

Opinnäytetyö (AMK)  
Sairaanhoitajakoulutus  
2021

Hanna Laaksonen

# OSASTONHOITAJA MUUTOSJOHTAJANA

– kirjallisuuskatsaus



OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sairaanhoidajakoulutus

2021 | 32 sivua, 3 liitesivua

Hanna Laaksonen

## OSASTONHOITAJA MUUTOSJOHTAJANA

- kirjallisuuskatsaus

Muutokset ovat työelämän nykypäivää. Muutos on voimavara, joka auttaa eteenpäin työelämässä, kun se on oikein toteutettu. Muutos vaatii joustavuutta niin organisaatiolta kuin johtajalta, mutta myös työntekijöiltä. Onnistunut muutos tuo itseluottamusta ja voimaa. Hyvä muutosjohtaja kuuntelee työntekijöitään ja ottaa vastaan ehdotuksia sekä kehittää työntekijöidensä osaamista kuin myös omaa osaamistaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää keinoja, joilla osastonhoitaja voi tukea ja ohjata työyhteisöä organisaation muutostilanteissa. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää muutostilanteiden tuomien haasteiden ratkaisua sekä työhyvinvointia. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Tyks Salon sairaala.

Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen tehtävänä oli kuvata opinnäytetyöhön liittyviä aikaisempia tutkimuksia, tutkimusten laajuuksia sekä tutkimuksien määriä. Kirjallisuuskatsaus kuvailee aikaisempaa tietoa.

Tuloksista käy ilmi, jotta muutos toteutuu hyvin, tarvitaan luottamusta sekä hyvää muutosjohtajuutta. Se, miten viestiä viedään eteenpäin työntekijöille ja millaisena hetkenä, on tärkeää muutoksen läpiviemisessä. Muutosjohtajan tuki työntekijöilleen on tärkeää. Muutosjohtaja osaa parhaiten näyttää hyvää mallia omalla esimerkillään muutoksessa. Muutoksella tulee myös aina olla selkeä päämäärä ja sen tulee olla selkeästi esitetty kaikille työntekijöille, joka taas vähentää muutosvastaisuutta. Muutosjohtaja on osastonhoitaja omassa työssään ja työntekijät arvostavat muutosjohtajaa, joka osaa toimia työntekijöidensä tasolla myös muutoksessa. On tärkeää luoda avointa, keskustelevaa ilmapiiriä, joka osaltaan rakentaa luottamusta osastonhoitajan ja työntekijöiden välille. Tuloksia voi käyttää minkä tahansa organisaation muutoksen tukena. Jatkotutkimukset aiheesta ovat tarpeellisia. Jatkotutkimusehdotukseksi esitetään haastattelututkimus, miten osastonhoitajan saama tuki organisaatiolta parantaa osastonhoitajan muutosjohtamisen laatua.

ASIASANAT:

Osastonhoitaja, johtaja, muutosjohtaja, työntekijä, muutos, organisaatio.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Nursing

2021 | 32 pages, 3 pages in appendices

Hanna Laaksonen

## HEAD NURSE AS CHANGE LEADER

- literature review

Changes are present on worklife daily. Various changes happen simultaneously. Change can be strengthening force, that can help with your work, if it's done right. It demands flexibility from organization, leader, and from employees. Well done change will help employees to give them strength working and more confidence. Good change leader listens to their employees and improves employees knowledge, but also improves own knowledge.

The purpose of the thesis was to find out the means for charge nurse leader to support employees with organization change. The objective of the thesis is to promote resolving the challenges posed by transformational situations, and wellbeing at work environment. The ordering party for this thesis was Tyks Salo hospital.

Thesis was done by using literature review. Literature review describes earlier researches, the size of the researches, and the number of researches. Literature review describes information in past.

The results show that for the change to be done well, trust is needed, with good change leader. Communication between change leader and their employees must be open, and the message needs to be timed well, and how the message is sent. Change leader needs to give full support to their employees. The leader also needs support from their superiors in change. Being a good example in change, the change leader can lead the change forward the best way possible. Change needs to have clear goal, towards which all of the organization and change leader and employees are working to. The goal needs to be presented well with all employees and it must be clear, that there is no objections to change. Change leader is still a employee among others, and in change the employees appreciate a leader who can relate to employees. It is vital to have open and interactive atmosphere at work, it increases the trust between employees and their leader. The results can be used in any organization going through changes. Further studies on the subject are necessary.

KEYWORDS:

Head nurse, leader, change leader, employee, change, organization.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 OSASTONHOITAJA MUUTOKSEN JOHTAJANA</b>	<b>6</b>
<b>3 TYÖNTEKIJÄN KOHTAAMINEN MUUTOKSESSA</b>	<b>10</b>
<b>4 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA</b>	<b>13</b>
<b>5 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>14</b>
<b>6 TULOKSET</b>	<b>18</b>
6.1 Viestintä ja kommunikaatio	18
6.2 Osastonhoitajan antama tuki työntekijöilleen	19
6.3 Osastonhoitajan oma esimerkki	20
6.4 Työntekijöiden huomioon ottaminen	21
6.5 Muutoksen tavoitteet ja päämäärät	21
6.6 Muutosjohtaja: osastonhoitaja työssään	22
<b>7 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS</b>	<b>24</b>
7.1 Eettisyys	24
7.2 Luotettavuus	25
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>28</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>30</b>

## LIITTEET

Liite 1. Tiedonhaun taulukko.  
Liite 2. Tutkimustaulukko.

# 1 JOHDANTO

Työpaikat ovat jatkuvassa muutoksessa. Työ on enemmän tekijänsä näköinen, työ on osa-aikaista, joustavaa ja liikkuvaa. Raja työn sekä vapaa-ajan välillä on sumentunut. Työtä tehdään myös monella eri taholla. Työkulttuuri on muutoksessa. Innovaatioiden edistäminen on nykyään työelämässä tärkeää. Työelämässä tarvitaan enemmän vastuullisuutta tulevaisuudessa. Johtaminen on myös muutoksessa. Johtamisessa kohdataan useita haasteita, kuten sitoutuminen yhdessä työntekijöiden kanssa samaan päämäärään. Työpaikoilla uusien asioiden oppiminen tulee sujua nopeasti sekä helposti. (Kaatrakoski 2020.)

Työntekijän hyvinvointi ja jaksaminen taataan tulevaisuudessakin. Tämän helpottamiseksi tulee antaa riittävästi keinoja ja toimenpiteitä niin osastonhoitajille kuin muillekin organisaatiossa toimiville tahoille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 14.)

Työelämässä osastonhoitajan ja työntekijän välillä tarvitaan kumppanuutta, vaikka kumppanuutta voi olla vaikea ylläpitää. Kumppanuuteen tarvitaan riittävästi työtä, jotta se säilyy. Kumppanuuden edellytyksenä on, että molemmat osapuolet ovat selvillä siitä, mitä kumppanuus tarkoittaa yksilötasolla sekä yhteisessä päämäärässä. Tällainen kumppanuus tarkoittaa, että molempien osapuolien tulee olla selvillä siitä, mitä toinen osapuoli kultakin odottaa. Kun kumppanuus toimii, suunnitelmat toteutuvat yhdessä päättäen asioista. (Medland & Moscinski 2021.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin kirjallisuuskatsauksena ja sen avulla tuotiin tietoa muutoksen johtamisesta osastonhoitajille terveydenhuollossa. Opinnäytetyössä tuodaan esille tietoa osastonhoitajille tilanteissa, joissa muutosta tapahtuu. On tärkeää ymmärtää johtajana asioita monelta eri näkökulmalta ja osata tarttua tilanteisiin riittävän ajoissa. Osastonhoitajien tuki henkilökunnalle sekä oikea-aikainen keskustelu henkilökunnan kanssa muutoksessa on tärkeää (Mattila-Holappa, Valtanen 2020).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää keinoja, joilla osastonhoitaja voi tukea ja ohjata työyhteisöä organisaation muutostilanteissa. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää muutostilanteiden tuomien haasteiden ratkaisua sekä työhyvinvointia. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Tyks Salon sairaala.

## 2 OSASTONHOITAJA MUUTOKSEN JOHTAJANA

Osastonhoitaja on henkilö, jolla on terveydenhoitoalan ylempi korkeakouluasteen tutkinto (YAMK). Osastonhoitajana voi toimia myös alemman korkeakouluasteen tutkinnon (AMK) suorittanut henkilö, joka on täydentänyt osaamistaan terveydenhuoltoon sopivilla hallinnon tai johtamisen opinnoilla. Osastonhoitaja voi olla myös henkilö, jolla on terveydenhoitoalaan sopiva opistotason erikoistutkinto. (Ruontimo 2013.) Kotimaisten kielten keskuksen (2007) mukaan esihenkilöllä viitataan sukupuolineutraalisti henkilöön, joka toimii johtamistehtävissä.

Nykypäivänä muutos on hyvin oleellinen ja tavallinen osa työelämää. Muutokseen pyrkiminen on jo yksinkertaisuudessaan hyvä asia, sillä jatkuvuus on työelämän elinehto. Työyhteisössä on suurelta osin jo hyväksytty alati läsnä oleva muutos ja sen välttämättömyys. Muutos on siis tarpeellinen, välttämätön, hallittu sekä ymmärrettävä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 4.) Muutoksessa uudistetaan työpaikan toimintatapoja. Muutos tuo mukanaan oppimisprosessin, jossa vanhoja tapoja ei enää käytetä ja opetellaan uusia asioita. Johtajien tehtävänä muutoksen koko prosessin ajan on antaa tukea ja järjestää tukea työntekijöille. (Pahkin ym. 2013, 4.)

Muutosketteryyttä heikentää organisaatioiden epäselvä jaottelu vastuun ja johtamisen määrittelyssä. Kun jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle on annettu selvät säännöt siitä, mitä on kenenkin vastuulla, tulee muutosten aikaansaanti entistä helpommaksi. Jos johtaminen on keskitetty vain muutamalle henkilölle organisaatiossa, tulee muutoksista vaikeita sekä hitaita toteuttaa. Muutos tulee tapahtua yhdessä eri asiantuntijatahojen kanssa, vaikka johtamista tarvitaan, mutta muutos on aina yhteisen näkemyksen tulos. Muutoksessa johtajan on aina hyvä kuunnella työntekijöitään, sillä työntekijöiden sivuuttamisella saattaa olla negatiiviset vaikutukset muutokseen. Muutoksessa tulee keskittyä päämäärän saavuttamiseen. Kun muutos on kaikkein suurimmillaan, kaivataan johtajalta läsnäoloa jokapäiväisissä tilanteissa. (Wiik 2016.) On haasteellista olla johtajana läsnä jokapäiväisissä tilanteissa, kuitenkin puuttumatta liikaa työntekijöiden työntekoon (Wiik 2013).

Johtajana muutoksessa on hyvä kohdentaa oma tarttuminen erityisesti niihin asioihin, joihin voi johtajana oikeasti vaikuttaa. Johtajalla on monia erilaisia tehtäviä muutoksessa, mutta mielekkäämpiä niistä tekevät se, että oman käden jälki näkyy. Johtajan kannattaa tehdä kaikkensa muutoksen edetessä, jotta tehtävässään onnistuu. Muutoksessa

kannattaa kuunnella eri ideoita tarkalla korvalla ja vaikei jokin idea ole suoraan toteuttavissa juuri tietyllä osastolla, kannattaa idealle antaa aikaa, sillä myöhemmin juuri tämä idea voi antaa inspiraation siihen, mitä johtaja tarvitsee juuri nyt muutoksessa. Johtajan tulee myös saada tukea muutoksessa omalta esihenkilöltään, niin kuin työntekijät kokevat saavansa tukea omalta johtajaltaan. Kenenkään ei kuulu olla muutoksessa yksin. (Ponteva 2010, 67–68.)

Johtajana toimimiseen tarvitaan muita osaamista vaativia ominaisuuksia, eikä pelkkä tietämys terveydenhuollosta riitä. Tässä korostuu vastuualueiden selkeä määrittely sekä työntekijöille tehtävien tasapuolinen jakaminen. (Helkkula, 2020.) Erilaiset ristiriidat kuuluvat työelämään, jotka johtajan on tärkeä selvittää. Ristiriitoihin tulee puuttua ajoissa, jotta se ei häiritse työntekijöiden hyvinvointia tai työntekoa. Ristiriitoihin puuttuminen vaatii johtajalta avointa ja työlähtöistä toimintatapaa sekä kaikkien osapuolien kuulemistä tasavertaisesti. Johtajan on tärkeää lähestyä ristiriitoja rakentavasti palautetta antaen sekä etsiä ratkaisukeskeisiä tapoja selvittää ristiriidat. Lopuksi on hyvä varmistaa kaikilta osapuolilta, että ristiriita on selvitetty yhteisymmärryksessä. (Wiik 2013.)

Johtajat kokevat työpaikoillaan stressiä johtuen liiallisista työkuormista sekä organisaation asioiden hoitamisesta. Osastonhoitajien hyvinvoinnista on myös huolehdittava. Osastonhoitajien stressin on todettu olevan yhteydessä heidän jaksamiseensa sekä työyhteisön tuottavuuteen. Johtajat, jotka kokevat työssään vähemmän stressiä, jaksavat paremmin työssään ja ovat näin myös parempia johtajia työntekijöilleen muutoksissa. (Labrague ym. 2017.)

On vaikeaa ylläpitää muutosta alati muuttuvassa työympäristössä. Muutoksessa on kuitenkin tärkeää, että johtajalla on hyvät johtamistaidot sekä johtajalla on vakautta hoitaa työtään. (Clarke & Marks-Maran 2014, 219.) Mattila-Holappa ja Valtanen (2020) toteavat johtajan työvälineistä muutokseen, että johtajan on tärkeää olla itse hyvänä esimerkkinä muutokselle. Johtajan tulee ottaa muutos avoimin mielin vastaan ja antaa työntekijöilleen tilaa, mutta samalla kuitenkin vahvistaa turvallista ilmapiiriä. Järvinen (2013) toteaa, että johtajan on myös hyvä muistaa, että työn tavoitteet eivät aina ole selviä työntekijöille ja johtajalla on vastuu ajantasaisen tiedon ylläpidosta.

Kallankari (2019) vertaa perinteistä johtajaa ja onnistuvaa johtajaa erilaisilla tavoilla. Perinteinen johtaja antaa työntekijöilleen valmiit vastaukset, kun taas onnistuva johtaja ohjaa työntekijöitään oikeaan suuntaan ja kysyy asioista työntekijöiltään koko prosessin ajan. Perinteinen johtaja taas ohjaa ja perustelee asioita työntekijöilleen, kun onnistuva

johtaja pyytää ehdotuksia työntekijöiltään ja antaa työntekijöilleen mahdollisuuden pohtia asioita. Onnistuva johtaja pyytää ja antaa palautetta ja saamansa palautteen perusteella kehittää itseään sekä työntekijöitään, kun taas perinteinen johtaja vain antaa palautetta, mutta ei pyydä sitä. Onnistuva johtaja auttaa työntekijöitään olemaan itseohjautuvia ja keksimään itse työtehtävät sekä auttaa työntekijöitä muutoksessa ja jakaa eri työntekijöiden vastuut. Perinteinen johtaja vain antaa tehtäviä työntekijöilleen ja vastaa itse pelkästään asioista muutoksessa.

Johtajan työtä muutoksessa voi helpottaa määrämuotoinen päätöksentekoprosessi. Tämän tehtävänä on pitää prosessi koossa sekä varmistua kaikkien näkökohtien huomiointamisesta. Tärkeää on myös prosessin rituaalinomaisuus, jolloin saa vahvistusta emotionaalisella tasolla päätettävään asiaan, tai ettei sitoutuneisuutta synny. Tämä on intuitiivista valintaa, jolla huonosta päätöksestä varoittaa epämääräinen tunne, kun taas hyvän päätöksen jälkeen tulee mielenrauha. (Aaltonen 2011, 81.)

Työhyvinvointi on tärkeä osa muutoksessa olevaa organisaatiota. On hyvä panostaa työhyvinvointiin, sillä työntekijä, joka voi hyvin, saa enemmän organisaatiossa aikaan. Työhyvinvointiin vaikuttaa organisaation ilmapiiri, johtajan toimintatavat sekä miten työntekijä itse kokee oman työhyvinvointinsa. Työhyvinvointi on aina yhteistyötä osastonhoitajien sekä työntekijöiden välillä. (Manka & Manka 2016.)

Muutoksessa hyvä johtaja on sellainen, joka on inhimillinen, reilu, myönteinen, innostunut ja innostava, peräänantamaton, kannustava sekä yllätyksellinen (Ponteva 2010). Myös työntekijöillä on suuri rooli muutoksen onnistumiseen ja hyvään läpivientiin. Muutoksessa työntekijän kannattaa muistaa ydinasioita, joilla pääsee muutoksessa eteenpäin. Työntekijän on hyvä selvittää itselleen, mitä muutos tarkoittaa juuri tämän kyseisen työntekijän kohdalla. Työntekijän kannattaa yrittää suhtautua muutokseen positiivisesti ja mahdollisimman rauhallisesti. On tärkeää kysyä asioista ja säilyttää oma uteliaisuus muutosta kohtaan. Jos työntekijän on vaikea hyväksyä muutosta, kannattaa siihen hakea apua. Työntekijä, jolle muutoksen hyväksyminen on vaikeaa, kannattaa ajatella muutosta niin, mikä asia erityisesti kannustaa tätä työntekijää tässä muutoksessa. (Ponteva 2012.)

Johtajan toimiminen muutoksessa on myös osittain kuin näyttelemistä. On tietyt vuorosanat, eleet, ilmeet, mitä sanoo, millä tavalla sanoo, miten pukeutuneena ja mitä mielikuvaa luo työntekijöilleen. On tärkeää, mitä johtaja tekee ja mitä johtajan tekemisistä kerrotaan eteenpäin työyhteisössä. Mielikuvat ovat usein voimakkaita ja tärkeitä vies-

tinnän välineitä muutoksessa. Johtaja voi ottaa tästä tiettyjä asioita omaan muutosjohtamiseensa, joista voi olla hyötyä työntekijöiden kohtaamisessa. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi kokousten aloittaminen pienellä musiikkipätkällä, klassinen musiikki toimii näissä tilanteissa yleensä hyvin. Tai esimerkiksi johtaja kertoo joka päivä ainakin yhdelle työntekijälleen, miksi juuri tämä työntekijä on upea persoona. Kerran viikossa johtaja voisi myös esimerkiksi järjestää pienen liikuntahetken työntekijöidensä kanssa. (Aaltonen 2011, 76–78.)

### 3 TYÖNTEKIJÄN KOHTAAMINEN MUUTOKSESSA

Johtajana toimiminen on paljon enemmän kuin pelkästään työntekijöihinsä vaikuttamista. Se on työntekijän tunnistamista ja ihmisarvon tunnustamista, työntekijän näkemistä sekä arkielämän sankarina, suorittajana sekä särkyvänä astiana. (Aaltonen 2011, 28–29.) Etenkin muutoksessa johtajan tulee kuunnella työntekijöiden tarpeita, kiinnostuksen kohteita sekä motivaatiotekijöitä. Yleensä työntekijät etsivät merkityksellisiä kokemuksia, arvostavat mahdollisuutta toimia omien innoitustensa mukaan sekä haluavat tuntea arvostusta tahoillaan. (Aaltonen 2011, 32–33.)

Johtajan tulee tehdä myös epämiellyttäviä päätöksiä. Vaikka välillä johtaja joutuu tällaisia päätöksiä tekemään yksin, on usein kuitenkin mukana koko osaston ja ylemmän tahon johdon tuki. Johtaja ei siis ole yksin epämiellyttävien päätösten teossa. Kun tuki löytyy myös ylempää, on silloin helpompi tehdä epämiellyttäviä päätöksiä. Johtaja on vastuussa työntekijöistään ja työntekijöiden tapa toimia, työntekijöiden onnistumiset sekä hyvinvointi riippuvat hyvin pitkälti johtajan tavasta hoitaa alueensa. Virheet ja erheet ovat osa elämää. Joskus asiat eivät onnistu, eikä niihin pysty itse vaikuttamaan. Johtajan virheitä pidetään useimmiten kuitenkin anteeksiantamattomina työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Johtajan tulee osata kantaa vastuunsa omasta alueestaan, olla kriittikinmyönteinen, mutta ei kuitenkaan herkkä. Hyvä johtaja on valmis asettamaan itselleen aiempaa suurempia vaatimuksia ja valmis kehittymään työssään. (Aaltonen 2011, 26–27.)

Tärkeintä kuitenkin johtajana on pysähtyä ja hyväksyä oma ihmisyytensä. Tämä oman ihmisyyden sekä inhimillisyyden hyväksyminen on tarpeen hyvissä ja huonoissa tilanteissa. Johtajan ei tarvitse olla täydellinen. Epäonnistumisen hyväksyminen osana omaa inhimillisyyttään on perusta ihmisyyden kunnioittamiselle. Epäonnistumisista hyvä johtaja oppii enemmän kuin onnistumisista, jos johtaja siihen henkilönä on oppiva. Hyvät ja vahvatkin johtajat tarvitsevat erilaisissa tilanteissa tukea ja kannustusta. (Aaltonen 2011, 28–29.)

Työpaikoilla tapahtuu muutosta koko ajan. Muutokseen vaikuttavat suuresti kansainvälistyminen sekä digiajan alku. Muutokseen vaikuttavat myös monikulttuurisuuden näkyminen työpaikoilla. Johtaminen muutoksessa tarkoittaa kansainvälistymisen, digitalisaation sekä monikulttuurisuuden kannalta sitä, että tavoitellaan itseohjautuvuutta. Tällöin johtaja sekä työntekijät jokainen tahollaan asettavat omat tavoitteensa muutokses-

sa, joita kohti kuljetaan, kuitenkin yhteistä päämäärää tavoitellen. Muutoksen edetessä jokainen arvioi omaa suoriutumistaan. Johtaja toimii työntekijöitään innostaen, antaen työntekijöilleen energiaa muutoksen läpiviemiseen sekä tekee yhdessä malleja, jotka sopivat juuri tähän muutokseen. Yleensä muutoksessa tarvitaan uusia näkökulmia. (Eriksson & Lehtimäki, 2018.)

Muutoksessa on otettava huomioon myös osastonhoitajien lisäksi työntekijät sekä muutoinkin koko työyhteisö. Ei ole johtajaa, jos ei ole työyhteisöä, eikä työntekijöitä. Johtaja on myös toisaalta hyvin riippuvainen työntekijöistään, sillä työntekijät saattavat johtaa johtajaa tahallaan tai tahattomasti harhaan antamalla johtajalle virheellistä tietoa. Kehitymisalueet muutoksessa tarvitsevat aina tilaa. Johtajan kohdatessa vastahakoisen työntekijän, on johtajana parasta aloittaa arvioimalla omaa toimintaansa. Johtaja voi aina omaksua uuden ja paremman tavan olla työntekijöidensä kanssa. Kaikkein johtaja ei voi vaikuttaa, mutta paljon voi. (Aaltonen 2011, 32–33.)

Johtajan odotetaan toimivan turvaavana aikuisena ja ryhmän koossa pitävänä voimana, vaikka työntekijät saattavat muutoksessa käyttäytyä lapsenomaisesti. Työntekijät saattavat käyttäytyä lapsenomaisesti, mikä ei välttämättä johdu johtajan toiminnasta. Johtajalle on osoitettu vaatimuksia ylemmältä taholta ja näissä vaatimuksissa ei aina ymmärretä, millaisia tunteita muutos voi työntekijöissä herättää, joka voi johtaa työntekijöiden lapselliseen käyttäytymiseen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 75.)

Muutoksessa on hyvä luoda selkeä päämäärä muutoksen viemiseen jokaiselle työntekijälle sekä päämäärä muutoksen edistämiseen. Johtajan on luotava toimintasuunnitelma, joka on ajateltu ja viety eteenpäin kirkaasti. Kaikkien osapuolten on ymmärrettävä, mistä tässä muutoksessa, eli strategiassa on kyse ja sillä on oltava selvä päämäärä. (Aaltonen 2011, 96.) Työntekijöille tulee antaa selkeä kuva muutoksen merkityksestä sekä tavoitteet. Johtaja muutosjohtajana toimii vain, kun tavoitteet ja säännöt ovat selkeät. (Aaltonen 2011, 101.)

Johtajana toimiminen antaa uusia näkökulmia toimimiseen sekä uusia tapoja ymmärtää, mitä johtaminen tarkoittaa, kun johtaja osaa tarkastella asiaa myös työntekijän näkökulmasta. Johtajana toimiminen on kumppanuutta työntekijöihin, jolloin sekä johtajat, että työntekijät tuovat oman panoksensa muutokseen. Uudenlaisessa ajattelumallissa työntekijät ovat kumppaneita, jotka omalla työpanoksellaan ja vuorovaikutuksellaan muovaavat johtajuuden määrettä, siinä missä johtajatkin. Sekä työntekijät, että johtaja

yhdessä osallistuvat johtamiseen ja tätä kautta myös muutokseen, jolloin yhdessä toimien päämäärät sekä tavoitteet ovat selkeämmät. (Eriksson & Lehtimäki 2018.)

Osaava johtaja myös toimii omien sanojensa mukaan muutoksessa. Johtaja ei vain selitä, vaan toimii ja tekee. Johtaja kohdistaa haastavat tilanteet sanoilla, joissa korostuu me-kieli, ei vain minä-te-kieli. Johtaja pyrkii luomaan tunteen työntekijöilleen muutoksessa siitä, että johtaja kantaa samaa taakkaa kuin työntekijät. Lisäksi osaava johtaja osaa panna persoonansa sekä omat tunteensa peliin muutoksessa. (Aaltonen 2011, 116–117.)

Jos johtaja arvioi, takertuu työntekijän virheisiin ja lipsahduksiin, tai pyrkii osoittamaan ylemmyyttään tai paremmuuttaan, tai ei välitä kuunnella mitä työntekijällä on sanottavanaan, on tällainen käytös työntekijän näkökulmasta ahdistavaa ja työntekijä pelkää, millainen isku työntekijään seuraavaksi kohdistuu johtajan taholta. Työntekijä tekee pyydetyn tehtävän pelon, kurin, tai kuuliaisuuden tähden, mutta ei siksi, että työntekijä haluaa sen tehdä. Jos tällainen johtaja johtaa työntekijöitään muutoksessa, on sen osoitettu moneen kertaan tuottavan epäluotettavia tuloksia sekä haperuutta saatavissa tuloksissa. Hyvän johtajan läsnäolosta huokuu rento ja hyväksyvä ilmapiiri, eikä työntekijän tarvitse jännittää, miten johtaja työntekijäänsä suhtautuu. Keskustelu on luontevaa ja keskustelun jälkeen olo on energinen ja toiveikas. (Aaltonen 2011, 134–135.)

## 4 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää keinoja, joilla osastonhoitaja voi tukea ja ohjata työyhteisöä organisaation muutostilanteissa. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää muutostilanteiden tuomien haasteiden ratkaisua sekä työhyvinvointia.

Tutkimuskysymys:

1. Mitä keinoja osastonhoitajalla on tukea työyhteisöä organisaation muutostilanteissa?

## 5 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tyks Salon sairaala. Toimeksiantajan toiveena oli kirjallisuuskatsaus, joka käsittelee erilaisia tilanteita, miten osastonhoitaja voi tukea muutoksessa työntekijöiden ongelmien ratkaisua. Stolt ym. (2015, 9) mukaan kirjallisuuskatsauksen tehtävänä on kuvata opinnäytetyöhön liittyviä aikaisempia tutkimuksia, tutkimusten laajuuksia sekä tutkimuksien määriä. Kirjallisuuskatsaus kuvailee aikaisempaa tietoa. Kirjallisuuskatsaus kuvaa aiheeseen liittyen aiempia tutkimusartikkeleita, niiden syvyyttä ja laajuutta sekä määrää (Suhonen ym. 2016, 9).

Tämän opinnäytetyön menetelmänä oli kirjallisuuskatsaus – literature review. Kirjallisuuskatsauksella katsotaan aiheeseen liittyviä näkökulmia, teorioita ja tuloksia. Kirjallisuuskatsaus antaa erilaisten tekijöiden nimiä heidän tutkimuksissaan. Tekijöiden nimet ovat tarpeellisia, kun tarvitaan tutkimuskentän tuntemusta ja hyvää tiedonhankintaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 258.)

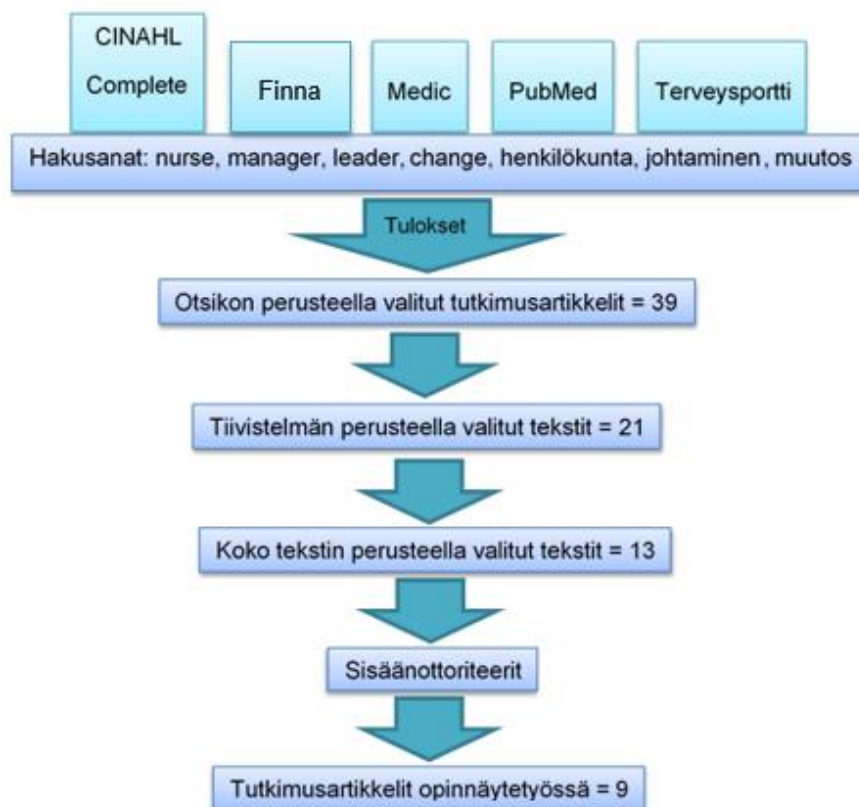
Opinnäytetyössä käytettiin erilaisia määritelmiä. Määritelmät on hyvä tarkentaa, sillä ne täsmentävät ja rajaavat eri käsitteitä, joita käytettiin opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä nimityksen, eli termin sekä käsitteen yhteen liittäminen tapahtuu määrittelyn avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 152.)

Opinnäytetyössä toimeksiantajan toive otettiin huomioon. Johtajana toimimiseen muutoksessa on olemassa paljon erilaista aineistoa saatavilla. Jos tutkimuskysymys on liian laaja, tuottaa se paljon aineistoa, jolloin opinnäytetyön tekijällä ei ole mahdollisuutta käydä kaikkea aineistoa läpi vaaditussa ajassa (Niela-Vilén & Hamari 2016, 24). Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymys rajattiin niin, että se vastaa toimeksiantajan tarpeisiin, mutta ei kuitenkaan tuota liikaa materiaalia.

**Kirjallisuuskatsauksessa ensimmäinen vaihe** on kirjallisuuskatsauksen tarkoituksen sekä tutkimusongelman määrittely. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisen vaiheen määrittäminen antaa suunnan kehityskululle. On tärkeää, että tekijällä on kiinnostus aiheeseen sekä että tekijällä ei ole ennako-oletuksia aiheen suhteen, jotta tekijä pystyy tuottamaan tietoa puolueettomasti. Tutkimusongelma on hyvä pitää esille koko prosessin ajan. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 24–25.) Opinnäytetyössä ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin opinnäytetyön tutkimusongelma. Tutkimusongelma pidettiin esillä koko opinnäytetyön prosessin ajan. Tutkimusongelma määriteltiin toimeksiantajan toiveen mukaan.

Aihe on ajankohtainen digitalisaation aikana, jolloin työ on jatkuvasti muuttuvaa ja siihen tulee sopeutua nopeassa tahdissa. Aihe kiinnostaa, sillä muutosvalmiutta tarvitaan.

**Toinen vaihe** on kirjallisuushaku sekä aineiston valinta, joka pitää sisällään varsinaiset haut ja kirjallisuuden valinnan. Kirjallisuushaku vastaa tutkimuskysymykseen ja haettu materiaali on myös tutkimuskysymyksen mukaista. Kirjallisuushakua varten tarvitaan siihen soveltuvat hakusanat. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 25–26.) Kirjallisuushaulla pyrittiin sen kaikilla kerroilla vastaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimusongelmaan. Tiedonhaku toteutettiin hakemalla tietoa eri tietokannoista, joita olivat Cinahl, Finna, Medic, PubMed ja Terveysportti. Hakusanoina käytettiin sanoja nurse, manager, leader, change, henkilökunta, johtaminen, muutos sekä näiden sanojen yhdistelmiä katkaistuna sekä kokonaisina. Hakusanoissa käytettiin Boolean operaattoreita sekä erilaisia sanojen muotoja. Valituilla hakusanoilla pyrittiin löytämään riittävästi tietoa opinnäytetyön aiheesta. Tutkimusartikkelit valittiin vuosien 2011 alusta aina vuoteen 2021 asti. Näillä hakutermeillä aihetta rajattiin vielä siten, että tuloksiin saatiin vain kokotekstit ja kielinä olivat valittuina vain suomi ja englanti. Kun nämä rajaukset olivat tehty ja aineisto valittu, jäljelle jäivät yhdeksän erilaista tutkimusartikkelia (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku.

**Kirjallisuuskatsauksen kolmannessa vaiheessa** arvioidaan tutkimuksia ja arvioinnin tarkoituksena on arvioida alkuperäistutkimusten kattavuutta ja pohtia miten hyvin tieto on linjassa tutkimusongelman kanssa. Tutkimusten arviointiin ei ole olemassa vain yhtä ohjetta, vaan se riippuu valitusta aineistosta. Tutkimuksia arvioidessa tulee myös kiinnittää huomiota niiden vahvuuksiin sekä heikkouksiin. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 28–29.) Hakuja tehtiin terveysalan viitetietokantoihin (Liite 1). Tutkimukset valittiin luotettavista lähteistä, jotka ovat vertaisarvioituja. Tutkimusartikkelit valittiin niin, että ne vastasivat mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan. Tarkemmat tiedot valituista tutkimusartikkeleista löytyy liitteenä olevasta tutkimustaulukosta (Liite 2).

**Neljäs vaihe** on aineiston analyysi sekä synteesi, joiden tarkoituksena on järjestää uudelleen saatu tieto yhtenäiseksi tiedoksi ja tehdä yhteenveto valituista tutkimusten tuloksista. Neljäs vaihe voidaan vielä jakaa kolmeen vaiheeseen, jossa ensimmäisessä vaiheessa kerrotaan tutkimusten tärkeä sisältö, toisessa vaiheessa etsii ja erittelee yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia tutkimuksista sekä kolmannessa vaiheessa muodostaa näistä eroavaisuuksista sekä yhtäläisyyksistä loogisen kokonaisuuden, eli synteessin. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 30–31.) Merkityksellisiä ilmaisuja haettiin tutkimusartikkeleista tutkimuskysymyksen mukaisesti. Uusi yhdistelty tieto vastaa tutkimuskysymyseen. Merkitykselliset ilmaisut kerättiin Word-tiedostoon, jonka jälkeen nämä merkitykselliset ilmaisut yhdisteltiin samansisältöisiksi ilmaisuiksi, jotka laitettiin omiksi alaluokikseen ja jonka jälkeen alaluokat yhdisteltiin pääluokiksi. Tutkimusartikkeleista tehtiin synteesi. Synteessissä tieto järjesteltiin uudelleen ja kirjoitettiin uutena yhdisteltynä tietona.

**Viidennessä vaiheessa**, eli viimeisessä vaiheessa, on tulosten raportointi. Tämä tarkoittaa tulosten raportointia mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi arvioida tulosten luotettavuutta ja että tulokset ovat toistettavissa myös toisen henkilön tekemänä. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 32.) Tulokset on raportoitu tässä opinnäytetyössä luvussa 6.

Tulosten merkitykselliset ilmaisut ja niiden alaluokat sekä pääluokat ja tutkimuskysymys on esitetty alla olevassa taulukossa (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen analyysin tulos

Tutkimuskysymys	Pääluokka	Alaluokka
	Viestintä ja kommunikatio	Luotettavuus, Kommunikaatiotaidot, Avoimuus, Oikea-aikaisuus, Ajankäyttö
	Osastonhoitajan antama tuki työntekijöilleen	Pelko, Luottamus, Tuki, Yhteistyö, Arvostus

Mitä keinoja osastonhoitajalla on tukea työyhteisöä organisaation muutostilanteissa?	Osastonhoitajan oma esimerkki	Vakuuttava, Arvostava, Oma toiminta
	Työntekijöiden huomioonottaminen	Ohjaus, Mahdollisuus, Osallistuvuus, Kompromissit
	Muutoksen tavoitteet ja päämäärät	Toiminta-ajatus, Perustehtävä, Sitoutuneisuus, Toteutus, Strategia, Selkeys, Perehtyminen, Kehitys
	Muutosjohtaja: osastonhoitaja työssään	Johtamistyö, Läsnäolo, Aktiivinen, Kehitysmahdollisuus, Ratkaisut, Ammatillisuus, Kyvykkyys, Perustelut, Kokonaisuus

## 6 TULOKSET

Muutos on mahdollisuus, hyvä tulevaisuus, joka mahdollistaa jotain uutta (Arholahti 2017). Muutoksen määrittely käsitteenä on vaikeaa. Muutos sisältää monia eri ulottuvuuksia. Muutosta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. (Salmisaari 2016.) Muutoksen edellytys on vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen sekä niiden arviointi (Aalto 2014). Muutoksessa tulee luottaa tulevaisuuteen (Arholahti 2017). Luottamus edistää muutosta (Zitting ym. 2020).

Muutos on jatkuvaa, osana sosiaali- ja terveysalaa (Arholahti 2017). Muutosta voi edesauttaa työntekijän aiempi positiivinen kokemus muutoksesta (Ruohomäki ym. 2017). Luottamus luo mielekkyyttä ja luottamus tekee elämästä hallittavan (Zitting ym. 2020). Organisaation menestyminen riippuu sen jäsenien osallistumisesta päätöksentekoon muutoksen alla (Jeon ym. 2013). Johtajat kaipaavat myös tukea muutoksessa omilta esihenkilöiltään. Johtajat tarvitsevat myös erilaisia työkaluja työntekijöidensä tukemiseen. Myös johtajat tarvitsevat tukea ja arvostusta, jotta he pystyvät toimimaan muutoksessa. (Zitting ym. 2020.)

### 6.1 Viestintä ja kommunikaatio

Kohtelias johtaja lisää työntekijöiden mielestä luotettavuutta. Johtajan tulee kertoa asiat jämäkästi ja olla jämäkkä ja työntekijät haluavat johtajan ajavan heidän asioitaan arvostavalla tavalla. Hyvät kommunikaatiotaidot lisäävät johtajan luotettavuutta. Johtajien tulee antaa palautetta oikea-aikaisesti. Virheistä ei saa rankaista työntekijöitä. Työntekijöitä tulee kannustaa kaikenlaisen palautteen antamiseen. Palautteen tulee olla rehellistä, eikä asioita ole hyvä kaunistella. (Zitting ym. 2020.)

Jos aikaa ei anneta riittävästi muutokselle, se luo paineita johtajan sekä työntekijöiden välille (Arholahti 2017). Avoin tiedottaminen sekä mahdollisimman täydellinen informaatio lieventää työntekijöiden muutosvastarintaa. Tiedon pitää kulkea molempiin suuntiin. (Zitting ym. 2020.) Asioiden riittävä sekä oikea-aikainen informointi muutoksessa on tärkeää (Arholahti 2017). Muutoksessa tulee olla riittävästi aikaa keskustelulle sekä keskusteluhetkiä johtajien ja työntekijöiden välillä tulee resursoida riittävästi (Zitting ym. 2020). Vuorovaikutuksen tulee olla molemminpuolista, tulee ottaa vastaan ideoita

johtajana ja osata antaa ideoita työntekijöilleen (Arholahti 2017). Viestin pitää olla sisälöltään sellainen, että muutoksesta ei tiedoteta liian aikaisin (Arholahti 2017).

Muutoksen haasteellisuutta lisää liian tiukat aikataulut ja liian nopealla tahdilla tehdyt päätökset (Arholahti 2017). Työntekijät ovat toinen toisilleen voimavara. Hyvässä työyhteisössäkin saattaa piillä vaara, jos työyhteisö onkin muutosvastarintainen. (Salmisaari 2016.) Hyvä johtaja antaa työntekijöidensä osallistua päätöksentekoon, antaa työntekijöilleen palautetta, mutta myöskin osaltaan ottaa vastaan työntekijöiltään saamaansa palautetta, kannustaa avoimeen keskusteluilmapiiriin, antaa työntekijöilleen riittävästi vastuuta ja valtuuksia sekä huolehtii oikeudenmukaisesta sekä reilusta toiminnasta kaikkien työntekijöiden kohdalla organisaatiossa. (Zitting ym. 2020.)

Avoin ja riittävä keskustelu muutoksessa edesauttaa työntekijöitä hyväksymään muutoksen (Ruohomäki ym. 2017). Epävarmuus muutosjohtamisessa sekä tiedon puute heikentävät työntekijöiden luottamusta organisaatioon sekä omaan johtajaansa (Zitting ym. 2020).

## 6.2 Osastonhoitajan antama tuki työntekijöilleen

Hyvä johtaja antaa tukensa työntekijöilleen (Zitting ym. 2020). Yhteistyö työntekijöiden kanssa on tärkeää (Arholahti 2017). Muutos onnistuu sitä paremmin, mitä paremmin työntekijät kokevat saavansa tukea johdolta, eli osastonhoitajalta (Zitting ym. 2020).

Johtajan tulee muutoksessa aina pitää silmällä sekä työntekijöidensä, mutta myös organisaation etua (Salmisaari 2016). Työntekijöiden voimakkaat tunnereaktiot johtuvat yleensä pelosta. Pelko siitä, miten muutos tulee koskettamaan yksittäistä työntekijää ja miten se vaikuttaa yksittäisen työntekijän työnkuvaan. Pelko saattaa olla myös omasta osaamisesta työntekijänä muutoksessa sekä miten toimiva lopputulos muutoksen jälkeen tulee. (Arholahti 2017.)

Johtajan ja työntekijöiden välinen luottamus on myös osaltaan luottamusta organisaatioon, sillä työntekijä luottaa normeihin ja sääntöihin, joita organisaatiossa noudatetaan. Luottamus on kuitenkin erilainen johtajan ja työntekijöiden välillä kuin työntekijän ja organisaation välillä. Jos työntekijä ei luota johtajaansa, heikentää se työntekijän luottamusta myös organisaatiota kohtaan. (Zitting ym. 2020.)

Muutosvastarintaa saattaa esiintyä työntekijöiden keskuudessa, mutta hyvät perustelut muutokselle auttavat muutosvastarinnan kukistamisessa (Arholahi 2017). Muutosjohtajana toimiminen edellyttää henkilöstön yhteen hitsaamista. Yhteistyön tulee toimia. Tunteet voivat olla muutosvastaisuutta edistävä tekijä työntekijöiden keskuudessa. Jos tunteiden vallassa oleville työntekijöille esitellään väärän ihmisen toimesta asioita, voi se jo itsessään aiheuttaa muutosvastarintaa. Tärkeää on henkilökemioiden toiminen, jolloin muutos saadaan läpiviedyksi. (Salmisaari 2016.) Johtajan vastuulla on myös korostaa työntekijän vastuuta muutoksessa (Arholahi 2017). Hyvä muutosjohtaja kuuntelee työntekijöidensä huolet muutoksessa ja antaa tukensa työntekijöille (Ruohomäki ym. 2017). Johtajilla tulee olla halukkuus suunnitella ja opettaa uusia työntekijöitä. Johtajien tulee aina ottaa työntekijät huomioon muutoksessa ja sisällyttää työntekijät prosessiin. Tämä auttaa johtajia olemaan vastuussa muutoksesta. (Rantz ym. 2012.)

Muutoksessa tulee olla osaava johtaja. Osaava johtaja on osallistava, tunnustaa kollegiaalisuutta, arvostaa työntekijöitään, tukee tutkintoon tähtäävää koulutusta sekä tunnustaa työntekijöidensä saavutuksia. (Aalto 2014.) Työntekijöiden roolit sekä vastuu ovat kasvaneet, jolloin luottamuksen merkitys korostuu. Yhteistyön yleistymisen sekä moniammatillinen työyhteisö ovat omiaan lisäämään luottamuksen merkityksen kasvua. Luottamus johtajan ja työntekijöiden välillä ei ole itsestäänselvyys, vaan se voi ajan kanssa hävitä, tai toisaalta myös kasvaa suuremmaksi. Hyvä johtaja osaa hälventää työntekijöidensä pelkoa sekä epävarmuutta muutostilanteissa. (Zitting ym. 2020.)

### 6.3 Osastonhoitajan oma esimerkki

Johtaja on paras muutosjohtaja omalla esimerkillään. Johtajien tulee olla vakuuttavia, kehittäviä sekä toisia arvostavia. (Zitting ym. 2020.) Johtajan tulee olla hyvänä esimerkkinä työntekijöilleen ja johtajan tulee antaa riittävästi perusteltua näyttöä asioista, jotka tulevat muuttumaan, mutta johtajan tulee myös omalla toiminnallaan edustaa sitä, mitä muutos edellyttää (Salmisaari 2016).

Johtajana muutoksessa on tärkeää toimia oman esimerkin kautta ja olla suunnannäyttäjänä työntekijöilleen (Arholahi 2017). Luottamus on tärkeässä osassa muutoksessa, sillä luottamus lisää työntekijöiden uskoa johtajiin sekä organisaatioon (Zitting ym. 2020). Muutos on pitkä prosessi, joka vaatii riittävän pitkän suunnitteluajan sekä hyvää muutosjohtamista (Sirviö ym. 2016).

## 6.4 Työntekijöiden huomioon ottaminen

On suositeltavaa, että organisaatiossa tehdään muutokset ennen henkilöstön muutoksia. Tämä takaa paremmat työolot, jolloin itsenäisissä työryhmissä työskentely on sujuvampaa, eikä johtajuutta välttämättä tarvita monissa asioissa. (Jeon ym. 2013.) Johtajien tulee ohjata työntekijöitään ajattelemaan muutosta uudella tavalla. Johtajien rooli muutoksessa on selventää työntekijöilleen muutoksen tavoite sekä muutoksen syvempi merkitys. (Zitting ym. 2020.)

Muutosten tulee olla työntekijän näkökulmasta ymmärrettäviä: miksi muutosta tarvitaan sekä mitä muutoksella tavoitellaan. Muutoksessa työntekijällä tulee myös olla mahdollisuus osallistua sekä miten työntekijä voi vaikuttaa muutoksessa. (Ruohomäki ym. 2017.) Työntekijöiden ottaminen mukaan muutosprosessiin sekä työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen hallitsevat muutosvastarintaa (Arholahi 2017).

Taitava muutosjohtaja antaa työntekijöiden osallistua muutosprosessiin sekä toimii muutoksessa määrätietoisesti johtajana (Ruohomäki ym. 2017). Johtajien kannattaa ottaa huomioon työntekijöidensä asiantuntemus muutoksessa (Zitting ym. 2020). On tärkeää tiedottaa riittävästi työntekijöitään, osata motivoida ja innostaa työntekijöitään sekä olla tasapuolinen kaikille (Arholahi 2017).

Muutoshalukkuutta ja muutosinnostusta lisää oma kiinnostus kehittämistyöhön (Arholahi 2017). Muutosjohtajuus vaatii niin johtajalta kuin työntekijöiltäkin kompromisseja eri tilanteissa (Ruohomäki ym. 2017). Johtajana osallistuminen ja osallistaminen lisää työmotivaatiota muutoksen keskellä (Arholahi 2017).

## 6.5 Muutoksen tavoitteet ja päämäärät

Muutosjohtajana toimiminen tarkoittaa, että johtajan tulee olla lojaali muutoksen toiminta-ajatukselle, siis sille, miksi muutos on olemassa. Toiminta-ajatus määrittelee perustehtävän muutoksessa, jolloin organisaation olemassaolon tarkoitus kiteytyy ja näin myös työntekijä sitoutuu toiminta-ajatukseseen. (Salmisaari 2016.) Johtajan tulee olla sitoutunut muutokseen sen koko prosessin ajan (Ruohomäki ym. 2017).

Strategia tarkoittaa organisaation perustehtävän toteuttamista. Strategian on tärkeää päivittää muutoksen mukana. Strategia ei voi olla, että tavoitellaan mahdotonta, tai

muuta kuin mitä on tavoitteeksi asetettu. (Salmisaari 2016.) Päämäärä ja strategia antavat linjan muutokselle, jota kohden pyritään. Tavoitteet tulee merkitä selkeästi. (Arholahti 2017.) Muutosten tulee olla päämääriltään selkeästi asetettuja ja päämäärien tulee olla selkeitä. Muutoksessa tulee huomioida selkeä yhteinen päämäärä, mitä muutoksella ollaan tavoittelemassa, joka luo mielekkyyttä työntekijätasolla muutokseen. (Ruohomäki ym. 2017.) Muutoksessa työntekijöillä tulee olla muutoksen selkeä tavoite sekä tarkoitus (Arholahti 2017). Muutosjoustavuutta lisää selkeät tavoitteet sekä päämäärät, jotka on yhdessä päätetty johtajan sekä työntekijöiden kesken. Johtajien tulee saada perehtyä riittävästi muutokseen, jotta muutoksen läpivienti on mahdollisimman sujuvaa. Johtajien tulee arvioida tulevaa muutosta ja esittää erilaisia vaihtoehtoja muutoksen toteuttamiselle. (Aalto 2014.)

Johtajalla on myös vastuu sanoa viimeinen sana ja päättää miten asiat tehdään (Zitting ym. 2020). Muutoksen toteutumista voidaan arvioida monin eri tavoin, erilaisilla mittareilla tai muilla metodeilla (Salmisaari 2016). Luottamus edistää organisaatioon sitoutumista (Zitting ym. 2020). Muutosta on tehty myös yksikkötasolla, jos on koettu tarpeen esimerkiksi kehittää osaston toimintaa (Arholahti 2017).

#### 6.6 Muutosjohtaja: osastonhoitaja työssään

Muutoksen voi nähdä eräänlaisena musiikkiesityksenä. Kaikki soinnut ovat jo valmiina, nyt vain niiden oikea paikka ja oikea ajoitus pitää keksiä. Uuden luominen vaatii hyvää johtajuutta. (Salmisaari 2016.) Johtamisen eri osa-alueet tulee huomioida muutoksessa (Aalto 2014).

Muutos ja kehitys on yksi tapa muiden joukossa tehdä johtamistyötä. Muutos on läsnä työssä koko ajan. (Arholahti 2017.) Muutoksen johtaminen on osa normaalia esihenkilötyötä. Muutosjohtamisen tärkein tehtävä on muuntaa passiivinen sopeutuminen, aktiiviseksi tekemiseksi, tavoitteelliseksi. (Salmisaari 2016.) Muutos vaatii aina aktiivista johtamista (Ruohomäki ym. 2017). Hyvän johtajuuden takaamiseksi on tärkeää, että organisaatiossa on yhteneväiset kehitysmahdollisuudet johtajuudelle ja että johtajilla on riittävät resurssit rakenteelliseen sekä psykologiseen työntekijöidensä voimaannuttamiseen (Jeon ym. 2013).

Vaikka muutosjohtajuus on asioiden eteenpäin viemistä, on se kuitenkin aina enimmäkseen ihmisten johtamista (Ruohomäki ym. 2017). Muutoksen johtamisessa ei ole oikeita,

tai väärä ratkaisuja. On vain tilanteita, joista on joko helpompi, tai vaikeampi jatkaa eteenpäin. Kaikki ratkaisut opettavat jotain. Toimiva muutos mukautuu ja elää, jokaisen eri tapahtuman myötä. Muutos voi olla osittain pysyvää, toisaalta muutos voi tulla tiensä päähän, mutta koskaan muutos ei lopu. (Salmisaari 2016.)

Ihmisten johtaminen sekä strateginen johtaminen kulkevat käsikädessä, eikä näitä tarvitse erotella. Koulutuksen saaminen sekä oman ammatillisuuden kehittäminen muutosjohtamisessa lisää kykyä toimia johtajana työntekijöilleen. Ennakointi ja varautuminen erilaisiin tilanteisiin, ovat parhaimpia keinoja muutosten aiheuttamien reaktioiden hallinnassa työntekijöiden keskuudessa. (Arholahti 2017.) Muutosjohtajalta vaaditaan tiettyä nöyryyttä muutoksen edetessä, tulee olla kova ja samaan aikaan herkkä. Uuden luominen on rajoja rikkovaa. (Salmisaari 2016.)

Johtaminen ei ole vain joko-tai -johtamista, vaan johtaminen on useita eri ratkaisuja ja johtaja voi olla yhtäaikaan sekä inhimillinen, että tehokas. On hyvä pysähtyä hetkeksi ja pohtia muutoksen syvempää luonnetta ja sen pohjalta valita uusia, inhimillisiä menetelmiä, kuitenkin tehokuutta poisjättämättä. (Jokela & Saarinen 2016.) Luotettavalla johtajalla on kyvyt ja taidot suoriutua tehtävistään. Joskus muutosjohtaminen saattaa tarkoittaa myös hyvästä käytänteestä luopumista. Hyvä muutosjohtaja osaa perustella hyvin asiansa ja miksi hyvästä käytänteestä luovutaan. (Zitting ym. 2020.)

Johtajien hyvinvoinnista tulee huolehtia, vaikka johtajat huolehtivatkin työntekijöidensä hyvinvoinnista, myös johtajien hyvinvointi on tärkeä osa-alue muutoksen johtamisessa. Johtaminen muutostilanteessa on haastavaa. Vaikka valmistautui muutokseen, jotain tuli aina yllättäen. Muutosjohtajuutta on olla kokonaisuuden hallitsija. (Arholahti 2017.) Johtajien on hyvä jalkautua työntekijöidensä pariin ja luoda avointa, keskustelevaa ilmapiiriä (Zitting ym. 2020).

## 7 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita, jossa tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus, tarkkuus tulosten esittämisessä sekä tarkkuus tulosten arvioinnissa. Työssä tulee käyttää eettisesti kestäviä arviointimenetelmiä sekä eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä. Työssä tulee noudattaa avoimuutta esitellessä tietoa. Otetaan huomioon tutkijoiden työ, kunnioitetaan tutkijoiden tekemää työtä sekä viitataan tutkijoiden töihin, antaen merkityksen sekä arvon tutkijoiden tekemälle työlle. (TENK 2012, 6–8.) Tässä opinnäytetyössä noudatettiin TENK:in antamia ohjeita, jolloin tiedonhankintamenetelmät ovat olleet eettisesti kestäviä ja kaikki haettu tieto on uudelleen haettavissa kenen muun toimesta tahansa. Opinnäytetyössä kunnioitettiin tutkijoiden tekemää työtä ja viitattiin Turun AMK:n ohjeiden mukaan tutkijoiden töihin.

Ennen opinnäytetyön aloitusta otettiin huomioon oikeudet, vastuu, velvollisuus sekä aineiston säilyttäminen siihen määritetyllä tavalla. Opinnäytetyöstä raportoitiin sen tilanseen taholle, joka tässä työssä on Tyks Salon sairaala.

### 7.1 Eettisyys

Sivistyssanakirja (2002) määrittelee sanan eettinen ”moraalia tai etiikkaa koskeva, yl. oikeaan tekoon ja pyrkimykseen kuuluva (aik. eettinen)”. Sivistyssanakirjan eettinen siis johtaa sanaan etiikka, joka määritellään ”yksilön oman toiminnan hyvät tai kiitettävät tavoitteet ja pyrkimykset, nyk. erityisesti omien etujen sivuuttaminen”. Opinnäytetyössä pyrittiin kiitettäviin tavoitteisiin sekä oikeisiin tuloksiin.

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että on noudatettu tutkimusetiikka. Tutkimusetiikka lisää tavoitteita työlle, jolloin työn tekemisen tulee olla täsmällistä, kurinalaista sekä järjestelmällistä. Tutkimusetiikka, tutkimuksen vertailuperusta ja tutkimusmenetelmät ovat luotettavia sekä läpinäkyviä. Päämääränä on myös tuoda esille uutta tietoa. Uudeksi tiedoksi voidaan kutsua tässä yhteydessä sellaista tietoa, jossa aiempaa tietoa on saatu yhdisteltyä erilaisilla tavoilla uudeksi, käytettäväksi tiedoksi. (Vilka 2015.) Opinnäytetyön tiedonhankinnassa sekä menetelmissä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Uutta tietoa tuotettiin opinnäytetyössä yhdistelemällä aiempaa tietoa uudeksi, käytettäväksi tiedoksi.

TENK:in (2012) ohjeiden mukaan tutkimusartikkeilla sekä kirjallisuudella on tietyt vaatimukset, jotka niiden tulee täyttää, jotta opinnäytetyö on eettinen sekä luotettava. Eettisesti hyväksytyt tietokantoja käytettiin tässä opinnäytetyössä. Tutkimusartikkeita valittaessa pohdittiin kriittisesti, vastaavatko juuri nämä valitut tutkimusartikkelit opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Tutkimusartikkeiden tekijöitä kunnioitettiin ja arvostettiin sekä tutkimusartikkeihin perehdyttiin huolellisesti. Tämä opinnäytetyö toteutettiin TENK:in laatimien eettisten sääntöjen mukaisesti.

Kirjoittamisessa tulee pyrkiä eettisesti hyvään omien kykyjemme mukaisesti. Pyrkiminen eettisesti hyvään tarkoittaa kykyä tai taitoa sen järjestyksen mukaisesti, jonka hyvän muoto määrittelee. (Pietarinen 2001, 227.) Opinnäytetyössä oli tärkeää, että vältettiin vilppiä, eikä muiden kirjoittamia tekstejä kopioitu suoraan. Opinnäytetyö vietiin Urkund-plagiointijärjestelmän läpi, jolloin varmistettiin, ettei opinnäytetyö loukkaa tekijänoikeuksia.

Tutkimuskysymykseen kuuluu monta pientä ja isoa kysymystä ja kirjoittajan on itse määriteltävä ratkaisu tutkimuskysymyksen vastaamiseen. Kun kirjoittaja tunnistaa tutkimuskysymyksen ongelmallisuuden, kirjoittaja todennäköisesti on myös eettisesti asiallinen. Tutkimukset sisältävät erilaisia päätelmiä ja näin ollen tulee noudattaa hyvää etiikkaa. (Eskola & Suoranta 2005, 52.) Tutkimuskysymykseen vastattiin huolellisuutta noudattaen ja aineiston keruussa ja arvioinnissa noudatettiin hyvää etiikkaa. Tietoja sovellettiin niitä vääristämättä ja alkuperäisiä tuloksia kunnioitettiin.

Hyvä tieteellinen kirjoitus on yksinkertainen sekä yksiselitteinen. Ylimääräinen ja kaikki tarpeeton tieteellisessä kirjoittamisessa on syytä jättää pois. (Mäkinen 2005, 99.) Kaikki tarpeellinen kirjoitettiin mitään ylimääräistä lisäämättä, niin että oleellinen tieto säilyi sitä kuitenkaan suoraan kopioimatta mahdollisimman muuttumattomana ja niin, että se on lukijalleen helposti ymmärrettävissä.

Apua eettisyyden toteutumisessa saatiin opinnäytetyön ohjaajalta sekä muilta opinnäytetyötä tehneiltä. Opinnäytetyön ohjaaja auttoi kielellisissä ilmaisuissa sekä ulkoasussa. Eettisiä ohjeita noudatettiin mahdollisimman tarkasti.

## 7.2 Luotettavuus

Kirjallisuushakua tehtiin tässä opinnäytetyössä johdonmukaisesti. Johdonmukainen kirjallisuushaku opinnäytetyössä sekä hyvän strategian luominen ovat tärkeitä osia saada

opinnäytetyöstä luotettava. Kirjallisuushaussa tapahtuvat virheet voivat johtaa opinnäytetyössä vääriin johtopäätöksiin. (Niela-Vilén & Kauhanen 2015, 25.) Kirjallisuushakuja tehtiin eri tietokannoista samoilla hakusanoilla ja näiden hakusanojen yhdistelmillä. Hakusanat on kuvattu liitteessä 1.

Valmiin tutkimusaineiston määrä vaihtelee paljonkin. Joskus kirjoittajan ongelmana on, että tutkimusaineistoa on tarjolla liiaksikin, jolloin tutkimusaineisto tulee kerätä valikoiden sekä kriittisesti. (Syrjälä & Numminen, 115.) Tutkimusaineisto on valittu vain tiettyjen vuosien ajalta, tässä opinnäytetyössä rajaukseksi laitettiin vuosien välille 2011 sekä 2021. Tutkimusaineistoksi valittiin vain ne artikkelit, jotka myös vastaavat tutkimusongelmaan.

Lähdekritiikki tarkoittaa tiedon luotettavuuden arviointia. Lähdekritiikki ei tarkoita ainoastaan tiedon luotettavuuden arviointi työn edetessä, vaan myös tekijän omaa kriittistä suhtautumista työn tekemiseen koko sen prosessin ajan. Lähdekritiikin neljä tarkkaa, tiukkaa ja ankaraa sääntöä ovat: lähde on aito, lähde on riippumaton, lähde on alkuperäinen sekä lähde on puolueeton. Lähdekritiikillä on myös muita olemassa olevia sääntöjä, mutta näitä neljää sääntöä noudattamalla pääsee jo pitkälle. (Mäkinen 2005, 85–86.) Lähdekritiikki toteutettiin tässä opinnäytetyössä niin, että tutkimukset ovat julkaistu tieteellisissä lehdissä ja tutkimukset ovat vertaisarvioituja. Pro gradu-tutkielmat saattavat kuitenkin heikentää luotettavuutta, sillä niitä ei ole vertaisarvioitu.

Lähteen aitous on laaja käsite, mutta yksinkertaisuudessaan aito lähde tarkoittaa, että tekijän on selvitettävä, ettei tekijän aitona pitämä asia olekaan väärännös. Lähteen olakseen aito, tulee lähteen olla myös riippumaton. Ketä on lähteessä tiedon, tai asian esittänyt, ei saa olla vaikutussuhteessa kehenkään muuhun. Riippumattomaan lähteeseen kuuluu aina ensisijainen sekä toissijainen tieto, tai asia. Ensisijainen tieto tai asia on aina tiedon alkuperä, aidoin tieto, kun taas toissijainen tieto tai asia on toisen käden tietoa. (Mäkinen 2005, 87.)

Lähdekritiikissä monet asiat ovat toisensa lomissa ja työkaluilla on päällekkäisyyksiä. Kirjoittaja, joka on tunnettu ja arvostettu laajalti, kirjoittaa arvostetussa organisaatiossa sekä kirjoittaa ykkösjulkaisuihin ja tätä arvostettua kirjoittajaa siteerataan laajalti. Yksi hyvä tapa mitata artikkelin kirjoittajan tasoa ja vaikuttavuutta onkin tehdä viittausanalyysi, eli viittauskerroin. Tällainen viittauskerroin ilmaisee, millaisen määrän viittauksia tietyn lehden artikkeli on tietynä ajanjaksona saanut. Mitä enemmän viittauksia, sitä arvostetumpi ja luotettavampi lähde. (Mäkinen 2005, 88.)

Hyvää viitekäytäntöä tulee noudattaa kaikissa julkaisuissa. Hyvä viitekäytäntö on osoitus työn laadukkuudesta. Hyvällä viitekäytännöllä varmistetaan tutkimusaineistoon perehtyminen, lainausten tekeminen rehellisesti ja arvostaen tutkimusaineiston tehneitä. Kun kirjoittaja hallitsee hyvän viitekäytännön, se kielii omalla tavallaan tieteellisyydestä sekä siitä, että kirjoittaja tuntee tiedeyhteisön säännöt. Lukijalla on näin myös mahdollisuus tarkistaa kirjoittajan väitteet sekä mahdolliset lainaukset. (Mäkinen 2005, 90–91.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin Turun ammattikorkeakoulun viitekäytänteitä.

Luotettavuutta vähensi tässä opinnäytetyössä se, että tämä opinnäytetyö kirjoitettiin yhden henkilön toimesta. Luotettavuutta se vähentää, koska vain yhden henkilön toimesta arvioitiin tieteellisiä tutkimusartikkeleita sekä niiden luotettavuutta. Opinnäytetyössä pyrittiin, vaikkakin vain yhden henkilön toimesta, koko ajan tasaiseen luotettavuuteen ja lähteistä valittiin vain sellaisia, jotka ovat tunnetusti luotettavia lähteitä. Tällaisia lähteitä ovat esimerkiksi erilaisissa tietokannoissa julkaistut materiaalit, kuten Finna-tietokanta.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää keinoja, joilla osastonhoitaja voi tukea ja ohjata työyhteisöä organisaation muutostilanteissa. Keinoja olivat viestintä ja kommunikaatio, osastonhoitajan antama tuki työntekijöilleen, osastonhoitajan oma esimerkki, työntekijöiden huomioon ottaminen, muutoksen tavoitteet ja päämäärät, sekä muutosjohtaja: osastonhoitaja työssään. Osastonhoitajan työyhteisön tukemiseen muutostilanteissa tehtiin hakuja eri tietokantoihin, joista löydettiin artikkeleita, tutkielmia, pro-graduista sekä alan kirjallisuutta, jolla selvitettiin näitä keinoja. Opinnäytetyön menetelmänä oli kirjallisuuskatsaus.

Tutkimuskysymys oli mitä keinoja osastonhoitajalla on tukea työyhteisöä organisaation muutostilanteissa. Tuloksista selvisi, että muutosjohtajuutta on tutkittu jo pitkään. Erilaiset asiat korostuvat muutosjohtajuudessa. Viestinnässä ja kommunikaatiossa on johtajan tärkeää antaa oikea-aikaista tietoa työntekijöille sekä ylläpitää avointa ja vuorovaikutteista keskustelua (Ruohomäki ym. 2017). Johtajan antama tuki työntekijöilleen on myös tärkeä muutoksessa, sillä riittävä tuki takaa muutosmyönteisyyden (Zitting ym. 2020). Johtaja edistää muutosta ja tukee työntekijöitään muutoksessa myös omalla esimerkillään. On helpompi luottaa sellaiseen muutosjohtajaan, joka omalla esimerkillään toimii muutoksen puolesta. (Salmisaari 2017.) Hyvä muutosjohtaja myös ottaa huomioon työntekijänsä muutoksen kaikissa vaiheissa (Rantz ym. 2012). Muutosjohtamisen ketteryyttä lisää sille asetetut selkeät tavoitteet sekä päämäärät (Aalto 2014). Muutosjohtajana on kuitenkin esihenkilö työssään, joka tarvitsee myös tukea sekä työkaluja työntekijöidensä tukemiseen sekä ohjaamiseen eteenpäin muutoksessa (Zitting ym. 2020).

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää muutostilanteiden tuomien haasteiden ratkaisua sekä työhyvinvointia. Tuloksissa päästiin opinnäytetyön tavoitteisiin. Tuloksia voi käyttää minkä tahansa organisaation muutoksen tukena. Tulokset antoivat tietoa johtajana toimimiseen muutoksessa sekä erilaisia menetelmiä työntekijöiden ohjaamiseen ja tukemiseen.

Jatkotutkimukset aiheesta ovat kuitenkin tarpeellisia. Vaikka aihetta on tutkittu jo paljon, tuo digitalisaatio koko ajan lisää haasteita organisaation toimintaan. Digitalisaatio itsessään on suuri muutos, jonka johtamiseen tarvitaan lisää tietotaitoa. Johtamisen taitoa tarvitaan myös kaikessa muussa muutoksessa. Muutos on aina iso ja jatkuva prosessi. Jatkotutkimusehdotukseksi esitetään haastattelututkimus etenkin sosiaali- ja

terveysalan osastonhoitajille, miten osastonhoitajan saama tuki organisaatiolta parantaa osastonhoitajan muutosjohtamisen laatua.

## LÄHTEET

- Aalto, P. 2014. Muutos sosiaali- ja terveydenhuollon organisoinnissa ja hoitotyön johtajuus. *Hoitotiede* 26 (3), 231–232.
- Aaltonen, T. 2011. *Johda ihmistä – Teologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Arholahi, H. 2017. Esimies muutosten johtajana ikäihmisten palveluiden ja terveydenhuollon yksiköissä -Teemahaastattelututkimus kokemuksista ja ajatuksista Haminassa. Pro gradu -tutkielma. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu YAMK. Viitattu 20.4.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201704255327>.
- Clarke, U. & Marks-Maran, D. 2014. Nurse leadership in sustaining programmes of change. *British Journal of Nursing* 23, 219–224.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. 2018. Johtaminen ja työelämä. Työterveyslääkärin käsikirja. Duodecim. Viitattu 16.4.2021. <https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tyt/article/tpt00019>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos 2005. Jyväskylä: Gummerus.
- Helkkula, V. 2013. Esimies työhyvinvoinnin vaalijana. *Finnanest-lehti* 5, 448–451.
- Helkkula, V. 2020. Hyvä johtaminen työhyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden perustana. *Finnanest-lehti* 3/2020, 253.
- Hirsjärvi, S.; Remes, H. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jeon, Y-H.; Simpson, J.; Chenoweth, L., Cunich, M. & Kendig, H. 2013. The effectiveness of an aged care specific leadership and management program on work force, work environment, and care quality outcomes: design of a cluster randomised controlled trial. *Implementation Science* 8 (126), 1–10.
- Jokela, J. & Saarinen, M. 2016. Inhimillinen sosiaali- ja terveysjohtaminen, osa I. Teoksessa *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Tampere: Suomen Yliopistopaino.
- Järvinen, P. 2013. *Ammattina esimies*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kaatrakoski, H. 2020. Helsingin yliopisto. UNITUBE: Uusi työ ja keikkatalous. Viitattu 3.2.2021 <https://www.helsinki.fi/fi/unitube/video/dc4dabfe-f092-40f6-9032-99e80490d0a1>.
- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. *Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Duodecim.
- Kotimaisten kielten keskus. 2007. Sukupuolineutraalin kielenkäytön edistäminen. Viitattu 22.4.2021 [https://www.kotus.fi/ohjeet/suomen\\_kielen\\_lautakunnan\\_suosituksia/kannanotot/sukupuolineutraalin\\_kielenkayton\\_edistaminen](https://www.kotus.fi/ohjeet/suomen_kielen_lautakunnan_suosituksia/kannanotot/sukupuolineutraalin_kielenkayton_edistaminen).
- Labrague, L.; McEnroe-Petitte, D.; Leocadio, M.; Van Bogaert, P. & Cummings, G. 2017. Stress and ways of coping among nurse managers: An integrative review. *Journal of Clinical Nursing* 27, 7–8.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Mattila-Holappa, P. & Valtanen, E. 2020. Näin esimies vahvistaa työntekijän uskoa onnistumiseen. *Työterveyslaitos. Verkkolehti Työpiste*.

- Medland, J. & Moscinski, P. 2021. Leadership lessons on partnership. *Nursing Management (Springhouse)* 52, 30–36.
- Mäkinen, O. 2005. *Tieteellisen kirjoittamisen ABC*. Helsinki: Tammi.
- Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa M. Stolt; A. Axelin & R. Suhonen (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun yliopisto 2016.
- Niela-Vilén H. & Kauhanen L. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto: Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A:73.
- Pahkin, K.; Mattila-Holappa, P. & Leppänen, A. 2013. Mielekäs organisaatiomuutos -kyselyn menetelmäkäsikirja. Työterveyslaitos. Viitattu 22.4.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN::%20978-952-261-334-9>.
- Pietarinen, J. 2001. *Platonin filosofia*. Turku: Digipaino.
- Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ponteva, K. 2012. *Muutoksessa*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rantz, M.; Zwygart-Stauffacher, M.; Flesner, M.; Hicks, L.; Mehr, D.; Russell, T. & Minner, D. 2012. Challenges of Using Quality Improvement Methods in Nursing Homes that “Need Improvement”. *The Society for Post-Acute and Long-Term Care Medicine Jamda* 13 (8), 732-738.
- Ruohomäki, V.; Lahtinen, M. & Sirola, P. 2017. Työympäristömuutos, monitilatoimiston toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* 15 (2), 108–133.
- Ruontimo, T. 2013. Mikä on osastonhoitajan koulutus? *Tehy-lehti*. Työelämä.
- Salmisaari, T. 2016. Rakkaudesta muutokseen – merkintöjä muutosjohtamisesta. *Duodecim* 132, 2213–2220.
- Sirviö, P.; Fors, R.; Meriläinen, M.; Koivisto, K. & Sandelin, P. 2016. Sairaanhoidajan työn tulevaisuus. Teoksessa Koivisto, K. & Sandelin, P. (toim.) *Sairaanhoidajakoulutusta 120 vuotta Oulussa – Aputyöstä asiantuntijaksi*. OAMK.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Viitattu 3.2.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>.
- Stolt M.; Axelin A. & Suhonen R. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto: Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A:73.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51.
- TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 11.4.2021. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).
- Valpola, V. 2002. *Sivityssanakirja*. Koukkunen, K. (toim.) Helsinki: WSOY.
- Vilka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. E-kirja. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wiik, H. 2016. Lääkärijohtaja ja muutos. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*. 132, 2203-2207.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyyden muuttamisen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos 2009. Työturvallisuuskeskus.

Zitting, J.; Hietapakka, L.; Laulainen, S.; Niiranen, V. & Sinervo, T. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Janus* 28 (2), 168–184

## Liite 1. Tiedonhaun taulukko

Taulukko 2. Tiedonhaun taulukko

Tietokanta/ tietolähde	Hakusana(t)	Rajaukset	Osumien määrä/ tulokset	Otsikon perus- teella valitut	Tiivistelmän pe- rusteella valitut	Koko tekstin pe- rusteella vali- tut
<i>CINAHL</i>	nurs OR nurse OR nurs- ing OR nurses AND managers AND leaders AND change	full text, 2012–2021, English, Finnish, abstract available, apply equiva- lent subjects	20	8	5	1
<i>Finna</i>	henkilökunta AND joh- taminen AND muutos	kotimaiset artikkelit (Arto), verkossa saata- villa, 2011-2021	29	5	5	3
<i>Terveysportti</i>	henkilökunnan AND muutos AND johtami- nen	-	23	10	4	2
<i>PubMed</i>	nurs OR nurse OR nurs- ing OR nurses AND managers AND leaders AND change	full text, clinical trial, sys- tematic review, English, Finnish, 2012–2021	38	5	3	1
<i>Medic</i>	henkilökunta OR johta- minen AND muutos	suomi, vain kokotekstit, asiasanojen synonyymit käytössä, 2012–2021	144	11	4	2

## Liite 2. Tutkimustaulukko

Taulukko 3. Tutkimustaulukko

Tutkimuksen tekijät, vuosi, kohdema	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Tutkimusmenetelmä, otos	Tutkimuksen keskeiset tulokset
<i>Aalto, P.</i> 2014 Suomi	Kuvailla, miten sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus tulee vaikuttamaan terveydenhuoltoon.	Kirjallisuuskatsaus, n=3	Uudistamalla järjestelmiä, tekemällä yhteistyötä ja uudistamalla työn tekemistä muutos on mahdollinen.
<i>Arholahi, H.</i> 2017 Suomi	Selvittää ikäihmisten palveluiden sekä terveyspalveluiden yksiköiden osastonhoitajien kokemuksia sekä toimintatapoja muutosten johtamisesta.	Teemahaastattelu, n= 10	Koulutuksia tulee lisätä johtamiseen ja viestintäosaamista lisätä, jotta muutoksen johtaminen on helpompaa.
<i>Jeon, Y-H.; Simpson, J.; Chenoweth, L., Cunich, M. &amp; Kendig, H.</i> 2013 Australia	Kuvailla johtamisen tehokkuutta CLiAC -ohjelmaa käyttäen. Kuvailla työympäristöä, hoidon laatua sekä turvallisuutta. Kuvailla esihenkilön johtamiskykyä.	Laadullinen tutkimus, n= 24	Kattavassa katsauksessa terveydenhuollon johtajuutta koskeviin empiirisiin tutkimuksiin todettiin, että iäkkäiden hoitoala oli ala, joka pyrkii mukauttamaan näitä malleja monimutkaisempaan ja hyvin erilaisiin kulttuuri- ja ammattiympäristöihinsä.
<i>Jokela, J. &amp; Saarinen, M.</i> 2016 Suomi	Kuvailla toimivaa sairaalaympäristöä.	Tutkimus- ja kehityshanke	Selkeämpi työnjako ja osastonhoitajan tuki tukee työhyvinvointia.
<i>Rantz, M.; Zwygart-Stauffacher, M.; Flesner, M.; Hicks, L.; Mehr, D.; Russell, T. &amp; Minner, D.</i> 2012 Yhdysvallat	Kuvailla laadullisesti sellaisten strategioiden ja haasteiden omaksumista, joiden tarkoitus on parantaa hoitokotien hoitolaatua. Kuvailla miten hoitohenkilökunta käyttää työssään eri laadunarvion mittareita. Miten henkilöstön sekä tiimien tuki auttaa muutoksissa.	Laadullinen tutkimus, n= 29	Osastonhoitajan kiinnostus edesauttaa parantamaan hoitokotien hoidon laatua. Muutoksessa tarvitaan ”muutoksen mestaria”, joka varmistaa osaamisen toteutumisen. Osastonhoitajien ja työntekijöiden yhteistyö on tärkeää, jotta muutos saadaan aikaiseksi.

<i>Ruohomäki, V.; Lahtinen, M. &amp; Sirola, P.</i> 2017 Suomi	Kuvailla johtajan toimintaa ennen muutosta, muutoksen aikana sekä muutoksen jälkeen.	Kysely, teemahaastattelu, dokumenttianalyysi n= 191	Muutoksen merkitys tulee olla selkeä ja muutosjohtajan johdonmukainen sekä tasapuolinen.
<i>Salmisaari, T.</i> 2016 Suomi	Kuvailla muutosjohtajuutta ja mitä se tarkoittaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan muutoksessa.	Kirjallisuuskatsaus, n= 5	Muutosjohtajuudessa tarvitaan lojallisuutta toiminnalle, hyvää päämäärää, organisaation tukea sekä hyvää työympäristöä.
<i>Sirviö, P.; Fors, R.; Meriläinen, M.; Koivisto, K. &amp; Sandelin, P.</i> 2016 Suomi	Kuvailla sairaanhoitajan työn muutoksia.	Kirjallisuuskatsaus, n= 15	Muutoksia työssä tulee olemaan tulevaisuudessa useita. Sairaanhoitajan tulee osata toimia niin eri ikäryhmissä kuin eri palveluissakin.
<i>Zitting, J.; Hietapakka, L.; Laulainen, S.; Niiranen, V. &amp; Sinervo, T.</i> 2020 Suomi	Kuvailla miten luottamus johtajiin on muuttunut sosiaali- ja terveystalouden organisaatiomuutoksessa. Kuvailla miten luottamus organisaatioon on muuttunut organisaatiomuutoksessa.	Haastattelututkimus, n= 61	Organisaatiomuutos onnistuu sitä paremmin, mitä enemmän työntekijät kokevat saavansa tukea johdolta prosessin aikana. Osastonhoitajien rooli korostuu muutoksessa, sillä työntekijät näkevät osastonhoitajat organisaation edustajina. Avoimuuden puute luo epäluotettavan ilmapiirin.