjumisen keinoja muutoksen mahdollistamiseksi. Tutkimuksessa esitellään aihepiirin teoriaa, jota myöhemmin sovelletaan case-organisaatioon. Tarkoituksena on löytää vastauksia, millaista muutosvastarintaa esiintyi Eksoten Imatran yksikössä, miten se ilmeni ja millä keinoin siihen pyrittiin vaikuttamaan. Tutkimuksen tarkoituksena on myös löytää tapoja, joiden avulla muutosvastarinnasta voidaan hyötyä muutostilanteessa. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmien avulla.

Tutkimus muodostuu yhden pääongelman pohjalta. Pääongelman tarkoituksena on selvittää:

- Miten muutosvastarintaan vaikuttamisessa onnistuttiin Eksotessa?

Vastauksia pääongelmaan pyritään löytämään kahden alaongelman avulla:

- Miten ja millaista sekä millä organisaation asteilla muutosvastarintaa esiintyi?
- Kuinka muutosvastarintaa hyödynnettiin muutoksen toteuttamisessa?

### 1.3. Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen aihepiirin teoria rakentuu pitkälti organisaatiokäyttäytymisen eri teorioiden, kuten organisaatiomuutoksen, muutosjohtamisen sekä muutosvastarinnan pohjalta. Tässä tutkimuksessa keskitytään muutosvastarinnan teoriaan ja teoriaa tuetaan organisaatiomuutoksen sekä muutosjohtamisen teorioiden avulla. Muutosvastarinnan teorioiden avulla on tarkoituksena löytää syitä, miksi muutosvastarintaa ilmenee. Tämän jälkeen teoriassa tarkastellaan, millaisia vaikutuksia muutosvastarinnalla on organisaatioon, henkilöstöön ja muutokseen. Teorian viimeisessä osiossa tarkastellaan, miten muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa ja kuinka se voitetaan. Voittamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa, että miten muutosvastarinnasta voidaan ensinnäkin hyötyä ja miten sitä voidaan hallita, jotta muutos onnistuisi. Teoriat on tarkoitettu esitellä olemassa olevan kirjallisuuden avulla, jota on runsaasti.

Tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä muutosvastarintaa monipuolisesti ilmiönä. Tarkoituksena on tutkia muutosvastarinnan syntyä ja millaisia vaikutuksia sillä on yleisesti organisaatioon sekä muutoksen toteutumisen että onnistumisen kannalta. Lisäksi tarkoituksena on tutkia millaisin keinoin muutosvastarintaa olisi mahdollista hyödyntää osana muutosprosessia.

Lewin on sosiaalipsykologian klassikko, joka on luonut nykyaikaisen käsityksen organisaatiomuutoksesta ja sen vaiheista (Kippenberger 1998, 10). Muun muassa Oreg (2003) on tutkinut, miten yksilön ominaisuudet ja persoonallisuuden piirteet vaikuttavat muutoksen vastustamiseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tiettyjen ominaispiirteiden omaavilla henkilöillä on taipumusta muutosvastarintaan. Tällaisia ominaispiirteitä olivat esimerkiksi rutiinihakaisuus, tunteellisesti muutokseen suhtautuminen, keskittyminen lyhyeen aikaväliin sekä tiedostettu jäykkyys muutosta kohtaan.

Hon, Bloom ja Crant (2014) ovat tutkineet, kuinka muutosvastarinnasta voisi selviytyä tutkimalla luovuuden, muutosvastarinnan ja sosiaalisten tekijöiden suhteita. He tutkivat myös, miten edistää luovaa toimintakykyä. He havaitsivat, että työntekijöiden välinen korkea tuki, voimaannuttava johtaminen sekä organisaation modernisuus voivat edistää muutosvastarinnasta selviytymistä muutostilanteessa. Heidän mukaansa johtajien täytyy oppia, kuinka rohkaista työntekijöitä jakamaan osaamistaan, tukemaan ja auttamaan toisia työntekijöitä.

Bareil (2013, 59) esittää, että käsitykset muutosvastarinnasta konseptina ovat siirtymässä ja jopa muuttumassa. Bareil kirjoittaa artikkelissaan muutosvastarinnan paradigman muutoksesta. Perinteisesti muutosvastarintaa pidetään muutoksen vihollisena, kun taas moderni paradigma korostaa muutosvastarintaa resurssina. Muutosvastarinta on Fordin ja Fordin (2009, 100) mielestä palautteen muoto. Heidän näkemyksensä on, että johtajat usein syyttävät muutosvastarintaa ja pitävät sitä uhkana, kun he voisivat pitää muutosvastarintaa resurssina.

Tutkimuksen case-organisaatio on suuri julkinen organisaatio, jolloin tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole kovin relevantteja, mikäli tuloksia sovelletaan yksityiseen organisaatioon. Tutkimusta voisi mahdollisesti hyödyntää vastaavanlaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden muutoksissa. Eksote on hierarkinen organisaatio, jossa on paljon eri koulutustaustan omaavia asiantuntijoita. Toimialansa vuoksi organisaatiolla on oltava hierarkiaa muun muassa siksi, että päätöksenteko ja vastuunjako olisi selkeää.



#### 1.4. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin muutosvastarinnan teorioiden ja haastatteluilla kerättävän aineiston avulla. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään muutosvastarinnan ominaispiirteitä ja tärkeimpiä tutkimukseen liittyviä näkökulmia. Tutkimus toteutetaan laadullisesti eli kvalitatiivisesti. Tutkimus etenee teoriaosuuden jälkeen empiriaosuuteen, jossa haastatteluilla kerättyjä tietoja sovelletaan teoriaan ja pyritään löytämään vastauksia alaongelmiin sekä pääongelmaan. Alaongelmiin vastaamalla on tarkoituksena löytää vastaus pääongelmaan. Tarkoituksena on haastatella eri organisaation tasoilla toimivia henkilöitä, ainakin muutoksen johtajia ja muutoksen toteutuksessa mukana olevia sekä työntekijöitä.

Empiriaosuudessa pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin teoriaa ja käytännön tietoja hyödyntäen. Käytännön tietoja hankitaan Eksotessa suoritettavissa haastatteluissa. Haastattelut toteutetaan henkilökohtaisesti haastatteleamalla valittuja henkilöitä. Haastattelussa on tarkoitus noudattaa haastattelurunkoa. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, jotka suoritetaan kevään 2017 aikana Eksotessa. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2003, 194-195) mukaan haastattelun hyötyinä voidaan pitää joustavuutta ja haastattelussa voidaan toimia tilanteen edellyttämällä tavalla, jolloin vastauksien tulkintaan on myös enemmän mahdollisuuksia. Heidän mukaansa haastatteluihin liittyy myös ongelmia, sillä haastateltava voi kokea haastattelutilanteen itselleen uhkaavaksi ja luotettavuus voi heikentyä sosiaalisesti suotavien vastausten preferoinnin vuoksi.

Haastateltavien on tarkoitus olla organisaation eri tasoilla toimivia henkilöitä, jotta saataisiin kokonaisvaltainen kuva muutosvastarinnasta. Haastatteluiden avulla saatua aineistoa peilataan teoriaan ja tutkitaan, kuinka teoriat tukevat havaintoja tai miten ne mahdollisesti eroavat teoriasta.

## 1.5. Tutkimuksen rakenne

Tämän ensimmäisen pääluvun eli johdantoluvun tarkoituksena on antaa kuva siitä, mitä tutkimuksessa tullaan käsittelemään ja kertoa tutkimuksen taustasta sekä toteutuksesta. Toisessa pääluvussa käsitellään tutkimukseen olennaisesti liittyvät teorit. Toinen pääluku on jaoteltu kolmeen muutosvistarintaa käsitteleviin alaotsikoihin. Kolmannessa pääluvussa on tarkoitus käydä läpi haastatteluilla kerättyä aineistoa ja esittää merkityksellisiä havaintoja sekä kuvata, kuinka teoria ja empiria yhdistyvät. Neljännessä pääluvussa on yhteenveto ja johtopäätökset, joiden tarkoituksena on analysoida saatuja tutkimustuloksia sekä vastata tutkimusongelmiin. Tutkimustuloksien perusteella pyritään luomaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä ja pohtimaan myös mahdollisia jatkokysymyksiä.

## 2. Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on Coghlanin (1993, 11) mukaan luonnollinen ilmiö ja välttämätön osa muutosprosessin ymmärtämisessä. Hänen mukaansa muutosvastarinta ei ole passiivista vaan muuttuva ilmiö, jossa on sekä kognitiivisia että tunneperäisiä rakenteita. Muutosvastarintaa voi esiintyä organisaation jokaisella tasolla ja ilmiön tunteminen vaatii tarkastelua pintaa syvemmälle (Smollan 2011, 845).

### 2.1. Syntysyyt

Johtajat muodostavat liian usein olettamuksia siitä, miten tietyt yksilöt ja ryhmät ajattelevat. Yksilöiden ja ryhmien tavat reagoida muutokseen eivät ole itsestään selviä ja ne vaativat huolellista ajattelua. (Kotter ja Schlesinger 2008, 132-134) Dahl (2011, 253) havaitsi tutkimuksessaan työntekijöiden pitävän muutosta uhkana heidän tulevaisuudelleen organisaatiossa. Dent ja Goldberg (1999, 26) väittävät, että organisaation jäsenet eivät vastustaisi itse muutosta vaan muutosvastarinta syntyy muiden tekijöiden, kuten tuntemattoman, määräilyn tai johdon ideoiden vastustamisesta. Myös Newstrom ja Davis (1997) ovat sitä mieltä, että muutoksen esittely kylmällä ja määräilevällä tavalla voi johtaa muutosvastarintaan.

Oreg (2003) on muodostanut nelikenttäisen rakenteen muutosvastarinnasta. Hänen mukaansa muutosvastarinta pohjautuu neljästä ulottuvuudesta. Ensimmäisenä ulottuvuutena on rutiinihakuisuus, joka tarkoittaa, ettei vanhoista tavoista olla halukkaita luopumaan. Toisena ulottuvuutena on tunteellinen muutokseen suhtautuminen. Siinä muutos kuvastaa yksilölle stressiä ja yksilö on vastahakoinen muutoksen suhteen. Kolmas ulottuvuus on lyhyeen aikaväliin keskittyminen, jossa yksilö pidättäytyy valitsemasta rationaalisen pitkän aikavälin edut muutokseen liittyvien lyhyen aikavälin hankaluuksien vuoksi. Neljäntenä ulottuvuutena on tiedostettu joustamattomuus, jossa yksilö on siis joustamaton vaihtoehtoihin ideoihin ja näkökulmiin nähden.

Yksilön persoonallisuus ja muut tekijät vaikuttavat siihen, miten muutos koetaan. Randlen (2001, 294) mukaan hoitajat, joiden itsetunto on huono, voivat kokea paljon paineita muutoksen vuoksi, sillä he ovat epävarmoja riittävätkö heidän taitonsa toteuttamaan muutosta. Oregin (2003, 686) mukaan yksilöt, joilla esiintyy ahdasmielisyyttä ja neuroottisuutta sekä eivät ole avoimia uusille kokemuksille, vastustavat todennäköisemmin muutosta.

Kotter ja Schlesinger (2008, 132-134) puolestaan kuvaavat neljä yleisintä syytä muutosvastarinnalle: oman edun tavoittelu, väärinymmärrys sekä luottamuksen puute, erilaiset arviot ja matala myönteisyys muutosta kohtaan. Heidän mukaansa ensimmäisenä suurena syynä muutosvastarinnalle voidaan pitää tilannetta, jossa yksilö ajattelee menettävänsä arvoansa tai asemansa organisaatiossa muutoksen vuoksi. Tällaisissa tilanteissa ihminen keskittyy omaan etuunsa koko organisaation edun sijasta ja se johtaa yleensä poliittiseen käyttäytymiseen, jolla ihminen pyrkii vastustamaan muutosta säilyttääkseen asemansa organisaatiossa.

Kotterin ja Schlesingerin (2008, 133) tutkimuksen toisen tekijän mukaan muutosvastarintaa syntyy, kun organisaation jäsenet eivät ymmärrä muutoksen seurauksia ja mieltävät hyötyvänsä vähemmän kuin, mitä he tekevät muutoksen eteen. Luottamuksen puute työntekijöiden ja muutoksen vireillepanijan välillä aiheuttaa usein muutosvastarintaa. Myös O'Connor (1993) tunnistaa luottamuksen puutteen olevan suuri syy muutosvastarinnalle. Eri käsitykset muutoksen hyödyllisyydestä johtuvat usein myös informaation erilaisuudesta organisaation eri tasojen välillä. Tiedonkulun ja viestinnän epäonnistuminen voi siis aiheuttaa muutosvastarintaa esimerkiksi työntekijöiden ymmärtäessä muutoksen epäsuotuisaksi itselleen, vaikka alun perin muutos hyödyttäisi työntekijöitä. (Kotter ja Schlesinger 2008, 133)

Käsitykset muutoksen tuloksista vaikuttavat myös muutosvastarinnan syntyyn. Näin ollen kolmantena syynä on erilaiset näkemykset ja arviot. Eri organisaation tasoilla toimivat arvioivat muutoksen eri tavalla, jolloin syntyy näkemyseroja muutoksen kustannuksista ja hyödyistä. Tällaiset näkemyserot synnyttävät siten eroavaisuuksia eri organisaation tasojen tekemisessä analyyseissä, mikä ilmenee myöhemmin muutosvastarintana. Neljäntenä sekä viimeisenä suurena syynä on pelko muutoksen

tuomista vaatimuksista. Työntekijät voivat pelätä, etteivät kykene oppimaan uusia taitoja sekä käyttäytymistä, joita muutos heiltä vaatii. Organisaatiomuutokset voivatkin vaatia muuttumaan liikaa ja liian nopeasti. (Kotter ja Schlesinger 2008, 134)

Piderit (2000, 786) jakaa asenteen kolmeen ulottuvuuteen: kognitiiviseen, tunneperäiseen ja tarkoitukselliseen. Kognitiivinen ulottuvuus tarkoittaa yksilön uskomuksia asenteen kohteesta. Tunneperäinen ulottuvuus viittaa yksilön tunteisiin asenteen kohteesta. Muutosvastarinta syntyy ja muotoutuu usein keskusteluissa, joissa on tunteellisia piirteitä (Smollan 2011, 844). Pideritin mukaan (2000, 786) ”tarkoituksellinen” on ulottuvuuksista monimutkaisin ja kiistellyin, sillä osa tutkimuksista ei edes tunnista kolmatta ulottuvuutta ja se on määritelty epä johdonmukaisesti.

Organisaation nykytilanteella on tietenkin merkitystä muutosvastarinnalle. Mikäli organisaation jäsenet ovat tyytyväisiä useilla osa-alueilla, muutokselle ei välttämättä nähdä syytä. Reger et al. (1994, 41) toteavatkin, että organisaation jäsenet ovat enemmän halukkaita muutokselle organisaatioissa, joissa on kriisitilanne. Kriisitilanteella he tarkoittavat tilannetta, jossa organisaatiolla on huomattavia vaikeuksia. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla työntekijöistä on pulaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016), mikä tietysti aiheuttaa paineita hoitohenkilökunnalle. Työn kuormittavuus myös kasvaa, kun työ jakautuu harvemmalle työntekijälle. Hoitotyö on vaativaa ja myös vuorotyöllä on negatiivisia vaikutuksia terveyteen (Miettinen 2008). Tällaiset tekijät vaikuttavat organisaatiossa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja voivat edesauttaa muutosta, koska muutosta voidaan pitää toivottuna työntekijöiden keskuudessa.

O`Connor (1993) esittää viisi yleistä muutosvastarinnan syntyä, jotka voivat pahimmillaan toteutua samanaikaisesti organisaatiossa. Ensimmäisenä syynä muutosvastarinnalle on, ettei uskota muutoksen todella olevan tarpeellinen. Curtisin ja Whiten (2002, 16) mukaan muutoksen tarpeellisuuden kieltäminen on yksi yleisimmistä syistä muutosvastarinnalle. Toisena tekijänä muutosvastarintaa luo eri kertomukset muutoksen tarpeesta. Kolmantena syynä on, ettei löydy yksimielisyyttä muutoksen tavoitteista. Neljäntenä syynä muutosvastarinnalle on, ettei uskota riittävästi tavoitteiden olevan saavutettavissa. Viidentenä syynä on luottamuksen

puute muutoksen johtajaan. Luottamus on tärkeä piirre työntekijöiden ja johtajien välillä.

## 2.2. Vaikutukset ja ilmentyminen

Muutosvastarinta vaikeuttaa muutoksen toteutumista ja hankaloittaa muutoksen edistymistä. Muutos voi kiristää organisaation ilmapiiriä ja aiheuttaa konflikteja, jotka heikentävät organisaation suorituskykyä. Muutosvastarintaa voi ilmetä organisaation eri tasoilla ja myös johtajien sekä esimiesten keskuudessa, vaikka voisi olettaa muutosvastarinnan tapahtuvan alemmilla organisaation tasoilla (Smollan 2011, 842).

Dahl (2011, 253) havaitsi tutkimuksessaan muutoksen kohottavan työntekijöiden kokeman stressin määrää. Stressi vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja siten myös työkykyyn sekä osalta työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyden heikentymisen on osoitettu lisäävän työntekijöiden aikeita irtisanoutua (Hellman 1997, 685). Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan sosiaali- ja terveysalalla työntekijöistä on jo valmiiksi pulaa, joten työntekijöiden menettäminen ei olisi suotuisaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016).

Dahl (2011, 253) havaitsi myös, että organisaation sisäisen yhteistyön kasvaminen lisää merkittävästi stressiä. Yhteistyö lisää viestintää ja muita toimintoja eri yksiköiden välillä, jolloin työntekijät joutuvat opettelemaan uusia rakenteita. Uudet rakenteet ja järjestelmät mahdollisesti aiheuttavat sekaannusta, turhautumista sekä tuottavuuden laskua (Dahl 2011, 253).

Beal, Stavros ja Cole (2013, 6-7) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät vastustivat muutosta jättämällä vastaamatta puheluihin ja sähköposteihin. Tämän kaltainen välttely johtaa tietysti ongelmiin tiedonkulussa ja vaikeuttaa organisaation toimintaa. Työntekijät kokivat myös negatiivisia tunteita muutoksesta johtuen eivätkä he olleet valmiita tekemään ylimääräistä työtä suorittaakseen tehtäviä loppuun. Työntekijät voivat tulkita muutoksen ensimmäisenä askeleena irtisanomisille ja lomautuksille (Dahl 2011, 253).

Muutosvastarinta voi laukaista ennakkoluuloja, joilla on vaikutusta luovuuden prosessin kannalta tärkeisiin asioihin, kuten uuteen ajattelutapaan ja uudenlaiseen suorittamiseen (Hon, Bloom ja Crant 2014, 937). Ennakkoluulot voivat tietenkin heikentää luovuutta ja siten vaikeuttaa muutoksen etenemistä.

Muutosvastarinnalla on myös positiivisia vaikutuksia ja se voi muodostua jopa ratkaisevaksi tekijäksi muutoksen onnistumisessa (Ford et al. 2008, 368). Muutosvastarintaa tutkimalla voidaan kuitenkin löytää paljon sellaista tietoa, jota ei olisi syntynyt ilman muutosvastarintaa. Tietoa kyetään myös hyödyntämään muutoksen toteutuksessa. Muutosvastarinta toimii organisaatiossa kritiikkinä, joskin se voi olla osittain subjektiivisesta näkökulmasta tuotettua. Pardo del Valin ja Fuentesin (2003, 151) mukaan muutosvastarinta voi pakottaa organisaation pohtimaan muutoksen strategiaa uudelleen. Ilmiönä muutosvastarinta siis ohjaa organisaation huomion kohdistamista ongelmakohtiin ja voi luoda uusia ajatuksia muutoksen toteuttamiseen.

### 2.3. Muutosvastarinnan voittaminen

Tässä tutkimuksessa muutosvastarinnan voittamisella tarkoitetaan muutosvastarinnan ylitse pääsemistä, jotta muutos olisi mahdollinen. Toisaalta tarkoituksena on löytää tapoja, miten muutosvastarinnasta voidaan hyötyä organisaation ja muutoksen kannalta. Muutosvastarinnan voittamiseen on useita keinoja niin psykologian kuin johtamisen puolelta. Muutosvastarinnan ylitse pääsemiseen ei ole yksiselitteistä ja yleistettävää tapaa vaan se voi vaatia useita erilaisia keinoja eri osa-alueilla. Oregin (2011, 628) mukaan tutkimukset ovat huomioineet muutosta työntekijöiden näkökulmasta liian vähän. Kuitenkin tämä näkökanta on kasvavassa määrin keskeisessä asemassa muutoksen menestymisessä.

Kotter ja Schlesinger (2008, 133-134) suosittelevat johtajia ottamaan selvää, millaista vastarintaa muutos voisi kohdata ja arvioida, millaisia voimasuhteita vastustuksen suhteen organisaatiossa on. Heidän mukaansa muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa kommunikoimalla ja kouluttamalla jo ennen muutoksen aloittamista.

Kommunikointi muutoksesta etukäteen auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi muutos on tarpeellinen. Työntekijöiden osallistaminen muutoksessa on tärkeä tekijä muutosvastarinnan torjumisessa (Kotter ja Schlesinger 2008, 135) (Ford ja Ford 2009, 101). Osallistaminen voi vaatia aikaa ja muita resursseja, mutta toisaalta sen onnistumisen aste on melko korkea (Curtis ja White 2002, 18). Organisaation jäsenien sitoutumista voidaan parantaa osallistamisella ja se voi auttaa paljastamaan muutosvastarinnan lähteitä sekä auttaa löytämään keinoja, joilla muutos menestyisi paremmin (Pardo del Val, Fuentes ja Roig-Dobón 2012, 1856).

Pardo del Val ja Fuentes (2003, 155) kehottavat johtajien ottavan huomioon, miten organisaation kulttuuri sopii muutoksen päämääriin. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuria pitäisi kehittää sopimaan muutoksen päämääriin ennen kuin muutosprosessi varsinaisesti alkaa. Tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuurin huomioonottaminen auttaa tuomaan työntekijöiden sekä johdon tavoitteita lähemmäksi toisiaan.

On tärkeää, että muutoksen johtajalla ja muutoksen toteuttajien välillä on luottamusta, jota voidaan saavuttaa avoimen ja rehellisen viestinnän avulla. Viestinnän onnistuminen vähentää epävarmuutta ja väärinkäsityksiä. (Curtis ja White 2002, 19) Myös Kotter ja Schlesinger (2008, 134) painottavat viestinnän tärkeyttä ja sen avulla voidaan perustella organisaation jäsenille muutoksen tarvetta ja rakennetta. Parempi tietoisuus sekä ymmärrys muutoksesta voivat lisätä organisaation jäsenten myönteisyyttä muutosta kohtaan.

Muutokset voivat aiheuttaa organisaation jäsenille negatiivista stressiä, joka oli vastaavasti yhdistetty työtyytyväisyyden laskuun. Työntekijöiden tukeminen muutoksessa onkin tärkeää juuri stressin ja ahdistuneisuuden lievittämiseksi (Curtis ja White 2002, 19). Tukea työntekijät voivat saada ylemmältä organisaation tasoilta, mutta myös toisilta työtovereilta. Toisten työntekijöiden tuki voi auttaa muutosvastarinnan lieventämisessä (Hon, Bloom ja Crant 2014, 934). Siksi olisikin tärkeää, että työilmapiiri ensinnäkin mahdollistaisi tällaisen tukemisen ja johdon tulisi omalta osaltaan pyrkiä tukemaan muutoksen toteuttajia.



Honin, Bloomin ja Crantin (2014, 936) mukaan organisaation ilmapiirillä on vaikutusta muutosvastarinnan vaikutusten ylitse pääsemisessä. Tällaisia ominaisuuksia ovat tutkimuksen mukaan esimerkiksi rohkaiseminen tasa-arvoisuuteen ja uusiin toimintatapoihin. Johtajien on tärkeä luottaa myös työntekijöihin sekä antaa heille tarpeeksi itsenäisyyttä, sillä ne parantavat organisaation luovuutta muutostilanteessa (Hon, Bloom ja Crant 2014, 936).

Käsitys muutosvastarinnasta on muuttumassa siltä osin, että sitä ei pidetä sinällään pahana vaan siitä voisi myös hyötyä. Muutosvastarinta aiheuttaa organisaatiossa keskustelua, mikä on hyvä asia muutoksen kannalta, vaikka puhe olisikin negatiivista (Ford ja Ford 2010, 27). Fordin ja Fordin (2010, 27) mukaan muutoksesta käytävä negatiivinen keskustelu voidaan johtajien keskuudessa mieltää muutosvastarinnaksi, toisaalta keskustelu on hyvä keino levittää tietoisuutta muutoksesta.

Reger et al. (1994, 36-37) suosittelevat muutoksen toteuttamiseen neljää vaihetta, jotka pohjautuvat pitkälti organisaation identiteettiin. Organisaation identiteetillä he tarkoittavat organisaation olemassa olevia tunnusmerkkejä ja "luonnetta". Identiteetti vastaa kysymykseen: "Keitä me olemme". Kapealla identiteettivälillä he tarkoittavat nykyisen ja ihanteellisen identiteetin olevan samanlaisia. Tällöin organisaation jäsenet ajattelevat, että muutokselle ei ole tarvetta, koska organisaatio toimii lähellä ihanteellista tilaansa. Leveämpi identiteettiväli taas aiheuttaa positiivista stressiä organisaatiossa, mikä johtaa muutoksen tavoitteluun. Identiteettivälin ollessa liian leveä, organisaation jäsenet kokevat muutoksen olevan saavuttamattomissa ja tulevat vastustamaan muutosta. Sopiva identiteettiväli on sellainen, joka luo tarpeeksi stressiä muutoksen tavoittelemiseksi, mutta ei ole liian leveä, jottei muutoksen ajatella olevan saavuttamattomissa (Reger et al. 1994, 37).

Ensimmäisessä vaiheessa Reger et al. (1994, 38) suosittelevat tutkimaan organisaation identiteettiä jokaisessa organisaation osastolla ja tasolla ennen muutosta. Näin saadaan kuva organisaation tilasta ja siitä, miten muutosta voisi toteuttaa. Toisessa vaiheessa hyödynnetään olemassa olevaa identiteettiä muutoksen mukauttamisessa organisaatioon sopivaksi. Identiteettivälin täytyy muodostua sopivaksi, jotta muutos koettaisiin myönteisemmin. Kolmannessa vaiheessa tarkoituksena on pyrkiä esittelemään muutos tärkeänä ja sitoa osaksi

organisaation identiteettiä. Neljännessä vaiheessa muutosta pyritään toteuttamaan sellaisilla toimenpiteillä, jotka aiheuttavat sopivassa määrin oikeanlaista stressiä, mikä motivoi muutokseen.

### 3. Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimuksen empiirisen osion aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina Eksotessa teemahaastattelun keinoin. Haastateltavat rekrytoitiin Eksoten sisäisen sähköposti-jakelun kautta. Haastateltavat edustivat organisaation eri tasojen toimijoita, kuten tutkimuksen tavoitteena olikin. Haastatteluita suoritettiin yhteensä seitsemän. Haastateltavista kaksi olivat johtajia, kaksi esimiehiä ja kolme työntekijöitä. Haastattelut nauhoitettiin ääninauhurilla, jonka jälkeen aineisto litteroitiin analyysin ja aineiston käsittelyn helpottamiseksi.

### 4. Tutkimustulokset

Tämän kappaleen tarkoituksena on kuvata teemahaastatteluissa kerättyjä tietoja sekä tutkimustuloksia yhdistäen ja vertaillen niitä aiemmin esitettyyn teoriaan. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva muutosvastarinnasta Imatran integraatiossa. Kokonaiskuvan muodostamisessa hyödynnetään tutkimuskysymyksiä vastauksia. Tutkimustuloksia on tarkoitus esitellä osissa teorian mukaisessa järjestyksessä.

#### 4.1. Muutosvastarinnan syntyisyys integraatiossa

Muutosvastarinnan ilmenemiselle voi nähdä useita syitä yksittäisten tekijöiden sijaan. Imatran integraatio aiheutti osassa haastateltavia epävarmuutta. Epävarmuus kohdistui esimerkiksi työpaikkaan pidemmällä aikavälillä, sillä työpaikat olivat turvattu määräajaksi. Myös työtehtävien muuttuminen ja uudet järjestelmät aiheuttivat epävarmuutta. Henkilöstön osallistaminen muutoksessa ja heidän arvostaminen nousivat haastatteluissa usein esille.

Uudet järjestelmät aiheuttivat osalle työntekijöitä hankaluuksia ja ylimääräistä ponnistelua ja niihin suhtauduttiin hieman kriittisesti. Järjestelmät aiheuttivat tuntemuksia muutosta vastaan, koska ne lisäsivät työmäärää eikä selkeää hyötyä

havaittu muodostuvan uusien järjestelmien avulla. Muutoksen tuomat uudet haasteet sekä käytänteet ja toimintatavat aiheuttivat osassa eläköitymisikää lähestyvissä työntekijöissä muutosvastarintaa. Heidän kohdalla muutos aiheutti sen, että he eivät halunneet enää jatkaa työuriansa muutoksen jälkeen. Hellmanin (1997, 685) mukaan työtyytymättömyys lisää irtisanoutumisen riskiä ja edellä mainitut työntekijät ovatkin saaneet muutoksesta sysäyksen työuran päättämiseksi. Heidän päätökseensä vaikutti ainakin se, että he eivät halunneet opetella uusia käytänteitä. Randlen (2001, 294) mukaan muutos voikin aiheuttaa henkilöstössä paineita siitä, etteivät he ole valmiita vastaamaan muutoksen tuomiin haasteisiin.

Se, että muutosta ei koeta tarpeelliseksi antaa hyvät valmiudet muutosvastarinnan syntymiselle (O'Connor 1993). Haastateltavat vaikuttivat suhtautuvan muutokseen melko myönteisesti ja heistä sai sellaisen kuvan, että muutosta odotettaisiin. Kuitenkin muutosta kyseenalaistettiin ja esiin nousi ajatuksia muutoksen tarpeellisuudesta. Muutos aiheutti osassa henkilöstöä oman työn puolustamista ja omia hyväksi todettuja käytänteitä ei oltu halukkaita muuttamaan. Oregon (2003) mukaan juurikin rutiinihakuisuus aiheuttaa muutosvastarintaa ja rutiinihakuisuutta ilmenikin myös integraatiossa.

Imatran toimintatapojen hyödyntäminen ei onnistunut täysin. Eräs haastateltava kertoi toimintatavoista: ”Meillä on ollut hyviä käytänteitä ja niitä ei olla läpi saatu, että pitää luopua joistain Imatran käytännöistä”. Tutuista ja käytössä olleista käytänteistä luopuminen koettiin epämiellyttäväksi. Muutosvastarintaa ilmeni, kun kaikkia toimintatapoja ei saatu käyttöön ja osa työntekijöistä tunsivat, ettei heitä kuunnella. Myös suoraan Eksotelta saadut ohjeet toimintatapojen osalta aiheuttivat työntekijöissä mielteitä siitä, että heidän työtänsä ja työtapojansa ei arvosteta.

Eräs johtavassa asemassa toimiva kuvasi muutosta niin, että integraatio oli annettu ainoana vaihtoehtona Imatralle: ”Tarjottiin semmoisena, että tämä nyt tulee, eikä vaihtoehtoja ole”. Hänen mukaansa Imatralle tarjottiin siis valmista toimintamallia, johon Imatran tulisi sopeutua. Newstromin ja Davisin (1997) mukaan muutoksen esittely kylmällä ja määräilevällä tavalla voi johtaa muutosvastarintaan. Kuitenkin haastateltavien perusteella tapa, jolla muutos esiteltiin ei ole juurikaan aiheuttanut muutosvastarintaa.

Eräs haastateltava totesi myös Imatran ja Lappeenrannan välillä olevan jonkinlainen ”kuilu”. Hänen mukaansa Imatraa ei arvosteta Eksoten puolesta samalla tavalla kuin Lappeenranta: ”Henkilöstökokouksissa kuilu tulee vielä esille ja että Imatralla ei olla osattu tehdä. Esimiesvalinoissa on näkynyt se, että kun onkin Imatralla tullut esimies, että miksi ei ole Eksotelta Lappeenrannasta valittu.” Myös Imatralla johtavassa asemassa oleva tunnisti piirteitä kuilusta, jonka yli osa ei vaikuta päässeensä ylitse.

Integraatiossa Imatralle annetut valmiit toimintatavat pyrittiin ottamaan käyttöön, mutta yhteinen kehittäminen ja keskustelu jäivät vähälle eikä selkeää yhteistä tavoitetta ollut. Erään johtajan mukaan: ”Pohjimmiltaan Imatra on tavoitellut samoja asioita kuin Eksote ja sitten, miten tavoitellaan niitä yhdessä, niin siitä ei oikein muodostunut (integraatiossa) yhteistä keskustelua ja suuntaa”. Joidenkin Imatran yksiköiden kehitys meni huonompaan suuntaan integraation jälkeen. Osaamista ei saatu näin ollen hyödynnettyä täysin ja synergiaedun tavoittelu jäi vähäiseksi. Johtavalla tasolla muutosvastarintaa ei juurikaan ilmennyt, vaan enemmänkin nousi kysymyksiä, että miksi integraatiossa ei ole hyödynnetty jo olemassa olevaa tietotaitoa paremmin ja tehty enemmän rakentavampaa yhteistyötä.

Muutos toteutui nopealla aikataululla, mikä lisäsi epävarmuutta ja käytännön työhön epäselvyyksiä. Erään johtajan mukaan käytännön tason perehdytys integraatiossa jäi vähäiseksi ja osa perehdytyksistä olivat liian korkealentoisia toimintoja. Valtakunnalliset muutokset sosiaali- ja terveydenhuollon saralla tulevat Eksoten kautta Imatralla nopeammin, mikä aiheutti negatiivisia tunteita muutosta kohtaan, mutta enimmäkseen työntekijöiden keskuudessa.

Muutosvastarintaa muodostui omaa työtä puolustamalla ja pyrkimyksellä säilyttää vanhoja rutiineja ja tapoja. Muutos aiheutti osassa haastateltavia pelkoa sekä epävarmuutta. Pelot ja epävarmuudet liittyivät usein omiin työtehtäviin ja esiin nousi hieman epäilyjä siitä, että ymmärtävätkö johtajat työntekijöiden työtä tarpeeksi. Eräs työntekijä kuvasi huoltaan seuraavasti: ”Onkohan ne (johtajat) ihan varmoja, mitä tehdään ruohonjuuritasolla”. Toinen työntekijä kuvasi muutoksen pelottavaa puolta: ”Se oli aluksi semmoinen - niin kuin painajaiskuva”. Pelkoja muodostui myös työpaikan puolesta sekä asiakkaiden hoidon laadun heikentymisestä.

Esimiesten vaihtuminen ja heidän työpisteiden vaihtuminen Imatralta Lappeenrantaan vei aikaa työntekijöiden varsinaisesta työstä. Keskustelua aiheutti myös esimerkiksi kokousten järjestäminen Lappeenrannassa, jolloin Imatran työntekijöiden piti kulkea Lappeenrantaan. Myös työterveydenhuolto heikentyi haastateltavien mukaan ja työterveyshuoltoa saadakseen joutui matkustamaan Lappeenrantaan.

Esimiesten siirtyminen Lappeenrantaan on ajanut työntekijöitä ja esimiehiä kauemmaksi toisistaan. Luottamus on O'Connorin (1993) mukaan hyvin tärkeää organisaation eri toimijoiden välillä. Erään työntekijätason haastateltavalla ei ole muodostunut luottamussuhdetta omaan esimieheen. Hänen mukaan olisi hyvä, että esimies olisi paremmin saatavilla, koska lähiesimiehelle ei halua aina kertoa kaikkea.

Integraation muutokset vaikuttivat myös joidenkin työntekijöiden ammatti-identiteettiin heikentävästi. Eksoten vaatimukset esimerkiksi ammattipätevyyden suhteen muutti joidenkin työntekijöiden nimikkeitä. He pettyivät siihen, että he ovat virkaansa nähden epäpäteviä Eksoten mielestä ja heidän palkkansa on siten alempi kuin muilla Eksoten vastaavassa virassa olevilla, vaikka he tekevät samaa työtä.

#### 4.2. Muutosvastarinnan ilmentyminen ja vaikutukset

Henkilöstö kuormittui ja muutos aiheutti lisää ylimääräistä työtä sekä stressiä. Uudet tietotekniset järjestelmät aiheuttivat alkuun usealle hankaluuksia, mikä vaikutti heidän työtyytyväisyyteensä. Joillekin työntekijöistä muutos aiheutti halun jättäytyä eläkkeelle jo suunniteltua aikaisemmin ja ennen kuin integraatio toteutuisi. Tällainen tapahtuma on hyvä esimerkki muutosvastarinnan ilmentymisestä ja sen vaikutuksista. Työsuhteen päättämällä muutoksen kynnyksellä voi olla paljonkin vaikutusta työyhteisöön. Henkilöstön vähentyminen voi ensinnäkin lisätä työtaakkaa, mutta myös vaikuttaa henkilöstön ajatuksiin muutoksesta ja muutosvastarinta voi saada lisää tuulta alleen.

Työurien päättämiset ovat voineet vaikuttaa organisaation yleiseen ilmapiiriin negatiivisesti ja saattanut voimistaa joidenkin muutoksen vastaisuutta. Erään

johtajana työskentelevän mukaan muutos on aiheuttanut paljon mietteitä henkilöstössä: ”Kyllähän kommentteja laidasta laitaan kuulee ja valitettavasti on ihmisiä, jotka ovat niin kyllääntyneitä, että miettivät hakeutuvansa toiseen työpaikkaan”. Oregin (2003) mukaan muutosvastarinta voi ilmentyä juuri joustamattomuutena ja integraatiossa osa olikin uusia näkökulmia ja tapoja vastaan.

Byrokratian lisääntyminen vähensi varsinaiseen työhön käytettävissä olevaa aikaa, koska uudet säännöt ja muut protokollat lisäsivät paperi- ja dokumentaatiotyötä. Myös pakolliset Lappeenrannassa järjestettävät kokoukset vaikuttivat turhauttavan osaa työntekijöitä ja heillä nousi huolta asiakkaiden hyvinvoinnista, kun heillä ei ollut aikaa asiakkaille yhtä paljoa kuin ennen. Kokouksiin osallistumista saatettiin laiminlyödä välimatkan ja edellä mainittujen seikkojen vuoksi, mikä vastaa Bealin, Stavrosin ja Colen (2013, 6-7) havaintoa, jonka mukaan muutosvastarinta ilmenee välttelynä.

Muutoksen aiheuttamat pelot ja epävarmuudet varjostivat joidenkin työntekijöiden arkea ja lisäsivät stressiä organisaatiossa. Muutos aiheuttaa Dahlin (2011, 253) mukaan stressiä, joka on yhdistetty työtyytyväisyyden laskuun ja sitä kautta aiheuttaa ongelmia organisaatiossa myös laajemminkin. Työtyytyväisyyden heikentyminen on taas yhteydessä työntekijöiden aikeisiin irtisanoutua (Hellman 1997, 685).

Imatran liittyessä Eksoteen työntekijöiden piti opetella uusia järjestelmiä ja toimintatapoja, jotka voivat johtaa edellä mainittuihin ongelmiin. Eksoteen liittyminen lisäsi myös viestintää sekä yhteistyötä Imatran yksikön sekä Eksoten välillä, jolloin Dahlin (2011, 253) mukaan stressi organisaatiossa kasvaa.

#### 4.3. Muutosvastarintaan vaikuttaminen integraatiossa

Haastatteluiden perusteella organisaatiota oltiin tiedotettu hyvin ja säännöllisesti. Useat koulutukset ja muut tilaisuudet todettiin olleen hyödyllisiä sekä niissä vastattiin henkilöstön kysymyksiin. Kysymyksiä oli mahdollista esittää jo ennen varsinaisia tilaisuuksia, joissa kysymyksiä käsiteltiin. Tiedottaminen vaikutti onnistuneen hyvin, jolloin henkilöstöä kyettiin valmistamaan muutosta varten jo etukäteen. Etukäteinen

kommunikointi ja kouluttaminen ovat Kotterin ja Schlesingerin (2008, 133-134) mukaan tärkeää, jotta henkilöstö ymmärtäisi muutoksen tarpeellisuuden paremmin. Kuitenkin osalla työntekijöillä olisi ollut tarve saada tietoa vielä lisää. Tiedottaminen oli myöskin koko Imatran henkilöstön kattavaa, jolloin kaikilla on ollut lähtökohtaisesti mahdollisuus saada muutoksesta tietoa. Vastuu tiedon välityksestä työntekijöille saattoi olla esimiesten harteilla, jolloin tiedottamisessa on voinut olla vaihtelua.

Tiedottaminen tapahtui pääsääntöisesti ylemmän johdon toimesta, mutta esimiehien vastuulla oli usein vastata työntekijöiden kysymyksiin. Vaikutti siltä, että työntekijät saivat pääsääntöisesti hyvin tukea ja vastauksia muutoksesta nousseihin kysymyksiin. Säännöllisiä tiedotustilaisuuksia pidettiin hyödyllisinä ja työntekijät kertoivat ymmärtäneensä muutoksen tarkoituksen ja toteutuksen kohtalaisen hyvin. Hälventämällä epävarmuutta ja pelkoja, kyettiin henkilöstön suhtautumista ohjaamaan myönteisempään suuntaan.

Muutosvastarintaan pyrittiin siis vaikuttamaan jo ennen integraation varsinaista käynnistämistä ja tiedotus oli pehmentänyt henkilöstön mielipiteitä muutoksesta. Tiedotuksessa sekä muutoksen aikana työntekijöille kerrottiin mahdollisuudesta työskennellä myös muissa Eksoten yksiköissä ja ilmaistiin myös selkeästi, että työpisteen vaihto ei ole pakollista tai siihen ei pakoteta. Työkierto vaikutti olevan usealle työntekijälle mielenkiintoinen ja positiivinen vaihtoehto. Useat olivat myös innostuneita siitä, että he voisivat työskennellä välillä muualla ja erilaisissa työtehtävissä. Muutos saatiin siis asemoitua henkilöstölle positiivisessa valossa myös jatkoa ajatellen.

Erään tulosityksikön esimiehen mukaan hänen työntekijät olivat myönteisiä muutosta kohtaan ja odottivat muutoksen tekevän huomattavia parannuksia heidän työvälineisiinsä sekä työmahdollisuuksiinsa. He olivat esimiehen mukaan itsenäiseen työskentelyyn hyvin sopeutuvia ja oma-aloitteisia. Tämä tukee Randlein (2001, 294) ja Oregonin (2003, 686) havaintoja siitä, että yksilön persoonallisuudella on suuri merkitys siihen, miten muutokseen suhtaudutaan. Työntekijöiden luonteenpiirteet ovat vaikuttaneet positiivisesti siihen, mitä he muutoksesta ajattelivat. Toki positiivinen asenne ei yksin riitä, mutta heidän esimies oli tehnyt tiedottamisen heille hyvin sekä hän oli tukenut työntekijöitä ja vastannut heidän kysymyksiinsä hälventäen



epävarmuutta.

Integraation tuomat uudet sekä paremmat työvälineet nostivat tiettyjen henkilöstön jäsenten motivaatiota ja he olivat avoimia muutosta kohtaan. Henkilöstön toiveita ja mielteitä pyrittiin ottamaan huomioon integraation toteutuksessa ja osa niistä saatiinkin toteutettua. Osallistamisella onkin sitouttava vaikutus henkilöstöön ja se voi tuottaa hyödynnettävää tietoa muutosta varten (Pardo del Val, Fuentes ja Roig-Dobón 2012, 1856).

Henkilöstön kuunteleminen on vähentänyt muutosvastarinnan muodostumista ja on saattanut kohottaa henkilöstön tuntemaa arvostusta. Kuitenkin arvostuksessa ja henkilöstön osallistamisessa on ollut puutteita, sillä hyviä käytänteitä ja muita rakenteita on poistunut integraation myötä. Tällöin voidaan sanoa, että integraation synergia-etuja on jäänyt hyödyntämättä, sillä kaikkia hyviä rakenteita ja toimintatapoja ei olla saatu siirrettyä eteenpäin. Tämä aiheutti osassa henkilöstöä pettymystä ja negatiivisempaa suhtautumista muutokseen.

Haastatteluissa esiin noussut kuilu Lappeenrannan ja Imatran välillä aiheutti eriarvoisuuden tunnetta ja siihen puuttuminen olisi vähentänyt muutosvastarintaa. Kuilun poistamisessa ei siis onnistuttu integraatiossa, joskin sitä ei ehkä pidetty ongelmanakaan tai sitä ei tiedostettu. Kuitenkin kuilulla on ollut vaikutusta muutokseen suhtautumiseen sekä yleiseen ilmapiiriin Imatran henkilöstössä.

Voimakasta muutosvastarintaa ei vaikuttanut ilmenevän ja siihen on osalta vaikuttanut se, että useimmat ovat pitäneet integraatiota ja suureen organisaatioon yhdistymistä hyvänä muutoksena. Erään esimiehen alaisena toimivat työntekijät olivat odottaneet muutosta ja olleet innostuneita, millaisia mahdollisuuksia se heille luo. Näin ollen voidaan sanoa, että he ovat olleet avoimia muutoksen suhteen, jolloin muutosvastarinta on jäänyt ainakin heidän osalta hyvin vähäiseksi. Heille on saatettu puhua juurikin integraation eduista ja hyödyistä sekä he ovat olleet vastaanottavaisia uusien asioiden suhteen.

Tiedottaminen vaikutti onnistuneen hyvin sekä tietoa oli saatavilla ja esimiehet välittivät tietoa sekä neuvoivat työntekijöitä. Säännölliset tilaisuudet ja muut vastaavat

toiminnot ovat pitäneet henkilöstön ajan tasalla integraation eri vaiheissa, jolloin henkilöstö on ensinnäkin saanut vastauksia kysymyksiin sekä mahdollisesti nostanut yleistä tiedon ja ymmärryksen tasoa integraatiosta. Tiedottaminen ja henkilöstön pitäminen ajan tasalla onkin vähentänyt muutosvastarinnan muodostumista. Kotter ja Schlesinger (2008, 133-134) painottavatkin muutosvastarinnan ehkäisemisessä kommunikointia ja tiedottamista sekä niissä onnistumista.

Käytännön perehdytyksessä suuressa roolissa olivat esimiehien alla toimivat lähiesimiehet, jotka olivat siten hyvin saavutettavissa. Saavutettavuus nopeutti kysymyksiin vastaamista ja henkilöstö pääsi etenemään muutoksen toteuttamisessa. Lähiesimiehet tarjosivat työntekijöille hyvin apua ja tukea ongelmatilanteissa, jolloin muutosvastarintaa ei päässyt sitä kautta muodostumaan. Työntekijöiden keskinäinen tuki auttoi myös muutoksen tuomissa uusissa haasteissa, mikä helpottaakin Honin, Bloomin ja Crantin (2014) mukaan muutosvastarinnasta selviytymistä muutostilanteessa.

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli vastata haastatteluilla kerättävän aineiston perusteella pääongelmaan: Miten muutosvastarintaan vaikuttamisessa onnistuttiin? Pääongelmaan vastaamista tuettiin kahteen alaongelmaan vastaamalla. Tutkielma toteutettiin case-tyyppisesti, joka oli Imatran liittyminen Eksoteen.

Muutosvastarinta on hyvin moninainen ilmiö, jonka selvittämiseksi täytyy tutkia pintaa syvemmälle ja ymmärtää ryhmädynamiikkaa sekä muita organisaatiokäyttäytymisen ilmentymiä. Muutosvastarinta ei ole välttämätön paha, mikäli se otetaan huomioon. Se voi vaikuttaa muutoksen toteutukseen negatiivisesti, mutta siitä on myös mahdollista hyötyä ja saada informaatiota organisaation kehittämistä varten.

Imatran liittyessä Eksoteen Imatran henkilöstö siirtyi integraatiossa Eksoteen ja organisaatiot yhdistyivät. Muutos oli käytännössä vääjäämätön, jolloin vaihtoehtoista ratkaisua ei ollut. Sen on täytynyt vaikuttaa henkilöstön mielipiteisiin ja integraatiota on myös harkittu aikaisemminkin, joten muutos ei sinällään ollut poikkeuksellinen ja yllättävä tapahtuma. Henkilöstölle ei myöskään oikein tarjottu toista vaihtoehtoa, jolloin heidän oli vain sopeuduttava integraatioon.

Haastatteluiden perusteella muutosvastarinta ei ole ollut kovin voimakasta muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Suurin osa haastateltavista suhtautui jollakin tapaa positiivisesti muutokseen ja he ovat olleet melko tyytyväisiä integraation toteuttamiseen. Integraatio oli myös joidenkin keskuudessa odotettu, sillä he uskoivat sen tuovan parannuksia työvälineisiin ja yleisesti kohentavan käytettävissä olevia resursseja. Määrärahat nousivatkin useilla tulosyksiköillä, mikä paransi useiden työntekijöiden työvälineitä.

Eniten muutosvastarintaa esiintyi työntekijätasolla ja se kohdistui usein uusiin järjestelmiin sekä toimintatapoihin. Esimiestasolla muutosvastarinta kohdistui enemmänkin kasvaneeseen byrokraatiaan, mutta uudet toimintatavat aiheuttivat jonkin verran muutosvastarintaa. Johtavalla tasolla integraatioon suhtauduttiin kokonaisvaltaisemmasta ja rakentavammasta näkökulmasta, jolla pyrittiin pääsemään parhaaseen lopputulokseen. Johtavan tason henkilöt kuitenkin antoivat

kritiikkiä integraatiolle, koska integraation tavoitteet eivät olleet täysin selkeitä eikä kehitystyötä tehty tarpeeksi hyvin.

Muutosvastarintaa esiintyi, kun omia käytänteitä ja rutiineja ei oltu valmiita muuttamaan. Uudet järjestelmät kohtasivat muutosvastarintaa eikä niitä oltu halukkaita opettelemaan. Myös matkustaminen Imatralta Lappeenrantaan kokouksiin sekä muihin tilaisuuksiin koettiin välillä turhauttavaksi. Voimakkaimmin muutosvastarintaa ilmeni, kun muutamat työntekijät ilmaisivat haluavansa irtisanoutua ennen integraatiota ja päättää työuransa ennen eläköitymistään.

Muutos on aiheuttanut paljon keskustelua henkilöstön välillä, niin puolesta kuin vastaan. Keskustelu on voinut vähentää muutosvastarintaa, koska keskusteluissa on levinnyt tietoa integraatiosta ja moni on voinut saada hälvennettyä omia epävarmuuksia. Toisaalta muutokseen negatiivisesti suhtautuvat saattoivat vahvistaa näkemystään keskustelun johdosta. Integraation aikana työntekijöiden keskinäinen tuki on ollut merkittävässä roolissa esimiehien tuen lisäksi.

Integraatio herätti henkilöstössä kehitysehdotuksia, joita he esittivät Eksotelle. Kaikkia ehdotuksia ei saatu läpi, mutta niiden esittämiseen annettiin mahdollisuuksia ja vaikutti, että Imatran henkilöstöä kuunnellaan. Kaikki ehdotukset eivät toteutuneet, jolloin henkilöstössä nousi kysymyksiä, miksi hyvä käytäntö pitäisi hylätä. Esiin nousi myös se, että joillain osa-alueilla toimintatavat heikkenivät integraation myötä. Huolta aiheutti myös se, että pitääkö lähteä toiselle paikkakunnalle töihin toiseen Eksoten yksikköön. Ongelma ratkesi niin, että työkierto annettiin mahdollisuutena eikä pakkona. Tämä innosti monia työntekijöitä ja se nosti heidän myönteistä suhtautumista integraatioon.

Tiedottaminen vaikutti onnistuneen hyvin ja se oli ennen kaikkea säännöllistä ja koko henkilöstön kattavaa. Tiedottamista varten järjestettiin erillisiä tilaisuuksia, joissa oli myös mahdollista esittää kysymyksiä ja saada vastauksia. Onnistuneella tiedottamisella on ollut merkittävä rooli siinä, miten henkilöstö on ottanut muutoksen vastaan. Voidaankin päätellä, että asemoimalla muutos mahdollisimman positiiviseksi henkilöstön näkökulmasta katsoen vähentää muutosvastarintaa. Muuttamalla henkilöstön pelkoja ja huolia voidaan heidän mielipiteisiin vaikuttaa. Niin sanotut

pakolliset toimet olisi hyvä asemoida juurikin mahdollisuutena, koska usein löytyy niitä, jotka haluavat kokeilla jotakin uutta. Näin myös tehtiin esimerkiksi työkierron osalta ja sen on täytynyt vähentää muutosvastarinnan muodostumista integraatiossa.

Haastatteluissa nousi esiin myös varsinaisesti integraatioon kuulumaton tekijä. Imatran ja Lappeenrannan välillä on jonkinlainen kuilu, mikä vaikuttaa haastateltavien mukaan edelleen. Kuilu vaikutti joidenkin mielipiteisiin muutoksesta, koska he kokivat, ettei heitä arvosteta täysimääräisesti uutena jäsenenä. Tällöin heille muodostui enemmän muutosvastarintaa kuin tilanteessa, jossa kuilua ei olisi ollut. Kuilun poistaminen olisi erittäin tärkeää tulevaisuudessa, koska eriarvoisuus organisaation yksiköiden välillä ei ole kestävä. Kuilun poistaminen voisi parantaa Imatran henkilöstön motivaatiota. Yhteistyö Eksoten yksiköiden välillä on tärkeää kehitystyön sujuvuuden ja onnistumisen kannalta, joten kuilu tulisi poistaa. Kuilu on yhteistyön esteenä, mikäli Imatralta tulevia ehdotuksia tai hyviä käytänteitä ei osata hyödyntää arvostuksen puutteen vuoksi.

Valitettavasti tavoitteet, joita integraation jälkeen lähdettiin tavoittelemaan eivät olleet selkeitä edes johtaja-tasolla. Yhteisen punaisen langan puuttuminen on vaikuttanut, miten muutoksen suhtaudutaan. Yhteisellä tavoitteella johdonmukaistettaisiin organisaation toimia.

Kokonaisuutena muutosvastarintaan vaikuttamisessa onnistuttiin Imatran integraatiossa hyvin. Muutosvastarintaan kyettiin vaikuttamaan jo etukäteen kommunikoinnin ja koulutuksien avulla. Huolimatta muutoksen henkilöstölle tuomista negatiivisista asioista, henkilöstö vaikutti olevan myös huojentunut siitä, että Imatra liittyi Eksoteen ja suureen organisaatioon. Suureen organisaatioon suhtauduttiin siis myös positiivisesti. Eksoteen liittyminen paransi mahdollisuuksia vaihtaa työpistettä ja työtehtäviä, mikä kiinnosti ja innosti monia Imatran työntekijöitä. Työkierron mahdollisuutena esille tuominen oli yksi muutoksen positiivisimmista tekijöistä henkilöstön näkökulmasta. Myös työvälaineiden sekä määrärahojen parantuminen otettiin tyytyväisinä vastaan.

Integraation synergiaedun hyödyntäminen vaikutti jäävän alhaisemmaksi kuin olisi ollut mahdollista. Synergiaedun tutkiminen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde,

sillä olisi mielenkiintoista tutkia Eksoten eri yksiköiden hyviä toimintamalleja. Niitä täytyisi verrata nykyisiin Eksoten toimintatapoihin ja pyrkiä löytämään parempia ja toimivia käytänteitä, joilla organisaatiota voisi kehittää.

## Lähteet

Audia P.G., Brion S. (2007) Reluctant to change: self-enhancing responses to diverging performance measures. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 102, sivut 255-269

Bareil C. (2013) Two Paradigms about Resistance to Change. *Organization Development Journal*, Vol. 31, Nro. 3, sivut 59-71

Beal L., Stavros J.M. ja Cole M.L. (2013) Effect of Psychological Capital and Resistance to Change on Organizational Citizenship Behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 39, Nro. 2, sivut 1-11

Coghlan D. (1993) A Person-centred Approach to Dealing with Resistance to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14, Nro. 4, sivut 10-14

Curtis E., White P. (2002) Resistance to Change: Causes and Solutions. *Nursing Management*, Vol. 8, Nro. 10 sivut 15-20

Dahl M. (2011) Organizational Change and Employee Stress, Vol. 57, Nro. 2, sivut 240-256

Dent E., Goldberg S. (1999) Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, Nro. 1, sivut 25-41

Ford J., Ford L., & D'Amelio, A. (2008) Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, Vol. 33, sivut 362-377

Ford J., Ford L. (2009) Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, Vol. 87, Nro. 4, sivut 99-103

Ford J., Ford L. (2010) Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, Vol. 39, Nro. 1, sivut 24-36

Heilmann P. (2007) High level competence: A tool for coping with organizational change. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, Iss. 9, sivut 727-741

Hellman C. (1997) Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 137, Nro. 6, sivut 677-689

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. (2003) Tutki ja kirjoita, 10. painos. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hoiva ja Terveys. (2014) Numero 10/17.12.2014. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2016]. Saatavilla [http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johdaminen/Documents/Hoiva\\_Terveys%2010\\_2014%20Sotessa%20seurataan%20Eksotea.pdf](http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johdaminen/Documents/Hoiva_Terveys%2010_2014%20Sotessa%20seurataan%20Eksotea.pdf)

Hon A., Bloom M., Crant M. (2014) Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance. *Journal of Management*, Vol. 40, Nro. 3, sivut 919-941

Imatran kaupunki (2015) Sosiaali- ja terveystoimen siirtyvät kaupungilta Eksotelle 1.1.2016. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.11.2016]. Saatavilla <http://www.imatra.fi/ajankohtaista/sosiaali-ja-terveyspalvelut-siirtyvat-kaupungilta-eksotelle-112016>

Kippenberger, T. (1998) Planned change: Kurt Lewin's legacy. *The Antidote*, Vol. 3, Iss. 4, sivut 10-12

Kotter J., Schlesinger L. (2008) Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*.



Miettinen J., (2008) Vuorotyö ja terveys. Duodecim, Vol. 28, Nro. 2, sivut 113-116. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 03.11.2016]. Saatavilla [http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p\\_artikkeli=t100526](http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=t100526)

O'Connor C. (1993) Managing resistance to change. Management Development Review, Vol. 6, Nro. 4, pp. 25

Oreg S. (2003) Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. Journal of Applied Psychology, Vol. 88, Nro. 4, sivut 680 – 693

Oreg S., Berson Y. (2011) Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. Personnel Psychology, Vol. 64, Nro. 3, sivut 627-659

Palmer B. (2004) Overcoming Resistance to Change. Quality Progress, Vol. 37, Iss. 4, sivut 35-39

Pardo del Val M., Fuentes C. (2003) Resistance to change: a literature review and empirical study. Management Decision, Vol. 41, Nro. 2, sivut 148-155

Pardo del Val M., Fuentes C., Roig-Dobón S. (2012) Participative Management and Its Influence on Organizational Change. Management Decision, Vol. 50, Nro. 10, sivut 1843-1860

Piderit S. (2000) Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. Academy of Management, Vol. 25, Nro. 4, sivut 783-794

Randle J. (2001) The Effect of a 3-year Pre-registration Training Course on Students' Self-esteem. Journal of Clinical Nursing, Vol. 10, Nro. 2, sivut 293-300

Reger R., Mullane J., Gustafson L., DeMarie S. (1994) Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets. Academy of Management Executive, Vol. 8, Nro. 4, sivut 31-43

Robbins S., Judge T., Campbell T. (2010) Organizational Behaviour, 13. versio. Pearson Education Limited, England

Smollan R. (2011) The Multi-dimensional Nature of Resistance to Change. Journal of Management & Organization, Vol. 17, Nro. 6, sivut 828-849

Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote (2016) Hallituksen julkistuksesta sote- ja maakuntauudistuksen lakiluonnoksista. Sosiaali- ja terveysministeriö tiedote Nro. 298/2016

Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote (2016) Pulaa lääkäreistä ja työnjohtajista, ylitarjontaa sihteereistä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 30.10.2016]. Saatavissa: [http://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/pulaa-laakareista-ja-tyonjohtajista-ylitarjontaa-sihteereista](http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/pulaa-laakareista-ja-tyonjohtajista-ylitarjontaa-sihteereista)

Uutisvuoksi (2016) Sote-kuohut ulottuvat jo sisätiloihin, pääkirjoitus 05.11.2016. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 06.11.2016]. Saatavilla <http://www.uutisvuoksi.fi/Mielipide---P%C3%A4%C3%A4kirjoitus/2016/11/05/Sote-kuohut%20ulottuvat%20jo%20sis%C3%A4tiloihin/2016521452242/70>

Yle Uutiset (2016) Tällainen on Suomen sote-mammutti – 1,6 miljoonaa ihmistä, 26 kuntaa, menot 16 miljardia vuodessa. [Viitattu 10.10.2016]. Saatavilla <http://yle.fi/uutiset/3-9206280>

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko

#### **Muutoksen johtajat / johtajat**

- Miten muutoksesta tiedotettiin organisaatiota?
- Miten muutos toteutettiin?
  - Millaisia toimet olivat ennen, aikana ja jälkeen?
- Esiintyikö muutosvastarintaa?
  - Miten ja millaista muutosvastarintaa esiintyi?
  - Miten kohdattiin ja vaikutettiin vastarintaan?
  - Tuottiko muutosvastarinnan ilmeneminen hyödynnettävää tietoa?
- Miten muutos onnistui?
- Muita havaintoja, vapaa sana

#### **Työntekijät / hoitohenkilökunta**

- Miten muutoksesta tiedotettiin?
- Kuinka paljon saitte tietoa muutoksesta ja oliko sitä riittävästi?
- Kuinka hyvin ymmärsitte muutoksen tarkoituksen ja toteutustavan?
- Millaisia vaikutuksia muutos toi teidän omaan työhön ja työskentelyyn?
  - Tuliko uusia järjestelmiä, ja miten koitte sen?
- Millaisia tuntemuksia ja mielipiteitä muutos herätti?
- Millaista tukea saitte muutoksen tuomiin haasteisiin?
- Miten kuvailisitte muutosjohtajien tapoja toteuttaa muutosta?
  - Millaisia hyviä ja huonoja puolia?
- Muita havaintoja, vapaa sana