



Lähiesihenkilö muutoksen johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa

Irma Paavola

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Lähiesihenkilö muutoksen johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa

Irma Paavola
Johtaminen ja kehittäminen
sosiaali- ja terveysalan muutoksessa
Opinnäytetyö
12, 2021

Irma Paavola

Lähiesihenkilö muutoksen johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa

Vuosi 2021

Sivumäärä

51

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat lähiesihenkilötyöhön joko edesauttavasti tai estävästi muutoksen johtamisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesihenkilöiden muutoksen johtamisen taitojen tukemisessa ja seurannassa.

Sosiaali- ja terveydenhuolto on historiallisen suuren rakennemuutoksen edessä. Kuntien vastuu palveluiden järjestämisestä siirtyy hyvinvointialueille vuoden 2023 alussa. Sote-uudistus tulee lisäämään kompleksisuutta jo entuudestaan monimutkaiseen toimintaympäristöön. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtaminen on julkisten organisaatioiden johtamista. Julkisen sektorin lähiesihenkilöt tulevat olemaan kompleksisuuden ja muutoksen johtamisen ytimessä, koska he toimivat uudistuksen käytännön toteutuksen johtajana. Lähiesihenkilöiden johtamiskompetenssi on merkittävä tekijä muutoksen toteuttamisessa.

Opinnäytetyö toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen aineisto perustui Laurean Nelli-portaalin kautta tehtyihin tietokantahakuun. Tietokannoiksi valikoituivat kansainvälisistä tietokannoista Cinahl, ProQuest ja Science Direct -tietokannat ja kotimaisista tietokannoista Medic. Lähdeaineisto oli julkaistu vuosina 2012-2021. Tietokantahaut tehtiin kesällä 2021 ja materiaaliin valikoitui 12 vertaisarvioitua, englanninkielistä artikkelia.

Saaduissa tuloksissa selvisi, että lähiesihenkilön muutoksen johtamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi muodostuivat lähiesihenkilön työn vaatimukset, organisaation tuki, lähiesihenkilöiden oma johtamiskompetenssi ja muutoksen prosessi joko estävinä tai edistävinä tekijöinä. Muutoksen johtamista estävistä tekijöistä lähiesihenkilön työn vaatimukset nousivat merkittävään rooliin, edistävissä tekijöissä korostui lähiesihenkilön oma johtamiskompetenssi.

Muutosjohtamiskoulutukseen ja lähiesihenkilöiden tukemiseen muutoksen johtamisessa tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota, jotta hyvä muutosjohtamiskulttuuri juurtuisi osaksi suomalaista sosiaali- ja terveydenhuoltoa.

Asiasanat: lähiesihenkilö, muutoksen johtaminen, sosiaali- ja terveydenhuolto

Irma Paavola

Leading change as a middle manager in social welfare and healthcare

Year 2021

Pages 51

The aim of this thesis is to provide information on which factors affect the work of middle management, either facilitating or inhibiting change management in social welfare and healthcare. The work can be used to support and monitor the change management skills of middle management in social welfare and healthcare.

The social welfare and healthcare system is under change on a scale never witnessed before in history. Starting in the beginning of 2023, the responsibility of arranging social welfare and healthcare services will move from the individual municipalities to larger collaborative areas for healthcare and social welfare. The social welfare and healthcare services reform will add levels of complexity to an already complex operational environment. Leading social welfare and healthcare organizations mean leading public organizations. The middle management of the public organizations will be at the center of complexity and managing change because they are leading the change in practice. Competent middle management personnel are a crucial factor in the transformation.

The thesis was performed as a systematic literature review. The material of the review was based on searches in the Nelli-portal of Laurea University of Applied Sciences. International databases were filtered, and the following databases were selected: Cinahl (EBSCO), ProQuest, Science Direct and the domestic database Medic. The articles included in this study were published in 2012-2021. The searches in the databases were executed in summer 2021 and twelve international articles in English were selected.

The thesis revealed that the factors influencing the change management of the middle manager were the requirements in the middle manager's work, the organizational support, the middle manager's own change management competences, and the process of the change as either inhibiting or facilitating factors. Among the factors hindering the change management, the requirements of the middle manager's work rose to a significant role.

In the future, special attention should be paid to change management training and to the support for the middle management during the change, so that a good change management culture is rooted in Finnish social welfare and healthcare.

Keywords: middle manager, change management, social welfare and healthcare

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Johtaminen- ja esihenkilötyö.....	2
2.1	Mihin johtamista tarvitaan?.....	2
2.2	Mitä johtaminen ja johtajuus on?.....	3
2.3	Muutosjohtaminen	6
3	Johtaminen ja esihenkilötyö sosiaali- ja terveydenhuollossa	8
3.1	Sosiaali- terveydenhuollon johtaminen	8
3.2	Johtamisen ja sen käsitteiden ymmärtäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa ...	11
3.3	Lähijohtaminen terveydenhuollossa	13
3.4	Muutoksen johtaminen julkisessa organisaatiossa	14
3.5	Lähiesihenkilö muutoksen johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa	17
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymys	20
5	Opinnäytetyön toteutus ja aineiston kerääminen	20
5.1	Kirjallisuuskatsaus menetelmänä	20
5.2	Aineiston kerääminen ja valinta	22
5.3	Laadullinen tutkimus ja induktiivinen sisällönanalyysi	25
6	Opinnäytetyön tulokset.....	30
6.1	Lähiesihenkilön muutoksen johtamiseen vaikuttavat tekijät	30
6.1.1	Esihenkilötyön vaatimukset	30
6.1.2	Organisaation tuki	32
6.1.3	Esihenkilön johtamiskompetenssi	34
6.1.4	Muutoksen prosessi	36
7	Pohdinta ja kehittämissuhteet	37
7.1	Lähiesihenkilön oman johtamiskompetenssin merkitys muutoksen johtamisessa.	37
7.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	40
8	Lähteet	42
9	Kuviot	46
10	Taulukot	46
11	Liitteet.....	47

1 Johdanto

Meneillään olevan sote-uudistuksen tavoitteena on potilaiden laadukkaan, turvallisen ja tuloksellisen hoidon sekä palvelun turvaaminen. Tavoitteiden nähdään liittyvän kiinteästi hoitotyön johtajien keskeisiin vastuisiin: asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseen, uusien toimintatapojen käyttöönottoon ja koulutetun hoitohenkilöstön osaamisesta, riittävydestä ja työssä jaksamisesta huolehtimiseen. Sote-uudistuksessa potilaiden laadukas hoito ja muutosten tehokas toteuttaminen edellyttävät riittävää ja osaavaa johtamis- ja esihenkilökapasiteettia. (Tehy 2017.) Palvelu- ja rakennemuutoksien monimuotoistuminen on alkanut 2010-luvulla jatkuen yhä ja vaikuttaa vahvasti johtamisosaamiseen. Johtamisosaamisessa kyse on elinikäisestä johtamisosaamisen vahvistamisesta, jossa teemat painottuvat organisaatioympäristön mukaan. (Lammintakanen & Rissanen 2018, 268.)

Kuntien alaisuudessa olevista toimialoista sosiaali- ja terveystoimi on suurin niin budjettia kuin henkilöstön määrää tarkasteltaessa. Kuntien ja kunta-alan näkökulmasta katsottuna johtamisen kehittämiseen on tärkeää kiinnittää huomiota tällä toimialalla. Asiakastarpeiden ja toimintaympäristön muuttuessa monimuotoiset ja -alaiset organisaatiot sekä moniammatilliset organisaatiot ovat yleisiä johtamisympäristöjä. Johtamistyön sisältö on muutosessa ja johtamisosaamiseen tulee uusia ulottuvuuksia, on syntynyt tarve uusille johtamistyön välineille. Muutosjohtamiseen ja muutoksenhallintaan liittyvät taidot muodostuvat erityisen tärkeiksi niin johtajan kuin henkilöstön näkökulmasta. (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 3.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat lähiesihenkilötyöhön joko edesauttavasti tai estävästi muutoksen johtamisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tässä opinnäytetyössä on käytetty määritelmää lähiesihenkilö. Lähiesihenkilö on vastuussa lähijohtamisesta, jolla tarkoitetaan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä julkisen että yksityisen sektorin yksiköiden osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan työtä. Lähiesihenkilö johtaa työyhteisöä, jossa työntekijöitä on tyypillisesti muutamasta muutamaan kymmeneen työntekijään, mutta johdettavana saattaa olla myös näitä isompia työyhteisöjä. (Laaksonen & Ollila 2017, 10.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla muutoksen johtamisen periaatteita sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesihenkilötyössä ja selvittää, miten ja mitkä tekijät vaikuttavat lähiesihenkilön muutoksen johtamiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti induktiivisen sisällönanalyysin menetelmällä. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesihenkilöiden muutoksen johtamisen tukemisessa ja seurannassa.

2 Johtaminen- ja esihenkilötyö

2.1 Mihin johtamista tarvitaan?

Organisaatiot, yritykset ja työpaikat ovat olemassa määriteltyä tehtävää varten. Ne ovat olemassa tuottaakseen asiakkailleen joitakin tiettyjä palveluita, suoritteita, tavaroita tai hyötyä. Jotta organisaatio onnistuisi toiminnassaan, se tarvitsee henkilöstöä tekemään työtä. Henkilöstö, eli ihmiset eri rooleissaan rakentavat tavat, toimintamallit ja käytännöt, jolla kokonaisuutta pyöritetään, kehitetään ja tehostetaan. Tätä kokonaisuutta, organisaatiota tai yritystä pitää myös ohjata ja johtaa. (Huttunen 2018, 28.) Rissanen & Hujala (2018, 86) viittaavat Personin (1951) klassikkomääritelmään, jonka mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköitä, joita varta vasten rakennetaan ja edelleen jälleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin pyrkimiseksi.

Jotta organisaatiolle tai yritykselle kuuluva missio ja perustehtävä toteutuvat, organisaatiolla tai yrityksellä tulee olla selkeä suunta. Tällöin puhutaan strategian tekemisestä, kokonaisuuden ohjaamisesta tai johtamisesta. Johtamiseen kuuluu myös tavoitteiden asettaminen, laajemmassa mittakaavassa voidaan puhua priorisoinnista. Tällöin erilaisille asioille ja tekijöille annetaan arvo ja ne asetetaan tärkeysjärjestykseen. Organisaatioissa ja yrityksissä tehdään työtä yhdessä, töitä tehdään saman päämäärän eteen. Lähtökohtaisesti jokaisella työntekijällä on oikeus päättää omaan työhönsä liittyvistä pienemmistä ja välillä isoistakin asioista, mutta yhteisistä ja useihin toimijoihin kohdistuvista asioista täytyy jonkun osata päättää. Tätä on johtaminen. (Huttunen 2018, 28-29.)

Toimiakseen organisaatio tarvitsee rakenteita ja organisoitumismalleja, joiden raameissa toiminta tapahtuu. Näitä voi kutsua hallinnoksi, toimintamalleiksi tai johtamisjärjestelmiksi. Näihin sisältyvät myös organisaation eri roolit ja vastuut. Organisaatiossa on myös erilaisia prosesseja ja toimintoja, joita joudutaan yhteensovittamaan, koordinoimaan ja suunnittelemaan. Tällöin tarvitaan johtamista ja yhteisiä pelisääntöjä. Käytännön töiden pyörittäminen näkyy arjessa tapahtuvana lukemattomina töinä, joiden avulla organisaatio saa toteutettua ne suoritteet ja palvelut, jotka perustehtävään kuuluvat. Pienemmässä mittakaavassa organisaation on varmistettava, että jokaisen yksilön suoritus on tarkoituksenmukainen kokonaisuuteen nähden. Kokonaisuuden, tehokkuuden ja töiden sujuvuuden kannalta tämä on tärkeä näkökulma, vaikkakin joku voi kokea tämän tarpeettomana. (Huttunen 2018, 29.)

Organisaation tulee tavalla tai toisella tarkastella toimintaansa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja pystyä seuraamaan onnistumisia, myös epäonnistumia. Tähän tarvitaan arviointia ja mittaamista. Organisaatiolle on tärkeää löytää tapa, jolla se pystyy arvioimaan miten ja missä sen täytyy uudistua ja muuttaa toimintatapoja. Kehittämistä ja uudistamista tapahtuu jatkuvasti, yksilöt ja koko työyhteisö kehittyvät ja uudistaa arjen toimintatapoja hyvinkin itseohjautuvasti. Johtamista on myös organisaation jäsenten työkyvyn ja

tyytyväisyyden jatkuva seuranta. Organisaatiolle on tärkeää, että sen jäsenet ja työntekijät ovat mahdollisimman motivoituneita työskentelemään sen tavoitteen eteen. (Huttunen 2018, 29-30.) Jotta saavutettaisiin optimaalinen yhteinen etu, siihen tarvitaan normeja ja johtajuutta (Pohjanheimo 2012, 217).

2.2 Mitä johtaminen ja johtajuus on?

Monissa kielissä johtamista merkitsevä sana johdetaan latinan kielestä sanasta ”directus”, joka tarkoittaa ”suoraa, yksinkertaista ja teeskentelemätöntä”. Johtaminen on vallankäyttöä ja jokaisen johtajan on tunnistettava se, mihin oma vallankäyttö perustuu. Johtamisessa valta voidaan tulkita energiaksi, joka saa aikaan toimintaa. Se voidaan määritellä kyvyksi muuntaa intentioita teoiksi ja ylläpitää niitä. (Virtanen & Stenvall 2019, 52, 59.)

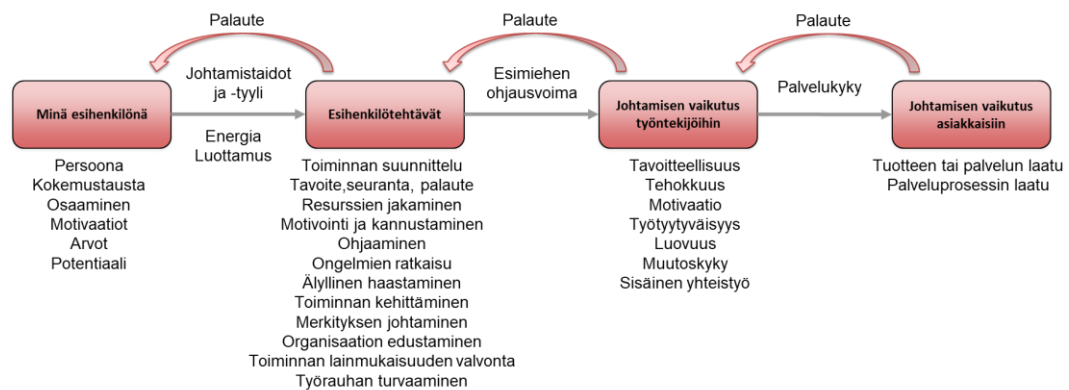
Vaikkakin johtaminen samaistetaan usein johtajaan tai esihenkilöön, todellisuudessa johtaminen toteutuu kuitenkin esihenkilön, alaisten, tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina. Johtamistutkimuksessa vallitseva ajatussuunta on pyrkinyt ymmärtämään johtamista johdon ja esihenkilöiden toiminnan kautta. Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa, tämä tekee osin johtamisen hahmottamisesta vaikeaa. Johtaminen liittyy aina kiinteästi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja se kehkeytyy vuorovaikutuksen edetessä. Vuorovaikutuksen osapuolet voivat omalta osaltaan vaikuttaa johtamisen kehittymiseen. (Juuti 2013, 13, 24.) Pohjanheimo (2012) määrittelee johtajuuden olevan kaikkea sitä toimintaa, joka edistää ryhmän ja sen päämäärien saavuttamista. Johtajuus on prosessi, jossa eri osapuolet ohjaavat organisaation toimintaa omilta tahoiltaan. Johtajuus on ennen kaikkea vuorovaikutusta johtamisroolissa olevien ja johdettavien välillä. Johtajuuden ydin muodostuu kolmesta keskeisestä tekijästä: vastuusta, vallasta ja vaikuttamisesta. (Pohjanheimo (2012, 28, 38, 51.)

Sydänmaanlakan (2012, 24, 36) mukaan johtaminen on vaikuttamisista yhteen tai useampaan henkilöön, johtaminen voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä vuorovaikutuksena, jossa johtajan tulee olla asiantuntija monella eri tasolla. Hiltunen (2012) määrittelee johtamisen olevan ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Jos johtajalla ei ole näkemystä siitä, miten hän haluaa asioita tehtävän johtamista ei tapahdu. Johtamisen kohteena ovat ihmiset, tarkoituksena saada joukko ihmisiä toimimaan niin kuin johtaja haluaa. Kyseessä on vuorovaikutusprosessi ihmisten välillä. Johtamisen hyvyys tai huonous on suoraa seurausta siitä, kuinka hyvin vuorovaikutus saadaan toimimaan. (Hiltunen 2012, 33.) Juutin (2013, 40) mukaan johtaminen on sosiaalisesti rakentuva ilmiö, joka rakentuu erilaisiksi tilanteiden ja vuorovaikutushistorian mukaan.

Pohjimmiltaan johtaminen on siis toimintaa, jonka tarkoituksena on varmistaa, että sekä yksilö että ryhmä onnistuvat perustetehtävässään. Tähän kuuluu myös ihmisten hyvinvoinnin, ja työyhteisön toimintakyvyn varmistaminen. (Pohjanheimo 2012, 304.)

Hiltusen (2012, 33-64) mukaan johtamistyö koostuu useista olennaisista osista. Johtamiseen tarvitaan tahtoa- ja päätöksentekokykyä, tietoa ja intuitiota, kykyä ratkoa ristiriitailanteita, kykyä organisoida ja luoda strategia. Jokaisella johtajalle muodostuu oma tapa johtaa.

Salminen (2017) kuvaa johtamisen ja esihenkilötyön osa-alueita janan muodossa, joka koostuu johtamistaidoista, johtamistyylistä ja esihenkilön energiasta, esihenkilön ohjausvoimasta ja palvelukyvyistä (kuvio 1). Näiden osa-alueiden välissä ovat esihenkilön oma käsitys itsestään, esihenkilötehtävät, johtamisen vaikutus työntekijöihin ja johtamisen vaikutus asiakkaisiin. Näitä kaikkia ohjaa jatkuva palaute esihenkilötyön eri vaiheissa, joka ideaalitulanteessa palaa tyytyväisten asiakkaiden palautteena henkilöstön kautta esihenkilölle. (Salminen 2017, 50.)



Kuvio 1: Esihenkilötyön osa-alueet (mukaillen Salminen 2017, 50).

Rissanen & Hujala (2018 viittaavat myös Luther Gulickin (1937) usein käytettyyn POSDCORB-määritelmään, jossa johtajan tehtäviin kuuluvat suunnittelu (planning), organisointi (organizing), henkilöstön hankinta ja kehittäminen (staffing), ohjaus ja johtaminen (directing) koordinointi (co-ordinating), raportointi (reporting) ja budjetointi (budgeting). Olennaista johtamisessa on tunnistaa ja tuntea johtamisen moninaisuus (Rissanen & Hujala 2018, 83.)

Suurin osa johtamista on päätösten tekemistä. Tahdon määrittelyyn tarvitaan päätös, joka on tehty valitsemalla vaihtoehtoisista toimintamalleista. Päätös syntyy käyttämällä tietoa ja intuitiota. Käytettävissä olevan tiedon määrän on moninkertaistunut ja haasteena onkin saada informaatio sellaiseen muotoon, jotta sitä voidaan käyttää tiedolla johtamiseen. Intuitiota voidaan luonnehtia elämän aikana kerääntyneen kokemusvaraston käyttämisenä päätöksenteon tukena. Sitä voi kehittää ja se on tärkeä, korvaamaton osa johtamista. (Hiltunen 2012, 37-38.)

Erilaisten ristiriitojen käsittely on jokaisen johtajan arkeen kuuluvaa työtä millä tahansa organisaatiossa. Intressiristiriitoihin kuuluu usein negatiivisia tunteita, jotka pintaan noustessaan herättävät ahdistusta ja uhan kokemuksen tunteita. Johtaja ei voi lähteä tilannetta karkuun, vaan hänen tehtävänä on löytää siihen ratkaisu tavalla tai toisella.

Johtajan on kyettävä toimimaan ympäristössä, jossa on intressiristiriitoja. (Hiltunen 2012, 46.)

Johtamisen tärkeimpiä työkaluja on strategia. Strategian mukaisesti yritystä kehitetään tiettyyn suuntaan tietyin keinoin. Johtajan tehtäviin kuuluu strategian luominen ja sen käytäntöön saaminen. Kaikki, mikä on strategista, on tärkeää, mutta kaikki mikä on tärkeää, ei välttämättä ole strategista. Johdolla on taipumus uskoa, että strategian viestiminen koko henkilökunnalle olisi tärkeää, todellisuudessa ihmiset ovat kiinnostuneita eniten omaan työympäristöönsä liittyvistä tekijöistä, millä tavalla strategia vaikuttaa juuri minun työhöni? (Hiltunen 2012, 47-49.)

Hiltunen (2012) mukaan organisointi on paitsi yrityksen ihmisten työnjakoa ja ryhmityksen uudelleen miettimistä parhaan mahdollisen laadun ja tehokkuuden saavuttamiseksi myös signaali yrityksen sisälle ja sen ulkopuolelle. Ryhmitys kertoo johtajan arvoista, asioista, joita hän painottaa ja niiden tärkeysjärjestyksestä. Organisoiminen ja organisaation miehittäminen eli käytännössä henkilövalintojen tekeminen ovat johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Rekrytointien valmistelu, harkinta ja ennakkotestaus vaatii huolellisuutta. Valinnan tekijä kantaa eettisen vastuun nimitetyn henkilön menestymisestä. (Hiltunen 2012, 52, 59.)

Organisoiminen ei koskaan yksin riitä. Jokaisen johtajan on luotava sekä itselleen että joukoilleen ominainen tapa johtaa. Erilaisia johtamisen viitekehyksiä ja johtamisen malleja on kehitetty runsaasti viime vuosikymmeninä, mutta kaikissa näissä on se vika, että ne pyrkivät lokeroimaan johtamisen johonkin tiettyyn kaavaan. Kuten strategiassa, myös johtamistavoissa oma johtamistyyli ja -tekniikka antavat yritykselle lisäarvoa. (Hiltunen 2012, 61-63.)

Sydänmaanlakka (2012, 68-71) pelkistää johtamisen seitsemään toisiinsa liittyvään prosessiin: suorituksen johtamiseen, osaamisen johtamiseen, tiedon johtamiseen, uudistumisen johtamiseen, strategiseen johtamiseen, arvojohtamiseen ja visionääriseen johtamiseen.

Suorituksen johtaminen ohjaa päivittäistä toimintaa. Sen neljä kulmakiveä ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi sekä jatkuva kehittäminen. Osaamisen johtaminen määrittelee työssä tarvittavaa osaamista ja keskittyy kehittämään sitä. Tiedon johtaminen keskittyy tiedon luomiseen, sen muokkaamiseen sekä varastointiin ja jakeluun. Uudistumisen johtamisessa keskitytään innovatiivisuuteen ja luovuuteen, strateginen johtaminen puolestaan antaa toiminnalle suunnan. Arvojohtamisessa määritellään organisaatiokulttuuri ja sen toimintatavat, visionäärinen johtaminen luo tarkoituksen organisaation toiminnalle. (Sydänmaanlakka 2012, 68-71.)

2.3 Muutosjohtaminen

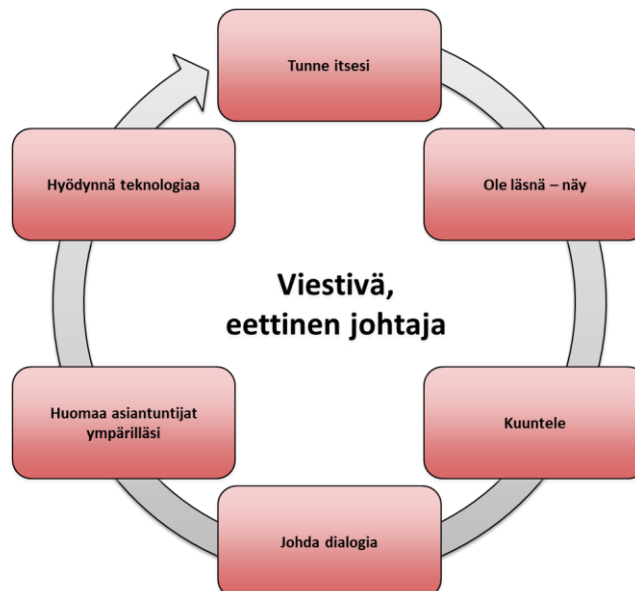
Muutos on välttämätön osa ihmisen elämää ja ihmisen luonteeseen kuuluu muutoksen pelkääminen. Ihmisen suhtautuminen muutokseen vaihtelee pelosta jännitykseen ja kaikkeen siltä väliltä. Kirjallisuus on täynnä spekulatioita ja tutkimuksia siitä, miksi muutos koetaan niin emotionaalisesti kuluttavana ilmiönä. Kontrollin menettämisen pelko, epävarmuus ja mahdolliset epämiellyttävät kokemukset menneisyydessä ovat yleisiä tunnetiloja, joita muutokseen liitetään. Ihmisen psyyke on kehittänyt monia eri metodeja muutoksen käsittelyyn ja vastustamiseen: kritiikin, kieltämisen, sabotasin sekä tahallisen toimimisen vastoin annettuja ohjeita. Muutoksen johtaminen on osa johtamisen syvintä olemusta, yksi johtamiskompetenssiin kuuluva osa-alue on johtajan kyky saada muut ihmiset muuttamaan käytöstään. Vakuuttaakseen ihmiset muutoksen tarpeellisuuden johtajalla täytyy olla kyky vedota sekä ihmisten järkeen että tunteeseen. Muutoksen johtaminen on monimutkainen prosessi, johon kuuluu halutun muutoksen ja sen lopputuloksen identifiointi, siihen tarvittavien keinojen ja käyttäytymismallien määrittely sekä muutoksen ohjaaminen ja aikaansaaminen ihmisten motivoinnin avulla. (Dick, Ash, Childress, Diamantides, Grabarczyk, Main, Schuessler & Van Cura 2018, 1450.)

Muutos voi olla uhka, uuden alku tai kehitysvaiheesta toiseen siirtymistä. Muutos on ennen kaikkea mahdollisuus. Muutosta tulisikin pitää kehittymisenä. (Laaksonen & Ollila 2017, 113.) Muutos ei ole uusi asia, kautta aikojen yritykset ovat uudistaneet toimintaansa, on tehty yritysjärjestelyitä ja muutettu organisaatorakenteita. (Pirinen 2017, 13.) Taskisen (2018) mukaan muutosjohtamisesta ei ole selkeää tai yksiselitteistä määritelmää vaikkakin on tiedossa, että muutoksen tyyppi, sen laajuus ja syvällisyys vaikuttaa johtamiseen. Mitä suurempi, laajempi tai syvällisempi muutos on, sitä haasteellisempaa on sen johtaminen. Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutuksessa olemista ihmisten kanssa. Muutoksen johtaminen ja toteuttaminen asettaa johtajat kovien vaatimusten eteen muun muassa siksi, että muutos merkitsee eri ihmisille eri asioita. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 158-160.) Muutos on sitä vaikeammin hyväksyttävissä ja ohjattavissa, mitä laajemmin se muuttaa organisaation, yksikön ja sen kautta koko henkilöstön toimintaa työyhteisössä (Laaksonen & Ollila 2017, 113). Esihenkilöiden taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, kuinka tehokkaasti yritys pystyy viemään läpi jatkuvia muutoksia ja saamaan muutokset hyötykäyttöön. (Pirinen 2017, 14.)

Laaksonen & Ollila (2017) määrittelevät muutoksen prosessiksi, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan. Muutoksen alkua voidaan henkisesti prosessoinnissa kutsua pysähtyneisyyden vaiheeksi tai kaaosvaiheeksi. Kaaosvaiheeseen liittyy usein vastustamista, muutoksen tärkeyden kyseenalaistamista ja kieltämistä. Muutoksilla on aina vaikutusta myös ihmisiä ympäröivään todellisuuteen, ne eivät tapahdu pelkästään organisaation muodostamassa tyhjiössä. Seuraavassa muutosprosessin vaiheessa muutosta saatetaan vähätellä edelleen, vähitellen joudutaan kuitenkin toteamaan, että muutos on todellinen. Tämä voi aiheuttaa

masennusta ja yleistä mielialan laskua, joka johtuu entisestä tutusta ja turvallisesta luopumisesta. Tällöin työyhteisölle tulisi antaa aikaa sopeutua uuteen ajatukseen ja muutokseen. Muutos tapahtuu samanaikaisesti ihmisen sisä- ja ulkopuolella, tällöin esihenkilön tehtävänä on toimia yhteishenkilönä sisäisen ja ulkoisen maailman rajalla. Avoin vuorovaikutus, muutoksen käsittely ja uusien asioiden testaaminen auttavat suuntaamaan katseen tulevaisuuteen. Vähitellen tilanne selkeytyy, uusi toimintamallimalli hyväksytään ja sitä kautta sisäistetään. (Laaksonen & Ollila 2017, 115-116.) Muutoksessa ihmiset käyttäytyvät epäjohdonmukaisesti, jolloin esihenkilöltä vaaditaan kykyä johtaa erilaisuutta. Muutos testaa esihenkilön paineensietokykyä ja taitoa viedä prosessi onnistuneesti läpi. Esihenkilön tulee ensin itse sitoutua muutokseen. (Jabe 2017, 202.)

Muutosjohtamisen keskeisiä sisältöjä ja samalla onnistumisen edellytyksiä ovat tiedotus eli muutosviestintä sekä henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen. Tiedottamisen ja tiedon saannin merkitystä henkilökunnalle ei voi vähätellä. Tieto antaa henkilökunnalle mahdollisuuden ennakoida tapahtumia ja suunnitella tulevaisuutta. Tieto lisää hallinnan tunnetta muutostilanteessa ja lisää toimintamahdollisuuksia, samoin se vähentää muutoksiin aina liittyvää epävarmuutta, epäselvyyttä ja turhia huhuja. Riittävä tiedotus lisää turvallisuuden tunnetta ja edistää myönteistä asennetta muutokseen. Tieto lisää luottamusta muutokseen ja sen johtamiseen sekä lisää muutoksen kokemista oikeudenmukaiseksi. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 160-161). Juholinin (2017, 268) mukaan viestintä on oleellinen osa johtamista, viestivä johtaja on eettinen johtaja (kuvio 2).



Kuvio 2: Viestiväksi johtajaksi tuleminen (mukaillen Juholin 2017, 268).

Muutos ja sen läpivieminen eivät onnistu ilman valmistelua. Muutostarpeen tultua esiin aloitetaan yhdessä henkilöstön kanssa miettimään, mitä tulevaisuudelta halutaan, mitä kohti

pyritään. (Laaksonen & Ollila 2017, 118.) Työntekijöiden osallistaminen ja osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja sen toteutukseen on tärkeää muutoksen mahdollistamiseksi. Se antaa henkilöstölle paitsi mukanaolon ja vaikuttamisen mahdollisuuden, myös muutoksen johtajalle tilaisuuden hyödyntää henkilöstön asiantuntemusta muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Henkilöstö asennoituu muutokseen myönteisemmin ja sitoutuu siihen. Tämä vähentää henkilöstön epätietoisuutta ja ahdistusta, muutoksen hallinnan tunne ja luottamus tulevaisuuteen kasvavat. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 161-162.)

Oikeudenmukaisuus nähdään muutosjohtamisen keskeisenä eettisenä periaatteena. Koska johtamisessa on kyse arvovalinnoista ja vallankäytöstä, siihen kuuluu myös eettisyyden arviointi. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 162.) Eettinen johtaminen on hyvää johtamista: reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista (Heiskanen & Salo 2007, 16). Oikeudenmukainen johtaminen muodostuu muun muassa henkilöstön kuulemisesta heille tärkeissä asioissa ja heidän työtään koskevissa päätöksissä sekä avoimesta ja totuudenmukaisesta tiedonkulusta. Oikeudenmukaisuus korostuu erityisesti muutosjohtamisessa. Syvät ja laajat organisaatiomuutokset ovat usein eettisesti haasteellisia johtamistilanteita johtamisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta katsottuna. Työntekijöille johtamisen oikeudenmukaisuus näyttäytyy muun muassa kuulluksi tulemisena, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuutena, tiedon saantina, kunnioittavana ja rehellisenä kohteluna sekä reiluna palkitsemisena. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 162-163.)

3 Johtaminen ja esihenkilötyö sosiaali- ja terveydenhuollossa

3.1 Sosiaali- terveydenhuollon johtaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukenttä on järjestäytymässä uudelleen organisaatioiden, ohjauksen, toimintaprosessien ja osaamisen suhteen. Sosiaali- ja terveystalvveluita johdetaan monenlaisen muutoksen keskellä. Suomen kunnissa on tapahtunut 1990-luvun ja 2000-luvun ensimmäisten vuosikymmenien aikana suuria muutoksia, osa suunniteltuja uudistuksia, osa reagointina muutoksiin, joita on tapahtunut toimintaympäristössä. Kunnissa aikaisemmin käytössä olleet johtamisen ja palvelujen järjestämisen mallit eivät enää riitä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Niiranen ym. (2014) viittaavat Hakariin (2013), jonka mukaan kunnat uudistavat rakenteitaan ja toimintamallejaan, jotta ne voisivat vastata paremmin yhä komplisoituneemman toimintaympäristön odotuksiin ja muutoksiin, joita yhteiskunnassa tapahtuu. (Niiranen ym. 2014, 43.)

Meneillään oleva sote-uudistus muuttaa kuntien tehtäviä ja julkishallinnon rakenteita. Sote-uudistusta koskeva lainsäädäntö tuli voimaan Suomessa 1.7.2021. Vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä tulee siirtymään uusille hyvinvointialueille 1.1.2023. Hyvinvointialueet ovat uusia julkisoikeudellisia yhteisöjä, joilla

prosessien, laadun, osaamisen, työyhteisöjen, innovatiivisuuden, verkostojen, muutoksen, viestinnän ja suorituksen johtamiseen. (Virtanen & Stenvall 2019, 99-101.)

Strateginen johtaminen antaa suunnan julkiselle johtamiselle. sen sisältöalueita ovat strateginen ajattelu ja strategian laatiminen. Voidaan sanoa, että strateginen ajattelu ja strateginen sensitiivisyys ovat strategisen johtamisen keskeisiä sisältöjä, ilman niitä julkisissa organisaatioissa ei voi laatia strategiaa. Resurssien johtamisessa organisaatio päättää, millaisilla panoksilla lähdetään saavuttamaan valittuja tavoitteita. Resurssien johtamista ovat niin taloudellisten resurssien ja voimavarojen johtaminen kuin henkilöstövoimavarojen johtaminen. Prosessien johtaminen on organisaation keskeisten toimintojen analysoimista ja edellyttää, että prosessit tunnustetaan, nimetään ja määritellään. (Virtanen & Stenvall 2019, 99.)

Laadun johtaminen tähtää julkisen organisaation kilpailukyvyn parantamiseen. Laadun johtaminen pitää sisällään useita eri puolia: johtamisen ja suunnitelmallisuuden kehittämistä ja parantamista, riskien hallintaa ja tulosten analysointia. Organisaation osaamisen johtamisessa keskeistä on, että osaamisen vaatimukset johdetaan organisaation strategiasta, eikä osaamisen kehittämistä käsitellä vain yksilön kompetenssin vahvistamisena. Työyhteisöjen johtaminen on osa julkista johtamista ja tällöin ollaan aina tekemisissä ihmisten kanssa, kyse on inhimillisten tekijöiden johtamisalueesta. Työyhteisöjen johtamisessa johtajat miettivät kokonaisvaltaisesti sitä, miten työyhteisöt toimivat, lähiesihenkilötasolla johtamistyö on oman tiimin johtamista. (Virtanen & Stenvall 2019, 100.)

Innovaatioiden ja innovatiivisuuden johtaminen keskittyy monimutkaisen, jatkuvasti muuttuvan ja kehittyvän toimintaympäristön johtamiseen. Verkostojen johtaminen edellyttää paljon julkisilta johtajilta, tulevaisuudessa julkisen johtamisen seuraava kehityshaaste on uudistaa verkostojohtamista ja palveluintegraatiota kohti osallistavampaa palveluiden käyttöä. (Virtanen & Stenvall 2019, 100.) Verkostojen johtaminen voidaan määritellä toimimiseksi eri organisaatioiden, ammattiryhmien ja toimintatapojen muodostamassa yhteisössä, jossa kaikki toimijat ovat keskenään tasavertaisia (Niiranen 2018, 138). Muutoksen johtaminen juontaa juurensa 1980-luvun muutosmyllerryksestä, joka on jatkunut näihin päiviin saakka. Muutoksen johtaminen on oma selväpiirteinen johtamisen sisältöalue ja sen hallintaan liittyy paljon kysymyksiä. (Virtanen & Stenvall 2019, 100.)

Viestinnän johtaminen on kokonaisuus, joka käsittää sekä organisaation sisäisen, että ulkoisen viestinnän (Virtanen & Stenvall 2019, 100). Vuori (2018) painottaa, että sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisviestinnässä muoto on sisältöä tärkeämpää. Alituinen kiire, ammatti- ja koulutustaustojen erilaisuus sekä hierarkia yhdistettynä moniongelmaisiiin asiakkaisiin ja potilaisiin tekee dialogisesta viestinnästä erityisen haastavaa. Organisaatio- ja johtamistutkimus on osoittanut, että muutosahdistus yhdistettynä tiedon rajoihin, valtaan ja identiteettiin estävät kuuntelemasta dialogisesti toisia ihmisiä. (Vuori 2018, 190-191.)

Suorituksen johtaminen julkishallinnossa tarkoittaa sitä, että johtajien on johdettava organisaatioiden suoritusta niin, että asetetut tulostavoitteet saavutetaan. Se viittaa toisaalta koko organisaation tilintekovastuuseen, toisaalta yksittäisen henkilön työpanoksen johtamiseen. (Virtanen & Stenvall 2019, 101.)

Kuntien sosiaali- ja terveystalouden johtajat ovat työssään näköalapaikalla. Yhteiskunnalliset muutokset näkyvät sekä palvelutarpeessa, että palveluiden resurssoinnissa ja henkilöstössä. Palveluiden tulee olla tehokkaita, joustavia ja niiden tulee vastata muuttuviin palvelutarpeisiin. Responsiivisuuden lisäksi palveluiden tulee olla tuloksellisia, ennakoitavia, varmoja ja laadukkaita. Sosiaali- ja terveystaloudet ovat useassa eri roolissa sekä valtakunnallisella, että paikallisella tasolla. Ne ovat osa valtakunnallista sosiaali- ja terveystaloudetiikkaa sekä osa yhteiskunnan hyvinvointipalvelujärjestelmää, niitä ohjataan valtakunnallisen ja paikallisen poliittisen toiminnanohjauksen mukaisesti. Sosiaali- ja terveystaloudetuorganisaatiot ovat professionaalisia työyhteisöjä, kokonaisuutena ne muodostavat järjestelmän, joka tuottaa kansalaisille sosiaali- ja terveystaloudetuja. Niiden johtamistyössä näkyvät eri ammattiryhmien keskinäiset suhteet ja moniammatillisten organisaatioiden johtamiseen liittyvät osaamisvaatimukset. Johtajan työhön kuuluvat henkilöstövoimavarojen johtamisen lisäksi palveluiden ja talouden johtaminen, sekä niihin liittyvä päätöksenteko. (Niiranen ym. 2014, 44.)

3.2 Johtamisen ja sen käsitteiden ymmärtäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Käsitteenä johtaminen on määritelty usein asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Tarkasteltaessa johtamisen määritelmää yhteisön ja yksilön jako on näkynyt selkeästi, sitä on saatettu tarkastella vain johtajan, työntekijän tai työyhteisön näkökulmasta. (Rissanen & Hujala 2018, 82.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa johtamistyöstä puhutaan myös eri tasoilla, kuten ylemmän tason johto, keskijohto ja lähijohto. Tyypittely on yksinkertaistava, mutta helpottaa asian tarkastelua. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan yleensä organisaation strategisesta johtamisesta vastaavaa henkilöä, esimerkiksi sairaanhoitopiirin johtajaa tai toimialajohtajaa. Keskijohto toimii ylemmän ja lähijohdon välissä ja sen nimikkeinä toimii esimerkiksi ylihoitaja. Lähijohtamisella tarkoitetaan yleensä työnjohtajatyypistä johtamissuhdetta, joka muodostuu yksikön johtajan tai esihenkilön välille. Samalla tavalla johtamista voidaan tarkastella myös organisaation sisällä tai organisaatiosta ulospäin. (Rissanen & Hujala 2018, 82.)

Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollossa johtaminen jaotellaan myös poliittiseen johtamiseen ja palkkasuhteiseen johtamiseen, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon substanssijohtamiseen ja yleisjohtamiseen. Tästä jaottelusta pyritään luopumaan ja kiinnittämään huomio esimerkiksi strategisen ja käytännön johtamisen yhdistämiseen, poliittisen- ja viranhaltijajohdon integrointiin, asia- ja ihmislähtöisyyden yhdistämiseen sekä johtajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen. (Rissanen & Hujala 2018, 82.)

Niiranen ym. (2014) kuvaavat eri tasojen johtamistyön sisältöä lähijohtajan, keskihohtajan ja ylimmän johdon rooleista katsoen (taulukko 1). Lähijohtajien johtamistyössä painottuvat asiakasrajapintaa lähellä olevat asiat, kuten työntekijöiden osaamisen johtaminen ja palveluprosessien kehittäminen organisaation strategian suuntaisesti. Keskihohto toimii tyypillisesti rajapinnoilla ja rajanylittäjänä. Keskihohton työssä näkyvät sekä organisaation tulostavoitteet että toimintaan käytössä olevat resurssit ja henkilöstövoimavarat. Keskihohto näkee myös, miten nämä asiat kohtaavat käytännössä. Ylimmän johdon työssä korostuvat strategiset tavoitteet, resurssien hallinta sekä yhteydet hallintoon ja poliittisiin päättäjiin. Niiranen (2014) viittaa Pfefferiin ja Salancikiin (2003), joiden mukaan organisaation ylin, strategisen tason johtaja on aina näkyvällä paikalla, sillä hän edustaa koko organisaatiota ja vastaa sen toiminnasta esimerkiksi kriisitilanteissa. Ylin johtaja on myös henkilö, joka vastaa toiminnasta sidosryhmien, asiakkaiden, päättäjien ja kunnan ylimmän johdon suuntaan. Niiranen (2014) viittaa myös Pakariseen (2009), jonka mukaan sekä keski- että lähijohtaja ottavat vastaan asiakasrajapinnalta tulevaa asiakaspalautetta nähden samalla työssään henkilöstön osaamisen, riittävyyden ja toiminnan onnistumisen. He näkevät nopeasti osaamis- ja resurssivajeen myös asiakastyössä. (Niiranen ym. 2014, 49.)

Lähijohtaja	Keskihohtaja	Ylin johtaja
-Työntekijöiden ammatillisen osaamisen varmistaminen	-Organisaation perustehtävän toteutumisen varmistaminen	-Tavoitteiden asettaminen ja kokonaisuuksista sekä kokonaistuloksellisuudesta huolehtiminen
-Keskihohtolta ja ylimmältä johdolta tulevien asioiden välittäminen	-Strategisen tason ja lähijohdon välisten viestien välittäminen	-Johtoryhmän ja tiimien kautta johtaminen
-Kuunteleminen, kannustaminen ja työntekijöiden tukijana toimiminen	-Tavoitteiden saavuttaminen, toiminnan edellytysten varmistaminen	-Resurssien varmistaminen niin että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa
-Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, läsnäolo	-Organisaation strategisten tavoitteiden mukaiseen toimintaan kannustaminen	-Toimiminen esittelijänä poliittisessa päätöksenteossa
-Työntekijöiden työparina oleminen	-Vuorovaikutus ja saatavilla olo	-Kokonaisuuksista huolehtiminen ja esikuvana toimiminen
		-Kannustaminen

Taulukko 1: Eri tason johtajien johtamistyön sisällön pääpiirteet (mukailen Niiranen 2014, 50).

Johtamisen tukijärjestelmät, kehittyminen johtamistyössä ja vuorovaikutuksellisuus johtamistasojen välillä käyvät läpi voimakasta muutosprosessia. Uudistusten toteuttaminen ja johtamistyö muutosten keskellä tuovat runsaasti osaamisvaatimuksia sekä strategiselle johdolle, muutosprosesseja ja uudistuksia välittävälle keskihohtolle ja asiakasrajapintaa lähellä työskenteleville lähijohtajille. (Niiranen ym. 2014, 148.) Keskihohton esihenkilöt vaativat tuloksia ja työn sujuvuuden varmistamista, strategian tulee näkyä käytännössä. Alaiset odottavat, että heidän työtään helpotetaan, heidän tarpeisiinsa vastataan ja siitä ollaan kiinnostuneita. Samalla, kun alaiset haluavat kannustavaa palautetta työstään heidän tulisi saada antaa esihenkilölle palautetta hyvinkin suorasanaisesti. Näiden paineiden ja odotusten keskellä keskihohton odotetaan pitävän oma toimintansa johdonmukaisena ja selkeänä. Keskihohtoon kohdistuu siis painetta monesta suunnasta. (Heiskanen & Salo 2007, 162-163.)

3.3 Lähijohtaminen terveydenhuollossa

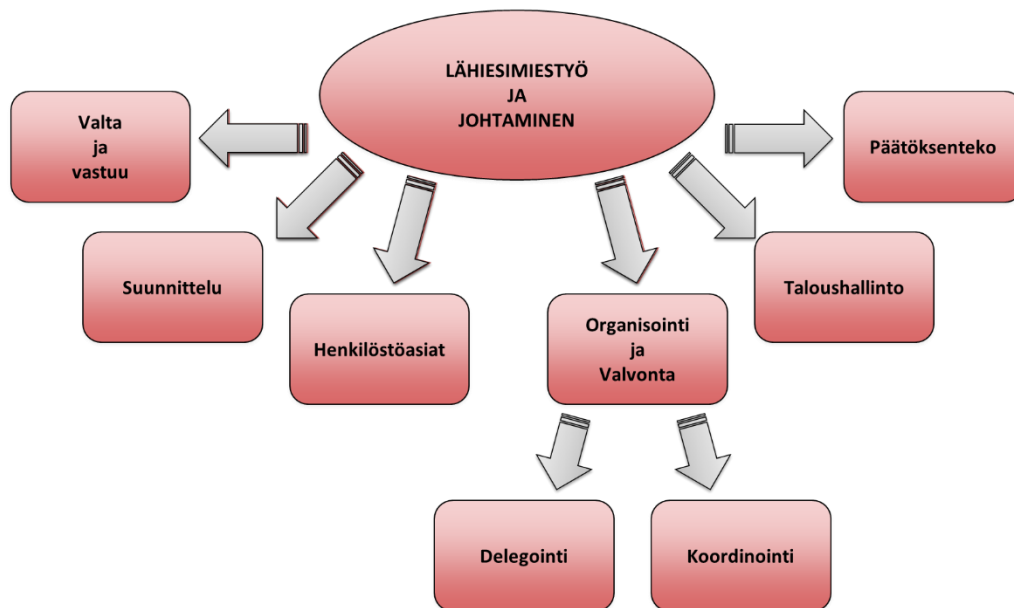
Lähijohtaminen terveydenhuollossa tarkoittaa julkisella sektorilla perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan työtä tai laajemman yksikön johtajan esihenkilötyötä. Lähijohtajan johtama työyhteisö vaihtelee kooltaan muutamasta muutamaankymmeneen työntekijään. Terveydenhuollon lähijohtaja ei vastaa yleensä strategisen tason toiminnan määrittelystä, hänen täytyy kuitenkin ymmärtää ja pystyä tulkitsemaan organisaation strategisia linjauksia toteuttaessaan niitä oman yksikkönsä tasolla. (Laaksonen & Ollila 2017, 10.)

Terveydenhuollon lähijohtajan tulee tuntee työssään terveydenhuollon lait, hallintojärjestelmät, ylemmän johdon vahvistamat strategiset linjaukset sekä operatiiviset toimeksiannot. Lähijohtajan tulee kyetä tulkitsemaan ja toteuttamaan organisaation strategiaa, ylläpitämään ammatillista eettistä arvopohjaa ja osoittaa asiakaspalvelujohtamisen, talousjohtamisen ja hoitoprosessien hallintakykyä. Samalla lähiesihenkilön tulee olla hyvä henkilöstöjohtaja. (Laaksonen & Ollila 2017, 10.) Lähijohtajien työssä korostuu työntekijöiden tukeminen ja palveluiden sisällöllinen kehittäminen, työntekijöiden osaamisen tukeminen ja prosessien johtaminen (Niiranen ym. 2014, 50).

Strateginen johtaminen on organisaation tai yksikön olemassaolon tarkoituksen ja tehtävän selkiyttämistä. Se on kaikilla organisaation tasoilla käytävää strategiakeskustelua, jatkuvaa toiminnan seuranta ja arviointia. Keskijohdolla eli lähiesihenkilöillä on tässä toiminnassa merkittävä rooli sekä strategisten valintojen selkiyttämässä henkilöstölle, että päivittäistoiminnasta nousevien kysymysten välittämisessä ylemmän tason johdon keskusteluihin. (Laaksonen & Ollila 2017, 15.)

Laaksonen & Ollila (2017) kuvaavat johtamisen ja esihenkilötyön monitahoisuutta (kuvio 3). Terveydenhuollon lähijohtamistyö muodostuu kolmesta tekijästä: tehtävästä, vallasta ja vastuusta. Johtamiskompetenssi voidaan jaotella erilaisiksi taidoiksi ja kyvyiksi, käytännössä se jakautuu viiteen osa-alueeseen: oman toiminnan hallintaan, kommunikointitaitoon, ihmisten ja tehtävien johtamiseen, liiketoiminnan johtamiseen, innovatiivisuuteen ja muutoksen hallintaan. Oman toiminnan hallinta sisältää taidon oppia, organisointi- ja ajanhallintakyvyn, omien henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämisen, ongelmaratkaisu- ja analysointitaidon sekä halun kasvaa ja kehittyä omassa työssään. Kommunikaatiotaito puolestaan sisältää vuorovaikutus- ja kuuntelutaidon lisäksi suullisen, kirjallisen ja sähköisen viestintätaidon. Ihmisten ja tehtävien johtamiseen sisältyvät koordinointi- ja konfliktinhallintakyvyt, päätöksenteko -ja johtamistaidot sekä suunnittelu -ja organisointi taidot. Tässä johtamisen osa-alueessa painottuvat myös ihmissuhdekyvyt ja oikeudenmukaisuus. Liiketoiminnan johtaminen käsittää liiketoiminnan tuntemuksen, strategisen ajattelun, asiakassuuntautuneisuuden, tuloshakuisuuden ja tehokkuusajattelun sekä suoritushalun. Viimeisenä johtamiskompetenssin osa-alueena oleva innovatiivisuus pitää

sisällään luovuuden, visiointi-, hahmottamis- ja riskinotto kyvyn. (Laaksonen & Ollila 2017, 140-141.)



Kuvio 3: Lähiesihenkilön työn alueita (mukailien Laaksonen & Ollila 2017, 141).

3.4 Muutoksen johtaminen julkisessa organisaatiossa

Taskinen (2018) viittaa Kurt Lewiniin (1948), joka on todennut seuraavaa: ”You cannot understand a system until you try to change it”. Organisaatiomuutokset ja niiden johtaminen ovat arkipäivää sosiaali- ja terveydenhuollossa. Moni viime vuosien sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden yhdistämisistä voidaan nähdä esimerkkinä laajoista, syvällisistä ja vaikeasti toteutettavista ja johdettavista muutoksista (Rissanen & Lammintakanen 2018, 147.)

Julkisen organisaation muutoksen johtamisessa ja hallinnassa on omat erityispiirteensä verrattuna yritysmaailmaan. Johtamistyössä on tärkeää tunnistaa organisaation muutoksen ja menestyksen kannalta ne merkittävät henkilöt, joilla on keskeinen rooli muutoksen läpiviennissä. Toimintaympäristön muutosvaatimukset kohdistuvat julkiseen hallintoon samalla tavalla, jopa voimakkaammin, kuin muihin sektoreihin julkisen hallinnon avoimuuden ja läpinäkyvyyden vuoksi. Julkinen hallinto joutuu uudistumaan useilla eri tahoilla. Tärkeimpiä niistä ovat julkisuus ja siihen liittyvät mielikuvat, sekä uudistumisen kannalta olennainen osaaminen. Millään julkisella organisaatiolla ei ole varaa tulla huonosti johdetuksi tai tuottaa asiakkaiden tarpeisiin soveltuvia palveluja osaamattomalla henkilökunnalla. (Virtanen & Stenvall 2014, 180-181.)

Osaaminen ilmentää organisaation muutoskapasiteettia. Viime kädessä muutoskapasiteetti ratkaisee sen, miten organisaatio onnistuu uudistumisessa, kehittämisessä ja seuraavan

kehitysasteensa tavoittamisessa. Osaamisen lisäksi olennaista muutoskapasiteetissa on johtaminen, erityisen tärkeää on muutosprosessin eteenpäinvienti. Muutosprosessi luo älykkään organisaation ja testaa sitä muutoksen eri vaiheissa. Älykäs organisaatio pystyy tekemään uudistumisratkaisuja ja hyödyntämään älykkyyttään muutosprosessia eteenpäin vietäessä. Julkisessa organisaatiossa tulee ymmärtää muutoksen dynaamisuus. Vaikkakin muutos on jatkuvaa, organisaatioilla on myös historiansa. Organisatorisen älykkyyden kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota sekä organisaation sisäisiin että ulkoisiin rajapintoihin. (Virtanen & Stenvall 2014, 182-184.)

Virtanen & Stenvall (2014) korostavat muutoskykyisen organisaation rakentamisessa seuraavien tekijöiden tärkeyttä: muutosprosessin ja sen ennakoimattomuuden hallintaa, vahvuksiin perustuvaa kehittämistä, jatkuvaa oppimista muutoksissa, organisaatiotodellisuuden hallintaa, muutoksen läpiviemisen taitoa sekä älykkyyden arvostamista muutoksissa. (Virtanen & Stenvall 2014, 184.)

Muutoskykyisessä organisaatiossa uskalletaan tehdä päätöksiä huolimatta siitä, että kaikesta ei tiedetä kaikkea. Päätöksiin sisältyy tiedon puutteen vuoksi kykyä sietää riskejä, intuitiivisuutta ja rajoitettua rationaalisuutta. Muutostilanteessa organisaation tasapaino horjuu. Organisaation muutosdynamiikka säätelee sen, miten muutostilanteita hallitaan ja niistä selvitään. Muutosdynamiikka pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin muutosprosesseista, muutosjohtamistaitoihin, henkilöstön muutosvalmiuteen, toimintaympäristöstä nouseviin muutosärsykkeiden määrään, analysointiin ja haltuunottoon. Älykäs julkinen organisaatio kykenee hyödyntämään muutostilanteita ja luomaan niiden avulla uusia käytänteitä ja osaamista. (Virtanen & Stenvall 2014, 185-188.)

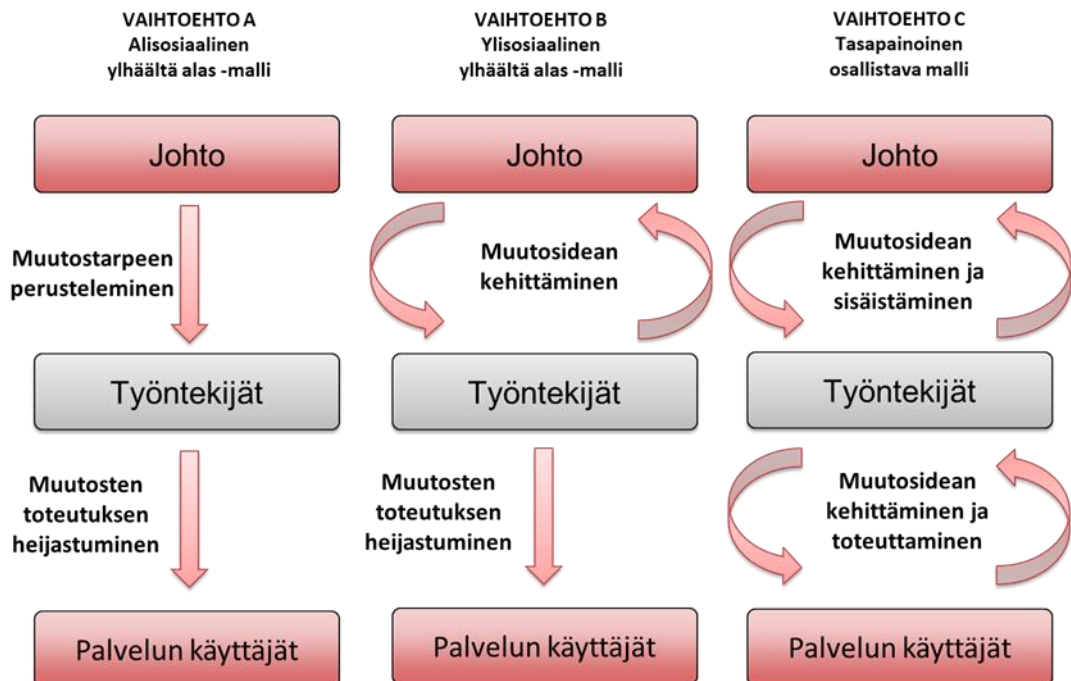
Vahvuksiin perustuvan kehittämisen lähtökohtana on näkemys, että myönteinen, ihmisiä arvostava, positiivinen kehittäminen saa aikaan paljon parempia tuloksia kuin kriittinen ja syyllistävä kehittäminen tai palvelujen uudistaminen. Myönteiset kokemukset parantavat suorituskkyä, oli kyse organisaatioista tai yksilöistä. Johtamiskirjallisuudessa käydään keskustelua siitä, millaiset tekijät synnyttävät positiivista ajattelua, miten positiivisen kulttuurin luominen onnistuu ja miten kompleksisissa ja epävarmoissa tilanteissa kyetään ylläpitämään positiivisuutta. Positiivista ajattelua aikaan saavat arvostaminen, anteeksiantaminen, joustavuus ja optimismi. (Virtanen & Stenvall 2014, 188-189.)

Älykäs, muutoskykyinen organisaatio osaa nähdä muutostarpeensa riittävän varhaisessa vaiheessa, se oppii nopeammin kuin kilpailevat organisaatiot ja vie asiat nopeammin käytäntöön kuin kilpailijansa. Organisaatiossa tulee lähestyä oppimista laaja-alaisesti, työntekijöiden osaaminen kehittyy ja uudistuu organisaation saadessa uudenlaisia käytänteitä, lähestymistapoja ja ajattelumalleja. Oppiminen voi tapahtua usealla eri tavalla, esimerkiksi havainnoimalla voi oppia hallitsemaan kognitiivisesti erilaisia tilanteita. Samoin oppiminen voi olla vuorovaikutuksellista. Erityisen keskeistä oppimista on refleктоiva

oppiminen. Oppija, joko yksilö, ryhmä tai organisaatio pohtii ulkoisen ja sisäisen toiminnan suhdetta eli tekemisen ja ajattelun välistä suhdetta. Pohdinnan ja soveltamisen välinen jännite mahdollistaa oppimisen. Organisaatioissa tarvitaan eri tilanteissa erilaista oppimista. Organisaatio oppii parhaiten juuri silloin, kun uuden oppimisen lisäksi huomio kiinnitetään vanhasta pois oppimiseen. (Virtanen & Stenvall 2014, 190-192.)

Organisaatiotodellisuuden hallintaan tarvitaan muutoksen viitekehys, joka mahdollistaa rajapintojen ylittämisen ja yhdistämisen. Muutostarpeet on tunnistettava, jotta muutos hyväksytään. Muutoksen tekemiseen ollaan valmiimpia, kun ymmärretään taustalla olevat perusteet. Muutoksen tarpeen tunnistamisen ohella muutoksen edellytyksenä on määritelty suunta, jota kohti organisaatiota halutaan lähteä kehittämään. Organisaation kehittämisessä merkityksellistä on uuden osaamisen systemaattinen kehittäminen. Keskeiseksi tekijäksi tässä muodostuu kyky luoda työyhteisöön olosuhteet, jotka mahdollistavat älykkyyden hyödyntämisen. Henkilöstölähtöisyyttä ja osallistuvuutta edistävät refleктоiva ote, luottamus ja tiedon hyödyntäminen muutoksissa. Koska muutoksissa syntyy aina ongelmia, rakentava ja faktoja korostava näkökulma on tärkeä osa muutoskykyisen organisaation toimintaa. (Virtanen & Stenvall 2014, 185-188.)

Virtanen & Stenvall (2014, s.198) ovat kehittäneet kolme vaihtoehtoista julkisen johtamisen muutosjohtamisen mallia (kuvio 4).



Kuvio 4: Kolme vaihtoehtoista julkisen organisaation muutosjohtamisen mallia (mukaillen Virtanen & Stenvall 2014, 198).

Mallit A, B ja C eroavat olennaisesti toisistaan. Tärkeintä on se, että organisaatio osaa tulkita tarkoituksenmukaisesti muutostilannetta ja valita itselleen kulloiseenkin muutosprosessiin sopivan muutosmallin ja lähestymistavan. Organisaatiomuutosten täytäntöönpanossa tulee kiinnittää erityistä huomiota projektijohtamisen taitoihin. Jos prosessi voidaan vaiheistaa toimenpidesarjaksi, jolle voidaan tarvittaessa osoittaa eri projektinvetäjiä, siitä on suuri hyöty muutosprosessissa. Muutosprosesseissa tarvittavat projektijohtamisen taidot ovat jaettavissa neljään pääosaamislajiin, joita ovat realistinen projektinsuunnittelu, visionäärinen johtaminen, tarkoituksenmukainen projektinohjaus sekä monialaisuuden hallinta ja viestintä projektin etenemisestä ja sen tuloksista. (Virtanen & Stenvall 2014, s.200.)

Organisaation muuttaminen älykkääksi ja muutosvoimaiseksi ei synny sattumalta eikä hetkessä. Se vaatii aikaa ja systemaattista kehittämistä. Kyse on muuntautumisesta ja pitkästä prosessista, joka tähtää organisatorisen älykkyyden lisäämiseen. Muutosjohtajan osa ei ole helppo, koska muutoksen johtamiseen vaaditaan erityisiä taitoja. Olennaista on toivon luominen ja sen ylläpitäminen muutostilanteissa. Muutoksen johtamiseen ja suunnitteluun varattu aika on investointi onnistuneeseen uudistamisohjelman toteuttamiseen. Mitä nopeammin organisaatiossa saadaan aikaan kulttuurisia muutoksia kuten arvojen, uskomusten puhe -ja työtapojen muutoksia, sitä nopeammin rakentuvat edellytykset organisatorisen älykkyyden ja muutoksen vahvistumiselle ja kasvulle. (Virtanen & Stenvall 2014, 202-204.)

3.5 Lähiesihenkilö muutoksen johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa

Professori Vartiainen pohtii sosiaali- ja terveysalan johtamista tulevien uudistusten valossa (Laaksonen & Ollila 2017, 33). Sote-uudistus tulee olemaan massiivinen kokonaisuus, joka koskettaa sekä poliittishallinnollista järjestelmää, että henkilöstöä ja palvelujen käyttäjiä. Sote-uudistus tulee lisäämään kompleksisuutta jo entuudestaan monimutkaiseen toimintaympäristöön. Uudistuksella tarkoitetaan toimintaa, joka tähtää organisaatioiden, järjestelmien, päätöksenteon, palveluiden ja toimintatapojen uudelleenjärjestelyihin. Tässä yhteydessä lähijohtajat tulevat olemaan kompleksisuuden ja muutoksen johtamisen ytimessä, koska he toimivat uudistuksen käytännön toteutuksen esihenkilöinä. (Laaksonen & Ollila 2017, 33.)

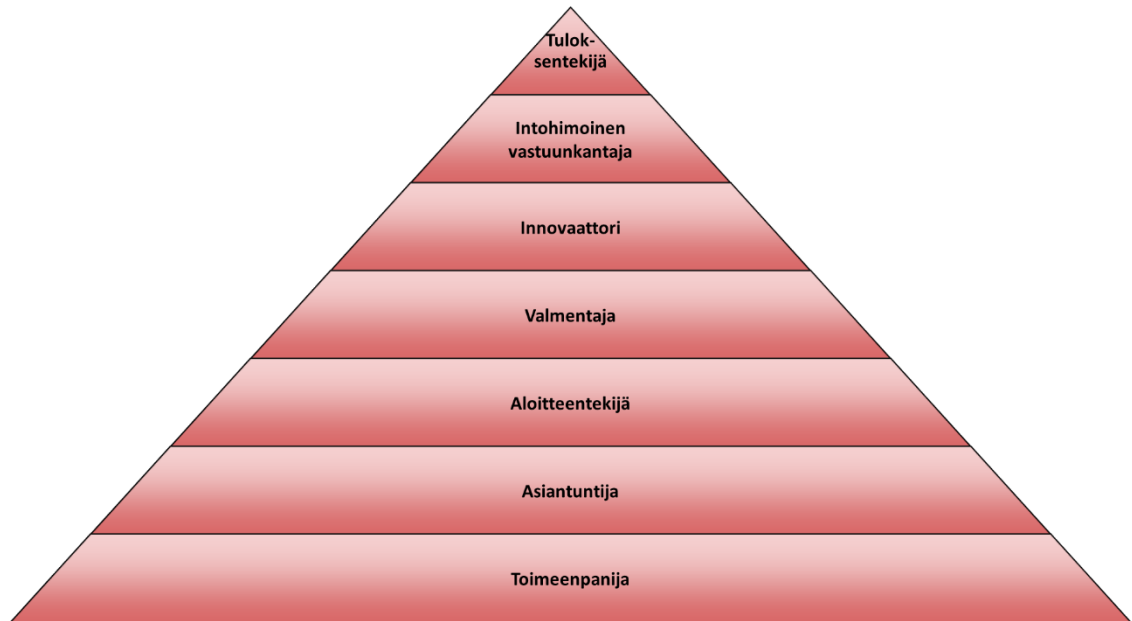
Lähijohtaja tarvitsee muutoksen johtamisessa ymmärrystä seuraavista asioista: miksi organisaatiossa tapahtuu uudistuksia, millaisia osaamisen muutoksia tai osaamistarpeita uudistukset vaativat ja miten nämä muutokset vaikuttavat toiminnan suunnitteluun, palveluiden laatuun, työtapoihin ja päätöksentekoon. Lähijohtajilla on hyvä mahdollisuus toimia uudistuksen ja sen käytännön toteutuksen välittäjinä, koska organisaation arki on heille tuttua. Lähijohtajat toimivat päivittäisjohtajina, joiden toiminnassa korostuu informaatio ja eri tahojen kanssa tapahtuva vuorovaikutus. (Laaksonen & Ollila 2017, 40.)

Johtamisen painopisteet saattavat muuttua muutosprosessin aikana, mutta perustehtävät pysyvät ennallaan. Esihenkilö johtaa muutoksen tavoitteita sekä toteutusta, on läsnä työyhteisön arjessa innostaen työntekijöitä muutokseen. (Pirinen 2017, 61.)

Saatuun tiedon miksi organisaation on syytä uudistua, lähijohtaja toimii tiedon välittäjänä ja ymmärryksen luojana. Ymmärryksen kasvaessa uudistuksen tarve ja toteutus tulee helpottumaan. Lähijohtajan ominta osaamista on ymmärtää uudistuksen tarve ja tavoitteet mahdollistavana johtajana. Mahdollistavan johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda toimivat olosuhteet uudistuksen toteuttamiselle. Olosuhteiden tulee mahdollistaa henkilöstön itseohjautuvuuden ja luovuuden syntymistä. (Laaksonen & Ollila 2017, 41.)

Mahdollistava lähijohtaja voi auttaa hyväksymään epävarmuuden, jonka uudistus aiheuttaa. Kun epävarmuus hyväksytään, lähijohtaja pystyy paremmin hoitamaan muutoksesta johtuvia konflikteja ja suunnata toiminnan kohti uudistuksen järkevää läpivientiä ja positiivista muutosvoimaa. Positiivisen muutosvoiman ollessa vallalla lähijohtaja vahvistaa muutoksen toteuttamista kannustamalla henkilöstöä tiiviiseen vuorovaikutukseen, kollektiiviseen toimintaan ja erilaisiin kokeiluihin. Tästä seuraa kehitysvaihe, jonka aikana lähijohtaja pyrkii vakauttamaan muutoksen tuottamat positiiviset toimintamallit, jolloin organisaatioon muodostuu vakaa, kehittämiseen kannustava ilmapiiri. (Laaksonen & Ollila 2017, 41.)

Pirinen (2017) kuvaa esihenkilön muutosjohtajan roolin vaihtumista muutoksen eri vaiheissa (kuvio 5). Esihenkilö voi muutosprosessin alussa olla toimeenpanija tai asiantuntija. Seuraavassa vaiheessa hän voi vaikuttaa aktiivisesti muutosten toteuttamiseen muuttuen muutosprosessin edessä coachaajaksi, valmentavaksi johtajaksi. Innovatiivinen muutosjohtaja hyödyntää muutoksen mahdollisuuksia, kantaa vastuuta ja on intohimoisesti mukana muutoksessa. Muutosjohtaja sitouttaa työntekijät tunnetasolla muutokseen. Muutosjohtajapyramidin ylimmällä tasolla esihenkilö on tuloksentekijän roolissa. Tällöin esihenkilön intohimo ja oikeiden asioiden tekeminen aikaansaa muutoksen. (Pirinen 2017, 78-79.)



Kuvio 5: Muutosjohtajan roolipyramidi (mukaillen Pirinen 2017, 79).

McKibbenin (2017) mukaan konflikteja ei voida välttää erilaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöissä. Esihenkilöiden saamasta konfliktien ratkaisukoulutuksesta huolimatta henkilökunnan väliset suhteet, muutokset, sairastumiset ja vaihtuvuus pysyvät ennallaan. Konfliktit nousevat yleensä keskinäisistä suhteista, muutoksesta ja huonosta johtamisesta. Henkilöstön vaihtuvuus on pysyvää ja sekä esihenkilöiden että henkilöstön tulee jatkuvasti tukea ja perehdyttää uusia työntekijöitä. Keskinäinen kunnioitus kaikkien tiimin jäsenien kesken on ratkaisevaa hyvän potilashoidon varmistamiseksi. Hyvä esihenkilötyö, positiivisen työilmapiirin luominen tiimin kesken ja kommunikaatio auttavat ongelmanratkaisussa ja muutoksen hyväksymisessä. (McKibben 2017, 100-103.)

Työntekijöiden jaksamisesta muutoksessa puhutaan paljon, mutta esihenkilön työhyvinvoinnista vähemmän. Esihenkilön oletetaan olevan vahva ja huolehtivan työntekijöistään, samoin hänen odotetaan kestävänsä vastoinkäymisiä. Esihenkilöllä täytyy olla hyvät itsensä johtamistaidot ja kykyä kehittyä koko ajan paremmaksi muutosjohtajaksi. Esihenkilöltä odotetaan eettisesti oikeaa johtamista yrityksen arvomaailman mukaisesti. Muutosjohtamisessa esihenkilön haasteena on se, että hänen tulee johtaa muutosta reaaliajassa katsoen samalla tulevaisuuteen, josta ei ole vielä varmuutta. Esihenkilö voi joutua viemään läpi päätöksiä, jotka eivät ole hänelle mieluisia. Jos muutoksen tavoitteet ovat epärealistisia ja resurssit ovat hyvin rajalliset, voivat muutokseen kohdistuvat odotukset tuntua kohtuuttomilta. Uupunut esihenkilö ei jaksaa johtaa, varsinkaan muutosta. Tämä heijastuu suoraan työntekijöiden ja koko työyhteisön hyvinvointiin. (Pirinen 2017, 150-151.)

Muutoksessa esihenkilö on jatkuvan arvioinnin kohteena. Esihenkilötyön ollessa näkyvää ja helposti mitattavaa virheet ja epäonnistumiset on helppo kohdistaa heihin. Muutoksen

aiheuttamat negatiiviset tuntemukset työntekijöissä kohdistuvat helposti lähiesihenkilöihin. Muutoksessa vastuu johtamisesta ja lopputuloksesta kuuluu oikeudenmukaisesti kaikille esihenkilötasoille aina ylimpään johtoon saakka. Muutoksen vastuuhenkilöiden tulee olla hyvin tietoisia työhyvinvointiin liittyvistä signaaleista niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin kohdalla ja reagoida niihin tarvittaessa. Työhyvinvoinnin johtaminen kaikilla tasoilla kuuluu olennaisesti muutosjohtamiseen. (Pirinen 2017, 152-153.)

Koska esihenkilö on muutoksissa kovassa ristipaineessa, itsensä johtamisen taidot ja oman työajan hallinta ovat äärimmäisen tärkeitä taitoja muutoksessa. Omien rajojen asettaminen, tehtävien priorisointi ja aikatauluttaminen, isompien asiakokonaisuuksien pilkkominen pienempiin osa-alueisiin ja suunnitelmassa pysyminen vaativat sitkeyttä ja kurinalaisuutta. Nämä itsensä johtamisen taidot edistävät kuitenkin samalla esihenkilön omaa työssä jaksamista muutoksen johtamisen pyörteissä. (Pirinen 2017, 162.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa muutoksen johtamisen periaatteista sosiaali- ja terveydenhuollon keskijohdossa ja selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat lähiesihenkilötyöhön joko edesauttavasti tai estävästi muutoksen johtamisessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla niitä periaatteita, mitä lähiesihenkilö voi käyttää toteuttaessaan muutoksen johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä sitä, mikä edesauttaa tai estää muutoksen läpiviemistä lähiesihenkilötyössä.

Aihetta on tärkeää tutkia, koska sosiaali- ja terveydenhuolto on suurten rakennemuutosten edessä ja julkisen sektorin lähiesihenkilöt ovat muutoksen etulinjassa. Lähiesihenkilöiden johtamiskompetenssi näkyy osana koko työyhteisön tavassa kohdata muutos.

Tutkimuskysymyksenä on: Mitkä tekijät edesauttavat tai estävät lähiesihenkilöä muutoksen johtamisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa?

5 Opinnäytetyön toteutus ja aineiston kerääminen

5.1 Kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Tarkasteltaessa kirjallisuuskatsausta tutkimustyön välineenä sen merkitys on kiistaton. Kirjallisuuskatsaus on erityisen systemaattinen tutkimusmenetelmä, jonka perustana on prosessimainen tieteellinen toiminta. Kirjallisuuskatsauksen tulee olla toistettavissa kuten minkä tahansa muun tutkimuksen, tällöin sen on pohjaututtava ilmiön ja aihealueen kattavaan tuntemukseen. (Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 7.)

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tieteenalan teoreettisen ymmärryksen ja käsitteistön kehittäminen sekä jo mahdollisesti olemassa olevan teorian kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa kokonaiskuvan muodostamisen asiakokonaisuudesta tai tietystä aihealueesta. Kirjallisuuskatsaustyyppinä on useita, katsaustyyppit vaihtelevat paitsi tieteenaloittain, myös tieteenalojen sisällä. Katsaustyyppien luokittelu voidaan tehdä niissä käytettyjen menetelmien, tutkimusotteen, lähestymistavan tai prosessien pohjalta. (Suhonen ym. 2016, 8.)

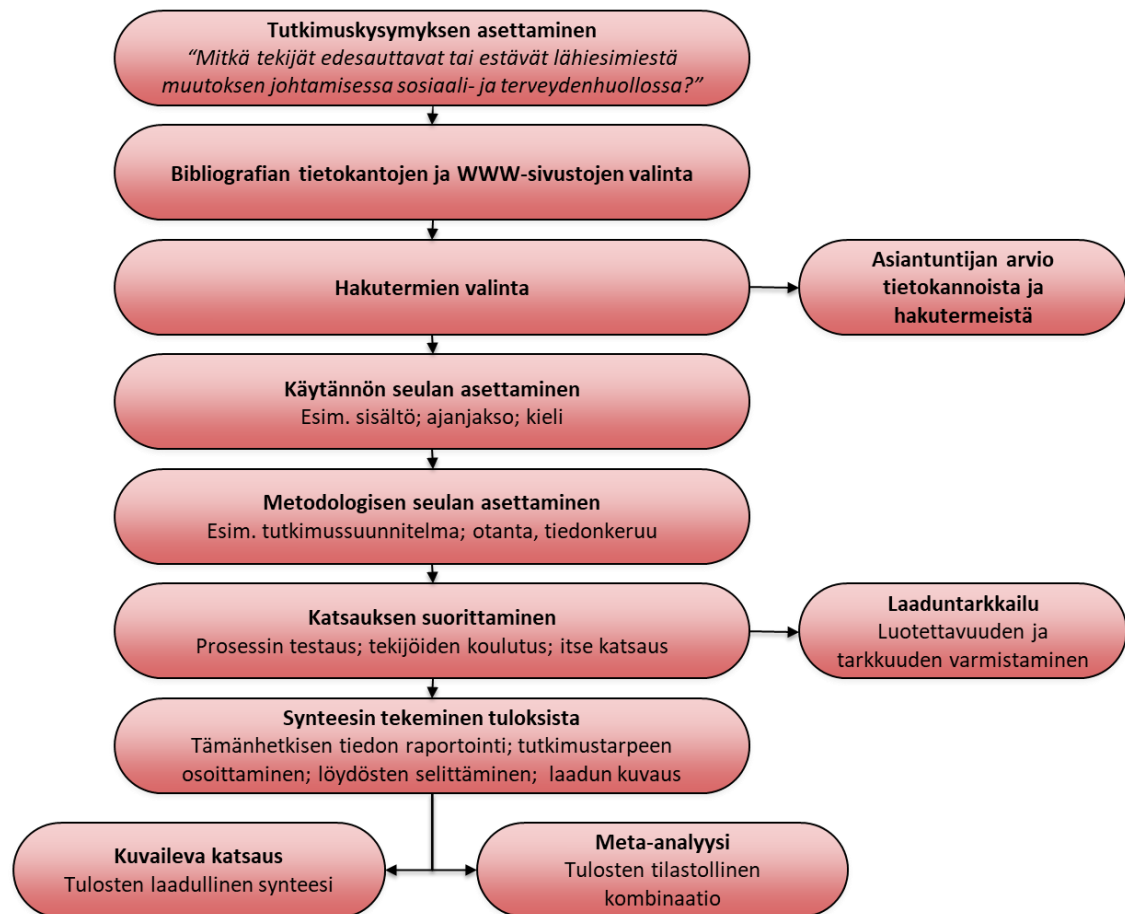
Niela-Vilenin & Hamarin (2016, 23-33) mukaan kirjallisuuskatsauksen perimmäinen tarkoitus on muodostaa kokonaiskuva aiemmasta tutkimuksesta. Katsauksessa on tärkeää pyrkiä systemaattisuuteen ja sen vaiheiden kuvaus on oltava niin yksiselitteistä, että vaiheiden ja toteutustavan luotettavuuden arviointi on mahdollista.

Salminen (2011) määrittelee kirjallisuuskatsauksen tavoitteeksi olemassa olevan teorian tiedon kehittämisen sekä uuden teorian rakentamisen. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan rakentaa teoriaa ja muodostaa kokonaiskuva tietystä asiakokonaisuudesta. Katsauksella pyritään tunnistamaan mahdollisia ongelmia ja sen avulla voidaan kuvata tietyn teorian kehitystä historiallisessa kontekstissa. (Salminen 2011, 3.) Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan kirjallisuuskatsaus kuuluu luonteeltaan teoreettisen tutkimuksen piiriin. Se voidaan määritellä toiseen asteen tutkimukseksi eli tutkimustiedon tutkimukseksi. Kirjallisuuskatsaus on tehokas väline tiedon syventämiseksi asioista, joista on jo valmiiksi tutkittua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 139.)

Kirjallisuuskatsauksia tehdään erilaisiin tarkoituksiin, tämän vuoksi on olemassa useita erilaisia katsaustyyppinä. Kirjallisuuskatsaustyyppinä on löydetty peräti 14, tosin eroavaisuudet ovat osin varsin hienovaraisia. Jokainen kirjallisuuskatsaustyyppi lähestyy aihetta näkökulmista, jotka ovat ominaisia juuri kyseiselle katsaustyyppille. Kirjallisuuskatsausten erot ovat nähtävissä eritoten toteutustavassa. (Suhonen ym. 2016, 8-9.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Kääriäinen & Lahtinen (2006) määrittelevät systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoittavan tieteellistä tutkimusmenetelmää, jossa kerätään ja identifioidaan olemassa olevaa tietoa ja arvioidaan sen laatua. Saatujen tulosten perusteella laaditaan synteesi rajatusta ilmiöstä retrospektiivisesti ja kattavasti. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella voidaan tarkentaa ja perustella valittua tutkimuskysymystä sekä tehdä yleistyksiä. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus rakentuu seuraavista vaiheista: tutkimussuunnitelmasta, tutkimuskysymysten määrittämisestä, alkuperäistutkimusten hausta, valintaprosessista, laadun arvioinnista ja analyysistä sekä varsinaisten tulosten esittämisestä. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 37.) Valkeapään (2016, 57) mukaan systemaattinen katsaus sisältää seuraavat vaiheet: tutkimuskysymyksen määrittely, sisäänotto- ja poissulkukriteerien asettaminen, hakustrategian suunnittelu, tutkimusten valinta, tutkimusaineiston käsittely,

tutkimusaineiston laadun arviointi ja lopuksi sen synteesi ja raportointi. Salminen (2011, 11) viittaa Finkin (2005) seitsemän vaihetta sisältävään jaotteluun kirjallisuuskatsauksen tekemisestä (kuvio 6).



Kuvio 6: Kirjallisuuskatsaus vaiheittain Finkin (2005) mallia mukaillen (Salminen 2011, 11).

5.2 Aineiston kerääminen ja valinta

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekoprosessi käynnistyi syksyllä 2018 oppilaitoksen opinnäytetyöpajoissa. Alun perin kirjallisuuskatsaus oli tarkoitus toteuttaa parityönä, mutta eriävistä aikatauluista johtuen suunnitelmasta jouduttiin luopumaan. Yhteistyössä aloitettu aiheen pohdinta oli kuitenkin hedelmällinen alusta prosessin käynnistymiselle. Tutkimuskysymyksen määrittäminen antoi työlle pohjan, jolta työtä lähdettiin suunnittelemaan. Oppilaitoksen informaattikko ohjeisti alkuvaiheessa sekä teoretiedon haussa että harjoitushakujen tekemisessä eri tietokannoissa. Harjoitushakuja tehtiin useassa eri osassa syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana, samoin tutkimuksen teoreettinen viitekehys alkoi hahmottua. Kesän 2019 lopussa tutkimuskysymyksen hiominen jatkui. Koronapandemian alkaessa vuoden 2019 lopulla tutkimuksen tekijä joutui pitämään taukoa opinnäytetyöprosessista omasta päivätyökuormituksestaan johtuen, mutta jatkoi opinnäytetyöprosessia kesällä 2021. Tämän jälkeen käynnistyi aiheen rajaaminen sekä

sisäänotto- ja poissulkukriteerien pohtiminen. Sisäänotto- ja poissulkukriteerejä määriteltäessä pyrittiin löytämään lähdeaineisto, joka olisi mahdollisimman kattava, luotettava ja ajantasainen. Sisäänottokriteerit määrittivät, millaiset tutkimukset hyväksyttiin mukaan katsaukseen, poissulkukriteerit puolestaan rajasivat hakuprosessin ulkopuolelle jäävän aineiston.

Tiedon haku käynnistyi sisäänotto- ja poissulkukriteerien määrittämisen jälkeen. Lähdeaineiston ajankohtaisuus varmistettiin tekemällä tietokantahaku heinäkuussa 2021, jossa hakuhistoria rajattiin vuosille 2012-2021. Katsaukseen hyväksyttiin akateemiset julkaisut, jotka liittyivät esihenkilön tai lähiesihenkilön muutosjohtamiseen vaikuttavista tekijöistä, joissa käsiteltiin lähiesihenkilöiden edellytyksiä muutoksen läpiviemiseen organisaatiossa. Julkaisujen tuli olla vertaisarvioituja, lähdeaineiston tuli olla saatavissa koko artikkeli -muodossa sekä tiivistelmällä varustettuna Medic, Cinahl, ProQuest tai Science Direct -tietokannoista. Hakuja tehtäessä selvisi, että Emerald Premier -tietokannan tulokset sisältyvät ProQuestin tietokantaan, joten Emerald Premier jätettiin tietokantahaun ulkopuolelle. Science Direct hakuportaalista haku tehtiin erikseen suomeksi ja englanniksi, koska portaalin hakukoneen syntaksi ei mahdollistanut kuin enintään kahdeksan Boolean operaattorin yhtäaikaisen käytön. Aineiston tuli olla saatavissa maksuttomasti joko suomen - tai englanninkielisenä. Aineiston ulkopuolelle rajautuivat ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt, pro gradu -tutkielmat ja ei-tieteelliset artikkelit. Jos lähdeaineisto oli julkaistu ennen vuotta 2012, se ei ollut saatavissa ilmaisena tai se ei ollut suomen -tai englanninkielinen se rajautui ulos tutkimuksesta. Valittu kriteeristö on esitetty alla taulukossa 2.

Sisäänottokriteerit:	Poissulkukriteerit:
akateemiset julkaisut, jotka liittyivät esimiehen tai lähiesihenkilön muutosjohtamiseen vaikuttavista tekijöistä, joissa käsiteltiin lähiesimiesten edellytyksiä muutoksen läpiviemiseen organisaatiossa	ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt, pro gradu -tutkielmat ja ei-tieteelliset artikkelit.
lähdeaineisto on julkaistu vuosina 2012-2021	lähdeaineisto on ilmestynyt ennen vuotta 2012
lähdeaineisto on saatavissa koko artikkeli-muodossa Medic, Cinahl, ProQuest tai Science Direct tietokannoista	lähdeaineistosta on saatavissa pelkkä tiivistelmä
lähdeaineisto on vertaisarvioitu (peer reviewed)	lähdeaineistoa ei ole vertaisarvioitu
suomenkielinen- ja englanninkielinen lähdeaineisto	lähdeaineiston kieli on jokin muu kieli kuin suomi tai englanti
lähdeaineisto on saatavissa maksuttomasti	lähdeaineisto ei ole ilmainen

Taulukko 2: Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Tutkimuskysymys pilkottiin hakukokonaisuuksiin. Hakukokonaisuuksiin valittiin hakusanat, jotka muokattiin eri portaaleissa syntaksien mukaisesti. Hakukokonaisuudet ja portaalikohtaiset hakulausekkeet ovat nähtävissä alla taulukoissa 3 ja 4.

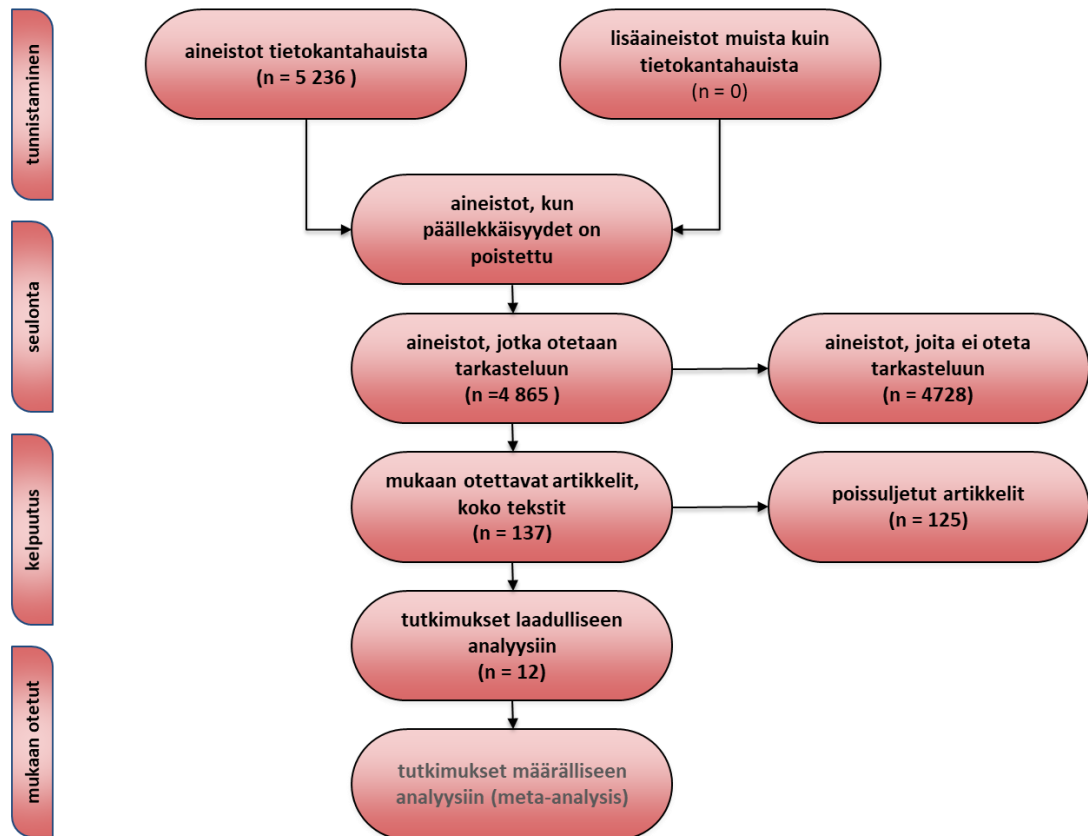
lähiesimies	muutoksen johtaminen	sosiaalihuolto
esimies	muutosjohtaminen	terveydenhuolto
keskijohto	change management	sosiaali- ja
middle manager	change policy	terveydenhuolto
middle management	change process	social care
supervisor		socialcare
nursing manager		health care
nurse manager		healthcare
first line manager		social and healthcare
leadership		

Taulukko 3: Tutkimuskysymys pilkottuna hakukokonaisuuksiksi

Hakuportaali	Hakulause	osumat	osumat	lämpempi tarkastelu	hyväksytyt
CINAHL (EBSCO)	(lähiesimie* OR esimie* OR keskijoh* OR "middle manager" OR "middle management" OR supervis* OR "first line manager" OR leadership OR "nurse manager") AND (muutosjoht* OR "muutoksen johta*" OR "change management" OR "change policy" OR "change process") AND (sosiaalihuol* OR terveydenhuol* OR "sosiaali- ja terveydenhuol*" OR "social care" OR "socialcare" OR "health care" OR "healthcare" OR "social and health care")	425	362	47	1
ProQuest	(lähiesimie* OR esimie* OR keskijoh* OR "middle manager" OR "middle management" OR supervis* OR "first line manager" OR leadership OR "nurse manager") AND (muutosjoht* OR "muutoksen johta*" OR "change management" OR "change policy" OR "change process") AND (sosiaalihuol* OR terveydenhuol* OR "sosiaali- ja terveydenhuol*" OR "social care" OR "socialcare" OR "health care" OR "healthcare" OR "social and health care")	4 733	4 427	89	9
Science Direct - Eng	review articles & research articles Subject areas Medicine and Dentistry (55) Nursing and Health Professions (50)	75	75	1	2
Science Direct - Fin	(lähiesimies OR keskijohto) AND (muutosjohtaminen OR "muutoksen johtaminen") AND (sosiaalihuolto OR terveydenhuolto OR "sosiaali- ja terveydenhuolto")	-	-	-	-
MEDIC	lähiesimie* esimie* keskijoh* "middle manager" "middle management" supervis* "first line manager" leadership "nurse manager" AND muutosjoht* "muutoksen johtaminen" "change management" "change policy" "change process" AND sosiaalihuol* terveydenhuol* "sosiaali- ja terveydenhuolto" "social care" "socialcare" "health care" "healthcare" "social and health care"	3	1	-	-
Yhteensä		5 236	4 865	137	12

Taulukko 4: Tietokannat, haut, osumat ja aineiston valinta.

Aineiston rajauksen tuntuessa ongelmalliselta huolellisesti mietitty tutkimuskysymys sekä sisäänotto- ja poissulkukriteerit ohjasivat hakuprosessia. Tietokantahaku yllä mainittuihin tietokantoihin tuotti määrällisesti valtavan paljon potentiaaleja viitteitä (5236 kappaletta), mutta vain pieni osa niistä eli 137 kappaletta hyväksyttiin lähempään tarkasteluun. Huolellisen tutkimuksiin perehtymisen jälkeen analyysiin valittiin ne, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Lopulliseen analyysiin valittiin 12 julkaisua (liite 1). Valintaprosessissa tavoitteena oli, että kaikki relevantit tutkimukset sisällytetään lopulliseen katsaukseen. Valintaprosessi tulee olla toistettavissa, jos näin halutaan. Tämän jälkeen alkoi katsaukseen sisällyttävien tutkimusten perinpohjaisempi tarkastelu. Prisma (2009) Flow diagrammi kuvaa aineiston systemaattisen valinnan etenemistä (kuvio 7).



Kuvio 7: Tutkimusaineiston systemaattisen valinnan eteneminen Prisma (2009) Flow diagrammin mukaan (mukaillen Stolt ym. 2016, 63).

5.3 Laadullinen tutkimus ja induktiivinen sisällönanalyysi

Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvälinen näkemys. Laadullisella tutkimuksella kehitetään teorioita ja malleja, jotka kehittävät reaali maailmaa. Laadullinen tutkimus on kaiken tutkimuksen ”äiti” (Kananen 2017, 33).

Kiviniemi (2018) luonnehtii laadullista tutkimusta prosessiksi. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse toimii aineistonkeruun välineenä, aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa tutkimusprosessin edetessä. Laadullisen tutkimuksen prosessimaisuus näkyy myös siinä, että tutkimuksen tekemisen vaiheet eivät välttämättä ole jäseneltävissä eri vaiheisiin, vaan esimerkiksi aineistonkeruuta koskevat ratkaisut muotoutuvat vasta tutkimuksen edetessä. Samalla tutkijan tietoisuudessa tapahtuu kehitystä, jota voi hyödyntää esimerkiksi tutkimustehtävän jalostamisessa (Kiviniemi 2018, 73-74.)

Vilkan (2015) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkityksellistä maailmaa, joka on sosiaalinen ja ihmisten välinen. Nämä merkitykset ilmenevät suhteina ja niistä muodostuneina merkityskokonaisuuksina. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tavoittaa ihmisen omakohtaisesti kokema kuvaus

todellisuudesta. Tämän kuvauksen tulisi sisältää niitä asioita, joita ihmiset pitävät merkityksellisenä ja tärkeänä omassa elämässään. Tutkittavan kokemukset eivät tule täysin ymmärretyksi, koska tutkija asettaa tematisointeja ja kysymyksiä vain omiin kokemuksiinsa ja ymmärrykseensä pohjaten. Tämän avulla hän pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimuskohdetta. (Vilkkä 2015, 118.) Kiviniemi (2018, 77) määrittelee laadullisessa tutkimuksessa kyse olevan vähitellen tapahtuvassa käsitteellistämistä tutkittavassa ilmiössä, ei etukäteen hahmotetun teorian testauksesta. Tutkijan teoreettiset näkökulmat ja vähitellen käsitteellistyvät näkemykset tutkittavana olevan ilmiön luonteesta suuntaavat osaltaan tutkimuksen kulkua.

Ronkainen, Pehkonen, Lindholm-Yläne & Paavilainen (2014) näkevät laadullisen tutkimuksen lähtökohtana myös merkitysten keskeisyyden. Ihmisten toimintaa pidetään merkitysvälitteisenä, kulttuurisesti ja sosiaalisesti mielekkäänä. Todellisuus kohdataan osana merkityksellisiä käytäntöjä: kieli, symbolit ja vakiintuneet tavat ymmärtää ja kommunikoida, kulttuuri, sen toimintatavat ja instituutiot ovat osa ihmisten kokemusta ja sitä kautta myös sen kertomista. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan näin ollen erityisesti ihmistä oman elämysmaailmansa kokijana, havainnoijana ja toimijana. Havainnot, kokemukset ja toiminnot puolestaan värittyvät suhteessa paikkaan, aikaan ja kokemuksiin. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään ymmärtää ja tulkita tutkimusaineistoa ja viedä ymmärrys ilmiöstä alkuperäistä käsitteellisemmälle tasolle. (Ronkainen ym. 2014, 81-83.)

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2016) mukaan laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, joka kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Siinä suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja tutkimusote on induktiivinen päätyen yksittäisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja suunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkittavaa ilmiötä käsitellään aina ainutlaatuisena tapahtumana ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 164.)

Kylmä & Juvakka (2007) mainitsevat myös induktiivisen päättelyn laadullisen tutkimuksen ominaispiirteeksi. Induktiivisessa päättelyssä havainnoita tehdään yksittäisistä tapahtumista, jotka yhdistetään jälleen laajemmaksi kokonaisuudeksi. Päättely on tällöin aineistolähtöistä. Induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysia kutsutaan myös konventionaaliseksi sisällönanalyysiksi. Oleellista konventionaalisisä sisällönanalyysissa on aineiston tiivistyminen ja abstraktoituminen, jolloin analyysin avulla kuvataan tutkittavana olevaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa. (Kylmä & Juvakka 2007, 22, 113.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimusmenetelmän metodi, jonka avulla etsitään merkityskokonaisuuksia ja merkityssuhteita. Sisällönanalyysia voidaan tehdä joko induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti (Vilkkä 2015, 163). Tämä tutkimus on tehty noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita.

Sisällönanalyysi on perustyöväline kaikenlaisessa laadullisen aineiston analyysissä. Sen avulla voidaan sekä analysoida dokumentteja, että järjestellä ja kuvata tutkimusaineistoa. (Kylmä & Juvakka 2007, 112.)

Induktiivisesti etenevässä sisällönanalyysissä nimetään analyysiyksikkö, joka voi olla sana tai sananparsi, lause tai asiakokonaisuus (reduointi). Tämän jälkeen aineistosta poimitaan tutkimuskysymysten suunnassa analyysiyksiköt, jonka jälkeen ne pelkistetään (reduointi). Pelkistetyt ilmaisut puolestaan ryhmitellään (klusterointi) samanlaisuuksien ja erilaisuuksien perusteella, minkä jälkeen tapahtuu abstraktointi alaluokiksi, edelleen yläluokiksi, mahdollisesti pääluokiksi. Näin saadut muodostetut luokat nimetään sisältölähtöisesti. (Kangasniemi & Pölkki 2016, 87.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) tiivistävät aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmevaiheiseksi prosessiksi: aineiston reduointiin eli pelkistämiseen, aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen eli abstraktointiin. Reduoinnin yhteydessä aineistosta karsitaan pois tieto, joka on epäolennaista tutkimuksen kannalta. Pelkistäminen tapahtuu tyypillisesti etsimällä aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Pelkistetyt ilmaisut listataan allekkain kadottamatta alkuperäistä dataa, näin luodaan pohja klusteroinnille. Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaisut käydään läpi etsien aineistosta samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet, jotka kuvaavat samaa ilmiötä ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, näistä luokista muodostuvat alaluokat. Alaluokkien nimeäminen tapahtuu luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Klusteroinnissa rakentuu edelleen pohja tutkimuksen rakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Klusterointia seuraa aineiston abstraktointi eli käsitteellistäminen, jossa pyritään erottamaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Tämän tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Abstraktointia jatketaan niin kauan, kuin se on mahdollista. Abstraktoinnissa empiirinen aineisto liittyy teoreettisiin käsitteisiin (kuvio 8). Tuloksiin muodostetaan empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Analyysin kaikissa vaiheissa tutkijan on tärkeää ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan käsin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127.)



Kuvio 8: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen Tuomea & Sarajärveä mukaillen (2018, 123).

Tämän tutkimuksen analyysiyksiköksi valikoitui aineistojen tekstin virke/virkkeet, jotka muodostivat luonnollisen kokonaisuuden tutkittavassa aineistossa. Aineiston lopullisen valinnan jälkeen käytiin kirjallisuuskatsaukseen valittu materiaali huolellisesti lävitse. Toisella lukukerralla niistä poimittiin ne virkkeet, joiden katsottiin vastaavan tutkimuskysymykseen. Tämän vaiheen jälkeen laadittiin taulukko, jossa näkyi artikkelin numero ja sen lisäksi jokaiselle analyysiyksikölle annettu numero. Analyysiyksiköitä kertyi yhteensä 186 kappaletta, jotka kaikki siirrettiin taulukkoon sisällönanalyysiä varten. Taulukkoon muodostettiin alkuperäisilmaisun jälkeen kentät pekkistetyille ilmaisuille, alaluokille, yläluokille ja pääluokille. Opinnäytetyössä korostui voimakkaasti prosessin merkitys, litterointi oli hyvin hidas ja aikaa vievä prosessi.

Sisällönanalyysi jatkui aineiston redusoinnilla, jolloin alkuperäisilmaisut muutettiin pekkistettyyn muotoon. Asiaan kuulumaton aineisto poistettiin ja pekkistetyt ilmaukset (186 kappaletta) kirjattiin asianmukaisesti taulukkoon omaan sarakkeeseensa. Pekkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Aineiston

klusteroinnissa eli ryhmittelyssä pelkistetyt ilmaisut jaettiin alaluokkiin. Alaluokkia muodostui analyysissa 27 kappaletta. Aluokat jaettiin sen jälkeen yläluokkiin, joita prosessissa muodostui 4 kappaletta. Pääluokkia muodostui loppujen lopuksi 1 kappale. Teoreettisten käsitteiden luominen eli abstraktointi tapahtui induktiivisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti pääluokkien kohdalla. Koko pelkistysprosessi pyrittiin tekemään tutkimuskysymyksen suuntaisesti alkuperäistä dataa kunnioittaen. Esimerkkejä luokitteluprosessista on esitetty alla olevassa taulukossa 5.

Artikkeli nro	Ote nro	Lainaus / Ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
2	25	leaders with few opportunities to meet with colleagues scored higher on the scale of emotional exhaustion and lower in personal achievement	Kollegiaalisten yhteyksien puute lisää henkistä kuormitusta ja heikentää henkilökohtaisia tuloksia	Kollegiaalinen tuki	Organisaation tuki
2	26	One informant in our study (a leader of a nursing home) was adamant that the nurse leader could benefit greatly from guidance/consultation in daily operations. These requests may not be unreasonable as other studies have shown that continuous guidance was needed in order for the organisation to attain the professional goals it set for itself	Mahdollisuus päivittäiseen ohjaukseen ja neuvoihin tuottaa auttaa koko organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa	Johdon tuki	Organisaation tuki
4	1	middle managers feel emotional dissonance, due to their position as both recipients and executors of organizational change. This makes them vulnerable to questions of loyalty, and they feel they have no backstage where they can express themselves openly. However, their ability to plan emotion management and to balance various conflicting expectations enables them to maintain autonomy during a radical change process.	Keskijohdon esihenkilöiden kyky hallita tunnetilaa ja tasapainottaa ristiriitaisia vaatimuksia auttaa heitä toimimaan muutoksen keskellä	Emotionaalinen dissonanssi	Esihenkilön johtamiskompetenssi
4	2	Being in the middle poses challenges related to role conflicts and questions of loyalty. The need to adjust appearances and expressions of opinion can cause person/role conflicts among middle managers	Ristipaine aiheuttaa esihenkilöissä ristiriitoja	Esihenkilöön kohdistuvat paineet	Esihenkilöiden vaatimukset

Taulukko 5: Esimerkkejä luokittelusta.

6 Opinnäytetyön tulokset

6.1 Lähiesihenkilön muutoksen johtamiseen vaikuttavat tekijät

Tulokset johdettiin sisällönanalyysiin kuuluvan abstraktoinnin jälkeen yläluokasta ja neljästä pääluokasta. Pääluokaksi muodostui muutoksen johtamiseen vaikuttavat tekijät.

Kokonaisuutta avataan yläluokkatasolla: yläluokiksi muodostuivat esihenkilön johtamiskompetenssi, esihenkilötyön vaatimukset, muutoksen prosessi ja organisaation tuki. Kukin yläluokka sisältää esihenkilötyöhön joko edistävasti ja/tai estävästi vaikuttavia tekijöitä. Esimerkki sisällönanalyysin pääluokasta sekä ylä- ja alaluokista on nähtävissä alla (kuvio 9). Tulosten käsittelyssä termit ”lähiesihenkilö” ja ”keskijohto” edustavat samaa ammatillista roolia.

Pääluokka		Lähiesihenkilön muutoksen johtamiseen vaikuttavat tekijät			
Yläluokat		Esihenkilön johtamiskompetenssi	Esihenkilötyön vaatimukset	Muutoksen prosessi	Organisaation tuki
Alaluokat	Henkilökohtaiset johtamistaidot	Liiallinen työkuorma	Henkilöstön sitoutuminen	Johdon tuki	
	Oma sitoutuminen	Muutosväsymys	Luottamus esihenkilöihin	Kollegiaalinen tuki	
	Ongelmanratkaisukyky	Rajalliset resurssit	Muutoksen suunnittelu	Muutosjohtamiskoulutus	
	Osallistava päätöksenteko	Roolien moninaisuus	Muutoksen toteutus	Ylimmän johdon viestintä muutoksesta	
	Tunneällyn käyttö	Työn luonne	Muutoksen visio		
	Viestintä		Muutostarpeen ymmärtäminen		
	Yhteistyötaidot		Palkitseminen		

Kuvio 9: Sisällönanalyysi: pää-, ylä- ja alaluokat.

6.1.1 Esihenkilötyön vaatimukset

Työn vaativuus ja siihen liittyvät vaatimukset osoittautuvat merkittäväksi esteeksi muutoksen johtamiselle. Muutoksen johtamisesta estävinä tekijöinä (tutkimus 4) Boyalin & Hewisonin (2019) mukaan on se, että vaikkakin lähiesihenkilöille osoitetaan johtamisrooli, valtaosa heidän ajastaan kuluu operatiivisen toiminnan johtamiseen pitkän tähtäimen strategian ja hoitotyön vision luomisen sijaan. Päivittäisestä toiminnasta ja sen mukanaan tuomista haasteista huolehtiminen muutosprosessin aikana estää lähiesihenkilöitä osallistumasta työyhteisön strategiseen päätöksentekoon ja muutoksen vaatimaan strategiseen johtamiseen. Myös Taylor (2014) toteaa tutkimuksessaan (tutkimus 11), että suurin haaste muutosjohtamiselle on, että sille ei omistauduta tarpeeksi johtuen päivittäistyön haasteista ja ajanpuutteesta (Taylor 2014).

Boyalin & Hewisonin (2019) tutkimuksessa organisaation tiukka talous ja rahoitus luovat kovia ulkoisia paineita muutoksen käynnistämiseen. Lähiesihenkilöt kokevat tasapainottelevansa säästöjen tekemisen ja potilaille tarjottavan laadukkaan hoidon välillä. (Boyal & Hewison 2019.) Tiukka budjettikuri ja kasvava hoidon tarve aiheuttavat keskijohdossa riittämättömyyden tunnetta ja toimivat muutoksen johtamisen esteenä myös Tingvollin, Sæterstrandin & Mc Cluskyn (2016) tutkimuksessa (tutkimus 12).

Delmatoddin & Lazaruksen (2019) mukaan (tutkimus 6) keskijohdossa toimiminen muutosprosessin aikana asettaa lähiesihenkilöt alttiiksi eri roolien välisille konflikteille ja lojaliteettiepäilyille. Jatkuva ristipaineessa oleminen voi aiheuttaa ristiriitailanteita myös lähiesihenkilöiden välille. Keskijohto tasapainoilee jatkuvuuden ja muutoksen välillä pyrkien minimoimaan muutoksen aiheuttamat negatiiviset tuntemukset. Huoli muutoksen aiheuttamista tuntemuksista työntekijöille muodostaa monitahoisen haasteen keskijohdolle. (Delmatodd & Lazarus 2019.) Muutoksen aiheuttama paine synnyttää konflikteja henkilökunnan keskuudessa ja henkilökunnan välisten ristiriitojen selvittely vie merkittävästi lähiesihenkilön aikaa ja resursseja muutosprosessin aikana. (Tingvoll, Sæterstrand & Mc Clusky 2016.) Myös lähiesihenkilöt itse kokevat turhautumisen tunteita muutosprosessin aikana, uuden johtamistavan käyttöönotto muutosprosessin aikana luo jännitteitä keskijohdon sisällä (Candy 2013, tutkimus 5). Muutosprosessi aiheuttaa aina ristiriidan lähiesihenkilön ja henkilökunnan välille (Taylor 2014). Edellä mainittujen tekijöiden voidaan katsoa estävän muutoksen johtamista lähiesihenkilötasolla.

Tingvollin, Sæterstrandin & Mc Cluskyn (2016) mukaan jatkuva resurssipula ja hektinen työtahti hankaloittaa muutoksen johtamista. Lähiesihenkilöillä on hyvin rajoitetusti aikaa käsitellä hoitotyön haasteita muutosprosessin aikana. Jatkuva tehtävien uudelleen priorisointi, useiden eri velvollisuuksien hoito ja yksinäisyyden tunne kuormittavat lähiesihenkilöitä muutoksen johtamisessa. Kiireeltä ei jää aikaa hoitotyön johtamiseen ja mentorointiin, lisäksi henkilökunnan sairaspöissaoloihin liittyvät henkilöstöhallinnon tehtävät lisäävät työkuormaa. (Tingvoll, Sæterstrand & Mc Clusky 2016.)

Kumah, Ankomah & Antwi (2016) toteavat (tutkimus 10) että lähiesihenkilöt joutuvat toimimaan useassa eri roolissa muutoksen johtamisen yhteydessä. Heidän työtehtäviinsä voi kuulua henkilökunnan tiedottaminen tulevasta muutoksesta, henkilökunnan koulutus, henkilökunnan tukeminen ja roolimallina oleminen, yhteistyö omien kollegojen ja ylemmän johdon kanssa muutoksen juurruttamiseksi sekä muutosvastarinnan käsitteleminen. Muutoksen johtamista hankaloittaa näiden roolien epäselvyys ja niiden ristiriitaisuus, samoin kuin suuri työkuorma ja lähiesihenkilön kokema stressi. (Kumah, Ankomah & Antwi 2016.) Keskijohto joutuu tasapainoilemaan perustehtävänsä sekä dynaamisen ja muutokseen tähtäävän kehittämistyön välillä (Gutberg & Whitney 2017, tutkimus 8).

6.1.2 Organisaation tuki

Kodama & Fukahori (2017) toteavat tutkimuksessaan (tutkimus 9), että lähiesihenkilöt joutuvat tekemään yksiköissään sitovia päätöksiä vaillinaisilla valtuuksilla. Autonomian puute vaikuttaa estävästi lähiesihenkilön muutoksen johtamiseen. Samaa toteavat Austin, Creim & Grudniewicz (2020, tutkimus 2) sekä Gunnarsdóttir (2016, tutkimus 7), pitkäkestoinen muutos voi vähentää merkittävästi lähiesihenkilön itsenäistä päätöksentekovaltaa. Autonomian määrällä on merkittävä vaikutus keskijohdon kykyyn johtaa muutosta. (Austin, Creim & Grudniewicz 2020.) Gunnarsdóttirin (2016) mukaan lähiesihenkilöt kokevat emotionaalista dissonanssia vähentyneeseen autonomiaan liittyen, epäsuhta organisaation odotusten ja oman toimivallan välillä koetaan kohtuuttomaksi.

Sen sijaan lähiesihenkilöiden koulutus muutosjohtamiseen ja koulutuksen mahdollistaminen organisaation tasolla vaikuttavat edesauttavasti muutoksen johtamiseen (Kodama & Fukahori 2017, Al-Hussami, Hamad, Darawad & Maharmeh 2020, tutkimus 1). Boyalin & Hewisonin (2019) tutkimuksessa todetaan, että jos lähiesihenkilöltä puuttuu strateginen tietämys organisaation ja työyhteisön tavoitteista halutun muutoksen aikaansaamiseksi tämä kertoo riittämättömästä ylimmän johdon tiedottamisesta ja henkilöstön kouluttamisesta. Puutteet muutosjohtamiskoulutuksessa vaikuttavat estävästi muutoksen johtamiseen. Samassa tutkimuksessa painotetaan voimakkaasti tarvetta kouluttaa tulevaisuuden johtajia, joka puolestaan tukee muutoksen johtamista tulevaisuudessa. (Boyal & Hewison 2019.) Samaa kantaa edustavat tutkimuksessaan Kumah, Ankomah & Antwi (2016), joiden mukaan riittämätön muutosjohtamisen koulutus on suurin este lähiesihenkilöiden johtamiselle muutoksessa.

Osaston johdolla on merkittävä rooli keskijohdon kokemien ulkoisten ja sisäisten paineiden hallinnassa. Johdon rooli lähiesihenkilön tukemisessa päivittäisessä toiminnassa edistää merkittävästi muutoksen johtamista. Mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja saada hyväksyntää omille tunteille ja ammatillisille käsityksille muutoksen keskellä lisää lähiesihenkilön autonomian tunnetta. (Boyal & Hewison 2019.) Jos ylin johto ei valtuuta tai anna tarpeeksi tukea keskijohdolle muutoksen aikana, tämä muodostuu esteeksi muutoksen johtamiselle. Keskijohdolle tulisi antaa valtaa ratkoa ongelmia ja tehdä muutoksia omien aloitteiden kautta. Ylimmän johdon tulisi luopua ennakkokäsityksistä ja tunnistaa sekä kehittää keskijohdon strategista roolia (Kumah, Ankomah & Antwi 2016.) Organisaation rakenteet voivat joko edistää tai haitata keskijohdon toimimista strategian edistäjänä (Gutberg & Whitney 2017). Keskustelutuki ylemmän johdon taholta muutosta läpi vietäessä koetaan tärkeäksi ja voimannuttavaksi (Gunnarsdóttir 2016.) Johdon tuki, lähiesihenkilöiden muutoksen suunnitteluun saatu aika ja muutosjohtamiskoulutus ovat ratkaisevassa roolissa muutoksen johtamisen tukena ja edistäjänä. (Boyal & Hewison 2019, Kumah, Ankomah & Antwi 2016.)

Austinin, Creimin & Grudniewiczin (2020) mukaan ylemmän johdon epäselvät odotukset muutosprosessista hankaloittavat lähiesihenkilön muutoksen johtamista. Candy (2013) toteaa keskijohdon onnistuvan paremmin muutoksen viestinnässä ja järjeistämässä, jos se saa riittävästi tietoa ylimmältä johdolta muutoksen aikana. Tapa, jolla muutosta johdetaan ylimmältä tasolta määrittää osallisten sitoutumisasteen muutokseen ja sen, miten hyvin he toimivat uudessa ympäristössä. (Candy 2013.) Johdon täytyy viestiä riittävästi ja oikein vähentääkseen muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta (Gutberg & Whitney 2017.) Oikein toteutettu johdon viestintä toimii edistävänä tekijänä muutoksen johtamisessa.

Candyn (2013) tutkimuksessa kommunikaatio ylemmän johdon kanssa koetaan tärkeäksi muutoksen järjeistämävaiheessa, mutta johdon sekaantuminen ja keskijohdon syyllistäminen päivittäisen toiminnan operoinnin yhteydessä aiheuttaa hämmennystä. Lähiesihenkilöt kokevat joutuneensa tilanteessa epäasiallisen kontrolloinnin kohteeksi. Sama kävi ilmi Tingvollin, Sæterstrandin & Mc Cluskyn (2016) tutkimuksessa. Jos ylimmältä johdolta ei tule ymmärrystä muutoksen johtamisen haasteissa, tämä toimii estävänä tekijänä muutoksen johtamiselle. (Tingvoll, Sæterstrand & Mc Clusky 2016.) Johdon asiallinen ja arvostava kommunikaatio luo tärkeyden tunteen muutokselle. Tämä varmistaa sen, että ylimmän johdon tuki on kriittistä muutoksen johtamisen yhteydessä. (Candy 2013.)

Jos keskijohdolle ei ole keskustelufoorumia vaikeiden asioiden käsittelyyn muutosprosessin aikana, tämä toimii estävänä tekijänä muutoksen johtamiselle. Kollegiaalinen tuki koetaan tärkeäksi varsinkin niissä tilanteissa, joissa keskijohdon mielipiteet eivät saa riittävästi huomiota päätöksiä tehtäessä. Kollegiaalisten yhteyksien puute lisää lähiesihenkilön henkistä kuormitusta ja heikentää henkilökohtaisia tuloksia. Mahdollisuus päivittäiseen ohjaukseen ja neuvoihin auttaa paitsi lähiesihenkilöä, myös koko organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. (Tingvoll, Sæterstrand & Mc Clusky 2016, Kumah, Ankomah & Antwi 2016.)

Kumah, Ankomah & Antwi (2016) painottavat ylemmän johdon velvollisuutta luoda edellytykset ja olosuhteet työn tekemiselle tarjoamalla riittävästi työtä, tukea ja resursseja. Lähiesihenkilöiden roolin tunnistaminen työn kehittäjänä ja kaksisuuntaisena viestinviejänä koetaan tärkeänä. Organisaation tulisi tarjota lähiesihenkilölle tarvittavat tiedot ja taidot muutoksen toteuttamiseen ja läpiviemiseen omalla vastuualueellaan. (Kumah, Ankomah & Antwi 2016, Gutberg & Whitney 2017.) Lähiesihenkilöntyön kehittämisessä tulisi huomioida yhtä lailla hallinnolliset kuin ihmissuhdetaidotkin. (Kumah, Ankomah & Antwi 2016, Al-Hussami, Hamad, Darawad & Maharmeh 2020). Edellä mainitut tekijät ovat kaikki muutoksen johtamista edistäviä tekijöitä.

Organisaation muutosvalmius on edellytys muutoksen toteutumiselle. Muutosvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatiotasolla ylimmän johdon sitoutuminen, muutosagenttien osaaminen ja esihenkilöiden tuki. Transformaalinen johtajuus nähdään opeteltavissa olevana

ominaisuutena. Hallinnon tehtävänä on laatia ohjeita ja käytänteitä, jotka vähentävät muutoksen negatiivista vaikutusta. (Al-Hussami, Hamad, Darawad & Maharmeh 2020.)

6.1.3 Esihenkilön johtamiskompetenssi

Kodama & Fukahori (2017) näkevät tutkimuksessaan lähiesihenkilön muutoksen johtamista edistävinä taitoina itseluottamuksen ja kyvyn toimia standardien mukaan. Lähiesihenkilön proaktiivisuus ja ongelmanratkaisukyky nähdään myös tärkeinä ominaisuuksina. Muutosta johtavalta lähiesihenkilöltä odotetaan kykyä katsoa asioita uusista näkökulmista, ongelmien hahmottamiskykyä, priorisointitaitoja ja uskoa muutokseen. Muita lähiesihenkilöltä toivottavia ominaisuuksia ovat taito asettaa realistisia tavoitteita, osallistava päätöksentekokyky, taito oikea-aikaiseen kommunikaatioon ja kyky arvioida muutoksen tulevia vaikutuksia. (Kodama & Fukahori (2017.) Tingvollin, Sæterstrandin & Mc Cluskyn (2016) mukaan oleellista on, että lähiesihenkilö hallitsee viestintätaidot.

Empatiakyky nähdään yhtenä muutoksen johtajan tärkeimmistä kyvyistä. Lähiesihenkilön tunneäly, joka nousee empatiasta, nähdään muutoksen johtamista edistävänä tekijänä. (Kodama & Fukahori 2017, Taylor 2014.) Terveysthuollon lähiesihenkilöiden tulisi ymmärtää, että tunneällyn käyttö oikein johtamisessa voimaannuttaa työntekijöitä muutoksen aikana. Muutosjohtaja, joka ei ota huomioon työntekijöidensä tunteita ja käyttäytymistä muutosprosessin aikana tulee todennäköisesti kohtaamaan hämmennystä, muutosvastarintaa ja työmoraaalin laskua. Hyödyntämällä tunneälyä lähiesihenkilö pystyy lieventämään muutokseen liittyviä negatiivisia tunteita ja johtaa työyhteisöä, jossa empaattisuus, tuen antaminen ja menestyksen jakaminen ovat itseisarvoja. Kun esihenkilöt johtavat yksikköään tunneälyä käyttäen, he tuovat ihmisissä esiin heidän parhaat puolensa. (Delmatodd & Lazarus 2019).

Muutoksen johtamista edistää myös lähiesihenkilön kyky hyväksyä erilaisia näkemyksiä. Lähiesihenkilön ymmärrys siitä, että johtaminen on tiimityötä, koetaan tärkeäksi. Muutoksen läpiviemiseen tarvitaan koko työyhteisön ja organisaation panostusta. (Boyal & Hewison 2019.)

Gunnarsdóttirin (2016) mukaan lähiesihenkilöt joutuvat hallitsemaan tunteitaan sekä muutoksen toimeenpanijoina että muutoksen kohteina. Omien tunteiden uudelleen määrittely koettiin välttämättömäksi muutoksen johtamisessa, jotta lähiesihenkilöt pystyivät säilyttämään oman autonomiansa. Terveysthuollon lähiesihenkilöt työskentelevät kompleksisessa ympäristössä, joka vaatii päivittäistä omien tunteiden hallintaa. Omien tunteiden johtaminen koetaan keinona vastata ristiriitaisiin tunteisiin ja päätöksentekovallan vähenemiseen. Lähiesihenkilöt kokevat tärkeäksi valinnanvapauden sekä sen, milloin ja miksi tunteiden johtamista kannattaa käyttää ollessaan vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa. Tunteiden johtaminen nähdään mahdollisuutena voimaannuttaa itsensä. Usko omiin kykyihin vahvistuu ja luottamus muutoksen johtamista kohtaan kasvaa. (Gunnarsdóttir 2016.) Näiden

tietojen valossa lähiesihenkilön omien tunteiden johtaminen voidaan tulkita muutoksen johtoa edistäväksi tekijäksi.

Candyn (2013) mukaan viestintä on tärkeä muutoksen johtajan ominaisuus luottamuksen synnyttämiseksi. Gutberg & Whitney (2017) painottavat viestinnän olevan alue, jolla lähiesihenkilö vaikuttaa muutokseen. Al-Hussami, Hamad, Darawad & Maharmeh (2020) näkevät viestinnän, motivaation ja tiimin rakentamisen edistävän muutoksen toteuttamista. Taylor (2013) painottaa henkilökohtaista johtajuutta muutoksen onnistumiseksi. Muutosjohtajan halutaan olevan karismaattinen johtaja, joka tukee ja antaa selkeän mission ja arvot. Jämäkän, toisaalta ohjeistavan ja roolimallina toimivan esihenkilön nähtiin onnistuvan paremmin muutoksen johtamisessa. Lähiesihenkilön halutaan hallitsevan tiedonkeruun ja osallistavan muutosagenttien ohella kaikki tiimin jäsenet kaikilla tasoilla muutoksen suunnitteluun ja implementointiin. Lähiesihenkilön halutaan olevan myös vuorovaikuttaja, joka kerää tietoa käytännön haasteista ja ohjaa samalla uusien prosessien ja järjestelmien käyttöön. Hyvä muutosjohtaja edustaa alaisiaan muutoksessa, kirkastaa tehtävän ja tavoitteet sekä motivoi tiimin jäsenet pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseksi. Läpinäkyvyys ja yhteistyö avainhenkilöiden kanssa auttaa muutoksen läpiviemisessä. Lähiesihenkilöltä odotetaan kykyä olla joutumatta omien tunteidensa vietäväksi. (Taylor 2013.)

Muutosjohtajan halutaan olevan kommunikoija, yhteyshenkilö, edustaja, muutosvastarinnan käsittelijä ja valmentaja. (Balluck 2020, tutkimus 3.) Kumah, Ankomah & Antwi (2016) määrittelevät viisi ominaisuutta muutosjohtajalle. Hänen tulee jakaa tietoa, olla muutoksen airut, kehittäjä, henkilöstön liittolainen ja resurssien johtaja. IT-taidot nähdään myös eduksi muutoksen johtamisessa. Muutosjohtajan tulee toimia muutoksen ”myyjänä”. (Kumah, Ankomah & Antwi 2016.) Menestyäkseen muutoksen läpiviennissä lähiesihenkilön tulee ymmärtää oma roolinsa muutoksen läpiviejänä. (Gutberg & Whitney 2017.) Al-Hussamin, Hamadin, Darawadin & Maharmehin (2020) mielestä hyvät johtamistaidot ovat edellytykset muutoksen onnistumiselle.

Muutoksen johtamista estävinä tekijöinä Boyal & Hewison (2019) näkivät heikon johtamisen, joka johtaa heikkoihin tuloksiin. Jos lähiesihenkilö sallii huonon suorituksen ja on sokea muutostarpeelle, se koetaan merkinä huonosta johtamisesta. (Boyal & Hewison 2019.) Myös liika empaattisuus koettiin esteeksi muutoksen johtamiselle (Taylor 2013).

Lähiesihenkilön muutoksen johtamisen kannalta on tärkeää, että hän itse uskoo muutostarpeeseen ja sitoutuu muutokseen. Jos lähiesihenkilön omat uskomukset ovat epäsuhdassa organisaation mission kanssa tämä voi johtaa emotionaaliseen dissonanssiin. (Gunnarsdóttir 2016.) Tingvoll, Sæterstrand & Mc Clusky (2016) viittaavat myös emotionaaliseen dissonanssiin lähiesihenkilön ollessa ristipaineessa päivittäisten työtehtävien ja ylemmän johdon vaatimusten välissä. Huoli potilaan hoidon kokonaislaadusta aiheuttaa

lähiesihenkilölle ahdistusta ja riittämättömyyden tunnetta, joka johtaa motivaation laskuun. (Tingvoll, Sæterstrand & Mc Clusky 2016.) Tämä toimii estävänä tekijänä muutoksen johtamiselle.

Tingvoll, Sæterstrand & Mc Clusky (2016) tulivat tutkimuksessaan johtopäätökseen, että lähiesihenkilöt olivat hyvin motivoituneita ja sitoutuneita tehtäviinsä muutosprosessin aikana ja olivat valmiita tekemään myös muita tarvittavia tehtäviä. Balluck (2020) painotti lähiesihenkilön omaa sitoutumista muutokseen ja erityisesti myönteisen asenteen osoittamista muutosta kohtaan. Muutoksen perustelu myös omalle itselle koettiin tärkeäksi. (Balluck 2020.) Edellä mainitut tekijät luonnollisesti muutoksen johtamisen edistävänä tekijöinä

6.1.4 Muutoksen prosessi

Kodaman & Fukahorin (2017) mukaan henkilökunnan tulisi sitoutua automaattisesti muutokseen. Delmatoff & Lazarus (2014) puolestaan pohtivat, kuinka työntekijät organisaatioiden kaikilla eri tasoilla ovat stressaantuneita ja hämmentyneitä ”muutoslumimyrskystä”. Monen työntekijän adoptoitumiskyky muutokseen on huono. He kokevat muutoksen johtavan organisaation häiriötilaan, josta seuraa epävarmuuden lisääntymistä ja ahdistusta. Muutosväsymys lisää muutosvastarintaa, heikentää työmoraalia ja vaarantaa sääntöjen noudattamisen. Tämän päivän muutosjohtajat joutuvat kokemaan ennennäkemättömän kovaa muutoksen vastustamista. Mitä alemmalle tasolle organisaatiossa kuljetaan, sitä suurempaa muutosvastarintaa on. Merkittävät muutokset työntekijöiden työtapoihin koetaan muutosuhaksi. (Delmatoff & Lazarus 2014.) Jos yksilökohtaista muutosvalmiutta ei kyetä huomioimaan, tämä toimii estävänä tekijänä muutoksen johtamisessa. (Austin, Chreim & Grudniewicz 2020.)

Organisaation muutosvalmius voidaan saavuttaa, kun organisaation jäsenet ovat sitoutuneita muutosprosessiin. Sitoutuminen nähdään tärkeimpänä indikaattorina organisaation muutosvalmiudelle. (Al-Hussami, Hamad, Darawad & Maharmeh 2020.) Kodama & Fukahori (2017) painottavat muutoksen suunnittelussa realististen tavoitteiden asettamista. Muutoksen visioinnissa auttaa muutoksen tulevien vaikutusten arviointi. (Kodama & Fukahori 2017.) Muutoksen viitekehyksen noudattaminen auttaa muutoksen läpiviennissä (Al-Hussami, Hamad, Darawad & Maharmeh 2020), Balluck 2020).

Oikeassa suhteessa tarpeeseen oleva muutos motivoi. Näkemys hyödyistä lisää muutoshalukkuutta ja tieto muutoksen sisällöstä edistää itseohjautuvuutta. Oikeudenmukaiseksi koettu menettely ja hyötyjen jakaminen edistää muutosvalmiutta. Muutoksen palkitsemisen reiluus ja koko muutosprosessin reiluus edistävät muutoksen johtamista. (Austin, Chreim & Grudniewicz 2020, Candy 2013.)

Luottamuksella on iso merkitys muutoksessa. Lähiesihenkilöt voivat perustella työntekijöille muutoksen tarvetta ja vähentää siten muutosvastarintaa. (Al-Hussami, Hamad, Darawad &

Maharmeh 2020). Viestintätaidot ovat merkittävässä asemassa lähiesihenkilön johtamiskompetenssin lisäksi myös muutoksen prosessin hallinnassa. Austinin, Chreimin & Grudniewiczin (2020) mukaan lähiesihenkilöt olivat muutosagentteina toimiessaan vastuussa ”etulinjassa” muutosviestinnästä, johon kuului muutoksen rationalisointi, muutoksen kohde ja itse muutosprosessi. Valmistautuminen muutosviestin välittämiseen koetaan tärkeäksi muutoksen johtamisessa (Gunnarsdóttir 2016). Alaiset luottavat esihenkilöihin, vaikkakin heiltä saattaa puuttua tietoa ja resursseja muutoksen toteuttamiseksi. Lopullinen menestys riippuu muutosjohtamisesta ja työntekijöiden valmentamisesta. (Austin, Chreim & Grudniewicz 2020.) Muutos tulee epäonnistumaan, jos päättävä taho ei ole riittävän hyvin valmistautunut muutokseen tai se on aliarvioinut muutoksen laajuuden (Tingvoll, Sæterstrand & Mc Clusky 2016). Candy (2013) mukaan johto hyötyy muutosprosessista, joissa huomioidaan työntekijöiden subjektiiviset kokemukset muutoksen johtamisesta. Pääsyy muutoksen epäonnistumisessa ovat puutteet ylimmän johdon huomiolla ja muuttumisessa palkitsemisessa. (Candy 2013.)

Balluckin (2020) mukaan muutos lähtee muutostarpeen tiedostamisesta ja muutoshalukkuudesta. Ymmärrys tehtävistä muutoksista ja kyky toimia roolimallina jatkuvat koko muutosprosessin ajan. Lopuksi muutos juurrutetaan. Muutoksen johtamisessa selkeät roolit ja vastuut auttavat ymmärtämään uutta toimintamallia. (Balluck 2020.)

7 Pohdinta ja kehittämissuhteet

7.1 Lähiesihenkilön oman johtamiskompetenssin merkitys muutoksen johtamisessa

Pohdittaessa opinnäytetyön tuloksia huomio kiinnittyy johtamiskompetenssin merkitykseen muutoksen johtamisen aikana. Lähiesihenkilön työn roolien moninaisuus painottuu selkeänä osa-alueena. Päivittäisen, ajoittain hyvin kompleksisen operatiivisen toiminnan johtamisen yhteensovittaminen monitahoiseen muutoksen johtamiseen haastaa helposti tavoitettavissa ja lähestyttävissä olevan lähiesihenkilökäsityksen. Tämä sopii yhteen Laaksosen & Ollilan (2017, 140-141) käsitykseen johtamiskompetenssin moninaisuudesta ja niistä odotuksista, mitä lähiesihenkilötyöhön kuuluu.

Lähiesihenkilöllä on hyvä mahdollisuus toimia uudistuksen ja sen käytännön toteutuksen välittäjänä, koska organisaation arki on heille tuttua (Laaksonen & Ollila 2017, 40). Huomattakoon, että opinnäytetyön tulosten mukaan päivittäisen työn organisointi yhdistettynä muutosjohtamiseen on haastava yhdistelmä, joka on arkipäivää monelle sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesihenkilölle. Lähiesihenkilön mahdollisuus sekä johdon konsultointiin että kollegiaaliseen keskusteluun oman viiteriikän sisällä muutoksen aikana toimii ehdottomasti yhtenä muutoksen johtamisesta edistävänä tekijänä ja tulisi ottaa säännölliseksi käytänteeksi muutosprosessin aikana.

Pirinen (2017) toteaa, että muutosjohtamisessa esihenkilön haasteena on se, että hänen tulee johtaa muutosta reaaliajassa katsoen samalla tulevaisuuteen, josta hänellä itselläänkään ei ole vielä tietoa. Päätökset, joita hänen on vietävä lävitse, saattavat sotia hänen henkilökohtaisia periaatteitaan vastaan. Muutoksen tavoitteet voivat olla epärealistisia suhteutettuna käytettävissä oleviin resursseihin. Esihenkilön ollessa näkyvällä paikalla päivittäisen työn organisoinnissa muutoksen aiheuttamat paineet, erilaiset virheet, epäonnistumiset ja negatiiviset tuntemukset on helppo kohdistaa esihenkilöihin. Tämä asettaa lähiesihenkilön suurten haasteiden eteen ja saattaa pahimmillaan johtaa lähiesihenkilön uupumiseen. Uupunut lähiesihenkilö ei jaksakaan johtaa muutosta, ja tämä heijastuu suoraan koko työyhteisön työhyvinvointiin. Vastuu muutoksen johtamisesta ja sen lopputuloksesta kuuluu kaikille esihenkilötasoille organisaation johtoa myöten. Työhyvinvoinnin johtaminen on olennainen osa muutoksen johtamista. (Pirinen 2017, 150-153.) Tämä on hyvin nähtävissä myös opinnäytetyön tuloksissa, organisaation johdon tuen merkitystä kaikilla johtamisen tasoilla muutoksen johtamisen yhteydessä ei voida kyllin korostaa. LEAN-ajattelusta tuttua GEMBA-kävelyä voisi hyvin hyödyntää tässä yhteydessä.

Myös muutosjohtamiskoulutukselle ja muulle johtamiskoulutukselle on tulosten perusteella selkeä tarve. Sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesihenkilöt hyötyisivät esihenkilöasemaan sidotusta koulutuksesta. Tämän tyyppinen koulutus on esimerkiksi käytössä organisaatiossa, jossa työskentelen ja se on nimeltään johtamisen erikoisammattitutkinto eli JET.

Muutoksen johtaminen on aina prosessi. Se kuinka hyvin prosessissa hiotut käytänteet jäävät elämään riippuu täysin siitä, kuinka koko organisaatio on sitoutunut muutokseen alimmista kerroksista aina ylintä johtoa myöten. Niirasen ym. (2014, 99) mukaan johtajien sitoutuminen, motivointi ja tulosten saavuttaminen ovat ydinkysymyksiä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Ainut mikä on pysyvää, on muutos. Vaikkakin muutosjohtaminen on käsitteenä vanha, sote-uudistuksen mukanaan tuoma palvelujärjestelmän muutos asettaa meidät kaikki uuden oppimisen kynnykselle. Tämä opinnäytetyöprosessi sattui saumaan, jolloin Covid-19 tuli ja muutti peruuttamattomasti koko maailman. Vaikkakin opinnäytetyöprosessi keskeytyi lähes kokonaan noin kahdeksi vuodeksi, tämä on ollut minulle monella tapaa hyvin opettavainen kokemus.

Kuntien vastuulla oleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä on ollut viimeisen vuosikymmenen ajan jatkuvien, sekä sisältä kunnista, että ulkoa ohjattujen kunta- ja palvelurakennemuutosten keskellä (Niiranen ym. 2014, 19). Julkisen hallinnon monimuotoistuksessa ja uudistuessa se tulee sisältämään hyvinkin nopeatempoisia, osin yritysmaailmasta tuotuja kehittämismuotoja ja uudentyypisiä julkisen sektorin toimintatapoja. Aiemmin käytössä olleet johtamisen ja palveluiden järjestämisen tavat ja muodot eivät ole enää sellaisenaan toimivia, joten uusia vaihtoehtoja halutaan ottaa käyttöön hyvinkin nopealla aikataululla. (Niiranen ym. 2014, 19.)

Johtamisen toimintaympäristö sosiaali- ja terveydenhuollossa muuttuu jatkuvasti. Tästä johtuen organisaation sisäisiin palveluihin, johtamisjärjestelmiin ja toimintarakenteisiin on pakko tehdä uudistuksia. Osa toimintaympäristön muutoksista on sellaisia, että niihin ei voi vaikuttaa kuntaorganisaation sisältä. Organisaatiouudistuksista puhuttaessa reformilla tarkoitetaan tavallisimmin aktiivista toiminnan uudistamista. Reformi voi olla myös reagointia useisiin laajempiin muutoksiin. Tällöin se on asioiden tavoitteellista ja tietoista järjestämistä ympäristössä tapahtuneiden muutosten ja niitä seuranneiden uudistamis- ja korjausvaatimusten mukaisesti. Muutos puolestaan on uudistusta laajempi ilmiö sisältäen tietoisia uudistuksia sekä organisaation, että sen toimijoiden mukautuessa olosuhteiden ja toiminnan ehtojen muuttumiseen. Osa organisaatioissa tehdyistä uudistuksista on mukautumista laajempiin yhteiskunnan muutoksiin, osa puolestaan liittyy aikaisemmin tehtyjen uudistusten haitallisten tai ennakoimattomien vaikutusten korjauksiin. Osa liittyy selkeämmin organisaation oman toiminnan ja sen kehittämisen prosesseihin. (Niiranen ym. 2014, 145.)

Määriteltäessä johtajan työnkuvaa sosiaali- ja terveydenhuollossa se on usein laajempi kokonaisuus, kuin perinteisistä johtajan ammattinimikkeistä tai organisaation nimistä voisi päätellä. Sosiaali- ja terveystalouksista vastaavien henkilönimikkeitä on runsaasti. Tehtäväalueet ovat laajoja, monialaisia ja monipuolisia. (Niiranen & Lammintakanen 2015, 23-24.) Työyhteisöissä ylimmän, strategisen tason johtajilta sekä organisaatioiden lähi- ja keskitasolla työskenteleviltä edellytetään ammatillisesti korkealaatuista johtamista, johtamisaamista ja toimivia välineitä johtamiseen, jotta johtaminen onnistuisi välillä turbulentissakin ympäristössä organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Niiranen & Lammintakanen 2014, 19.)

Lähijohtajien työssä korostuvat erityisesti työntekijöiden ja heidän osaamisensa tukeminen sekä palveluiden ja prosessien kehittäminen (Niiranen ym. 2014, 50-52). Raukon (2014) mukaan muutoksen johtaminen on jatkuvaa dialogia sen perusteluista ja mahdollisuuksista. (Niiranen ym. 2014, 85). Kuten jo aiemmin todettua, lähiesihenkilöt ovat muutoksen etulinjassa toteuttaen sitä käytännössä. Rooli on raskas ja vaativa ja sen tärkeyttä ei voi vähätellä.

Kaikki johtaminen on muutosjohtamista (Hiltunen 2012, 65). Muutoksen johtaminen on yksi johtamistyön suuria haasteita. Esihenkilön tehtävä on valaa uskoa muutoksen läpiviemiseen. Terveydenhuollon organisaatioissa organisaatiomuutosten päämääränä tulee olla potilaan tai asiakkaan hyvä hoito tai palvelu. (Laaksonen & Ollila 2017, 111.) Sote-uudistuksen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä tarvitsee hyvän ja toimivan muutosjohtamiskulttuurin. Tämän takia muutosjohtamiskoulutus erityisesti lähiesihenkilökompetenssin parantamiseksi olisi ensiarvoisen tärkeää. Myös lähiesihenkilöiden tukemiseen organisaation taholta muutoksen johtamisen yhteydessä tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota.

7.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Terveystutkimuksen olennaisena osana on pohdinta eettisyydestä ja luotettavuudesta (Kylmä & Juvakka 2007, 67). Tutkimuksen ja etiikan yhteys voidaan nähdä kahtalaisena, toisaalta tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, toisaalta taas eettiset kannat vaikuttavat ratkaisuihin, joita tutkija tekee työssään. Jälkimmäisenä mainittua etiikan ja tieteen yhteyttä kutsutaan tieteen etiikaksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147).

Tuomi & Sarajärvi (2018) näkevät yllättävänä sen, kuinka vähän laadullisen tutkimuksen oppaissa painotetaan tutkimuksen etiikkaa ja tutkijan moraalialia. Mitä vapaamuotoisempia tiedonhankintakeinot ovat, sitä enemmän ne muistuttavat arkielämässä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Juuri tällöin tutkimuseettisten kysymysten tulisi korostua. Eettisyyden pohdinta lähtee liikkeelle tutkimusaiheen valinnasta. Tämän opinnäytetyön aiheen valinta perustuu opinnäytetyön tekijän pitkään kokemukseen anestesiahoitajana perioperatiivisessa hoitotyössä, joista viimeiset neljä vuotta apulaisosastonhoitajana pääkaupunkiseudulla toimivassa HUS ATeK:in alaisuudessa toimivalla leikkausosastolla. Esihenkilötyön aloittaminen samaan aikaan YAMK-opintojen kanssa sytytti kipinän tutkia esihenkilötyön edellytyksiä alati muutoksessa olevalla sotealalla. Tämän opinnäytetyön eettisyyttä parantaa tekijän omista intresseistä lähtevä halu tutkia ilmiötä ja mahdollisesti hyödyntää työn tuloksia sekä omassa työssään että mahdollisessa jatkotutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi (2018, 147-153.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaan tutkimusetiikalla tarkoitetaan ”eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyden tunnistamista ja torjumista kaikilla tieteenaloilla”. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on kulkenut opinnäytetyön tekijän mukana koko opinnäytetyöprosessin ajan. Vilkka (2015, 198) painottaa sitä, että laadullisen tutkimuksen tulee olla arvovapaata riippumatta siitä tosiasiaista, että tutkijan omat arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyisin valintoihin. Tutkimuksen läpinäkyvyys näkyy tutkijan tavassa paljastaa tutkimukseen vaikuttavat arvonsa.

Opinnäytetyön tekijä on käyttänyt tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä, jotka ovat eettisesti kestäviä ja tiedeyhteisön hyväksymiä. Opinnäytetyön tekijä on toiminut vilpittömästi ja rehellisesti opinnäytetyöprosessin aikana riippumatta mahdollisista muuttujista.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen toteuttamista ja luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Arvioinnin kohteena ovat tutkijan omassa tutkimuksessaan tekemät valinnat, teot ja ratkaisut. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta jokaisen valinnan kohdalla, mitä hän tutkimuksessa tekee. (Vilkka 2015, 196.)

Tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellaan erilaisten luotettavuuskäsitteiden avulla. Nämä ovat eräänlaisia mittareita, joilla arvioidaan tutkimustulosten laatua. Tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan näytön ja arvioinnin varassa. Objektivisen luotettavuuden arviointi on erittäin haasteellista laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2014, 146-147.) Ronkaisen ym. (2014, 131) mukaan validiteettia käytetään tutkimuksen laatua kuvaavana yleisimpänä terminä. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa mittauksen luotettavuutta; kuinka johdonmukaisesti mittari toimii ja kuinka yhdenmukaisesti mittaus on suoritettu. Kylmä & Juvakka (2007) asettavat laadulliselle tutkimukselle neljä luotettavuuskriteeriä: vahvistettavuus, uskottavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessiin ja edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista niin, että toisen tutkijan on mahdollista seurata tutkimuksen kulkua. Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta ja sen osoittamista tutkimuksessa. Reflektiivisyys edellyttää tutkimuksen tekijältä tietoisuutta omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä ja siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. (Kylmä & Juvakka (2007, 127.)

Tässä opinnäytetyössä tekijä on pyrkinyt kiinnittämään huomiota laadulliseen tutkimukseen liittyvään pitkään prosessointiin. Tekijä on edennyt systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja laadullisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti dokumentoiden opinnäytetyön eri vaiheet asianmukaisesti. Tämä lisää osaltaan tutkimuksen vahvistettavuutta. Opinnäytetyön uskottavuutta lisää riittävän pitkä opinnäytetyöprosessiin käytetty aika, jonka opinnäytetyön tekijä on ollut tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa. Opinnäytetyön tekijä on arvioinut puolueettomuusnäkökulmaansa jokaisessa opinnäytetyön vaiheessa.

Opinnäytetyön tekijän oma kokemus lähiesihenkilönä toimisesta on karttunut yhtä aikaa opintojen myötä. Toisaalta sotealan johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät opinnot samaan aikaan kuin oma esihenkilöura käynnistyi ovat vahvistaneet opinnäytetyön tekijän aitoa kiinnostusta tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Aiemmin aloitettavaksi kaavailtu sote-uudistus kaatui maaliskuussa 2019, mutta nyt sen käytäntöönpano on vauhdissa. Koronapandemia on tuonut oman ulottuvuutensa opinnäytetyöhön, sekä opinnäytetyön tekijän omaan esihenkilönä kehittymiseen että työssä jaksamiseen jatkuvassa muutoksessa. Reflektiivisyyden toteutuminen tässä tutkimuksessa on edellyttänyt tarkkaa tietoisuutta omasta esihenkilöasemasta koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuksen siirrettävyyttä pohdittaessa tekijä on pyrkinyt rakentamaan teoreettisen viitekehyksen huolella viimeisimmän aiheesta saatavan tiedon perusteella. Laadullisen sisällönanalyysin kautta saadut tulokset ovat yhteneviä muiden ilmiöstä tehtyjen tutkimusten kanssa. Tutkimustulokset ovat täten siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin.

8 Lähteet

Painetut

Heiskanen, E., Salo J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. 4.painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. JAMK. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. JAMK. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kangasniemi, M. & Pölkki T. 2016. Teoksessa Stolt. M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2., korjattu painos. Turku: Turun yliopisto.

Kiviniemi, K. 2015. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. 2015: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

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

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede 1/2006, 37-45.

Laaksonen, H., Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Niela-Vilen, H. 2016. Teoksessa Stolt. M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2., korjattu painos. Turku: Turun yliopisto.

- Niiranen, V. 2018. Teoksessa Rissanen, S., Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pirinen, H. 2017. Esimies muutoksen johtajana. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Rissanen, S., Lammintakanen, J. (toim.) 2018. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.
- Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2., korjattu painos. Turku: Turun yliopisto.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.
- Taskinen, H. 2018. Teoksessa Rissanen, S., Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Valkeapää, K. 2016. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2., korjattu painos. Turku: Turun yliopisto.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P., Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.
- Virtanen, P., Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Vuori, J. 2018. Teoksessa Rissanen, S., Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Sähköiset

Al-Hussami, M., Hamad, S., Darawad, M., Maharmeh M. 2017. The effects of leadership competencies and quality of work on the perceived readiness for organizational change among nurse managers. *Leadership in Health Services*, 30 (4), 443-456. Viitattu 20.11.2021. <http://dx.doi.org/10.1108/LHS-11-2016-0058>

Ash, R., Childress, B., Diamantides, E., Dick, B., Grabarczyk, T., Main, T., Schuessler, B. & Van Cura, J. 2018. Fundamentals of leading, tools for managing and strategies for sustaining change. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 75 (19), 1450-1455. Viitattu 14.11.2021. <https://doi.org/10.2146/ajhp170780>

Austin, T., Chreim, S., Grudniewicz, A. 2020. Examining health care providers' and middle-level managers' readiness for change: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 20 (47), 1-14. Viitattu 19.11.2021. <http://dx.doi.org/10.1186/s12913-020-4897-0>

Balluck, J., Asturi, E., Brockman, V. 2020. Use of the ADKAR® and CLARC ® Change Models to Navigate Staffing Model Changes During the COVID-19 Pandemic. *Nurse Lead*, 18 (6), 539-546. Viitattu 20.11.2021. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mnl.2020.08.006>. Epub 2020 Aug 20

Boyal, A., Hewison, A. 2016. Exploring senior nurses' experiences of leading organizational change. *Leadership in Health Services*, 29 (1), 37-51. Viitattu 20.11.2021. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/exploring-senior-nursesexperiences-leading/docview/1756462362/se-2>

Candy, V. 2013. Managing planned change: The transition from A nationalized organization to A fragmented network. *American Journal of Health Sciences*, 4 (2), 55-66. Viitattu 19.11.2021. <http://dx.doi.org/10.19030/ajhs.v4i2.7759>

Delmatoff, J., Lazarus IR., F.A.C.H.E. 2014. The most effective leadership style for the new landscape of healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 59 (4), 245-249. Viitattu 20.11.2021. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/mosteffective-leadership-style-new-landscape/docview/1550823485/se-2>

Gunnarsdóttir, HM. 2016. Autonomy and emotion management: Middle managers in welfare professions during radical organizational change. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6 (S1), 87-108. Viitattu 21.11.2021. <http://dx.doi.org/10.19154/njwls.v6i1.4887>

Gutberg, J., Whitney, B. 2017. Understanding middle managers influence in implementing patient safety culture. *BMC Health Services Research*. 17. Viitattu 20.11.2021. <http://dx.doi.org/10.1186/s12913-017-2533-4>

Kodama, Y., Fukahori, H. 2017. Nurse managers' attributes to promote change in their wards: A qualitative study. *Nursing Open*, 4 (4), 209-217. Viitattu 21.11.2021.

<http://dx.doi.org/10.1002/nop2.87>

Kumah, E., Ankomah, SE., Antwi, F. 2016. The role of first-line managers in healthcare change management: A Ghanaian context. *International Journal of Biosciences, Healthcare Technology and Management*, 6 (3), 20-33. Viitattu 20.11.2021.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-first-line-managers-healthcare-change/docview/1845852073/se-2>

McKibben, L. 2017. Conflict management: importance and implications. *British journal of Nursing*, 26 (2), 100-103. Viitattu 14.11.2021.

<https://doi.org/10.12968/bjon.2017.26.2.100>

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J., Kerkkänen, M. (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. ACTA 253. Kuntaliitto. Viitattu 11.9.2021.

<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Vaasan yliopisto. Viitattu 30.8.2021.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Taylor, DL 3rd. 2014. Perioperative leadership: managing change with insights, priorities, and tools. *AORN Journal*, 100 (1), 8-29. Viitattu 20.11.2021.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.aorn.2013.06.013>

TEHY. Viitattu 19.11.2021. [https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/sote-uudistus-ei-onnistu-ilman-hoitotyön-](https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/sote-uudistus-ei-onnistu-ilman-hoitotyön-johtajia?gclid=CjwKCAiAs92MBhAXEiwAXTi25yJOKmDyFIXmT8MS5WsT2YkHmKz51oIB3SR51ku1DRh26B5wCsEMwhoCLHwQAvD_BwE)

[johtajia?gclid=CjwKCAiAs92MBhAXEiwAXTi25yJOKmDyFIXmT8MS5WsT2YkHmKz51oIB3SR51ku1DRh26B5wCsEMwhoCLHwQAvD_BwE](https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/sote-uudistus-ei-onnistu-ilman-hoitotyön-johtajia?gclid=CjwKCAiAs92MBhAXEiwAXTi25yJOKmDyFIXmT8MS5WsT2YkHmKz51oIB3SR51ku1DRh26B5wCsEMwhoCLHwQAvD_BwE)

Tingvoll, WA., Sæterstrand, T., McClusky, LM. 2016. The challenges of primary health care nurse leaders in the wake of New Health Care Reform in Norway. *BMC Nursing*, 15 (66).

Viitattu 21.11.2021. <https://dx.doi.org/10.1186/s12912-016-0187-x>

Valtionvarainministeriö. Viitattu 1.11.2021. <https://vm.fi/sote-uudistus>

9 Kuviot

Kuvio 1: Esihenkilötyön osa-alueet (mukaillen Salminen 2017, 50).	4
Kuvio 2: Viestiväksi johtajaksi tuleminen (mukaillen Juholin 2017, 268).	7
Kuvio 3: Lähiesihenkilön työn alueita (mukaillen Laaksonen & Ollila 2017, 141).	14
Kuvio 4: Kolme vaihtoehtoista julkisen organisaation muutosjohtamisen mallia (mukaillen Virtanen & Stenvall 2014, 198).	16
Kuvio 5: Muutosjohtajan roolipyramidi (mukaillen Pirinen 2017, 79).	19
Kuvio 6: Kirjallisuuskatsaus vaiheittain Finkin (2005) mallia mukaillen (Salminen 2011, 11)..	22
Kuvio 7: Tutkimusaineiston systemaattisen valinnan eteneminen Prisma (2009) Flow diagrammin mukaan (mukaillen Stolt ym. 2016, 63).	25
Kuvio 8: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen Tuomea & Sarajärveä mukaillen (2018, 123).	28
Kuvio 9: Sisällönanalyysi: pää-, ylä- ja alaluokat.	30

10 Taulukot

Taulukko 1: Eri tason johtajien johtamistyön sisällön pääpiirteet (mukaillen Niiranen 2014, 50).	12
Taulukko 2: Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.	23
Taulukko 3: Tutkimuskysymys pilkottuna hakukokonaisuuksiksi	24
Taulukko 4: Tietokannat, haut, osumat ja aineiston valinta.	24
Taulukko 5: Esimerkkejä luokittelusta.....	29

11 Liitteet

Liite 1: Analyysiin sisällytyt julkaisut.....	48
-----------------------------------------------	----

Liite 1: Analyysiin sisällytetyt julkaisut

Nro	Tekijä(t), nimi, julkaisu, sivut	Tarkoitus	Tutkimusai- neiston koko	Tiedon keruu ja analyysi	Tulokset
1	<p>Al-Hussami M, Hamad S, Darawad M, Maharmeh M. 2017.</p> <p>The effects of leadership competencies and quality of work on the perceived readiness for organizational change among nurse managers.</p> <p>Leadership in Health Services, 30 (4), 443-456.</p> <p>http://dx.doi.org/10.1108/LHS-11-2016-0058.</p>	<p>Tämän artikkelin tavoitteena on luoda johtamisen ohjausohjelma, joka edistää sairaanhoitajien johtamisosaamista ja samalla parantaa heidän johtamiskykyään ja työn laatua edistäen heidän muutosvalmiuksiaan terveydenhuollon organisaatioissa.</p>	61/90 kutsutusta osallistui	<p>Pre-experimental yhden ryhmän pretest-posttest malli, jossa tiedot kerättiin kyselyillä ennen ja jälkeen johtamiskoulutuksen.</p> <p>Kuvailevan tilastoanalyysin tunnusluvut laskettiin (esiintyvyyys ja prosenttiosuudet, keskiarvot ja -hajonnat). Tilastolliseen päättelyyn käytettiin sekä kahden riippuvan otoksen t-testiä että yhden otoksen t-testiä molempien vastausjoukkojen keskiarvoja. Kaikki tilastolliset laskennat suoritettiin arvolla $p = 0,01$ kaksisuuntaisina.</p>	<p>Johtamiskoulutus paransi osallistujien johtamistaitoja selvästi. Samoin muutosvalmius parani ja erityisesti ne, jotka saivat korkeat pisteet sekä johtamisesta, että laatutyöstä osoittivat myös suurinta muutosvalmiutta. Sen sijaan demografisilla tekijöillä (ikä, sukupuoli, tulotaso) ei ollut vaikutusta muutosvalmiuteen.</p>
2	<p>Austin T, Chreim S, Grudniewicz A. 2020.</p> <p>Examining health care providers' and middle-level managers' readiness for change: A qualitative study.</p> <p>BMC Health Services Research, 20, 1-14.</p> <p>http://dx.doi.org/10.1186/s12913-020-4897-0</p>	<p>Tämä tutkimus pyrki selvittämään sekä etulinjan työntekijöiden että keskijohdon muutosvalmiutta perusterveydenhuollon ohjelmien integroinnin kontekstissa.'</p>	18/36 osallistujaa	<p>Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen lähestymistavan avulla tutkimme, kuinka etulinjan työntekijät ja keskijohdon edustajat kokivat kuusi valmiustekijää: ristiriitaisuus, sopivuus, hyödyllisyys, kyvykkyys, oikeudenmukaisuus ja luottamus johtoon. Tiedot kerättiin asiakirjoilla, kokousseurannalla ja puolistrukturoidulla haastatteluilla muutokseen osallistuneiden etulinjan johtajien ja keskijohtajien kanssa.</p>	<p>Nykytilan ja tavoitetilan välisen ero (ristiriita) koettiin sekä etulinjan työntekijöiden että keskijohdon keskuudessa samoin ja muutos koettiin tarpeelliseksi. Muutoksen sopivuuden osalta keskijohdon edustajat olivat enemmän muutoksen valitun toteutustavan kannalla kuin suorittava porras. Muutoksen hyödyllisyyden arvioinnissa on kolme tasoa: henkilökohtaisen, potilaan hoidon ja terveydenhuollon järjestelmän tasot. Keskijohto oli muutoksen kannalla ja arvioi hyötyjä järjestelmän kannalta, kun taas ne etulinjan työntekijät, jotka pitivät muutosta hyödyllisenä, arvioivat hyötyjä enemmän potilaan kannalta. Osa suorittavan portaan edustajista näki muutoksen lisäävän työmäärää ja eivät nähneet hyötyjä. Oma kyvykkyys arvioitiin muutoksen edellyttämien uusien toimintatapojen osalta vaihtelevasti sekä etulinjan että keskijohdon osalta. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikutti prosessin toteutus, joka koettiin epäileväksi: esim. koulutusta tarjottiin eri asteisesti eri tahoille samoin kuin projektinhallinnan tukea. Luottamus paikallisiin vetäjiin muutoksen toteuttajina todettiin useissa eri yhteyksissä, vaikka samaan aikaan he saivat palautetta auttamisen ja ohjauksen vähydestä. Yhtenä haasteena koettiin johtamisen ja vastuiden epämääräisyys toimijoiden lukumäärän ollessa suuri.</p>

Nro	Tekijä(t), nimi, julkaisu, sivut	Tarkoitus	Tutkimusai- neiston koko	Tiedon keruu ja analyysi	Tulokset
3	Balluck J, Asturi E, Brockman V. 2020. Use of the ADKAR® and CLARC® Change Models to Navigate Staffing Model Changes During the COVID-19 Pandemic. Nurse Lead, 18 (6), 539-546. http://dx.doi.org/10.1016/j.mnl.2020.08.006	Tässä artikkelissa käsitellään nopeaa, mutta järjestelmällistä matkaa, jonka yksi terveydenhuoltojärjestelmä koki.	25 sairaalaa	Case-kuvaus.	Muutosta on hallittava käyttämällä muutosmallia, kuten ADKAR, ohjaamaan prosessia. Jatkuva viestintä ja yhteistyö kaikilla tasoilla on välttämätöntä. Roolin selkeys ja vastuullisuus ovat avainasemassa henkilöstön ymmärtämisessä ja uuden mallin toteuttamisessa.
4	Boyal A, Hewison A. 2016. Exploring senior nurses' experiences of leading organizational change. Leadership in Health Services, 29 (1), 37-51. https://www.proquest.com/scholarly-journals/exploring-senior-nurses-experiences-leading/docview/1756462362/se-2 .	Artikkelin tavoitteena on tutkia hoitotyön esihenkilöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen johtamisesta.	14 syvähaastateltava a	Ylempien hoitotyön esihenkilöiden kanssa tehtiin syvähaastattelut (n = 14) (vuosina 2009–2012).	Ylempien hoitotyön esihenkilöiden toiminta keskittyi johtamiseen ja työvoimakysymyksiin, sisäisiin vaikutuksiin ja ulkoisiin paineisiin. Muutoksen aikoina asianmukainen johtaminen oli elintärkeää, ja "heikoilla" johtajilla katsottiin olevan haitallisia vaikutuksia ryhmiin. Huoli esitettiin taloudellisista rajoituksista ja niiden vaikutuksista potilaiden hoitoon ja palvelutarjontaan. Ylemmät hoitotyön esihenkilöt pyrkivät tarjoamaan mahdollisimman laadukasta palvelua rajallisilla resursseilla. Keskittyminen operatiivisiin asioihin oli välttämätöntä vakauden säilyttämiseksi muutoskausion aikana. Tämä kuitenkin esti esihenkilöitä vaikuttamasta organisaationsa strategiseen päätöksentekoon.
5	Candy V. 2013. Managing planned change: The transition from A nationalized organization to A fragmented network. American Journal of Health Sciences, 4 (2), 55-66. http://dx.doi.org/10.19030/ajhs.v4i2.7759	Artikkelissa tarkastellaan, kuinka muutosprosessin hallinta voi vaikuttaa organisaation suorituskykykkymittareihin, kuten vapaaehtoiseen vaihtumiseen.		Kvalitatiivinen kirjallisuuskatsaus.	Keskijohdolla saattaa olla paremmat mahdollisuudet viestiä muutoksen ja organisaation tulevaisuuden visiosta hoitotyön ammattilaisille, koska he saavat samanaikaisesti viestiä johdosta ja osallistuvat merkityksen luomiseen (sensemaking) muutoksen tulkitsemiseksi, hallitsemiseksi ja erilaisiin tapahtumiin reagoimiseksi. Viime kädessä heillä on ratkaiseva rooli kokeneiden ammattilaisten ja tietopääoman menettämisen vähentämisessä.
6	Delmatoff J, Lazarus IR, F.A.C.H.E. 2014. The most effective leadership style for the new landscape of healthcare. Journal of Healthcare Management, 59 (4), 245-9. https://www.proquest.com/scholarly-journals/mosteffective-leadership-style-new-landscape/docview/1550823485/se-2	Liian monet johtajat eivät ymmärrä, kuinka muutosvastaisi monet heidän työntekijöistään ovat, vaikka nämä työntekijät ovat juuri niitä ihmisiä, joiden tehtävänä on toteuttaa ACA:n (Afoordable Care Act) edellyttämät valtavat muutokset. Varmasti jokainen pätevä johtaja myöntää, että johtajuuden kehittämisprosessi, kuten jatkuva parantaminen, ei lopu.	50 henkilön arvioinnit	Case-kuvaus, ulkoisen konsulttiyhtiön tekemät henkilöarvot (N=50), joiden perusteella organisaatio kävi sisäistä keskustelua.	Nyky päivän terveydenhuoltoympäristön johtajien on hyödynnettävä kaikkia käytettävissä olevia työkaluja ihmisten voimavarojensa mobilisoimiseksi ja ohjaamiseksi uuteen ympäristöön. Nyt ei ole oikea aika ottaa hallintaan yksioinen lähestymistapa. Nyt on aika soveltaa tunne- ja käyttäytymisälyn käsitteitä – kiistatta johtajan arvokkain työkalusarja, jolla voitetaan tämän ajan syvimät haasteet.

Nro	Tekijä(t), nimi, julkaisu, sivut	Tarkoitus	Tutkimusai- neiston koko	Tiedon keruu ja analyysi	Tulokset
7	Gunnarsdóttir HM. 2016. Autonomy and emotion management: Middle managers in welfare professions during radical organizational change. Nordic Journal of Working Life Studies. 6 (S1), 87-108. http://dx.doi.org/10.19154/njwls.v6i1.4887	Tämä tapaustutkimus tehtiin keskijohdon keskuudessa Norjan lastensuojelun radikaalin muutoksen aikana. Tavoitteena oli selvittää, kuinka keskijohto käsittelee ja reagoi emotionaaliseen dissonanssiin ja autonomian rajoitukseen muutosprosessin aikana.		Case-kuvaus, tiedot kerättiin ryhmäkokousten, yksittäisten haastattelujen ja kohderyhmien kautta.	Norjan lastensuojelun keskijohto näyttää toimivan sovittelijana organisaatiomuutoksen aikana He käsittelevät omia ja muiden kokemuksia emotionaalista dissonanssista säätelemällä tunteiden näyttämistä, myötätuntoisella käytöksellä ja motivaatiotoimilla organisaatiossa. Tämä antaa heille mahdollisuuden säilyttää itsenäisyytensä. Tämän prosessin kustannukset tai hyödyt riippuvat kuitenkin tunteiden hallinnan ehdoista. Löysimme mukaan tärkeitä ehtoja näytävät olevan seuraavat: (1) mahdollisuus valmistautua ennen muutosannon toimittamista. (2) Mahdollisuus osallistua ja hyväksyntä tunteiden ilmaisemiselle ja ammatillisten huolien esilletuomiselle. (3) Tukijärjestelmä, jossa voidaan keskustella tehtävän suorittamiseen liittyvistä ja muutosprosessin aiheuttamista haasteista. (4) Vapaus valita, milloin soveltaa tunnetyötä kunnioituksesta tai tunnetyötä motivoimiseksi vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Ja lopuksi (5) kyky vahvistaa itseään tunteiden hallinnassa olemalla mukana ja luomalla prosessista mahdollisimman hyvän kaikille osapuolille.
8	Gutberg J, Whitney B. 2017. Understanding middle managers influence in implementing patient safety culture. BMC Health Services Research, 17. http://dx.doi.org/10.1186/s12913-017-2533-4	Artikkeli esittelee uuden mallin ymmärtämään keskijohdon roolin merkitystä organisaatiomuutoksen vaikuttamisen yhteydessä ja erityisesti, kun kyseessä on potilasturvallisuuteen liittyvä kulttuuri.	110 lähettä	Systemaattinen (integratiivinen) kirjallisuuskatsaus).	Keskijohto voi hyödyntää ainutlaatuisia asemaansa ylemmän ja alemman tason välillä organisaatiossa ja osallistua "kaksikärsäiseen" oppimiseen, joka on ratkaisevan tärkeää radikaalin muutoksen toteuttamisessa ja ylläpitämisessä. Tämä organisaation oppimisen näkökulma tarjoaa innovatiivisen tavan määrittää keskijohdon roolia sekä kehittämisen että päivittäiseen tuloksenteon keskittyvän toiminnan kautta, mikä lisäksi ottaa huomioon tarvittavan organisaation kontekstin, jossa he toimivat.
9	Kodama Y, Fukahori H. 2017. Nurse managers' attributes to promote change in their wards: A qualitative study. Nursing Open, 4 (4), 209-217. http://dx.doi.org/10.1002/nop2.87	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää prosesseja, joilla sairaanhoitajaohjajat edistävät muutosta osastollaan.	23 haastateltua hoitotyön esihenkilöä ja 17 hoitajaa	Kvalitatiivinen tutkimus, henkilökohtaiset puolistrukturoidut haastattelut suoritettiin maaliskuusta 2014 joulukuuhun 2015. Sairaanhoitajaohjajia pyydettiin muistamaan tapaus, jossa he aloittivat muutoksen osastollaan; sitten henkilökunnan sairaanhoitajilta kysyttiin, mitä mieltä he muutoksen toteuttamisesta ovat. Haastatteluopas kehitettiin ja käytettiin (taulukko).	Hoitotyön esihenkilöiden johtama muutosprosessi kuvattiin nelivaiheisena prosessina, jossa esihenkilöllä "on oma näkemys ja empatiaa sairaanhoitajia kohtaan itse tutkittujen tavoitteiden saavuttamiseksi". Johtajien neljä ominaisuutta, "sekä mikro- että makronäkökulma", "omien näkemysten ja ulkoisten standardien kunnioittaminen", "proaktiivisuus" ja "empatia sairaanhoitajia kohtaan", tunnistettiin välttämättömiksi tekijöiksi, jotka edistävät muutosta osastoilla. Johdon tulee tukea hoitotyön esihenkilöiden muutosjohtamisen ominaisuuksien keittämiseksi.

Nro	Tekijä(t), nimi, julkaisu, sivut	Tarkoitus	Tutkimusaineiston koko	Tiedon keruu ja analyysi	Tulokset
10	Kumah E, Ankomah SE, Antwi F. 2016. The role of first-line managers in healthcare change management: A Ghanaian context. International Journal of Biosciences, Healthcare Technology and Management, 6(3), 20–33. https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-first-line-managers-healthcare-change/docview/1845852073/se-2	Tavoitteena oli ymmärtää lähiesihenkilön todellinen rooli muutoksen toteuttamisessa. Toissijaiset tavoitteet olivat: tunnistaa näiden lähiesihenkilöiden tarvitsemat taidot ja pätevyudet, heidän kohtaamaansa keskeiset haasteet ja sen tuen taso, jota he saavat ylimmillä esihenkilöiltä muutoksenhallintarooleissaan.	54 vastaajaa kahdessa eri sairaalassa	Poikittaistutkimus (cross sectional study), kysely.	Tunnistettiin kuusi avainroolia: tiedon levittäminen, muutoksen puolesta puhuminen, työntekijöiden koulutus ja kehittäminen, yhteydenpito, resurssien kohdentaminen ja valvonta. Tekninen osaaminen, tehokas viestintä, kyky valmentaa henkilöstöä muutoksen aikana, ongelmanratkaisutaidot ja konfliktien hallinta sekä tehokas tiimin rakentaminen ja tiimijohtaminen olivat lähiesihenkilöiden mielestä viisi tärkeää osaamisaluetta. Ylimmän johdon tuki oli vähäistä, kun taas riittämätön koulutus havaittiin pääasiallisena esteenä/haasteena lähiesihenkilöiden muutoksenhallintarooleissa. Näiden havaintojen avulla terveydenhuollon johtajat ja poliittiset päättäjät voivat suunnitella sopivia koulutusohjelmia alemman tason esihenkilöille ja investoida heidän koulutukseensa ja hyötyä siten siitä tärkeästä roolista, jonka he ottavat muutospyrkimysten aikana.
11	Taylor DL 3rd. 2014. Perioperative leadership: managing change with insights, priorities, and tools. AORN Journal, 100 (1), 8-26. http://dx.doi.org/10.1016/j.aorn.2013.06.013	Artikkeli esittelee perioperatiivisen hoitotyön johtamiseen lähestymistavan, joka käsittelee esteitä, jotka estävät kirurgisia osastoja saavuttamasta kliinisesti ja taloudellisesti korkeaa suorituskkyä.		Kvalitatiivinen kirjallisuuskatsaus.	Tämä johtajuuden lähestymistapa koostuu erityisistä oivalluksista, prioriteeteista ja työkaluista: keskeisiä näkemyksiä ovat henkilökohtaisten johtajuuden esteiden ymmärtäminen ja tarkkuus leikkausosaston taloudellisten ja strategisten näkökohtien ymmärtämisessä; keskeisiä prioriteetteja ovat asiakaslähtöisen organisaation luominen, prosessien parantamiseen keskittyminen ja kulttuurin muutokseen keskittyminen; ja keskeisiä työkaluja ovat tekniikoiden (esim. suora sitoutuminen, yhteistoimintajohtaminen) käyttö kirurgisen toiminnan yhdenmukaistamiseksi johdon prioriteettien kanssa ja tiettyjen perioperatiivisen johtamisen riskien pienentämiseksi. Tämä artikkeli sisältää johtajuuden kehittämissuunnitelman perioperatiivisille johtajille.
12	Tingvoll WA, Sæterstrand T, McClusky LM. 2016. The challenges of primary health care nurse leaders in the wake of New Health Care Reform in Norway. BMC Nursing, 15 (66), https://dx.doi.org/10.1186/s12912-016-0187-x	Artikkelin tavoitteena on valaista tärkeimpiä hoitokodeista vastaavien sairaanhoitajien johtajien suurimpia haasteita ja ammatillisia huolenaiheita hoidon laadusta NPM (New Public Management) uudistuksen yhteydessä, joita johtivat NPM:hen positiivisesti suhtautuvat kuntapäätäjät.	10 hoivakodin ja 10 kunnan edustajan syvähaastattelut	Kehittämistutkimus, Fenomenologis-hermeneuttinen tiedon analyysi ja tulkinta.	Löydökset korostivat kunnan hierarkkisen NPM-johtamisrakenteen puitteissa toimivien sairaanhoitajajohtajien yhä monimutkaisempia haasteita, samalla kun heiltä vaaditaan yhteistyökykyistä ammatillista vuorovaikutusta koordinoituiuidistuksen ohjeiden mukaisesti. Haastattelutulokset tulkittiin kolmesta alateemasta 1) tuen tärkeys sairaanhoitajan johtajille, 2) huoli palvelun yleisestä laadusta ja 3) hoitotyön johtamiseen liittymättömien tehtävien lisääntyminen.