



Muutoksessa johtaminen hoitohenkilökunnan kokemana yhden keskussairaalan toimintayksikössä

Heidi Sissala

Marita Voltti

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Tampereen ammattikorkeakoulu, YAMK
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkimusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkimusohjelma

SISSALA, HEIDI & VOLTTI, MARITA:

Muutoksessa johtaminen hoitohenkilökunnan kokemana yhden keskussairaalan toimintayksikössä

Opinnäytetyö 74 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Marraskuu 2020

Opinnäytetyön idea sai alkunsa yhden keskussairaalan toimintayksikön muutosprosesseista. Kyseisessä yksikössä on tapahtunut isoja muutoksia viime vuosina. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää hoitohenkilökunnan kokemuksia muutoksessa johtamisessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena hyödyntäen strukturoitua haastattelulomaketta, joka sisälsi avoimet kysymykset. Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2020 yhden keskussairaalan toimintayksikön seitsemältä hoitohenkilökunnan jäseneltä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda tutkittua tietoa hoitohenkilökunnan kokemuksista muutoksessa johtamisesta.

Tutkimustulosten mukaan hoitohenkilökunta toivoi selkeää ja avointa viestintää muutoksen strategiasta ja käytännön ohjeistuksista. Hoitohenkilökunnan mukaan esimiesten on tiedotettava avoimesti muutoksen kaikissa eri vaiheissa sekä ottaa hoitohenkilökunta mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Hoitohenkilökunta toivoi riittäviä resursseja muutoksen läpiviemiseksi sekä johtajilta kykyä ennakoida muutoksen vaikutuksia. Hoitohenkilökunnan mukaan esimiesten on mahdollista omalla esimerkillään ja asenteellaan vaikuttaa muutosasenteisiin. Hoitohenkilökunta koki tärkeäksi, että heillä olisi mahdollisuus osallistua muutoksen aikaiseen päätöksen tekoon. Tutkimustulosten mukaan hoitohenkilökunta toivoi suoraa palautetta, palkitsemista ja arvostusta työstään. Hoitohenkilökunta toivoi muutoksen aikana kaikille selkeää roolia ja vastuunjakoja. Tutkimuksen mukaan hoitohenkilökunta korosti läsnä olevan ja näkyvän johtajan merkitystä muutoksen aikana.

Johtopäätöksenä muutoksessa johtaminen on haastava ja todellista osaamista vaativa johtamisen osa-alue. Muutos koettelee koko organisaation henkilökuntaa. Koko hoitohenkilöstön panosta tarvitaan muutosprosessissa. Yhtä ainoa oikea johtamisen näkökulmaa ei ole muutoksen johtamisessa, mutta muutoksen eri vaiheissa tarvitaan erilaisia ominaisuuksia. Hoitohenkilökunta on tärkeää ottaa mukaan muutosprosessiin. Viestinnän tulee olla avointa ja kulkea molempiin suuntiin.

Asiasanat: muutosjohtaminen, muutos, johtaminen, johtaja, esimies, johtamisosaaminen, organisaatio, organisaatiomuutos

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Management of Health Care and Social Services

SISSALA, HEIDI & VOLTTI, MARITA:
Change Management experienced by Nursing Staff in One Central Hospital's Operational Unit

Master's degree thesis 74 pages, appendices 5 pages
November 2020

The purpose was to find out how the healthcare professionals working in the unit felt about the leadership role during these changes. The aim was to produce analyzed data about healthcare professionals' experiences of leaderships role while going through changes at a workplace. The data were collected during spring 2020 through questionnaires from seven healthcare professionals. The data were analyzed through data-driven content analysis.

Healthcare professionals hoped for clear and open communication about the changing process and wanted to participate to the planning and implementation stages. Healthcare professionals hoped to get additional resources and abilities to anticipate the outcome of the change from their leaders. They hoped to get direct feedback, rewards and appreciation of their individual work effort and experience.

As a conclusion, leadership in change is challenging role to adapt and require true skills from the leader. Organization facility going through the change, as well as each worker related to the process from management to supportive staff need to be committed to the process. It is important to implement healthcare professionals' input and include them as part of the team, since change requires different points of views through out the different stages of the process.

Key word: change management, change, manage, managementleader, competence, organization, organizational.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KOHDEORGANISAATIO	8
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE	9
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	10
	4.1 Muutosprosessi	13
	4.2 Työelämän muutoksen johtaminen	16
	4.3 Henkilökunnan johtaminen	21
	4.4 Haasteet hoitotyön muutoksen johtamisessa	23
	4.5 Teoreettisten lähtökotien yhteenveto	33
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
	5.1 Laadullisen tutkimuksen kulku ja aineiston keruu	35
	5.2 Aineiston keruun toteutus	36
	5.3 Sisällönanalyysi	38
6	TUTKIMUSTULOKSET	41
	6.1 Hoitohenkilökunnan kokemukset muutoksessa johtamisessa	41
	6.2 Strategia	42
	6.3 Hoitohenkilökunnan vaikutusmahdollisuudet	44
	6.4 Tuki ja kannustus	45
7	POHDINTA	48
	7.1 Eettisyys ja luotettavuus	48
	7.2 Tutkimustulosten tarkastelu	53
	7.3 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	59
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	68
	Liite 1. Kyselylomake/ Intervjun formen	68
	Liite 2. Saatekirje 1.	69
	Liite 3. Suostumuslomake haastatteluun	72
	Liite 4. Toteutussuunnitelma	73
	Liite 5. Kirjallisuuskatsaus	74

1 JOHDANTO

Muutosta voidaan kuvailla kehityksen veturina, mihin ihmiset vaikuttavat omalla toiminnallaan ja ammattitaidollaan. Muutos on jatkuvaa ja väistämätöntä yrityksen toiminnan kehittymisen ja ylläpysymisen kannalta. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 34–35.) Muutoksessa johtamista voidaan kutsua toimintaprosessien uudistamiseksi jonkun johdolla. Muutosjohtamisessa kartoitetaan yrityksen ja toiminnan nykytila, kilpailu- ja markkinatilanne ja näiden kehitys. Näiden avulla tunnistetaan muutostarpeet. Kommunikointi yrityksen sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden sekä työntekijöiden kanssa on tärkeää, muutosprosessiin vaikuttavien osatekijöiden tunnistamiseksi. Johto sekä henkilöstö on tärkeää sitouttaa muutokseen alusta alkaen, jotta muutos voidaan toteuttaa laadukkaasti, taloudellisesti ja onnistuneesti. Erityisesti johdon merkitys korostuu muutoksessa, sillä johdon rooli korostuu muutoksen vetäjänä motivoiden henkilöstö mukaan muutokseen. (Apilo, Taskinen & Kallankari 2007, 174–175.)

Jokaisella johtajalla on oma tapansa johtaa ja johtaja tarvitsee muutosjohtamisen taitoja joka päivä. Muutosjohtamiseen tarvitaan kuitenkin ominaisuuksia, jotka helpottavat muutoksen toteuttamista haastavissakin muutostilanteissa. Yhdellä ihmisellä ei ole kaikkia ominaisuuksia, mutta hyvä johtoryhmä koostuu sellaisesta ihmisryhmästä, joilla on erilaisia ominaisuuksia. Hyviin johtajan ominaisuuksiin kuuluu hyvä itsetuntemus, suunnitelmallinen tapa toimia, yrittäjähenkisyys, ulospäin suuntautuneisuus, innovatiivisuus, sisäänpäin suuntautuneisuus, innostava, näkemyksellinen ja tutkiva. Muutoksen läpiviemiseksi tarvitaan myös kurinalaisuutta, rohkeutta, vuoropuhelua, viestintää, aikaansaavaa toimintaa, johdonmukaista ja luotettavaa johtamista, luottamusta tulevaisuuteen, taloudellista ajattelutapaa, oikeudenmukaista kohtelua sekä innostunutta ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Muutoksessa tarvitaan oikeita ihmisiä oikeissa paikoissa. (Valpola ym. 2010, 28–29, 33, 45.)

Muutosjohtaminen on myös arjen muutosten johdettua toteuttamista sekä isompien ja pienempien muutoshankkeiden hallittua ja tavoitteellista läpivientiä (Salmisaari 2016, 132). Luomalan mukaan (2008, 10) idea muuttuu muutokseksi, jonka jälkeen tavoitteet määritellään muutokselle perusteluineen. Muutoksessa

on tärkeää huomioida organisaation toimivuus, jotta muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti. Käytännön työssä tämä tarkoittaa sitä, että muutoksessa huomioidaan työolosuhteet ja siihen vaikuttavat tekijät moniulotteisesti, jotka suhteutetaan muutostavoitteisiin. (Salmisaari 2016, 132.)

Hoitotyössä esimiehen valta on sidoksissa perustehtävän toteuttamiseen ja esimiesten valta on yhteydessä vahvasti tähän. Valta mahdollistaa hoitotyön kehittämisen, prosessoinnin ja organisoinnin arjessa. (Viinikainen 2015, 69–70.) Hoitotyössä esiintyy kuitenkin eroja johtajien käytännön ja arjen työn välisissä painotuksissa yrityskohtaisesti. Johtamisosaaminen syntyy perustyön ja johtamistyön kokemuksen kautta ja kehittyy vaatimustason ja ympäristön haasteiden avulla. Muutoksen johtamisessa kehittämisen kohteina on osoitettu olevan strateginen päätöksentekokyky, teknologiset valinnat ja muutoksen konkreettinen toteuttaminen. Tärkeä kehittämisen kohde johtamistyössä on reflektiokyky johtamistyön vahvuuksissa ja heikkouksissa. (Kantanen 2017, 78–81.)

Viinikaisen (2015, 69–70) mukaan muutoksessa johtaminen saattaa olla haasteellinen prosessi ja vaatii esimieheltä ja johtajilta henkistä vahvuutta, rohkeaa asennetta, osaamisen johtamista sekä aktiivista otetta arkeen. Muutoksessa johtamisesta voisi puhua enemmänkin muuttumisen johtamisesta, sillä tulee ymmärtää muutosprojektin johtamisen dynaaminen ja inhimillinen luonne. Muutoksen johtamisen uudessa ajattelutavassa korostuu muutosprosessiin sisällytettävä läsnäolon taito sekä rakentava ja sensitiivinen vuorovaikutus. Kommunikaation laadulla ja sen ymmärtämisellä on muuttumisen johtamisessa suuri merkitys. (Lunkka 2018, 81–92.)

Muutoshankkeet ovat jatkuvia yrityksissä ja nämä saattavat haastaa organisaatiota ja henkilökuntaa, sillä tutkimuksen mukaan noin 70 prosenttia muutoksista epäonnistuu. (Burnes 2004, 886–902.) Muutosprojekteissa muutoksessa johtamisessa on kehittämisen varaa etenkin tiedottamisessa, muutoksen aikaisessa organisoinnissa, johtajien avoimuudessa ja lähiesimiesten osaamisessa muutokseen liittyvissä tekijöissä, sillä lähiesimiehiltä näyttää puuttuvan osittain tietoa muutokseen liittyvistä tekijöistä. Henkilökunnan tiedon puute aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta omasta työpaikasta muutosprosessin aikana. (Luhtasela, Raheem, Salin 2017, 278–280.)

Henkilökuntaa tulee vahvistaa tiedollisesti ja taidollisesti muutoksen aikana. Työnohjausta, vertaistukea, kokemuksellisen tiedon jakamista ja huolellista perehdytystä tulee lisätä muutoksen aikana, sillä nämä mahdollistavat onnistuneen muutoksen. (Pajula 2015, 107.) Tutkimuksien perusteella muutokset vaativat koko henkilökunnalta valmiutta, kykyä ja halukkuutta sopeutua uusiin muutoksen tuomiin vaatimuksiin. Muutoksen aikaista johtamista ja henkilökunnan kokemuksia muutoksessa johtamisesta tulee tutkia lisää, sillä muutoksen aikaisessa johtamisessa on tutkimusten mukaan kehittämisen varaa. (Miller 2002, 359–360; Smith 2003, 38–49; Burnes 2004, 886–887.)

Työmme tarkoituksena on kuvata, miten yhden keskussairaalan henkilökunta on kokenut muutoksessa johtamisen. Tutkimuksesta saatua voidaan hyödyntää uusissa muutosprosesseissa johtamistyössä. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää myös työhyvinvoinnin edistämisessä.

2 KOHDEORGANISAATIO

Keskussairaala, jossa tutkimus toteutettiin, kuuluu sairaanhoitopiiriin, jonka omistaa 13 jäsenkuntaa. Sairaanhoitopiiri on toiminut nykyisessä muodossa 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Sairaanhoitopiiri järjestää erikoissairaanhoidon palvelut alueensa asukkaille. Sairaanhoitopiirissä on sekä suomen- että ruotsinkielisiä kuntia. Tällä alueella asuu 169 728 ihmistä, ja heistä hieman yli 50 % puhuu ruotsia, vajaa 50 % suomea ja alle 5 % jotain muuta kieltä äidinkielenään. (Yleisesittely n.d.) Hallinnollisesti sairaanhoitopiiri koostuu yhdestä sairaalasta. Palveluita tarjotaan erikoissairaanhoidon piirissä, joita tukevat monet palveluyksiköt. Sairaanhoitopiirin toimintaperiaatteina on erityisosaaminen ja yhteistyö. (Yleisesittely n.d.)

Toimintayksikkö

Toimintayksikön erikoisosaamisalana on mitata ihmisen kehon elintoimintoja ja niiden häiriötiloja uuden teknologian avulla. Tutkimuksiin potilaat pääsevät lääkärin tekemällä läheteellä, joka annetaan poliklinikoilta tai osastoilta. (Redaktion Toimitus 2020.) Toimintayksikössä tutkitaan keuhkojen ja sydämen sekä ruuan-sulatuskanavan toimintaa erilaisten mittausten avulla. Tutkimukset tehdään joko lyhytaikaisena tutkimuksena tai pitkäaikaisrekisteröinteinä. (Redaktion_Toimitus 2020.)

Toimintayksikössä tehdään myös luuston, keuhkojen, munuaisten ja imuteiden toiminnallisia kuvantamistutkimuksia radioaktiivisten isotooppien avulla. Radioaktiivisen aineen avulla tutkitaan ihmisen elimiä. Radioaktiivinen lääkeaine kulkeutuu aineenvaihdunnan kautta tutkittavaan elimeen. Radioaktiivisuuden kertymistä tutkittavasta elimestä seurataan gammakameralla erilaisilla kuvausmenetelmillä. Radioaktiivisia isotooppeja voidaan käyttää myös sairauksien, kuten kilpirauhassyövän hoidoissa. (Redaktion Toimitus 2020.)

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata hoitohenkilökunnan kokemuksia muutoksessa johtamisessa yhden keskussairaalan toimintayksikössä.

Tutkimustehtävä on seuraava:

Millaisia kokemuksia hoitohenkilökunnalla oli muutoksessa johtamisessa?

Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa tutkittua tietoa henkilökunnan kokemuksista muutoksessa johtamisesta. Tutkimuksesta saatua tietoa on tarkoitus hyödyntää keskussairaalan toimintayksikön uusien muutosprossien läpi viemisessä. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää myös työhyvinvoinnin edistämässä.

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Beerin ja Nohrian (2000) mukaan iso osa muutoksista epäonnistuu. Smith (2003) ja Burnes (2004) tutkimustulosten mukaan lähes 70 prosenttia muutoksista epäonnistuu. (Smith 2003, 38–49; Burnes 2004, 886–887.) Millerin (2002) tutkimustuloksen mukaan noin kolme kymmenestä muutoksesta onnistuu saavuttaen päämääränsä. Kantasen (2017) mukaan hoitotyössä johtamisen osaamista tulee tutkia ja tutkimustulosten avulla voidaan tunnistaa kehittämistarpeet johtamistyössä. Oleellisia kehittämisen tarpeita nousee erityisesti lähijohtamisen sekä keski- että ylemmän johtamisen alueella. (Kantanen 2017, 78–81.)

Kehittämisen kohteina nousee strateginen päätöksentekokyky, teknologiset valinnat ja muutoksen konkreettinen toteuttaminen. Tärkeänä kehittämisen kohteena on myös johtajien kyky reflektoida vahvuuksia ja heikkouksia johtamistyössään. (Kantanen 2017, 78–81.) Tutkimuksista ilmenee, että vahvana perusolettamuksena on, että muutokset vaativat työntekijöiltä valmiutta, kykyä ja halukkuutta sopeutua uusiin muutoksen tuomiin vaatimuksiin. Tämän vuoksi muutosjohtamisen aikaista ihmisten johtamista on tutkittava lisää sekä henkilökunnan näkökulman esiin tuominen on tärkeää. (Miller 2002, 359–360; Smith 2003, 38–49; Burnes 2004, 886–887.)

Organisaation muutoksia tulee tutkia ja löytää se muutosjohtamisen toimintamalli, joka soveltuu parhaiten organisaation tilanteeseen (Kallankari 2019). Muutoksien johtaminen on myös useiden tieteenalojen alla, jonka vuoksi aikaisempien tutkimustulosten suhteuttaminen ja vertailu toisiinsa on vaikeaa (Latham 2013, 19–40.) Nykypäivän maailmassa muutos on jatkuvaa ja organisaation muutos on yksi tärkeimmistä organisaation kohtaamista ongelmista, etenkin, kun yli puolet muutoshankkeista epäonnistuu. (Burnes 2004, 886–902.)

Organisaation missio, visio ja strategia

Perustehtävän selkeyttäminen on tärkeää hoitotyössä. Muutostarpeet ihmisten terveystarpeissa on osattava tunnistaa ja ennakoida. (Kanste 2016, 6–7). Hoitotyössä työntekijöiden ja esimiesten välillä tarvitaan enemmän vuoropuhelua, jotta

yrityksen tavoitteet selkeytyvät henkilökunnalle. Tämä mahdollistaa myös sen, että tavoitteita on helpompi asettaa. (Viinikainen 2015, 70.) Esimiehen on tiedostettava oman organisaationsa missio, visio ja strategia, sillä häneltä edellytetään myös näiden määrittelyä. Optimaalisin tilanne on, kun esimies työyhteisön kanssa voi luoda yhteistä visiota, tätä kuvataan jaetuksi visioksi. Esimiehen on ohjattava aktiivisesti yksilöä sekä yhteisöä yhteistä visiota kohden. Esimiehen on oltava myös orientoitunut tulevaisuuteen, onnistuakseen muutoksen johtamisessa. Organisaation jokaisella tasolla on merkittävä rooli muutoksen toteuttamisessa, vaikka suurin vastuu on ylimmällä johdolla. Esimiesten tehtävä on muutoksen jalkauttaminen käytäntöön. (Kanste 2016, 6–7).

Organisaation luodessa strategiaa, syntyy strategia-asiakirja, jonka tulee vastata kysymyksiin, minkä vuoksi ja kuinka organisaation toimintaa halutaan muuntaa ja mitkä osat ovat toimivia osa-alueita. Strategia-asiakirjaa voidaan esitellä kuvien tai tekstin muodossa. Perinteinen tapa viestittää strategiasta on erilaiset tiedotuspäivät, joissa voidaan hyödyntää tiedotusmateriaalia ja samalla henkilökunnalle mahdollistuu kysymysten esittäminen suoraan johdolle. Viestin vieminen voi haastaa johtoa. Yksinkertainen ja selkeä viesti on vahva työkalu viestin viemiselle muutoksen aikana. On osattava asettua kuulijan asemaan ja osattava käyttää kuulijoiden samaa ammattikieltä. (Lindroos ym. 2010, 162–164.) Ihmisten vastaanottokyky on erilainen ja sillä on rajat. Lyhyet yhteenvedot toimivat parhaiten. Erlingsdottir, Ersson, Borell & Rydenfält (2018) tutkimuksen mukaan muutosprosessit onnistuvat parhaiten, kun viestintä on avointa, ajantasaista ja helposti saatavilla. Muutosprosessien huolellinen suunnittelu ja strategia edistävät muutoksen toteutumista. (Erlingsdottir ym. 2018.)

Uudenlaista strategiaa voidaan synnyttää, jos rakenne seuraa tiiviisti suunnitelmaa. Uutta strategiaa tulee johtaa hyväksi havaittujen käytäntöjen ja arvostavien johtamistapojen avulla. Huolellisesti suunniteltu muutosohjelma ja strategia esitellään henkilökunnalle ja jalkautetaan käytäntöön osatavoitteiden avulla. Kaiken tämän muutoksen tavoitteena on saada aikaan myönteinen kehitys organisaatiossa ja lisätä henkilökunnan viihtyvyyttä. Henkilökunnan palkitseminen ja palaute lisää henkilökunnan motivaatiota. (Aaltonen ym. 2004, 176–177; Lindroos 2010, 162–164.) Lyhyt, ytimekäs, napakasti ja selvästi esitetty strategia on helppo jalkauttaa käytäntöön. (Lindroos 2010, 162–164.)

Mitä useampi henkilö on prosessoimassa strategian luomista ja syntyä, sitä helpompi se on jalkauttaa. Strategiaa voidaan viestiä monella tavalla. Tärkeää on tuottaa materiaalia strategiasta, mitä johdon on helppo hyödyntää sen esitteilyssä. Materiaalista on helppo lukea uudelleen strategiaa ja palauttaa mieliin mitkä ovat organisaation tavoitteet ja päämäärät ja millä menetelmillä siihen edetään. Tätä materiaalia on helppo hyödyntää myös sidosryhmien ja asiakkaiden tiedottamisessa. Myös internet- ja intrasivut palvelevat hyvin muutoksen mainostamiseen. (Lindroos 2010, 162–164.)

Yksi tärkeä osa strategiaa ja muutosta on henkilöstöjohtaminen. Henkilöstön oikealla määrällä sekä heidän osaamisen kartoittamisella ja sen hyödyntämisellä voidaan saada merkittäviä korjausliikkeitä aikaiseksi, eikä tarvita ulkopuolisia konsulentteja. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on merkittävä osa henkilöstöjohtamista, myös muutoksen keskellä. Johtamista ei voi toteuttaa varttitunnissa muiden tehtävien lomassa, vaan henkilöstö vaatii tänä päivänä enemmän ja enemmän yksilöllisempää johtamistapaa. Tällainen malli vaatii rinnalleen yhteisesti luodut pelisäännöt, jotka tukevat ryhmätoimintaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Aaltonen ym. 2004, 176–177.)

Beliasin (2019) tutkimusryhmän mukaan muutosjohtamisessa on oltava selkeä strategia ja henkilökuntaa tulee tukea koulutuksilla koko muutosprosessin ajan. Briggs (2012) painotti jatkuvaa koulutuksentarkeyttä jatkuvasti muuntuvassa terveydenhoidossa. Työntekijöitä tulee tukea ja ohjata ammatillisesti koko muutosprosessin ajan. (Pajula 2013, 119.) Johtajan tulee kyetä keskustelemaan ja neuvottelemaan työntekijöiden kanssa sekä huomioida heidän ehdotukset sekä mielipiteet koko muutosprosessin ajan. (Henderson, Paterson, Burmeister, Thomson & Young 2013, 368–376.)

Sosiaali- ja terveysalalla visio, missio ja strategia pohjautuvat usein ihmisten auttamiseen. Tämä haastaakin yrityksiä jatkuvasti tarkastelemaan toimintatapojaan. Sosiaali- ja terveysalan yrityksiin kohdistuu myös rakenteellisia uudistuspaineita. Toimintayksiköiden ja organisaatioiden kokojen suurentuminen ja lisääntynyt tarve moniammatilliseen työskentelyyn haastaa työyhteisöjä muokkaamaan ja kehittämään palveluitaan ja toimintatapojaan. (Vataja 2012, 74–75, 106.) Hoitotiede, lääketiede ja sosiaalitieteet sekä niiden tutkimukset kehittyvät ja etenevät

nopeasti. Sosiaali- ja terveystalouden tulee uudistua kehityksen mukana. Lisäksi yhteiskunnan muutokset ja uudet lait tuovat muutoksen tarvetta alalle. Suomessa ikärakenteen muutokset ja syntyvyyden lasku, valtion sekä kuntien taloushaasteet ja digitalisaatio lisäävät uudistumistarpeita sote-alan palveluille. (Kallankari 2019.) Suomessa sote-alan palvelut ovat olleet jatkuvan muutoksen kohteena. Muutokset voivat kohdistua toimintoihin, työntekijöihin laitteisiin, fyysiseen ympäristöön tai sijaintiin. (Pajula 2013, 119.)

Sote-palvelujen kehittäminen on luonteeltaan erityistä alan potilasturvallisuus ja laatuvaatimukset huomioiden, sillä palvelut eivät saa keskeytyä eikä laadussa saa tapahtua muutoksien takia poikkeamia (Kallankari 2019.) Muutoksien taustalla voi olla myös EU-lainsäädännön muutokset, Covid-19-virus, kotimaiset lainsäädännön muutokset tai uudet hoitosuositukset. Muuttuvissa tilanteissa työyhteisöjen on kyettävä tunnistamaan ja määrittelemään yhteisiä toimintatapoja ja tavoitteita. Paikallisten toimijoiden autonominen työskentelytapa on lisääntynyt, joka vaikuttaa yrityksen toiminnan ohjaustapojen muutostarpeeseen. Autonominen työskentelytapa näyttäytyy käytännössä standardien sekä normien vähenemisenä ja nämä ovat korvautuneet ohjeistuksilla, informaatiolla sekä sopimuksilla. (Vataja 2012, 74–75, 106.)

4.1 Muutosprosessi

Organisaatiossa tapahtuva kehitystyö on valmisteltujen muutosten toteutusta ja tämän muutoksen toteuttaminen vaatii osaamista. (Kantanen 2017, 104.) Muutosprosessi on oma lajinsa. Muutosta voidaan tuoda jokaiseen työyhteisöön yksilöllisellä tavalla. Muutos kytketään vahvasti johtamiseen ja valtaan, sekä organisaatiossa tapahtuvaan käytännön tekemiseen, puheoikeuteen ja työnjakoon. Muutospuhe näyttäytyy vahvimmillaan strategiapuheessa ja organisaation ammatillisessa kehittämistoiminnassa. Muutospuheen tulee siirtyä arjen käytänteisiin ja rutiineiksi toimintamallien normalisoinnin avulla. Muutospuhe tuottaa parhaimmillaan toimivia rakenteita. (Juuti ym. 2004, 34–35.) Muutos- ja tehokkuuspuhe saattavat törmätä muutoksen aikana. Muutospuhe on organisaatioissa tänä

päivänä osa arjen toimintaa. Muutospuhe näyttäytyy erilaisten kehityshankkeiden ja strategiaprosessien muodossa. (Juuti ym. 2004, 34–35.)

Muutospuheen jalkauttamiseksi käytäntöön, tarvitaan vahvaa johtamisosaamista ja tähän tarvitaan työntekijöiden panosta. Työntekijöitä on tärkeää ottaa mukaan muutoksen toteuttamiseen. (Salo 2017, 104.) Hoitotyössä tarvitaan jatkuvaa keskustelua johtajien, lähiesimiesten sekä työntekijöiden välillä. (Viinikainen 2015, 69–70.) Organisaatioiden arjen realiteetti on, että pitää kyetä toimimaan tehokkaasti jatkuvasti rutiininomaisesti, mutta samanaikaisesti on pystyttävä toimimaan joustavasti muutostilanteissa. Tällainen voi aiheuttaa ristipaineita organisaation henkilökunnassa ja toiminnassa. (Juuti ym. 2004, 34–35.) Muutoksen aikaiset haasteet vaativat esimiehiltä ja johtajilta rohkeutta, osaamisen johtamista ja aktiivista vaikuttamista arkeen. (Viinikainen. 2015, 69–70).

Muutoksesta ja muutospuheesta näyttää tulleen organisaatioissa itsestään selvyys. Tähän vaikuttaa se, että muutoksen välttämättömyyttä korostetaan ympäristön tai ulkoisten tekijöiden vaatimuksista. Erilaiset muutosvaatimukset vaikuttavat organisaatioon. Myös kehittymis- ja kehittämistarpeilla perustellaan muutosta ja muutospuhetta. Muutosta hyödynnetään vallan ja sosiaalisten suhteiden jäsentäjänä, tuottajana ja uudistajana. (Juuti ym. 2004, 34–35.) Organisaatioissa on alettu ymmärtämään aidon kehittämisen merkitys, sillä muuttuvassa maailmassa tarvitaan uusia keinoja, osaamista ja työvälineitä, jotta voidaan säilyttää yrityksen toimintakyky ja lisätä tuloksellisuutta. (Kantanen 2017, 78–81.)

Muutos ei saa vaarantaa kuitenkaan perustyötä (Pajula 2013, 119). Esimieheltä odotetaan kykyä toimia sensitiivisesti muutoksessa johtamisessa. Esimiehen tulee kyetä arvioimaan tilanteet, työn eteneminen, osaamisen tarpeet, jotta puutoksiin voidaan reagoida ja korjata ne. Vanhojen ammattilaisten hiljaisen tiedon hyödyntäminen on tärkeä osa-alue muutoksessa selviytymiseen. (Pajula 2013, 119.) Julkista sektoria ohjaa päätöstenteossa usein korkea hierarkkisuus ja lainsäädäntö, jotka luovat omat haasteet muutoksille ja kehitykselle. Kehittämistoiminnassa tulee aina noudattaa lakia ja muita ohjeita. Joskus lainsäädäntö ei ole ajan tasalla, se voi tällöin pahimmassa tapauksessa estää hyvänkin muutoksen. Hierarkkisuus voi hidastaa päätöksien tekoa, sillä päätäntävalta vain harvoin on siellä, missä käytännön työtä suoritetaan ja muutostarpeita havaitaan (Kallankari 2019.)

Työyhteisöissä on usein tavoitteena kehittää toimintoja, tiimityötä yksiköiden sisällä ja yksiköiden välillä, yksilösuorituksia sekä työnjakoa ammatillisen osaamisen mukaan. (Vataja 2012, 66–67.) Aikaa voi kulua myös hukkaan, jos muutokseen pitää etsiä ja kirjata tarkkoja perusteita. Pahimmassa tapauksessa päätöksen saapuessa muutos on jo vanhentunut ja tarvittaisiin tilalle uusi muutos. Uusimpien tutkimuksien mukaan muutoksen onnistumiseksi tarvitaan julkisella sektorilla sote-palveluissa uudenlaista johtamista, jossa muutoksen ymmärretään rakentuvan ihmisistä. (Kallankari 2019.)

Johtaminen muutoksen eri vaiheissa

Muutoksen johtaminen on osa innovaatiojohtamista. Muutos- ja innovaatioprosesseissa tarvitaan erilaisia johtamistapoja. Muutosprosessi voidaan jaotella kolmeen eri vaiheeseen, alkupään vapaa innovointivaihe, yhdistelevä osaamisen vaihe ja viimeinen tehokkuuden vaihe. Näissä kolmessa eri vaiheessa tarvitaan erilaista johtamisosaamista. Innovaatiovaiheessa voi jäädä kriittinen tarkastelu vähälle, jolloin saattaa vapauden tunne ja luovuus korostua. Tässä vaiheessa tarvitaan vahvaa johtamista, missä luodaan järkevässä mittakaavassa mahdollisuuksia antaen työntekijöille aikaa kiireen keskellä, mahdollistetaan erilaisten ihmisten kohtaaminen organisaation sisällä ja ulkopuolella. (Apilo ym. 2007, 174–175.) Johtajan tulee kyetä rakentamaan erilaisia foorumeja, missä voidaan esittää ja kehittää yhdessä kehittämissuunnitelmia antaen tilaa visioinnille. (Apilo ym. 2007, 174–175.)

Muutosvastarintaa saattaa esiintyä eri tavalla muutoksen eri vaiheissa, sillä muutosprosessi saattaa olla kompleksinen ja muuntuvainen prosessi. Muutoksessa tulee kyetä johtamaan suunnittelu-, toimeenpano ja valvontaketjuvaihetta. Muutoksen johtamisessa on samankaltaisia tekijöitä kuin strategisessa johtamisessa. (Juppo 2011, 53–54, 161.) Osaamisen vaiheessa ideat ovat olemassa, mutta niiden toteuttaminen vaatii vielä suunnittelua. Tässä vaiheessa tarvitaan vahvaa ihmistuntemusta ja kykyä tunnistaa työntekijöiden ammatillinen osaaminen ja ohjata heidät sopiviin tehtäviin muutoksessa. Osaamisen vaiheessa saatetaan myös yhteen eri ammattilaisia ja resursoidaan ihmisiä sekä kannustetaan muutoksen ja innovaation toteutukseen. Osaavan henkilökunnan resursointi on tärkeä vaihe ja rekrytointi on aina oma haasteensa. (Kanste 2016, 6–7.)

On osattava rekrytoida osaavaa henkilökuntaa, mutta myös kyettävä pitämään organisaatiossa osaavat ja kokeneet työntekijät. Henkilökunnan pysyvyys luo hyvää mainetta osaltaan yritykselle. (Kanste 2016, 6–7.) Viimeisessä vaiheessa tarvitaan vahvasti tehokasta yhteistyötä. Tässä vaiheessa ei voi enää puuhastella, soveltaa tai ideoida, vaan nyt on aktiivisen työskentelyn vaihe, missä ammattilaisten tulee työskennellä saumattomasti yhteen. Viimeisessä vaiheessa johtajan rooli on vahva kontrollointi, jotta pysytään aikatauluissa ja henkilökuntaa on riittävästi. (Apilo ym. 2007, 174–175)

Muutoksen johtamiseen koko muutosprosessin liittyvät tukitoimet ovat muutoksen viestintä, henkilökunnan sitouttaminen, ja kannustaminen, jatkuva arviointi, palautekeskustelut ja muutosprosessin seuranta sekä valvonta. (Juppo 2011, 54.) Muutoksen vaiheet ovat limittäisiä ja päällekkäisiä, eikä muutoksen vaiheet välttämättä etene kategorian mukaisesti. Huolellisesti suunniteltu muutos kuitenkin sisältää monia näistä vaiheista, on läpinäkyvää ja pysyy paremmin hallinnassa. (Juppo 2011, 55.) Muutoksen konkreettiset vaiheet ovat kuvion 1 mukaiset ja lisäksi muutoksessa tulee aina vastaan ennalta arvaamattomia tapahtumia (Kallankari 2019.)



KUVIO 1. Muutoksen etenemisen vaiheet (Kallankari 2019.)

4.2 Työelämän muutoksen johtaminen

Nykypäivän työelämässä muutos, uudistaminen ja työn kehittäminen ovat arkipäivää. Muutos voi olla yhdelle positiivinen asia ja toiselle negatiivinen asia. Muutos on kuitenkin välttämätöntä ja luonnollinen asia. Muutos mahdollistaa toiminnan kehittymisen. Yhdelle organisaatioille ajatus muutoksesta voi perustua siihen, että on muututtava, sillä organisaation ulkopuolella toimintaympäristö ja maailma muuttuu. Toiselle organisaatiolle ajatus muutoksesta voi perustua siihen, että on muututtava, jotta pysyy kehityksessä mukana. Kolmannelle ajatus muutoksesta voi perustua siihen, että muutoksen on sopeuduttava. (Huttunen 2018, 140–153.) Työntekijöiden epäluottamus organisaatiota kohtaan aiheuttaa negatiivista asennoitumista muutosta kohtaan (Luhtasela ym. 2017, 278–280).

Muutostilanteen vastakkaisella puolella on ennakoiva ote. Tällainen toiminta kertoo kyvystä varautua tekemään oikeaan aikaan oikeita tekoja. Muutostarpeet voivat olla johtajalähtöisiä tai henkilökuntalähtöisiä. Johtajalähtöiset muutosprosessit ovat usein businesspainotteisia ja tulevat yrityksen ulkopuolelta. Henkilökunnasta lähtevät muutokset kertovat tarpeesta muokata työprosesseja. (Huttunen 2018, 140–153.) Oli muutoksen syy mikä tahansa, voidaan se toteuttaa laadukkaasti, kun avainhenkilöt haluavat muuttaa ajattelutapaansa, mahdollistavat itselleen kouluttautumisen ja toimivat luotettavasti ja avoimesti. (Nyman ym. 2019, 98–99.)

Muutoksessa on tärkeää osata johtajien ja esimiesten havainnoida, millaisia valmiuksia henkilöstöllä on ja miten johtajat ja esimiehet voivat tukea muutoksessa henkilöstöä. Muutoksessa johtajien tulee olla erittäin rehellisiä, puhua selkeästi yksinkertaisesti ja kantaa vastuuta. Johtajien tulee osata vääntää rautalangasta muutokseen liittyvät tekijät. Erityisesti uuden ja nuoren johtajan tulee osata puhua selkeästi ja kertoa mitä muutoksia on tapahtunut ympäristössä ja mitä muutoksia tämä vaatii organisaatiossa sekä henkilöstössä. Johtajien on osattava perustella muutostarpeet avoimesti, onko muutoksessa kysymys taloudellisista syistä, toimitiloista, tehokkuudesta, työviihtyvyydestä, henkilöstöstä perustoiminnan kehittämisestä vai vastuualueiden muuttumisesta. (Huttunen 2018, 140–146.) Muutoksessa uuden johtajan on hyvä tavata avainhenkilöitä, tiiminvetäjiä ja työnjohtajia. (Rantala 2019, 14–24) Kantasen (2017) mukaan organisaatioissa tapahtuvat kehittämisprosessit muokkaavat positiiviseen suuntaan työntekijöiden tunteita, asenteita, käyttäytymistä ja toimintamalleja sekä itsereflektointia.

Rantalan (2019) mukaan muutosta on mahdollista tehdä rauhallisesti ottaen työntekijät siihen alusta asti mukaan. Uuden johtajan on tärkeää kuunnella pidempään olleita työntekijöitä, sillä heillä on hyvin arvokasta tietoa asiakkaista ja organisaatiosta sekä sen toimivuudesta. On selvitettävä henkilöstöltä mitkä asiat ovat suurimpia haasteita ja mitkä asiat tulee korjata heidän mielestään ensin. Tämän jälkeen johtaja voi hahmotella, mitä ja miten hän alkaa toteuttaa muutosprojektia. (Rantala 2019, 14–24.) Muutoksessa epäonnistutaan, mikäli henkilökuntaa ei kuunnella, erityisesti ongelmakohtissa. Ongelmakohtiin tulisi reagoida mahdollisimman nopeasti. Yhteisiä palaveriteita tulisi myös järjestää organisaation koko henkilökunnan kesken, jotta ajantasainen tieto tulee kaikille. Tieto tulee välittää kaikille positiivisessa hengessä. (Luhtasela ym. 2017, 278–280.)

Johtajan on myös tärkeää kysellä työntekijöiden kuulumisia, tämä kertoo esimiehen hyvästä tavasta välittää työntekijöistä. (Luhtasela ym. 2017, 278–280.) Muutosjohtajan tulee olla avoin ja hänen tulee kertoa mitä muutoksella tavoitellaan, millä aikataulululla, miten ja mitä henkilöstöltä odotetaan. Siltikin voi tulla epäedullisia henkilövalintoja erilaisiin muutostehtäviin. Muutosvastarintaa esiintyy ja se voi olla myös hyvä asia, sillä tämä opettaa myös johtajaa, että kaikki muutos ei välttämättä ole hyvästä ja tule toimimaan. Muutostavoitteiden ei tule olla arvovaltakysymyksiä. On hyvä muistaa kertoa ihmisille, että ensimmäinen vuosi saattaa mennä tutustuessa ja harjoitellessa ja korjausliikkeitä tulee varmasti matkan varrella. (Rantala 2019, 14–24.)

Jotta voidaan toteuttaa muutosta, on oltava johdonmukainen. Johtajalla on oltava herkkyyttä reagoida sisäisiin ja ulkoisiin tapahtumiin. Tällaisia tapahtumia ovat mm. taloudessa tapahtuvat muutokset, resursseissa tapahtuvat muutokset sekä inhimillisissä voimavaroissa tapahtuvat muutokset. (Kanste 2016, 6–7). Johtajan tulee osata nähdä, mikä muutos on todella tarpeellista ja osata jättää toimivat asiat ja rakenteet rauhaan. Organisaatiomuutokset ovat suosittuja toimenpiteitä, mutta joskus liika muutoshakuisuus voi olla jopa haitallista. Tiimit ovat suoraan asiakkaiden kanssa tekemisissä, jolloin tämä yhteistyö on turvattava ja siihen on panostettava ensin. Liiallista raportointia ja selvittelyiden tekemistä tulee välttää, sillä perustyö saattaa häiriintyä tästä. (Rantala 2019, 14–24.) Työyhteisön osal-

listaminen, prosessinomainen ja perustehtävään kytketty muutos vahvistaa osaamista. Tämä puolestaan mahdollistaa paremman kilpailukyyn muuttuvassa maailmassa. (Vataja 2012, 104.)

Muutoksessa johtamisen sijasta tulisi puhua paremminkin muuttumisesta ja muuttumisen johtamisesta, joka tapahtuu hiljalleen keskusteluiden avulla. Keskustelut vaativat johtajan läsnäoloa ja erilaisten mielentilojen, tunteiden ja sanojen sietämistä. Kehittynyt johtaja pystyy kääntämään negatiiviset tunteet, kokemukset ja tilanteet vahvuudeksi ja opiksi. (Lunkka 2018, 81–92.) Boyal & Hewison (2016) ovat tutkineet laadullisella haastattelukyselyllä vanhempien sairaanhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta. Muutostarpeisiin ei reagoitu, jos johtaja oli ”heikko”, joka johti huonoihin käytäntöihin. ”Heikoilla johtajilla” oli kielteisiä vaikutuksia koko organisaation toimintaan. Tehokasta ja ”vahvaa” johtamistyyliä pidettiin ratkaisevana muutoksen läpi viennin saamiseksi. (Boyal & Hewison 2016.)

Muutoksessa johtamisessa ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa, mutta se vaatii arjesta poikkeavaa johtamistapaa, johon auttaa kouluttautuminen. (Luhtasela ym. 2017, 268.) Luhtaselan ym. (2017) mukaan muutosprosessit saattavat olla haastavia, jolloin johtamisen on oltava laadukasta ja ammattitaitoista, sillä johtamisella on suora vaikutus yrityksen tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja henkilökunnan työkykyyn. Muutosta johdetaan eri vaiheissa eri tavalla. Rationaalinen ja suoraviivainen johtamistapaa tulee välttää (Luhtasela ym. 2017, 268). Majdin (2019) mukaan muutosjohtamisessa tärkeä työväline on strategia, viestintä ja osallistaminen. Menestyneet johtajat tukevat työntekijöiden ideoita, keskittyvät muutoksen ajoitukseen ja tarjoavat koulutusta hallintaan. (Majd 2019.)

Muutosta johdettaessa ei riitä, että keskitytään vain muutoksen johtamiseen, vaan on myös keskityttävä ihmisten työhyvinvointiin. Muutosprosessissa on tärkeää suunnitella kehittämistarpeet ja toimenpiteet tavoitteellisesti ja laadukkaasti. On kartoitettava mitä ja keitä muutos koskettaa. (Luomala 2008, 10.) Muutokset aktivoituvat ideasta ja muuttuvat muutosprosessiksi. Tämän jälkeen määritellään perustellut tavoitteet muutokselle. Muutoksessa on tärkeää huomioida organisaation toimivuus, jotta muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti. Käytännössä tämä tarkoittaa työolosuhteiden ja muutostavoitteiden keskinäistä suhteuttamista siten,

että muutoksessa huomioidaan työolosuhteet, tiedottaminen, kannustus, johtaminen sekä työn sisällöllisyys mukaan lukien fyysiset olosuhteet. Muutostarpeet lähtevät aina organisaation sisältä ja siellä syntyvistä tarpeista. (Luomala 2008, 10).

Esimiehet painottavat sitä, että saadakseensa aikaan toimivan muutoksen, sille on oltava tarve, mahdollisuus toteuttaa rauhallisesti ja laadukkaasti sekä on oltava riittävästi henkilökuntaa muutoksen toteuttamiseksi. Muutoksen toivotaan tuovan myös välineitä työn laadun ja työyhteisön toimivuuden edistämiseksi. Esimiehet pitävät kuitenkin muutosprosesseja tärkeänä työntekijöiden positiivisena motivoijana. (Kantanen 2017, 78–81.) Esimiehillä on oltava kuitenkin lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelma tämän lisäksi siitä, miten he aikovat johtaa johdettaviaan muutoksen aikana, mitä odotetaan johdettavilta, miten heidät saadaan pysymään organisaatiossa ja kuinka voidaan vahventaa heidän osaamistaan ja suoritustaan lähitulevaisuudessa. (Järvinen ym. 2014, 50.)

Johtajia tarvitaan, vaikka työntekijät olisivat itsenäisiä ja vahvoja ammattilaisia. Tällainen tilanne vaatii johtajilta kykyä muuntaa johtamista oikeaan suuntaan ja painottaa oikeita asioita johtamisessa. (Järvinen ym. 2014, 50.) Briggs, Cruickshank & Paliadelis (2012) tutkimuksen mukaan työntekijöiden muutoksiin sitoutumiseen vaikuttaa esimiesten muutosjohtamisen- ja vuorovaikutuksen taidot. (Briggs, Cruickshank & Paliadelis 2012.) Muutos on jatkuvaa ja kehittämissessien ylläpitäminen ja jatkuvuus edellyttää johtamisessa ja työnteossa vastuiden jakamista ja prosessien koordinoitua, jotta muutos pysyy hallittavana. Muutoksen aikana on oltava aikaa reflektiolle, suunnittelulle sekä organisoinnille. (Salo 2017, 104.)

Muutos on tärkeää suunnitella hyvin ja siinä tulee huomioida organisaation yleiset tavoitteet, taloudelliset tavoitteet, tuloksen tavoittelu, asiakassuhteet, sekä yhteistyökumppanit. Näitä kaikkia osa-alueita tulee kehittää myös muutoksen aikana. Organisaatioiden muutokset saattavat olla kestoiltaan monivuotisia. Tämän vuoksi muutosjohtamiseen tarvitaan jatkuvaa koulutusta. Tärkeää on keskittyä aina ensin organisaation johdettaviin tahoihin. Muutoksen keskeisillä henkilöillä tulee olla riittävästi tietoa muutosten riskeistä, niin hyvistä johtamistavoista, kuin heikkolaatuisista johtamistavoista. Hyvillä alustaidoilla on suuri merkitys myös

muutoksen onnistumisessa. Johtajien motivointikyvyillä on suuri painoarvo muutoksen markkinoinnissa työntekijöille, heidän on myös saatava mahdollisuus vaikuttaa muutokseen jollain tavalla. (Luomala 2008, 10.)

4.3 Henkilökunnan johtaminen

Suomessa sote-alan palveluissa työskentelevillä on korkea ammattietiikka ja sitoutuminen työhön. Henkilöstöllä ja esimiehillä on lisäksi vahva kliininen osaaminen sekä koulutus. Usein heillä kuitenkin on vain vähäistä koulutusta ihmisten johtamisesta ja muutoksien hallinnasta. (Kallankari 2019.) Johtamista tulee kehittää osaamisen johtamisen, käytännön työn johtamisen sekä työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueilla. Arjessa johtaminen tulee voida yhdistää strategiaan. Työntekijöiden osaamisen ja työhyvinvoinnin tila tulee selvittää, jotta voidaan arvioida työntekijöiden sitoutumisen taso organisaatioon ja siinä tapahtuvaan muutosprosessiin. Johtamis- ja esimiestyöltä vaaditaan yhä enemmän strategiataitoja ja -valmiuksia sekä kykyä asettaa tavoitteita. (Pajula 2013, 117–118.) Demokraattinen sekä työntekijöille osallistumisen mahdollistaminen muutoksen toteutukseen, edesauttavat organisaatioon ja muutokseen sitoutumista sekä lievittävät muutoksesta johtuvaa stressiä. (Henderson 2013, 368–376.)

Vahva ja menestyvä yritystoiminta pohjautuu ammattitaitoisiin työntekijöihin ja johtajiin. Hyvässä työyhteisössä toimii luottamus ja kunnioitus aidosti johtajien ja työntekijöiden välillä. Tällainen vastavuoroisuus mahdollistaa terveen pohjan työyhteisölle. (Sydänmaanlakka 2012, 149). Terve työyhteisö on jokaisen työntekijän oikeus. Siinä korostuu osallisuus, kyky toimia tiiminä, vastavuoroinen keskustelu työhön liittyvistä tavoitteista sekä organisointitavoista. Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työkyky liittyvät hyvin vahvasti hyvään tiimityöskentelyyn. (Kantanen 2017, 77–104.) Työyhteisöä voi johtaa erilaisilla tyyleillä, joita on: toimeenpaneva, kehittävä, esimerkillään, tahdonvoimallaan, tavoitteellinen johtaja, ja tilannejohtaja. Lisäksi voidaan puhua asia- ja ihmisjohtaja sekä autoritäärisestä, demokraattisesta ja ”antaa mennä” johtamistyylistä. (Koivisto ym. 2019, 34.)

Nykyään tunnetaan myös sellaisia johtamistyyliä kuin: palveleva johtaja ja valmentajajohtaja, nämä ovat toimivia yksilön johtamisessa. Johtamistyyli ei kuitenkaan määrittele johtajana onnistumista, koska merkityksellistä on erilaiset tilanteet, joita johdetaan. (Koivisto ym. 2019, 34.) Näissä johtamisen tilanteissa vaikuttaa erilaiset asiat kuten: selkeys ja haasteellisuus, johtajan ja työntekijän välinen suhde sekä johtajan tilanteeseen liittyvä valta. Lopulta autoritäärinen johtaminen saattaa olla toimiva johtamisen tyyli kiireellisissä terveydenhuollon tehtävissä, mutta autoritäärinen malli ei toimi välttämättä luovassa toiminnassa. Valmentavasta johtamistyylistä ei ole apua akuutissa pelastustilanteessa. (Koivisto ym. 2019, 34.) Ei ole yhtä ainoa oikeata johtamistyyliämenetelmää tai tapaa. (Juppo 2011, 55.)

Kantasen (2017) mukaan hoitotyössä johtajien ammatillisessa osaamisessa ilmenee eroja. Itsearviointiin perustuva johtamisen osaamisen arviointi kertoo, että ylempi- ja keskijohto osaavat johtaa paremmin kuin lähijohtajat. Substanssiosaamisen alueella lähijohtajat ovat kuitenkin vahvempia kuin ylempi- tai keskijohto. Tärkeää on huomioida, että toimenkuvat ovat erilaiset ylemmällä-, keski- ja lähijohtajilla. Hoitotyön johtamisosaamisessa merkittäväksi heikkoudeksi näyttäytyy kehittämisosaaminen. Yksi merkittävä kehittäminen osa-alue on taloushallinnassa ja tutkimustiedon hyödyntämisessä. Kuitenkin julkisella sektorilla työskentelevien johtajien vahvuutena on tiedon kerääminen, käsittely ja jakaminen ja käytössä olevan tiedon omaksuminen, joten heikkoudet on mahdollista korjata. (Kanttanen 2017, 79.)

Työntekijöiden tulee tarkastella omaa työskentelyään päivittäin. Itsereflektio on merkittävä taito niin johtamisen työssä kuin työntekijälläkin. Johtajalla tulee olla kykyä kestää palautetta, kritiikkiä ja haastavia tilanteita. Hänen tulee kyetä tekemään vaikeitakin asioita ja päätöksiä ja viedä prosessit loppuun asti vahvana sekä rauhallisena. Hänen on pysyttävä päätöksiensä takana. Missio ja visio on pidettävä kirkkaana mielessä jatkuvasti ja strategia on oltava selkeä ja helposti toteutettavissa, jolloin johtajan on helpompi vastarinnasta huolimatta viedä muutokset loppuun. (Sydänmaanlakka 2012, 149). Työntekijät haastavat usein johtajia. Johtajien tekemiä visioita, ideoita, ratkaisuja sekä sanoja usein epäillään ja tarkastellaan hyvinkin kriittisesti ja vasta muutosten tapahduttua voidaan saada

todisteet siitä, mikä vaikutus ja merkitys muutoksella oli. (Huhtala 2015, 60–63, 80–81, 96.)

Johtajat ja työntekijät joutuvat erilaisten asenteiden kanssa tekemisiin päivittäin päätöksenteon yhteydessä. Johtajat saavat erityisesti arvostelua osakseen myös asenteellisuudestaan tai sen puutteesta. Johtaja saattaa vaikuttaa työyhteisöön poissa ollessaan, vaikutukset voivat olla hyvin erilaiset riippuen työntekijästä, sekä työyhteisön dynamiikasta. Vaikutteet voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Omistajien on mahdollistettava johtajilleen sellaiset työvälineet ja tuki johtajan työlle, että hänellä on hyvät edellytykset viedä eteen päin yritystä. Johtajien tulee myös hallita rekrytoinnin vaativa taito. Hyvin onnistunut rekrytointi vaikuttaa suoranaisesti organisaation toimivuuteen, tuottavuuteen, yhteishenkeen ja reflektiokykyyn. Työyhteisössä on tärkeää osata reflektoida työtä sekä antaa palautetta, jonka tulee olla vastavuoroista. (Huhtala 2015, 60–63, 80–81, 96–101, 143.)

Hyvä johtaja kykenee antamaan rehellistä ja rakentavaa palautetta. Jokaiselle tapahtuu virheitä ja näissä tilanteissa tulee johtajien näyttää positiivista mallia ja myöntää myös omat virheensä. Tämä vahvistaa luottamusta työntekijöiden ja työnantajan sekä johtajien välillä. Onnistumiset ovat tärkeää jakaa kaikkien kanssa ja onnistumisista nousevat ansiot on hyvä ohjata työntekijöille. (Huhtala 2015, 60–63, 80–81, 96–101, 143.) Terveystieteiden tutkimuksissa tavoitteena on enenevässä määrin kannustaa koko henkilökuntaa monipuolistamaan osaamistaan. Kannustava ilmapiiri mahdollistaa hyvän ilmapiirin, jossa työntekijöiden ja johtajien on hyvä työskennellä ja luoda uraa. Mitä paremmin työyhteisön jäsenet ja johtajat voivat, sitä helpompi heidän on sitoutua yritykseen. (Harmoinen, Niirainen, Helminen & Suominen 2015, 18–19.)

4.4 Haasteet hoitotyön muutoksen johtamisessa

Haasteet johtamisessa ovat usein kuudessa ydinalueessa: inhimillinen voimavarojen hallinta, perustehtävien selkeyttäminen, visiointi, verkostoituminen, yhteis-

kuntasuhteiden johtaminen, terveystalouden kehittäminen, eettisyys ja talouden hallinta. Työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa on tärkeä osa-alue ja sen osuus päivittäisestä esimiestyöstä huomioitava ja tämä liitetään päivittäiseen päätöksen tekoon. (Kanste 2016, 6–7.) Muutoksen aikana työntekijöiden arvostus lisää työhyvinvointia. Avoin ja ajantasainen jatkuvasti päivitetty tieto ja sen jakaminen antavat turvallisuuden tunnetta ja varmuutta muutoksesta selviämiseen. Huhupuheita tulee aina välttää ja antaa vain faktatietoa. (Salo 2017, 104.)

Hoitotyön johtajien kyky luotsata muutosta vaihtelee. Tähän vaikuttaa työkokemus, työsuhteen laatu ja luonne sekä kuinka paljon esimies on perustyössä mukana. Mitä pidempi työkokemus, sitä vahvempi on esimiehen osaaminen. Myös elämäkokemuksella on positiivisia vaikutuksia johtamisen osaamiseen. Määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevät esimiehet kehittävät itseään vähemmän kuin vakituisessa työsuhteessa olevat esimiehet. Myös esimiesten käytettävissä oleva aika ja voimavarat vaikuttavat siihen, kuinka paljon esimiehet jaksavat hakeutua koulutuksiin. (Kantanen 2017, 78–81.)

Lähiesimiesryhmien ilmapiiriin on tärkeää kiinnittää huomiota ja heidän työhyvinvointiin tulee panostaa. Lähiesimiesten yhteistyön läheneminen saattaa mahdollistaa työn kuormittavuuden kevenemisen, itsereflektion vertaistuen lisääntymisen. Yhteistyön avulla saavutettaisiin paremmin yhteiset tavoitteet. (Viinikainen 2015, 69–70.) Vaikka työhyvinvoinnin piirteet ja tekijät tunnistetaan nykyisin hyvin, nämä saattavat jäädä päivittäisessä kehittämistyössä etäälle. Esimiehen hyvinvointi on myös huomioitava, sillä esimiehen työ on usein haastavaa ja hänen hyvinvointinsa heijastuu työntekijöihin. Myös osaamista on kehitettävä tänä päivänä jatkuvasti eri osaamisen osa-alueilla, niin tietotekniikassa kuin eri asiantuntijuudessaakin. (Kanste 2016, 6–7.)

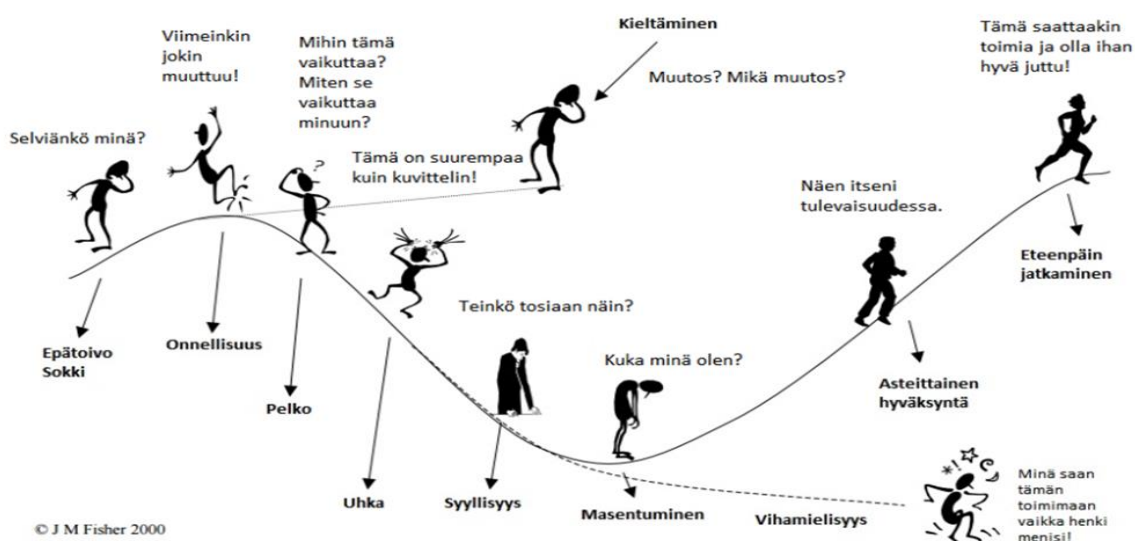
Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan esimiehen ja henkilökunnan ammatillisuuden, asiantuntijuuden sekä tietojärjestelmien hallinnan kehittymistä. Esimiestyöhön haastetta lisää erikoisosaamisalat ja niiden johtaminen. Erilaisissa asiantuntijayhteisöissä nousee esiin hajautettu johtaminen, joka on pohjana toimivalle työyhteisölle, avoimelle sekä keskustelevalle työkuultuurille ja nykypäivän johtaminen pohjautuukin vuorovaikutukselle. Johtajalla on aina kokonaisvastuu arjen-

työn työturvallisuudesta, työhyvinvoinnin, resurssien ja laadukkaiden työvälineiden mahdollistamisesta. Hoitohenkilökuntaa haastaa lisääntynyt väkivalta tai sen uhka, huono ilmapiiri, tulehtuneet ihmissuhteet, kiire ja vähäinen resursointi. (Kanste 2016, 6–7.)

Työntekijä muutoksessa

Muutosten tuulien puhaltaessa organisaatiossa turvallisuuden tunne saattaa horjua työntekijöillä, mutta myös esimiehillä. Muutoksen aikana mitataan se, millainen suhde työntekijällä tai esimiehellä on työpaikkaan, horjuuko psyykkinen tasapaino ja hallinnantunne. Muutos on usein tunteita herättävä tilanne. Kuvassa 1 on esitetty muutoksen aiheuttamia tunnetiloja, joita hoitohenkilökunta saattaa läpi käydä yhä uudelleen. Muutoksen aikaista hallinnan tunnetta lisää tiedon saanti, keskustelu, perustehtävän ymmärtäminen. Omien tunteiden hyväksyminen, tunteiden aktiivinen työstäminen, niistä puhuminen ja niiden käsitteleminen auttaa kestämään muutosta. (Järvinen 2017, 149–151.) Osaamisen johtamisella on suuri merkitys työntekijöiden työssä jaksamiselle, positiiviselle yhteishengelle sekä työsuhteiden pysyvyydelle. Uusien taitojen oppiminen, itsensä kehittäminen sekä uuden tiedon omaksuminen vahvistavat myös työtyytyväisyyttä. (Pajula 2015, 115.)

Muutoksen käyrä



KUVA 1. John Fisherin muutoksen käyrä vapaasti suomennettuna (Fisher 2000, muokannut Sevenne 2015)

Osaamisen johtamisen vaativuus nousee erityisesti vaikeiden asioiden käsittelyssä. Työntekijän suhde työhön näyttäytyy motivaation, innostuneisuuden ja jakamisen kautta. Negatiivisesta stressistä kirjoitetaan ja puhutaan paljon. Positiivinen stressi saattaa näyttäytyä työntekijää eteenpäin vievänä ja motivaatiota lisäävänä tekijänä. Positiivinen stressi auttaa jopa viihtymään työssä. Positiiviseen vireeseen kuuluu flow- ja muunlaiset huippukokemukset, sisäinen sankaruus, onnellisuuden tunne ja menestyksen tunne. Tällaisen puheen taustalla saattaa olla myös teknohuumaa ja sen tuottamaa harhaa. Työntekijöiden keskuudessa saattaa olla kaksi koulukuntaa, joista toisessa ylläpidetään mielikuvaa työnteon synnyttämistä mahtavista kokemuksista sekä luovuuden kukoistuksesta ja toinen työntekijäryhmä puhuu työn raskaudesta ja kurjuudesta. (Järvinen 2017, 17–18, 20–23, 38, 41, 49, 52, 149–151.)

Muutoksen aikana avoimella vuoropuhelulla vahvistetaan ja tuetaan työntekijöiden samaan suuntaan kulkeminen koko muutosprosessin ajan. Tämä lisää myös motivaatiota työtä kohtaan. (Vataja 2012, 103.) Suhde työhön voi horjua ja muuttua, mikäli siinä tulee uhkatekijöitä. kuten muutos tehtävissä, työnkuvassa, henkilöstössä, työsuhteessa tai organisaatiossa. Turvallisuushakuinen työntekijä kokee rutiininomaisen toistosuoritteiden työn hyväksi eikä kaipaa vaihtelua ja muutosta tilanteeseen, toinen kokee rutiininomaisen työn ikävyyttävänä. Työtä tulee osata priorisoida ja organisoida, jolloin työntekijän ja esimiesten voimavarat jakaantuvat paremmin. Perustehtävien tulee olla työntekijöille kirkkaana, sillä tämä mahdollistaa organisaatiossa kaikkien kulkemisen samaan suuntaan. (Järvinen 2017, 23, 38, 41, 49, 52, 149–151.)

Muutoksen tulee sisältyä jokapäiväiseen työntekoon, jolloin se herättää vähemmän vastarintaa. (Juppo 2011, 161.) Muutoksen aikana johtajien ja lähiesimiesten tulee kyetä selkeästi organisoimaan ja koordinoimaan muutosta ja ylläpitämään selkeää toimintatapaa koko muutoksen ajan. Selkeät koordinaatit vähentävät stressiä työntekijöissä ja ristiriitoja työntekijöiden välillä. (Vataja 2012, 104.) Muutoshalukkuuteen vaikuttaa oikein kohdennettu ajoitus, sopiva ja oikeanlainen stressi, riittävä määrä tietoa sekä kannustusta antava johtaja. Tärkeä tekijä on,

että työntekijä nauttii työstään ja johto osallistuu koko muutosprojektiin. (Jabe 2017, 96.) Jokaisen organisaation sisällä on erilaista osaamista. On tärkeää nähdä johdettavassa ryhmässä erilaista osaamista ja kannustaa kehittymään, jotta koko työryhmän potentiaali tulisi käyttöön. (Ristikangas ym. 2017, 151.)

Muutosten ilmaantuessa, ihminen pohtii usein mitä muutoksen tuovat tullessaan ja miten hänen käy. (Jabe 2017, 249, 251, 262.) Miten suhtaudumme muutoksiin organisaatioissa, pohjautuu ajatuksiimme siitä, millaisena näemme organisaatiomme. Usein ajattelemme organisaatioista vain rationaalisina hallinnollisina ja tavoitehakuksina järjestelminä. Saatamme ajatella organisaatioiden olevan vain tehokkaita systeemejä. Tällaista ajattelumallia voidaan vähentää, kun muutosta toteutetaan suunnitelmallisesti ohjelmoiden pieninä osina. (Puutio ym. 2018, 201–204.)

Pienet vähittäin etenevät työyhteisön kehittämisprosessit voivat edistää työntekijöiden kehityksellisiä ja hiljalleen eteneviä muutoksia ajattelutavassa, itsereflektiivisessä sisäisessä vahvuudessa sekä työyhteisön voimaantumisessa. (Vataja 2012, 108.) Keskeisenä tekijänä on oppimis- ja uudistumiskyky läpi organisaation, sillä oppiminen on tie sopeutumiseen. Palaute on tärkeä osa oppimis- ja muutosprosessia, sillä palautteen avulla toimintoja voidaan muuttaa tiedostaen. Oppimisen rinnalla yhtä tärkeitä ovat kommunikointi ja osallistuminen, sillä nämä auttavat hahmottamaan muutoksen todellisen tarpeen. (Puutio ym. 2018, 201–204)

Muutokseen liittyvät pelkotilat

Työpaikoissa eletään muutoksen keskellä jatkuvasti. Väistämättä muutos aiheuttaa pelkoa työntekijöissä. Muutokset vaikuttavat usein koko organisaation toimintaan, jolloin tunnekuohunta saattaa olla suurta työntekijöiden keskuudessa. Turvattomuuden tunne aktivoi usein perustarpeiden tyydyttämisen tarpeen. On hyvin inhimillistä, että muutostilanteissa yksilön ja ryhmien käyttäytymistä säätelevät lainalaisuudet näyttäytyvät vahvasti. Muutosten keskellä on tärkeää, että esimies tunnistaa ihmisten peruskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ja osaa ottaa ne huo-

mioon. Näin lainalaisuuksien tunnistaminen ja tiedostaminen helpottaa muutosten läpivientiä. (Järvinen 2012, 97–98.) Muutosvastarintaa ja pelkoa vähentää vahva yhteistyö ja kyky toimia samaan suuntaan läpi organisaation, muutoksen joka vaiheessa. Normaaliin toiminnan johtamiseen tulee muutoksesta huolimatta panostaa joka vaiheessa muutosta. Muutosta tulee ohjata ylhäältä käsin, huolellisesti aikataulutettuna prosessina. Muutosvastarintaa lisää johdon kykenemättömyys johtaa monimutkaisia tilanteita, perusteluiden ja punaisen langan puuttuminen. (Juppo 2011, 160–162.)

Esimies ei välttämättä ole itse aina muutoksen johtaja, vaan hän voi olla itse muutoksen tarpeessa oleva kohde. Johtajan on tärkeää tuntee itsensä ja mielenliikkeensä, jotta hän voi ohjata henkilöstöä muutoksen keskellä, joskus jopa itsekään tietämättä tarkkaa määränpäättä, tärkeää on säilyttää mielekkyys muutoksessa ja sen johtamisessa. (Järvinen 2012, 97–98.) Kantanen (2017, 78–81.) mukaan alle puolet työajastaan arjen hoitotyöhön osallistuvat hoitotyön johtajat kehittyvät monipuolisemmin eri osaamisen osa-alueilla. Arjen perustyöhön osallistuvat johtajat pystyvät kehittämään työtä ja päätöksentekoa näyttöön perustuen. Johtajien osallistumisella arjen työhön on myös positiivisia edullisia vaikutuksia henkilökunnan sitouttamiseen. (Kantanen 2017, 78–81.)

Hoitotyön johtajat arvioivat oman perustyön osaamisensa heikommaksi, kuin vaatimustaso on. Viinikaisen (2015, 69–70) mukaan hoitotyön lähiesimiehet kokevat valtansa perustuvan etenkin julkisessa sektorissa lähinnä tavoitteelliseen ja tulokselliseen toimintaan, eikä niinkään päätöksen tekoon. Tämä vallan tunne kuitenkin lisää tyytyväisyyden tunnetta. Hoitotyössä valta on vaihtelevaa hoitotyön eri alueilla. Hoitotyön valta saattaa toteutua heikosti hoitotyön resursoinnin, organisaation ulkopuolisten vaikuttumien ja yhteistyön alueella. Näitä osa-alueita tulisi vahvistaa. Hoitotyössä johtajien valta on ylimmän johdon osalta aseman mahdollistamaa valtaa, personoitua valtaa, sekä legimiittivaltaa, eli järjestelmän hyväksymisenarvoisuutta kansalaisten silmissä (Tieteentermipankki).

Jokapäiväinen työskentely	Käytöstä ohjaavat lainalaisuudet	Työyhteisössä tapahtuvat muutokset Muutoksen syyt, hyödyt, toteutus
Työn merkitys Tavoitteellisuus Toteutus	Mielekkyyden periaate	Henkilökunnan kuuntelu Suunnittelu yhteistyössä
Itsenäisyys työssä Vaikuttamisen mahdollisuus	Pyrkimys itsemääräämiseen	Ammattiosaaminen & Kokemuksen hyödyntäminen
Mielenkiinto Palauteen saaminen Perehdytyksen ja koulutuksen saaminen	Tarve tukeen	Tiedottaminen Keskusteleminen Kouluttautuminen

KUVIO 2. ”Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2012, 97–99.)

Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuuksien pääpiirteet ovat esitelty kuviossa 2. Ihmisen tulee kokea olevansa hyödyllinen ja hänen tulee voida saada onnistumisen tunnetta työssään. Työn kokeminen mielekkääksi, hyödylliseksi ja kiinnostavaksi nostaa ammatillista innostuneisuutta. Työn tarkoitus vaihtelee yksilöittäin, jollekin työ merkitsee palkan saamista. (Järvinen 2012, 97–99.) Asiantuntijat kokevat työnsä usein hyvin merkitykselliseksi ja palkka ei heille ole se ratkaiseva tekijä Järvisen (2012) mukaan. Terveystieteiden alalla työskentelevät ihmiset kokevat työhön sitoutumista, sillä ihmisten kanssa työskentely, auttamisen halu koetaan merkitykselliseksi ja kutsuvana. Työn monimuotoisuus, mahdollisuus kehittyä ammatissa, reflektointi, työyhteisön tuki vaikuttivat työssä pysymiseen. (Hakanen yms. 2019, 373–381.)

Ihmisten vireen johtaminen ja uudistuskyvyn johtaminen

Hyvin toimivan ja terveen työilmapiirin ja toimintakulttuurin perustalle on hyvät mahdollisuudet rakentaa terve ja toimiva ja hyvä työilmapiiri. Vire tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat energisiä ja heillä on tahtotila saada hyviä tuloksia aikaan. Virettä voidaan kutsua myös hyväksi fiilikseksi tai hyväksi hengeksi. Terve työilmapiiri ja yrityskulttuuri luovat toimivan ja hyvän perustan vireelle, mutta nämä eivät muodostu automaattisesti vaan näitä asioita on johdettava. Vireen johtamisessa on kyse siitä, että jokaiselle työntekijälle tulee kokemus oman työn merkityksellisyydestä kokonaisuutta tarkastellen. Virettä ennen kuitenkin ihmisellä on oltava perusasiat kohdallaan. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa ihmisten motivoitumiseen. (Alahuhta 2015, 141–150.) Johtajan on haasteellista tietää aina, mikä on jokaisen työntekijän motivaattori. Ihmistä ei voida myöskään ohjata kuten konetta ohjelmoiden ulkoapäin. (Järvinen 2012, 97–99.)

Ihminen suodattaa asioita tapahtumia ja erityisesti muutosta aina oman elämän kokemuksensa ja käsityskykynsä kautta. On kuitenkin suuri joukko tekijöitä, mitkä motivoivat työntekijöitä jatkamaan työssään kuten; työkaverit, työpaikan ilmapiiri ja työpaikan ulkoinen kuva, työskentelyolosuhteet, erilaiset edut ja työssä kehittymisen mahdollisuudet. Ihminen käynnistyy sisältä päin. (Järvinen 2012, 97–99.) Hyvän johtamisen avulla luodaan luottamusta, positiivisuutta, kehittymishalua, tarmokkuutta ja kykyä nähdä olennaiset asiat työnteossa. Kun tällaisiin asioihin kiinnitetään huomiota, voidaan myös virettä rakentaa. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota vahvasti siihen, että jokainen työntekijä on osaamistaan vastaavassa ja sopivassa tehtävässä ja heille on annettava kehittymismahdollisuus, jotta hyvä vire säilyy. (Alahuhta 2015, 141–150.)

Muutosprosesseissa työyhteisöjen yhteenkuuluvaisuuden, työn mielekkyys ja eri ammattialojen arvostus lisääntyvät säännöllisesti tapahtuvien palaverien ja keskusteluiden avulla. (Vataja 2012, 102.) Työntekijöiden keskinäinen tuen anto, konsultaation mahdollisuus, sekä työnohjaus ovat tärkeitä tekijöitä työssä jaksamiselle ja työmotivaation pysymiselle. (Pajula 2013, 106–107). Muutoksessa pyritään vaikuttamaan työntekijöiden tapaan ajatella mutta myös tapaan työskennellä. On hyvin inhimillistä, että tunteet näyttelevät suurta osaa työntekijöiden keskuudessa muutoksessa ja kehitysprosessissa. Uuden työidentiteetin muokkaaminen vaatii vanhoista tavoista ja ajatusmalleista irrottautumista ja tämä voi

vaatia jopa surutyötä. Surutyö puolestaan vaatii kykyä hyväksyä ja käsitellä tunteita, vastarinnan hyväksyntää ja jatkuvasti uudistuvan toiminnan tukemista. (Valpola ym. 2010, 28–29, 33, 45, 126–127.)

Muutosprosessissa näyttäytyy erilaisia ihmistyypppejä, joita ovat: kieltäytyjä, joka kokee strategian hyödyttömäksi, mukana kulkijat kulkevat innottomana mukana, tulisielut kokevat strategian erittäin hyödyllisenä sekä organisaatiolle, mutta myös itselleen. (Valpola ym. 2010, 28–29, 33, 45, 126–127.) Muutoksessa on tärkeää vahvistaa työntekijöiden osaamista teoreettisesti ja tiedollisesti. Kokemuksen, käytännöntaitojen, työnohjauksen, kollegiaalisen tuen antaminen ja huolellinen perehdyttäminen antavat vahvuutta muutokseen. (Pajula 2015, 107.) Lyhytjänteinen ja katkeilevasti toteutettu muutos aiheuttaa työntekijöissä kuormittuneisuutta. (Vataja 2012, 107.)

Eri-ikäisten johtaminen

Ikäjohtaminen saatetaan mieltää työkykyhankkeiksi tai ikääntymisestä johtuviin erilaisiin toimenpiteisiin. Ikäjohtamisen ajatellaan kuuluvan henkilöstöhallinnan puolelle. Ikäjohtamista ei mielletä johtamistavaksi. Tehokkuus ja hyvä fyysinen kunto mielletään yhtenä mittarina työkyvylle, joten ikääntyneiden työntekijöiden tulee huolehtia fyysisestä ja henkisestä kunnostaan liikkumalla, jotta he suoriutuvat työelämässä. (Halme 2011, 51–52.) Yli 60-vuotias hyväkuntoinen ja aktiivinen saattaa olla hyvin sitoutunut työhönsä. Naiset ovat myös iäkkäänä hieman aktiivisempia työelämässä kuin miehet. (Hakanen yms. 2019, 373–381.) Nuoriin ja vanhempiin työntekijöihin kohdistuu sekä kielteisiä, että myönteisiä ikään liittyviä asenteita. Tärkeää on tunnistaa asenteellisuus ja mistä nämä johtuvat. Oleellista olisi löytää vahvuudet jokaisesta ikäryhmästä. (Kiviranta 2010, 51–53, 143–145.)

Tuloksellisuuteen vaikuttaa kaiken ikäisillä asenteet. Näiden asenteiden tunnistaminen on tärkeää esimiestyössä, sillä asenteiden kautta osaltaan muodostuu vuorovaikutus ja yhteistyö eri työntekijöiden mutta myös työntekijöiden ja esimiesten välillä. Omia asenteita on mahdollista muokata, mikäli tahtoa löytyy. Oman käyttäytymisen reflektointi on avain omien asenteiden muokkaamiseen. Myönteiset ja kannustavat teot muokkaavat ihmistä myönteisiin kokemuksiin ja

sitä kautta myönteiseen asenteeseen ja kielteiset kokemukset taas kielteiseen asenteeseen. Ihmisen on huomattava muutostarve omassa asenteessaan ensin, jonka jälkeen on mahdollista muuttua. (Kiviranta 2010, 51–53, 143–145.) Ikäjohtaminen on huomioitava kautta linjan organisaatiossa. Tämä haastaa esimiestä kehittämään henkilöstöpolitiikassa. (Kanste 2016, 6–7).

Esimiehen on hallittava ristiriitatilanteet, hyväksyttävä muutosvastarinta sekä osattava suhtautua ja toimia erilaisissa henkilöstökonfliktitilanteissa. (Kanste 2016, 6–7.) Muutoksen hyväksyminen omassa itsessä mahdollistaa laajemman keskustelun muutoksesta ja muutoshengestä työyhteisössä sekä organisaatiossa. Hyvässä resurssien hallinnassa esimies huomioi eri-ikäisten osaamisen, työn laadun eron ja työpanoksen määrän. Hyvät edellytykset luodaan eri-ikäisten johtamiselle sillä, että huomioidaan ensin työn haasteet ja kuormittavuus ja tämän jälkeen huomioidaan työympäristö, sekä työyhteisö. Työtehtävät tulee suhteuttaa oikeassa mittakaavassa suhteessa työntekijään, hänen edellytyksiin ja voimavaroihin. Työssä tulee olla sopivasti vaihtelua, kuitenkin kuormittamatta liikaa työntekijää. Saattaa olla niin, että kokeneemmat työntekijät eivät kaipaa haasteita. (Kiviranta 2010, 51–53, 143–145.)

Työn tulisi motivoida kaikissa ikäluokissa. Nuoremmat saattavat kaivata koulutusta ja haasteita enemmän, kun taas kokenut on kartuttanut osaamista ja erilaiset koulutukset eivät kiehdo. Työtä on osattava tauottaa ja työn suorittamiselle ja siinä oppimiselle on oltava aikaa (Kiviranta 2010, 51–53, 143–145.) Eri-ikäisten ammattitaidon hyödyntäminen, hiljaisen tiedon jakaminen, kouluttautuminen ja työryhmässä reflektointi vahvistavat jaksamista ja työviihtyvyyttä. (Pajula 2015, 108). Teknologia kehittyy jatkuvasti ja nuorilla on usein tällä alueella paremmat lähtökohdat kehittyä ja kehittää taitojaan. Nuoremmilla on myös usein uutta tietoa ja heillä on myös usein taito etsiä uutta tietoa. Ikääntyneillä puolestaan on enemmän hiljaista kokemuseräistä tietoa, mikä tuo varmuutta tekemiseen. Synergia on hyvin merkittävä tekijä johtajien ja näiden kahden ryhmän välillä. Johtamisessa tarvitaan enenevässä määrin valmentavaa otetta asioiden ohjaamisen sijaan. (Halme 2011, 51–52.)

4.5 Teoreettisten lähtökotien yhteenveto

Tänä päivänä muutos on jatkuvaa ja se on yksi suurimmista haasteista organisaatioissa. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että suurin osa muutoksista epäonnistuu. Voidaan ajatella, että kehittämisen tarpeita nousee lähijohtamisen ja ylemmän johtamisen alueelta. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat strategia, sen jalkauttaminen, viestittäminen, teknologiset valinnat ja muutoksen konkreettinen toteuttaminen. Tutkimukset osoittavat, että viestinnän tulee olla avointa, ajantasaista, helposti ymmärrettävää ja tiedon tulee olla kaikkien saatavilla. Hoitohenkilökunnan näkökulman esiin tuominen, kannustaminen, sitouttaminen ovat tärkeitä tekijöitä, kun toteutetaan muutoksessa johtamista. Hoitohenkilökunnan palkitseminen ja palaute lisää motivaatiota. Organisaation tilanne on huomiotava, kun aletaan suunnittelemaan muutoksessa johtamista.

Tutkimuksen mukaan esimiehen on tiedostettava organisaation visio, missio ja strategia, jotta hänen on helpompi ohjata koko työyhteisö kohti organisaation tavoitteita. Esimies voi viestiä strategiaa monella eri tavalla. Yksi tärkein osa strategiaa on henkilöstöjohtaminen. Henkilöstön oikealla resursoinnilla sekä heidän osaamisen kartoittamisella, voidaan saada merkittäviä korjausliikkeitä aikaiseksi, eikä tarvitse palkata ulkopuolisia konsulentteja. Tästä kertyy huomattavia säästöjä organisaatiolle. Hoitohenkilökuntaa tulee tukea koulutuksilla ja ohjata ammatillisesti koko muutosprosessin ajan. Johtajan tulee kyetä keskustelemaan hoitohenkilökunnan kanssa, sekä kyetä huomioimaan heidän mielipiteet, sekä kehitysehdotukset koko muutosprosessin ajan.

Tärkeänä kehittämisen kohteena nousee tutkimusten perusteella myös johtajan kyky reflektoida vahvuuksiaan ja heikkouksiaan työssään. Organisaatioiden arjen realiteettia on, että siellä kyetään toimimaan tehokkaasti jatkuvasti sekä rutiinin omaisesti, mutta samanaikaisesti on kyettävä toimimaan joustavasti muutostilanteissa. Muutoksen aikaiset haasteet vaativat johtajilta ja esimiehiltä osaamisen johtamista ja aktiivista vaikuttamista arkeen. Muutoksen aikana perustyö ei saa kuitenkaan vaarantua, sillä tutkimusten mukaan työntekijät saattavat stressaantua, jos perustyölle ei ole riittävästi aikaa. Tutkimusten mukaan muutoksessa on oltava selkeä johtaja, joka kontrolloi, että pysytään aikatauluissa ja resurssit ovat

riittävät. Muutoksen vaiheet ovat limittäisiä, päällekkäisiä ja eivät etene välttämättä loogisesti. Huolellisesti suunniteltu muutos pysyy paremmin hallinnassa. Muutosprosessit saattavat olla haastavia, eikä muutoksessa johtamisessa ole osoitettu olevan yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Tutkimusten mukaan kouluttautuminen saattaa helpottaa muutosprosessin johtamista.

Muutokset voivat pelottaa ja aiheuttaa ihmisissä erilaisia tunnetiloja, jopa pelkotiiloja. Erilaiset tunnetilat saattavat olla lisäämässä muutosvastarintaa. Hyvään muutoksen johtamiseen sisältyy perustelut muutokselle ja kyky säilyttää punainen lanka muutoksen aikana. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti hoitohenkilökunnan työvireeseen. Hyvä työvire lisää motivaatiota ja työssä jaksamista. Vireen johtamisessa on kyse siitä, että työntekijöille tulee kokemus työn merkityksellisyydestä kokonaisuutta tarkastellessa. Ikäjohtamisessa esimiehen tulee huomioida eri-ikäisten osaaminen, työn laadun ero, työn haasteet, työympäristö, työyhteisö, kuormittavuus ja työpanoksen määrä. Hyvä esimies osaa suhteuttaa työntekijöiden voimavarat ja edellytykset työtehtäviin.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Metodologiset lähtökohdat

Laadullinen tutkimus on yleisesti hyväksytty menetelmä terveydenhuollossa ja laadullisella menetelmällä pystytään paljastamaan erilaisia näkökulmia hoitotodellisuudesta, jäsentämään henkilökunnan todellisuutta ja näin luoda uusia oivalluksia terveydenhuollon kehittämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aikana tutkittiin hoitohenkilökunnan kokemuksia muutoksessa johtamisesta yhden keskussairaalan toimintayksikössä. Keskeisenä lähtökohtana oli saada kokemusperäistä tutkittua tietoa jo tapahtuneesta muutoksen aikaisesta johtamisesta.

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laadullisia ominaisuuksia sekä merkityksiä laaja-alaisesti. Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen on erilaisia toteutusmahdollisuuksia. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä nousee esiin kohteen esiintyvyyssympäristöön ja taustaan sekä kohteen tarkoitukseen ja merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät. Laadullisessa tutkimuksessa merkittäviä näkökulmia ovat myös kieli ja ilmaisu. (koppa.jyu.fi 2015.) (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Valitsimme laadullisen tutkimusmenetelmän, koska tutkimuksessa haluttiin kuvata hoitohenkilökunnan kokemuksia muutoksessa johtamisesta.

5.1 Laadullisen tutkimuksen kulku ja aineiston keruu

Koko tutkimusprosessi aloitettiin syksyllä 2019 ja tutkimuksen kulku toteutui kuvion 1 mukaisesti. Liitteessä 4 on toteutussuunnitelma. Syksyn 2019 aikana tutustuttiin aihealueeseen ja perehdyttiin aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Teoreettisten lähtökohtien pohjalta määriteltiin tutkimuksen teemat, tavoitteet ja tarkoitus. Tutkimuksen tarkoitus ohjasi koko tutkimusprosessia. (Tuomi & Sarajärvi

2018.)



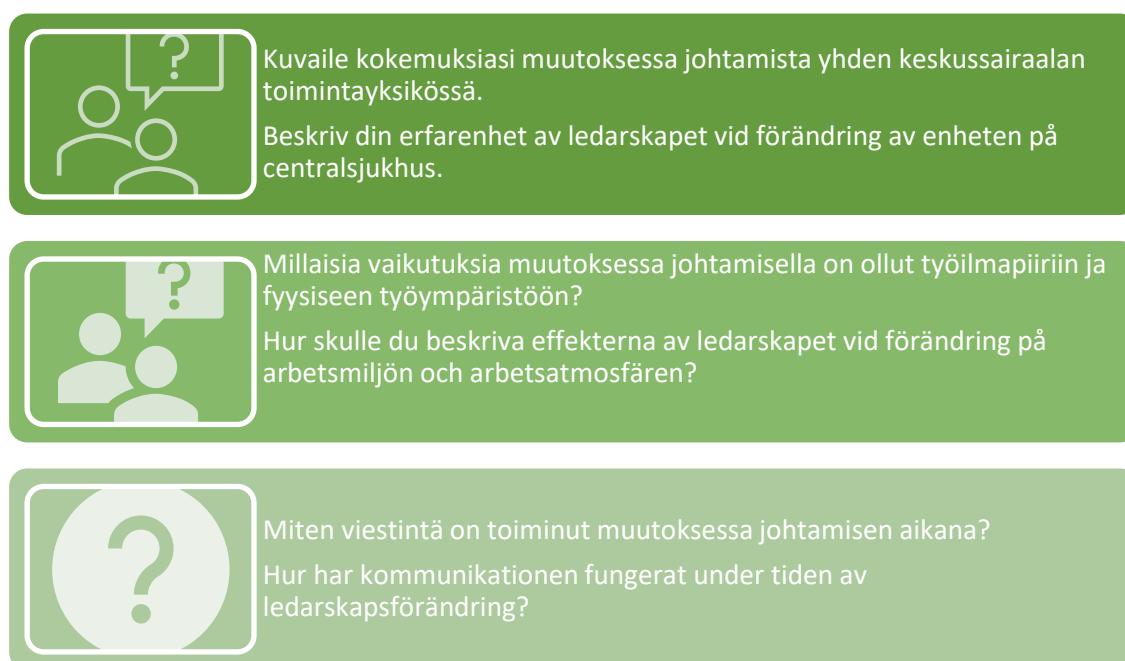
KUVIO 3. Tutkimusprosessi

Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2020 keskussairaalan toimintayksikön hoitohenkilökunnalta. Toimintayksikössä työskenteli seitsemän henkilöä. Hoitohenkilökunnasta kolme käytti äidinkielenään suomea ja neljä ruotsia. Tutkimusaineistoa kerättiin tarkoituksen mukaisesti pienestä ja tiiviistä työyhteisöstä, sillä he ovat olleet mukana muutosprosesseissa. Vilkan (2015) mukaan aineiston keräämiselle yksi toimiva tapa on strukturoitu lomake. Strukturoitua lomaketta on mahdollista käyttää, kun tutkimusongelma ei ole suuri ja tavoitellaan mielipiteitä, näkemyksiä, käsityksiä tai kokemusten kuvaamista. Strukturoidussa lomakkeessa kysymysten muoto ja niiden järjestys oli harkiten ennalta päätettyä. (Vilka 2015, 127–131.) Tutkimustehtävä määritteli tutkimuskysymyksen sekä apukysymykset. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Vastaajat kirjasivat itsenäisesti vastauksensa valitsemallaan ajalla. Vastaamiseen kului vajaa tunti.

5.2 Aineiston keruun toteutus

Tutkimukseen osallistujat valittiin tarkoituksen mukaisesti, sillä vastaajat tiesivät tutkittavasta ilmiöstä paljon ja heillä oli ammatillista kokemusta. Kysely toteutettiin

avoimilla kysymyksillä (liite 1) ja niiden avulla haluttiin selvittää, tutkimuksen tarkoituksen sekä ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Jokainen kysymys tulee olla perusteltu. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kysymysten tarkoituksena oli saada tietoa hoitohenkilökunnan kokemuksista muutoksessa johtamisesta mahdollisimman moniulotteisesti, joten lisäsimme ensimmäisen kysymyksen jälkeen kaksi apukysymystä. Kyselylomake laadittiin suomen- ja ruotsinkieliseksi, koska vastaajille mahdollistettiin omalla äidinkielellä vastaaminen. Ennen tutkimuksen toteutusta kohderyhmälle, lomake tarkistettiin toisen tutkijan entisen työpaikan työntekijöillä, jonka jälkeen tutkimuksen teemoja vähennettiin viidestä kysymyksestä yhteen pääkysymykseen ja kahteen apukysymykseen, jotka ovat esitelty kuviossa 4.



KUVIO 4. Tutkimuksen kysymykset

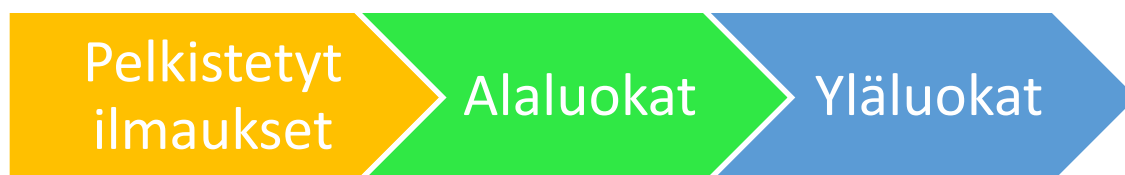
Toimintayksikön osastonkokouksen yhteydessä järjestettiin tiedotus- ja keskustelutilaisuus tutkimuksesta, joka ehdittiin pitämään ennen COVID-19- rajoitteita. Tiedotustilaisuuteen osallistui kuusi hoitohenkilökunnan edustajaa, yksi fyysikko ja yksi osastonhoitaja. Tiedotustilaisuudessa hoitohenkilökunta sai tietoa tutkimuksesta sekä kirjallisen saatekirjeen, jossa kerrottiin tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta, (ks. liite 2.) Tiedotustilaisuuteen osallistujat pystyivät tarvittaessa

esittämään täydentäviä kysymyksiä tutkimuksesta omalla äidinkielellään. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Osallistujat allekirjoittivat suostumuslomakkeen. Saatekirje ja tutkimuksen suostumuslomake olivat laadittu suomeksi ja ruotsiksi.

Keskussairaalan toimintayksikön hoitohenkilökunta, yhteensä seitsemän henkilöä vastasi tutkimukseen anonyymisti. Vastanneista kolme henkilöä vastasi suomeksi ja neljä henkilöä vastasi ruotsiksi. Tutkimukseen vastaamiseen vaikutti COVID-19 rajoitteet, sillä tarkentavia haastatteluita ei voitu toteuttaa. Hoitohenkilökunta arvioi käyttäneensä vastaamiseen aikaa vajaan tunnin.

5.3 Sisällönanalyysi

Kyselyyn osallistujien vastauslomakkeet numeroitiin ja kirjoitettiin puhtaaksi tietokoneelle, jonka jälkeen vastaukset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tarkoituksena oli kuvata tiivistetysti sanallisessa muodossa hoitohenkilökunnan kokemuksia muutoksessa johtamisesta. Tutkijat pystyvät aineiston analyysissä osan aineistosta kuvailemaan perusteellisesti, mutta osa aineiston analyysissä on tutkijoiden oivalluksia. (Kyngäs, Elo & Pölkki 2011, 139). Samankaltaiset vastaukset järjesteltiin teemoittain ja analysoitiin. Sisällönanalyysissä vastauksista pelkistettiin ja tämän jälkeen pelkistykset luokiteltiin alaluokkiin ja yläluokkiin kuvion 5 mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)



KUVIO 5. Sisällönanalyysi

Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistettiin ja karsittiin tutkimusaineistosta epäolennaista tietoa hävittämättä tärkeää informaatiota. Aineistosta etsittiin merkitykselliset kohdat, jotka alleviivattiin. Toisessa vaiheessa aineistot järjestettiin

vastauksista nousseiden teemojen mukaisesti. Kolmannessa vaiheessa vastaukset pilkottiin aihepiirin mukaisesti, jonka avulla vertailtiin tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Tiivistämistä ohjasi tutkimuskysymys. (Vilkkä 2015, 163–164.) Pelkistyksestä muodostuivat alaluokat.

Alaluokittelujen jälkeen alkoivat yläluokat hahmottumaan ja tiivistämisen jälkeen tutkimusaineisto ryhmiteltiin uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Molemmat tutkijat kävivät koko aineiston läpi ja kuvauksista etsittiin yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotka esitetään tulosten raportoinnissa. Induktiivisella lähestymistavalla koottiin aineistot yksittäisestä yleiseen, taulukossa 3 on esimerkki alkuperäisilmaisun muodostamisesta yläluokkaan. Tutkimusaineistosta muodostui teoreettinen kokonaisuus aineistolähtöisessä analyysissä. Aineistosta etsittiin analysoitavat lauseet ja sanat tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän asettelun mukaisesti. Tästä muodostui pääluokka, eli hoitohenkilökunnan kokemus muutoksessa johtamisesta. (Vilkkä 2015, 163–164; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Alkuperäinen ilmaisuus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<p>”PET-toiminnan suunnittelu prosessi oli hajanainen ja ilman näkyvää vetäjää. Hoitohenkilökunta aloitti ruohonjuuri tasolta toiminnan suunnittelun. Esim. tutkimuksen kulun, tutkimusohjeet, resurssisuunnittelu.”</p>	<p>Perustyöntasolta aloitettu toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen.</p>	<p>Työyhteisölähtöiset kokemukset.</p>	<p>Strategia</p>
<p>”Ilmapiiri osastolla on ollut muutoksen aikana positiivinen, meillä on ollut halua ja taitoa oppia uutta, kehittää omia työskentelytapoja.”</p>	<p>Hoitohenkilökunnalla halu ja taito kehittää toimintaa.</p>	<p>Työntekijälähtöiset kokemukset.</p>	<p>Hoitohenkilökunnan vaikutusmahdollisuudet.</p>
<p>”Muutosjohtaminen motivoisi enemmän, jos siihen olisi myös johdon tuki.”</p>	<p>Tarve johdon tukeen ja kannustukseen.</p>	<p>Yhteistyölähtöiset kokemukset.</p>	<p>Tuki ja kannustus.</p>

KUVIO 6. Esimerkki alkuperäisilmaisuksen pelkistämisestä ala- ja yläluokkiin.

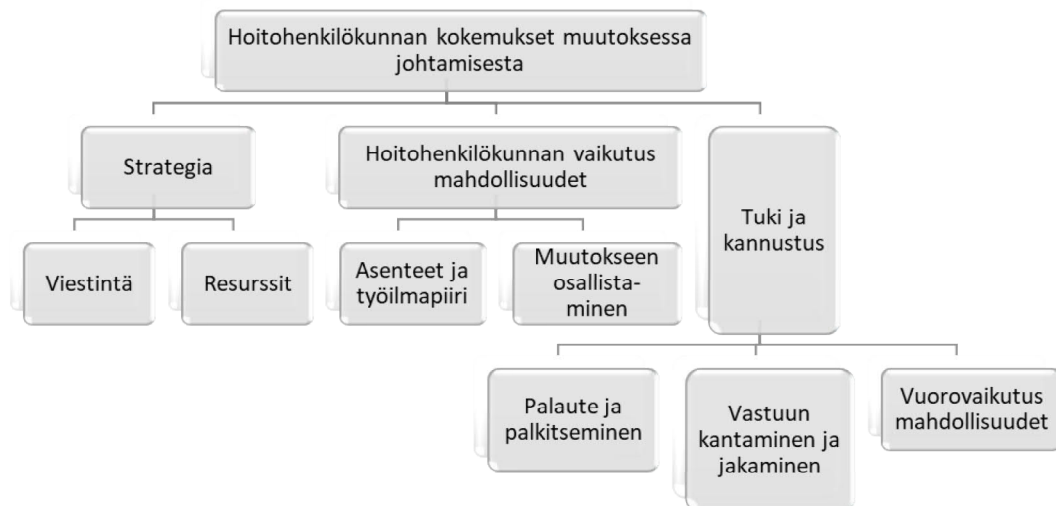
6 TUTKIMUSTULOKSET

Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi koko toimintayksikön hoitohenkilökunta eli yhteensä seitsemän henkilöä. Hoitohenkilökunta koostui yhdestä lähiesimiehestä ja kuudesta hoitohenkilökunnan edustajasta. Tutkimukseen osallistujilla oli sosiaali- ja terveystieteiden alan tutkinto. Hoitohenkilökunnan työnimikkeet olivat: laboratorionhoitaja, röntgenhoitaja tai apulaisosastonhoitaja. Vastaajat ovat työskennelleet toimintayksikössä puolesta vuodesta kahteenkymmeneenviiteen vuoteen, sekä olleet alusta alkaen mukana muutosprosessissa.

6.1 Hoitohenkilökunnan kokemukset muutoksessa johtamisessa

Hoitohenkilökunnan kokemusten pääluokka muodostui hoitohenkilökunnan kokemuksista muutoksessa johtamisessa. Yläluokiksi muodostui strategia, hoitohenkilökunnan vaikutusmahdollisuudet sekä tuki ja kannustus. Strategian alaluokiksi muodostui viestintä ja resurssit. Hoitohenkilökunnan vaikutusmahdollisuuksista muodostui kaksi alaluokkaa, joita olivat asenteet ja työilmapiiri sekä osallistaminen. Tuen- ja kannustuksen alaluokiksi muodostuivat palaute ja palkitseminen, vastuun kantaminen ja jakaminen sekä vuorovaikutusmahdollisuudet.



KUVIO 7. Hoitohenkilökunnan kokemukset muutoksessa johtamisesta pääluokan mukaisesti.

6.2 Strategia

Viestintä

Hoitohenkilökunta toivoi suunnittelu- ja muutosprosessiin selkeää viestintää strategiasta ja suunnitelmista. Hoitohenkilökunta koki viestinnän olevan ristiriitaista. Hoitohenkilökunnan kokemuksen mukaan ei löytynyt tehokasta tapaa viestiä muutoksen aikana.

”Viestintä on ontunut muutoksen aikana”

Vastaajat kokivat viestinnän ja vuorovaikutuksen merkittäväksi asiaksi koko muutosprosessin onnistumisen kannalta. Hoitohenkilökunta koki ylemmältä tasolta tulevan viestinnän yhtä tärkeäksi kuin oman roolinsa viestinnässä.

”Ilman kommunikaatiota tai viestinnän ollessa yksipuolista johdon kanssa hoitohenkilökunta ei pääse tuomaan mielipiteitään esiin asioista, mitä voisi tehdä muutosprosessin parantamiseksi.”

Viestinnältä hoitohenkilökunta odotti ajantasaisuutta ja vastavuoroisuutta. Tulosten mukaan oleellisinta on viestinnässä, että se on ajan tasaista ja kaikkien saatavilla.

”Oleellista viestinnässä olisi, että se on kaikkien saatavilla.”

Hoitohenkilökunnan mukaan viestintä pitää toimia molempiin suuntiin, alhaalta ylös sekä ylhäältä alas, jolloin kehitystarpeet pystytään tunnistamaan paremmin,

jolloin osataan varata enemmän resursseja sekä aikaa muutokselle. Henkilökunta koki, että viestintä alhaalta ylöspäin helpottaa isompien ja pienempien hankintojen suunnittelua tai toteuttamista.

”Johtoryhmän faktat olivat puutteellisia, joka näkyi tutkimuslaitteen käytön mahdollistamisessa henkilökunnan resursoinnin kannalta, esimerkiksi aloitettiin kokonaan uusi toiminta varmistamatta ensin hoitohenkilökunnan riittävyys toiminnan pyörittämiseen.”

Resurssit

Hoitohenkilökunta koki muutoksen aikaisen suunnittelutyön ja ohjeistuksen olevan puutteellista. He kokivat myös resursoinnin olevan riittämätöntä muutoksen toteuttamiseksi. Hoitohenkilökunta koki tuntevansa parhaiten oman perustyönsä ja tämän vuoksi alkoivat suunnittelemaan sekä kehittämään muutosprosessia.

” Hoitohenkilökunta aloitti ruohonjuuritasolta toiminnan suunnittelun esim. tutkimuskulun, tutkimusohjeet ja resurssisuunnittelun. Halusimme kehittää toimintaa.”

Hoitohenkilökunnan kokemusten mukaan riittävien resurssien varmistaminen helpottaa muutosprosessissa onnistumista ja helpottaa tavallisen työnkulkua muutosprosessin rinnalla. Hoitohenkilökunta koki, että heitä oli ollut liian vähän uuden tutkimuksen aloittamiseen, minkä he kokivat kuormittavaksi. Vastaajien mukaan tulee huolehtia, että muutoksien läpiviemiseen löytyy riittävät resurssit ja puitteet työympäristöstä sekä turvataan riittävä hoitohenkilökunta ja osaaminen. Hoitohenkilökunta piti tärkeänä työkokemusta, koulutusta, ohjeita sekä johtamista. Heidän mukaansa hyvällä muutosjohtamisella ehkäistään hoitohenkilöstön turhautuminen ja ärsyyntyminen, vaikka ei aikaisempaa kokemusta uudesta toiminnasta olisikaan.

” Jos yhtä-äkkiä aloitetaan uusi toiminta ilman aikaisempaa kokemusta ja ilman toimivaa johtamista tuloksena syntyy ärsyyntymistä ja häiriöitä työilmapiiriin.”

Tutkimustulosten mukaan hoitohenkilökunta koki, että tulevaisuudessa muutokseen tulee varautua paremmin ajankäytöllisesti. Vastaajat toivoivat, että hoitohenkilökunnan näkökulma huomioidaan muutoksessa johtamisen prosessin eri vaiheissa, että muutosprosessi sujuisi helposti myös ”kentällä” arkityön ohessa.

” Suunnitelmat pitäisi sisältää ideoiden ratkaisuja, miten tehokasta toimintaa voidaan oikeasti toteuttaa. Tämä ei ole ilman ruohonjuuritason työskentelijöitä edes mahdollista.”

6.3 Hoitohenkilökunnan vaikutusmahdollisuudet

Asenteet ja työilmapiiri

Vastaajat korostivat tuen merkitystä muutoksessa työskentelyssä, sillä ilman tätä tukea työilmapiiri muuttuu stressaavaksi. Tavallisen työn ohessa muutoksien suunnittelu ja toteuttaminen lisäävät työn kuormittavuutta ja koettua stressiä, joka puolestaan vähentää työssä jaksamista. Henkilökunta koki työn kuormittavuuden vaikuttavan negatiivisesti työilmapiiriin.

”Suunnittelu ja toteutus on tehty muun työn ohella, ja tämä on ollut erittäin kuormittavaa ja stressaavaa.”

Vastaajat kokivat, että positiivinen asenne ja sen luominen muutosta kohtaan tukevat muutosprosessia. Työkaverien ja lähiesimiesten muutospositiivisella asenteella on ollut myönteinen vaikutus työilmapiiriin. Muutoksien hallinta ja hyvä muutosjohtaminen edesauttavat ilmapiirin luomisessa.

”Ilmapiiri osastolla on ollut muutoksen aikana positiivinen.”

Vastaajat eivät olleet havainneet muutosvastarintaa hoitohenkilöstön keskuudessa. Hoitohenkilökunta koki olleensa aktiivinen muutoksen käytännön toteutuksessa. Hoitohenkilökunta koki, että kaikilla on ollut myönteinen asenne kehittämiseen ja muutokseen.

”Muutosvastarintaa ei ole ollut, päinvastoin. Osastolla on haluttu kehittää toimintaa.”

Muutokseen osallistaminen

Hoitohenkilökunta koki, että he eivät päässeet riittävästi osallistumaan päätöksen tekoon, joka vaikuttaa käytännön työhön. Hoitohenkilökunnalla on ollut positiivinen asenne ja halu oppia uutta, sekä kehittää omaa työtään. Vastajat kokivat, että hoitohenkilökunnalle pitäisi antaa vaikutusmahdollisuuksia muutoksessa johtamisen aikana. Hoitohenkilökunnan perustyön tuntemus helpottaa muutoksen läpiviemisessä.

”Hoitohenkilökuntaa pitää kuunnella: Heidän kokemuksiaan ja realistisia mielipiteitä, sillä muutokset lähtevät hoitohenkilökunnasta.”

Hoitohenkilökunta haluaa tulla päätösten teossa kuulluksi, päästä keskustelemaan ja sitä kautta vaikuttamaan ja edistämään muutoksien läpiviemistä. Hoitohenkilökunta kokee, että muutosjohtamisessa pitää olla koko organisaatio mukana johtoporrasta myöten. Motivaatio lisääntyi muutoksia kohtaan, kun johtoporras on siinä mukana. Ilman näkyvää ja osallistuvaa johtoa hoitohenkilökunta tuntee muutokset kuormittaviksi ja vaativiksi. Hoitohenkilökunta koki, että olivat yksin vastuussa muutoksen toteuttamisessa ja tämä sai heidät tuntemaan, että heiltä vaaditaan liian paljon.

”Koen, että meiltä vaadittavan liian paljon.”

6.4 Tuki ja kannustus

Palaute ja palkitseminen

Hoitohenkilökunta toivoi enemmän palautetta, kannustusta sekä arvostusta työstään, sillä tällä olisi kokonaisvaltaisesti positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen, motivoitumiseen ja muutoksen läpiviemiseen.

“Ilman johtamista ja tukea hoitohenkilökunta kuormittuu ja tämä johtaa negatiiviseen ilmapiiriin”.

Palaute- ja palkitsemisjärjestelmä puuttui henkilökunnan kokemuksen mukaan. Hoitohenkilökunta toivoi palautetta ja palkitsemista hyvin suoritetusta työstään, sillä se motivoisi ja innostaisi uusiin muutosprosesseihin.

”Johdolta saadun palautteen/viestinnän/kiinnostuksen puuttuessa työmotivaatio vähenee.”

Vastuun kantaminen ja jakaminen

Hoitohenkilökunta koki, että huolellisesti suunniteltu ja kaiken huomioiva muutosjohtaminen vaikuttaa ratkaisevasti työilmapiiriin ja auttaa työssä jaksamisessa. Vastanneet toivoivat, että muutoksessa johtamisessa on selkeät roolit kaikilla ja muutosprosessissa on johtaja, joka vie muutosta suunnitelmallisesti eteenpäin. Hoitohenkilökunta toivoi, että muutosta johdetaan ylhäältä alaspäin.

”Kun muutosta tapahtuu, sitä tulee johtaa.”

Vastaajat toivoivat vastuun kantamista sekä vastuualueiden jakamista työn selkeyttämisen helpottamiseksi, muuten hoitohenkilökunta kokee olevansa yksin vastuussa.

” Olen kokenut, että usein ylempi johto jättää vastuun kentälle, hoitajille.”

Vastauksien mukaan muutosjohtaminen ja muutoksien hallinta lisää turvallisuuden tunnetta ja pysyvyyttä. Muutokset ilman kunnollista johtamista vastaajat kokivat stressaaviksi ja syövän työmotivaatiota, ja vaikuttavan negatiivisesti työilmapiiriin sekä työympäristöön.

” Pääasiallinen vaikutus on ollut täydellisen kaaoksen tunne, jota olemme parhaamme mukaan yrittäneet yksikössämme hallita.”

Vuorovaikutusmahdollisuudet

Vastauksien mukaan hoitohenkilökunta toivoi vuorovaikutukseen ja vuorovaikutustilanteisiin mahdollisuuksia muutoksessa johtamisen aikana. Hoitohenkilökunta koki tärkeäksi tavata johtoa palavereiden yhteydessä kasvotusten, jolloin vuorovaikutusmahdollisuudet ovat parhaimmillaan ja saadaan vastavuoroisuutta.

”Ilman kommunikaatiota ruohonjuuritason ja johdon kesken muodostuu vakavia puutteita kommunikaatioon. Kommunikaation pitää kulkea myös molempiin suuntiin.”

Tutkimustulosten mukaan muutoksessa johtamiseen tulee sisältyä vuorovaikutusta, kannustamista ja tuen antoa johdon tasolta. Ylemmän johdon odotettiin osallistuvan hoitohenkilökunnan kanssa kokouksiin, jotta heillä olisi mahdollisuus puhua ja hoitohenkilökunta pääsisi kertomaan ääneen ideoita muutoksesta. Hoitohenkilökunta piti tärkeänä keskustelevaa työkulttuuria. Henkilökunta koki, että työhyvinvoinnin merkitys on suuri ja siihen tulee panostaa sekä ylläpitää sitä.

” Fyysiset puitteet ovat nyt kunnossa, mutta tärkeää on satsata hoitohenkilöstön työhyvinvointiin.”

7 POHDINTA

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusaiheemme sai alkunsa siitä, että toinen tutkijoista työskenteli yhden keskussairaalan toimintayksikössä. Tässä toimintayksikössä oli tapahtunut isoja muutoksia. Tarkoituksena oli tutkimuskysymyksen avulla selvittää hoitohenkilökunnan kokemuksia muutoksessa johtamisessa. Hoitohenkilökunnan kokemusten esiin tuominen mahdollistaa muutoksessa johtamisen kehittämisen jatkossa organisaatiossa. Aloitimme tutkimuksen syksyllä 2019 perehtymällä aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin kirjallisuuskatsauksen ja erilaisten aihepiiriä käsittelevän kirjallisuuden kautta.

Määrittelimme tutkimuskysymyksen 2019 ja tutkimussuunnitelma aikataulutusta tapahtuivat 2019. Tutkimusartikkeleita keräsimme syksyllä 2019 ABI/INFORM Collection- (ProQuest), Arto-, CINAHL Complete- (Ebsco), Melinda- ja PubMed- tietokannoista (liite 5). Tutkimusartikkeleita etsimme lisää keväällä 2020 Google Scholarista sekä aihealueeseen liittyvien tutkimusten lähdeluetteloita hyödynnettiin. Tutkimusluvan saimme maaliskuussa 2020, jonka jälkeen aloitimme tutkimuksen.

Aihepiiriin perehtyessä havaittiin, että muutoksessa johtamisesta oli kerätty tutkimustietoa enimmäkseen kvantitatiivisilla. Kirjallisuus keskittyi usein ylimmän johdon toimintaan muutosjohtajuudessa, joten tarvetta oli lähiesimiesten, sekä henkilöstön näkökulman esiin tuomiselle. Englanninkielisen teoriamateriaalin lukeminen oli haastavaa relevantisti. Teoreettista viitekehystä muokattiin tutkimusaineistostamme nousseiden asioiden mukaisesti.

Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui 17.3.2020-8.4.2020, johon osallistui toimintayksikön kaikki seitsemän hoitohenkilöä. Tutkimusaineiston purku tapahtui huhtikuu-toukokuu 2020 välisenä aikana. Heinäkuussa 2020 tutkimusaineisto analysoitiin. Tutkimusaineiston kirjoittamisessa ja analysoinnissa havaittiin vastausten samankaltaisuus. Kirjallisen raportin viimeistely tapahtui elokuu-lokakuu

2020 välisenä aikana. Tutkimustulosten julkaisu ja esittäminen tapahtuivat marraskuussa 2020. Tutkimuksen toteutus sujui mutkattomasti, vaikka tutkijat asuivat eri puolella suomea. Koko tutkimuksen toteutuksen ajan hyödynnettiin Teams-etäyhteyttä. Teoreettinen viitekehys jaettiin osiin, joita kirjoitettiin itsenäisesti. Tulosten analyysin, pohdinnan, tiivistelmän ja abstraktin kirjoittaminen toteutettiin yhdessä. Tutkimuslupa olisi mahdollistanut täydentävät haastattelut, mutta haastatteluita ei voitu toteuttaa COVID-19 rajoitusten vuoksi.

Tutkimusetiikka tulee olla mukana koko tutkimusprosessin ideointivaiheesta valmiin työn julkaisemiseen asti. (Vilka, 2015, 41.) Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää, kun se on toteutettu yleisesti hyväksytyjen tieteellisten käytänteiden mukaisesti. Tutkimuksen on oltava luettavaa ja uskottavaa sekä tutkimuksen tekemistä säätelevät lait huomioitava. (TENK. 2012, 8–9.) Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on tärkeää COVID-19-kriisinkin aikana eikä tutkijoiden kiire saa vaikuttaa tieteen luottamukseen. Kriisitilanteessa tulee noudattaa eettisesti korkeatasoisia tieteellisiä käytäntöjä tutkimuksen tekemisessä sekä raportoinnissa. (TENK 2020.)

Tutkimuksen lähtökohtana oli noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, esimerkiksi rehellisyyttä ja avoimuutta. Tieteellisen tutkimuksen kriteerin mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä pyrittiin myös noudattamaan. (TENK 2012.) Tutkimuksen aihevalinnassa huomioitiin organisaation toiveet, eli saada tutkimustietoa muutosjohtamisesta. Keskussairaalan intranet-sivustolta löytyi eri aiheita, joista valittiin muutoksessa johtaminen myös tutkijoiden kiinnostuksen mukaisesti. Tutkimusaihe ei loukkaa ulkopuolisia tahoja tai ihmisiä, eikä tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä määriteltäessä käytetty loukkaavia sanoja tai ilmaisuja.

Tutkimuksessa huomioidaan tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tiedon käsittelytapa. Tutkimusprosessissa tulee huomioida tietosuoja, henkilöstö ja taloushallinto. Tutkimuksen tulee olla eettisesti tarkasteltuna luotettava ja toistettava, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset tulee olla oikeita, sekä tulosten tulee antaa oikea ja luotettava informaatio tutkimustuloksista. Tutkijan tulee käyttää luotettavia tietolähteitä, plagioimatta tekstiä ja varastamatta toisen tutkijan aineistoa tai tuloksia. Nämä tekijät vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. (TENK. 2012, 8–

9.) Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla tutkimuksen lähtökohdat, tarkoitus sekä prosessi mahdollisimman selkeästi Tutkimusprosessissa varmennettiin tietolähteiden luotettavuus ja tekstiviitteet ja lähdemerkinnät oli merkitty huolellisesti tekstilainauksien perään. Muiden tutkijoiden kirjoittamaa tekstiä ei plagioitu. Tutkimus on toistettavissa, sillä tutkimuksen jokainen vaihe kirjoitettiin ja kuvattiin tarkasti.

Koko tutkimusprosessissa noudatettiin rehellistä raportointitapaa, kommunikoinnissa, tutkimuksen tarkastelussa sekä kehitystyössä. Tutkimuksen vuorovaikutus on oltava avointa ja oikeuden mukaista osallistujien kesken sekä toteutustapa on oltava puolueeton (The European Code of Conduct for Research Integrity 2017).

Tutkimusaineistoa tulee säilyttää annettujen ohjeiden mukaisesti ja rahoituskuviot sekä erilaiset sidonnaisuudet ja kytkökset tulee julkaista avoimesti sekä hyvän tavan mukaisesti. (TENK 2012, 8–9.) Tutkijan tulee tiedostaa omat lähtökohdat ja arvioitava omaa vaikuttavuuttaan aineistoon ja tutkimusprosessin kulkuun. Tutkijan on annettava kuvailevaa tietoa riittävän paljon, jotta tulokset voidaan siirtää muihin tilanteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta, 2003.) Arvioidessa tutkimuksen luotettavuutta pohditaan sitä, kuinka totuudenmukaista tietoa on pystytty tuottamaan ja täytyykö uskottavuuden, vahvistettavuuden, refleksiivisyyden ja siirrettävyyden kriteerit. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Refleksiivisyys näyttäytyi opinnäytetyössä siten, ettei tutkijoilla ollut ulkopuolisia rahoituslähteitä. Refleksiivisyys huomioitiin myös tiedostamalla, että tutkimuksen tekijöistä toinen työskenteli keskussairaalan toisessa toimintayksikössä ja tämä kerrottiin kohde organisaatiolle sekä tutkimukseen osallistujille.

Tutkimukseen osallistujille tiedotettiin etukäteen tutkimuksesta osastokokouksen yhteydessä ja kaikki saivat omalla äidinkielellään kirjallisen saatekirjeen tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta korostettiin ja osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Kun tarvittavat tutkimusluvut oli saatu, aloitettiin tutkimusaineiston keruu. Aineiston keräämisessä noudatettiin laki ja eettisyys säädöksiä. (TENK 2012.)

Tutkimusprosessin aikana tutkijat pyrkivät refleктоimaan osaamistaan itsenäisesti ja yhdessä, jotta tutkimusaineistoon ei vaikutettaisi. Tutkimus pyrittiin kirjoittamaan tarkasti, jotta se on siirrettävissä muihin tilanteisiin. Tutkimustuloksia analysoitiin kahden tutkijan toimesta, jotta vastaukset pysyivät muuntumattomina. Siirrettävyys toteutui, sillä tutkimuskysymyksiä oli yksi ja tutkimusprosessin eri vaiheista pidettiin päiväkirjaa. Tutkimuksen eri vaiheet dokumentoitiin tarkasti päiväkirjaan ja lopulliseen raporttiin.

Vahvistettavuudessa toisen tutkijan pitää pystyä seuraamaan prosessin kulkua ja ymmärtää, miten analyysin perustana olevan aineiston avulla tutkija on päätenyt tuloksiin ja päätelmiinsä. Tämä voi olla ongelmallista, sillä laadullisen tutkimuksen perusoletuksiin kuuluu, että todellisuuksia on useita ja tämä on hyväksyttyä laadullisessa tutkimuksessa. Eri tulkinnat tutkimuskohteesta eivät merkitse tutkimuksen luotettavuusongelmaa. (TENK. 2012). Tutkimusta tehdessä varmistettiin, että tutkimuksessa käytetyt lähteet olivat laadukkaita ja tutkimuksen toteutustapa oli luotettava, sillä nämä seikat vaikuttivat tutkimuksen suunnitteluun, tutkimusmenetelmiin ja analysointiin. Teoreettista viitekehystä muokattiin tutkimusaineistostamme nousseiden asioiden mukaisesti. Tutkimusaineistoa tarkasteltiin useaan eri otteeseen, sillä aineistosta pyrittiin löytämään kaikki lisäarvoa tuovat seikat. Tutkimukseen osallistujien määrä oli pieni, sillä liian runsas aineisto saattaa vaikeuttaa tutkittavan ilmiön kannalta oleellisten asioiden löytämistä aineistosta. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003). Vahvistettavuudessa toisen tutkijan pitää pystyä seuraamaan prosessin kulkua ja ymmärtää, miten analyysin perustana olevan aineiston avulla tutkija on päätenyt tuloksiin ja päätelmiinsä. (TENK. 2012).

Tutkimukseen osallistujat vastasivat anonyymisti lomakkeen kysymyksiin ja vastaukset palautettiin suljetuissa kuorissa. Tutkimusaineistoa tarkasteltiin useaan eri otteeseen, sillä aineistosta pyrittiin löytämään kaikki lisäarvoa tuovat seikat. Missään vaiheessa tietosuojaa ei paljastunut, sillä ihmisten nimiä ei tiedusteltu koko tutkimusprosessin aikana. Tutkimustulokset tulee julkaista viivytyksettä. (Vilkkä 2015, 163–164; Tuomi & Sarajärvi 2018; TENK. 2012) Tutkimustuloksista tiedotettiin raportin julkaisun jälkeen tutkimukseen osallistujille ja kohdeorganisaatiolle. Julkaisun jälkeen koko tutkimuksen aineisto hävitettiin tietosuojalain mukaisesti tietosuojajäteastiaan.

Tutkimusprosessin aikana tulee osoittaa kunnioitusta kollegiaalisesti, tutkimuksen osallistujia kohtaan, yhteiskunnallisesti, ekologisesti, monikulttuurisesti ja monikulttuuriperinnöllisesti sekä ympäristöllisesti. Tutkimusprosessiin kuuluu vastuun kanto organisaatiolle, tutkijoille sekä työryhmän jäsenille. Koulutusta, mentorointia ja ohjausta on tarjottava tutkimuksen ideoinnissa, raportoinnissa, kirjoittamisessa ja julkaisussa. (TENK. 2012.) Koko tutkimuksen ajan pyrittiin kunnioittamaan kaikilla toiminnoilla tutkittavaa organisaatiota, sen henkilöstöä, luontoa, eri kulttuuritaustaisia ihmisiä, eri kulttuureja, ympäristöä, yhteiskuntaa sekä kaikkia tutkimukseen osallistuvia tahoja. Kohdeorganisaatiosta, hoitohenkilökunnasta, johtajista ja esimiehestä kirjoitettiin kunnioittavasti työssä. Muiden tutkijoiden tutkimustuloksista kirjoitettiin kunnioittavaan sävyyn. Koko tutkimusprosessin aikana ekologisuus huomioitiin, matkustaminen oli kiellettyä Covid-19 vuoksi, joten tapaamiset ja vuoropuhelu tapahtui etänä Teamsia ja Skypeä hyödyntäen. Tutkimusprosessin aikana huomioitiin toista kotimaista äidinkieltä puhuvat ihmiset laatimalla tutkimuskysymykset ruotsin kielellä. Koko prosessin ajan huomioitiin sairaalan kaksikielisyys. Kielelliset oikeudet kuuluvat suomen perustuslakiin, kielilakiin ja terveydenhuoltolakiin.

Lähdeluettelo tulee olla kohtuullinen ja turhaa lähdeluettelon paisuttelua tulee välttää ja omasta osaamisestaan tulee olla rehellinen. (TENK. 2012, 8–9.) Raportoinnissa pyrittiin avoimeen ja rehelliseen kirjoittamiseen sekä kuvaamaan tutkimusprosessia kokonaisvaltaisesti. Lähdeluettelo pyrittiin pitämään kohtuullisena.

Budjetti alittui, sillä korona pandemia esti keväällä 2020 tutkimuksen aikana liikumisen. Tutkimus eteni aikataulun suunnitellun mukaisesti. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli hyvä, miellyttävä sekä antoisa kokemus, sillä työparin yhteistyö oli mutkatonta. Tämä opinnäytetyö auttoi kumpaakin tutkijaa ymmärtämään paremmin muutosjohtamisen eri vaiheita. Myös itse johtaminen avautui työn avulla moniulotteisemmin. COVID-19 tai muiden kriisitilanteiden aikana tulee myös noudattaa hyviä eettisiä toimintatapoja, eikä kiireen tule antaa vaikuttaa tutkimusprosessin laatuun tai toteuttamistapaan. Raportoinnissa tulee noudattaa avointa, rehellistä ja eettistä toimintatapaa.

7.2 Tutkimustulosten tarkastelu

Strategia

Muutoksen organisoinnissa käytännön työssä saattaa asettaa haasteita se, että johtajat ovat etääntyneet käytännön työstä eivätkä aina ole tietoisia siitä, mitä arjessa työskentely vaatii sekä millaisia haasteita siinä esiintyy, varsinkin muutoksen aikana. Einon (2013, 65–66, 71.) Tutkimuksen mukaan muutoksen johtamisen teoria on usein hyvin hallussa johtajilla, koska tietoa on hyvin tarjolla. Teoriatieto ei kuitenkaan välttämättä näy käytännön johtamistyössä. Esimies on pääsääntöisesti asiakastyön rajapinnassa, joten häneen kohdistuu paineita asiakastyön, arjen kehittämisen, verkostoyhteistyön, markkinoimisen, viestinnän ja moneen muun osa-alueen osalla. Esimiehen tulee toimia myös palvelevana työntekijänä suhteessa työntekijöihin. (Peltoniemi 2018, 187, 189, 206, 208.) Tutkimustulosten mukaan hoitohenkilökunta koki, että muutosidea tuli johtajatasolta, mutta suunnitteluprosessi oli hajanaista ja selkeä viestiminen strategiasta oli puutteellista. Hoitohenkilökunta teki käytännöntyötä ja tiesivät, missä tarvitaan muutoksia ja lisää resursseja.

Muutoksen johtaminen perustuu ihmisten johtamiseen. Henkilöstön tulee kokea, että heistä huolehditaan ja heitä arvostetaan, jolloin muutos on helpompi läpi viedä. Muutoksen johtamisessa on kolme tärkeää huomioitavaa vaihetta: suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja vakiinnuttamisen vaihe. Muutoksen tulee olla hallittua ja sen erityispiirteet ovat tärkeitä tunnistaa. (Eino 2013, 65–66, 71.) Esimiehen rooli on tärkeässä asemassa siinä, kuinka hän suhtautuu työntekijöihin ja antaa heille tehtäviä sekä luo mahdollisuuksia heille määritellä itse tehtävänsä, jotka mahdollistavat positiivisia tuloksia. Esimiehellä on vaikutusta alaisensa kokemaan työmotivaatioon joko positiivisesti tai negatiivisesti. Esimiehen viestinnällä on hyvin suuri merkitys, sillä hänen identiteettinsä heijastuu myös tätä kautta yksikköön. (Peltoniemi 2018, 187, 189, 206, 208.) Tutkimuksesta kävi ilmi, että hoitohenkilökunta koki nämä asiat myös tärkeiksi ja kaipasivat arvostusta, tukea ja kannustusta.

Johtajan tulee kyetä nauttimaan haasteista ja osata kohdata epävarmuustekijöitä, sillä muutoksessa tarvitaan näitä ominaisuuksia. Muutoksessa korostuu vahvasti ihmisten johtaminen asioiden johtamisen sijaan. Tulevaisuuteen katsominen on hyvin tärkeää ja hyvin vahva tekijä organisaation toimintakyvyssä. Hyvällä esimiehellä on kyky motivoida henkilökuntaa ja johtajistoa mukaan samaan suuntaan vision toteuttamiseksi. Esimiehelle tärkeä ominaisuus on kyky reflektoida menneisyyttä ja osata hahmottaa tämän kautta, miksi muutos on tarpeellinen ja miten se tulee toteuttaa. (Heimonen 2019, 257–260; Peltoniemi 2018, 187, 189, 206, 208.) Tutkimustulosten mukaan, että muutosprosessin eri vaiheissa henkilökunta kaipasi enemmän keskusteluja ja perusteltuja tehdyistä päätöksistä. Hoitohenkilökunta koki, että muutosprosessin jalkauttaminen jäi työntekijöiden toteutettavaksi.

Muutoksessa on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti henkilöstön hyvinvointiin ja motivointiin, koska näillä tekijöillä on selvä yhteys muutoksen sujuvuuteen ja henkilöstön työhön sitoutumiseen. On tärkeää ottaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus sekä turvallisuuden tunteen luominen ovat hyvin merkityksellisiä tekijöitä. Muutosvastarintaa saattaa ilmaantua, vaikka muutos olisi suunniteltu ja tiedotettu hyvin, sillä muutos usein hämmentää ja aiheuttaa pelkoa. Henkilökunnan vastarinta tulee ottaa huomioon ja heitä tulee kuunnella, sillä vastarinnan avulla voidaan havahtua erilaisiin riskitekijöihin, mitkä tulee huomioida muutosprosessissa. (Eino 2013, 65–66, 71.) Tutkimuksesta ilmeni, että hoitohenkilökunta ei ollut muutosvastainen, vaan he halusivat kehittää toimintaa. Hoitohenkilökunnan oli aktivoitettava muutoksen läpiviemisessä, sillä he kokivat suunnittelun olevan hajanaista ja muutoksessa johtamisen puuttuvan. Suunnittelu- ja toteutus tehtiin arkityön ohessa ja tämä koettiin erittäin kuormittavaksi ja stressaavaksi. Tällä oli negatiivisia vaikutuksia työilmapiiriin.

Muutoksen johtamisessa voi harjaantua ja siihen on mahdollista saada koulutusta. Yhdessä oppiminen ja tekeminen auttavat parhaiten hyvien ja toimivien ratkaisujen löytämiseksi. Jotta muutosprosessi voi onnistua, tulee sen jokaiseen vaiheeseen kiinnittää huomiota ja erityisesti vakiinnuttamisen vaihe on merkityksellinen. (Eino 2013, 65–66, 71.) Tutkimustulosten mukaan hoitohenkilökunta

koki, että muutosprojekti aloitettiin liian nopeasti ilman selkeää ohjeistusta, pe-rehtyneisyyttä ja ilman riittäviä resursseja. Tämä aiheutti hoitohenkilökunnassa turhautuneisuutta ja ärsyyntyneisyyttä sekä vaikutti työilmapiiriin heikentävästi.

Taitava, osallistava ja osaava muutosjohtaminen minimoi monia haastetilanteita muutosjohtamisen prosessissa. Muutoksissa henkilöstö miettii usein omaa osaa-mistaan ja asemaansa. Muutoksessa johtajalta odotetaan ihmisten ymmärtä-mistä epävarmassa tilanteessa. Johtajalta odotetaan myös kykyä sitouttaa työn-tekijät muutosprosessiin mukaan. Muutoksissa ihmiset tarvitsevat hallinnan tun-teen, joka auttaa säätelemään stressiä. Työntekijöiden hallinnan tunne lisääntyy, jos heillä on aktiivinen rooli muutosprosessin eri vaiheissa. Tämä vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin sekä luo yhteistä uskoa muutoksen läpiviennin onnis-tumisessa. (Akseli 2013, 188; Eino 2013, 65–66, 71; Longenecker & Longenecker 2014, 17; Luhtasela, Raheem ja Salin 2017, 268.) Tutkimustulosten perus-teella hoitohenkilökunta oli ollut aktiivisessa roolissa muutoksen läpiviemisessä. Muutoksessa johtamisen puuttuessa hoitohenkilökunta tunsu yksikön olevan kaa-oksen tilassa, jota he yrittivät parhaansa mukaan hallita. Hoitohenkilökunnan ker-toman mukaan työilmapiiri koheni ja kaaoksen tunne hävisi, kun muutosprosessi oli saatettu loppuun.

Muutokset voivat kuormittaa, jos toteutetaan suuria muutoksia kerralla, pienem-mät muutokset ovat vähemmän kuormittavia. Johtajan hallinnolliset vastuut ja päivittäiset työt voivat viedä aikaa itse muutoksen johtamiselta. Johtajuuden tulee näkyä työyhteisön arjessa kauttaaltaan, sillä yrityksissä tarvitaan sellaista johta-mista, jossa kyetään joustamaan ja reagoimaan nopeastikin. Nykyään yhdeksi hyvän johtajuuden ominaisuudeksi katotaan kykyä irtautua substanssiasiantun-tijuudesta sekä enemmän kykyä johtamisen asiantuntijuuteen. (Akseli 2013, 188; Eino 2013, 65–66, 71; Longenecker & Longenecker 2014, 17; Luhtasela, Raheem ja Salin 2017, 268.) Tutkimuksesta ilmeni, että muutosprosessi oli hoi-tohenkilökunnan kokemuksen mukaan kuormittava, sillä muutos oli suuri.

On erilaisia muutoksen johtamistapoja. Ohjaava muutoksen johtamisessa koros-tuu toiminnallisuus ja esimiehen viestintä on vertikaalista. Tällainen johtaminen vaatii täsmällistä toiminnan ohjeistamista sekä kykyä vahvasti organisoida ja val-voa tehtäviä. Esimiehen viestintä on usein tässä mallissa aktiivista ja työntekijät

ovat enemmän passiivisessa roolissa, kuulijana. Osallistuvassa muutosjohtamisessa johtajan rooli on enemmän toimintakeskeistä, avointa ja kaksisuuntaista, horisontaalista kommunikointia esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tässä mallissa korostuu henkilökunnan vallan, vapauden ja vastuiden sekä vaikuttamisen mahdollisuudet. (Laurila 2017, 199–200.)

Henkilökunta on aktiivisemmassa roolissa muutoksen suunnittelemisessa ja toteuttamisessa. Tässä mallissa esimiehellä on enemmän kuunteleva, neuvotteleva ja keskusteleleva rooli työntekijöiden kanssa muutokseen vaikuttavista asioista. Innostavassa muutoksen johtamisessa vahvana elementtinä on tunnekeskeisyys ja esimiehen viestintä on työntekijöille vertikaalista. Emansipoivassa muutosjohtamisessa taas korostuu tunne ja esimiehen sekä alaisten välinen horisontaalinen viestintä. (Laurila 2017, 199–200.)

Hoitohenkilökunnan vaikutusmahdollisuudet

Laurilan (2017, 208) mukaan kommunikaatio on muutosjohtamisessa tärkeä tekijä. Viestintä on hyvin merkittävässä asemassa henkilökunnan sitouttamisessa, motivoinnissa ja kannustuksessa muutosprosessiin. Muutos tulee perustella henkilökunnalle. (Juppo 2011, 172.) Esimiehen heikko tuki muutosprosessin aikana koetaan negatiivisena ja tämä viestittää myös negatiivista asennetta yrityksen organisaatio- tai toimintatapojen muutosta kohtaan. Muutosprojektit saattavat joskus heijastella jännitteistä yhteistyötä sekä kilpailua ja kontrollia. (Lunkka 2018.) Tutkimuksesta kävi ilmi, että vuorovaikutus ja viestintä koettiin olevan vähäistä. Hoitohenkilökunta koki, että lähiesimies yritti tehdä parhaansa, mutta he kokivat, että lähiesimies oli puun ja kuoren välissä. Hoitohenkilökunnan toive oli, että heidän kanssaan olisi keskusteltu aktiivisesti muutoksen aikana, jolloin he olisivat päässeet vaikuttamaan paremmin. He kokivat, että tarvitsivat enemmän tukea ja kannustusta. Ilman tukea ja kannustusta hoitohenkilökunnan tunki olonsa unohdetuksi.

Voidakseen toteuttaa tehokkaasti muutos, on esimiesten ymmärrettävä muutoksen tarkoituksenmukaisuus ja pyrittävä suunnittelemaan se huolella. Työntekijöille on tärkeää mahdollistaa tiimityö ja kaksisuuntainen viestintä. (Longenecker

& Longenecker 2014, 17.) Tutkimustulokset osoittivat, että viestinnässä, osallistamisessa, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksissa, luottamuksessa organisaation ja johdon toimintaan oli kehittämisen tarvetta. Positiivisia kokemuksia muutoksessa johtamisessa syntyi, kun työntekijät pystyivät itse vaikuttamaan muutokseen (Luhtasela, Raheem, & Salin 2017, 268). Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kaksisuuntaiseen viestintää ja vuorovaikutusta kaivattiin enemmän. Hoitohenkilökunnan vaikutusmahdollisuudet olivat hyvät, sillä he toteuttivat muutoksen, joka puolestaan sai henkilökunnan kokemaan, että heiltä vaaditaan paljon.

Esimiehiä tulisikin kouluttaa, jotta he ymmärtäisivät muutosjohtamiseen liittyviä paradokseja, erityisesti ajattelussa ja toiminnassa. Esimieheltä voidaan odottaa ohjauksellista otetta sekä jämakkaa käytännön työn organisointia sekä muutosprosessien hallintaa, mutta samalla häneltä voidaan odottaa myös vastuiden hajautusta ja työntekijöiden osallistamista muutoksen suunnitteluun sekä päätöksien tekemiseen. (Laurila 2017,199–200.) Hoitohenkilökunta olisi kaivannut enemmän ohjausta sekä vahvempaa organisointia ja otetta muutoksessa johtamiseen.

Työyhteisö osallistuu muutoksiin tai tukevat muutosta, kun terveydenhuollon ammattilaiset käynnistivät muutokset itse tai muutokset vaativat heiltä aktiivista osallisuutta sekä, kun muutokset nähdään perusteltuina ja viestintä toimii muutosprosessien aikana. (Nilsen, Schildmeijer & Birken 2019, 14–51.) Tulokset osoittivat, että hoitohenkilökunta osallistui muutokseen kokonaisvaltaisesti ja sitoutui siihen, joka mahdollisti muutoksen läpiviennin. Muutokset nähtiin myös perusteltuina, vaikka viestintä ei aina osallisien kesken toiminut. Nilsen, Schildmeijer & Birken (2019) ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan muutosvastarinta voidaan havaita joko välinpitämättömyytenä tai passiivisena vastustamisena, jos henkilökunta ei halua olla osallisena muutoksessa. Tutkimustulokset osoittivat, ettei henkilökunta havainnut muutosvastarintaa. Tämä johtuu siitä, että hoitohenkilökunnalla oli positiivinen asenne muutokseen.

Muutos voidaan kokea pelottavana tapahtumana, jolloin avoin, keskusteleva, henkilöstöä mukaan ottava toimintakulttuuri luo turvallisuuden ja luotettavuuden tunnetta muutoksen keskellä. (Luhtasela ym. 2017, 269–270.) Muutokseen voi

valmentautua kouluttautumalla ja kouluttamalla henkilökuntaa, jolloin muutokseen syy seuraussuhteiden on mahdollista hahmottaa paremmin henkilöstölle. (Majd 2019.) Muutoksen johtamisessa laadukas vuorovaikutus, yhteistyötaidot, johtajan sitoutuminen muutokseen ja johtajan kyky sitouttaa henkilöstö muutokseen nousevat tärkeiksi osatekijöiksi. (Briggs, Cruickshank & Paliadelis 2012.) Briggs ym. (2012) mukaan muutoksen johtaminen on taitolaji, jossa on mahdollista kehittyä koulutuksen ja kokemuksen avulla. Millerin (2001) tutkimuksen mukaan avaintekijä menestyneen muutoksen johtamiseen on johtajuuden kyky toteuttaa muutos ja jatkaa niin kauan sitä, kunnes se saavuttaa päämääränsä.

Tuki ja kannustus

Esimiehen tulisi kyetä huomioimaan työntekijöiden tunteita muutosten keskellä, sekä luoda positiivista energiaa, samalla innostaen ja motivoiden työntekijöitä muutokseen. (Laurila 2017, 190.) Esimiehen tulisi kyetä tilanteen vaatiessa rauhoittelemaan ja auttamaan työntekijöitä, mikäli negatiivisia työyhteisössä syntyy negatiivisia tunteita. Esimiehen on tärkeää tunnistaa ja tiedostaa sekä ymmärtää ristiriitaisuudet, mitkä liittyvät joskus kompleksiseenkin muutosjohtamiseen, jotta hän kykenee paremmin tukemaan työntekijöitä muutoksen keskellä. (Laurila 2017, 208) Hoitohenkilökunta toivoi palautetta ja palkitsemista hyvin tehdystä työstä. Hoitohenkilökunnan motivaatio olisi lisääntynyt, jos olisivat saaneet tukea ja kannustusta enemmän.

Positiivisin työilmapiirin luominen on tärkeää. Ihmiset, joilla oli positiivinen asenne muutosta kohtaan, auttoivat todennäköisemmin kollegoitaan muutoksen toteutuksessa ja osallistuivat muutokseen, vaikka he eivät olisikaan olleet täysin samaa mieltä. (Belias ym. 2019, 35–50.) Henkilökunnan tunteilla ja niiden ymmärtämisellä on iso merkitys organisaation muutosprosessissa. (Majed, El-Farra, Badawi 2012, 19.) Suorituskeskeinen johtaminen voi vieraannuttaa työntekijöitä organisaatiosta vahvemmin kuin uudistuva ja luova johtaminen. Työntekijät, joiden työ on emotionaalisesti painottunutta ja joiden suhde organisaatioon vahva, saattavat kokea organisaatiossa tapahtuvat muutokset voimakkaasti. Heille työpaikka

sekä työ ovat muodostuneet sydämen asiaksi. (Ponteva 2009, 195–196.) Tutkimuksen mukaan hoitohenkilökunnan työskentelyilmapiiri oli positiivinen ja he halusivat kehittää omia työskentelytapojaan.

7.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan muutoksessa johtamisessa tulee keskittyä huolelliseen strategian suunnitteluun, sen esittelyyn ja uusien käytänteiden sekä toimintatapojen jalkauttamiseen. Vastanneet pitivät tärkeimpinä muutoksen aikaista viestintää ja vuorovaikutusta muutoksen onnistumisen kannalta. Muutoksen aikana viestintä tulee olla selkeää ja ehjää, sillä viestintä selventää, toteuttaa ja edistää muutosta. Vuorovaikutus ja keskustelu hoitohenkilökunnan ja johdon kesken mahdollistaa erilaisten näkemysten esiin tuomisen ja erilaiset näkemykset auttavat muutoksen suunnittelussa sekä toteutuksessa. Hoitohenkilökunnan kanssa keskusteluista voi saada tärkeää hiljaista tietoa, mitä muutoin ei saada selville. Yhteisten keskustelutilaisuuksien kautta henkilökunta saa vaikutusmahdollisuuksia ja pääsevät kertomaan omia mielikuvia muutoksesta. Päätöstentessä tulee ottaa huomioon ja pystyä ottamaan vastaan arvostelut ja huolet asioina, ei henkilökohtaisena kritiikkinä. Hoitohenkilökunnalle on johdon kannustus, tuki ja palaute tärkeää, sillä se motivoi, innostaa ja sitouttaa muutokseen. Hoitohenkilökunnan osallistamisella alusta alkaen vähennetään muutosvastarintaa ja se auttaa muutosta onnistumaan.

Muutokseen kannattaa varata riittävästi aikaa ja resursseja, sillä muutoin voi perustyö vaarantua ja hoitohenkilöstö kokea muutoksen kuormittavaksi. Muutoksessa johtamisessa pitää olla selkeät roolit ja vastuualueet kaikilla muutokseen osallistujilla sekä on tärkeää, että muutosta johdetaan. Muutosta kohtaan on hyvä luoda positiivista ilmapiiriä ja asennetta esittelemällä muutos hyvänä ja tarpeellisena asiana, sillä hälvennetään muutosta kohtaan liittyviä pelkotiloja. Muutoksessa johtamisessa tärkeää on osata perustella muutoksen tarpeellisuus.

Tutkimustulosten mukaan muutosprosesseissa tulee kehittää:

- Strategian tulee näkyä kaikessa toiminnassa. Johtajien tulee laatia strategia yksityiskohtaisesti ja tämä tulee tarkasti käydä läpi hoitohenkilökunnan kanssa. Lähiesimiesten tulee olla perillä strategiasta ja auttaa työntekijöitä sen jalkauttamisessa käytännön työssä.
- Viestintäsuunnitelman avulla viestinnästä tulee yhtenäistä, selkeää ja johdettua.
- Muutosprosessin aikana tulee huomioida, että resursointi on riittävä, jotta muutosprosessi on mahdollista toteuttaa arkityön ohessa.
- Henkilökunta tulee sitouttaa muutosprosessiin osallistamalla ja antamalla vaikutusmahdollisuuksia.
- Johtajiston ja esimiesten tulee luoda positiivista ilmapiiriä ja asennetta muutosta kohtaan, sillä tämä lisää työhyvinvointia ja positiivista ilmapiiriä.
- Johtajiston ja esimiesten tulee näyttää esimerkkiä muutosmyönteisyydestä, olemalla läsnä, tavoitettavissa ja kertomalla muutoksen eri vaiheista ja sen vaikutuksista arjen työhön.
- Lähiesimiesten tulee luoda käytöksellään ja olemuksellaan sekä toiminnallaan myönteinen ilmapiiri tulevaisuutta ja muutosta kohtaan.
- Johtajien ja esimiesten tulee huomioida muutosprosessin aikana, että vuorovaikutus on avointa, toimivaa ja kannustavaa.
- Henkilökuntaa tulee palkita ja antaa suoraa palautetta työstä.

Jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyönä voisi luoda esimiehille toimintamallin, joka soveltuu uusien muutosprosessien läpivientiin. Mielenkiintomme heräsi, miten muutoksessa johtaminen tapahtui Covid-19 poikkeusaikana. Tärkeää olisi tutkia myös muutoksen aikaisia työntekijätaitoja.

LÄHTEET

Aaltonen, T. Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki. WSOY. Juva. 176–177

Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampereen yliopisto kasvatustieteiden yksikkö. Acta Universitatis Tamperensis 1807. Väitöskirja.

Apilo, T. Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum, 113–115, 174–175.

Beer, M. & Nohria, N. 2000. Cracking the Code of Change. Harvard Business Review 78 (3), 133–141

Belias, D., Velissariou, S., Papailias, S., Manta, F. & Rossidis, I. 2019. Change Management- Obstacles and Perspectives for the Integration of Changes in

Greek Public Hospitals. Advances in Management and Applied Economics; Athens 9 (2), 35–50.

Briggs, D., Cruickshank, M. & Paliadelis, P. 2012. Health managers and health reform. Journal of Management and Organization; Lyndfield 18 (5).

Boyal, A. & Hewison, A. 2016. Exploring senior nurses' experience of leading organizational change. Leadership in Health Services; Bradford 29 (1).

Burnes, B. 2004. Emergent change and planned change competitors or allies? The case of XYZ construction. International Journal of Operations & Production Management 24 (9), 886–902.

Eino, M. 2013. Henkilöstö muutoksessa. Muutosjohtaminen Sastamalan kuntafuusiossa. Filosofinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Pro Gradu –tutkielma.

Erlingsdottir, G., Ersson, A., Borell, J. & Rydenfält, C. 2018. Driving for successful change processes in healthcare by putting staff at the wheel. Journal of

Health Organization and Management; Bradford 32 (1).

- Fisher, J. 2000. Muutoksen käyrä. Muokannut Sevenne, R. 2015. Liiketalouden koulutusohjelma. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Hakanen, J., Ropponen, A., Schaufeli, W. & Witte, H. 2019. Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries *Journal of Occupational and Environmental Medicine* Issue 61 (5), 373–381.
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen ikäjohtamisen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in business and economic* 105. Väitöskirja, 51–52.
- Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen sitoutumisen, urakehityksen ja joustavuuden edistäjänä terveysalan työssä. *Tutkiva Hoitotyö* 13 (2), pdf.
- Heimonen, P. 2019. Järjestöt muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä.
- Tampereen yliopisto. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 119. Väitöskirja.
- Henderson, A., Paterson, K., Burmeister, L., Thomson, B. & Young, L. 2013. Staff perceptions of leadership during implementation of task-shifting in three surgical units. *Nursing Management* 21, 368–376.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? 1. painos. Kauppakamari. Viro: Mediia Zone, 140–153.
- Huhtala, M., 2015. Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille. Helsingin seudun Kauppakamari. Viro: Keski-Suomen Sivu Oy, 60–63, 80–81, 96–101, 143
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. painos. Helsinki: Hansaprint Oy. 17–18, 20, 22–23, 38, 41, 49, 52, 149–151
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro. 10. painos, 92–97–99.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Viro: Mediia Zone OU 196,249, 251, 262

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 235. Väitöskirja.

Juuti, P. Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Keuruu: Otava, 34–35.

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Luento. SoberIT jatko-opintoseminaari. 2.2.2006. Helsingin yliopisto. Luettu 10.1.2020. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Viro: Print Best, 50.

Jyväskylän yliopisto. 10.4.2015. Haastattelut. Menetelmäpolkuja. Luettu 6.2.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen oppimateriaali. Päivitetty 23.4.2015. Luettu 10.1.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kallankari, S. 2019. Muutos ja muutosjohtaminen sote-palveluissa. Kustannus Oy Duodecim. Julkaistu: 18.11.2019. <https://www.oppiportti.fi/op/mja00004/do>

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 2254. Väitöskirja.

Kanste, O. 2016. Haasteet osastonhoitajan työssä. Näyttöön perustuva hoitotyö. Sairaanhoitajalehti. 2016/6–7. Luettu 9.11.2019. <https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/luettu>

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki. WSOY. 51–53,143–145.

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. 1. painos Viro: Meedia Zone OU, 34.

Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveys-tutkimus: Mitä, miten ja miksi? Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim 119 (7), 609–615. Luettu 29.4.2020. <https://www.duodecimlehti.fi/duo93495>

Kyngäs, H., Elo, S. & Pölkki, T. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 2011, 23 (2): 138–148. Luettu 4.5.2020. https://www.researchgate.net/publication/261723764_Sisallönanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessä_tutkimuksessa

Latham, J.R. 2013. A framework for Leading the Transformation to Performance Excellence Part II: CEO Perspectives on Leadership Behaviors, Individual Leader Characteristics, and Organizational culture. The Quality Management Journal 2013; Milwaukee 20 (3), 19–40.

Laurila, M. 2017. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Johtamisen yksikkö. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia, 386. Väitöskirja.

Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2003. Etiikka hoitotyössä. Juva: WSOY. Luettu 3.11.2019, 288–293 <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. Juva: WSOY proOy, 162–164.

Longenecker, P D. & Longenecker, C O. 2014. Toledo. Why hospital Improvement e orts fail: a view from the front line. Health and sports sciences faculty scholarship health and sports sciences 59 (2).

Luhtasela, S. Raheem, O. Salin, S. 2017. Tampereen yliopiston laboratorion palveluiden muutosjohtamisen toteuttaminen: työntekijöiden näkökulma. Hallinnon tutkimus 4/2017, 26–28, 268–270.

Lunkka N. 2018. Making sense of hospital change project actuality. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis 1464. Väitöskirja

Luomala, A. 2008. MUUTOSJOHTAMISEN ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, 10. Luettu: 3.12.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Majed M., El-Farra, M. & Badawi B. 2012, "Employee attitudes toward organizational change in the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip", EuroMed Journal of Business 7 (2), 19.

Majd T. & Mrayyan, P. 2019. Nurses' views of organizational readiness for change. Wiley Periodicals, Inc. Luettu 11.4.2020. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1111/nuf.12393>

Miller, D. 2002. Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? Journal of Change Management 2 (4), 359–368.

Nilsen, P., Schildmeijer, K., Ericsson, C., Seing, I. & Birken, S. 2019. Implementation of change in health care in Sweden: a qualitative study of professionals' change responses. Implementation Science 14 (51).

Nyman, R. Tikka, A. & Turunen, A. 2019. Koordinaatiokaaos – ja miten se kelistetään pelottomalla johtajuudella. Helsinki: Into Kustannus Oy, 98–99

Pajula, M-L. Tampere 2013. Osaamisen johtaminen terveyssozialityössä. Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä.

Tampereen yliopisto Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö Hyvinvointipalvelujen erikoisala Lisensiaattitutkimus. 115–119. luettu 19.5.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201310301535>

Portoghese, I., Galetta, M., Battistelli, A., Saiani, L., Penna, M. & Allergrini, E. 2012. Journal of Nursing Management (20), 582–591.

Puutio, R. & Heikkilä J-P. (TOIM). 2018. Organisaatio prosessina. Muodonmuutoksen konsultti. Saksa: Books on Demand GmbS. Norderstedt. 201–204

Peltoniemi, J. 2018. Kaiken keskellä keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Studies in business and economics. Jyväskylän yliopisto. University Printing House 2524. Väitöskirja.

Ponteva, K. Tampere. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1430. Väitöskirja.

Portoghese, I., Galetta, M., Battistelli, A., Saiani, L., Penna, M. & Allergrini, E. 2012 Journal of Nursing Management (20), 582–591.

Rantala, T. 2019. Pieni kirja johtamisesta. Helsinki: Alma Talent, 14–15, 17–19, 22–24

Redaktion_toimitus, 2018. Vaasankeskussairaala. Julkaistu 24.10.2018. Luettu 12.1.2020. <https://www.vaasankeskussairaala.fi/potilaille/ajankohtaista/uutiset/2018/pet-ct-laite-tulee-vaasan-keskussairaalaan-joulukuussa/>

Redaktion_Toimitus, 2020. Vaasankeskussairaala. Julkaistu: 6.2.2020. Luettu 5.5.2020. <https://www.vaasankeskussairaala.fi/potilaille/yksikot/osastot-ja-toimenpideyksikot/klinisk-fysiologi/>

Salmisaari, T. 2016. Rakkaudesta muutokseen – merkintöjä muutosjohtamisesta. Kustannus Oy Duodecim 23/2016, 132. Luettu 12.3.2020 <https://www.duodecim-lehti.fi/duo13429>

Salo, S. & Haavisto, P. 2017. Hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa sote- ja maakuntauudistuksen onnistumisen. Työterveyslaitos. Työ- ja turvallisuuslehti 4/2017. Luettu 19.5.2020. <https://www.ttlehti.fi/tyontekijat-tarvitsevat-tukea-sote-muutoksessa/>

Sinkkonen Mirja. 2016. Mielen hoiva. Myötätunto ja lohdutus voimavaraksi. Viro: Raamattutrukikoda. 78–79.

Smith, M. 2003. Business process design: Correlates of success and failure. The Quality Management Journal 2003; Milwaukee 10 (2), 38–49.

Sydanmaanlakka Pentti. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum, 149

The European Code of Conduct for Research Integrity REVISED EDITION. 2017. All European Academies. Berlin. Julkaistu 2017, 5 Luettu 3.11.2019. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/ALLEA-European-Code-of-Conduct-for-Research-Integrity-2017-1.pdf>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Luettu 9.11.2019. 6–15. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 22.4.2020. Hyvä tieteellinen käytäntö entistä tärkeämpää pandemian aikana. Luettu 14.7.2020. <https://tenk.fi/fi/ajankoh-taista/hyva-tieteellinen-kaytanto-entista-tarkeampaa-pandemian-aikana>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valpola, A. Kvist, H. Heimonen, J. Niutanen, K. Lillkål, L. Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi- muutosvoimana ihmiset. Espoo: Redfina, 28–29, 33, 45–126–127.

Yleisesittely n.d. Vaasan keskussairaala. Luettu 5.5.2020. <https://www.vaasan-keskussairaala.fi/vaasan-sairaanhoitopiiri/toiminta/yleisesittely/>

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Tampereen yliopisto. Acta Electronica 86. Väitöskirja.

Viinikainen, S. 2015. Hoitotyön ja hoitotyön johtajan valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus. Tampereen yliopisto. Acta Elektronica 2043. Väitöskirja.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy, 118, 122127

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake/ Intervjun formen

Vastatkaa kysymyksiin kirjoittamalla kokemuksianne muutoksessa johtamisesta keskussairaalan toimintayksikössä/Svara på era frågor genom att skriva om era erfarenhet av att hantera förändringar vid avdelningen för centralsjukhus.

Kysymykset/ Frågor:

1. Kuvaile kokemuksiasi muutoksessa johtamista keskussairaalan toimintayksikössä/Beskriv din erfarenhet av förändringshantering vid på centralsjukhus
2. Millaisia vaikutuksia muutoksessa johtamisella on ollut työilmapiiriin ja fyysiseen työympäristöön/Hur skulle du beskriva effekterna av ledarskap på arbetsmiljön och arbets atmosfär i en förändring?
3. Miten viestintä on toiminut muutoksessa johtamisen aikana/Hur har meddelande fungerat med förändring under ledarskap?

Kiitos vastauksistanne/Tack för dina svar!

Liite 2. Saatekirje 1.

Saatekirje/Följebrev

Heidi Sissala
Opiskelija/Studerande
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen YAMK
19YSTJ
Tampereen ammattikorkeakoulu
Kuntokatu 3, FI-33520 Tampere, Finland
+358 50 409 0869
heidi.sissala@tuni.fi

Marita Voltti
Opiskelija/Studerande
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen YAMK
19YSTJ
Tampereen ammattikorkeakoulu
Kuntokatu 3, FI-33520 Tampere, Finland
+358 45 134 4147
marita.voltti@tuni.fi
Laatijat/Författare

Sirpa Salin
Vastuunopettaja
Principal Lecturer, Gerontological Nursing, PhD., RN.
Tampere University of Applied Sciences
School of Health Care
Kuntokatu 3, FI-33520 Tampere, Finland
+358 50 591 4540
sirpa.salin@tuni.fi

Vastaanottaja: Keskussairaalan toimintayksikön henkilökunta.

Mottagare: Personal på avdelningen på centralsjukhus.

Arvoisa keskussairaalan toimintayksikön työntekijä. Olemme kaksi TAMK YAMK sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ammattitutkinto-opiskelijaa. Teemme tutkimusta keskussairaalan toimintayksikön työntekijöiden kokemuksista muutoksessa johtamisesta. Lähestymme teitä tällä kyselylomakkeella ja toivomme, että käytätte muutaman minuutin ajastanne lomakkeen täyttämiseen. Vastauksenne on tärkeä tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla selvitämme, miten keskussairaalan toimintayksikön hen-

kilökuunta on kokenut muutoksessa johtamisen. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Yksittäiset vastaukset eivät missään vaiheessa tule esille, sillä tulokset esitetään anonyymisti lauseina ja/tai kuvioina. Kyselylomakkeen voi täyttää työpisteessä tai kotona. Pyydämme kohteliaasti vastaamaan kysymyksiin 16.3.-31.3.2020 välisenä aikana. Kyselylomake palautetaan suljetussa kirjekuoressa toimipisteenne sosiaalilassa olevaan kirjekuoreen. Kyselylomakkeet tulee palauttaa täytettyinä viimeistään 31.3.2020 mennessä.

Ärade anställd på avdelningen på centralsjukhus. Vi är två yrkesexamensstuderande som går på TAMK YAMK, social- och hälsovårdsledning. Vi gör en undersökning på avdelningen på centralsjukhus, om de anställdas erfarenheter om ledarskapet under förändringen. Vi närmar er med detta frågeformulär och önskar att ni avsätter några minuter av er tid på att fylla i formuläret. Ert svar är viktigt för undersökningen och för att avhandlingen skall kunna genomföras. Med informationen vi samlar in från undersökningen tar vi reda på hur personalen på avdelningen på centralsjukhus, har upplevt ledarskapet under förändringen. Svaren behandlas anonymt och givetvis konfidentiellt. De enskilda svaren framkommer aldrig, eftersom resultaten presenteras anonymt genom meningar och/eller figurer. Frågeformuläret kan ifyllas på arbetsstationen eller hemma. Svarstiden för formuläret är mellan 16.3-31.3.2020. Formuläret lämnas in i ett slutet kuvert, i ytterligare ett kuvert som finns i de sociala utrymmena för er avdelning/verksamhetsställe. Frågeformulären bör inlämnas ifyllda senast 31.3.2020.

Kiitos arvokkaista tiedoista ja tärkeistä mielipiteistänne! Kunnioittaen,

Tack för er värdefulla information och för era viktiga åsikter! Respektfullt,

Ohjaava opettaja/Guidande lärare

Sirpa Salin

Principal Lecturer, Gerontological Nursing, PhD., RN.

Tampere University of Applied Sciences

School of Health Care

Kuntokatu 3, FI-33520 Tampere, Finland

+358 50 591 4540

sirpa.salin@tuni.fi

Opinnäytetyön tekijät/Författare till avhandlingen:

Heidi Sissala

Opiskelija/Studerande

Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK

19YSTJ

Tampereen ammattikorkeakoulu

Kuntokatu 3, FI-33520 Tampere, Finland

+358 50 409 0869

heidi.sissala@tuni.fi

Marita Voltti

Opiskelija/Studerande

Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK

19YSTJ

Tampereen ammattikorkeakoulu

Kuntokatu 3, FI-33520 Tampere, Finland

+358 45 134 4147

marita.voltti@tuni.fi

Aika ja paikka/Tid och plats:

Suostun tutkimukseen/Jag håller med om forskningen:

Allekirjoitus/Namnteckning

Liite 3. Suostumuslomake haastatteluun

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Yksittäiset vastaukset eivät missään vaiheessa tule esille, sillä tulokset esitetään anonyymisti lauseina ja/tai kuvioina. Aineisto säilytetään vain opinnäytetyön ajan, jonka jälkeen se hävitetään tietoturvajätteeseen TAMK:n tiloissa. /Svaren kommer att hanteras anonymt och i strikt förtroende. Enskilda svar kommer aldrig att visas eftersom resultatet presenteras anonymt i meningar och/eller siffror. Materialet lagras endast under avhandlingens varaktighet, varefter det kommer att kasseras i säkerhetsavfallet i TAMK: s lokaler.

Ohjaava opettaja/Guidande lärare
Sirpa Salin
Principal Lecturer, Gerontological Nursing, PhD., RN.
Tampere University of Applied Sciences
School of Health Care
Kuntokatu 3, FI-33520 Tampere, Finland
+358 50 591 4540
sirpa.salin@tuni.fi

Opinnäytetyön tekijät/Författare till avhandlingen:

Opiskelija/Studerande
Heidi Sissala
Tampere University of Applied Sciences
School of Health Care
Kuntokatu 3, FI-33520 Tampere, Finland
+358 50 409 0869
heidi.sissala@tuni.fi

Opiskelija/Studerande
Marita Voltti
Tampere University of Applied Sciences
School of Health Care
Kuntokatu 3, FI-33520 Tampere, Finland
+358 45 134 4147
marita.voltti@tuni.fi

Aika ja paikka/Tid och plats:

Suostun tutkimukseen/Jag håller med om forskningen:

Allekirjoitus/Namnteckning

Liite 4. Toteutussuunnitelma

TAULUKKO 1. Toteutussuunnitelma

Tapahtuma	Alustava toteutusaika
Teoriataustan etsintä, valinta ja lukeminen	Lokakuu 2019- Helmi-kuu 2020
Kirjallisuuskatsaus	Lokakuu-Joulukuu2019
Sisällysluettelon suunnittelu	Elokuu 2020
Tutkimusluvan hakeminen ja tutkimussuunnitelman kirjoittaminen	Lokakuu 2019 – Maaliskuu 2020
Teoriataustan kirjoittaminen	Lokakuu 2019- Maaliskuu 2020
Tutkimusaineiston keruu	Maaliskuu 2020
Tutkimusaineiston analysointi ja johtopäätökset	Huhtikuu –kesäkuu 2020
Opinnäytetyön kirjoittaminen, korjaus ja viimeistely	Toukokuu – heinäkuu 2020
Valmis opinnäytetyö	Marraskuu 2020
Opinnäytetyön esittely	Marraskuu – joulukuu 2020

Liite 5. Kirjallisuuskatsaus

Tutkimusartikkeleita aloitettiin keräämään syksyllä 2019 ABI/INFORM Collection- (ProQuest), Arto-, CINAHL Complete- (Ebsco), Melinda- ja PubMed- tietokannoista. Tutkimusartikkeleita etsimme lisää keväällä 2020 Google Scholarista sekä aihealueeseen liittyvien tutkimusten lähdeluetteloita hyödynnettiin. Käytetyt hakusanat ovat esitetty taulukossa 1. Tutkimusartikkeleiden sisäänotto- ja poissulkukriteerit ovat esitetty taulukossa 2.

Hakusanat: Muutosjohtaminen, muutos, johtaminen, johtaja, esimies, johtamisosaaminen, organisaatio, organisaatiomuutos
Search word: Change management, change, manage, management, leader, competence, organization, organizational

TAULUKKO 1. Hakusanat

Sisäänottokriteerit:
Julkaistu 2010-2020 vuosien välillä Kieli on suomi ja englanti Julkaisija on tieteellinen tai alan asiantuntija Julkaisu on tieteellinen artikkeli tai ammattiyhteisölle suunnattu julkaisu Tekstin sisältö vastaa tutkimuskysymykseen Tutkimukset koskevat laboratoriota ja terveydenhuoltoa
Poissulkemiskriteerit:
Tutkimus on julkaistu ennen 2010 Kieli ei ole suomi tai englanti Julkaisija ei ole tieteellinen tai asiantuntija Julkaisu ei ole tieteellinen artikkeli tai ammattiyhteisölle suunnattu julkaisu Tekstin sisältö ei vastaa tutkimuskysymykseen Tutkimukset eivät koske laboratoriota ja terveydenhuoltoa

TAULUKKO 2. Sisään- ja poissulkukriteeri

