

Opinnäytetyö YAMK

Terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2012

Tanja Vanharanta

TUKEA MUUTOSJOHTAMISEEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Terveysala/Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäminen ja johtaminen

Toukokuu 2012 | 48 ja 2 liitesivua

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Tanja Vanharanta

TUKEA MUUTOSJOHTAMISEEN

Kehittämiprojektin tavoitteena oli tehdä muutosjohtamisen ohjeistus henkilöstöhallinnolle. Tarkoituksena oli, että ohjeistuksen avulla henkilöstöhallinto voisi kohdentaa esimiehille niitä tukitoimintoja, joita esimiehet kokevat tarvitsevansa muutosjohtamisessa. Tutkimuskysymyksinä olivat mitä muutosjohtaminen esimiesten mielestä on, minkälaiset muutosjohtamisvalmiudet esimiehet kokevat omaavansa ja miten esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia tulisi kehittää.

Kehittämiprojekti liittyi terveysalan organisaation työtyytyväissyskyselyyn ja sen tuloksiin (2010). Tulosten perusteella organisaatiossa haluttiin parantaa esimiesten johtamisosaamista ja tarkemmin muutosjohtamisen osaamista.

Aineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla lokakuussa 2011. Tiedonantajina olivat yhden terveysalan organisaation esimiehet (n = 15) ja heistä muodostettiin neljä ryhmää. Aineisto analysoitiin soveltaen sisällönanalyysiä.

Tulokset osoittavat, että muutosjohtaminen on keskeinen osa esimiestyötä. Esimiesten mielestä muutosjohtaminen on keskeinen osa johtamista, muutostarpeiden tunnistamista, esimiehen arkipäivää ja viestintää. Muutosjohtamisvalmiuksiksi koettiin ammattitaito, ihmissuhdetaidot sekä omalla esimerkillä johtaminen. Kehittääkseen muutosjohtamisvalmiuksiaan esimiehet kokivat tarvitsevansa hallinnollista koulutusta, vertaistukea kollegoilta ja tietoa ihmisten johtamisesta muutoksessa.

ASIASANAT:

Muutosjohtaminen, johtamistaito, johtajuus. terveydenhuolto

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of health care | Development and management of social affairs and health

May 2012 | 48 pages and 2 appendix pages

Tanja Vanharanta

SUPPORT FOR CHANGE MANAGEMENT

The development objective of the project was to produce instructions for change management for HR- department. In this development project the research tasks were how the managers understand change management, what kind of change management skills they have and how their change management skills should be developed.

The development project was connected with a job satisfaction survey of a healthcare organization and its results (2010). Based on the results, the organization wanted to improve managers' leadership skills and focused on change management.

The data were collected by group interviews in October 2011. Managers (n=15) of one health care organization participated in the development study of which four groups were formed. The collected data were analyzed by applying a content analysis.

The findings showed that change management is an essential and integral part of managers' work. Change management helps identify the needs for change and according to the managers it is considered as a part of manager's daily work and communication. The interviewed managers named professional skills, social skills and lead-by-example as their change management skills. To be able to develop their change management skills the managers need management training, peer support from other colleagues and knowledge about how to lead people through change.

KEYWORDS:

Change management, leadership, management, healthcare

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISPROJEKTI	7
2.1 Kehittämiprojektin lähtökohdat	7
2.2 Kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus	7
2.3 Kehittämiprojektin toteutus	8
2.4 Projektioorganisaatio	9
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
3.1 Muutos ja muutosjohtaminen	10
3.2 Muutosjohtamisosaaminen	13
3.3 Hyvän muutosjohtamisen elementtejä	14
4 SOVELTAVAN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
4.1 Tavoite ja tarkoitus	19
4.2 Metodi	20
4.3 Kohderyhmä	21
4.4 Aineiston keruu	21
4.5 Aineiston analyysi	22
4.6 Tulokset	24
4.6.1 Muutosjohtaminen	24
4.6.2 Muutosjohtamisvalmiudet	27
4.6.3 Muutosjohtamisvalmiuksien kehittäminen	30
4.7 Johtopäätökset	33
4.8 Eettiset kysymykset ja luotettavuus	35

5 MUUTOSJOHTAMISEN OHJEISTUS	38
5.1 Ohjeistuksen lähtökohdat ja työstäminen	38
5.2 Muutosjohtamisen ohjeistus	38
6 POHDINTA	43
LÄHTEET	45

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko	48
Liite 2. Tiedote kohderyhmälle	49

KUVAT

Kuva 1. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää	18
Kuva 2. Esimerkki aineiston analyysistä	23

KUVIOT

Kuvio 1. Projektin eteneminen	8
Kuvio 2. Muutosjohtamisen malli	17

TAULUKOT

Taulukko 1. Muutosjohtaminen esimiesten kuvaamana	24
Taulukko 2. Muutosjohtamisvalmiudet esimiesten kuvaamana	27
Taulukko 3. Muutosjohtamisvalmiuksien kehittäminen esimiesten kuvaamana	30
Taulukko 4. Muutosjohtamisen ohjeistus	39

1 JOHDANTO

Muutosjohtaminen ja kehittäminen ovat tämän päivän keskeisiä käsitteitä terveydenhuoltoalalla. Hoitotyön käytäntöön, koulutukseen ja johtamiseen kohdistuvat suurimmat muutos- ja kehittämispaineet. (Toivola 2008, Vuorinen 2008, Härmä 2010.) Muutoksen toteuttaminen asettaa erityisiä vaatimuksia ja haasteita johtamiselle. Muutoksen kohteena voi olla toiminta ja siihen läheisesti liittyvät palvelut ja tuotteet sekä niihin vaikuttavat toimintatavat ja järjestelmät. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Muutosjohtamisessa visio, yhteinen päämäärä ja yhteinen tahtotila ovat ratkaisevan tärkeitä. Muutoksessa ja muutoksen johtamisessa on tärkeää pitää mielessä kokonaisuus. Muutosta johtavien tulee kytkeä muutosprosessit laajempaan kontekstiin ja laajempiin tavoitteisiin. Näin yksittäisen organisaation osan tai työntekijän toteuttamalle muutokselle tulee tarkoitus ja merkitys. (Möttönen 2005, Kallunki 2008.)

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli tehdä ohjeistus muutosjohtamisesta terveydenhuoltoalan organisaation henkilöstöhallinnolle. Tutkimuksellisessa osiossa selvitettiin minkälaiset valmiudet esimiehet kokevat omaavansa muutosjohtamisessa ja miten esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia tulisi kehittää. Työn avulla saatiin tietoa esimiesten muutosjohtamisvalmiuksista, mitä he tietävät muutosjohtamisesta ja minkälaista koulutusta he kaipaavat ja tarvitsevat muutosjohtamiseen.

Aineisto kerättiin ryhmähaastatteluina lokakuussa 2011 yhdestä terveystieteiden organisaatiosta. Tiedonantajina olivat organisaation esimiehet (n = 15). Tässä raportissa muutosjohtamisella ja muutosjohtamisosaamisella tarkoitetaan niitä tietoja, joita lähiesimiehet omassa työssään tarvitsevat.

2 KEHITTÄMISPROJEKTI

2.1 Kehittämiprojektin lähtökohdat

Hyvä johtaminen ja johtajuus ovat terveydenhuoltoalan tulevaisuuden haasteina. Terveydenhuoltoala elää murroksen aikakautta ja jatkuva muutos edellyttää esimiehiltä muutosjohtamisen osaamista, jotta muutoksesta tulisi onnistunut. (Työterveyslaitos 2012.) Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää kokonaisuuden hallintaa ja johdonmukaisuutta (Isola 2008). Muutosjohtajana esimiehen tulee pitää langat käsissään ja hänen tulee olla hyvä ihmistuntija ja hänellä tulee olla tilannetajua. Esimiehen kritiikin- ja paineensietokyvytkin joutuvat muutoksessa koetukselle. Muutosjohtajana esimies vaikuttaa muutoksen kaikkiin osa-alueisiin ja tekijöihin. (Kosunen 2011.)

Tämä kehittämisprojekti liittyi erään terveydenhuoltoalan organisaation vuonna 2010 pitämään henkilöstötyytyväisyyskyselyyn. Sen tuloksista tuli esille tarve kehittää esimiesten johtamisosaamista. Suurimpana kehittämistarpeena todettiin muutosjohtaminen. Organisaation johtoryhmä halusi selvittää, minkälaiset muutosjohtamisvalmiudet esimiehillä on ja minkälaista koulutusta ja tukea he kaipaavat muutosjohtamiseen. Tämä kehittämisprojekti linkittyy henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksiin.

2.2 Kehittämisprojektin tavoite ja tarkoitus

Kehittämisprojektin tavoitteena oli tehdä ohjeistus muutosjohtamisesta terveydenhuoltoalan organisaation henkilöstöhallinnolle. Tarkoituksena oli, että ohjeistuksen avulla henkilöstöhallinto voi kohdentaa tukea ja koulutusta niille alueille, jotka esimiehet kokevat tärkeiksi muutosjohtamisessa. Tässä työssä esimiehellä tarkoitettiin osaston lähiesimiestä, joka vastaa osaston päivittäisestä johtamisesta ja työn organisoinnista.

2.3 Kehittämiprojektin toteutus

Kehittämiprojektin aihe syntyi vuoden 2010 syksyllä organisaation henkilöstöjohtajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Projekti toteutettiin prosessina syksyn 2010 ja kevään 2012 välisenä aikana. (Kuvio 1.) Ideavaiheessa syksyllä 2010 kehittämiprojektin aihe oli selvillä ja esiselvitysvaiheessa etsittiin aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia ja luettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtyminen jatkui läpi koko kehittämiprojektin.



Kuvio 1. Projektin eteneminen

Prosessi jatkui projektisuunnitelman tekemisellä keväällä 2011. Projektisuunnitelman yhteydessä laadittiin budjetti kehittämiprojektille ja alustava aikataulu projektin etenemiselle sekä pohdittiin projektin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysin avulla. Projektisuunnitelma hyväksyttiin syksyllä 2011, jonka jälkeen haettiin lupa aineiston keruulle. Samoihin aikoihin syksyllä 2011 projektipäällikön mentori vaihtui, mutta siitä ei ollut haittaa projektin etenemiselle. Ensimmäinen ohjausryhmän kokous pidettiin elokuussa 2011.

Aineistonkeruu toteutettiin lokakuussa 2011. Aineisto analysoitiin marras-joulukuussa 2011. Aineiston analyysin jälkeen oli tarkoitus perustaa projektiryhmä, jonka kanssa yhdessä projektipäällikkö olisi lähtenyt luomaan muutosjohtamisen ohjeistusta. Projektiryhmä jäi muodostamatta, sillä projektipäällikkö lähti työskentelemään toiseen organisaatioon. Projektipäällikön siirtyminen toiseen organisaatioon ja organisaatioiden välisen kilpailutilanteen vuoksi projektipäällikkö jatkoi kehittämisprojektia itsenäisesti eteenpäin tukeutuen opettajatutoriin.

Tulokset valmistuivat keväällä 2012 ja samalla aloitettiin raportin kirjoittaminen. Raporttiseminaarien jälkeen huhtikuussa 2012 projektipäällikkö alkoi työstämään muutosjohtamisen ohjeistusta. Ohjeistus laadittiin yleiselle tasolle.

2.4 Projektioorganisaatio

Kehittämisprojektin projektipäällikkönä toimi raportin kirjoittaja. Projektin etenemistä arvioitiin jatkuvasti. Arviointia tehtiin koko projektin ajan, jotta projektia osattiin ohjata oikeaan suuntaan ja toimintaa voitiin parantaa. Projektipäällikön apuna arvoinnissa oli päiväkirjan pitäminen sekä ohjausryhmän antama tuki ja palaute projektin etenemisestä. Ohjausryhmä haluttiin muodostaa tärkeimmistä sidosryhmistä, jotta sen tärkein tehtävä eli projektipäällikön tukeminen onnistuisi.

Ohjausryhmään kuuluivat organisaation henkilöstöjohtaja, organisaation koulutus- ja kehityspäällikkö, opinnäytetyön ohjaaja sekä projektipäällikkö. Ohjausryhmältä saatu tuki oli kiitettävää projektin alkuvaiheessa, mutta projektipäällikön organisaatiovaihdoksen vuoksi yhteydenpito jäi vähäiseksi loppuvuodesta 2011 aina raportin valmistumiseen saakka.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Muutosjohtamista on tutkittu niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Tähän kirjallisuuskatsaukseen haettiin viimeisten seitsemän vuoden ajalta tutkimusartikkeleita, jotka käsittelevät muutosjohtamista. Tiedonhaku tehtiin Medic ja Cinahl-tietokannoista sekä Turun yliopiston Volter- tietokannasta. Kansallisissa tietokannoissa hakusanoina käytettiin muutosjohtaminen terveydenhuoltoalalla (katkaisuna muutos? terveys?) tai pelkästään muutosjohtaminen. Kansainvälisessä tietokannassa hakusanoina käytettiin change management, leadership, transformational leadership in nursing ja näiden yhdistelmiä.

Valintakriteereinä tutkimusten valinnassa oli se, että ne käsittelevät muutosjohtamista terveydenhuoltoalalla, muutosjohtamista esimiestyössä tai miten esimiehiä voi tukea muutoksessa.

3.1 Muutos ja muutosjohtaminen

Muutos on tiettyä aikana tai ajanjaksona organisaatioon kuuluvan osan muuttumista. Ajallisesti rajatulla muutoksella on selkeä alku ja loppu. Jatkuvana muutos on päättymätön prosessi. Muutoksella on heijasteensa ihmisiin ja heidän johtamiseensa, joten muutos tulisi peilata myös ihmisen kokemukselliseen tasoon. (Syväjärvi 2007, Toivola 2008.)

Muutoksella tarkoitetaan jonkin muutosta joksikin toiseksi, määrättyä ja tavoiteltavaa tilaa. Muutosta voidaan tarkastella niin yksilön, ryhmän kuin koko organisaationkin näkökulmasta. (Saarinen & Välimaa 2006.) Organisaation muutos on usein tietoista ja prosessijohdanteista kohti tavoitetta. Muutosprosessi kuvaa sitä tapahtumaketjua, jolla muutos toteutetaan ja se on myös oppimisprosessi. Muutosprosessia voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, jolloin yhden sijasta hahmottuu useita prosesseja. (Valtee 2004.)

Muutos ei ole erillinen prosessi, vaan se on yhteydessä koko organisaation toimintaan. Organisaation tulee olla kykeneväinen uusiutumaan, jotta se saavuttaa riittävän luotettavuuden ja vastuullisuuden. Organisaatiomallin tulee olla sellainen, että se edesauttaa ja vahvistaa muutosta. (Leana & Barry 2000, Wischnevsky 2004, Meyer & Stensaker 2006.)

Organisaation muutoksia käsittelevät tutkimukset kuvaavat yksittäisiin muutostilanteisiin liittyviä kysymyksiä. Näitä ovat muutosvastarinta, henkilöstön rooli, muutokseen liittyvät haasteet sekä viestintä. (Saario 2007, Toivola 2008, Vuorinen 2008, Härmä 2010, Juppo 2011.)

Organisaation muuttumattomuus aiheuttaa eroavaisuuksia toimintaympäristön vaatimusten kanssa. Mitä kauemmin organisaatio on muuttumattomana, sitä enemmän toimintaympäristö on ehtinyt muuttumaan. Organisaatiomuutoksissa on huomioitava päätöksenteon haasteet, toimintojen ja toimintatapojen päivittäminen sekä henkilöstön riittävä tukeminen. (Wischnevsky 2004, Meyer & Stensaker 2006.)

Käsitteenä muutos voidaan määritellä olevan siirtymistä määrällisesti ja/tai laadullisesti jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen minkä tahansa ilmiön rakenteen, olemuksen tai piirteen avulla. Muutoksen kohteena voivat olla mitkä tahansa organisaation toiminnat tai toimintatavat. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Muutosjohtaminen on tavoitesuuntautunutta johtamista. Sen avulla luodaan muutosvalmiuksia, pyritään hallitsemaan ja ohjaamaan muutosta. (Kallunki 2008.) Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista, jossa korostuvat esimiestaidot ja johtajuus. Johtajalta edellytetään sitoutumista organisaation toimintaan ja tavoitteisiin, viestinnän taitoja ja keskustelevaa johtamista. (Toivola 2008.) Samoja tuloksia on saatu myös tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin miten lähijohtamisella voidaan vaikuttaa muutosjohtamiseen. Tutkimus tehtiin Helsingin Sosiaaliviraston Kehitysvammaisten laitospalvelujen ja Vammaisten asumispalvelujen johdon edustajien ja lähijohtajien edustajien keskuudessa. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina ja osallistujia oli 21 (N = 21). (Vierula 2011.)

Muutosjohtaminen eroaa päivittäisestä asioiden johtamisesta. Se vaikuttaa organisaatiokulttuuriin sekä siellä vallitseviin valtasuhteisiin. Henkilöstön perustehtävä saattaa hämärtyä muutoksessa ja tällöin työntekijän työpanos suuntautuu muualle. Muutosjohtajana esimiehen tehtävänä on palauttaa henkilöstö perustehtävän pariin. (Koski 2006, Pearce 2007.) Ulkomaisessa muutosjohtamista käsittelevässä tutkimuksessa tarkasteltiin tekijöitä, jotka tulevaisuuden johtamisessa tulevat olemaan ratkaisevan tärkeitä. Yksi näistä tekijöistä oli esimiehen asianmukainen puuttuminen perustehtävään, jotta muutosjohtaminen onnistuisi paremmin. (Huston 2008.)

Muutosjohtaminen tulisi olla jokaisessa organisaatiossa sen kulttuuriin sovellettua, sillä johtaminen on organisaatiosidonnaista. Terveysthuollon organisaatiot ja johtajuus ovat muuttuneet radikaalisti viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Muutosta on tapahtunut niin organisaatiotasolla kuin johtamisessakin. Terveysthuolto elää vahvaa muutoksen aikakautta ja tässä muutoksessa tarvitaan vahvaa johtajuutta. (Kokkinen 2007, Kosunen 2011.) Esimiehillä ja työntekijöillä voi olla eriävä mielipide siitä, mitä vahva johtajuus on. Tutkimuksessa, jossa selvitettiin hoitotyön johtajuutta, saatiin tämänkaltaisen tulos. Työntekijät halusivat esimiesten osoittavan enemmän johtajuutta kuin mitä esimiehet itse kokivat osoittavansa. Tutkimus tehtiin Karoliinisessa yliopistosairaalassa Tukholmassa vuonna 2003. Tutkimukseen osallistui 66 esimiestä ja 426 heidän alaistaan. (Sellgren, Ekvall & Tomson 2006.)

Muutosjohtaminen on yksi vaativimmista johtamistehtävistä. Dierckx de Casterlere, Willemse, Verschueren & Milisen (2008) totesivat tutkimuksessaan, että muutoksen onnistuminen riippuu paljolti siitä, kuinka muutosprosessia johdetaan ja kuinka hyvin se pystytään perustelemaan organisaation jäsenille. Muutoksen läpiviemisessä näkymättömien voimavarojen hallinta ja johtaminen ovatkin ratkaisevia lopputuloksen kannalta. Samaan tulokseen ovat päätyneet myös tutkijat Marchionni & Ritchie (2008) tutkiessaan, mitkä tekijät antavat parhaimmat suuntaviivat muutosjohtamisesta käytäntöön.

Muutosjohtamisessa korostuvat henkilöstöstä huolehtiminen, arjen työn ohjaaminen sekä tiedottaminen. Hyvä muutosjohtaja kuuntelee alaistaan, johtaa esimerkillään ja hänellä on hyvät ihmissuhdetaidot. Keskeistä muutosjohtamisessa on johtaa ihmistä sekä sallia keskusteleva ilmapiiri. Myös viestintätaitojen hallinta edesauttaa muutosjohtamisessa. Monet tutkijat (Shields 2004, Welford 2006, Sheman 2007, Vuorinen 2008, Erwin 2009) nostavat nämä taidot esille muutosjohtamisessa. Omalla esimerkillä johtaminen on katsottu olevan yksi tärkeä tekijä muutosjohtamisessa. Tähän tulokseen on päätyneet myös iso-britannialainen tutkija tutkiessaan johtamisen tärkeyttä muutosjohtamisessa. (Botting 2011.)

3.2 Muutosjohtamiosaaminen

Muutoksen hallitseminen on erittäin tärkeää (Vuorinen 2008). Muutosten hallitsemisesta on kirjoitettu opas, jossa lähtökohtana on auttaa hoitotyön johtajia hallitsemaan muutokset työyhteisössä. Oppaan kymmenen kohtaa auttavat ja ohjaavat muutosten läpikäymistä työyhteisössä. Näitä ovat suunnitteluvaihe (1), muutoksessa tukeminen (2), henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen (3), esimiehen sitoutuneisuus muutokseen (4), muutoksen vaikutukset henkilöstöön (5), muutoksesta aiheutunut vastarinta tulee tunnistaa ja käsitellä (6), kommunikointi (7), hallintatyökalujen käyttö (8), muutoksen arviointi (9) ja sudenkuoppien välttäminen (10). (Pearce 2007.)

Osallisuus, voimaantuminen, yhteistyö, viestintä ja tehokas hallinto ovat välttämättömiä ominaisuuksia onnistuneen muutoksen läpiviennissä (Lees 2010). Jatkuvaa pohdintaa on myös tehtävä, jotta saadaan käsitys niistä kaikista tekijöistä, jotka lisäävät tai estävät muutosprosessia työyhteisössä. Näitä asioita on käsitelty tutkimuksessa, jossa tarkastellaan tekijöitä, jotka johtavat onnistuneeseen ja epäonnistuneeseen muutokseen (Welford 2006).

Yksi keino muutoksen läpiviemisessä ja muutoksessa esiintyvien ongelmien ratkaisemisessa on muutoksen toteuttaminen vaiheittain. Muutosprosessin johtamiseen kuuluvat muutoksen toteuttaminen ja sen vaikutusten arviointi

lopputulokseen. (Huston 2008.) Muutoksessa esimiehen ja työntekijän luottamus puolin ja toisin auttaa onnistumaan muutoksessa (Vierula 2011). Tehokas ihmisten johtaja innostaa sitoutumaan motivoivaan ja selkeään visioon ja tämän vuoksi esimies pystyy johtamaan työntekijöitä muutosten keskellä. (Evans & Wyre 2010.) Esimiestaidot sekä johtajuus korostuvat muutosjohtamisosaamisessa. Johtaminen on organisaation kehittämistä, se on tiedostettua ja ohjattua ja siinä vaaditaan selkeää johtajuutta. (Vuorinen 2008, Kallunki 2008, Härmä 2010.)

Muutosjohtaminen ja kehittäminen ovat tämän päivän keskeisiä käsitteitä terveydenhuoltoalalla. Hoitotyön käytäntöön, koulutukseen ja johtamiseen kohdistuvat suurimmat muutos- ja kehittämispaineet. Muutoksen toteuttaminen asettaa erityisiä vaatimuksia ja haasteita johtamiselle. Muutoksen kohteena voi olla toiminta ja siihen läheisesti liittyvät palvelut ja tuotteet sekä niihin vaikuttavat toimintatavat ja järjestelmät. (Härmä 2010.) Samoihin päätelmiin on tultu Vuorisen (2008) tutkimustuloksissa tutkimuksessa, jonka tarkoituksena oli kuvata suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista osastonhoitajien sekä sairaanhoitajien arvioimana. Tutkimukseen osallistui viiden yliopistosairaalan osastonhoitajat (n = 481) ja sairaanhoitajat (n = 2405) sekä kolmen yliopistosairaalan osastonhoitajat (n = 13), jotka osallistuivat ryhmähaastatteluun.

3.3 Hyvän muutosjohtamisen elementtejä

Muutokset tulisi nähdä mahdollisuutena eikä uhkana. Muutoksessa johdetaan ihmisiä, joten pelkkä rationaalinen ja analyttinen johtamistapa ei muutosjohtamisessa onnistu. Ongelmanratkaisukyky onkin keskeistä muutosjohtamisessa. (Isola 2008.) Näin ovat todenneet myös Mathena (2002) ja Scoble & Russell (2003). Hyvä muutosjohtaja näkee ihmisten kokemukset, tarpeet, eri persoonallisuudet, arvot ja asenteet. Terveysthuolto vaatii vahvaa johtajuutta esimiehiltä ja tarjoaa samalla esimiehille mahdollisuuden vaikuttaa,

johtaa ja hallita muutoksia. (Marchionni & Ritchie 2008, Bennet, Perry & Lapworth 2010.)

Oppiminen ja mielen muutostyö, organisaation työnteko ja toimintajärjestelmät, päätöksenteko ja johtamisjärjestelmät ovat niitä asioita, joiden tasolla muutosjohtaja työskentelee saavuttaakseen onnistuneen muutoksen. Organisaation johto mahdollistaa muutostyön yhdessä perustehtävän kanssa. (Toivola 2008.)

Muutos tulee kohdata realistisesti. Onnistuneessa muutosprosessissa kriittinen reflektio on avainasemassa. Muutoksessa on tärkeää ymmärtää, että organisaatio on oppimistilanteessa. Tällöin muutos tapahtuu kokonaisuuksien ymmärtämisen ja hahmottamisen kautta. (Vuorinen 2008.) Olennainen tehtävä muutoksen johtamisessa on se, miten muutos saadaan vakiinnutettua työyhteisöön ja siten koko organisaatioon. Muutoksen tarkoituksena on luoda uutta. Muutosjohtajan onkin tärkeää seurata työntekijöiden toimintaa muutoksen alkuvaiheessa, jotta mahdollinen muutosvastarinta voidaan havaita. Tämän puolesta puhuu Erwin (2009), jonka tutkimuksessa selvitettiin sitä, miten muutosjohtamisella saadaan parannettua organisaation suorituskykyä. Tutkimuksessa haastateltiin 35 sairaalan ylimmän johdon, keskijohdon ja suorittavan tason esimiestä.

Muutosjohtaja kuuntelee, on tilanteen tasalla ja sitouttaa työntekijät muutokseen. Esimiehen on myös kyettävä itse sitoutumaan muutokseen. (Sellgren, Ekvall & Tomson 2006.) Hyvän muutosjohtamisen elementtejä ovat viestintä ja viestinnän taidot. Viestinnällä pyritään vaikuttamaan henkilöstöön niin muutoksen aikana kuin sen jälkeenkin. Viestinnässä avoimuus ja oikea-aikaisuus vaikuttavat muutoksen kokemiseen myönteisesti. Se vähentää huhupuheita ja muutosvastarintaa. Samoihin tuloksiin on tullut myös Koski (2006), joka kuvasi osastonhoitajien toimintaa laadun- ja muutoksen johtajana. Tutkimukseen osallistui seitsemän (N = 7) yliopistosairaalan osastonhoitajat joulukuussa 2004 ja syyskuussa 2005. Tutkimuksessa todettiin, että hyvässä muutosjohtamisessa hyödynnetään erilaisia viestintäkanavia ja viestintä on avointa ja rehellistä.

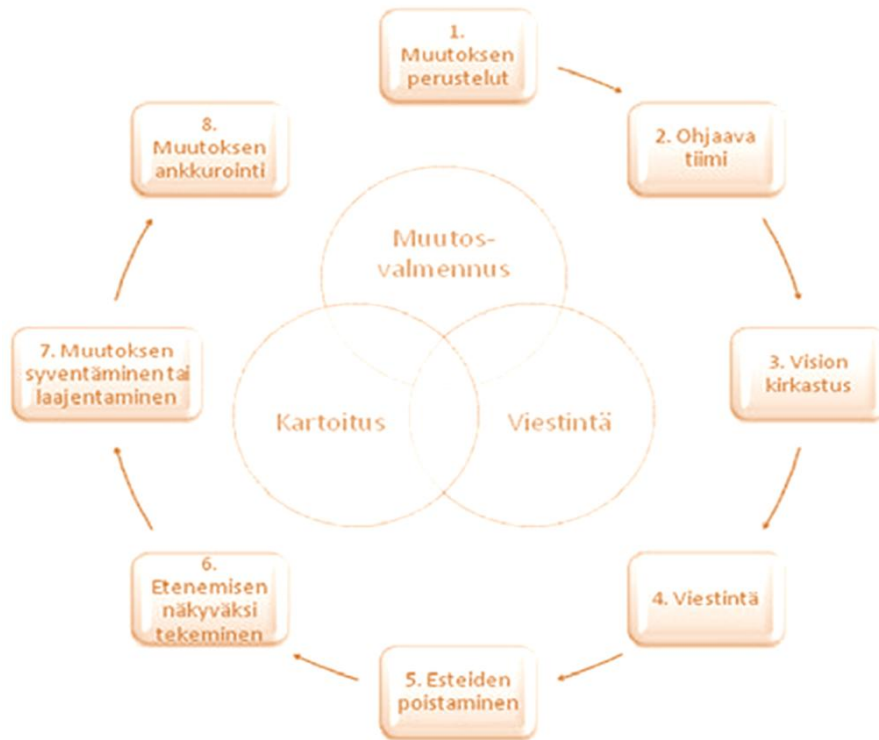
Valpolan (2007) mukaan onnistuneessa muutosprosessissa viestinnällä on viisi tehtävää: muutostarpeen ymmärtäminen (1), muutosvision viestiminen (2), henkilöstön kannustaminen (3), muutosliikkeen ylläpitäminen (4) sekä muutoksen juurruttaminen organisaatioon. Viestinnällä varmistetaan muutoksen onnistuminen.

Onnistunut muutos on monien asioiden summa. Perusedellytyksenä on sitoutuminen muutokseen ja sitä kautta syntynyt perustelu muutokselle. Hyvin perusteltua muutosta voidaan alkaa toteuttamaan ja lopuksi muutoksesta tuleva hyöty saadaan käyttöön. Onnistuneessa muutoksessa esimiehen täytyy osata johtaa henkilöstöään sekä jakaa työmäärä tasaisesti henkilökunnan kesken. Tähän kaikkeen tarvitaan hyvää koulutusta ja esimiestaitoja. (Saario 2007, Reed 2008.)

On tutkittu, että esimiehet kaipaavat lisää johtamiskoulutusta sekä vertaistukea muutosten johtamiseen. (Shields 2004, Sheman ym. 2007.) Samoja tuloksia on saatu myös Väisäsen (2009) tutkimuksessa, jossa kuvattiin osastonhoitajien kokemuksia hoitotyön henkilöstöjohtamisosaamisesta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin keväällä 2008 ja tiedonantajina olivat yhdeksän (n = 9) osastonhoitajaa psykiatrisen, konservatiivisen ja operatiivisen tulosalueilta.

Hoitotyön johtamisen yhteydessä muutosjohtamista kuvataan samoin kuin kirjallisuudessakin. Muutosjohtaminen antaa hoitotyölle ne keinot, joilla sitä voidaan kehittää monimuotoisessa ja muuttuvassa työympäristössä. (Murphy 2005.) Muutosjohtamisen määrittelyssä hoitotyössä tapahtuva muutos koskee niin ajattelutapaa kuin koko organisaatiotakin. Yhden osaston muutokset eivät välttämättä ole vielä riittäviä pysyville muutoksille, vaan tarvitaan tekoja, joilla muutos voidaan juurruttaa koko organisaatioon. (Erwin 2009.)

Kotter (1996) on kehittänyt muutosjohtamisen mallin (Kuvio 2.), jossa kuvataan muutosjohtamisen keskeiset sisällöt.



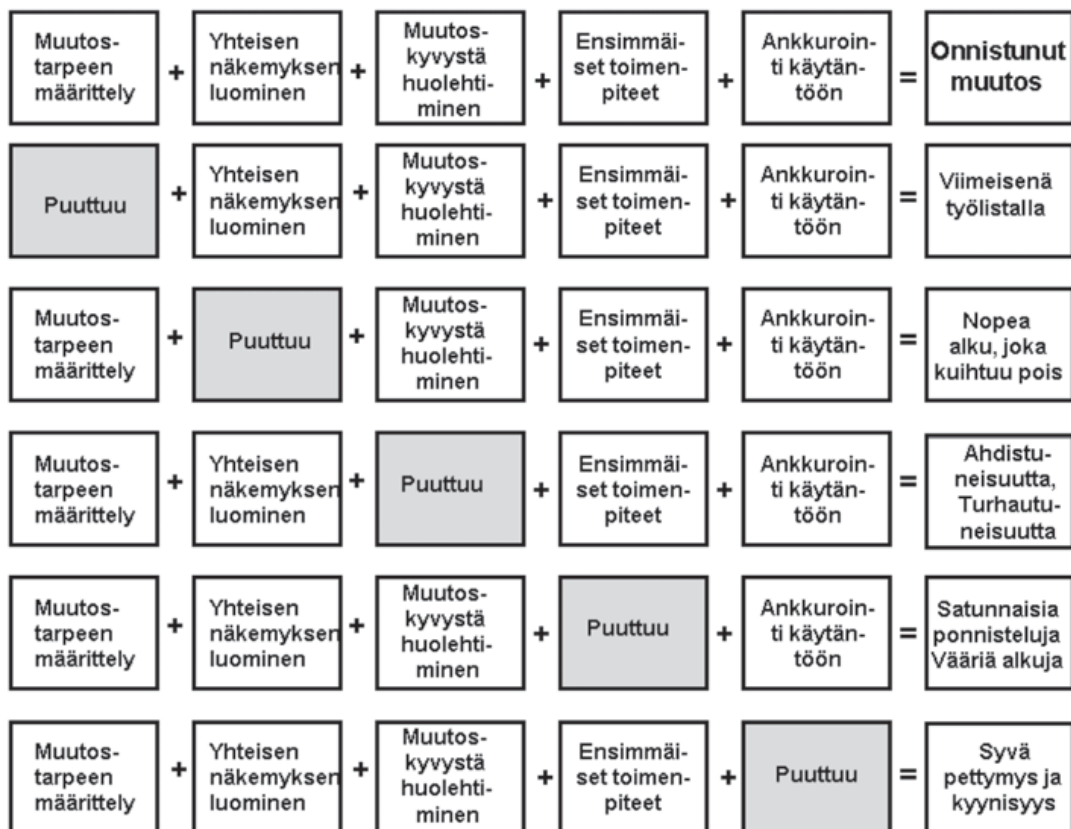
Kuvio 2. Muutosjohtamisen malli (Kotter 1996,18)

Kotterin (1996) mukaan muutosjohtamisen keskeiset tehtävät voidaan jakaa kahdeksaan (8) eri vaiheeseen: muutoksen perustelut (1), jonka tarkoituksena on tuoda henkilöstön tietoon muutoksen välttämättömyys, ohjaavan tiimin (2) perustaminen, jonka tarkoituksena on tukea muutosjohtajaa, vision kirkastus (3), jonka tarkoituksena on luoda selkeä kuva siitä, mihin muutoksen halutaan johtavan, viestintä (4), jonka avulla ehkäistään muutosvastarinnan syntyä sekä kerrotaan muutosprosessin etenemisestä.

Esteiden poistamisella (5) pyritään tekemään muutoksesta helpompi, etenemisen näkyväksi tekemisellä (6) vaikutetaan henkilöstön mielikuviin muutoksesta ja keskeistä tässä vaiheessa on oikea-aikainen ja rehellinen viestintä, muutoksen syventämisessä tai laajentamisessa (7) tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla henkilöstön usko muutokseen saadaan säilymään,

muutoksen ankkuroinnilla (8) pyritään juurruttamaan uusi toimintamalli organisaatioon.

Valpolan (2007) kehittämästä Onnistuneen muutoksen viisi tekijää kuvasta (Kuva 1.) on löydettävissä Kotterin (1996) määrittelemät muutosjohtamisen keskeiset sisällöt.



Kuva 1. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2007,10)

Kuvassa on hyvin havainnollistettu onnistunut muutos. Kuva auttaa hahmottamaan muutoksen moniulotteisen kokonaisuuden. Onnistuneeseen muutokseen tarvitaan kaikki viisi tekijää, jotka on lueteltu ensimmäisellä rivillä. Jos yksikin tekijä viidestä uupuu, ei muutos tule onnistumaan. Kuvasta on luettavissa myös lopputulos, mikäli jossakin muutosprosessin vaiheessa epäonnistutaan. Pahimmillaan epäonnistunut muutos aiheuttaa syvän pettymyksen ja kynnisyden, kuten kuvan viimeinen rivi osoittaa.

4 SOVELTAVAN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tavoite ja tarkoitus

Soveltavan tutkimuksen tavoitteena oli selvittää minkälaiset valmiudet esimiehet kokevat omaavansa muutosjohtamisessa ja miten esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia tulisi kehittää? Tarkoituksena oli saada tietoa esimiesten muutosjohtamisvalmiuksista, mitä he tietävät muutosjohtamisesta ja minkälaista koulutusta he kaipaavat ja tarvitsevat muutosjohtamiseen.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä muutosjohtaminen esimiesten mielestä on?
- Minkälaiset muutosjohtamisvalmiudet esimiehet kokevat omaavansa?
- Miten esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia tulisi kehittää?

4.2 Metodi

Aineistonkeruun menetelmäksi valittiin ryhmähaastattelu. Metodien valintaa perustelee aiheen subjektiivisuus. Haastatteluilla saadaan esiin haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia muutosjohtamisesta. Valitsemalla ryhmähaastattelu saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Metodien valintaa puoltaa myös se, että haastattelutilanteessa haluttiin mahdollisuus selventää saatavia vastauksia ja mahdollisuus lisäkysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Ryhmähaastattelussa haastattelukysymykset (Liite 1) ovat kaikille samat. Haastateltavat vastaavat esitettyihin kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa kohdetta tai ilmiötä pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Kylmä & Juvakka 2007.) Haastattelukysymykset perustuivat kehittämistehtävän viitekehykseen eli mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään.

Haastattelukysymykset oli jaettu kolmen otsikon alle: muutojohtaminen, muutosjohtamisosaamisen valmiudet sekä muutosjohtamisosaamisen kehittäminen. Haastattelukysymykset 1-4 vastasivat tutkimuskysymykseen yksi eli mitä muutosjohtaminen esimiesten mielestä on. Haastattelukysymykset 5-11 vastasivat tutkimuskysymykseen kaksi eli minkälaiset muutosjohtamisvalmiudet esimiehet kokevat omaavansa. Haastattelukysymykset 12-15 vastasivat tutkimuskysymykseen kolme eli miten esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia tulisi kehittää.

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin koehaastattelu kolmen henkilön ryhmällä. Koehaastattelussa kokeiltiin nauhoituksen toimivuutta, mikrofonin voimakkuutta ja missä kohdin sen tulisi pöydällä olla sekä miten haastateltavien olisi hyvä istua, jotta kaikkien ääni kuuluisi yhtä hyvin ja kaikilla olisi näköyhteys toisiinsa. Koehaastattelun ansiosta osattiin arvioida haastatteluihin tarvittava aika melko realistisesti. Koehaastattelun tarkoituksena oli myös testata kysymysten toimivuutta ja sitä ymmärsikö vastaaja kysymyksen samalla tavalla kuin projektipäällikkö sen tarkoitti. Koehaastattelu litteroitiin, jotta

projektipäällikkö saisi litteroinnista kokemusta ennen varsinaisen aineiston litterointia. Koehaastattelun tuloksista ilmeni, että haastattelukysymyksillä saataisiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

4.3 Kohderyhmä

Kehittämiprojektin kohderyhmänä olivat yhden terveystalalla toimivan organisaation esimiehet (N = 19). Suurin osa oli työskennellyt esimiestehtävissä useita vuosia. Esimiehiin kuului sairaanhoitajia, röntgenhoitajia, laboratoriohoitajia sekä työterveyshoitajia. Yhden esimiehen ammattinimikettä ei voida paljastaa anonymiteetin säilyttämisen vuoksi.

4.4 Aineiston keruu

Tiedote kohderyhmälle (Liite 2) lähetettiin etukäteen sähköpostitse kaikille organisaation esimiehille. Yksi kutsutuista kieltäytyi osallistumasta haastatteluihin ja kolmelle henkilölle ei löytynyt aikataulullisesti sopivaa ajankohtaa osallistua, joten lopulliseksi haastateltavien määräksi tuli 15. Projektipäällikkö muodosti ryhmät arpomalla. Haastatteluryhmiä muodostui neljä. Yhdessä ryhmässä oli viisi, kahdessa oli kolme ja yhdessä oli neljä haastateltavaa. Ennen haastatteluja projektipäällikkö oli lähettänyt haastattelun kysymykset haastateltaville.

Haastattelut kestivät 35-60 minuuttia ja ne pidettiin organisaation tiloissa. Tila oli ennalta varattu ja haastateltaville tuttu ja rauhallinen paikka. Haastattelu tapahtui saman pöydän ääressä, jossa kaikilla osallistujilla oli katseyhteys toisiinsa. Alussa projektipäällikkö kertoi kehittämistehtävän tavoitteista ja tarkoituksesta. Lisäksi hän pyysi osallistujilta kirjallisen suostumuksen haastateltavaksi (Liite 2). Hän kertoi myös, että haastattelut tullaan nauhoittamaan ja nauhat hävitetään asianmukaisesti heti raportin valmistuttua. Hän kertoi haastattelun luottamuksellisuudesta ja vapaaehtoisuudesta sekä siitä, että puhe on vapaa. Lisäksi hän kertoi, milloin kehittämistehtävän tulokset

olisivat valmiit. Tämän jälkeen projektipäällikkö laittoi nauhoituksen päälle ja aloitti haastattelun ensimmäisellä kysymyksellä, mitä muutosjohtaminen mielestänne on.

Haastatteluun osallistuvat olivat projektipäällikön arvion mukaan hyvin motivoituneita saapuessaan haastattelutilanteeseen. Myös haastattelutilanne oli projektipäällikön arvion mukaan rento, ja siitä muodostui keskustelunomainen. Se oli projektipäällikön ohjaama vuorovaikutustilanne, joka oli ennalta sovittu ja luottamuksellinen. Haastateltavat kertoivat omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta, mikä auttoi viemään keskustelua eteenpäin. Projektipäällikkö sai kaikki haastateltavat osallistumaan keskusteluun tasapuolisesti. Nauhoitus päätettiin lopettaa, kun kaikkiin haastattelukysymyksiin saatiin vastaukset eikä projektipäällikön arvion mukaan saatu enää sisällöllisesti uutta tietoa. Haastattelun päätteeksi projektipäällikkö esitti kiitoksen kaikille osallistujille.

4.5 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin soveltaen sisällönanalyysiä. Keskeisin tavoite oli haastattelussa syntyneen kommunikoinnin analysointi. Haastattelututkimuksessa saatu tieto tulee saattaa analysoitavaan muotoon ennen analyysiä. Useimmiten puhutaan litteroinnista eli puhtaaksikirjoittamisesta. (Metsämuuronen 2006.)

Sisällönanalyysillä pyritään tarkastelemaan asioiden ja tapahtumien merkitystä, niiden seurauksia ja yhteyksiä (Latvala & Vanhala-Nuutinen 2003, Vilka 2005.) Analyysi etenee havaintojen pelkistämisestä ryhmittelyyn ja viimeiseksi käsitteellistämiseen. Analyysiyksikkönä ovat yksittäiset sanat, lauseet ja ajatuskokonaisuudet. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajarvi 2009). Aineiston analyysissä käytettiin vaiheita 1 ja 2, koska ei pyritty

teoreettisten käsitteiden luomiseen ja käytetty analyysi riitti, jotta saatiin vastaukset tutkimusongelmiin.

Analysointi alkoi ensimmäisen haastattelun puhtaaksikirjoittamisella. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 15 käsinkirjoitettua A4 kokoista sivua. Litteroidussa tekstissä oli paljon tietoa, mikä ei tämän kehittämistehtävän kannalta ollut oleellista ja se tieto rajattiin pois. Kolmen muun haastattelun kohdalla nauhoja kuunneltiin useita kertoja, jotta saatiin vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Projektipäällikkö kirjasi jokaisen haastattelukysymyksen alle nauhalta kuulemansa vastauksen ja numeroi vastaukset niin, että sama numero vastasi aina samaa asiaa. Samoista numeroista tehtiin päätelmät yhteiselle nimittäjälle. Näin meneteltiin jokaisen kysymyksen kohdalla. Kuvassa 2 on kuvattu esimerkki aineiston analyysistä.

Mitä muutosjohtaminen mielestänne on?



Kuva 2. Esimerkki aineiston analyysistä

4.6 Tulokset

4.6.1 Muutosjohtaminen

Esimiehen kuvaamat muutosjohtamisen sisällöt on lueteltu taulukossa 1.

Taulukko 1. Muutosjohtaminen esimiesten kuvaamana

- Keskeinen osa johtamista
- Esimiehen arkipäivää
- Muutostarpeiden tunnistamista
- Kokonaisuuksien hallintaa
- Muutoksesta keskustelemista
- Johtamistapojen tunnistamista
- Työntekijöiden motivointia, huomioimista ja osallistamista
- Ihmisten johtamista
- Viestintää

Muutosjohtaminen oli keskeinen osa johtamista ja arkipäivää. Muutostarpeiden tunnistamista pidettiin tärkeänä ja sitä, että muutokset tulisi toteuttaa hyvin. Muutosta ei saisi tehdä vain muutoksen vuoksi, vaan muutoksella tulisi olla selkeä päämäärä, jota kohden esimies johtaa työyhteisöä. Muutosjohtamisosaamisella esimies pystyi johtamaan työyhteisöä muutoksessa.

Normaalin esimiestyön lisäksi esimiehet joutuivat suunnittelemaan, ohjaamaan ja uudistamaan työyhteisöä. He jalkauttivat johtoportaan tehtyjä päätöksiä käytäntöön. He varmistivat, että osaston toiminta oli tavoitteenmukaista.

”Muutosjohtaminen on yksi osa johtamista”

”Se on samaa johtamista, kuin muutenkin tehdään”

Muutosjohtaminen nähtiin kokonaisuuksien hallintana. Muutosjohtaminen jaettiin pienten asioiden ja isojen asioiden johtamiseen. Organisaation visio ja strategia helpottivat muutosjohtamista. Muutokset oli helpompi perustella henkilöstölle, jos pystyi tukeutumaan organisaation visioon ja strategiaan. Asioiden johtaminen ja organisointi sekä kokonaisuuksien hallinta korostuivat muutosjohtamisessa. Esimiehet pystyivät selkeästi erottamaan organisaatiotasoiset muutosjohtamisen elementit oman toimintayksikkönsä muutosjohtamisen elementeistä.

”Muutosjohtamisessa täytyy huomioida koko organisaatio ja sitten oma toimintayksikkö”

”Kyllä mun täytyy se kokonaisuus nähdä ja hallita sitä”

Muutoksesta keskustelu yhdessä työntekijöiden kanssa koettiin tärkeänä. Esimiesten tehtävänä oli antaa oikeanlainen kuva muutoksesta. Tähän kuuluivat myös kielteisten asioiden tunnistaminen ja käsitteleminen työntekijöiden kanssa. Esimiehen oma sitoutuminen muutokseen nähtiin yhtenä muutoksen mahdollistajana sekä myönteisen kuvan luojana. Erilaisten johtamistapojen tunnistaminen muutosjohtamisessa oli tärkeää. Niiden avulla työntekijät voitiin johtaa muutoksen läpi. Työntekijöiden motivointi, huomioiminen ja osallistaminen olivat avainasioita muutosjohtamisessa.

Muutosjohtaminen oli ihmisten johtamista ja sillä pystyttiin vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin. Osallistamisella voitiin sitouttaa työntekijä muutokseen ja sitä kautta työntekijä saatiin ottamaan vastuuta omasta työstään muutoksessa. Muutosta ei voitu viedä eteenpäin ilman henkilöstön sitoutumista siihen. Muutokseen sitoutuneet työntekijät loivat samalla yhteishenkeä työyhteisöön. Tärkeää oli, että esimies uskoi muutokseen ja seiso sen takana.

Esimiesten oma asenne muutokseen heijastui vahvasti työyhteisön käyttäytymiseen.

”Esimiehenä mun täytyy olla sitoutunut muutokseen vaikken itekkään siihen uskoisi, mutta ei sitä työntekijöille saa näyttää”

”Avoin keskustelu muutoksesta ja sit siitä mitä kaikkea se tuo tullessaan”

Viestintä oli yksi tärkeimpiä asioita muutosjohtamisessa. Viestinnän tuli olla realistista, avointa ja se tuli tehdä oikeaan aikaan. Avoin ja rehellinen viestintä lisäsi ymmärrettävyyttä. Oikeanlainen viestintä tuki työntekijöitä muutoksessa ja toimi voimavarana. Riittävä tiedonkulku varmistettiin tiedottamisen eri muodoilla ja tavoilla. Muutoksen etenemistä tuli arvioida ja muutoksesta oli annettava riittävästi tietoa työntekijöille. Oikeanlainen viestintä auttoi sekä esimiehiä itseään että työntekijöitä viemään muutosta eteenpäin. Muutos tehtiin yhteisen tulevaisuuden turvaamiseksi ja takaamiseksi. Esimiehen tuli huolehtia siitä, ettei muutoksesta koitunut kohtuuttomasti lisätyötä työntekijöille.

”Viestintä on ihan avainasemassa”

”Ei saa vähätellä mitään ja kertoo asiat just niinku ne on”

”Tosi tärkeätä on se info”

”Hirveen tärkeätä on, että se vuorovaikutus toimii ja pelaa”

4.6.2 Muutosjohtamisvalmiudet

Esimiesten kuvaamat muutosjohtamisvalmiudet on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Muutosjohtamisvalmiudet esimiesten kuvaamana

- Ammattitaito
- Ihmissuhdetaidot
- Luottamus
- Sopeutumiskyky ja motivaatio
- Työntekijöiden huomiointi
- Jämäkkyys ja kärsivällisyys
- Myönteinen ajattelu muutoksesta
- Oma esimerkki

Ammattitaito koettiin merkittävänä muutosjohtamisvalmiutena. Esimiehet peilasivat muutosjohtamisvalmiuksiaan siihen, kuinka kauan he olivat esimiestyötä tehneet. Mitä kauemmin oli toiminut esimiesasemassa, sitä paremmat muutosjohtamisvalmiudet esimiehellä oli. Useilla oli kokemusta erilaisista muutoksista, niiden läpiviennistä ja etenemisestä. Muutosjohtamisvalmiutena pidettiin henkilöstön reagoinnin tunnistamista muutostilanteessa. Omien muutosjohtamisvalmiuksien tunnistaminen oli selkeämpää niillä esimiehillä, jotka olivat olleet työssään jo useita vuosia.

”Kun tuntee sen oman alueensa, niin on helpompi auttaa alaisia”

”Olen jo niin monta muutosta nähnyt ja kokenut, että se tavallaan on jo mun vahvuuteni”

”Useamman vuoden kokemus esimiestyöstä auttaa muutosjohtamisessa”

Esimiehet käyttivät muutosprosesseissa hyväkseen ihmissuhdetaitojaan. Näiden avulla he kykenivät aistimaan työntekijöiden suhtautumisen muutokseen. Esimiehen läsnäolo oli tärkeää muutoksessa. He kokivat haluavansa olla työntekijöiden käytettävissä mahdollisten kysymysten tai muun tuen vuoksi. Muutosjohtajalla oli hyvä itsehillintä ja hän oli läsnä muutoksessa.

”Läsnäolollani haluan viestittää olevani alaisten tukena”

Esimiesten ihmissuhdetaidot korostuivat muutosjohtamisosaamisessa. Niiden avulla esimiehet pystyivät viestittämään työntekijöille muutoksesta ja myös keskustelemaan siitä heidän kanssaan. Vuorovaikutteisudella ja keskustelulla esimiehet kokivat osoittavansa läsnäolonsa työntekijöille. Luottamus oli yksi muutosjohtamisvalmiuksista.

”Täytyy luoda se keskusteluyhteys ja kuunnella työntekijöitä”

”Kokoajan täytyy pitää yllä sitä sellasta positiivista fiilistä, että tulee se luottamus siihen muutokseen”

Sopeutumiskykyä ja esimiehen motivaatiota oletettiin tarvittavan muutosjohtamisessa lähitulevaisuudessa. Esimiehen tuli sopeutua muutokseen ja olla motivoitunut sen läpiviemiseen. Hänen oma asenteensa vaikutti siihen, miten työntekijät ottivat muutoksen vastaan. Hänen tuli motivoida ja kannustaa työntekijöitään ja luoda positiivinen ajattelu muutoksesta.

”Täytyy itsekkin sopeutua siihen muutokseen, ei sitä voi jäädä murehtimaan”

”Motivaatio, se on se numero yksi”

”Kyllä tässä se asenne taas ratkaisee”

Muutosjohtamisessa työntekijöitä tuli huomioida eritavalla kuin normaalissa arjen työssä. Jämäkkä sekä kärsivällinen ote muutosjohtamiseen ja positiivisuus muutoksen läpivientiin olivat esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia. Omalla esimerkillä johtamista korostettiin. Oman esimerkin avulla esimiehet saivat työntekijät innostumaan muutoksesta. Se myös vähensi muutosvastarintaa. Muutosta johdettiin ihmisten kautta ja sen vuoksi esimiehen tuli huomioida ihmisten erilaiset suhtautumiset muutokseen. Esimiehet ymmärsivät sen, että ihmisten erilaisuus vaikutti muutosten toteuttamiseen.

”Esimerkkinä oleminen saa muutkin innostumaan”

”Joskus täytyy vetää se raja johonkin ja tehdä sille keskustelulle piste”

”Uhkatilanteiden tunnistaminen. Joillekin, kun se muutos on niin kauhee asia”

”Täytyy ottaa kaikki huomioon. Se olis ihan kauheeta, et joku jäis ihan yksin tän asian kanssa eikä ite huomais sitä”

4.6.3 Muutosjohtamisvalmiuksien kehittäminen

Muutosjohtamisvalmiuksien kehittäminen esimiesten kuvaamana on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Muutosjohtamisvalmiuksien kehittäminen esimiesten kuvaamana

- Hallinnollista koulutusta
- Tietoa muutosjohtamisesta
- Vertaistukea kollegoilta
- Keskustelufoorumia
- Tietoa ihmisten johtamisesta muutoksessa
- Tietoa muutosvastarinnasta
- Ajankäytönhallintaa
- Työn resursointia
- Työnohjausta

Esimiehet olivat käyneet organisaation tarjoaman esimieskoulutuksen, jossa yhtenä oppimisjaksona oli muutosjohtaminen. Muutosjohtamisen tueksi tarvittiin koulutusta. Koulutus oli tarpeellinen, mutta muutosjohtamiseen koulutus ei tuonut varmuutta. Esimiehet olivat käyneet erilaisia muutosjohtamiseen liittyviä opintojaksoja ja näitä esimiehet pitivät arvokkaina oppimistilanteina muutosjohtamisesta. Esimiehet olivat selkeästi kiinnostuneita muutosjohtamisesta yhtenä johtamisen alueena. Hallinnollista koulutusta kuitenkin tarvittaisiin lisää.

”Ne koulutukset. Jää niistä aina jotain takataskuun”

”Lisää esimiesvalmennusta”

Muutosjohtamisesta haluttiin lisää tietoa koulutusten tai luentojen avulla. Yhteisiä hetkiä muiden esimiesten kanssa, joissa voitiin puhua yhteisesti mieltä askarruttavista asioista, toivottiin myös, koska organisaation johdon tukea ei koettu riittäviksi muutoksissa. Kollegiaalisuus ja vertaistuki toiselta esimieheltä koettiin tärkeänä muutosjohtamisvalmiuksien kehittämisessä. Johdolta toivottiin keskustelufoorumia, joissa voitaisiin keskustella muutosjohtamisesta.

”Teoriatietoa muutosjohtamisesta kaipaam lisää tai luentoja”

”Jatkuvasti tarttis kyllä sellasta vertaistukea”

”Johdolta saatu tuki on välillä ollut nolla”

”Esimiesten toisilleen antama tuki”

Työntekijöiden erilaiset suhtautumiset muutokseen ja reagoinnit siihen mietityttivät esimiehiä. Psykologiset taidot koettiin tärkeiksi ja esimiehet kokivat tarvitsevansa ihmissuhdetaitojen koulutusta. Muutosvastarinnan kohtaamiseen kaivattiin valmennusta sekä ajankäytönhallintaan.

”Ihan niitä psykologisia taitoja”

”Jos ajattelee sitä onnistunutta muutosjohtamista ni se muutosvastarinta tarttis kyl kitkee pois jollain tavalla”

”Ei tää aika riitä kaikkeen”

”Kiire aikana ei tahdo jäädä aikaa siihen perustyöhön”

Ylemmän johdon tuki koettiin todella tärkeäksi. Esimiehet olivat keskeisessä asemassa muutosten läpiviennissä työyhteisössä. Muutosjohtamisessa esimiehet kaipaivat ylemmän johdon tukea ja kannustusta lisää. Mahdollisista

muutoksista ja niiden suunnitelmista kertominen koettiin ensiarvoisen tärkeiksi. Organisaation johto pystyi lisäämään esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia kertomalla minne suuntaan organisaatiota ollaan kehittämässä ja millä aikataululla. Selkeää aikataulutusta kaivattiin muutosten läpivientiin sekä selkeää ohjeistusta siitä, miten muutoksen haluttiin tapahtuvan.

”Johdon täytyy olla aktiivisempi ja tiedottaa asioista paremmin”

”Kyllä johdon täytyy olla selvillä minne suuntaan mennään”

”Suunnitelmallisuutta kaipaisin enemmän”

Esimiehet kokivat tekevänsä tärkeää työtä johdon ja työntekijän välissä. He kokivat olevansa avainasemassa sen työn mahdollistajana, jonka päämäärän johto antoi. Muutosjohtaminen koettiin jokapäiväiseksi ilmiöksi omassa työssä niin vahvasti, että siihen tarvittiin lisätukea johdolta.

Tulevaisuuden haasteina muutosjohtamisessa oletettiin olevan työn resurssointi. Esimiesten tuli varmistaa muutosjohtamisen onnistuminen ja siihen tarvittiin riittävät resurssit. Johdon vaatimukset koettiin muutosten hidastajana. Johto ei esimiesten mielestä aina antanut mahdollisuuksia onnistuneeseen muutosjohtamiseen. Henkilökunnan kanssa kommunikointia pidettiin tärkeänä onnistuneessa muutosjohtamisessa. Työntekijät olivat ymmärtäväisiä ja yhteistyöhaluisia. Muutosvastarintaa oli esiintynyt vähän tai ei lainkaan viimeisen vuoden aikana. Koulutuksiin osallistuminen arvioitiin olevan yksi tulevaisuuden haasteista. Esimiehet miettivät, kannattaako pelkkään muutosjohtamiseen satsata koulutusten muodossa vai olisiko se hyvä sisällyttää johonkin isompaan kokonaisuuteen.

”Henkilökunnan mitoitus on se ratkaiseva tekijä”

”Vaatimukset kasvaa johdolta kokoajan, ja se vähän pelottaa”

”Onneks on ihana henkilökunta. Ilman niitä olisin kyllä jo luovuttanut”

”Koulutukset on nyt mitä on. Ainahan ne hyviä on, mutta suunnittelua nekin enemmän kaipaa”

4.7 Johtopäätökset

Muutosjohtamista oli tutkittu paljon kansallisesti ja kansainvälisestikin, mutta varsinaisia tutkimuksia esimiesten muutosjohtamisosaamisesta oli vähän. (Vuorinen 2008.) Lähijohdolla on erityinen rooli muutosten johtamisessa, koska terveydenhuollon muospaineet lisääntyvät jatkuvasti. Tästä syystä esimiesten muutosjohtamisosaamisen selvittäminen oli erittäin ajankohtaista. Kohderyhmän valintana esimiehet olivat varsin edustava ryhmä, sillä esimiesten rooli muutosjohtamisessa on sen mahdollistajana hyvin merkittävä.

Esimiesten keskeinen työnkuva liittyy muutosten johtamiseen. Esimiehet käsittelevät niin isoja kuin pieniäkin muutoksia päivittäin ja usein myös samanaikaisesti. Hyvästä johtamisesta huolimatta muutokset eivät aina onnistuneet. Esimiehen ja työntekijöiden yhteistyö, avoin ja rehellinen viestintä sekä työntekijöiden osallistaminen vaikuttivat onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen muutokseen. Welford (2006) on päätenyt samaan tulokseen omassa tutkimuksessaan. Hän tarkastelee tutkimuksessaan tekijöitä, jotka johtavat onnistuneeseen ja epäonnistuneeseen muutokseen.

Esimiesten osaaminen korostui muutosjohtamisessa. Esimiesten oli tärkeää osata hallita muutos, koska muutosta tapahtui kaiken aikaa. Muutosten johtamisessa tuli olla selkeä mielikuva siitä mitä tehdään, miksi tehdään ja mitkä ovat sen toivotut lopputulokset. Tähän päätelmään on tullut myös Pearce (2007)

tutkimuksessaan, jonka lähtökohtana on auttaa hoitotyön johtajia hallitsemaan muutokset työyhteisössä.

Muutosjohtamista kuvattiin keskeiseksi osaksi johtamista. Muutosjohtaminen oli kokonaisuuksien hallintaa, johtamistapojen tunnistamista, ihmisten johtamista ja viestintää. Kokonaisuuden hallinnassa esimiesten tuli tunnistaa muutostarpeet. Johtamistapojen tunnistamista tarvittiin, koska muutosjohtaminen sisälsi erilaisia johtamistapoja. Ihmisten johtamisessa tarvittiin motivointia, osallistamista sekä omalla esimerkillä johtamista. Viestintä oli merkittävä muutosjohtamisen mahdollistaja. Vuorinen (2008) on päätenyt samoihin tuloksiin väitöskirjassaan, jossa hän tutki osastonhoitajien muutosjohtamista. Vuorisen tuloksista ilmeni, että esimiehen oma esimerkki edistää muutosta.

Esimiehet kokivat olevansa muutoksen mahdollistajia. He korostivat omaa osaamistaan muutosten johtamisessa. Esimiehet suhtautuivat muutoksiin myönteisesti, mutta arvioivat johtajuuden kehittämisen tuovan lisää varmuutta muutosten läpivientiin. Samaan tulokseen ovat päätenneet Bennet, Perry & Lapworth (2010) tutkiessaan hoitajien johtamistaitoja. Tuloksista ilmeni, että kyky neuvotella ja konfliktien hallinta ovat tärkeitä taitoja, jotka esimiesten tuli hallita kasvaakseen tehokkaiksi muutosten johtajiksi.

Avoin ja rehellinen viestintä oli tärkeä muutosjohtamisen mahdollistaja. Esimiehet kaipasivat selkeämpää ja nopeampaa tiedottamista organisaation johdolta muutoksista ja mihin niillä pyrittiin. Organisaation johdon toivottiin tiedottavan esimiehiä talon tulevaisuuden suunnitelmista tai epävarmoista asioista ennen muuta henkilökuntaa. Tämä auttaisi esimiehiä valmistautumaan työntekijöiden kysymyksiin jo ennalta. Varhainen viestintä antoi esimiehille aikaa käsitellä muutosta ennen henkilökunnalle kertomista. Muutostilanteissa tiedon tarve oli suuri ja tieto oli yksi tärkeä tekijä johtamisessa. Koski (2006) on päätenyt samaan tulokseen tutkimuksessaan, jossa hän selvitti osastonhoitajien toimintaa muutoksen johtajana ennen organisaatiomuutosta ja organisaatiomuutoksen jälkeen. Koski mainitsee, että tiedottaminen korostuu muutosjohtamisessa ja sen pitäisi olla säännöllistä ja rehellistä.

Merkittävinä muutosjohtamisvalmiuksien kehittäjinä esimiehet kokivat tarvitsevansa lisää hallinnollista koulutusta, vertaistukea kollegoilta sekä tietoa ihmisten johtamisesta muutoksesta. Organisaation johdon antama tuki koettiin myös tärkeäksi. Esimiehet kokivat pystyvänsä kollegan vertaistuella kehittämään omia valmiuksiaan muutosten johtajina. Kollegoiden kesken he pystyivät yhdessä pohtimaan muutosten läpivientiä ja voivat saada arvokastakin tietoa muutosten johtamisesta toinen toisiltaan. Hallinnollista koulutusta tarvittiin lisää vähemmän aikaa esimiehinä toimivien keskuudessa.

Muutosjohtamisesta kaivattiin teoretietoa sekä psykologisia tietoja ja taitoja ihmisten johtamisesta muutoksesta. Onnistunut muutosjohtaminen edellytti teoreettista tietoa muutoksesta sekä käytäntöön soveltamista. Samankaltaisiin tuloksiin on päässyt myös Saario (2007) tutkiessaan hoitotyön johtamisosaamista.

4.8 Eettiset kysymykset ja luotettavuus

Tutkimuslupa saatiin organisaation henkilöstöpäälliköltä. Tutkimusluvan liitteenä oli kehittämistehtävän tutkimussuunnitelma. Vastaajien anonymiteetin säilyttämisen vuoksi kohdeorganisaatiota ei mainita. Projektipäällikkö suoritti haastattelut eettiset näkökulmat huomioiden. Tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, sen päämäärästä ja tulosten julkaisemisesta sekä siitä, ettei tutkittavia vahingoiteta millään tavalla. Nämä ovat tärkeitä eettisiä näkökulmia luottamuksellisuuden ja anonymiteetin säilyttämisen lisäksi (Polit & Hungler 2004).

Ennen jokaista haastattelua projektipäällikkö varmisti osallistujilta suullisesti kysymällä, olivatko nämä omasta mielestään saaneet riittävästi tietoa kehittämisprojektista. Kukaan osallistujista ei ilmaissut tarvitsevansa lisää tietoa. Haastattelukutsussa kerrottiin vapaaehtoisuudesta, kehittämisprojektin aiheesta, toteuttamistavasta sekä anonymiteetin säilyttämisestä. Ennen jokaista haastattelua kerrottiin vielä suullisesti vastaajille, että osallistuminen oli vapaaehtoista eikä vastaajien henkilöllisyys paljastu missään

kehittämistehtävän vaiheessa eikä osallistuminen aiheuta vastaajille haittaa. Vastaajien tietoon saatettiin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan ja nauhat hävitetään raportin valmistuttua. Kehittämisprojektin kaikissa vaiheissa on pyritty kunnioittamaan haastatteluun osallistuneiden henkilöiden yksityisyyttä siten, että projektipäällikkö on kerännyt ja analysoinut aineiston yksin. Haastattelupyynnön saaneilla oli myös mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta.

Keskeisin vaatimus tutkimuksessa on sen luotettavuus. Luotettavuutta tarkasteltiin uskottavuuden, vahvistettavuuden, reflektiivisyyden ja siirrettävyyden näkökulmasta. Uskottavuudessa tulisi kiinnittää huomiota tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuuteen. Tähän vaikuttavat tutkijan sitoutuminen sekä hänen saavuttama luottamus kohderyhmältä. (Lincoln & Cuba 1985, Kylmä & Juvakka 2007.)

Haastattelukutsun saaneilla oli mahdollisuus ottaa etukäteen yhteyttä projektipäällikköön, jos he olisivat halunneet tehdä tarkentavia kysymyksiä haastattelun toteutuksesta. Projektipäällikön mielestä haastateltavat kertoivat aiheesta laajasti. Haastatteluiden aikana sekä projektipäälliköllä että haastateltavilla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Uskottavuutta on pyritty parantamaan projektipäällikön perehtymisellä muutosjohtamisesta kertovaan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin.

Vahvistettavuudella pyritään antamaan toiselle tutkimuksen lukijalle mahdollisuus tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä tutkimukseen liittyvien valintojen kuvaamisen avulla. Vahvistettavuuden ongelma tulee usein esille siinä, ettei toinen tutkija välttämättä päädy samaan tulkintaan samankaan aineiston perusteella. (Kylmä & Juvakka 2007.) Vahvistettavuuteen projektipäällikkö on kiinnittänyt huomiota vertaamalla saatuja tuloksia aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tämä on lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Projektipäällikkö on koko kehittämisprosessin ajan reflektoinut osaamistaan ja pyrkinyt kuvailemaan analyysin vaiheet ykistyiskohtaisesti.

Reflektiivisyydellä tarkoitetaan tutkijan omaa arviota vaikuttavuudestaan tutkimusaineistoon. (Kylmä & Juvakka 2007.) Projektipäällikkö ei ole millään

tavalla ohjannut haastateltavia vastauksissaan, vaan he ovat saaneet omin sanoin kertoa tutkittavasta ilmiöstä. Luotettavuutta arvioitaessa täytyy huomioida myös se, että haastatteluiden aikana projektipäällikkö oli kohdeorganisaation työntekijä. Hänen arvionsa mukaan tämä on vahvistanut luotettavuutta, sillä haastateltavilla ja hänellä oli syntynyt jo aiemmin luottamuksellinen suhde, ja tämä auttoi haastateltavia kertomaan avoimesti tutkittavasta ilmiöstä.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa toiseen kontekstiin. (Kylmä & Juvakka 2007.) Siirrettävyyttä tarkasteltaessa projektipäällikkö on pyrkinyt antamaan riittävästi tietoa osallistujista sekä ympäristöstä, jotta lukija voisi itse arvioida tulosten siirrettävyyttä vastaaviin tilanteisiin.

5 MUUTOSJOHTAMISEN OHJEISTUS

5.1 Ohjeistuksen lähtökohdat ja työstäminen

Projektipäällikkö kehitti muutosjohtamisen ohjeistuksen (taulukko 4.) soveltavan tutkimusosion tulosten perusteella sekä Kotterin (1996) kahdeksanportaista muutosjohtamisen mallia mukaillen. Ohjeistuksen avulla voidaan seurata muutoksen toteutumista ja sen avulla muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti. Ohjeistus on tarkoitettu yleisesti käytettäväksi terveydenhuoltoalan organisaatioissa. Ohjeistuksesta pyrittiin tekemään selkeää, helppolukuinen ja muokattavissa oleva.

5.2 Muutosjohtamisen ohjeistus

Muutosjohtamisen ohjeistuksessa on esitetty kahdeksan kohtaa, joiden avulla muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti ja ohjeistusta noudattamalla voidaan vähentää muutosvastarintaa. Ohjeistuksessa on toimenpiteetosio, joissa on lueteltu ne kahdeksan tekijää, mitkä edesauttavat muutoksen onnistumisessa ja vähentävät muutosvastarintaa. Vastuut on jaettu johdon, esimiesten ja työntekijöiden sektoreihin. Kussakin sektorissa kerrotaan ne toimepiteet, joita noudattamalla kaikki osapuolet voivat edesauttaa muutoksen onnistumista.

Taulukko 4. Muutosjohtamisen ohjeistus.

TOIMENPITEET	VASTUUT		
	JOHTO	LÄHIESIMIES	TYÖNTEKIJÄ
<p>1.Muutoksen perustelut</p> <p>Mihin ja miksi muutosta tarvitaan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muutokseen johtaneet syyt ja perustelut henkilöstölle. - Oma rooli muutoksen toteuttajana tulee tunnistaa osana organisaation kokonaisuutta, jotta yhteinen tavoite voidaan saavuttaa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Miten muutos vaikuttaa minuun? - Mitkä tekijät estävät tai edistävät muutoksen hyväksymistä? - Keitä voin saada tukea muutoksessa? 	
<p>2.Oman asenteen selkiyttäminen</p> <p>Onko muutos tarpeellinen ja miten suhtaudun siihen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehen on vaikea tukea henkilöstöä muutoksessa ellei hän ole tehnyt itselleen selväksi omaa suhtautumistaan muutokseen. Sama koskee myös johtoa. - Johdon selkeä viestintä lähiesimiehille ja lähiesimiesten viestintä henkilökunnalle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puhun ajatuksistani ja tunteistani - Pohdin miten voin muuttaa suhtautumistani muutokseen - Kannan vastuuni - Tuen työtoveriani 	

Taulukko 4. Muutosjohtamisen ohjeistus (jatkuu).

TOIMENPITEET	VASTUUT		
	JOHTO	LÄHIESIMIES	TYÖNTEKIJÄ
<p>3.Ohjausryhmän perustaminen</p> <p>Monipuolinen ryhmä, jossa sekä nuoria esimiehiä että kokeneempia esimiehiä</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöiden eri roolit sekä tehtävänjaot - Lähiesimiesten tukeminen - Sisäiset ja ulkopuoliset resurssit 		
<p>4. Muutoksen päämäärän selkiyttäminen</p> <p>Mitä muutoksella halutaan saavuttaa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - SWOT - Strategia - Aikataulut - Mittarit 	<ul style="list-style-type: none"> -Strategian jalkauttaminen -Tiedon välittäminen työntekijöille -Varmistaa, että kaikki ymmärtävät muutoksen samankaltaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä minun tulee tehdä, jotta muutoksesta tulee mahdollinen? - Yhteisen näkemyksen luominen koko työyhteisössä - Oman muutostarpeen arviointia ja toteuttamista

Taulukko 4. Muutosjohtamisen ohjeistus (jatkuu).

TOIMENPITEET	VASTUUT		
	JOHTO	LÄHIESIMIES	TYÖNTEKIJÄ
<p>5. Muutosviestintä</p> <p>Tärkeintä on sisäistää se, että ymmärretty viesti auttaa työntekijöitä hyväksymään muutoksen ja näin saadaan vähennettyä muutosvastarintaa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muutoksen ”kasvot” - Eri viestintäkanavien monipuolinen käyttäminen - Linjaratkaisuista viestiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskustelun korostaminen - Viestin toistaminen - Totuudenmukainen viestintä auttaa katkaisemaan huhuilta siivet 	<ul style="list-style-type: none"> - Osallistuminen
<p>6. Henkilöstön mukaanottaminen muutokseen</p> <p>Henkilökunnan sitoutuminen muutokseen on helpompaa, mitä enemmän he saavat siihen vaikuttaa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kannustus ja tukeminen muutoksessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaikuttamisen mahdollisuuksien luominen henkilökunnalle 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktiivinen osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen - Henkilökohtainen vastuu muutoksen ymmärtämisestä

Taulukko 4. Muutosjohtamisen ohjeistus (jatkuu).

TOIMENPITEET	VASTUUT		
	JOHTO	LÄHIESIMIES	TYÖNTEKIJÄ
<p>7. Muutoksen vakiinnuttaminen</p> <p>Onnistumisten näkyväksi tekeminen sekä muutoksen pysyvyyden varmistaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uusien toimintatapojen korostettu esillenosto - Edistymisten ja onnistumisten esiin nostaminen - Kannustaminen ja palaute 	<ul style="list-style-type: none"> - Oman yksikön onnistumisten tunnistaminen - Palaute - Sovittujen toimintatapojen noudattaminen 	
<p>8. Uusien toimintatapojen sisällyttäminen organisaatiokulttuuriin</p> <p>Muutospaineet voivat olla jatkuvia eikä organisaation ole hyvä jumittua paikoilleen</p>	<p>Muutosprosessin päätyttyä on hyvä pohtia ainakin seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alkutilanne? - Miten prosessi eteni? - Mihin päädyimme? - Mikä meissä muuttui? - Mitä opimme? - Miten jatkamme tästä eteenpäin? 	<ul style="list-style-type: none"> - Sovittujen toimintatapojen noudattaminen 	

6 POHDINTA

Haastateltujen yhteismäärä oli 15 ja se oli projektipäällikön mielestä riittävä antamaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmiä oli yhteensä neljä. Jokaisessa ryhmässä kerrottiin avoimesti muutosjohtamisesta ja selkeästi oli havaittavissa samojen asioiden esiin tuleminen jokaisen ryhmän kohdalla. Jokaisesta ryhmästä tuli myös ilmi uusia näkemyksiä ja kokemuksia muutosjohtamisesta. Ryhmien kokoon olisi jatkossa hyvä kiinnittää huomiota, sillä liian suuren ryhmän kohdalla aineistoa kertyi paljon, mikä puolestaan teki analysointivaiheen haasteelliseksi. Liian pienessä ryhmässä ei puolestaan päästy niin syvälliseen keskusteluun tutkittavasta ilmiöstä kuin projektipäällikkö olisi toivonut.

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Niiden avulla saatiin kuva siitä, mitä esimiehet käsittävät muutosjohtamisella, minkälaiset heidän muutosjohtamisvalmiutensa on sekä miten heidän muutosjohtamisvalmiuksiaan tulisi kehittää. Tulokset ovat projektipäällikön mielestä lupaavia, koska muuttuvassa terveydenhuollossa tarvitaan muutosjohtamisen osaamista ja muutosjohtaminen tulee olemaan esimiesten arkipäivää tulevaisuudessakin.

Kehittämiprojektin tavoitteena oli tehdä muutosjohtamisen ohjeistus henkilöstöhallinnolle. Ohjeistus on laadittu yleiselle tasolle, jolloin se on hyödynnettävissä muihinkin terveysalan organisaatioihin.

Kehittämiprojekti prosessina on ollut pitkä. Esiselvitysvaiheiden kautta opinnäytetyön projektisuunnitelmaan ja tulosten raportointiin on ollut kokonaisuudessaan vaiherikas. Työelämämentori vaihtui aivan prosessin alkuvaiheessa, mutta eniten prosessiin on vaikuttanut projektipäällikön organisaation vaihdos. Tästä johtuen projektipäällikkö ei ole voinut koota kohdeorganisaatiosta projektiryhmää tekemään muutosjohtamisen ohjeistusta. Myös yhteydenpito kohdeorganisaation kanssa on ollut vähäistä projektipäällikön uuden haasteellisen työn vuoksi.

Projektipäällikkyys oli uutta ja haasteellista. Ohjausryhmältä ja mentorilta saatu tuki projektin alkuvaiheessa oli tärkeää. Mentori oli kannustava ja häneltä sai hyviä vinkkejä ja näkökulmia työn etenemiseen. Myös opettajalta saatu tuki on ollut tärkeää. Projektipäällikkyys ei toteutunut toivotulla tavalla ja ohjausryhmä ehti kokoontumaan vain kerran koko prosessin aikana.

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelut olivat projektipäällikölle uutta. Niissä kerätty aineisto osoittautui kuitenkin kattavaksi ja analyysin tekeminen oli helppoa. Projektiin liittyvät paperit projektipäällikkö piti erillään ja päiväkirjaa projektipäällikkö kirjoitti harvemmin. Projektipäiväkirjan aktiivisempi kirjoittaminen olisi voinut kuitenkin syventää projektipäällikkyttä.

LÄHTEET

- Bennet, C., Perry, J. & Lapworth, T. 2010. Leadership skills for nurses working in the criminal justice system. *Nursing Standard* 2(40):35-40.
- Botting, L. 2011. Transformational change in action. *Nursing Management* 17(6):14-19.
- Dierckx de Casterle, B., Willemse, A., Verschueren, M. & Milise, K. 2008. Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: a case study. *Nursing Management* 16(6):753-763.
- Erwin, D. 2009. Changing organizational performance: examining the change process. *Hospital Topics* 87(3):28-40.
- Evans, C. & Wyre, L. 2010. How senior nurses can make change happen. *Nursing Management* 17(4):14-20.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004 Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huston, C. 2008. Preparing nurse leaders for 2020. *Nursing Management* 16(8):905-11.
- Härmä, M. 2010. Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana. Ylempi amk sosiaali- ja terveysala. Vaasan ammattikorkeakoulu.
- Isola, M. 2008. Onnistunut muutos. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Pro gradu-tutkielma.
- Juppo, V. 2011. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2, 102-115.
- Kallunki, H. 2008. Muutos ja johtaminen organisaatiossa. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu-tutkielma.
- Kokkinen, L. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Kunnallisan alan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut nro 5*. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Kosunen, H. 2011. Lähijohtaja muutosjohtajana Kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen kehittämishankkeessa. Laurea ammattikorkeakoulu. Kliininen asiantuntija koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland Oy.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima.

Koski, S. 2006. Osastonhoitajien toiminta laadun- ja muutoksen johtajana ennen organisaatiomuutosta ja organisaatiomuutoksen jälkeen. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu- tutkielma.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen S. & Nikkonen M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki:

Leana, C. R. & Barry, B. 2000. Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review* 25 (4), 753-759.

Lincoln, Y.S & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Beverly Hills, California.

Marchionni, C. & Ritchie, J. 2008. Organizational factors that support the implementation of a nursing best practice guideline. *Nursing Management* 16(3):266-274.

Mathena, K.A. 2002. Nursing Manager Leadership Skills. *The Journal of Nursing Administration* 32(3):136-142.

Metsämuuronen, J. 2006. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Meyer, C. B. & Stensaker, I.G. 2006. Developing capacity for change. *Journal of Change Management* 6 (2), 217-231.

Murphy, L. 2005. Transformational leadership. *Nursing Management* 13(2):128-136.

Möttönen, S. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pearce, C. 2007. Leadership resource. Ten steps to managing change. *Nursing Management* 13(10):25.

Polit, D. & Hungler, B. 2004. *Nursing research. Principles and methods*. 7th edition. J.B.Lippincott. Philadelphia, Pennsylvania.

Reed,S. 2008. Ward management: education for senior staff nurse. *Nursing Management* 20(3):27-31.

Saarinen,T. & Välimaa,J. 2006. Muutos korkeakoulupolitiikan tutkimuksessa. Teoksessa Ursin J. & Välimaa J. (toim.)*Korkeakoulutus teoriassa. Näkökulmia ja keskustelua.* Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopistopaino.

Saario, A. 2007. Hoitotyön johtamisosaaminen ja osaamisvaatimukset tulevaisuudessa julkisen terveydenhuollon toimintaympäristöissä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Scoble, K., Russell, G. 2003. Vision 2020: Part 1, Profile of the Future Nurse Leader. *Journal of Nursing Administration* 33(6): 324-330.

Sellgren, S., Ekvall, G. & Tomson, G. 2006. Leadership styles in nursing management: preferred and perceived. *Nursing Management* 14(5):348-355.

Sheman, R.O., Bishop, M., Eggenberger, T. & Karden, R. 2007. Development of a Leadership Competence Model. *Journal of Nursing Administration* 37(2): 85-94.

Shields, J., Schroyer, C. & Collins, J. 2004. Developing superior leadership for the next Generation. *Management Quarterly* 45(3):16-25.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa.* Helsinki: Edita Prima Oy.

Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Maijonen, K. & Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisten muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus* 3 (26), 3-17. Hallinnon tutkimuksen seura. Pernaja: Ankkurikustannus Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Toivola, J. 2008. Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Työterveyslaitos 2012. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. Viitattu 19.4.2012. Saatavilla www.ttl.fi.

Valpola,A. 2007. *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot.* Juva: WSOY.

Valtee, P. 2004. Uhkista mahdollisuudeksi- Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä.

Vierula, M. 2011. Muutoksen johtamisen haasteet lähiesimiesten näkökulmasta case Vammalan aluesairaala. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen Suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Väisänen, L. 2009. "Herkkyyttä olla läsnä". Osastonhoitajien kokemuksia henkilöstöjohtamisosaamisestaan. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu- tutkielma.

Welford, C. 2006. Change management and quality. *Nursing Management* 13(5):23-25.

Wischnevsky, J. D. 2004. Change as the winds change: The Impact of Organizational Transformation on Firm Survival in a Shifting Environment. *Organizational Analysis* 12(4):361-377.

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Muutosjohtaminen:

1. Mitä muutosjohtaminen mielestänne on?
2. Missä tilanteissa tarvitsette muutosjohtamista?
3. Missä tilanteissa muutosjohtamisosaamisenne tulee esiin?
4. Miten muutosjohtamisosaamisenne näkyy työyhteisönne arjessa tällä hetkellä?

Muutosjohtamisosaamisen valmiudet:

5. Mitkä koette vahvuuksiksi muutosjohtamisessanne tällä hetkellä?
6. Mitä muutosjohtamisosaamista koette tarvitsevanne tällä hetkellä työssänne esimiehenä?
7. Mitä muutosjohtamisosaamista arvioitte tarvitsevanne työssä lähitulevaisuudessa?
8. Mitä valmiuksia koette tarvitsevanne muutosjohtamisessa tällä hetkellä?
9. Mitä valmiuksia arvioitte tarvitsevanne muutosjohtamisessa lähitulevaisuudessa?
10. Mitkä tekijät vaikuttavat muutosjohtamisosaamiseenne?
11. Mihin asioihin pitäisi mielestänne kiinnittää huomiota onnistuneessa muutosjohtamisessa?

Muutosjohtamisosaamisen kehittäminen:

12. Miten muutosjohtamisosaamistanne voisi tukea, nyt ja lähitulevaisuudessa?
13. Mitkä asiat koette haastavina muutosjohtamisessa tällä hetkellä?
14. Minkälaisien asioiden arvioitte olevan muutosjohtamisen haasteita lähitulevaisuudessa?
15. Missä tilanteissa koette muutosjohtamisosaamisenne olevan tärkeää?

LIITE 2: TIEDOTE KOHDERYHMÄLLE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto/Terveysala

Tiedote kohderyhmälle

12.10.2011

Opinnäytetyön nimi: TUKEA MUUTOSJOHTAMISEEN- Esimiesten näkemykset muutosjohtamisesta

Hyvä esimies!

Kohteliaimmin pyydän Sinua osallistumaan ryhmähaastatteluun, jonka tavoitteena on saada tietoa esimiesten näkemyksistä muutosjohtamisvalmiuksista ja niiden kehittamisestä. Tarkoituksena on lähteä kehittämään ohjeistusta muutosjohtamisesta henkilöstöhallinnolle. Lupa haastatteluiden tekemiseen on saatu henkilöstöjohtajalta 7.10.2011.

Osallistumisesi haastatteluun tuo arvokasta tietoa. Osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista. Haastatteluiden tuloksia tullaan käyttämään niin, etteivät yksittäisen vastaajan näkemykset ole tunnistettavissa. Ole ystävällinen ja ilmoita sopiiko xx.10.2011 klo xx tehtävä haastattelu Sinulle. Haastatteluihin olen varannut aikaa tunnin verran.

Tämä haastattelu liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaaja on , yliopettaja, Turun amk/Terveysala ja rinnakkaisohjaajana yliopettaja, Turun amk/Terveysala.

Kiittäen
Tanja Vanharanta
Röntgenhoitaja (AMK)/ yamk-opiskelija
puh.
tanja.vanharanta@students.turkuamk.fi

Tietoinen suostumus haastateltavaksi

Olen saanut riittävästi tietoa _____ opinnäytetyöstä, ja siitä tietoisena suostun haastateltavaksi.

Päiväys _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____