

Teija Mehtonen

LÄHIESIMIESTEN TYÖN TUKEMINEN MUUTOKSEN
JOHTAMISESSA YKSITYISESSÄ TERVEYDENHUOLTOALAN
HOITOLAITOKSESSA

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

YAMK

2015

LÄHIESIMIESTEN TYÖN TUKEMINEN MUUTOKSEN JOHTAMISESSA YKSITYISESSÄ TERVEYDENHUOLTOALAN HOITOLAITOKSESSA

Mehtonen, Teija
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Terveiden edistämisen koulutusohjelma
Syyskuu 2015
Ohjaaja: Kanerva, Anne-Maria
Sivumäärä: 77
Liitteitä: 8

Asiasanat: lähiesimiehet, muutosjohtaminen, esimiestaidot, jaksaminen, kehittävä työntutkimus, terveydenhuoltoala

Kehittämistyön tarkoituksena oli kartoittaa mitkä asiat lähiesimiehet kokevat isoimmiksi muutoksiksi, selvittää mitä esimiestaitoja lähiesimiehet kokevat tarvitsevansa muutoksen johtamisessa ja laatia muutosjohtamisen ohjeistus lähiesimiesten käyttöön. Tavoitteena oli kehittää lähiesimiesten muutosjohtamisen taitoja ja tukea sitä kautta työssä jaksamista. Kehittämistyö toteutettiin vuoden 2013 kevään ja syksyn aikana yksityisessä terveydenhuoltoalan hoitolaitoksessa ja siihen osallistui kuusi (n=6) lähiesimiestä.

Kehittämismenetelmänä käytettiin kehittävää työntutkimusta, joka ohjasi kehittämistyön etenemistä ja aineistonkeruu- ja työskentelymenetelmien valintaa sekä vaikutti tutkijan rooliin. Tutkija oli kehittämistyön aikana kehittämistyön toteutuksen suunnittelija, dokumentoija, tiedon kerääjä ja analysoija sekä passiivinen sivustaseuraaja lähiesimiesten kehittäessä omaa työtään. Käytettyjä aineistonkeruu- ja työskentelymenetelmiä olivat kyselylomake, lähiesimiesten kirjoittamat päiväkirjat, SWOT-analyysi sekä lähiesimiesten haastattelut. Lähiesimiehet kehittivät omaa työtään neljässä työpajassa, joissa käytettiin Learning Café –menetelmää sovelletuna.

Isoimpia muutoksia lähiesimiesten kokemuksen mukaan olivat asiakaskunnan muuttuminen, taloudellisen tilanteen aiheuttama huoli, henkilökunnan osaamisvaatimusten kasvu ja työn päivittäiset muutokset. Muutosjohtaminen koettiin haastavaksi. Lähiesimiehet olivat samaan aikaan sekä lähiesimiehiä että muutosjohtajia. Muutosjohtamisessa tarvittavia taitoja olivat henkilökunnan kannustus ja tukeminen, informaation jakaminen, yhteishengen luominen ja yhdessä tekeminen sekä itsensä johtaminen. Muutosjohtamisen ohjeistus tehtiin viestinnästä muutoksessa. Tässä käytettiin esimerkkinä viestintää osaston kesäsulun yhteydessä. Kehittämistyön johtopäätöksinä ovat, että viestinnällä on tärkeä rooli lähiesimiesten päivittäisessä johtamisessa sekä muutosjohtamisessa, lähiesimiehillä on tietoa muutosjohtajan taidoista ja he osaavat käyttää niitä työssään. Kollegalta saatu tuki auttaa jaksamaan lähiesimiestä muutoksessa ja kehittämään muutosjohtajana.

Saatuja tuloksia hoitolaitos voi käyttää lähiesimiesten työn tukemiseen muutoksen johtamisessa, työhyvinvoinnin edistämiseen sekä hoitolaitoksen oman työn kehittämiseen. Tehtyä muutosjohtamisen ohjeistusta voi käyttää myös uuden työntekijän perehdyttämiseen sekä viestinnän parantamiseen.

SUPPORTING IMMEDIATE SUPERIORS IN MANAGING CHANGE IN A PRIVATE HEALTH CARE INSTITUTION

Mehtonen, Teija
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Health Promotion
September 2015
Supervisor: Kanerva, Anne-Maria
Number of pages: 77
Appendices: 8

Keywords: immediate superiors, managing change, managing skills, coping, research on activity, development and learning, health care

The purpose of this thesis was to find out what immediate superiors experience as major changes and what kind of skills they need in managing change. The aim was to develop immediate superiors' skills in managing change and to support well-being at work through it. Another aim was to draw up instructions on managing change for immediate superiors. The thesis work was started in 2013 in a private health care institution and six immediate superiors participated in the study.

Research on activity, development and learning was used as a method in thesis work. This method guided data collection and analysis work. In addition, it affected the researcher's role. She acted as a planner, documenter, data collector and analyzer. She was also a passive bystander, when the immediate superiors developed their own work. The data were collected with a questionnaire, diaries written by the immediate superiors, SWOT analysis and interviews. The immediate superiors developed their skills in a workshop, where the Learning Café method was applied.

According to the immediate superiors, the major changes included change in the clientele, worries about the financial situation, greater competence demands for the staff and everyday changes at work. Managing change was considered challenging. The immediate superiors had to take on two roles. They were both immediate superiors and change managers at the same time. Managing change involved several things. Self-management and support and encouragement were important as well as sharing information and creating community spirit by doing things together. The instructions on managing change concentrate on communication in situations of change. The example deals with a situation, where a department was closed for the summer.

The results show that communication has an important role in the daily activities of the immediate superiors. It is also important in managing change. The immediate superiors had knowledge of the skills needed in managing change and they know how to use them in their work. Peer support was considered important in coping with changes and in developing as a change manager.

The results can be used in supporting the superiors in managing change, in developing well-being at work and in work practice in health care institutions. The completed instructions can be used to initiate new workers and to improve communication.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	7
3	TERVEYDENHUOLTOALAN LÄHIESIMIEN ONNISTUNEEN MUUTOKSEN JOHTAJANA.....	8
3.1	Lähijohtaminen terveydenhuoltoalalla.....	9
3.2	Lähiesimiestyön tukeminen.....	11
3.3	Muutoksen määrittely.....	12
3.4	Onnistuneen muutoksen tekijöitä.....	13
3.5	Muutosjohtajuudessa tarvittavat taidot terveydenhuoltoalalla.....	15
4	KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS.....	17
4.1	Kehittävä työntutkimus.....	17
4.2	Tutkijan rooli kehittävässä työntutkimuksessa.....	19
4.3	Käytetyt aineistonkeruu- ja työskentelymenetelmät.....	20
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN VAIHEIDEN MUKAAN.....	26
5.1	Nykyinen toimintatapa ja ongelmien etnografia.....	27
5.2	Toiminnan kehityshistoria ja nykyisten ristiriitojen analyysi.....	28
5.3	Uuden toimintamallin suunnittelu, tukeminen ja analyysi.....	29
5.4	Uuden toimintamallin käyttöönoton tukeminen ja analyysi.....	30
5.5	Uuden toimintamallin arviointi.....	31
5.6	Tiivistelmä kehittämistyön toteutuksesta.....	31
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	33
6.1	Lähiesimiesten kokemat isoimmat muutokset.....	34
6.2	Lähiesimiesten muutoksen johtamisessa tarvittavat taidot.....	35
6.2.1	Lähiesimiehen rooli muutosjohtamisessa.....	36
6.2.2	Ongelmanratkaisukeinot.....	38
6.2.3	Yhteishengen luominen.....	41
6.2.4	Viestintä muutoksessa.....	44
6.2.5	Muutoksen onnistunut johtaminen.....	46
6.2.6	Omien voimavarojen ylläpitäminen.....	48
6.3	Muutosjohtamisen ohjeistus lähiesimiesten käyttöön.....	49
6.4	Tulosten yhteenveto.....	50
7	KEHITTÄMISTYÖN JA MUUTOSJOHTAMISEN OHJEISTUKSEN ARVIOINTI.....	52
7.1	Muutosjohtamisen ohjeistuksen arviointi.....	52
7.2	Käytettyjen työskentelymenetelmien soveltuvuus kehittämistyöhön.....	55

7.3	Tarkoitusten ja tavoitteen saavuttaminen	57
7.4	Yhteenveto kehittämistyön arvioinnista	59
8	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59
9	POHDINTA.....	65
9.1	Kehittämistyön toteutus	65
9.2	Tulosten luotettavuus ja siirrettävyys	68
9.3	Kehittämiprojektin eettisyys	70
9.4	Jatkokehittämisaiheet.....	71
	LÄHTEET.....	73
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Muutosta on näkyvissä joka päivä ja se on tullut myös terveydenhuoltoalan organisaatioihin. Muutos vaikuttaa laajasti organisaatiossa tarvittavaan osaamiseen, organisaation tuottamiin palveluihin sekä johtamiseen. Muutos ei ole pelkästään uhka vaan se voi olla myös mahdollisuutta ja kehittymistä (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 80, 82). Muutoksen yhteydessä kehittäminen on välttämätöntä (Juuti 2011, 165), varsinkin osaamisen jatkuva kehittäminen (Ponteva 2010, 67). Asioiden ymmärtäminen auttaa löytämään työn merkityksen ja sitä kautta parantaa työhyvinvointia. Ymmärtäessään asioiden luonteen, työtehtävistä selviytyy aikaisempaa paremmin, jolloin työn tehokkuus kasvaa. (Honkanen 2006, 20.) Johtamisen kehittäminen on yleensä keskittynyt johtajien ja esimiesten valmennukseen. Tulevaisuudessa tarvitaan erilaisista johtamisen kehittämistä, jolla voidaan kohdistaa organisaation toimintaa strategisesti merkittäviin kohtiin. Jos johtamisen kehittäminen saadaan liitettyä arjen työtilanteisiin, niin sillä voidaan tukea koko organisaation toimintaa työssä. Tällöin on kyse työn kautta tapahtuvasta oppimisesta. (Juuti 2011, 165.)

Terveydenhuoltoalan johtamista Suomessa on tutkittu monesta näkökulmasta. Valtaosa tutkimuksista on keskittynyt johtajan kokemuksiin omasta roolistaan, toiminnastaan sekä osaamisestaan tai hoitohenkilökunnan näkemyksiin johtajan osaamisesta ja toiminnan vaikutuksista henkilökunnan tyytyväisyyteen ja työn tuloksellisuuteen. Yhtenä tutkittuna aiheena ovat myös johtamisen vaikutukset henkilökuntaan. (Grönroos & Perälä 2004, 12-13.) Suomalaisen terveydenhuoltoalan yhteydessä muutosjohtamista on tutkittu vain vähän (Väyrynen 2008, 62). Valtaosa muutoksen johtamisen kirjallisuudesta on niin sanottuja perusteoksia muutoksen johtamisesta ja sen läpiviemisestä. Myös suurin osa tehdyistä tutkimuksista muutoksesta ja sen johtamisesta on tehty liiketalouden puolella. Hyvää johtamista pidetään kuitenkin tärkeänä sosiaali- ja terveysalalla (Raatikainen 2014, 128), jotta asiakkaita voitaisiin auttaa parhaalla mahdollisella tavalla (Vuori 2005b, 37). Enenevässä määrin on löydettävissä terveydenhuoltoalan kontekstissa tehtyjä tutkimuksia muutoksen johtamisesta (muun muassa Andersson-Tapio 2011; Heino 2010; Rantanen 2012; Vuorinen 2008). Tämä kehittämistyö aiheellaan täyttää tätä terveydenhuoltoalan johtamistutkimuksen

aukkoa. Tällä käytännönläheisellä kehittämistyöllä tuetaan lähiesimiesten työtä ja heidän omaa kehittymistään.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää lähiesimiesten muutosjohtamisen taitoja ja tukea sitä kautta työssä jaksamista. Tutkimusosassa selvitetään mitkä asiat lähiesimiehet kokevat isoimmiksi muutoksiksi, mitä esimiestaitoja lähiesimiehet kokevat tarvitsevansa muutoksen johtamisessa sekä laaditaan muutosjohtamisen ohjeistus lähiesimiesten käyttöön. Kehittämistyössä käytetään kehittämismenetelmänä kehittävää työntutkimusta, joka ohjaa kehittämisprojektin etenemistä ja aineistonkeruu- ja työskentelymenetelmien valintaa. Aineistonkeruu- ja työskentelymenetelminä käytetään kyselylomaketta, päiväkirjoja, SWOT-analyyseja, haastatteluja sekä Learning Café –menetelmää sovellettuna. Kehittäminen toteutetaan vuoden 2013 kevään ja syksyn aikana eräässä terveydenhuollon yksityisessä hoitolaitoksessa. Hoitolaitoksesta kehittämistyöhön osallistuu kuusi (n=6) lähiesimiestä.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä yksityisessä vanhusten laitoshoidon ja kuntoutukseen erikoistuneessa hoitolaitoksessa, jossa on yli 80 hoitopaikkaa. Hoitolaitos on muutoksessa johtuen muun muassa yhteiskunnallisesta tilanteesta, kun laitoshoitopaikkoja vähennetään ja uusia maksaja-asiakkaita on vaikea löytää. Toimintaympäristön muospaineet, organisaation muospaineet sekä organisaation sidosryhmistä lähtevät uudistamisaineet vaikuttavat sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien työhön (Niiranen & Lammintakanen 2014, 144). Koska muutoksen läpiviemisessä lähiesimiehillä on suuri merkitys, niin työtä lähestytään lähiesimiehen näkökulmasta.

Kehittämistyön tarkoituksena on:

- kartoittaa mitkä asiat lähiesimiehet kokevat isoimmiksi muutoksiksi.
- selvittää mitä esimiestaitoja lähiesimiehet kokevat tarvitsevansa muutoksen johtamisessa
- laatia muutosjohtamisen ohjeistus lähiesimiesten käyttöön

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää lähiesimiesten muutosjohtamisen taitoja ja tukea sitä kautta työssä jaksamista.

3 TERVEYDENHUOLTOALAN LÄHIESIMIES ONNISTUNEEN MUUTOKSEN JOHTAJANA

Kehittämistyön tiedonhaku tehtiin helmikuussa 2015 korkeakoulukirjaston informaatikon apua käyttäen. Tiedonhaussa on käytetty kehittämistyön aiheen kannalta oleellisia asiasanoja esimiehet, lähiesimiehet, johtaminen, muutos, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos. Tiedonhaku tehtiin Medic-, Melinda-, Finna- ja Theseus- tietokannoista (Taulukko 1). Tiedonhaualla haluttiin saada mahdollisimman tuoretta tutkimustietoa, joten tiedonhaku rajattiin niin, että ennen vuotta 2004 julkaistuja tutkimuksia ei oteta huomioon kehittämistyössä. Tutkimusten sisäänottokriteereinä olivat, että tutkimus on tehty terveydenhuollon kontekstissa, se käsitteli muutosjohtajuutta tai lähiesimiehiä muutosjohtajina. Poissulkukriteereinä olivat, että jos tutkimus oli tehty muussa kuin terveydenhuollon kontekstissa tai aihe ei sopinut tähän kehittämistyöhön. Tutkija kävi kaikki julkaisut otsikkotasolla läpi. Jos otsikosta ei selvinnyt tutkimuksen sopivuutta tähän kehittämistyöhön, tutkija luki tiivistelmän läpi. Jotkin tutkimukset tutkija hylkäsi luettuaan koko tekstin läpi. Kehittämistyöhön valittu kirjallisuus koski muutosta, muutoksen johtamista, johtamista tai sosiaali- ja terveysalan johtamista. Tiedonhaun perusteella kehittämistyöhön valittiin kaksitoista (12) terveydenhuoltoalan kontekstissa tehtyä muutosta ja muutoksen johtamista koskevaa tutkimusta (Liite 1).

Taulukko 1. Aineiston haku kotimaisista tietokannoista

Tietokanta	Hakusanat	Haun rajaukset	Hakutulokset	Kehittämistyössä käytetyt
Medic	henkilöstöjohtaminen and organisaatiouudistukset muuto*		38	6
Melinda	lähiesimie? OR johtami? AND muuto? AND sosiaali? OR tervey?	2004-2015, ei AMK-opinnäytetöitä	239	5
Finna	esimiehet OR lähiesimiehet OR johtaminen AND muutos OR muutosjohtaminen	2004-2015	548	0
		ylempi amk	34	0
		väitöskirja, sähköinen muoto	12	1
		kirja	304	9
Theseus	lähiesimiehet muutosjohtaminen yamk (terveyden OR sosiaali OR hoitotyö OR terveystala)		51	2

3.1 Lähijohtaminen terveydenhuoltoalalla

Lähijohtaminen on terveydenhuoltoalan työtä, jota sairaaloiden osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat tai isomman yksikön esimiehet tekevät. Alaisten määrä voi vaihdella muutamista henkilöistä kymmeneen henkilöihin. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 8.) Terveydenhuoltoalalla osastonhoitajista voi käyttää nimitystä lähijohtaja (Surakka 2008, 61), jotka johtamistoiminnallaan vaikuttavat koko organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen (Juuti 2011, 154). Perinteisesti johtamisen sisältö on luokiteltu asioiden johtamiseen (management) sekä ihmisten johtamiseen (leadership) (Sinkkonen & Taskinen 2005, 98). Johtamisen mukanaan tuomaan asemaan liittyy aina valta ja vastuu ja tähän perustuu lähijohtajan johtamisvastuu. Johtamisvastuuseen kuuluvat päätöksenteko, valvontavelvollisuus, työntekijöiden sijoittaminen ja työtehtävien jako, delegointi ja ohjaus, työajan seuranta, työn seuranta sekä epäkohtiin puuttuminen. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 113-114.) Osastonhoitajan työtä voidaan katsoa myös toimivallan ja vastuullisuuden näkökulmista. Toimivaltaan liittyvät asiat ovat työn järjestely, yhteistyön tekeminen sekä tietokes-

kuksena toimiminen. Vastuullisuus taas on henkilökunnan tukemista, osaamisen varmistamista ja kehittämistä osastonhoitajan taholta. Osastonhoitajan varsinaisena substanssiosaamisena on kuitenkin hoitotyö, koska kokonaisvaltainen ymmärrys työstä asettaa työlle kehykset ja luo toimintaympäristön lähijohtamiselle. (Surakka 2006, 139; Surakka 2008, 59-60.) Terveysthuoltoalan osastonhoitaja voi johtamisasemastaan huolimatta osallistua myös hoitotyöhön joko välittömästi, kuten perushoitoon, tai välillisesti esimerkiksi hoitosuunnitelmien tekoon. Osastonhoitaja toimiikin hoitotyön asiantuntijana osastolla. (Surakka 2006, 93-94.)

Terveysthuoltoalan lähijohtajan työ koostuu suurimmaksi osaksi päivittäisjohtamisesta eli työn organisoinnista työyksikössä. Onnistuakseen päivittäisjohtamisessa lähijohtajan tulee tuntee alaisensa, hänen tulee osata johtaa heitä oikeudenmukaisesti sekä samalla motivoida alaisiaan työssään. Henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja työolosuhteista huolehtiminen kuuluvat terveysthuollossa lähijohtajan työhön. Muita työtehtäviä ovat rekrytointi, perehdyttäminen, tiedottaminen, työn sisällön analysointi, työyhteisön kehittäminen ja muutoksen johtaminen. (Lahti 2008, 69-70.) Erilaiset yleismiehen tehtävät, kuten lähettinä toimiminen, ovat osa terveysthuoltoalan lähijohtajan työtä, vaikka osa näistä tehtävistä ei kuulukaan osastonhoitajan tehtäväalueisiin (Surakka 2006, 95-96).

Terveysthuoltoalan lähijohtajan tehtäviin kuuluu yksikön toiminnan suunnittelu halutun päämäärän tavoittamiseksi, jonka tulisi olla asiakkaan hyvä hoito ja palvelu. Asioiden suunnittelussa lähijohtajan tulee huomioida, miten henkilöstö voi toiminnallaan saavuttaa asetut tavoitteet. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 117.) Jotta terveysthuoltoalan työyhteisöissä päästään tähän tavoitteeseen, tarvitaan johtajuutta. Terveysthuoltoalalla johtajuus tarkoittaa sitä, että johtajat mahdollistavat, ohjaavat ja tukevat henkilökuntansa kykyjä niin, että potilaat ja asiakkaat tulevat hoideksi vaikuttavasti (Vuori 2005b, 37, 46.) Johtajuus luodaan yhdessä henkilökunnan kanssa kaksisuuntaisen viestinnän avulla, kun taas johtaminen viittaa yksisuuntaiseen käskevään viestintään johtajalta alaiselle. Molempia kuitenkin tarvitaan, koska kumpakaan ei ole ilman toista. (Vuori 2005a, 20-21.) Nykypäivänä terveysthuoltoalan lähijohtajan työ korostaakin johtajuutta, joka mahdollistaa toimintaedellytykset hoitotyötä tekeville henkilöille (Surakka 2008, 59).

Johtajuuden määrittelyn ongelmana on johtajan toimintaympäristön huomioimatta jättäminen (Vuori 2005a, 20). Toimintaympäristö ja eri tilannetekijät vaikuttavat myös terveydenhuoltoalan johtamisosaamiseen, koska tilannetekijät vaikuttavat johtamistyön sisältöön. Tilannetekijöitä ovat esimerkiksi organisaatiotyyppi, yksityisen ja julkisen sektorin tahot sekä johtajan asema organisaatioissa. Johtajan asemalla tarkoitetaan ylin-, keski tai lähijohtoasemaa. Näistä lähijohtoasema on keskeisin hoitotyön johtamiseen vaikuttava tilannetekijä. Johtamisessa on kuitenkin yleisiä ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat johtajan perusvalmiuksiin eli osaamiseen. (Sinkkonen & Taskinen 2005, 82-83.) Selviytyäkseen useista esimiehelle kuuluvista tehtävistään, häneltä odotetaan tiettyä osaamista (Lahti 2008, 70). Terveystieteiden alalla näitä johtamisen ydinpätevyksiä ovat muun muassa voimavarojen ja palvelujen suunnittelu, tiedonkulku ja kommunikointi, terveystieteiden muotoutuminen sekä inhimillisten voimavarojen johtaminen eli tutummin henkilöstöhallinto (Sinkkonen & Taskinen 2005, 101). Tärkeimmät tehtävät hoitotyön johtajalle ovatkin henkilöstöhallinto, suunnittelu ja seuranta sekä työn johtaminen ja ohjaaminen (Aarva 2009, 193).

Tässä kehittämistyössä käytetyllä lähiesimies-käsitteellä tarkoitetaan lähijohtoasemassa olevaa terveydenhuoltoalan koulutuksen saanutta lähiesimiestä, joka työskentelee oman osastonsa lähijohtajana. Johtamisella tarkoitetaan sitä toimintaa, joka koostuu lähijohtajan päivittäisjohtamisesta, johtamisvastuusta, henkilökunnan tukemisesta ja motivoimisesta sekä työn ja osaamisen kehittämisestä.

3.2 Lähiesimiestyön tukeminen

Työkyky, hyvinvointi, työtyytyväisyys, koettu stressi ja uupumus vaikuttavat työssä jaksamiseen. Niillä on vaikutusta myös työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin kuuluu myös yksilön elämänhallinnan tunne. Elämänhallinnan tunteeseen liittyvät muun muassa yksilön persoonallisuuden piirteet, kokemus ja ammatillinen osaaminen. Elämänhallinnan tunteen lisäksi työn ominaisuudet, kuten työn sisältö ja johtaminen, vaikuttavat yksilön hyvinvointiin ja sitä kautta kokemukseen työhyvinvoinnista. (Piili 2006, 159-160.) Työhyvinvointi voidaan nähdä myös viiden tekijän kokonaisuutena, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Nämä viisi työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää ovat työntekijä, lähityöyhteisö, työ, johtaminen ja ulkopuoliset teki-

jät. (Sinisammal 2011, 66.) Työhyvinvointia parantaviksi toimenpiteiksi voidaan luokitella kaikki asiat, jotka luovat hyviä työnteon edellytyksiä. Näitä ovat muun muassa perustehtävän määrittely, organisointi, johtaminen, ammattitaidon kehittäminen sekä oman työn vaikutusmahdollisuudet. (Piili 2006, 163.) Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää kokemusta oman työn mielekkyydestä (Salmimies & Ruutu 2013, 167). Lisäksi työpaikan hyvästä hengestä, kollegoiden ja esimiehen antamasta tuesta, palautteesta ja kannustuksesta saa voimaa tehdä omaa työtään (Piili 2006, 163).

Esimies voi saada tukea omaan työhönsä monelta taholta: omalta esimieheltään, henkilöstöhallinnosta, kollegoiltaan, muilta verkostoiltaan, mentoroinnista, työnohjauksesta tai työterveyshuollosta. Tuki omalta esimieheltä voi olla välitöntä apua tai kehityskeskustelun muodossa tapahtuvaa. Henkilöstöhallinnosta esimies saa apua henkilöstöhallintoa koskevissa asioissa, kuten henkilöstön hankinnassa ja perehdyttämisessä. Mentoroinnilla tarkoitetaan kokeneemman henkilön antamaa tukea, kannustusta ja roolimallina olemista nuoremmalle esimiehelle. Työnohjaus on kokeneen ammattilaisen antamaa pitkäkestoista keskusteluapua työssä esiintyvien kysymysten ja ongelmien ratkaisemiseksi. Työnohjaus auttaa löytämään uusia ratkaisuja ja mahdollistaa oman työn pohtimisen monesta näkökulmasta. Varsinkin ihmissuhdeammateissa toimivat esimiehet hyötyvät työnohjauksesta. Omilta kollegoilta ja muilta verkostoilta, kuten entisiltä opiskelijatovereilta tai samankaltaisissa tehtävissä olevilta henkilöiltä, saa neuvoja ja tukea omalla osaamisellaan ja työssä esiintyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Työterveyshuollon kautta esimies saa tukea oman fyysisen ja henkisen terveytensä ylläpitämiseen. (Piili 2006, 168-173.)

3.3 Muutoksen määrittely

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat olla organisaatiomuutoksia, liittyä henkilökunnan ikääntymiseen tai asiakas- ja kustannusvaatimusten lisääntymiseen (Lauhin 2007, 55). Muutos voi kohdistua myös organisaation rakenteisiin tai uuden palvelutuotteen kehittämiseen. Organisaatiomuutoksen syyt, laajuus ja toteutusnopeus vaihtelevat, jonka vuoksi organisaatiomuutoksen määrittely ja ilmiönä kuvaaminen on vaikeaa. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Karkeasti organisaatiomuutoksen voi jakaa

vähittäiseen ja radikaaliin muutokseen tai fuusio-fissioon (Mattila 2007, 15-16). Organisaatiomuutos voi olla tarkasti suunniteltu rationaalinen prosessi tai sattumanvarainen ja suunnittelematon muutosprosessi (Juuti & Virtanen 2009, 27). Rationaalissa organisaatiomuutoksessa muutoksen toimenpiteet tehdään nopeassa ja rajatussa aikataulussa ja toimintaa ohjaa näkemys halutusta päämäärästä. Muutoksen nopean toteutusvaiheen vuoksi perustehtävään keskittyminen onnistuu heti toteutuksen jälkeen. Hitaasti etenevässä muutoksessa muutosta ei toteuteta kerralla vaan pieniä uudistuksia tehden, jolloin aikaa jää sopeutumiselle. Hitaasti etenevä muutos rasittaa organisaatiota pitkäkestoisuutensa vuoksi. Riippumatta siitä, miten laaja muutosprosessi on, se vie aina huomiota perustehtävästä pois (Stenvall & Virtanen 2007, 52, 54-55).

Muutoksen yhteydessä esiintyy muutosvastarintaa, jolla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka joko edistävät tai vastustavat muutoksen kulkua (Honkanen 2006, 369). Muutosvastarinnan taustalla on puutteellinen tieto muutoksesta, kokemus puuttuvasta osaamisesta (Honkanen 2006, 370-371; Mattila 2007, 171), oman roolin epäselvyys, kokemus turvattomuudesta (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 89) tai yksinkertaisesti ihminen ei halua muutosta (Honkanen 2006, 370-371). Muutosta kriittisesti vastustavat ihmiset ovat organisaation kannalta tärkeitä, koska muutoksen tekijät voivat heidän mielipiteidensä kautta avartaa näkökulmaansa. Vaikeimpia työntekijöitä muutoksen kannalta ovat välinpitämättömät sekä passiivisen myötämieliset, koska he eivät sitoudu muutostyöhön. Kehittämistyötä aloitettaessa on oltava jollain tasolla selvillä siitä, miten ihmiset työyhteisössä suhtautuvat muutokseen. (Honkanen 2006, 369-371.) Muutosvastarintaa voidaan pienentää ottamalla henkilökunta mukaan tekemiseen (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 89), jakamalla informaatiota sekä huolehtimalla riittävästä koulutuksesta ja perehdytyksestä (Mattila 2007, 171).

3.4 Onnistuneen muutoksen tekijöitä

Onnistunut muutos voidaan nähdä kahdeksanvaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan kiireen tuntu ja autetaan muita huomaamaan pikaisen toiminnan tarve. Toisessa vaiheessa muutoksen vetämiseen kootaan ryhmä. Ryhmän osallistujilla tulee olla johtamistaitoja, luotettavuutta, kommunikointikykyä, auktoriteettia,

analyysikykyä ja kykyä sisäistää kiire. Kolmanneksi tehdään muutokselle selvä visio ja strategia sen toteuttamiseksi. Neljänneksi visio ja strategia selvennetään muille ja varmistetaan, että muut ymmärtävät sen. Viidennessä vaiheessa otetaan kaikki hakkaat mukaan vision toteuttamiseen. Kuudenneksi prosessin onnistumisen kannalta tärkeää on saada näkyväksi jokin onnistuminen mahdollisimman pian aloittamisen jälkeen. Seitsemännessä vaiheessa jatketaan sinnikkäästi muutoksen toteuttamisesta eikä luovuteta ensimmäisen onnistumisen jälkeen. Viimeisenä kahdeksantena vaiheena on uusien toimintatapojen juurruttaminen, jotta vanhat perinteet eivät pääse syrjäyttämään uusia toimintatapoja. (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127.) Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen onnistumiseen vaikuttavat monet asiat. Avoin toiminta ja johtaminen, tehokas tiedonkulku, kannustava ilmapiiri ja kaksisuuntainen vuorovaikutus auttavat organisaatiota muutoksen eteenpäin viemisessä onnistuneesti. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat oikeanlainen resurssien käyttö, palautteen antaminen, työaikojen joustavuus, kaikkien osallistuminen muutokseen sekä oppimisen ja tiimityöskentelyn hyödyntäminen. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 88-89.)

Organisaatiomuutokseen liittyy hyvin kiinteästi viestintä (Juuti & Virtanen 2009, 68), joka tulee huomioida jo muutosta suunniteltaessa (Stenvall & Virtanen 2007, 65). Viestinnässä jaettu tieto tulee olla oikeaa ja oikein ajoitettua, jotta tieto kulkeutuu kaikille asianosaisille ja muutokseen liittyvä ahdistus pienenee (Juuti & Virtanen 2009, 68-69). Muutosviestinnän avulla muutoksen tunnettavuus lisääntyy henkilöstön tasolla, kun heille tarjotaan viestinnän avulla mahdollisuus käsitellä epäselviä asioita. Muutoksessa täytyy muistaa viestiä myös silloin, kun ei ole uutta kerrottavaa. Henkilökunnan tasolla muutostilanteessa odotetaan viestintää muun muassa muutoksen vaikutuksista omaan työhön ja sen sisältöön sekä työn jatkuvuudesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilökuntaa näkemään muutoksen tarpeellisuus ja saada heidät ja heidän osaamisensa mukaan muutoksen toteuttamiseen. Jotta muutosviestintä onnistuisi, viestinnän perusprosessit ja työnjaon tulee olla kunnossa. Usein muutostilanteet vaativat perusviestinnän, vuorovaikutuksen ja osallistumisen parantamista. Onnistuneen muutoksen viestinnän tuntomerkkejä ovat muutoksen tärkeyden ymmärtäneet ja muutokseen sitoutunut henkilökunta, korkea työmotivaatio ja perustehtävän mukaisesti työskentely (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-21, 97).

3.5 Muutosjohtajuudessa tarvittavat taidot terveydenhuoltoalalla

Yksi johtamisen haaste on muutoksen johtaminen, koska muutosjohtaminen on erilaista kuin päivittäinen johtaminen. Päivittäisessä johtamisessa organisaation valtasuhteet pysyvät ennallaan mutta muutosjohtamisessa ne voivat muuttua. Muutoksen johtamisessa joutuu johtamaan samanaikaisesti useita osa-alueita ja niiden eritasoisia muutoksia. Kun henkilökunta saa tietoa ja perusteluja muutoksesta, se luo pohjan tiedolliselle muutokselle. Asennemuutos alkaa, kun henkilökunta näkee muutoksen merkityksen sekä perusteet itselleen. Yksilön käyttäytymisen muutos tapahtuu vasta tiedollisen muutoksen jälkeen. Näitä kolmea muutoksen vaihetta auttaa toteuttamaan se, että henkilökunta tuntee olevansa toteuttamassa muutosta. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 80, 87.)

Tunteet liittyvät muutostilanteeseen. Yksilö on huolissaan sekä omasta että työyhteisönsä tilanteesta ja mitä muutoksia suunniteltu muutos aiheuttaa näihin asioihin. (Juuti & Virtanen 2009, 69.) Tämän vuoksi erilaisia muutokseen liittyviä tunteita, kuten pelkoa ja uhkakuvia, täytyy käsitellä työyhteisössä ja luoda uskoa muutoksen tuomiin positiivisiin mahdollisuuksiin (Valtee 2002, 32). Muutostilanteessa johtajan tulee perustella henkilökunnalle muutoksen perusajatus ja toistaa tätä säännöllisesti. Tämä lisää henkilöstön myönteisyyttä muutosta kohtaan, koska näin he ymmärtävät paremmin muutoksen kokonaisuuden sekä sen tuomat hyödyt. (Stenvall & Virtanen 2007, 37.) Samalla esimies voi tukea henkilökuntaa perustehtävän tekemisessä muutoksen keskellä (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 80).

Muutosjohtajalla on monta osaamisaluetta. Hän on samaan aikaan vastuun kantava ja läsnä oleva yleisjohtaja mutta myös mahdollistava ja valmentava johtaja. Itsehillintätaidot sekä itsehallintataidot ovat tärkeitä muutosjohtajan ominaisuuksia. Muutosjohtaja toimii omalla johtamisellaan esimerkkinä muille sitoutumisesta. Hän tarttuu nopeasti esiintyviin ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Avoimen kommunikaation tukemiseksi muutostilanteessa on hyvä, jos muutosjohtajalla on taito herättää työntekijöissä luottamuksen tunteen häneen. (Stenvall & Virtanen 2007, 78, 105-106).

Muutosjohtajuutta terveydenhuollossa 2000-luvulla on tutkittu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla (Väyrynen 2008). Tulosten mukaan muutosjohtajan osaamisvaatimuksia ovat muutosprosessin hallintataidot, henkilöstön huomioiminen muutosprosessissa, terveydenhuollon arvot muutosjohtamisessa ja terveydenhuollon muutosjohtaminen osana dualistista hallintotapaa. Osaamisalueissa on paljon päällekkäisiä sisältöalueita, jonka vuoksi niitä ei voi täysin erottaa toisistaan. Muutosprosessin hallintataitoihin kuuluvat muun muassa uusien innovatiivisten johtamistapojen kehittäminen, tiedonhankintataidot ja saadun tiedon soveltaminen, suunnitteluosaaminen, muutoksen sopeuttaminen sekä osallistava johtaminen. Henkilöstön huomioimisessa muutosprosessin aikana tulee kiinnittää huomiota moniammatillisen työyhteisön muutosjohtamiseen, yksilöiden johtamiseen sekä tiedottamisosaamiseen. (Väyrynen 2008, 36, 67.) Samanlaisiin asioihin on Turkki (2011) päätenyt tutkimuksessaan muutoksen johtamisen menetelmiä. Jaettu päätöksenteko, henkilöstön osallistuminen, hoitotyöntekijöiden välinen yhteistoiminnallisuus, johdon ja hoitotyöntekijöiden välinen kommunikaatio ovat muutamia muutoksen johtamisen menetelmiä. Myös suunnitelmallinen johtaminen, henkilöstön rohkaiseminen sekä uudistusten maltillisuus perustehtävän turvaamiseksi ovat huomioitavia muutoksen johtamisen menetelmiä. (Turkki 2011, 13.)

Osastonhoitajien muutosjohtamista suomalaisessa yliopistosairaalassa on tutkittu sekä osastonhoitajien (n=481) että sairaanhoitajien (n=2405) arvioimana. Tutkimuksessa käytettiin Leadership Practices Inventory (LPI) –mittaria. (Vuorinen 2008.) Myös yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa lähiesimiesten muutosjohtajuustoimintoja on niin ikään selvitetty Leadership Practices Inventory (LPI) –mittarin avulla esimiehiltä (n=23) ja työntekijöiltä (n=98) (Andersson-Tapio 2011). Molempien tutkimuksien perusteella viisi käytetyintä johtamistoimintoa muutostilanteessa olivat muiden valtuuttaminen toimintaan, tien näyttäminen, rohkaiseminen, yhteiseen visiioon innostaminen ja prosessien kyseenalaistaminen. (Vuorinen 2008, 94; Andersson-Tapio 2011, 47-49.) Muutosjohtamisessa osastonhoitajat olivat harkitsevia, konkreettisia ja maltillisia. He valtuuttivat muitakin toimimaan harkitsevasti ja realistisesti. He toimivat tien näyttäjinä ollen itse esimerkkinä osallistumalla toimintaan ja olemalla tavoitettavissa. He myös edistivät työn tekemistä ja yhteistoimintaa. Rohkaiseminen näkyi siinä, että he rohkaisivat muita mutta hyväksyivät samalla oman esimiesaseman tuomien mahdollisuuksien ja keinojen rajallisuuden. Osastonhoitajat

tarvitsivat myös itse tukea ja valmentautumismahdollisuuksia esimiestehtävään. Yhteiseen visioon osastonhoitajat innostivat konkreettisten ja mitattavien tavoitteiden ja arvioimisen avulla. He käyttivät myös yhteistyötä ja hyödynsivät asiantuntijoita. Osastonhoitajat kyseenalaistivat prosesseja maltillisesti uudistuksissa, jotta perustehtävän tekeminen voitiin turvata. (Vuorinen 2008, 94-96.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että terveydenhuollossa muutosjohtajan tulee olla yleisjohtaja, mutta samalla viedä muutosta eteenpäin ja tuntea muutosprosessin hallintataidot. Hän kannustaa henkilöstöä ja toimii itse esimerkkinä muutostilanteessa. Osallistava johtaminen auttaa ottamaan henkilöstöä mukaan muutoksen toteuttamiseen. Henkilöstön kokonaisvaltainen huomioiminen muutostilanteessa on tärkeää. Tähän kuuluu muutoksesta tiedottaminen sekä yksilön ja koko työyhteisön huomioiminen. Muutosjohtajan tulee toteuttaa uudistuksia rauhallisesti. Näin hän pystyy tukemaan henkilöstöä perustehtävän tukemisessa.

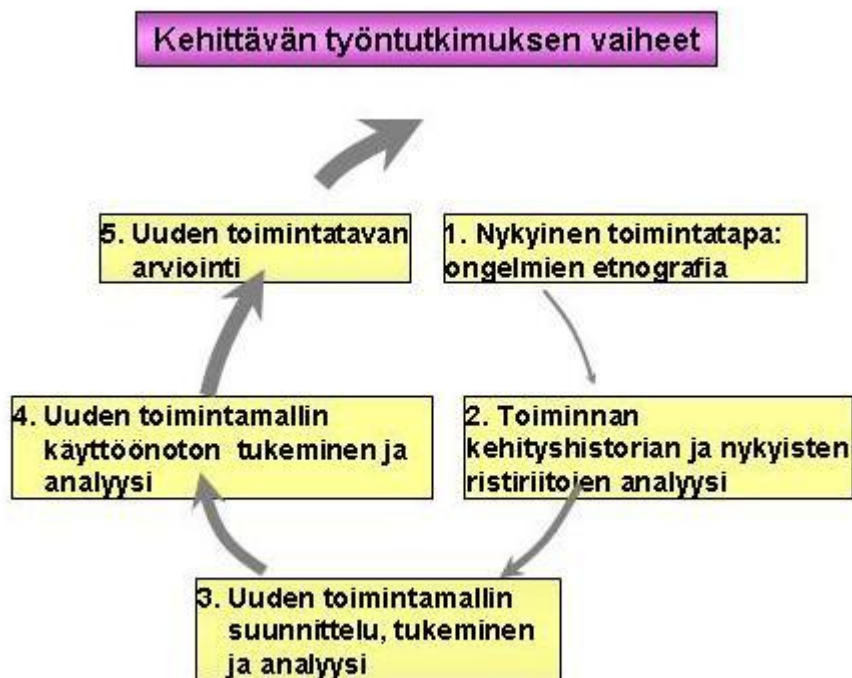
4 KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS

Tämän kehittämistyön kehittämismenetelmäksi on valittu kehittävä työntutkimus. Kehittämistyön aikana on käytetty monia erilaisia aineistonkeruumenetelmiä sekä työskentelymenetelmiä.

4.1 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus on suomalainen 1980-luvulla alkunsa saanut lähestymistapa työn tutkimiseen ja kehittämiseen. Kehittävän työntutkimuksen tarkoituksena on, että työntekijät itse muokkaavat työyhteisössä käytettäviä työvälineitä, joita he voivat käyttää työnsä erittelyyn ja suunnitteluun. Kehittävä työntutkimus ei anna ulkoapäin tulevia valmiita ratkaisuja vaan työn kehittämisen pääosassa ovat itse työntekijät. (Engeström 1995, 11-12.) Kehittävä työntutkimus on reflektiivinen tutkimusote, jossa työntekijöiden eteen muodostetaan peili. Peilin aineisto on konkreettista aineistoa työn ongelmista ja jännitteistä. Peilin avulla työntekijä voi eritellä ja arvioida toimin-

tatapaansa. (Engeström 1995, 124.) Kehittävä työntutkimus on viisivaiheinen syklimalli (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet. (Engeström 1995, Muutoslaboratorion www-sivut.)

Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan kehitettävän toiminnan alkutila sekä rajataan tutkimuksen kohteena oleva toimintajärjestelmä sekä kuvataan siinä esiintyviä ongelmia. Huomio ei ole niinkään normaaleissa rutiineissa vaan häiriöissä ja poikkeamissa, joita esiintyy työssä, koska kehittävän työntutkimuksen yksi mielenkiinnon kohde on muutoksen ymmärtäminen ja hallinta. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu myös työsuoritusten seuraaminen ja tallentaminen. Samalla synnytetään luottamuksellinen suhde tutkimuksen avainhenkilöihin. (Engeström 1995, 130, 132-133.)

Toisessa vaiheessa kuvataan työn historiallisia kehitysvaiheita ja ristiriitoja, joita on syntynyt kehitysvaiheiden sisällä. Toiminnan kehityshistoriassa voidaan erottaa kolme vaihetta, jotka ovat historiallinen analyysi, nykytoiminnan analyysi ja lähikehityksen vyöhykkeen hahmottelu. Nykyisten ristiriitojen analyysissa aineistoina voidaan käyttää työntekijöiden päiväkirjoja häiriötilanteiden ja innovaatioiden rekisteröinnistä. (Engeström 1995, 135, 139-140.) Työn aikaisempien kehitysvaiheiden, nykytilanteen ja tulevaisuuden haasteiden selvittäminen on tärkeää, koska ne luovat

pohjan kehittämiseksi. Kehityshistoria luo juuret työn muutoksen ymmärtämiseksi. (Launis 2007, 54.)

Kolmannessa vaiheessa toimintamallin suunnittelu voidaan organisoida kahdella tavalla. Tutkija tai työyhteisön asiantuntijat suunnittelevat mallin, jota käsitellään yhdessä työntekijöiden kanssa. Vaihtoehtoisesti työyhteisön työntekijät suunnittelevat mallin tutkijan ollessa prosessin avustaja ja seuraaja. Suunnitteluprosessi voi muodostua pitkäksi ja monivaiheiseksi prosessiksi. (Engeström 1995, 146.)

Neljännessä vaiheessa suunniteltu malli otetaan käyttöön työtoiminnassa. Törmäykset uuden ja vanhan toimintamallin välillä kuuluvat tähän vaiheeseen. Niiden aiheuttamien ongelmien selvittäminen auttaa mallin siirtämisessä käytäntöön. Viidennessä vaiheessa arvioidaan uutta toimintatapaa. Arvioinnin avulla tarkastellaan uuden toimintatavan konkreettisia vaikutuksia, kehittämisprosessin toteuttamistapaa sekä uuden toimintamallin toteutumista. (Engeström 1995, 149-150.)

4.2 Tutkijan rooli kehittävässä työntutkimuksessa

Kehittävän työntutkimuksen yhtenä tehtävänä on dokumentoida syklin vaiheet, koota tutkijan tekemät interventiot, analysoida tapahtumat sekä koota aineistosta ymmärrettävää tietoa prosessin ymmärtämiseksi. Osittain tästä johtuen tutkijan rooli kehittävässä työntutkimuksessa on monenlainen. Hän on samaan aikaan aktiivinen tapahtumiin puuttuja ja toimija interventioillaan sekä tapahtumien tallentaja. Tutkijan tulee kriittisesti eritellä tapahtumia. Samalla hän tulkitsee ja arvioi reflektiivisesti omia tekojaan ja tulkintojaan. Tutkijan omien tekojen ja tulkintojen reflektointiin kuuluu palautteen saaminen tutkijan tekemistä ratkaisuihin ja toimista. Tutkijan ajatuksia tulee kerätä ja analysoida yhtä lailla kuin tutkittavien ajatuksia. Tutkija on myös yhteistyön tekijä, koska kehittävä työntutkimus on osallistavaa tutkimusta. Tutkittavat ovat tutkimuksen aktiivinen osapuoli ja tutkija tekee yhteistyötä heidän kanssaan. (Engeström 1995, 124-126.) Kehittämistyön aikana tutkija on ollut kehittämistyön suunnittelija, toteuttaja ja tiedonkerääjä sekä kerätyn tiedon analysoija. Tutkijalla on ollut myös passiivinen sivustaseuraajan rooli työpajoissa lähiesimiesten kehittäessä omaa työtään. Tutkijan rooliksi työpajoissa on jäänyt ohjeistaminen työskentelymenetel-

mään ja tehdyn aineiston tallentaminen raporttia varten. Tutkijan dokumentoijan rooli on pitänyt sisällään kehittämistyön toteutuksen ja tulosten tallentamisen raporttiin.

4.3 Käytetyt aineistonkeruu- ja työskentelymenetelmät

Kehittämistyössä käytettiin aineistonkeruumenetelminä kyselylomaketta (vaihe 1), päiväkirjoja (vaiheet 1-2), SWOT-analyysia (vaiheet 2-3) sekä teemahaastattelua (vaihe 5). Kehittämistyöhön kuuluneissa työpajoissa käytettiin työskentelymenetelmänä Learning Café-menetelmää sovellettuna (vaiheet 2-3).

Kyselylomake

Kyselylomakkeen avulla voi kerätä tietoa muun muassa toiminnasta, tiedoista, mielipiteistä sekä vastaajien taustatiedoista. Lomakkeessa tulee kysyä tutkimuksen kannalta oleellisia asioita suoraan esimerkiksi avointen kysymysten avulla. Kyselylomakkeen huolellisella laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla voidaan parantaa tutkimuksen onnistumista. Lomakekyselyä voidaan käyttää sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 192-193; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75.) Kyselylomake laadittiin itse. Kysymykset koskivat lähiesimiehen koulutusta, työkokemusta sosiaali- ja terveystieteiden alalla, esimiestehtävissä ja hoitolaitoksessa, lähiesimiehen työn sisältöä sekä toiveita kehittämissuunnitelmaa kohtaan, koska nämä asiat olivat taustatietojen kannalta oleellisia. Kyselylomaketta ei esitettävä.

Päiväkirja

Päiväkirjat aineistonkeruumenetelmänä ovat persoonallisia dokumentteja ja niiden avulla pyritään löytämään ymmärrys tutkittavista ja heidän toiminnastaan heidän kirjoitustensa avulla. Tutkittavia pyydetään kirjoittamaan omista kokemuksistaan, oppimistaan asioista tai erilaisista tapahtumista. Päiväkirjaan tulee suhtautua kuin kyselylomakkeeseen, johon vastataan itseohjautuvasti avointa vastaustapaa käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 212, 214.) Työn häiriöiden ja poikkeuksien selvittämiseksi sekä tarkemman kuvan saamiseksi lähiesimiesten työstä muutoksen joh-

tamisessa, lähiesimiehet kirjoittivat päiväkirjoja työstään. Päiväkirjojen tehtävänä oli tuottaa aineistoa, jonka avulla kehittämistyössä voi reflektoida nykyistä toimintatapaa ja kehittää muutosjohtamisen toimintamallia.

Päiväkirjan suunnitteluun tulee varata yhtälailla aikaa kuin kyselylomakkeen tekoon. Päiväkirjojen käytössä tulee huolehtia yhteistyöstä päiväkirjojen kirjoittajien kanssa, jotta he tietävät mitä he tekevät ja milloin. Käytettävät kysymykset suhteutetaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja siinä kysytään vain niitä asioita, jotka ovat merkityksellisiä tutkimukselle. (Robson 1993, 255.) Jotta päiväkirjoilla saatiin aineistoa työn nykytilanteesta ja tulevaisuuden haasteista, kirjoittamiseen annetut teemat (Liite 2) keskittyivät työn muutosten ongelmiin sekä muutoksen johtamiseen. Teemat perustuivat muutoksen johtamisen kirjallisuuteen. Tutkijan lisäohjeistuksena päiväkirjojen kirjoittamiseen oli ”Kerro konkreettisia esimerkkejä päivittäisestä työstäsi ja kohtaamistasi ongelmista liittyen muutoksen johtamiseen”.

Lähiesimiehet kirjoittivat päiväkirjoja kolmen viikon ajan keväällä 2013. Jos päiväkirjoja kirjoitetaan pitkällä aikavälillä, on hyvä välillä henkilökohtaisesti tarkistaa päiväkirjojen kirjoittajilta, sujuuko kaikki hyvin (Robson 1993, 255). Tässä kehittämistyössä ei kirjoittamisen aikana tarkistettu henkilökohtaisesti kirjoittajilta kirjoittamisprosessin sujumista. Päiväkirjojen käytössä on huomioitava luottamuksellisuus, nimettömyys ja luvat. (Robson 1993, 255.) Päiväkirjat palautettiin tutkijalle nimettömänä. Ainoastaan tutkija on lukenut päiväkirjojen sisällön.

Haastattelu

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on systemaattinen tiedonkeruun muoto, jolla saadaan luotettavia tietoja. Haastattelu on joustava aineistonkeruumenetelmä, koska tutkija voi esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä ja tehdä tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 202-203; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.). Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, koska sitä voidaan käyttää tulosten ja vaikuttavuuden arvioinnissa (Kananen 2012, 99). Teemahaastattelussa etsitään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti eli haastattelun kysymykset (Liite 3) pohjautuivat tutkimuksen viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75) sekä kehittämistyön arviointisuunnitelmaan (Liite 4). Teemahaastattelussa

haastattelun aihepiirit ovat määritelty valmiiksi mutta kysymysten esittämisjärjestys ja kysymysten muoto voivat vaihdella (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203). Kehittämistyössä haastattelut tallennettiin nauhurilla, jotta tutkija pystyi keskittymään haastatteluun eikä kirjoittamaan asioita ylös. Haastattelutallenteen käyttöä tukee, että koko haastattelu saatiin tallennettua, jolloin tallenteeseen pystyi palaamaan myöhemmin. Tallennettu haastattelu litteroitiin jälkikäteen. Litteroinnista on olemassa eri tasoja. Tarkimmalla tasolla kirjataan ylös kaikki äännähdykset, yleiskielisessä litteroinnissa haastattelu on muunnettu kirjakielelle ja väljimmällä tasolla kirjataan ylös vain sanoman ydinsisältö. (Kananen 2012, 108-110.) Litterointia ei suoritettu tarkimmalla tasolla, vaan litteroinnissa keskityttiin saamaan asian sisältö ylös käyttäen haastateltavien omia sanoja. Kehittämistyöhön osallistuneet lähiesimiehet (n=6) haastateltiin ja haastattelut nauhoitettiin heidän luvullaan. Haastattelun onnistumiseksi ja riittävän tiedon saamiseksi tutkivasta aiheesta, haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen lähiesimiehille (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Litteroituja haastatteluja kertyi 46 sivua. Käytetty fontti oli Times New Roman, fonttikoko 12 ja riviväli 1,15.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Päiväkirjat ja teemahaastattelut analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla valmiiden teemojen mukaan. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto on pääosassa eli teoria rakennetaan aineiston pohjalta eli induktiivisesti (Eskola & Suoranta 2005, 83). Sisällönanalyysin yksi tapa on teemoittelu, jossa aineiston pilkkominen ja ryhmittely tapahtuu valmiiden aihepiirien mukaan, joiden mukaan aineisto on kerätty. Teemoittelussa painottuu mitä kustakin teemasta on kerrottu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Analysoinnin tutkija aloitti litteroimalla palautetut päiväkirjat sekä nauhoitetut haastattelut koneella kirjoitettuun tekstimuotoon. Tämän jälkeen tutkija luki saatua aineistoa läpi pitäen mielessä päiväkirjan kirjoittamiseen annetut teemat sekä kehittämistyön arviointikysymykset. Tutkija koodasi aineistoa, eli merkitsi värikynillä aineistoista kohdat, joissa kerrottiin johonkin teemaan liittyvästä asiasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tällä tavoin tutkija pystyi erottamaan aineistosta teemojen mukaiset kohdat ja analyysin tekeminen helpottui. Koodausyksiköinä on käytetty sanoja ja lauseita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koodauksen tavoitteena oli tehdä aineistoa selvemmäksi ja poimia sieltä valmiiden teemojen kanalta tärkeät asiat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka; Tuomi & Sarajärvi 2009,

109). Koodaamisen jälkeen aineiston analyysia on jatkettu listaamalla alleviivatut kohdat eli alkuperäisilmaukset erilliselle paperille teemojen mukaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän jälkeen tutkija on pilkkonut alkuperäisilmaukset pienempiin osiin ja ryhmitelty. Teemahaastatteluiden analysoinnissa arviointikysymysten ja niiden alataivoitteiden mukaan ryhmiteltyjä alkuperäisilmauksia tutkija on lukenut läpi moneen kertaan saadakseen kuvan kustakin teemasta. Sekä päiväkirjojen että teemahaastatteluiden analysoinnin tavoitteena on ollut pyrkiä kuvailemaan tiivistetysti kunkin teeman keskeinen anti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), joten teemojen kohdalla on keskitytty teeman tulosten laadulliseen kuvaukseen. Laadulliseen kuvaukseen on päädytty, jotta saadaan esiin osallistujien kokemukset kehittämistyöstä ja sen vaikutuksista heidän työhönsä. Taulukossa 2 on esitetty esimerkki sisällönanalyysin tekemisestä.

Taulukko 2. Esimerkki päiväkirja-aineiston ja haastattelujen teemoihin perustuvasta aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä

Teema	Alkuperäinen ilmaisu	Ryhmittelun laadullinen kuvaus
Kokemus suurimmista muutoksista työssä	”asiakkaiden muuttuminen” ”eri kohderymä + kunto huonempi” ”asiakaskunta haastavammaksi” ”osaamisvaatimukset lisääntyneet hoitajilla: osaaminen pitää todentaa näytöillä & tenteillä” ”henkilökunnan vaikea muuttaa toimintatapojaan ja ajatustaan muuttuneesta työstä”	→ asiakasryhmä muuttunut huonokuntoisemmaksi, moninaisemmaksi, enemmän aikaa ja hoivaa vaativiksi → osaamisvaatimusten kasvu mutta henkilökunnan vaikea oppia pois vanhoista toimintatavoista
Vastattiinko kohteen tarpeisiin, esimerkkinä esi-	” ku tehtiin näit ryhmätöitä --- auttaa ehkä ymmärtämään viel enemmän toi-	→ auttanut ymmärtämään kollegan työtä paremmin, ryhmähenki vahvistui

miestoiminnan yhtenäistyminen.	<p>sen työtä”</p> <p>”ja sit varmaan lähensi toisiamme ku jokainen aika paljon tekee tahollaan sitä työtä päivittäin.”</p> <p>”ehkä se anto semmost --- tulee se me-henki vahvemmin esiin vielä. Et se oli semmonen selkee mistä oli ihan varmasti hyötty et se vahvuus et on muitakin.”</p>	myös muutosta ajatellen
Vastattiinko kohteen tarpeisiin, esimerkkinä työkaluja päivittäiseen työhön ja muutostohtamiseen	<p>”Työkaluja päivittäiseen työhön ja muutostohtamiseen, ehkä sieltä sitä ideaa sai sielt yhteistyöstä niitä -- en mä osaa kauheesti eritel, ei mul oo mitään semmost tietty jääny sil-lai mieleen, mikä sielt oli.”</p> <p>”Kyl mä kans mietin, et löytyyk joku sellanen työkalupakki, josta nyt ottaa -- kyllä sieltä ne nousi, jotka on kumminkin on tärkeimpiä.”</p>	<p>→ koettiin hankalaksi arvioida, ei osattu tarkkaan eritellä mitä saatiin</p> <p>→ mainittuja asioita olivat taito tehdä yhteistyötä, viestintä, positiivisuus, prosessikaavio päivittäinen työkalu</p>

Työpajat ja Learning Café- työskentelymenetelmä sovellettuna

Työpajojen valinta yhdeksi kehittämistyön aineistonkeruumenetelmäksi pohjautui kehittämistyössä käytettyyn tutkimusmenetelmään kehittävään työntutkimukseen. Kehittävässä työntutkimuksessa ei tuoda ulkoapäin valmiita ratkaisuja vaan työyhteisö kehittää niitä itse ja työn kehittämisen pääosassa ovat työntekijät (Engeström

1995, 12). Lisäksi työyhteisöissä tarvitaan yhteisiä keskusteluja ja foorumeja, jotta asioita voidaan nähdä ja tehdä uudella tavalla sekä kuulla työkaveria ja hänen näkökantaansa (Tuomi 2005, 32). Työpajoissa on käytetty Learning Café – työskentelymenetelmää sen etujen vuoksi, koska sen avulla saadaan keskustelijoiden osaaminen ja hiljainen tieto näkyviin ja luodaan yhteistä ymmärrystä kokemuksiin ja ideoita jakamalla. Samalla voidaan etsiä ratkaisuja hankaliin kysymyksiin tai kehittää prosesseja. Myös muutoksen johtamisessa menetelmää voidaan käyttää apuna. (Kokemuksia Learning Café – menetelmän käytöstä, n.d.; Kullaslahti 2009.)

Työskentelymenetelmänä käytetyssä sovelletussa Learning café –menetelmässä pöydät ryhmiteltiin kahvilamaisesti 3-6 hengen pöytiin. Jokaisella pöydällä oli oma keskustelun aiheensa ja kirjoituslupana toimivaan paperiin kirjoitettiin osallistujien näkemyksiä ja ajatuksia keskusteltavasta aiheesta. Ennen aiheiden käsittelyä tutkija ohjeisti osallistujat työskentelymenetelmään ja kävi käsiteltävät teemat läpi. Jokaisessa pöydässä oli kirjuri, joka kirjasi käytävät asiat läpi paperille sekä teki yhteenvedon. Keskusteluajaksi valittiin tietty aika, joka vaihteli 15-25 minuutin välillä. Learning Café –menetelmän mukaan tässä vaiheessa pöytien jäsenten olisi kuulunut vaihtaa pöytää ja kirjurin jäädä paikoilleen. (Hyppönen & Lindén 2009, 41; Kullaslahti 2009; Lahtinen & Virtainlahti n.d.) Uudessa pöydässä keskustelua olisi jatkettu siitä mihin edellinen ryhmä on jäänyt. Pöytiä olisi vaihdettu niin kauan kunnes kaikki ryhmän jäsenet ovat käyneet kaikissa pöydissä. (Hyppönen & Lindén 2009, 41.) Tässä kohdassa kehittämistyössä sovellettiin Learning Café –menetelmää. Kehittämistyössä oli muodostettu osallistujista kaksi ryhmää, jotka vaihtoivat papereita keskenään aiheen käsittelyyn varatun ajan umpeutumisen jälkeen ja jatkoivat sen jälkeen aiheen käsittelyä toisen ryhmän tuotoksen mukaan. Yleensä Learning Café –menetelmässä tuotoksia ei pureta yhteisesti, koska sillä ei saada uutta tietoa aiheesta (Hyppönen & Lindén 2009, 41). Kehittämistyössä käsitellyt aiheet purettiin työpajoissa yhteisesti, koska näin saatiin osallistujille mahdollisuus keskustella aiheesta vielä yhdessä kaikkien lähiesimiesten kesken. Työpajoissa käsitellyistä aiheista syntyi lähiesimiesten tekemiä tuotoksia A2-kokoiselle paperille. Tuotokset ovat tulosta siitä, kun lähiesimiehet ovat itse analysoineet omaa toimintaansa. Tämän vuoksi tutkija ei ole analysoinut työpajassa tehtyjä tuotoksia vaan on suhtautunut niihin suoraan tuloksina. Tutkija valokuvasi kaikki A2-kokoiset tuotokset (Liite 5). Työpajojen tuotokset tutkija tiivistä taulukoihin.

SWOT-analyysi

Työpajojen ja käytetyn työskentelymenetelmän arviointiin käytettiin SWOT-analyysia. Jotta kehittämistyön toteutus onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, kehittämistyön aikana arvioitiin työpajoja sekä ensimmäisen että neljännen työpajan jälkeen. Työpajoihin osallistuneet lähiesimiehet sekä tutkija tekivät itsenäisesti SWOT-analyysin. Ensimmäisen työpajan jälkeen tehdyllä SWOT-analyysillä saatiin tietoa käytetystä työskentelymenetelmästä ja tehtiin muutoksia työskentelymenetelmään seuraavia työpajoja varten. Neljännen työpajan jälkeen lähiesimiehet arvioivat käytettyä työskentelymenetelmää kaikkien neljän työpajan näkökulmasta.

SWOT-analyysilla haluttiin arvioida kehittämistyön toteutusvaiheessa toiminnan suuntaa tai sen uudelleensuuntaamisen tarvetta. SWOT-analyysi on nelikenttäkuvio, jossa on omat lokeronsa vahuuksille, heikkouksille, mahdollisuuksille ja uhille. Kehittämistyössä sen täyttivät yksilötyönä jokainen lähiesimies sekä tutkija. Tutkija analysoi SWOT-analyysit ristiintaulukoimalla eli tutkija pohti vahvuuksia ja uhkia toisiinsa nähden sekä heikkouksia ja mahdollisuuksia toisiinsa nähden. (Mäkinen & Uusikylä (toim.) n.d., 60, 65, 77.) Ensimmäisen työpajan SWOT-analyysin tuloksissa ilmenneisiin ongelmakohtiin tai uhkiin tutkija kiinnitti huomiota seuraavissa työpajoissa.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN VAIHEIDEN MUKAAN

Kehittävän työntutkimuksen syklimalli on metodologisena ohjenuorana vaativa, koska viisivaiheinen sykli pyrkii kuvaamaan todellisen toimintajärjestelmän monivaiheisuutta. Syklimallia voidaan hyödyntää kuitenkin hyvin eriasteisilla panostuksilla. Kevyemmällä toteutuksella kuvataan jonkin muutoksen toteutuminen ja analysointi ilman tutkijan väliintuloa. Raskaammalla toteutuksella käydään läpi koko syklimalli, joka sisältää tutkijan mukanaolon suunnittelussa ja toteutuksessa. (Engeström 1995, 129-130.) Kehittämistyössä on toteutettu koko vaiheistus mutta pääpaino on ollut kolmessa ensimmäisessä vaiheessa ja siellä tutkijan rooli on ollut suunnittelija ja do-

kumentoija. Neljännen vaiheen ovat lähiesimiehet toteuttaneet ilman tutkijan väliintuloa. Viidennen vaiheen arvioinnissa tutkija on ollut tiedon kerääjä ja analysoija.

Kehittämistyön aikana lähiesimiehet ovat olleet aktiivisia toimijoita ja he ovat saaneet reflektoida omaa työtään. Kehittämistyön aikana muutoksen johtamisen ohjeistuksen laatiminen on ollut lähiesimiesten ekspansiivista oppimista, jonka aikana tavoitellaan lähiesimiesten muutosjohtamisen taitojen kehittymistä. Engeströmin (1995, 14) mukaan ekspansiivisella oppimisella tarkoitetaan toiminnan laadullista muutosta kuvaavaa toimintaa. Jokin asia yleensä opitaan kokemuksen kautta vallitsevassa toimintakulttuurissa eli sisäistämällä. Kun vallitsevaa toimintatapaa arvostellaan, tapahtuu ulkoistamista eli asiaa arvostellaan ulkoapäin. Kun muodostetaan aktiivisesti uutta toimintatapaa, ulkoistaminen saa isomman roolin mutta muuttuu taas hitaasti sisäistämiseksi, kun uutta mallia ajetaan käytäntöön. Ekspansiivinen oppiminen on pitkäkestoinen monivaiheinen avoin sykli tai spiraali, joka on luonteeltaan yhteisöllinen. (Engeström 1995, 87-89.)

5.1 Nykyinen toimintatapa ja ongelmien etnografia

Kehittämistyö alkoi syksyllä 2012 yhteydenotolla yksityiseen hoitolaitokseen, jolloin aiheeksi valittiin työyhteisössä ajankohtainen aihe. Tutkija sai suullisen luvan kehittämistyön tekemiseen hoitolaitoksen johtajalta alkuvuonna 2013 ja kehittämistyötä tehtiin opinnäytetyösopimus SAMK:in ohjeiden mukaisesti 8.5.2013. Kehittämistyötä rajattiin hoitolaitoksen johtajan kanssa tavoitteiden asettamisella. Maaliskuussa 2013 pidettiin työyhteisössä ensimmäinen tapaaminen, johon osallistuivat tutkijan lisäksi kuusi lähiesimiestä, opinnäytetyötä ohjaava opettaja sekä hoitolaitoksen johtaja. Ennen tapaamista kehittämistyöhön osallistuvat lähiesimiehet olivat saaneet tiedotteen (Liite 6). Tapaamisessa sovittiin kehittämistyön vaiheisiin kaksi ja kolme kuuluvien työpajojen päivämäärät sekä lähiesimiehet saivat ohjeistuksen päiväkirjatehtävää varten. Lähiesimiesten taustatietoja ja työnkuvaa kartoitettiin e-lomakkeella tehdyllä kyselyllä, johon vastanneita oli viisi (n=5).

5.2 Toiminnan kehityshistoria ja nykyisten ristiriitojen analyysi

Päiväkirjojen kirjoittamiseen lähiesimiehillä oli aikaa kolme viikkoa keväällä 2013. Tutkija haki päiväkirjat työyhteisöstä. Yhteensä viisi päiväkirjaa (n=5) palautettiin. Päiväkirjojen tulosten mukaan tutkija suunnitteli neljän työpajan rungon. Alkuperäisen suunnitelman mukaan ensimmäisessä työpajassa olisi käyty läpi päiväkirjojen perusteella rakennettu nykyinen toimintamalli sekä tehty lähiesimiesten kanssa ihannemalli muutoksen johtamisesta. Päiväkirja-aineiston perusteella ei ollut mahdollista kuvata nykyistä toimintamallia muutoksen johtamisessa kyseisessä hoitolaitoksessa, koska päiväkirja-aineistossa ei ollut sitä kuvattu. Tässä vaiheessa tutkija joutui muuttamaan alkuperäistä suunnitelmaa. Tutkija päätyi ratkaisuun, että sekä nykyistä että ihannemallia muutoksen johtamisesta ei erikseen käydä läpi vaan lähiesimiesten kanssa aloitetaan muutoksen ohjeistuksen muodostaminen. Täten neljästä työpajasta kolme ensimmäistä keskittyvät uuden ohjeistuksen taustoihin ja rakentamiseen ja neljännessä työpajassa koostetaan yhteen kolmen ensimmäisen työpajan anti. Muutetun suunnitelman ensimmäisen työpajan teemaksi tuli nykyinen toimintatapa. Toisen ja kolmannen työpajan teemoiksi tuli onnistuneen muutoksen johtaminen. Neljännen työpajan teemana oli muutosjohtamisen ohjeistus. Jokaiseen työpajaan oli varattu kaksi tuntia aikaa. Työpajat toteutettiin touko- ja kesäkuussa 2013.

Kehittämistyön ensimmäisessä työpajassa tutkija kertoi osallistujille keskeiset päiväkirjojen tulokset ja perusteli mitkä aiheet olivat valikoituneet ensimmäisen työpajan aiheiksi. Aiheet olivat lähiesimiehen rooli muutosjohtamisessa sekä ongelmatilanteissa toimiminen ja ne perustuivat päiväkirja-aineistoihin. Päiväkirjojen mukaan ongelmatilanteissa toimiminen oli välillä hankalaa vaikka lähiesimiehillä oli keinoja ongelmatilanteiden hoitoon. Aiheen käsittelyllä oli tarkoitus selventää ongelmatilanteiden hoitamista. Päiväkirjojen mukaan lähiesimiehet tietävät mitä lähiesimiehen tehtäviin kuuluu muutosjohtamisessa. Aihe valikoitui käsittelyyn, koska se vaikuttaa muutoksen johtamisen taustalla. Tutkija ohjeisti lähiesimiehet käytettävään työskentelymenetelmään ja varmistti, että molemmat ryhmät pääsivät työskentelyssä alkuun.. Ryhmien työskentely sujui hyvin ja keskustelu oli sujuvaa mietintätauvoja lukuun ottamatta. Aiheiden käsittelyn jälkeen siirryttiin yhteiseen purkutilanteeseen. Yksi lähiesimies esitteli muille tuotoksen, jonka jälkeen lähiesimiehet saivat keskustella siitä yhdessä ja tarvittaessa täydentää tekstiä. Keskustelua syntyi hyvin ja muutamia

uusia ajatuksiakin syntyi. Ilman yhteispurkua jotkut asiat olisivat jääneet tuotoksista pois. Yhteisen purun jälkeen tutkija teki lyhyen yhteenvedon työpajan sisällöstä. Lopuksi tutkija pyysi lähiesimiehiltä palautetta käytetystä ryhmätyömenetelmästä SWOT-lomakkeella.

5.3 Uuden toimintamallin suunnittelu, tukeminen ja analyysi

Kehittämistyön aikana lähiesimiehet itse suunnittelivat ohjeistusta tutkijan toimiessa työpajojen suunnittelijana, vetäjänä ja prosessin avustajana. Kolmanteen vaiheeseen kuului kolme työpajaa, joissa kahdessa ensimmäisessä alustettiin lähiesimiesten kanssa uutta muutoksen johtamisen mallia ja viimeisessä työpajassa tehtiin muutoksen johtamisen ohjeistus.

Kehittämistyön toisen työpajan teemana oli onnistuneen muutoksen johtaminen, jossa käsiteltiin aiheet me-hengen luominen, viestintä muutoksessa sekä muutoksen onnistunut johtaminen. Me-hengen luominen ja viestintä muutoksessa perustuivat lähiesimiesten kirjoittamiin päiväkirjoihin. Molemmat aiheet ovat tärkeitä myös muutoksen johtamisen kirjallisuuden perusteella (muun muassa Kotter 1996, 18). Päiväkirjoissa oli pohdittu kyseisten aiheiden kohdalla niiden parantamista. Me-hengen luomisessa oli tarkoituksena miettiä miten me-henkeä pystyisi luomaan osastolla. Viestinnässä muutoksessa tarkoituksena oli miettiä viestimistä eli mitä viestitään ja millä keinoin. Kolmannessa aiheessa, muutoksen onnistuneessa johtamisessa, tarkoituksena oli saada lähiesimiesten omia näkemyksiä siitä, mitä muutoksen onnistuneeseen johtamiseen kuuluu. Tämän aiheen käsittelyyn tutkija antoi ohjeeksi miettiä, mitä omalla osastolla on tullut esille muutoksen myötä ja jota haluaisi käsitellä. Tarkoituksena oli listata aiheita, joista lähiesimiehet yhdessä valikoivat kolme aihetta seuraavaa työpajaa varten. Kunkin aiheen käsittely sujui ryhmiltä hyvin työpajassa. Kolmen aiheen käsittelyn jälkeen pidettiin yhteispurku, jonka aikana lähiesimiehet valikoivat seuraavalla kerralla käsiteltävät aiheet. Alun perin tarkoituksena oli valikoida kolme aihetta mutta lähiesimiesten toivomuksesta valittiin vain kaksi aihetta. Valitut aiheet olivat laajoja, joten kahden aiheen valinnalla saatiin niiden käsittelyyn enemmän aikaa. Aiheet valikoituvat helposti. Kolmannen työpajan aiheiksi valikoituivat omien voimavarojen ylläpitäminen sekä selkeän tavoitteen kirjaaminen.

Kehittämistyön kolmannen työpajan teemana oli onnistuneen muutoksen johtaminen. Työpajan aikana käsiteltiin aiheet omien voimavarojen ylläpitäminen sekä selkeä tavoite. Valitut aiheet olivat laajoja, jonka vuoksi ryhmällä oli vaikeuksia päästä työskentelyssä alkuun. Aiheiden käsittely siirryttiin yhteispurkuun, jossa lähiesimiehet päättivät yhteisesti, että omien voimavarojen ylläpitäminen voidaan esittää tuloksissa mutta selkeä tavoite jätetään siitä pois. Selkeä tavoite sisältää organisaation toiminnan kannalta yksityiskohtaista tietoa. Työpajan lopussa valittiin seuraavassa työpajassa tehtävää prosessikuvausta varten aiheen. Lähiesimiehet valitsivat prosessikuvausten aiheeksi viestinnän muutoksessa, koska siitä ei ole olemassa ohjeistusta hoitolaitoksessa ja sen tekeminen koettiin hyödylliseksi.

Kehittämistyön neljänteen työpajaan osallistui viisi kuudesta lähiesimiehestä. Neljännen työpajan teemana oli muutosjohtamisen ohjeistus ja tarkoituksena oli tehdä prosessikuvaus yhdestä työpajoissa käsitellyistä aiheista. Tutkija kertoi työpajan alussa lyhyesti prosessikuvausten tekemisestä, eri prosessin kuvaamisen tasoista ja esitti esimerkkejä prosessikuvauksista kirjallisuuteen perustuen. Tämän jälkeen aloitettiin prosessikuvausten työstäminen. Prosessikuvausten aiheeksi oli edellisessä työpajassa valittu viestintä muutoksessa. Lähiesimiehet valikoivat nopeasti työpajan alussa prosessikuvausten käytännön esimerkiksi viestinnän osaston kesäsulun yhteydessä, koska aihe on ajankohtainen. Työskentely tapahtui yhdessä isossa ryhmässä yhden lähiesimiehen toimiessa kirjurina. Prosessikuvausten valmistuttua se tarkistettiin yhteisesti, ettei siitä puuttunut oleellisia kohtia.

5.4 Uuden toimintamallin käyttöönoton tukeminen ja analyysi

Kehittämistyön neljännessä vaiheessa eli uuden toimintamallin käyttöönotossa lähiesimiehet kokeilivat tehtyä prosessikuvausta käytännössä. Aikaa prosessikuvausten testaamiseen oli kolme kuukautta. Lähiesimiehet testasivat prosessikuvausta itsenäisesti ilman tutkijan apua.

5.5 Uuden toimintamallin arviointi

Arviointia on tehty koko kehittämistyön ajan, koska arvioinnilla on ollut merkitystä kehittämistyön toteutuksessa sekä sen toiminnan parantamisessa. Arvioinnilla voitiin vaikuttaa kehittämistyön onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Seppänen-Järvelä 2004, 21.) Kehittämistyön arviointia varten tutkija teki arviointisuunnitelman (Liite 4), jossa näkyvät kehittämistyön arviointia varten tehdyt arviointikysymykset. Arviointikysymyksiin ovat vaikuttaneet kehittämistyön tarkoitukset ja tavoite sekä kehittämistyön alussa alustavasti suunnitellut arviointikohteet. Arviointikysymyksien teko on ollut vaikuttaneet kehittämistyön oleelliset vaiheet ja kohdat kehittämistyön toteuttamisen kannalta. Arviointikysymyksien rakentamisessa tutkija on käyttänyt apuna Seppänen-Järvelän (2004, 27, 29-30) sekä Robsonin (2001, 73) arvioinnista esittämiä ajatuksia. Osittain kehittämistyön arviointi perustuu myös summatiiviseen arviointiin, jossa arvioidaan mitä kehittämistyöllä on saavutettu, mitkä ovat kehittämistyön vaikutukset, ovatko tavoitteet saavutettu, onko kehittämistyön suunnitelmaa noudatettu ja vastattiinko kohteen tarpeisiin. (Robson 2001, 81.)

Kehittävän työntutkimuksen ajatuksiin pohjautuen yhdeksi arviointimenetelmäksi valittiin itsearviointi. Kehittävässä työntutkimuksessa tarkoituksena on reflektion avulla kehittää työtä (Engeström 1995, 12) ja itsearvioinnissa pyritään samaan (Seppänen-Järvelä 2004, 24). Usein itsearviointi riittää kehittämistöissä arviointimenetelmäksi (Seppänen-Järvelä 2004, 24) mutta arviointia täydennettiin tutkijan tekemillä haastatteluilla kehittämistyön viidennessä vaiheessa. Tutkija haastatteli kehittämistyöhön osallistuneet lähiesimiehet syksyllä 2013. Haastattelun aikana kehittämistyöhön osallistuneet lähiesimiehet tekivät yksilötasolla itsearviointia arvioidessaan oman toimintansa kehittymistä sekä mitä kehittämistyö on antanut heille.

5.6 Tiivistelmä kehittämistyön toteutuksesta

Kehittämistyön eri vaiheissa on käytetty erilaisia aineistonkeruu- ja työskentelymenetelmiä, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin. Taulukossa 3 on esitetty kehittävän työntutkimuksen vaiheet, kehittämistyön vaiheiden tavoitteet, toteutus ja käytetyt aineistonkeruu- ja työskentelymenetelmät.

Taulukko 3. Kehittämistyön toteutus kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mukaisesti kuvattuna

Kehittävän työntutkimuksen vaihe	Vaiheen tavoite kehittämistyössä	Mitä tehtiin kehittämistyössä	Käytetyt aineistonkeruuta ja työskentelymenetelmät
Nykyinen toimintatapa ja ongelmien etnografia	Kartoittaa kehitettävän aiheen taustaa ja rajata kehittämiskohde, selvittää minkä lähiesimiehet kokevat suurimmaksi muutokseksi	Rajattiin kehittämistyön aihe, tutustuttiin aiheen taustoihin, järjestettiin osallistujille ensimmäinen tapaaminen, osallistujat saivat päiväkirjatehtävän.	Kyselylomake Päiväkirja
Toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi	Koostaa aineiston eli päiväkirjojen perusteella nykyinen toimintatapa sekä lähiesimiesten kanssa yhdessä ihannemalli	Päiväkirja-aineiston analysointi, työpajojen suunnittelu, ensimmäinen työpaja lähiesimiesten kanssa (aiheet lähiesimiehen rooli muutosjohtamisessa ja ongelmatilanteissa toimiminen), ensimmäisen työpajan arviointi.	Learning Café-menetelmä sovellettuna SWOT-analyysi
Uuden toimintatavan suunnittelu	Kehittää uusi ohjeistus muutosjohtamiseen lähiesimiesten kanssa	Työpajat 2, 3 ja 4, (käsitellyt aiheet mehen luominen, viestintä muutoksessa, muutoksen onnistunut johtaminen,	Learning Café-menetelmä sovellettuna

		omien voimavarojen ylläpitäminen, selkeä tavoite, prosessikuvaus viestinnästä muutoksessa), työpajojen arviointi.	SWOT-analyysi
Uuden toimintamallin käyttöönotto	Uuden ohjeistuksen kokeilu käytännössä	Lähiesimiehet kokeilivat uutta ohjeistusta käytännössä.	
Uuden toimintatavan arviointi	Arvioida uuden ohjeistuksen toimivuutta, lähiesimiesten muutosjohtamisen taitojen kehittymistä sekä kehittämistyön toteutusta	Haastattelujen toteuttaminen ja analysointi, arvioitiin kehittämistyön toteutusta, kehitettyä prosessikuvausta sekä kehittämistyön tavoitteiden ja tarkoitusten toteutumista.	Teemahaastattelu Itsearviointi (tutkijan)

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Lähiesimiehet olivat koulutukseltaan terveydenhoitajia, sairaanhoitajia, erikoissairaanhoitajia ja erikoislääkintävoimistelijoita. Heidän työkokemuksensa sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta oli 17-31 vuotta. Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiestehtävissä he olivat työskennelleet 8-23 vuotta, joista yksityisen terveydenhuoltoalan hoitolaitoksen lähiesimiestehtävissä 1,5-23 vuotta. Lähiesimiehillä oli koulutusta lähiesimiestehtäviin. Lähiesimiesten alaisten määrä vaihteli kahden ja kahdenkymmenen henkilön välillä. Lähiesimiesten työtehtäviin kuului lähiesimiehenä toimiminen, asiakasvirrasta huolehtiminen, osaston henkilöstöresurssien riittävydestä huolehtiminen, muut henkilöstöasiat, hoitopalveluiden prosessit, asukasosastojen asumiseen

liittyvät järjestelyt, kehittäminen, päivittäisten asioiden hoitaminen, seuranta ja arviointi.

6.1 Lähiesimiesten kokemat isoimmat muutokset

Lähiesimiesten työssä näkyvin muutos oli asiakasryhmän muuttuminen. Asiakkaat olivat muuttuneet aikaisempaa huonokuntoisemmiksi ja vaativat enemmän aikaa ja hoivaa työntekijöiltä. Nykyisin asiakkaat koostuivat monesta eri asiakasryhmästä aiempaan verrattuna. Muuttunut asiakasryhmä aiheutti lähiesimiehille taloudellista huolta ja he kantoivat huolta oman osastonsa taloudellisesta tilanteesta ja pärjäämisestä. He kiinnostivat toiminnassaan huomiota taloudellisuuteen ja perustelivat toiminnan taloudellisuuden huomioon ottamisen myös henkilökunnalle. Muuttunut asiakasryhmä oli vaikuttanut myös henkilökunnan osaamisvaatimuksiin. Osaamista kartoitettiin näytöillä ja kokeilla. Vaikka osaamisvaatimukset olivat kasvaneet, niin lähiesimiehet kokivat, että joidenkin henkilökunnasta oli vaikea oppia pois vanhoista tavoista.

”Asiakaskunta monenkirjavaa --- raskashoitoista.” P4

”Omaa rooliani osastonhoitajana värittää tällä hetkellä juuri eniten kuitenkin taloudellinen vastuu! Miten osastomme pärjää, miten uudet asiakkaat löytävät meidät ja minkälaisen asiakasvoiman tarvitsemme --- pärjätäksemme?” P3

Lähiesimiesten työssä näkyivät päivittäisen työn pienet ja yllättävät muutokset. Nämä muutokset olivat usein pieniä, mutta nopeita ja vaativat välitöntä huomiota. Esimerkkeinä lähiesimiehet kertoivat rikkimenneistä laitteista, asiakastyössä olemisesta ja työkaverin loman aiheuttamista muutoksista. Myös äkilliset sairauslomamat aiheuttivat ylimääräistä työtä lähiesimiehille. Yhdessä nämä kaikki asiat aiheuttivat kiirettä, lisääntynyttä vastuuta lähiesimiehille ja lisäsivät heidän työtehtäviensä määrää. Muita yksittäisiä työhön vaikuttavia ongelmia olivat asiakaspaikkojen täyttöön liittyvät asiat tai äkilliset tilanteet, joihin ei ole toimivaa ohjeistusta, kuten tekniset ongelmat. Myös oma väsymys mainittiin.

Lähiesimiehet kokivat, että työ oli muuttunut muutosten vuoksi sekavammaksi. Yhteen päivään sisältyi paljon tekemistä, ja kaikkea ei aina ehtinyt tekemään vaan asioita joutui siirtämään eteenpäin. Kiireen vuoksi joitain asioita unohtui tehdä tai ne tuli-

vat tehtyä viime hetkellä. Työmäärän vuoksi työpäivät olivat välillä pitkiä tai töitä tarvitsi jatkaa kotona työpäivän jälkeen. Ennalta suunnittelematon asiakastyö lisäsi kiirettä ja vaikeutti omaan esimiestyöhön kuuluvan perustehtävän tekemistä.

”Tänään oli paha 9,5 tunnin työpäivä!” P4

”Sekavampaa/ aikaa menee turhaan: moni miettii samaa asiaa.” P2

”Eli olin asiakastyössä enkä ehtinyt kirjallisiin.” P1

Lähiesimiehiä työllisti sijaisten hankkiminen, koska sijaisia oli vaikea saada. Sijaisten hankkimisessakin lähiesimiehet kantoivat huolta taloudellisesta tilanteesta. Henkilöstöasiat työllistivät muutostilanteessa lähiesimiehiä normaalia enemmän, koska muutos aiheutti henkilöstössä erilaisia tunteita, kuten ahdistusta ja kokemuksen työmäärän lisääntymisestä. Myös henkilökunnan väliset erilaiset nahinat toisinaan hankaloittivat lähiesimiesten työtä.

Jotta työ olisi muutoksen keskellä rauhallisempaa, työtehtävien selventäminen henkilökunnalle oli tärkeää lähiesimiesten mielestä. Myös asiakkaiden vaateiden selventäminen ja toimintaa tukevien tietokonepohjaiset järjestelmät tulisi opettaa kaikille henkilökunnan jäsenille työn sujuvuuden turvaamiseksi. Lähiesimiehet kokivat työntekijöiden kanssa käydyt kehityskeskustelut hyödyllisiksi, koska niistä oli saanut kehittämisasiideoita. Lisäksi työnohjauksesta lähiesimiehet kokivat olevan apua.

”Kehityskeskustelut henkilöstön kanssa menossa. Ihana mahdollisuus kuulla missä mennään.” P3

”Toimintaa tukevat järjestelmät (ATK, IMS yms.), työtehtävien selkeys (niiltä osin kuin mahdollista), asiakkaiden vaatteet yms. haluaisin ensiksi tehdä kristallinkirkkaiksi kaikille. Uskoisin, että tämäkin olisi jo selkeä askel rauhallisempaan tulevaisuuteen/ sen rakentamiseen.”

P3

6.2 Lähiesimiesten muutoksen johtamisessa tarvittavat taidot

Lähiesimiesten muutoksen johtamiseen liittyivät monet asiat ja taidot, joita on seuraavissa luvuissa tarkasteltu. Ensin tarkastellaan lähiesimiehen roolia muutosjohtamisessa ja ongelmanratkaisukeinoja, joista edetään yhteishengen luomiseen. Tämän jälkeen on käsitelty viestintää muutoksessa ja muutoksen onnistunutta johtamista. Viimeisenä on käsitelty omien voimavarojen ylläpitämistä.

6.2.1 Lähiesimiehen rooli muutosjohtamisessa

Muutosjohtaminen koettiin haastavaksi, vaikka muutos koettiin hyväksi asiaksi, joka oli tuonut uusia haasteita, uusia ongelmia ja niihin ratkaisukeinojen etsimistä.

”Muutosjohtaminen välillä vaikeaa, koska henkilökunta ei pysty ottamaan kaikkea vastaan.” P4

”Muutos sisänsä on ollut hieno asia, koska se on tuonut uutta kaivatua haastetta muuttuvan asiakaskunnan kautta.” P3

Lähiesimiehen rooli muutosjohtamisessa oli toimia henkilökunnan tukijana. Lähiesimiesten mielestä heidän tehtävänsä oli opettaa uusia käytäntöjä henkilökunnalle kannustamalla ja rohkaisemalla käyttämään niitä. Muutoksen johtamisessa itsensä johtamisen taidot olivat tärkeällä sijalla. Tuli oppia sietämään epävarmuutta ja tarvittiin rohkeutta luottaa omiin taitoihin ja jaksamiseen. Muutoksen myötä lähiesimiesten omat taidot olivat kehittyneet. Lähiesimiehet tarvitsivat palautteenantotaitoja, vaikei palautteen antamista koettukaan aina helpoksi. Palautteen annossa auttoi tietoisuuden päätöksen tekemisestä palautteen antamisesta ja palautteen antoon totuttamisesta.

”Olen ajatellut, että tätä on vain annettava, tottuminen auttaa asiaa.” P3

Tukea lähiesimiehet osasivat hakea työtovereiltaan. He ymmärsivät, etteivät he pystyneet kaikkia asioita tekemään itse. Muutoksen johtamisessa tarvittiin yhteishengen luomista, johon kuuluivat me-henki sekä luottamus toisten tekemisiin. Me-hengestä oli puhuttu muun muassa osastopalavereissa mutta lähiesimiehet kokivat silti epätoisuutta, miten saada kaikki siihen mukaan.

Muutoksen johtamisen taitoja lähiesimiehet käsittelevät päiväkirjan lisäksi ensimmäisessä työpajassa. Lähiesimiehen rooliin muutosjohtamisessa lähiesimiehet olivat löytäneet monia asioita (Taulukko 4).

Taulukko 4. Lähiesimiesten näkemykset lähiesimiehen roolista muutosjohtamisessa

Lähiesimiehen rooli muutosjohtamisessa
- henkilökunnan tukija kannustamalla ja rohkaisemalla, ”personal trainer”
- yhteishengen luoja
- positiivinen viestijä, joka viestii sekä ylemmälle taholle että työntekijöille
- arvioi koulutustarvetta tulevan muutoksen mukaisesti
- sitoutunut vastuunkantaja
- koko työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen
- itsensä johtamisen taidot tärkeitä
- samaan aikaan muutosjohtaja ja lähiesimies
- muutoksen suunnittelija ja toteuttaja

Lähiesimiehen rooli oli olla positiivinen viestijä, joka antaa selkeitä viestejä, kertoo faktatietoa mitä on tulossa ja mitä tullaan tekemään. Lähiesimiehen rooliin kuului selvien ohjeiden, informaation ja vastuun jakaminen. Viestimisen lisäksi lähiesimiehen tuli kuunnella herkällä korvalla. Lähiesimiehellä täytyi olla tietoa, minkälainen muutos oli tulossa ja mitä osaamista se muun muassa vaatii. Tämä vaatii myös, että lähiesimies osaa arvioida koulutustarvetta. Lähiesimiehet totesivat yhteisesti, että muutos oli tullut jäädäkseen. Se vaikutti myös heidän rooliinsa. Heillä oli kaksi roolia samaan aikaan, sekä lähiesimiehen että muutosjohtajan rooli.

Muutoksessa sen toteuttaminen asteittain ja suunnitelmallisesti helpotti muutoksen kulkua. Muutosjohtamisessa lähiesimiehen tuli olla ikään kuin personal trainer. Häneltä tuli löytyä avoimuutta ja kykyä olla kannustava. Lähiesimies oli sitoutunut vastuunkantaja ja tässä käytettiin vertauskuvana yksityisyrittäjyyttä. Lähiesimiehelle jäi muutoksessa puskurin ja katalysaattorin rooli. Tällä tarkoitettiin sitä, että hänen tuli suodattaa saamiaan asioitaan ja huomioida viestinnässä myös ylempi johto. Lähiesimies toimi viestin viejänä molempiin suuntiin, sekä alaisten että ylemmän johdon suuntaan. Tätä lähiesimiehet kuvasivat, että välillä he olivat viikon jälkeen mel-

kein kipeitä, kun olivat viikon ajan suodattaneet asioita. Lähiesimiehen rooliin kuului myös omasta jaksamisesta huolehtiminen sekä alaisten hyvinvoinnista huolehtiminen.

Yhteispurun aikana lähiesimiehet nostivat vielä esiin, että he tiedostivat nämä kaikki asiat ja pyrkivät toimimaan niiden mukaisesti, vaikkei se aina ollut helppoa. He pohdivat, että missä välissä he ehtivät kehittämistyötä tekemään. Muutoksen keskellä omat perustehtävät jäivät helposti laahaamaan ja niiden tekemiseen meni aikaa. Perustehtävien lisäksi aikaa kului myös muun muassa erilaisiin kokouksiin, jolloin oma aika ei tuntunut riittävän kehityskohteiden näkemiselle. He kuvailivat, ettei oma silmä ehdi näkemään kehityskohteita ja pohtimaan niitä, koska kaikki aika menee perustehtäviin ja muutokseen. Lähiesimiehet toivoivat, että kehityskohteet nousisivat joskus osaston sisältä eivätkä tulisi ylemmän johdon taholta. Kun aihe tulisi osaston sisältä, työntekijät olisivat sitoutuneempia sen toteuttamiseen. Lähiesimiehet pohtivat myös sitä, että osastonhoitajan tehtäväkuva oli laaja, että he olivat sekä osastonhoitajia että ylihoitajia samaan aikaan.

6.2.2 Ongelmanratkaisukeinot

Lähiesimiehet käyttivät yhtenä ongelmanratkaisukeinona henkilökunnan kanssa käytävää keskustelua ja asioiden perustelua. Keskusteluita oli käyty lähiesimiesten mukaan asiakasryhmän muuttumisesta, suvaitsevuudesta, avoimuudesta ja säästötoimenpiteistä. Lähiesimiehet olivat tarjonneet työnohjausta henkilökunnalle, joista muutamat olivat työnohjauksessa.

”Koulutusta, keskustelutuokioita ja työnohjausta on tarjottu paljon.”
P5

Ongelmatilanteissa lähiesimiehet käyttivät omia esimiestaitojaan ja pyysivät tarvittaessa apua työtovereiltaan. Lähiesimiehet tarttuivat asioihin rohkeasti, kuten antamalla palautetta. Työn hallinta edellytti välillä monien asioiden hoitamista samanaikaisesti ja asioiden organisointia. Lähiesimiehet kokivat, ettei ongelmatilanteiden hoitaminen aina onnistunut muista riippuvaisista syistä johtuen, joihin he eivät voineet vaikuttaa. Näitä olivat muun muassa tekniset ongelmat sekä työtehtävien paljous. Koulutuksen tarjoaminen henkilökunnalle oli toisinaan vaikeaa, koska ei ollut sopi-

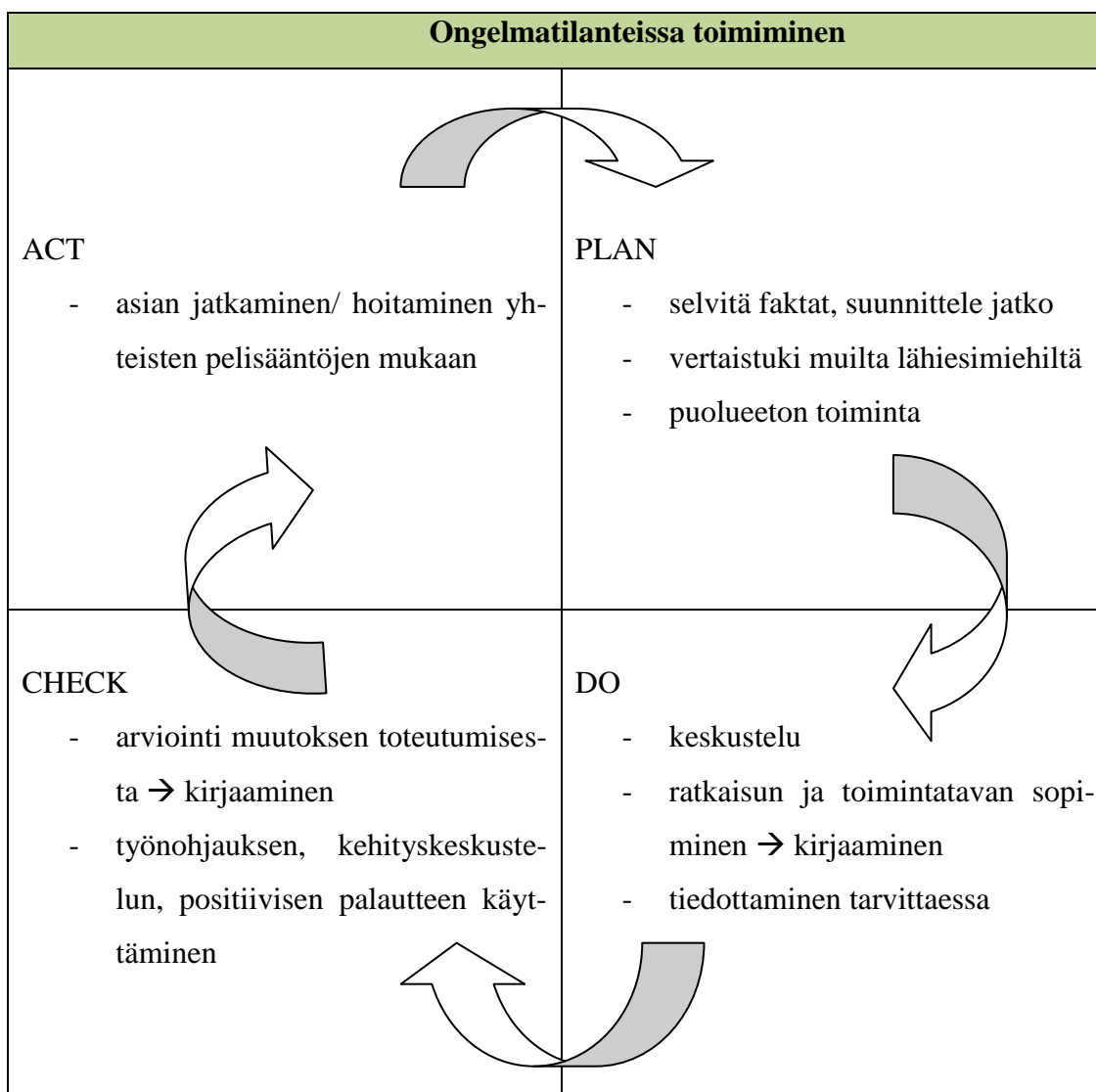
van koulutuksen järjestävää tahoja. Jos asian hoitaminen ei onnistunut heti työpäivän aikana, he tekivät asian uudestaan jokin toinen kerta, esimerkiksi seuraavana päivänä.

”Sain kaikki koneelle ja tallensin ja sitten kone heitti mut ulos. En viitsinyt enää takuta vaan päätin tehdä maanantaina paremmalla onnella.” P1

Ongelmatilanteet olivat toisinaan sekavia eivätkä lähiesimiehet aina tienneet miten niissä toimittaisiin. Ongelmatilanteiden poistoon ja viestinnän parantamiseen lähiesimiehet ehdottivat muun muassa kehittämisiltapäiviä, työnohjausta sekä tietokonepohjaisten järjestelmien käyttöä. Lähiesimiehet olivat pohtineet keinoja tiedonkulun parantamiseen, joita olivat infotaulu, fläppitaulu, sekä tietokoneella oleva toimintajärjestelmä. Lähiesimiehet eivät tienneet mikä olisi ehdotetuista keinoista paras keino tiedonkulun parantamiseen.

Ongelmatilanteissa toimimista lähiesimiehet syvensivät ensimmäisessä työpajassa. Ongelmatilanteissa toimimiseen lähiesimiehet tekivät neljän vaiheen kaaviokuvan, johon kirjasivat ylös kunkin vaiheen tehtäviä (Taulukko 5).

Taulukko 5. Lähiesimiesten toiminta ongelmatilanteissa



Plan-vaiheessa lähiesimiehet selvittivät ongelman taustat ja tekivät suunnitelmat jatkosta. Tärkeää tässä vaiheessa oli toimia hätiköimättä ja toiminnassa tuli olla puolueeton. Lähiesimiehet kertoivat hakevansa toisiltaan vertaistukea ongelmatilanteissa. Do-vaiheessa lähiesimiehet keskustelivat asiasta asianomaisen kanssa. Yhteispurossa he täydensivät tätä selittämällä, että he ottivat tässä vaiheessa huomioon hoitolaitoksen omat hallintamallit ja käyttivät mahdollisuuksien mukaan niitä. Ongelman hoitoon tehtiin ratkaisu ja sovittiin toimintatapa, jonka mukaan eletään ja sovittu asia kirjattiin ylös. Ongelman hoidosta tiedotettiin tarvittaessa työyhteisölle ja ylemmälle johdolle. Check-vaiheessa lähiesimiehet arvioivat miten muutos on onnistunut ja täytyikö jotain vielä muuttaa. Tässä vaiheessa asia kirjattiin taas ylös. Tarvittaessa tässä vaiheessa käytettiin työnohjausta, kehityskeskustelua ja positiivisen palautteen antoa.

Tämän jälkeen edettiin act-vaiheeseen, jossa asian hoitamista jatkettiin sovitulla tavalla ja sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Lähiesimiehet suhtautuivat realistisen humoristisesti tähän vaiheeseen ja toivat esiin, että uutta ongelmaa odotellaan, kun edellinen asia on saatu hoidettua. Yhteispurun mukaan ennakoitiin tärkeää ongelmatilanteissa, koska sillä pystyttiin ehkäisemään ongelmien syntyä.

Yhteispurussa lähiesimiehet kertoivat, että kaaviokuva toimii parhaiten henkilöstö-ongelmien hoitamisessa tai yleisessä ongelmassa mutta esimerkiksi teknisten ongelmien hoitoon kaaviokuva ei käy. Tällöin toimintatapaa täytyy muuttaa. Ongelmatilanteissa toimimiseen oli vaikea löytää yhtenäistä toimintatapaa, koska ongelman hoitaminen riippui siitä, mikä ongelma oli. Lähiesimiesten mukaan henkilöstöasiat olivat vaikeimpia hoitaa, koska niissä oli aina paljon tunnetta mukana. Mitä konkreettisempi ongelma oli, sen helpompi se oli hoitaa. Lähiesimiesten mielestä asioiden käsittelyssä hyvä toimintatapa oli poikkeaman teko. Tällöin asia tuli käsiteltyä heti. Yhteispurussa lähiesimiehet pohtivat, miten tärkeää oli olla puhumatta asiasta liian aikaisin. Liian aikaisin asiasta puhuminen synnytti helposti juoruja ja väärinymmärryksiä.

Yhteispurun aikana lähiesimiehet korostivat moneen otteeseen kirjaamisen tärkeyttä. Kirjaaminen oli esimiehen tehtävä, joka tuotiin esiin do-vaiheen kohdalla. Asian tarkalla kirjaamisella voitiin välttää myöhemmin tulevia ongelmia, kuten kiusaamissytyksiä. Muistion laatiminen tapahtumasta oli tärkeää, vaikkei sitä toimittaisikaan ylemmälle johdolle. Tähän liittyen lähiesimiehet pohtivat yhteispurun aikana, että mistä asioista heidän kuuluu raportoida ylemmää johtoa. Kaikkia asioita he eivät raportoineet suoraan mutta kertoivat kuitenkin keskustelewansa asioista ylemmän johdon kanssa, jolloin asiat kulkeutuvat sinne

6.2.3 Yhteishengen luominen

Päiväkirjojen mukaan lähiesimiesten mielestä tärkeitä asioita onnistuneen muutoksen johtamisessa olivat yhteishengen luominen ja yhdessä tekeminen. Lähiesimiehet käyttivät esimerkkeinä työyhteisön motivoimista ja yhdessä suunnittelua, toistensa kannustamista sekä onnistumisten kokemusten jakamista. Yhteen hiileen puhaltami-

nen koettiin tärkeimmäksi asiaksi. Henkilökunnan kannustaminen uuteen asiaan ja sen kokeiluun oli tärkeää lähiesimiesten näkökulmasta.

”Yhteen hiileen puhaltamista kuitenkin tarvitaan! Sekä kaikkien osaamisen hyödyntämistä!” P3

”Esimiesmotiivi, rohkaisee, kannustaa.” P2

Yhteishengen luomista lähiesimiehet syvensivät toisessa työpajassa. Me-hengen luomisessa (Taulukko 6) auttoi yhteinen selkeä visio sekä yhteen hiileen puhaltaminen. Yhtenäinen linja ylhäältä alaspäin auttoi kaikkien sitoutumisessa. Jokaisen tulisi tietää oma perustehtävänsä ja samalla tulisi arvostaa sekä omaa että muiden työtä. Yhteispurun aikana lähiesimiehet toivat ilmi, että jos jollain oli joku taito, niin hänet koettiin uhaksi. Uhan sijaan toivottiin, että taito nähtäisiin kaikkien etua edistävänä sekä arvostettaisiin ja hyväksyttäisiin kaikki.

Yhteisten onnistumisten kohdalla arvostus tuli myös esille. Avoimuus ja positiivisuus nähtiin tärkeänä me-hengen luomisessa, kuten myös sietämällä erilaisuutta ja epävarmuutta. Epäonnistumiset tuli käsitellä hyvin. Lähiesimiehet kirjoittivat tuotokseen ”olemme yhdessä enemmän kuin osiemme summa”. Yhteispurussa lähiesimiehet selittivät tätä, että yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaa. Samaa asiaa kuvasi tuotoksessa tekstin taustaksi punaisella piirretty verkko. Oikeassa yläkulmassa oli verkon tavoite ja visio mitä kohti pyritään ja jokainen verkon jäsen pyrkii sitä kohti vaihtelevin keinoin. Jokainen verkon jäsen oli eri kohdassa tavoitteeseen nähden, joku oli jo lähempänä ja joku kauempana.

Taulukko 6. Me-hengen luominen onnistuneen muutoksen johtamisessa

Me-hengen luominen
- yhteen hiileen puhaltaminen ja yhdessä tekeminen
- kannustaminen
- onnistumisten kokemusten jakaminen
- jokainen tietää oman perustehtävänsä
- yhteinen selkeä visio
- yhtenäinen linja ylhäältä alas auttaa sitoutumisessa
- kaikkien työyhteisön jäsenten arvostaminen ja erilaisuuden sietäminen
- avoimuus ja positiivisuus tärkeitä
- ”olemme yhdessä enemmän kuin osiemme summa”

Yhteispurun aikana lähiesimiehet pohtivat palkkausjärjestelmää me-hengen luomisessa. Nyt palkitaan yksittäinen henkilö hyvästä teosta eli yksilökohtaisesta tavoitteen saavuttamisesta. Lähiesimiehet pohtivat, auttaisivatko tiimikohtaiset tavoitteet, koska silloin ei tulisi kilpailua vaan kaikki tavoittelisivat yhteistä tavoitetta kohti. Lähiesimiesten mukaan olisi mukava tarjota esimerkiksi kakkukahvit osaston työntekijöille hyvästä suorituksesta. Hyvä suoritus voisi olla esimerkiksi saatu hyvä asiakaspalaute. Kakkukahvit vastaisivat palkitsemista, jonka lähiesimiehet näkivät osana me-hengen luomisessa. Palkitsemista varten he esittivät, että budjetissa tulisi olla varattu erikseen rahavaraus palkitsemista varten.

Yhteispurussa lähiesimiehet pohtivat, että onko hoitolaitoksen yhteinen henki kadonnut. He totesivat, että se on vain hieman muuttanut muotoaan vuosien aikana, esimerkiksi nykyään ei tehdä enää retkiä. Muutokseen oli vaikuttanut ajan muutos sekä asiakasryhmän muutos, koska asiakkaat olivat huonokuntoisempia kuin ennen.

6.2.4 Viestintä muutoksessa

Päiväkirjojen mukaan muutosjohtamiseen koettiin kuuluvan informaation jakaminen, vaikeivät lähiesimiehet aina voineetkaan kertoa kaikkea mitä itse tiesivät.

”Kaikkea tietämäsi et voi vielä kertoa.” P2

Viestintää muutoksessa (Taulukko 7) lähiesimiehet syvensivät toisessa työpajassa. Viestinnässä tuli huomioida oikea-aikaisuus ja viestinnän tuli perustua faktoihin ja olla oikein kohdennettua. Lähiesimiesten mukaan työyhteisössä toimii aina puskaradio, johon toivottiin virtakytkintä, josta sen tarvittaessa saisi pois päältä. Puskaradioon liittyi lähiesimiesten taholta herkkäkorvaisuus eli heidän tuli kuunnella tarkasti mitä puskaradiossa liikkuu ja tarttua rohkeasti asioihin. Asiakkaiden ja omaisten suuntaan viestimisessä ja viestinnän keinoissa oli huomioitava tulevat asiakkaat. Yhteispuurussa lähiesimiehet täydensivät tätä, että uudet asiakkaat toivat haasteita viestintään, koska viestinnälle oli etsittävä uusia keinoja.

Taulukko 7. Viestintä muutoksessa

Viestintä muutoksessa
<ul style="list-style-type: none"> - informaation jakaminen - oikea-aikaista ja oikein kohdennettua - perustuu faktoihin - monitahoista: lähiesimies viestii ylemmälle johdolle, alaisille, asiakkaille, omaisille ja yhteistyötahoille - työyhteisössä liikkuvien asioiden kuunteleminen ja niihin tarttuminen

Lähiesimiehen ympärille rakentuu muutostilanteessa monta tahoja, joihin viestitään molempiin suuntiin monilla erilaisilla keinoilla (Taulukko 8). Viestinnän tahoja olivat ylin johto, alaiset, asiakkaat ja omaiset sekä yhteistyötahot. Ylin johto viesti lähiesimiehelle strategiasta, visiosta, tavoitteista ja keinoista sekä toiminnan ohjauksesta. Lähiesimies taas viesti ylemmälle johdolle tavoitteiden toteutumisesta, tuloksista sekä haasteista. Ylimmän johdon ja lähiesimiesten välillä viestinnän keinoja olivat johtoryhmä, sähköposti, puhelimet sekä keskustelut. Alaisten suuntaan lähiesimiehet

viestivät samoja asioita kuin ylin johto lähiesimiehelle eli strategiasta, visiosta, tavoitteista sekä toiminnan ohjauksesta. Muita viestitettäviä asioita olivat resurssit, toimintatavat ja päätökset. Keinoja viestiä alaisten suuntaan olivat osastotunnit, kehityskeskustelut, kehittämisiltapäivät, sähköposti, viikoittaiset keskustelut sekä puhelimet. Yhteispurun aikana kerrottiin, että viestinnän keinot olivat hoitolaitoksessa käytössä olevia keinoja ja ne toimivat hyvin.

Taulukko 8. Viestinnän sisältö, tahot ja keinot lähiesimiehillä muutostilanteessa

	Ylin johto lähiesimiehille	Lähiesimies ylimmälle johdolle	Lähiesimies alaisille
Viestinnän aiheet	<ul style="list-style-type: none"> - strategia - visio - tavoitteet ja keinot - toiminnan ohjaus 	<ul style="list-style-type: none"> - tavoitteiden toteutuminen - tulokset - haasteet 	<ul style="list-style-type: none"> - strategia - visio - tavoitteet - toiminnan ohjaus - resurssit - toimintatavat - päätökset
Viestinnän keinot	<ul style="list-style-type: none"> - johtoryhmä - sähköposti - puhelin - keskustelut 		<ul style="list-style-type: none"> - osastotunnit - kehityskeskustelut - kehittämisiltapäivät - sähköposti - viikoittaiset keskustelut - puhelin

Yhteispurun aikana ilmeni, että lähiesimiehet olisivat kaivanneet viestintään muutoksessa enemmän käsittelyaikaa. Työpajassa jäi kokonaan käsittelemättä yhteistyötahojen suuntaan viestiminen sekä miten viestiminen hoituu alaisilta lähiesimiehille. Varsinkin alaisten suunnasta tulevaan viestintään lähiesimiehet olisivat halunneet pohtia keinoja, koska kokivat asian tärkeäksi. Asian yhteydessä nostettiin esille, että olisi hienoa, jos osastotunnille olisi käytössä fläppitaulu. Myös asiakkaiden ja omaisten suuntaan viestiminen jäi myös vähälle huomiolle. Lähiesimiehet pohtivat yhteispurussa tahatonta viestintää, joka on aina läsnä, koska he itsekin viestivät tahattomasti. Tahattomaan viestintään kuuluivat muun muassa ilmeet ja eleet.

6.2.5 Muutoksen onnistunut johtaminen

Käsitellessään muutoksen onnistunutta johtamista työpajoissa lähiesimiehet kokosivat kahdelle tuotokselle siihen liittyviä asioita. Muutoksen onnistuneeseen johtamiseen (Taulukko 9) vaikuttavia asioita olivat muun muassa vakuuttunut ja innostunut esimies, vuorovaikutus ja asennemuokkaus sekä konkreettinen selkeä tavoite ja visio, johon kuuluivat myös osatavoitteiden asettaminen. Pitkäjänteinen ja jatkuva keskustelu ilmapiirin ylläpitämiseksi kuului muutoksen onnistuneeseen johtamiseen. Henkilöstö oli tärkeää saada mukaan kertomalla heille aikataulusta, selkeistä tavoitteista, kokonaisuudesta sekä tilanteen kulusta. Henkilöstön hyvinvoinnista tuli huolehtia koulutuksella ja tarvittaessa työnohjauksella.

Muutoksen onnistumiseen vaikutti hyvä suunnittelu, avoimuus, viestintä sekä riittävien resurssien varaaminen läpiviemistä varten. Myös ilo ja toivo vaikuttivat positiivisesti muutoksen onnistuneeseen johtamiseen. Ilolla tarkoitettiin työn iloa, onnistumista, palkitsemista ja palautetta. Toivolla tarkoitettiin luottamusta tilanteesta selviämiseen. Lähiesimiehet olivat piirtäneet toiseen tuotokseen hymiönaaman, joka muokkautui possuksi aiheen käsittelyn aikana. Yhteispurossa lähiesimiehet sanoivat, että possu kuvastaa lähiesimiestä muutoksessa. Lähiesimiehellä tuli olla tuntosarvet, isot korvat herkkää kuuntelua varten, avarakatseisuutta, vainunenää sekä huumoria. Lisäksi hänen tuli maistella ja tunnustella vallalla olevaa ilmapiiriä.

Taulukko 9. Muutoksen onnistunut johtaminen

Muutoksen onnistunut johtaminen
- asiasta vakuuttunut ja innostunut esimies
- pitkäjänteinen ja jatkuva keskustelu ilmapiirin ylläpitämiseksi
- konkreettinen selkeä tavoite ja visio, johon asetettu osatavoitteet
- asioiden hyvä suunnittelu
- riittävien resurssien varaaminen muutoksen läpiviemiseen
- avoin viestintä
- otetaan henkilöstö mukaan informoimalla heitä muutoksen tilanteesta
- henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen
- huomioidaan työn ilo: onnistuminen, palkitseminen, palaute
- toivo ja luottamus tilanteesta selviämiseen
- lähiesimiehen taholta työyhteisön ilmapiirin tunnustelu, herkkä kuuntelu, avo- rakatseisuus ja huumorin käyttö

Muutoksen onnistuneeseen johtamiseen liittyvistä aiheista keskusteltiin yhteispurun aikana, että mitkä aiheista ovat sellaisia, joita lähiesimiehet haluaisivat käsitellä seuraavalla kerralla. Lähiesimiehet keskustelivat selkeän vision ja tavoitteen merkityksestä. He toivoivat tämän aiheen valintaa seuraavaa kertaa varten aiheen tärkeyden vuoksi. Aiheen valintaa tuki myös, että aihe löytyi molemmista papereista, joissa oli käsitelty muutoksen onnistunutta johtamista. Seuraavan kerran toinen aihe ei tullut papereista esille vaan yhteispurun aikana. Lähiesimiehet keskustelivat, miten tärkeää on huolehtia omasta jaksamisestaan muutoksessa ja mitä keinoja siihen olisi. Yhtenä keinona he pohtivat jo yhteispurussa, että jatkossa järjestetään lisää yhteisiä tapaamisia lähiesimiesten kesken, vaikka aikaa ei aina tuntuisikaan olevan. Yhteisellä pää-

töksellä omien voimavarojen ylläpitäminen valittiin toiseksi aiheeksi ensi kertaa varten.

6.2.6 Omien voimavarojen ylläpitäminen

Omien voimavarojen ylläpitämisessä oli mietitty voimavaroja ylläpitäviä tekijöitä sekä toimenpiteitä voimavaroja vähentävien tekijöiden pienentämiseksi (Taulukko 10). Yhteispuurussa lähiesimiehet toivat esiin, että molempien puolten tiedostaminen on tärkeää, jotta tietää miten voi ylläpitää omia voimavarojaan. Voimavaroja ylläpitäviä asioita olivat vertaistuki toisilta lähiesimiehiltä, työnohjaus yksilönä tai ryhmässä, kehityskeskustelut yksikönjohtajan kanssa, esimieskoulutukset sekä vapaa-aika, harrastukset, perhe ja läheiset. Yhteispuurussa tuli esiin, että vertaistuki toisilta lähiesimiehiltä koettiin yhdeksi tärkeimmäksi. Toinen tärkeäksi koettu tekijä oli vapaa-aika ja perhe, jota kuvasti lähiesimiesten tekemässä tuotoksessa iso sydän.

Voimavaroja vähentävät tekijät koettiin oleellisiksi tekijöiksi ja niistä pohdittiin, mitä voisi tehdä näiden tekijöiden pienentämiseksi. Turhan työn pois jättäminen koettiin olevan yksi keino. Yhteispuurussa lähiesimiehet pohtivat, että mikä on turhaa työtä esimiestyössä. He päätyivät siihen, ettei oikeastaan mikään vaan kaikki kuuluivat työhön. He toivat esiin, että työtä oli paljon ja he eivät ehtineet arkeen ollenkaan vaan kalenterissa oli koko ajan jotain mikä sääтели omaa tekemistä.

Omien voimavarojen kulumista voi ehkäistä suunnitelmallisuudella ja aikataululla, esimerkiksi huomioimalla vuosisuunnitelman. Eräs keino oli rajojen asettaminen mutta tämän lähiesimiehet kokivat vaikeaksi. Yhdeksi keinoksi rajojen asettamiseen ehdotettiin työryhmien koon pienentämistä sekä yhteisten asioiden valmistelua pienemmällä ihmismäärällä. Voimavaroja syövä tekijä oli myös se, jos liian pienessä ajassa tuli paljon päällekkäisiä asioita. Tätä lähiesimiehet yrittivät karsia kieltäytymällä niistä asioista, jotka eivät auttaneet työn tekemisessä tai eivät tuottaneet. Hyvä työnjako ja organisaatiokyky auttoivat voimavarojen säätelyssä. Lähiesimiehet kokivat, että työtä säätelee jokin muu taho, esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat, viranomaiset tai laki. Tämä koettiin voimavaroja syöväksi tekijäksi.

Taulukko 10. Lähiesimiesten omien voimavarojen ylläpitäminen

Ylläpitävät asiat	Voimavaroja vähentävien tekijöiden pienentäminen
<ul style="list-style-type: none"> - vertaistuki toisilta lähiesimiehiltä - yksilö- ja ryhmätyönohjaus - kehityskeskustelut hoitolaitoksen johtajan kanssa - esimieskoulutukset - vapaa-aika, harrastukset, perhe, läheiset 	<ul style="list-style-type: none"> - turhan työn pois jättäminen - suunnitelmallisuus ja aikataulut - rajojen asettaminen - työryhmien koon pienentäminen - päällekkäisten asioiden karsiminen - hyvä työnjako ja organisaatiokyky

Yhteispurun aikana lähiesimiehet pohtivat lisää rajojen asettamista. He pohtivat esimerkin avulla, että voisivatko he kieltäytyä työryhmätyöskentelystä. He toivat esiin, että he luottivat toistensa osaamiseensa työryhmissä. Vaikka he eivät aina itse pääsisi paikalle työryhmään, he luottivat siihen työkaverin kykyyn valmistella yhteiset asiat. Yhteispurussa lähiesimiehet kertoivat oman työroolin koostuvan palasista. Jos joku palanen vie paljon aikaa ja joku toinen osa jäi hyvin pieneksi, niin se kuormittaa ja vie voimavaroja. Lähiesimiehet miettivät yhteisesti mitä muita keinoja oli omien voimavarojen ylläpitämiseen. Yhteiset lähiesimiestapaamiset olivat heidän mielestään hyödyllisiä mutta joskus ne voivat viedä enemmän kuin mitä antavat. Samoin työnohjauksesta he toivat esiin sen negatiivisen puolen, eli joskus sitäkin voi olla liikaa. Kaiken kaikkiaan he kokivat, että heillä oli paljon mahdollisuuksia ja keinoja työpaikallaan omien voimavarojensa ylläpitämiseen, jos vain osasi käyttää kyseisiä keinoja. He kertoivat tottuneensa näihin vaihtoehtoihin, mutta ymmärsivät olevansa näiden vaihtoehtojen suhteen hyvässä asemassa. Jossain toisessa työpaikassa ei välttämättä ole tarjolla yhtä paljon erilaisia keinoja.

6.3 Muutosjohtamisen ohjeistus lähiesimiesten käyttöön

Kolmannessa työpajassa lähiesimiehet olivat valikoineet prosessikuvauksen aiheeksi viestinnän muutoksessa ja tästä aiheesta tehtiin prosessikuvaus neljännessä työpajassa. Neljännen työpajan alussa lähiesimiehet valitsivat viestinnästä muutoksessa käy-

tännön esimerkiksi viestinnän osaston kesäsulun yhteydessä. Käytännön esimerkki-aihe oli sillä hetkellä lähiesimiehille ajankohtainen. Prosessikuvauksesta tehtiin graafisen kuvauksen lisäksi kirjallinen kuvaus, jossa selvitettiin tarkemmin kunkin osaproessin toiminnot, tehtävät, toimijat sekä suoritteet ja keinot (Liitteet 7 ja 8). Tehty prosessikuvaus oli tarkka kuvaus viestinnästä osaston kesäsulun yhteydessä. Tuloksissa on esitelty prosessikuvauksesta sellainen versio, josta on poistettu hoitolaitoksen toiminnan kannalta yksityiskohtaiset asiat.

Osaston kesäsulun yhteydessä viestintä alkoi siitä, kun johtoryhmä teki päätöksen kesäsulusta. Lähiesimiehet saivat tiedon kesäsulusta johtoryhmän muistion kautta. Lähiesimies tiedotti muutoksesta eteenpäin omalle osastolleen ja henkilökunnalle, osastonsihteerille ja yhteistyötahoille. Käytettäviä viestinnän keinoja olivat osastotunnit, sähköposti, johtoryhmän muistio, tiedotteet ja työohjeet. Lähiesimiehet suunnittelivat osaston kesäsulun yhteyteen liittyvät asiat, kuten vuosiloma- ja työvuorojärjestelyt, hoitopaikkajärjestelyt sekä muut asiakkaiden hoitoon liittyvät asiat. Lähiesimiehet antoivat henkilökunnalla työohjeet ennen ja jälkeen sulun. Osastonsihteerin huolehti kesäsulun jälkeen tuleville asiakkaille ja omaisille tiedottamisesta erillisen tiedotteen muodossa, joka liitettiin kutsukirjeeseen. Kutsukirjeen yhteydessä pyydettiin ilmoittamaan toisen osaston lähiesimiehelle, jos asiakas peruu tulonsa tai on ollut hoidossa riskisairaalassa. Tällöin lähiesimies voi ohjelmoida valmiiksi mrsanäytteen oton. Osastonsihteerin huolehtii kesäsulun yhteydessä paikkapalavereista sekä paikkajärjestelyistä ennen ja jälkeen sulun.

6.4 Tulosten yhteenveto

Muutos vaikutti lähiesimiesten työhön ja johtamiseen monella tapaa. Suurin muutos oli asiakasryhmän muuttuminen huonokuntoisemmaksi ja eri asiakasryhmiä edustavaksi. Lähiesimiesten työhön muita vaikuttavia muutoksia olivat taloudellinen tilanne ja siitä aiheutuva huoli, henkilökunnan osaamisvaatimusten kasvu sekä jokapäiväistä työtä haittaavat pienet äkilliset muutokset. Muutosten vuoksi lähiesimiesten työ oli muuttunut entistä sekavammaksi. Työssä ilmeni erilaisia ongelmatilanteita, joita yritettiin hoitaa esimerkiksi keskusteluilla, työnohjauksella, omia esimiestaitoja käyttämällä ja saamalla tukea ja apua kollegoilta. Ongelmasta riippuen ongelmatilan-

teiden hoito ei ollut helppoa. Mitä konkreettisempi ongelma oli, sitä helpompi se oli hoitaa. Henkilöstöasioiden ja yleisten ongelmien hoidossa auttoi hyvin plan-do-check-act –kaaviokuva.

Viestinnän muutoksessa tuli olla oikea-aikaista ja faktoihin perustuvaa. Viestintää tapahtui ylemmän johdon suuntaan, alaisille, asiakkaiden ja omaisten suuntaan sekä yhteistyötahoille. Lähiesimiehet viestivät muun muassa strategiasta, tavoitteista ja tuloksista. Viestinnän keinoja olivat esimerkiksi sähköposti, puhelimet, osastotunnit ja kehittämisiltapäivät. Lähiesimiesten mukaan viestinnän keinot olivat jo käytössä ja ne toimivat hyvin hoitolaitoksessa. Muutosjohtamisen ohjeistus tehtiin viestinnästä muutoksesta, jossa käytettiin esimerkkinä muutostilanteen viestinnästä osaston kesäsulkuun sen ajankohtaisuuden vuoksi.

Muutosjohtaminen koettiin haastavaksi. Lähiesimiehen tehtäviä oli olla henkilökunnan tukija ja kannustaja uusiin käytäntöihin sekä informaation jakaja. Lähiesimiehen tuli olla positiivinen viestijä, kuuntelija ja avoin. Itsensä johtamisen taidot olivat tärkeitä muutosjohtamisessa. Lähiesimiehet olivat samaan aikaan sekä lähiesimiehiä että muutosjohtajia. Onnistuneen muutoksen johtamisessa yhteishengen luominen ja yhdessä tekeminen olivat tärkeitä, esimerkkeinä tästä mainittiin työyhteisön motivoiminen ja yhdessä suunnittelu. Innostunut esimies, vuorovaikutus, selkeä tavoite ja visio, viestintä, ilo ja henkilökunnan toimintaan mukaan saaminen vaikuttivat muutoksen onnistuneeseen johtamiseen.

Me-hengen luomisessa auttoi moni asia, muun muassa selkeä visio, yhteen hiileen puhaltaminen, perustehtävän tietäminen, avoimuus, positiivisuus sekä erilaisuuden ja epävarmuuden sietäminen. Lähiesimiesten mukaan ”*olemme yhdessä enemmän kuin osiemme summa*” eli yhdessä tekemällä sai enemmän aikaan. Omien voimavarojen ylläpitämistä muutoksessa auttoivat vertaistuen saaminen kollegoilta, työnohjaus, kehityskeskustelut, esimieskoulutukset, vapaa-aika, perhe ja harrastukset. Suunnitelmallisuus ja rajojen asettaminen olivat keinoja pienentää voimavaroja syöviä tekijöitä. Lähiesimiesten mukaan heidän työpaikkansa tarjosi paljon keinoja omien voimavarojen ylläpitämiseen.

7 KEHITTÄMISTYÖN JA MUUTOSJOHTAMISEN OHJEISTUKSEN ARVIOINTI

Kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mukaisesti tässä kehittämistyössä on toteutettu arviointi, jossa arvioitiin tehtyä muutosjohtamisen ohjeistusta sekä kehittämistyön toteutusta kokonaisuudessaan. Arvioinnissa käytettiin apuna arviointisuunnitelmaa (Liite 4).

7.1 Muutosjohtamisen ohjeistuksen arviointi

Lähiesimiesten arvioinnin mukaan tehty prosessikaavio oli selkeä. Muutamia tarkennuksia lähiesimiehet esittivät prosessikaavioon haastatteluissa, joiden mukaan tutkija paransi prosessikaaviota. Prosessikuvauksen monesta kohdasta huolimatta lähiesimiehet kokivat sen visuaalisesti hyvän näköiseksi. Prosessikaavio arvioitiin hyväksi apukeinoksi kesäsulkua ajatellen, koska prosessikaavio toimii muistilappuna tehtävien asioiden suhteen. Lähiesimiesten mukaan prosessikaavio toimii perehdyttämisen apuvälineenä. Prosessikaavio toimii apuna myös siinä, jos lähiesimiehet tuuraavat toinen toistaan sulun aikana. Lähiesimiehet toivat esiin, että prosessikaavion tekemistä voisi hyödyntää myös muissa heidän työhönsä liittyvissä asioissa. Prosessikaavion muiksi mahdollisiksi aiheiksi esitettiin palliatiivisen hoidon kulku, uusien asukkaiden tulo osastolle sekä esimiestyön kuvaaminen.

”Mun mielest tää oli kauheen selkeekin ja mun mielest täs tuli kaikki sillai selvästi esiin, että mitä täytyy tehdä ennen ja mitä sitte ja millai tullaanki melkein takaisin.” H2

Prosessin kuvauksessa käytettiin apuna prosessikaaviota, joka on graafiseen muotoon piirretty esitys prosessin kulusta. Prosessikuvauksessa esitettiin toiminnot ja muut määrittelyt, jotka olivat oleellisia prosessin ymmärtämisen kannalta. Siinä kuvattiin osaston kesäsulun kannalta oleelliset tekijät (johtoryhmä, lähiesimies, henkilökunta, muut osastot, osastonsihteerit, asiakkaat/ omaiset ja yhteistyötahot) sekä kullekin tekijälle kuuluvat tehtävät. Yleensä prosessikuvauksessa kuvataan sen liityntäpinta toiseen prosessiin mutta kehittämistyön prosessikuvauksessa sitä ei ole kuvattu. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123-124.) Prosessikuvauksessa käytettiin työn kulku –tasoa, koska tällä tasolla kuvataan yksityiskohtaisesti työn kulku ja eri työvaiheiden välillä kulkevan tiedon muoto (JUHTA 2012, 9-10). Prosessikuvauksessa kuvattiin tarkasti

yhden toiminnan työvaiheet viestinnän näkökulmasta. Prosessikuvauksen kirjallises-
sa kuvauksessa huomioitiin tiedon liikkuminen eri tahojen välillä ja missä muodossa
tieto liikkuu. Prosessin graafisessa kuvauksessa tekijät esitettiin erillisinä uimaratoina
eli jokaiselle toimijalle tehtiin oma uimaratansa. Prosessin toimintaa kuvattiin neliöl-
lä. (JUHTA 2012, 11-12.)

Prosessin ja sen kuvauksen arvioinnissa huomioitavia asioita ovat tarvittavien vai-
heiden olemassaolo, toimijat on nimetty, onko siinä tarvittavat työkalut olemassa,
prosessiin on ohjeistus, prosessille on määritelty mittarit, miten prosessin tavoitteet
ovat täyttyneet, prosessissa näkyy alku- ja loppupisteet, sekä prosessin ymmärrettä-
vyys (Keskisaari-Kajaste, McBreen, Honko, Hell, Jokirinta & Keski-Luopa 2007,
19). Prosessikuvauksesta löytyivät tarvittavat vaiheet. Tätä tukee se, että lähiesimie-
het tekivät itse prosessikuvauksen. Heillä oli tarvittava tieto miten viestintä etenee
osaston kesäsulun yhteydessä, joten he osasivat ottaa huomioon kaikki siinä tarvitta-
vat vaiheet. Keskeiset tekijät prosessin kannalta nimettiin. Prosessin viestinnän kan-
nalta työyhteisössä oli olemassa tarvittavat työvälineet (muun muassa sähköposti,
tiedotteet, osastotunnit ja muistiot) ja niitä käytettiin säännöllisesti. Graafista proses-
sikuvausta täydentämään tehtiin kirjallinen prosessikuvaus, jossa oli prosessin jokai-
sesta kohdasta sanallinen kuvaus ja tarkempi selvitys. Sanallinen prosessikuvaus hel-
pottaa graafisen prosessikuvauksen ymmärtämistä. Prosessille ei määritelty mittareita.
Mittareiden puuttuminen on suoraan verrannollinen kehittämisprojektin työpa-
jaan, jossa prosessikuvaus tehtiin. Työpajaan oli varattu kaksi tuntia aikaa, joka ei
riittänyt prosessin mittareiden tekoon. Mittareiden puuttuminen heikentää oleellisesti
prosessikuvauksen laadukkuutta. Koska mittareilla seurataan prosessin suorituskyvyn
kannalta oleellisia asioita, niin ilman mittareita on vaarana, että prosessin johtaminen
ja kehittäminen on sattumanvaraista (Lecklin & Laine 2009, 43). Prosessikuvaukselle
ja sen tekemiselle asetettu tavoite kuvata viestintää muutoksessa toteutui. Prosessi-
kuvauksessa oli tavoitteen kannalta kuvattu osaston kesäsulun eri tapahtumavaiheet
sekä viestinnän kulku ja keinot osaston kesäsulun yhteydessä ja sen eri vaiheissa.

Prosessilla oli selvä alkupiste (päätös kesäsulusta) mutta loppupistettä prosessikuva-
ukseen ei ole selvästi merkitty. Viestintä osaston kesäsulun kohdalla oli laajaa ja mo-
nivaiheista, jonka vuoksi oli hankala määritellä yhtä loppupistettä. Selvän loppupis-
teen puuttuminen heikentää prosessikuvauksen ymmärrettävyyttä ulkopuolisen sil-

min. Prosessikuvaus on tarkoitettu lähiesimiesten käyttöön ja heille viestintä osaston kesäsulun yhteydessä oli työn kannalta tuttu asia. Työn tuoma kokemus ja tieto auttavat heitä ymmärtämään prosessikuvausta. Prosessikuvaus sisältää paljon laatikoita ja laatikoiden välillä kulkevia nuolia, koska kuvattavassa prosessissa on lukuisia vaiheita. Tämä heikentää prosessikuvausten ymmärrettävyyttä. Prosessin nonivaiheisuuden vuoksi prosessikuvaus vaikuttaa ensisilmäyksellä vaikeaselkoiselta hoitolaitoksen ulkopuoliselle henkilölle. Prosessikuvausten ymmärtämistä heikentää myös se, että prosessikuvaus liittyy tiettyyn toimintaan (osaston kesäsulkuun), joten asiasta tulee olla lukijalla tietoa ennen kuin hän voi täydellisesti ymmärtää prosessikuvausta. Ymmärrettävyyttä heikentää lisäksi prosessin yksityiskohtainen kuvaus, joka on Laamasen & Tinnilän mukaan (2009, 11) yleisin ongelma prosessien kuvaamisessa. Prosessikuvauksessa kaikkien toimijoiden kohdalla olevat uimaradat eivät kuvaa sitä, mitä toimijan vastuulla on tehdä prosessin kussakin vaiheessa. Osa toimijoiden uimaradoista on prosessin eri polkujen päätöspisteitä tai ne kuvaavat sitä, millä keinoin viestintä kulkee kyseiselle toimijalle toiselta toimijalta. Esimerkkinä tästä on, kun lähiesimies tiedottaa sulusta yhteistyötahoille. Yhteistyötaho ei siis tiedota kesäsulusta vaan se ottaa tiedon vastaan kesäsulusta, jolloin tästä muodostuu yksi loppupiste viestinnälle.

Tehty prosessikuvaus on tarkoitus ottaa käyttöön työyhteisössä ja ensisijaisesti se tulee lähiesimiesten käyttöön. Viestintää osaston kesätilanteen sulun yhteydessä ei ollut aikaisemmin kuvattu hoitolaitoksessa. Kesäsulkuun liittyy paljon monenlaista viestimistä ja erilaisia viestinnän keinoja. Kuvaamalla viestinnän kulkua muutoksessa prosessikuvausten avulla voi parantaa osaston kesäsulun tapahtumaketjua ja siinä ilmeneviä ongelmakohtia. Prosessikuvaus on työväline niin johdon, kehittäjien kuin palveluista vastaavien ihmisten käyttöön (JUHTA 2012, 3) ja sen tulisi aina olla toiminnan suunnittelun, ymmärtämisen ja kehittämisen apuväline (Lecklin & Laine 2009, 42). Organisaation toiminnan kannalta kiinnostavia ovat juuri ne prosessit, jotka ovat kriittisiä tekijöitä organisaation menestymisen kannalta katsottuna. (Laamasen & Tinnilä 2009, 121.) Osaston kesäsulku ei ole kriittinen tekijä organisaation menestymisen kannalta mutta onnistuneen kesäsulun kannalta on oleellista, että sen tapahtumakulusta on olemassa prosessikuvaus. Näin toimintaa on helpompi parantaa jatkossa. Prosessikuvaus auttaa näkemään osaston kesäsulun kohdalla viestinnän ongelmakohdat ja poistamaan niitä.

7.2 Käytettyjen työskentelymenetelmien soveltuvuus kehittämistyöhön

Käytetyistä päiväkirjoista lähiesimiehet olivat kahta mieltä. Päiväkirja koettiin hyväksi asioiden purkukeinoksi, vaikka aikaa kirjoittamiseen oli hankala löytää. He toivat esiin, että jatkossa päiväkirjaa voisi hyödyntää omien ajatusten kirjaamisessa sekä ongelmatilanteiden purussa. Toisaalta jotkut kokivat, ettei kirjoittaminen ollut ominta lajia, jonka vuoksi päiväkirjasta ei saanut irti sellaista, mitä siitä olisi voinut parhaimmillaan saada.

”Se päiväkirjan kirjottaminen, joo. Jos olis ehtinyt ja jaksan ja kerinny paneutumaan, ni olis saanu. Ja se vois olla hirveen tärkeätä muutenkin joskus laittaa ylös semmosia asioita, ei pelkkää nurinaa ja natinää vaan jotakin semmosia asioita ittees varten, semmosia ahaaelämyksiä.”H6

”Silleen ihan hyvä ja tykkäsin. Et ei se sit ollut yhtään haastava. Ja sitte sitä tarinaa alko tulla hyvin sillai rennosti ja varmaan vähän taannehtien.” H3

Kehittämistyön aikataulutus oli lähiesimiesten mielestä hyvä vaikka ajankohta oli kiireinen yksikön puolesta. Tutkijan tiedottaminen koko kehittämistyön ajan oli toimivaa ja nopeaa heidän mielestään.

Kehittämistyön ensimmäinen työpaja toteutettiin projektityönä YAMK:n koulutusohjelmaan kuuluvaan Terveiden edistämisen käytäntö ja menetelmät -opintojaksoon. Projekti on toteutettu erillään opinnäytetyöstä ja siitä on tehty oma raporttinsa nimellä *Pilottityöpaja – Projektiraportti* (Mehtonen 2013.). Projektin yksi tavoite oli arvioida työpajassa käytettyä työskentelymenetelmää osallistujien näkökulmasta SWOT-analyysin avulla. Ensimmäisen työpajan jälkeen tehdyistä SWOT-analyyseista voi todeta, että työpajassa käytetty Learning Café –menetelmä sovellettuna toimi hyvin ja aiheista saatiin työskentelymenetelmän avulla uusia näkökulmia esiin. Työskentelymenetelmän keskusteleavuus oli hyvä asia. Käsiteltävien aiheiden laajuus aiheutti hankaluuksia, koska nyt laajuus aiheutti paljon tulkinnanvaraa. Vaikka työskentelymenetelmä otti huomioon jokaisen osallistujan, siitä huolimatta ryhmän vahvimmat jäsenet ottivat keskusteluissa vallan. Hiljaisemmat jäivät paitsioon. Osallistujien tutuus vaikutti työskentelyyn sekä positiivisesti että negatiivisesti. Negatiivisena huomiona olivat vahvimpien persoonien keskustelun johtaminen sekä positiivisena se, että ryhmän muodostumiseen ei mennyt aikaa vaan työskentely pääsi heti käyntiin.

Näiden esille tulleiden asioiden mukaan tutkija seuraavia työpajoja suunnitellessaan kiinnitti huomioita ryhmäjakoon, aiheiden käsittelyaikaan, käsiteltävien aiheiden tarkkuuteen sekä omiin ihmissuhdetaitoihinsa eli tutkija huomioi tasapuolisesti kaikki osallistujat.

Ensimmäisen työpajan jälkeen tehdyn SWOT-analyysin lisäksi lähiesimiehet arvioivat työpajoja neljännen työpajan jälkeen SWOT-analyysillä sekä haastatteluissa. Kaikilla arviointimenetelmillä eli haastatteluilla ja SWOT-analyysillä tuli samankaltaisia tuloksia työpajoista. Neljännen työpajan jälkeen lähiesimiehet arvioivat kaikkia neljää työpajaa. Kaikista neljästä työpajoista tehty SWOT-analyysi tuki ensimmäisen työpajan jälkeen tehdyn SWOT-analyysin tuloksia. Työpajojen vahvuutena oli mahdollisuus puhua yhteisistä toimintatavoista, yhteishengen parantuminen ja vertaistuen saaminen. Työskentelytapa sopi lähiesimiehille ja tulosta saatiin nopeasti mielenkiintoisista aiheista.

”Mukavia, vahvistaa/ muistuttaa olemassa olevien toimintamallien käytöstä.”SW4(5)

Työpajojen heikkouksiksi lähiesimiehet arvioivat haasteellisen ajankohdan vuoksi huonon tai olemattoman oman valmistautumisen työpajaan, joidenkin aiheiden liiallisen laajuuden sekä työpajan hankalan aloituksen kiireisen päivän jälkeen. Työpajojen mahdollisuutena he näkivät, että menetelmää voi jatkossa käyttää yhteisten asioiden toimintatapaa luodessa tai ongelmatilanteiden hoidossa, jolloin yhteisymmärrys asiasta lisääntyy. Työpajaa voi hyödyntää myös vertaistukena. Myös tässä yhteydessä tuotiin esiin, että työpajassa käsitelty viestintä muutoksessa oli hyvä. Työpajan uhkana koettiin, että lähiesimiehet olivat liian tuttuja keskenään. Jos asioita pohtisi organisaation eri yksiköistä ihmisiä, niin anti voisi olla rikkaampaa. Uhkana koettiin myös, etteivät kaikki sano ajatuksiaan ääneen sekä työpajaan oli vaikea irrottautua työstään. Osalle lähiesimiehistä työpajat aiheuttivat ylitöitä, koska perustyön joutui tekemään muulla ajalla. Uhkana oli myös, että miten työpajasta saa oikeata hyötyä arjen tilanteissa ja muutoksissa. Toisaalta koettiin myös, ettei työpajan käytössä ole mitään uhkaa tai ongelmaa.

SWOT-analyysien yhteenvedona on, että työpajassa käytetty työskentelymenetelmä antoi lähiesimiehille mahdollisuuden vertaistukeen sekä keskusteluun työyhteisön

yhteisistä työskentelytavoista. Työskentelymenetelmällä saatiin nopeasti tulosta vaikka aiheiden laajuudet olivat välillä liian isoja tarkasti käsiteltäviksi. Osallistujien tuttuus koettiin työskentelymenetelmän onnistumiseksi sekä hyväksi että huonoksi asiaksi. Jatkossa työskentelymenetelmää voi käyttää yhteisten asioiden hoidossa, ongelmatilanteiden hoidossa tai paikkana saada vertaistukea. Työskentelymenetelmän onnistumista häiritsivät haasteellinen ajankohta, työskentelymenetelmän aikaa vievyys sekä lähiesimiesten oma puutteellinen valmistautuminen.

Haastatteluissa lähiesimiehet antoivat työpajojen vetämisestä hyvää palautetta kehittämistyön tutkijalle. Vetämistapa oli selkeä ja rauhallinen. Työpajat koettiin hyväksi ja mukaansatempaaviksi. Osa lähiesimiehistä toi esiin, että he olisivat enemmänkin halunneet tietää käsiteltävistä aiheista. Työpajoissa tiivis osallistuminen oli hyvä asia, koska se tuki heidän mielestään organisaation omaa työskentelytapaa. Haittana koettiin se, että ne veivät paljon työaikaa.

”Ja ne oli tosi kivoja ne tilanteet, kevyitä ja semmosii, ettei niistä tullu yhtään semmonen raskas olo. Ja se meni äkkiä se aika. Tietyst ainoo, ettei koskaan ehtinyt perehtyy niihin, valitettavasti.”H5

”---kiireellä, eikä olis millään tahtonut ehtiä sinne mutta se tilanne oli aina hyvä. Että kyllähän ne vei tosi paljon sillai työaikaa kuitenkin.”H4

7.3 Tarkoituksien ja tavoitteen saavuttaminen

Kehittämistyön ensimmäisenä tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat lähiesimiehet kokevat isoimmiksi muutoksiksi. Tuloksista saatiin vastaus tähän tarkoitukseen. Toisena kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää mitä esimiestaitoja lähiesimiehet kokevat tarvitsevansa muutoksen johtamisessa. Tuloksista selvisi, että lähiesimiehet tietävät hyvin, mitä taitoja tarvitaan sekä johtamisessa että muutoksen johtamisessa ja he käyttävät niitä työssään. Täten toisen tarkoituksen voidaan katsoa myös täyttyneen. Kolmantena tarkoituksena oli laatia muutosjohtamisen ohjeistus lähiesimiesten käyttöön. Alun perin suunnitelmissa oli tehdä laajempi ohjeistus muutosjohtamisesta mutta kehittämistyön aikana tutkija havaitsi tämän olevan vaikeaa puutteellisesta aineistosta johtuen. Kehittämistyön aikana tehty muutosjohtamisen ohjeistus ei kuvaa muutosjohtamista yleisesti vaan yhtä tiettyä muutostilannetta organisaatiossa. Tehty ohjeistus on tarkoitettu esimiesten käyttöön apuvälineeksi tämän muutostilanteen lä-

piviemiseen. Vaikka tarkoitus ei täytynyt suunnitellussa laajuudessaan, se kuitenkin täyttyi, koska kehittämistyön aikana tehtiin ohjeistus yhdestä tietystä muutostilanteesta.

Tavoitteena oli kehittää lähiesimiesten muutosjohtamisen taitoja ja tukea sitä kautta heidän työssä jaksamistaan. Lähiesimiehet kokivat, että kehittämistyön aikana heidän muutosjohtamisen taitonsa eivät varsinaisesti kehittyneet, mutta ne syvenivät. Kehittämistyö oli jo tiedetyn asian kertausta. He kokivat, että heidän tietonsa syventyivät viestinnän, motivoinnin, positiivisuuden, itsehillinnän, kuuntelemisen ja ennakoinnin osalta. Samalla lähiesimiehet huomasivat miten tärkeää oli kollegoiden merkitys ja sillä, että pääsi keskustelemaan yhdessä omien kollegoiden kanssa yhteisistä asioista.

”Et tavallaan nyt ne kertaantu vähän et mitä kaikkee tulee vastaan varmasti, että osaa vähän varautuu ja oikeella tavalla ajatella, että nämä kuuluu tähän hetkeen. Semmost omaa kasvamista tapahtuu aina, kun näihin asioihin palaa.” H3

Lähiesimiehet kokivat, että kehittämistyöstä oli apua heidän työssä jaksamiseensa. Tärkeimpänä syynä oli, että pääsi kollegoiden kanssa miettimään asioita. Vaikka työpajat olivat heidän kannaltaan kiireisessä ajankohdassa eikä aina olisi ehtinyt omilta töiltään lähteä työpajoihin, he kokivat työpajoihin lähtemisen olleen hyvä asia. Työpajojen aikana he kokivat saaneensa työnohjausta. Vaikka työpajoista saatiin paljon, niin ne koettiin osittain myös raskaiksi oman työn ohella. Työssä jaksamiseen saatiin apua myös siitä, että päiväkirja oli mahdollisuus tutkia omaa työtä. Tavallaan päiväkirja oli pysähdystauko.

”Välil vähä ajattelee, että tuli vähän kiireeseen saumaan et olisko täs ollu kauheesti muutakin, mutta jotenkin sit kumminki ei se sit ärsyttänyt siellä olla, vaikka välillä sitä sit totes että vähän on hommia kesken mut eiköhän ne täs mee.” H3

Lähiesimiehiltä oli kysytty alkukyselyssä kehittämistyön alussa heidän odotuksiaan ja toiveitaan kehittämistyön suhteen. Alkukyselyn mukaan he toivoivat esimiestoiminnan yhtenäistymistä, esimiestyön tiiviiden lisääntymistä sekä saavansa työkaluja päivittäiseen työhön ja muutosjohtamiseen. Kehittämistyön aikana lähiesimiehet kokivat, että he oppivat ymmärtämään kollegansa työtä paremmin ja heidän mehenkensä vahvistui sekä ryhmähenki muutosta ajatellen.

”Kyl sillai varmaan, mä ajattelisin näin että kyl tästä koko prosessista oli sillai hyötyä, jos ajattelee tätä muutosta, ni kyl se vahvistaa tätä meidän ryhmähenkeä täällä, meidän esimiesten ja vahvistaa sitä, että me

tiedetään se, että me joudutaan elämään epävarmuudessa ja joudutaan joskus kohtaamaan ikäviäkin asioita.” H5

Lähiesimiesten mielestä oli vaikea arvioida, saivatko he työkaluja päivittäiseen työhön ja muutosjohtamiseen. He eivät osanneet tarkkaan eritellä mitä työkaluja tai keinoja he saivat kehittämistyöstä. Yksittäisiä mainintoja tuli viestinnästä, positiivisuudesta ja yhteistyön taidosta. Tehty prosessikaavio koettiin päivittäiseksi työkaluksi.

”En mä osaa kauheesti eritellä, ei mul oo mitään semmost tietty jääny sillai mieleen, mikä sielt oli.”H4

”Kyl se tietty juttu löyty mitä voi hyödyntää.” H3

7.4 Yhteenveto kehittämistyön arvioinnista

Arvioinnin mukaan asetettuihin tavoitteisiin ja tarkoituksiin päästiin, vaikka kaikkiin niihin ei päästy suunnitellussa laajuudessa. Kehittämistyön aikana selvitettiin suurimmat muutokset lähiesimiesten kokemuksiin perustuen. Kehittämisprojektin aikana lähiesimiesten muutosjohtamisen taidot syvenivät ja he saivat kehittämisprojektista apua omaan työssä jaksamiseensa. Heidän keskinäinen me-henkensä sekä ryhmähenkensä vahvistuivat muutoksen toteuttamiseen. Päivittäiseen työhön ja muutosjohtamiseen saatuja työkaluja lähiesimiehet eivät osanneet tarkkaan eritellä, vaikka kokivat saaneensa siihen apua kehittämistyöstä. Prosessikuvaus viestinnästä muutoksessa koettiin päivittäiseksi työkaluksi ja perehdyttämisen apuvälineeksi. Arviointihaastatteluiden ja SWOT-analyysien perusteella koko kehittämistyöstä jäi lähiesimiehille positiivinen mielikuva.

”---ni ei siinä ollut mitään huonoo, ku sä istuit siihen ja rupesit keskittymään siihen. Ni kyl sä tajusit, että kyl tää on ihan hyvä homma. --- Kyllä se enemmän anto mulle, ku se et mä täsä sähin.” H6

8 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutos herättää sekä positiivisia että negatiivisia tunteita (Ratilainen 2006, 24-25), joka oli havaittavissa kehittämistyön aikana lähiesimiehissä. Muutos oli tuonut haastetta ja kaivattua muutosta lähiesimiesten työhön mutta myös negatiivisia tunteita ja

asioita, kuten lisääntyneen työmäärän ja pitkät työpäivät. Lähiesimiehiä työllistivät muutoksesta aiheutuvat henkilöstöasiat, kuten myös Rantanen (2012, 54) on todennut tutkimuksessaan. Lähiesimiehet olivat keskustelleet henkilökunnan kanssa muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista. Muutoksesta keskusteleminen paransi henkilökunnan tietämystä muutoksesta ja sen kulusta ja lisäsi sitoutumista muutokseen. Muutosten seuranta säännöllisesti työpaikan erilaisissa kokouksissa henkilökunnan kanssa sekä muutoksista tiedottaminen ovat tarpeellista muutoksen onnistumiseksi (Iharvaara 2013, 24-25). Lähiesimiehet toivoivat, että henkilökunta esittäisi kehittämiskohteita ylemmän johdon sijasta, koska se lisäisi henkilökunnan sitoutumista muutokseen (vertaa Väyrynen 2008, 37).

Muutoksessa viestinnällä on tärkeä rooli (Kiskola 2012, 62-63; Turkki 2011, 13; Vanharanta 2012, 26; Väyrynen 2008, 52), jonka vuoksi muutoksen suunnitteluvaiheessa on huomioitava viestinnän suunnittelu (Stenvall & Virtanen 2007, 65). Kehittämistyön tuloksissa näkyi viestinnän tärkeys ja viestinnän rooli lähiesimiesten työssä ja muutoksen johtamisessa. Lähiesimiehet korostivat useaan kertaan viestintää ja sen oikea-aikaisuutta muutostilanteissa. Viestinnän tärkeys muutosprosesseissa on tärkeää monesta syystä (Kiskola 2012, 62-63; Väyrynen 2008, 52-53). Esimies on muutostilanteessa viestijä, joka informoi oikeasta ja ajantasaisesta tiedosta. Oikeanlainen ajoitus viestinnässä lisää luottamuksen tunnetta työyhteisössä ja vähentää epävarmuutta. Jotta tiedottaminen onnistuisi, tulee huolehtia kaksisuuntaisesta, vuorovaikutteisesta viestinnästä. (Kiskola 2012, 62-63; Väyrynen 2008, 52, 54). Lähiesimiehet ymmärsivät oman roolinsa viestinviejänä sekä alaisten että ylemmän johdon suuntaan. He viestivät molempiin suuntiin monilla eri tavoilla ja monista eri asioista. Johdon ja hoitotyöntekijöiden välinen kommunikaatio on yksi muutoksen johtamisen menetelmä (Iharvaara 2013, 49; Turkki 2011,13). Lähiesimiehet nostivat viestinnän osalta esiin tahattoman viestinnän, jolla he tarkoittivat erilaisia ilmeitä ja eleitä. Stenvall & Virtanen (2007) puhuvat viestinnän keinoista ja tärkeydestä muutoksesta, mutta eivät kerro tahattomasta viestinnästä. Tahattomaan viestintään kiinnittäminen oli lähiesimiehiltä mielenkiintoinen huomio. Se kertoi, että he ymmärtävät viestinnän olevan muutakin kuin vain puhuttua tietoa. Tahattoman viestinnän kautta voi jakaa sekä positiivista että negatiivista informaatiota.

Lähiesimiehet totesivat, että heillä on olemassa viestintään toimivia keinoja. Viestinnän kanavia muutoksessa ovat muun muassa verkkoviestintä, tiimi- ja osastopalaverit, tiedotustilaisuudet ja koulutukset, esimiehen ja alaisen välinen päivittäinen viestintä, kehityskeskustelut sekä osastonhoitajan kokoukset (Heino 2010, 52; Stenvall & Virtanen 2007, 67-68). Samoja viestinnän kanavia lähiesimiehet kertoivat käyttävänsä monipuolisesti ja he olivat pohtineet mahdollisuutta hyödyntää tietokoneella olevaa toimintajärjestelmää tiedonkulun parantamiseen. Työyhteisön omat tiedotuskanavat ovat niitä, joita tulee hyödyntää (Väyrynen 2008, 53). Eri viestintäkanavien käyttö tukee muutoksen tiedostamisesta ja vähentää ristiriitaista tietoa (Korhonen 2014, 33). Voidaankin päätellä, että lähiesimiehet ymmärsivät viestinnän tärkeyden muutoksessa ja he osasivat käyttää viestintää monipuolisesti yhtenä muutoksen johtamisen työmenetelmänä. Tätä päätelmää tukee, että työpajoissa käsitelty viestintä muutoksessa ja tehty prosessikuvaus viestinnästä osaston kesäsulun yhteydessä olivat tärkeitä aiheita lähiesimiehille. Työpajassa lähiesimiehet kokivat ajan loppuvan kesken käsiteltäessä viestintää. Viestintä asiakkaiden ja yhteistyötahojen suuntaan sekä alaisilta lähiesimiehille jäivät kokonaan käsittelemättä.

Lähiesimiehet toivat esiin, että he ovat samaan aikaan sekä muutosjohtajia että lähiesimiehiä, heidän tulee olla herkkäkorvaisia puskaradion suhteen ja tarttua siellä velloviin asioihin, toimia kuin yksityisyrittäjä tai personal trainer muutoksessa, kannustaa henkilökuntaa uusiin työkäytäntöihin sekä heillä tulee olla itsensä johtamisen taitoja. Samoja asioita ovat esittäneet Stenvall & Virtanen (2007, 105-106) muutosjohtajan kompetensseiksi. Muutosjohtajalla on oltava lähiesimiehen piirteitä, kuten hyvät vuorovaikutustaidot, kyky läsnä olemiseen ja kuunteluun, kyky olla positiivinen ja kyky kannustaa työntekijöitä (Korhonen 2014, 29; Vanharanta 2012, 28). Lähiesimiehet kertoivat, että yhteishengen luominen, yhdessä tekeminen, työyhteisön motivoiminen, yhdessä suunnittelu, viestintä ja ilo olivat tekijöitä, jotka auttoivat muutoksen onnistuneessa johtamisessa. Lähiesimiesten kertomien asioiden voidaan katsoa olevan osa heidän muutosjohtajuuttaan. Hyvä yhteishenki, yhdessä tekeminen ja innostavat tavoitteet muodostavat yhdessä yhden muutosjohtajuuden johtamisulottuvuuden, inspiroivan tavan motivoida (Schildt, Partanen & Suominen 2009, 45-46). Muutoksesta hyvin selviytyäkseen organisaatiossa tulee olla avointa toimintaa, tehokasta tiedonkulkua, kannustavaa ilmapiiriä, kaikkien osallistumista, avointa johtamista, kaksisuuntaista keskustelevaa vuorovaikutusta ja vuorovaikutteista työskente-

lyä (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 88-89; Väyrynen 2008, 44). Näitä kaikkia asioita on nähtävissä tuloksista. Tulosten perusteella voi todeta, että lähiesimiehet tiedostivat hyvin, mitä taitoja muutosjohtajalla tulee olla sekä mitä muutoksen onnistuneeseen johtamiseen kuuluu. Tästä voi päätellä, että muutoksen johtamisen peruskäsitys oli heillä tiedossa ja auttaa heitä viemään omalta osaltaan läpi muutosta työyhteisössä. Samankaltaiseen päätelmään on päätenyt Korhonen (2014, 35) omassa tutkimuksessaan.

Lähiesimiehet kokivat saavansa työhönsä ja muutosjohtamiseen paljon tukea toisiltaan. Saatu tuki toiselta lähiesimieheltä koettiin tärkeäksi voimavaraksi työssä jaksamisessa. Lähiesimiehet vertasivat työpajoja työnohjaukseen, koska saivat työpaikoista paljon tukea omaan työhönsä ja jaksamiseen. Lähiesimiehet hyötyvät muutostilanteissa työnohjauksesta (Rantanen 2012, 63). Saadulla tuella on myös toinen merkitys. Yhteistyö kollegan kanssa ja häneltä saatu tuki vaikuttavat lähiesimiehen kokemukseen omassa onnistumisessaan muutosjohtajana (Toivola 2008, 47). Vastaava ilmiö tuli näkyviin tämän kehittämistyön aikana. Omaan muutosjohtamiseensa lähiesimiehet osasivat hakea apua toisiltaan. Lähiesimiehet muistivat kehittämistyön aikana kollegan tuen merkityksen muutosjohtamisessa. He huomasivat miten tärkeää on välillä saada keskustella yhteisesti mieltä askarruttavista asioista. Kollegan tukeminen ja toimiva yhteistyö lähiesimiesten kesken ovat tärkeitä asioita muutoksessa (Rantanen 2012, 63). Lähiesimiehet totesivat heidän muutosjohtajan taitojensa syventyneen kehittämistyön aikana. Voidaan päätellä, että yhteiset keskustelut työpajojen aikana ovat olleet tärkeitä lähiesimiesten muutosjohtajana kehittymisessä (vertaa Vanharanta 2012, 31). Lähiesimiehet kertoivat muutoksen myötä työmääränsä lisääntyneen, jonka vuoksi he kokivat työn tällä hetkellä sekavaksi ja kiireiseksi (vertaa Heino 2010, 48; Ratilainen 2006, 30). Pällekkäiset asiat ja lähiesimiesten kokemus, miten joku ulkopuolinen taho sääteli heidän toimintaansa, heikensivät heidän omia voimavarojaan. Näiden asioiden voidaan ajatella olevan onnistunutta muutosjohtamista estäviä tekijöitä. Samankaltaisia asioita on Heino (2010, 67) löytänyt muutosjohtamista estäviksi tekijöiksi.

Perustehtävien (työtehtävien selkeys, asiakkaiden vaateiden selvittäminen, toimintaa tukevien järjestelmien selkeyttäminen kaikille) selventäminen auttaisi lähiesimiesten mukaan työn tekemisessä ja sen rauhoittamisessa muutoksen keskellä. Muutoksessa

perustehtävä eli hoitotyö yleensä pysyy ennallaan muutoksesta huolimatta (Rantanen 2012, 62). Perustehtävän tietäminen auttaa lähiesimiesten mukaan myös me-hengen luomisessa. Lähiesimiehet haluavat omalla toiminnallaan turvata arkityön tekemisen ja antaa työntekijöille mahdollisuuden keskittyä perustehtävään ja siinä onnistumiseen (Heino 2010, 74; Vuorinen 2008, 90). Koska muutoksen vaikutukset tulevat näkyviin vasta muutosprosessin jälkeen, niin työyhteisölle tulee antaa aikaa sopeutua uuteen tilanteeseen ja muutoksiin (Väyrynen 2008, 42). Tämä näkökulma huomioiden lähiesimiesten ajatus perustehtävien selventämisestä ja sitä kautta työn tekemisen rauhoittamiseen on muutoksen onnistumisen kannalta hyvä. Kun työntekijät tietävät heidän perustehtävänsä ja heillä on rauha tehdä sitä, tulevan muutoksen omaksuminen on heille mahdollisesti helpompaa. Hoitotyötä tekevät työntekijät toivovatkin, että perustyön tekemistä muutoksessa tuettaisiin esimiehen taholta, jotta organisaatiossa tapahtuva muutos etenee (Iharvaara 2013, 25). Perustehtävien selventämisessä muutostilanteessa tulee näkyviin yksi lähiesimiehen rooli, toimiminen henkilökunnan tukijana ja kannustajan muutoksessa.

Kehittämistyön tuloksista voi aistia lähiesimiesten sitoutumisen työhönsä. Työpajoissa he olivat valmiita pohtimaan käsiteltäviä aiheita ja aiheista syntyi paljon luovia tuotoksia. Oman toiminnan kriittinen tarkastelu kertoi lähiesimiesten hyvästä itsensä johtamisen taidosta. Sekä päiväkirjoissa että työpajoissa he pohtivat kehittämiskohteita, joita olivat muun muassa perustehtävän selventäminen, tiimikohtaiset tavoitteet ja osastokohtainen palkitseminen. Vaikka lähiesimiehet olivat pohtineet kehittämiskohteita, niin lähiesimiesten kertoman mukaan heillä ei ollut aikaa kehittämistyölle. Heidän aikansa meni perustyöhön ja muutokseen niin, etteivät he ehtineet näkemään kehittämiskohteita. Halua kehittämistyölle heillä kuitenkin oli. Lähiesimiehet kokivat olevansa samaan aikaan sekä lähiesimiehiä että muutosjohtajia, jonka vuoksi heidän työnkuvansa oli laaja. Lähiesimiesten työnkuvan tarkastelu ja selventäminen jatkossa olisi mielenkiintoinen aihe. Työnkuvan selventämisellä saataisiin esiin oleelliset lähiesimiehen tehtäväkuvat, jolla mahdollisesti voidaan helpottaa lähiesimiesten kokemaa kiireen tuntua ja sekavuutta työstään ja tukea heidän työssä jaksamistaan.

Tuloksissa oli pieni ristiriitaisuus lähiesimiesten kokemuksessa työn kiireestä ja perusarkeen ehtimisestä. Päiväkirjoissa oli mainittu työn olevan kiireistä ja sekavaa ja asiakastyö hidasti omien kirjallisten töiden tekoa. Kolmannessa työpajassa lähiesi-

miehet kokivat, että työn paljoudesta johtuen kalenteri aikatauluttaa työtä eivätkä lähiesimiehet ehdi arkeen lainkaan. Näiden kahden maininnan välissä aikaa oli kulunut kolme kuukautta, joka oli voinut vaikuttaa kokemukseen asiasta. Kolmen kuukauden aikana työyhteisön tilanne oli voinut muuttua erilaiseen suuntaan ja lähiesimiesten kokemus omasta osallistumisesta asiakastyöhön oli voinut vähentyä ja sen tilalle oli tullut muita johtamiseen liittyviä asioita. Myös lähiesimiesten erilaiset tulkinnat arjesta voivat selittää tätä ristiriitaisuutta. Työpajassa ja päiväkirjoissa lähiesimiehet eivät olleet tarkemmin määritelleet mitä tarkoittivat arjella. Arki voi tarkoittaa samaan aikaan sekä asiakastyötä että lähiesimiesten omaa perustyötä lähijohtajana. Työpajassa keskusteltu kokemus arkeen ehtimättömyydestä onkin voinut tarkoittaa sitä, ettei lähiesimiehillä ole aikaa huolehtia kunnolla lähijohtamisesta työn sekavuuden ja muiden asioiden hoidolta. Tätä pohdintaa tukee se, että myös ensimmäisessä työpajassa lähiesimiehet mainitsivat muutoksen vievän aikaa omilta perustehtäviltä.

Lähiesimiesten kokema suurin muutos työssään oli asiakasryhmän muuttuminen ja sen aiheuttamat vaikutukset heidän työhönsä. Organisaation muutokset ja uudistumiset liittyvät asiakkaiden vaatimusten, tarpeiden ja käyttäytymisen muutoksiin. (Honkanen 2006, 92; Launis 2007, 55; Stenvall & Virtanen 2007, 116). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistutkimuksissa tulee huomioida organisaatiotasoisten uudistusten vaikutukset myös johtamistyöhön (Niiranen & Lammintakanen, 2014, 144-145). Kehittämistyön aihe oli lähiesimiesten mielestä tärkeä, koska he kokivat saaneensa kehittämistyöstä apua omaan työhönsä ja jaksamiseen ja he kokivat ryhmähenkensä vahvistuneen. He kokivat saaneensa kertausta muutosjohtajuudesta kehittämistyön aikana. Lähiesimiesten mielestä oli hyvä, että esimiestyötä tutkitaan. Kehittämistyön aikana saadut tutkimustulokset ja tehdyt johtopäätökset puoltavat aiheen tärkeyttä ja näyttävät johtamistutkimuksen olevan tarpeellista sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa.

Johtopäätös 1: Viestintä on tärkeässä roolissa lähiesimiesten päivittäisessä johtamisessa sekä muutosjohtamisessa. He ovat ymmärtäneet viestinnän tärkeyden onnistuneessa muutoksen johtamisessa.

Johtopäätös 2: Lähiesimiehillä on tietoa muutosjohtajan taidoista ja he osaavat käyttää muutosjohtamisen eri osa-alueita työssään.

Johtopäätös 3: Kollegan tuki auttaa lähiesimiestä jaksamaan muutoksessa. Kollegan tuella näyttäisi olevan merkitystä myös muutosjohtajana kehittymisessä, koska lähiesimiehet kokivat saaneensa vertaistukea muutoksen johtamiseen työpajojen muodossa.

9 POHDINTA

Tutkija on tehnyt koko kehittämistyön reflektointia omasta työstään kehittämistyössä. Pohdinnassa tutkija on arvioinut omaa toimintaansa, kehittämistyön toteutusta, tulosten luotettavuutta ja siirrettävyyttä ja eettisyyttä. Viimeiseksi tutkija on esittänyt jatkotutkimushaasteita.

9.1 Kehittämistyön toteutus

Kehittävä työntutkimus sopi tähän kehittämistyöhön kehittämismenetelmäksi. Kehittämistyön aikana pyrittiin tukemaan lähiesimiesten omaa kehittymistä ja kehittävä työntutkimus tuki tätä asiaa. Kehittävä työntutkimus monivaiheisuudellaan oli raskas toteuttaa ja vaati monen asian huomioimista. Toteutusvaihe oli myös pitkäkestoinen ja vaativa sekä tutkijalta että osallistujilta. Vaiheita oli toisinaan vaikea erottaa täysin toisistaan ja vaiheet kulkivat osin päällekkäin. Tämä toi raportointiin omat haasteensa. Kuitenkin kehittävän työntutkimuksen vaiheet autoivat kehittämistyön etenemisessä ja aineistonkeruu- ja työskentelymenetelmien valinnassa.

Työpajoihin valittiin työskentelymenetelmäksi Learning Café –menetelmä sovelletuna. Learning Café –menetelmän valintaa tutkija perusteli sillä, että sitä voidaan käyttää työvälineenä prosessien kehittämisessä ja muutoksen johtamisessa (Kokeuksia Learning Café – menetelmän käytöstä, n.d.). Learning Café –menetelmän valintaa tukivat aikaisemmat opinnäytetyöt, joissa oli käytetty kyseistä menetelmää. Opinnäytetöiden mukaan Learning Café -menetelmä antoi osallistujille mahdollisuuden osallistua ja oppia uutta sekä samalla saatiin aikaiseksi mielipiteiden vaihtoa (Pitkäkoski 2012; Tanskanen 2012; Seppälä 2010). Valittu työskentelymenetelmä oli lähiesimiesten mielestä hyvä, koska sillä saatiin nopeasti tulosta mielenkiintoisista

aiheista. Työskentelytapa sopi lähiesimiehille ja he näkivät sen käyttömahdollisuuden tulevaisuudessa omassa työyhteisössään. Saatujen tulosten ja arvioinnin perusteella työpajoihin valittu työskentelymenetelmä sopi lähiesimiehille ja tähän kehittämisprojektiin.

Kehittämistyön työpajat olivat ryhmätilanteita, joissa tutkija toimi ryhmän vetäjänä. Erilaisissa ryhmätilanteissa tulevat näkyviin osallistujien erilaiset roolit (Tuomi 2005, 49). Tämän vuoksi tutkija kiinnitti huomiota ryhmien koostumukseen ja teki ensimmäistä työpajaa lukuun ottamatta valmiiksi ryhmäjaot. Näin jokaisessa työpajassa oli erilaiset ryhmäjaot. Tällä tutkija pyrki antamaan jokaisella osallistujalle mahdollisuuden osallistua ryhmän työskentelyyn ja samalla tukea heidän keskinäistä vuorovaikutustaan. Tutkija havaitsi työpajojen aikana, että monta kertaa samat lähiesimiehet kommentoivat asiaa tai aloittivat keskustelun (Tuomi 2005, 49). Selvimmin tämä näkyi yhteispurkujen aikana, jolloin hiljaisemmat lähiesimiehet jäivät taustalle. Tutkija ei tätä koe suurena luotettavuutta pienentävänä tekijänä, koska hiljaisemmat lähiesimiehet olivat kuitenkin osallistuneet ryhmätyöskentelyn aikana aiheen käsittelyyn.

Kaikissa kehittämistyön neljässä työpajassa tutkijan tehtävänä oli olla ryhmän vetäjä ohjaten ryhmää ja sen prosessia. Tutkija ei tuottanut ideoita mutta auttoi tarpeen mukaan lähiesimiehiä päätöksenteossa, teki yhteenvedot työpajojen sisällöstä, suunnitteli työpajat ja ohjeisti lähiesimiehiä työskentelymenetelmään. Työpajojen alussa tutkija viritti lähiesimiehiä läsnäoloon kertomalla työpajan aiheet. (Kantojärvi 2012, 38, 40, 48.) Ennen jokaista työpajaa tutkija lähetti lähiesimiehille sähköpostin, jossa oli kerrottu työpajan aiheet ja miksi aiheet oli valittu työpajaan käsiteltäviksi. Lisäksi tukeakseen lähiesimiesten valmistautumista työpajaan tutkija oli koonnut kustakin aiheesta lyhyen infon teoriakirjallisuudesta. Työpajojen lopussa tutkija teki yhteenvedon työpajan tuloksista, ja kertoi jatkotoimenpiteet omalta osaltaan (Kantojärvi 2012, 225). Tutkija päätti jokaisen työpajan kertomalla seuraavan kerran käsiteltävät aiheet ja päivämäärän. Jokaisen työpajan jälkeen tutkija teki muistion työpajan kuluista ja tuloksista ja lähetti sen sähköpostitse lähiesimiehille sekä hoitolaitoksen johtajalle.

Ryhmän vetämiseen ja Learning Café –menetelmään tutustumiseen tutkija halusi kiinnittää huomiota, koska työpajojen onnistumisella oli suuri merkitys koko kehittämisprojektin onnistumisen kannalta. Jotta Learning Café –menetelmä onnistuisi, tutkija varasi sen käyttöön riittävästi aikaa ja selvät keskustelun aiheet (Kokemuksia Learning Café – menetelmän käytöstä, n.d.). Aiheiden rajaukseen tutkija kiinnittäisi nyt enemmän huomioita, koska lähiesimiesten mukaan jotkut aiheet olivat liian laajoja. Tarkemmalla rajauksella saatu aineisto olisi voinut olla kattavampi ja tietoa olisi saatu mahdollisesti kerättyä enemmän. Koska tutkija oli vieras kehittämistyöhön osallistuneille lähiesimiehille, tutkija kiinnitti huomiota omaan vuorovaikutukseensa lähiesimiesten kanssa työpajoissa ja koko kehittämisprojektin ajan. Ryhmän vetäjän keinoja kontaktin luomisessa ryhmään ovat avoimuus, ystävällisyys, hymy, tervehtiminen sekä katsekontakti (Tuomi 2005, 69). Tutkija pyrki huomioimaan nämä asiat jokaisessa työpajassa. Tutkijan panostaminen työpajojen suunnitteluun ja toteutukseen tuli näkyviin kehittämistyön arvioinnissa, jossa lähiesimiehet antoivat tutkijalle hyvää palautetta muun muassa hänen ryhmän vetämistaidoistaan.

Kyselylomakkeen kysymyksiin panostettiin ja siinä kysyttiin vain kehittämisprojektin kannalta olennaisia kysymyksiä. Kyselylomakkeella oli tarkoitus saada lähiesimiesten taustatiedot esiin. Lomaketta ei esitestattu, koska tutkija ei nähnyt sitä tarpeellisena. Esitestaamisen puutteesta huolimatta lomake toimi hyvin ja lomakkeen kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaus. Päiväkirja aineistonkeruumenetelmänä oli haastava tutkijalle. Päiväkirjojen tuottaman aineiston perusteella oli tarkoitus rakentaa nykyinen toimintamalli muutoksen johtamisesta mutta puutteellisen aineiston vuoksi tätä vaihetta ei kyetty toteuttamaan. Tutkija havaitsi vasta tarkastellessaan tuloksia ja kirjoittaessaan pohdintaa, että kirjoittamiseen annetut teemat olivat puutteellisia. Teemat keskittyivät muutoksen ongelmiin ja muutosjohtamiseen. Keskeinen teema, muutosjohtamisen toimintamalli, puuttui teemoista kokonaan. Tämä selittää miksi alkuperäistä suunnitelmaa jouduttiin muuttamaan ja aineisto oli puutteellinen. Kirjoittamiseen annettuja teemoja ei esitestattu. Esitestaamisella yhden keskeisen teeman puute olisi mahdollisesti huomattu. Päiväkirjojen ja kyselylomakkeen esitestaaminen olisi parantanut kehittämistyön onnistumista paremmin, koska esitestaamisella havaittujen ongelmien korjaaminen olisi auttanut saamaan laajemmat tutkimustulokset. Näin olisi päästy asetettuihin tarkoituksiin koko laajuudessaan.

9.2 Tulosten luotettavuus ja siirrettävyys

Aineistolähtöisyyden ongelma on, että puhdasta aineistosta lähtevää analyysia on vaikea toteuttaa. Aikaisempi saatu tieto ja teoria aiheesta pitää kyetä sulkemaan pois aineistolähtöisessä analyysissa, mutta usein tutkijan havainnot aineistosta ohjaa teoriasta saadut havainnot. Tällöin analyysi ei lähde puhtaasti aineistosta vaan tuloksiin ovat vaikuttaneet tutkijan asettamat käsitteet, tutkimusmenetelmä- sekä asetelma. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-96.) Vaikka tässä kehittämistyössä päiväkirja- ja haastatteluaineistojen analysointi tehtiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, on otettava huomioon mahdollisuus, että tutkijan aiheesta ennalta tietämä asia on voinut vaikuttaa aineistosta tehtyihin havaintoihin. Aineistoa analysoitiin valmiiden teemojen pohjalta, jolloin tutkijan ennalta tietämä tieto on voinut vaikuttaa tehtyyn analyysiin. Tutkija luki moneen kertaan saatuja aineistoja läpi analyysia tehdessään. Tuloksia kirjoittaessaan tutkija palasi alkuperäisaineiston pariin tarkistaakseen, jotta oli ymmärtänyt oikein aineistoa teemoihin nähden. Nämä kaikki toimet lisäävät aineiston analysoinnin luotettavuutta.

Kehittämistyön arviointiin tehty tarkka arviointisuunnitelma auttoi tutkijaa arvioinnin analyysin suorittamisessa. Kun tutkija tiesi mitä arvioidaan ja mihin kysymyksiin haluttiin saada vastauksia, arviointiaineiston analyysia oli helpompi lähteä työstämään. Kehittämistyön toteutuksen arviointia varten aineistoa kerättiin haastatteluilla sekä SWOT-analyyseilla. Kahdella erilaisella arviointimenetelmällä saatiin työpajoissa käytetystä työskentelymenetelmästä samanlaisia tuloksia. Tämä lisää arvioinnin luotettavuutta tältä osin. Työpajojen ja siinä käytetyn menetelmän arviointia auttoi lähiesimiesten antama runsas palaute SWOT-analyysin kautta.

Kehittävälle työntutkimukselle on ominaista kehittämistyön eri vaiheiden tarkka kuvaaminen, jotta tutkimuksen prosessi voidaan ymmärtää (Engeström 1995, 126). Kehittämistyön kulku tiedonhankinnasta tuloksiin asti on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selvästi, jotta lukija saa tarkan kuvan kehittämistyön kulusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141). Näin lukija voi ymmärtää miten aineistosta on analyysin kautta päästy tuloksiin. Analyysin etenemisen kuvaamiseksi on käytetty taulukoita. Nämä lisäävät kehittämistyön luotettavuutta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198). Kehittämistyön kehittämisenäkökulma on auttanut tutkijaa kirjoittamistyössä.

Kehittämistyön yhdestä vaiheesta seuraavaan päästäkseen tutkijan on pitänyt kirjoittaa vaiheet tarkasti ylös jo toteutusvaiheessa. Näin kehittämistyön eteneminen ja saadun aineiston kuvaaminen ovat olleet ajan tasalla koko ajan, joka lisää kehittämistyön luotettavuutta. Tarkka kirjaaminen kehittämistyön arvioiminen ovat auttaneet kuvaamaan miten kehittämistyössä on syntynyt uutta osaamista ja miten se on siirretty käytäntöön (Seppänen-Järvelä 2004, 22).

Kehittämistyön kulku ja menetelmät on kerrottu raportissa, joten kehittämistyö on toistettavissa samanlaisena jossain toisessa työyhteisössä. Toistettavuuteen on suhtauduttava tietyllä varauksella, koska tämän kehittämistyön onnistuminen ja tulosten saaminen oli hyvin riippuvainen työpajojen onnistumisesta. Koska jokainen työyhteisö on erilainen, niin johonkin toiseen työyhteisöön kyseinen työskentelymenetelmä ei välttämättä sovellu yhtä hyvin. Jossain toisessa työyhteisössä toteutettuna kehittämisprojekti olisi voinut tuottaa vähemmän aineistoa työpajoissa, jolloin tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla erilaiset. Tämä kehittämistyö toteutettiin yksityisessä terveydenhuoltoalan hoitolaitoksessa mutta tuloksissa oli samanlaisuuksia aiempiin sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksen johtamista koskeviin tutkimuksiin verrattuna (muun muassa Kiskola 2012; Ratilainen 2006; Turkki 2011; Vanharanta 2012). Tämä tukee sitä, että tämän kehittämistyön tuloksia voi siirtää vastaavanlaisiin terveydenhuollon hoitolaitoksiin.

Tutkija on ollut lähdekriittinen ja kiinnittänyt huomiota lähteiden luotettavuuteen ja ajantasaisuuteen. Mukaan valittiin vuoden 2005 jälkeen tehdyt tutkimukset, jotta saataisiin uusinta tutkittua tietoa. Tässä kehittämistyössä on keskitytty etsimään suomalaisessa terveydenhuollossa tehtyjä tutkimuksia muutoksen johtamisesta. Kotimaisia tutkimuksia löytyi riittävästi muutosjohtajuudesta suomalaisessa terveydenhuollossa, vaikka aiemmin todettiin, että tätä aihetta on tutkittu vähän (kts. Väyrynen 2008, 62; Grönroos & Perälä 2004, 12). Tätä selittää mahdollisesti se, että erilaiset muutokset ovat yleistyneet vuosien 2004 ja 2008 jälkeen ja niitä on yleistymisen vuoksi alettu tutkimaan enemmän. Kuitenkin valtaosa tehdyistä tutkimuksista olivat pro gradu – tutkielmia väitöskirjojen jäädessä vähäisemmälle määrälle. Löydetyistä tutkimuksista tutkija koki saavansa riittävästi tietoa omaan kehittämistyöhönsä ja päätti rajata ulkomaiset tutkimukset kehittämistyön ulkopuolelle. Ulkomaisissa tutkimuksissa muutosjohtajuutta on tutkittu enemmän kuin kotimaisissa tutkimuksissa (Grönroos & Pe-

rälä 2004, 12), joten niistä olisi mahdollisesti löytynyt uutta näkökulmaa tähän kehittämistyöhön. Ulkomaalaisten tutkimusten puuttuminen vähentää tämän kehittämistyön tieteellisyyttä ja uskottavuutta, koska tiedonhaku on tältä osin puutteellinen.

9.3 Kehittämiprojektin eettisyys

Hoitolaitoksen johtajalta suullinen lupa kehittämistyön tekemiseen saatiin alkuvuonna 2013. Sopimus kehittämistyön tekemisestä tehtiin SAMK:n ohjeiden mukaisesti 8.5.2013. Hoitolaitoksen johtaja on lukenut kehittämistyön raportin läpi ennen julkaisua tarkistaakseen, ettei raportissa ole hoitolaitoksen toiminnan kannalta salassa pidettävää tietoa.

Kehittämistyön raportin kirjoittamisessa tutkija on huolehtinut osallistujien anonymiteetin suojelemisesta. Päiväkirja-aineisto palautettiin nimettömänä ja ainoastaan tutkija on lukenut sen. SWOT-analyysit lähiesimiehet tekivät nimettöminä ja vain tutkija on lukenut ne. Myös haastatteluaineiston tutkija on ainoastaan lukenut. E-lomakkeella tehtyyn alkukyselyyn kaikki osallistujat eivät olleet vastanneet sovittuun päivämäärään mennessä, jolloin palvelimen kautta lähetettiin muistutusviesti osallistujille kyselyyn vastaamisesta. Tässä kohdassa tutkija näki jo kyselyyn vastanneiden nimet mutta tutkija ei tiedä, mikä vastauslomake on kenenkin osallistujan. Tämä kuitenkin pienentää hieman kehittämistyön eettisyyttä.

Raporttia on havainnollistettu aineistosta otetuilla lainauksilla. Lainauksia otettaessa on huomioitu, että niistä ei voi tunnistaa kehittämiprojektiin osallistunutta henkilöä, (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198). Sitaateissa on säilytetty murreilmaukset tekstin elävöittämiseksi ja sitaattien autenttisuuden säilyttämiseksi. Lainauksien käyttöä on pohdittu tarkasti eikä niitä ole käytetty liikaa. Niitä on käytetty esimerkkeinä antamaan käytännön esimerkki. Suorat lainaukset aineistosta ovat esitetty kursivoituna, rivivälillä yksi sekä sisennettyinä (SAMK-opinnäytetyöohje www-sivut 2015). Tekstiä kirjoitettaessa tutkija on kiinnittänyt huomiota siihen, että muiden kirjoittamaa tekstiä ei esitetä omana. Viittaukset muiden kirjoittajien teksteihin ja lähdeluettelo ovat tehty huolellisesti noudattaen SAMK:in ohjeita.

Alkuperäiset työpajojen tuotokset ovat liitetty raporttiin mukaan, koska ne osoittavat lähiesimiesten tekemää reflektointia omasta työstään. Samalla tulee näkyviin lähiesimiesten luova työskentelytapa. Alkuperäisten työpajojen tuotosten näkyminen, sekä sitaattit päiväkirjoista, haastatteluista ja SWOT-analyyseista osoittavat alkuperäisaineiston olemassaolon, jolle tutkijan esittämät tulosten tarkastelu ja johtopäätökset perustuvat.

Tutkijan rooli kehittämistyössä on ollut monenlainen, joka on tuonut omat haasteensa. Jokaisessa vaiheessa tutkijan rooli on ollut hieman erilainen vaihdellen aktiivisesta toteuttajasta passiiviseen sivustaseuraajaan. Hän on ollut suunnittelija, toteuttaja ja tapahtumien dokumentoija ja raportoija. Koko ajan rinnalla on kulkenut omien tekojen reflektointi ja tätä kautta myös kehittämistyön reflektointi. Kehittämistyö on elänyt koko toteutuksen ajan ja tutkijalle on iskenyt välillä epätoivo, onnistuuko kehittämistyön loppuunsaattaminen ja päästäänkö asetettuihin tarkoituksiin ja tavoitteisiin. Matkalla olleista ongelmista huolimatta kehittämistyön tarkoituksiin ja tavoitteisiin päästiin.

9.4 Jatkokehittämisasiheet

Saatuja tuloksia hoitolaitos voi käyttää lähiesimiesten työn tukemiseen muutoksen johtamisessa sekä työhyvinvoinnin edistämiseen. Tuloksista ilmenee lähiesimiesten omia kehittämis ehdotuksia työn parantamiseen, joita hoitolaitos voi käyttää oman työnsä kehittämiseen. Tehtyä prosessikuvausta viestinnästä osaston kesäsulun yhteydessä voi käyttää uuden työntekijän perehdyttämisessä sekä viestinnän kehittämisessä hoitolaitoksessa kyseisessä muutostilanteessa.

Jatkotutkimusaiheet liittyvät hoitolaitoksen omaan toimintaan ja sen kehittämiseen. Ensimmäisenä jatkotutkimusaiheena on kehittää hoitolaitoksessa viestinnän keinoja asiakkaiden ja omaisten suuntaan sekä yhteistyötahojen suuntaan. Aihe tuli esiin työpajoissa. Toisena jatkotutkimusaiheena on pohtia mitkä ovat viestintäkanavat ja –keinot alaisten suunnalta lähiesimiehille. Kolmantena jatkotutkimusaiheena on lähiesimiesten tehtävän ja toimenkuvan tarkentaminen sekä sitä kautta lähiesimiesten osaamisalueiden selvittäminen hoitolaitoksessa. Neljäntenä jatkotutkimusaiheena on

tutkia miten hoitolaitoksen työntekijät ovat kokeneet organisaatiossa tapahtuneet muutokset ja millaisiksi he arvioivat lähiesimiesten muutosjohtajan taitoja.

LÄHTEET

- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampereen yliopisto Terveystieteen laitos. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 27.8.2015. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7740-9>
- Andersson-Tapio, S. 2011. Lähiesimiesten muutosjohtajuustoiminnot yksityisen terveydenhuollon organisaatiossa. Pro gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto: Filosofinen tiedekunta.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus Oy: Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino: Tampere.
- Görnroos, E. & Perälä, M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa - kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Stakes. Aiheita 22/2004.
- Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Itä-Suomen yliopisto: Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.. Viitattu 11.3.2015. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20110081>
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum: Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita: Helsinki.
- Hyppönen, O. & Lindén, S. 2009. Opettajan käsikirja – opintojakson rakenteet, opetusmenetelmät ja arviointi. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Opetuksen ja opiskelun tuki. Teknillisen korkeakoulun Opetuksen ja opiskelun tuen julkaisuja 4/2009. Viitattu 29.4.2013. <http://lib.tkk.fi/Raportit/2009/isbn9789522480637.pdf>
- Iharvaara, O. 2013. Esimies tukijana ja kannustajana muutosprosessin johtamisessa – vanhusten kotihoidon hoitajien kokemukset. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 12.8.2015. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23615>
- JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. JHS-suositukset 152. Viitattu 10.6.2013. <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava: Helsinki.
- Juuti, P. 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa P. Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto JTO, 154-166.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. 2. painos. Talentum: Helsinki.

Keskisaari-Kajaste, L., McBreen, J., Honko, E., Hell, K., Jokirinta, J. & Keski-Luopa, A. 2007. ProDoc. Prosessien kuvaaminen HUS-kuntayhtymässä. Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri: ProDoc-projekti.

Kiskola, E. 2012. Esimiesvalmiudet muutosjohtamisessa. Kirjallisuuskatsaus muutoksen johtamisessa edellytettäviin esimiesvalmiuksiin ja niiden merkityssisältöihin. Pro gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto: Filosofinen tiedekunta.

Kokemuksia Learning Cafe – menetelmän käytöstä. n.d. Lahden ammattikorkeakoulu. Tulostettu 29.4.2013. <http://www.lpt.fi/tykes/pages/articles.php?articleID=130>

Korhonen, S. 2014. ”Jatkuvaahan tää muutos on”. Lähiesimiesten muutosjohtamisen osaaminen. YAMK-opinnäyte. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.3.2015. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014121519727>

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro: Helsinki.

Kullaslahti, J. 2009. Learning cafe. Hämeen ammattikorkeakoulu. Tulostettu 29.4.2013. <https://wiki.hamk.fi/display/EOPE/Learning+cafe>

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. uud. painos. Edita Publishing Oy: Helsinki.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009 Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknoliigateollisuus Oy. Teknoliigateollisuuden julkaisuja 2/ 2009.

Lahti, T. 2008. Johtamisen käytäntöjä. Teoksessa T. Surakka, I. Kiikkala, T. Lahti, H. Laitinen & T. Rantala. Osastonhoitaja ja johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki, 68-102.

Lahtinen, P. & Virtainlahti, S. n.d. Ohjeet Learning Cafe – menetelmän käytöstä. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.4.2013. http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/Ohjeet_Learning_cafen_eteneminen.pdf

Launis, K. 2007. Kehittävä työntutkimus työhyvinvoinnin tietämyksen lisääjänä. Teoksessa Miten työ liittyy terveyteen ja hyvinvointiin? Seminaariraportti 12.5.2006. Työterveyden edistämisyhdistys ry.: Helsinki, 52-60.

- Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum: Helsinki.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum: Helsinki.
- Mehtonen, T. 2013. Pilottityöpaja – Projektiraportti. YAMK:n koulutusohjelmaan kuuluvan Terveystieteiden edistämisen käytäntö ja menetelmät –opintojaksoon kuuluva tehtäväraportti. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Julkaisematon.
- Muutoslaboratorion www-sivut. Luettu 3.1.2012. www.muutoslaboratorio.fi
- Mäkinen, A-K. & Uusikylä, P (toim.). n.d. Tiedosta – arvioi – paranna: Itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä. Työministeriö. Viitattu 3.4.2013. http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/esitteet_ja_oppaat/oppaat/02_itsearviointiopas.pdf
- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Suomen Kuntaliitto: Helsinki. ACTA 253, 144-151.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pitkäkoski, S. 2012. Yhdessä oppiminen erilaisin menetelmin. AMK-opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Viitattu 26.4.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012052910552>
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rantanen, A-L. 2012. Kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtajuudesta yhdessä sairaanhoitopiirissä 1991-2002. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 12.8.2015. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22728>
- Raatikainen, J. 2014. Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Suomen Kuntaliitto: Helsinki. ACTA 253, 125-128.
- Ratilainen, J. 2006. Organisaatiomuutos kotihoidon lähiesimiesten kokemana. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Robson, C. 1993. Real world research. A resource for social scientist and practitioner researchers. Balckwell: oxford UK & Cambridge USA.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.4.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- SAMK-opinnäytetyöohje www-sivut 2015. Viitattu 25.6.2015.
https://extra.samk.fi/opinnot_0/opinnaytetyoohje.html.stx
- Schildt, T., Partanen, P. & Suominen, T. 2009. Transformationaalinen johtajuus: erikoissairaanhoidon osastonhoitajat muutosjohtajina. *Premissi* 2, 42-49.
- Seppälä, M. 2010. Vapaaehtoistyön koulutuspäivät Riistavuoren vanhustenkeskuksen henkilöstölle. AMK-opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.4.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005037530>
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Arviointiraportteja 4/2004. Stakes, FinSoc: Helsinki.
- Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Terveys ja johtaminen*. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työyhteisössä. WSOY: Helsinki, 78-104.
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen. Tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämissuunnitelmista sekä asiantuntija-haastatteluista. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Acta Universitatis Ouluensis C 409. Viitattu 13.8.2015. <http://urn.fi/urn:isbn:9789514297076>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita: Helsinki.
- Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Viitattu 13.8.2015. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6716-7>
- Surakka, T. 2008. Osastonhoitajan työ ja sen muuttuminen. Teoksessa T. Surakka, I. Kiikkala, T. Lahti, H. Laitinen & T. Rantala. *Osastonhoitaja ja johtaminen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki, 53-67.
- Tanskanen, H. 2012. Ikäosaamisen määrittelyä ikäihmisten näkökulmasta. AMK-opinnäytetyö. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.4.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012120418386>
- Toivola, J. 2008. Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmän hankkeissa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja talouden laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 23.4.2015. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20090074/urn_nbn_fi_uef-20090074.pdf
- Tuomi, J. (toim.) 2005. Kokemuksia työyhteisöjen kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu: Tampere. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 6.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Turkki, J. 2011. Muutoksen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro Terveys 6, 12-14.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuudeksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Raporttisarja 2002/1. Työturvallisuuskeskus: Helsinki.

Vanharanta, T. 2012. Tukea muutosjohtamiseen. YAMK-opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.4.2015. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205148005>

Vuori, J. 2005a. Terveysjohtaminen ja –hallinto tieteenalana. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY: Helsinki, 10-33.

Vuori, J. 2005b. Terveys ja hallinnon käsitteet. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY: Helsinki, 34-73.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 20.3.2015. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7485-9>

Väyrynen, H. 2008. Muutosjohtajuus terveydenhuollossa 2000-luvulla. Muutosjohtajan osaamisvaatimukset. Pro gradu –tutkielma. Kuopion yliopisto: Terveystalouden ja –talouden laitos.

LIITE 1

Terveysthuoltoalan kontekstissa tehdyt tutkimukset koskien muutosta ja muutosjohtamista.					
	Tutkimuksen nimi	Tavoite/ Tarkoitus	Menetelmä	Osallistujien lukumäärä	Keskeiset tulokset
1.	Ratilainen, Jonna. Organisaatiomuutos kotihoidon lähiesimiesten kokemana. 2006. Pro gradu – tutkielma.	Tarkoituksena kuvata kotihoidon lähiesimiesten kokemuksia organisaatiomuutoksesta.	Laadullinen tutkimus, teema-haastattelu .	n=11	Muutos koettiin sekä työelämässä että henkilökohtaisesti ja se herätti sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. Muutos vaikutti lähiesimiesten työn toimenkuvaan ja vastuualueisiin mutta työmäärä oli pysynyt entisellään tai lisääntynyt. Organisaatiomuutos oli muuttanut organisaation rakennetta, johtamisjärjestelmää sekä viestintää, joilla välillisiä vaikutuksia asiakastyöhön. Muutosta oli tapahtunut myös työkuultuurissa ja esimiehen merkitys ymmärrettiin paremmin.
2.	Vanharanta, Tanja. Tukea muutosjohtamiseen. 2012. Ylempi AMK-opinnäyte.	Tavoitteena tehdä ohjeistus muutosjohtamisesta terveydenhuoltoalan organisaation henkilöstöhallinnolle, jonka avulla voidaan tukea koulutusten avulla esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia.	Ryhmähaastattelu.	Terveysthuoltoalan organisaation esimiehet (n=15)	Muutosjohtaminen on keskeinen osa johtamista sekä kokonaisuuden hallintaa. Muutosjohtamisvalmiuksia ovat muun muassa ammattitaito, ihmissuhdetaidot, sopeutumiskyky, oma motivaatio ja positiivisuus muutosta kohtaan. Esimiehet toivoivat lisää koulutusta muutosjohtamiseen. Tehty muutosjohtamisen ohjeistus.
3.	Kiskola, Essi. Esimiesvalmiudet muutosjohtamisessa. Kirjallisuuskatsoaus muutoksen johtamisessa edellytettäviin esimiesvalmiuksiin ja niiden merkityssisältöihin. 2012. Pro gradu – tutkielma.	Tutkimuskysymykset: 1)Mitä esimiesvalmiuksia muutosjohtamisessa korostetaan? 2)Miten ne ilmenevät valitussa tieteellisessä muutosjohtamisesta koskevissa artikkeleissa ja millaisia sisältöjä esimiesvalmiudet saavat?	Kirjallisuuskatsoaus.	19 artikkelia.	Esimiesvalmiuksia ovat motivointi ja palkitseminen, viestintä, luottamus ja vuorovaikutus. Motivoinnissa huomio on henkilöstön kokemuksissa muutoksesta ja heidän vaikuttamismahdollisuuksissaan muutokseen. Viestinnän ajoitus ja keinot tärkeitä. Oikeanlainen muutosviestintä lisäsi luottamuksen määrää ja esimiehen on oltava informaation lähde. Luottamus ja viestintä

					tä ovat yhteydessä toisiinsa, samoin luottamus ja vuorovaikutus.
4.	Andersson-Tapio, Susanne. Lähiesimiesten muutosjohtajuustoiminnot yksityisen terveydenhuollon organisaatiossa. 2011. Pro gradu – tutkielma.	Selvittää yksityisen terveydenhuollon yrityksen lähiesimiesten muutosjohtamisen toimintoja Leadership Practices Inventory (LPI) –mittarin avulla.	LPI-mittari. Sähköinen kyselylomake.	Yksityisen terveydenhuollon organisaation esimiehet (n=23) ja alaiset (n=98)	Muutosjohtamisen toiminnoista viisi käytetyintä ovat muiden valtuuttaminen toimintaan, tien näyttäminen, rohkaiseminen, yhteiseen visioon onnistuminen sekä prosessien kyseenalaistaminen.
5.	Heino, Helinä. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. 2010. Pro gradu – tutkielma.	Kuvata Helsingin kaupungin Maarian sairaalan 2000-luvun muutoksia ja muutoksen johtamista lähijohdon näkökulmasta.	Teemahaastattelu	Osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat (n=14)	Muutokset osa nykypäivää ja toivat mukanaan sekä positiivista että negatiivista. Muutoksen johtamista edistää muun muassa projektimaisuus, tiedottaminen, johtaminen ja muutokseen sitoutuminen. Estäviä tekijöitä ovat muun muassa vähäinen osallistumismahdollisuus, huono tiedottaminen ja johtaminen. Lähijohdajien omat onnistumiskokemukset muutosjohtajana vaihtelivat.
6.	Väyrynen, Heli. Muutosjohtajuus terveydenhuollossa 2000-luvulla. Muutosjohtajan osaamisvaatimukset. 2008. Pro gradu – tutkielma.	Selvittää muutosjohtajuutta ilmiönä terveydenhuollossa. Kuvata muutosjohtamisen osaamisvaatimuksia.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Tutkimusartikkelit (n=2) ja väitöskirjat (n=2)	Muutosjohtamista terveydenhuollossa tutkittu vähän. Muutosjohtamisen osaamisvaatimukset liittyvät muutosprosessin hallintataitoihin, henkilöstön huomioimiseen, terveydenhuollon arvojen mukaan ottamiseen johtamisessa sekä dualistisen hallintojohtamisen vaikutusten huomioiminen muutosjohtamisessa.
7.	Toivola, Jarmo. Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa. 2008. Pro gradu – tutkielma.	Kuvata keskijohdon kokemuksia muutosjohtajuudesta sekä heidän muutosjohtajan tehtäviään organisaation yhtenäisten potilastietojärjestelmien käyttöönoton yhteydessä.	Teemahaastattelu.	Sairaanhoidopiirin keskijohtajat (n=10).	Muutosjohtaminen osa työtehtäviä. Muutosjohtamisen tehtäviä ovat kannustaminen, toiminnan kehittäminen ja viestiminen. Muutosjohtamista edistää oma asenne, kokemus, yhteistyö ja toiminnan suunnittelu. Estäviä tekijöitä sitoutumattomuus muutokseen, ylimmän johdon tuen puute, muutosta ei liitetä organisaation toimintasuunnitelmaan ja oman

					valta-aseman puutteet. Kes- kijohtajien kokemukset muutosjohtajina onnistumi- sesta vaihtelevat.
8.	Vuorinen, Riitta. Muutosjohtaminen suomalaisessa yli- opistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. 2008. Väitöskirja.	Kuvata suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista sekä osastonhoitajien että sairaanhoitajien näkökulmasta LPI- mittaria apuna käyt- täen.	Metodologinen triangulaatio: kysely LPI- mittarilla ja ryhmähaastatte- lu.	osastonhoitajat (n=481) sairaanhoitajat (n=2405) osastonhoitaji- en ryhmähaas- tattelu (n=13)	Johtamisessa käytetään muiden valtuuttamista toi- mintaan, tien näyttämistä, rohkaisemista, yhteiseen visioon innostamista ja pro- sessien kyseenalaistamista. Määritelty kolme faktoria johtamiselle: tulevaisuus- suuntautunut johtaminen, ihmisiä arvostava johtami- nen ja johtamisen perusta. Osastonhoitajat ovat muu- tosjohtajina harkitsevia, konkreettisia ja maltillisia. Muutosjohtaminen painot- tuu perustehtävän turvaami- seen.
9.	Korhonen, Sini. ”Jatkuvaahan tää muutos on” . Lähiesimiesten muu- tosjohtamisen osaaminen. 2014. Ylempi amk- opinnäyte.	Kartoittaa lähiesimiesten muutos- johtamisen osaamista lähiesimiesten ja työntekijöiden näkö- kulmasta eräässä terveyspalveluita tuottavassa yrityk- sessä. Kehittää lähiesimiesten muutos- johtamisosaamista.	Teemahaastatte- lu.	Terveyspalve- luyrityksen lähiesimiehet (n=2) ja asia- kaspalvelussa olevat työnte- kijät (n=3).	Lähiesimiesten muutosjoh- tamiseen vaikuttavat johdon tuki ja sen asettamat kehyk- set, kuten saadut resurssit ja tieto. Lähiesimiesten muu- tosjohtamisvalmiudet koos- tuvat muun muassa amma- tillisesta osaamisesta ja muutosprosessin hallinnasta. Henkilöstöjohtamistaitoihin kuului henkilöstön huomi- oiminen. Lähiesimiehen muutosviestintätaidoissa oli löydettävissä sekä hyviä puolia että haasteita.
10.	Rantanen, Anna- Leena. Kokemuksia organisaatiomuut- toksesta ja muutos- johtajuudesta yh- dessä sairaanhoito- piirissä 1991-2002. 2012. Pro gradu – tutkielma.	Kuvata esimiesten ja hoitohenkilökunnan kokemuksia organi- saatiomuutoksesta ja muutosjohtajuudesta sairaanhoitopiirissä vuosina 1991-2002.	Teemahaastatte- lu.	Hoitotyönteki- jät (n=8), lähiesimies (n=2), hoito- työn johtaja (n=5).	Hoitotyön tekijöiden koke- mukset liittyvät työssä jak- samiseen, muutokset omas- sa työssä sekä esimiesten toimintaan muutoksessa. Esimiehet kokivat organi- saatiomuutoksen työnä, jo- hon liittyivät organisaa- tiomuutoksen näkyväksi tekeminen, työilmapiiriin liittyvät kokemukset, henki- löstöhallinnolliset asiat, potilaat ja heidän tilanteen- sa, tehdyt ratkaisut aikakau- den mukaan sekä muutok- sesta selviytyminen.

11.	Schildt, Tiina; Partanen, Pirjo & Suominen Tarja. Transformationaalinen johtajuus: erikoissairaanhoidon osastonhoitajat muutosjohtajina. 2009. Tieteellinen artikkeli.	Kuvata transformationaalisen johtajuuden eri ulottuvuksien ilmenemistä erikoissairaanhoidon osastonhoitajilla. Lisäksi tarkasteltiin missä määrin osastonhoitajilla ilmenee passiivista ja kontrolloivaa johtamista sekä millaisiksi hoitotyöntekijät arvioivat johtamisen vaikutukset työyhteisöissään.	Sähköinen kyselylomake, joka pohjautui Nissisen (2001) kehittämään työyhteisöprofiili kysymyssarjaan.	Keskussairaalan hoitohenkilöstö (n=355)	Transformationaalinen johtajuus ilmenee osastonhoitajilla kohtalaisesti. Eniten esiintyi inspiroivaa tapaa motivoida sekä luottamuksen rakentamista. Osastonhoitaja osaa kannustaa työntekijöitä ja saa heidät sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Myös kontrolloivaa ja passiivista esiintyi osastonhoitajilla. Johtamisen vaikutuksista arvioitiin parhaiten työyhteisön ja yksittäisen työntekijän osaamista ja keskinäistä arvostusta arvostettiin positiivisesti.
12.	Iharvaara, Outi. Esimies tukijana ja kannustajana muutosprosessin johtamisessa – vanhusien kotihoidon hoitajien kokemukset. 2013. Pro gradu – tutkielma.	Kuvata kotihoidossa työskentelevien hoitajien kokemuksia esimiehen tuesta ja kannuksesta muutosprosessin aikana. Tuottaa tietoa, jonka avulla muutostohtamista kotihoidossa voidaan kehittää.	Haastattelu.	Vanhusten kotihoidon hoitajat (n=14).	Muutosprosessissa esimiehen keinoja tukea ja kannustaa ovat vuorovaikutus, hoitajien konkreettisen työn tukeminen ja arkeen osallistuminen, vastuun jakaminen, itsenäisyyden tukeminen sekä osaamisen tukeminen ja kannustaminen siihen. Vuorovaikutus on keskeinen esimiesten työväline muutoksessa. Muutosten seuranta ja arviointi säännöllisesti sekä henkilökunnan saama palaute ja palkitseminen esimieheltä auttavat muutoksen onnistumisessa.

Kirjoita päiväkirjaan omasta työstäsi ja sen ongelmakohdista alla olevien teemojen mukaisesti. Kerro konkreettisia esimerkkejä päivittäisestä työstäsi ja kohtaamistasi ongelmista liittyen muutoksen johtamiseen. Päiväkirja on luottamuksellinen, jonka sisällön vain tutkija tulee lukemaan. Päiväkirja palautetaan nimettömänä.

Päiväkirjojen teemat:

Muutoksen ongelmat:

- Mitkä asiat koet isoimmiksi muutoksiksi, jotka vaikuttavat työhösi tällä hetkellä?
- Mitä vaikeuksia/ ongelmia muutos on tuonut mukanaan sinun päivittäiseen johtamiseesi ja työhösi?
- Miten toimit edellä mainituissa ongelmatilanteissa?
- Olisitko voinut tai halunnut toimia toisin näissä ongelmatilanteissa?

Muutosjohtaminen:

- Mitä muutosjohtaminen mielestäsi on?
- Mitä taitoja koet tarvitsevasi muutoksen johtamisessa?
- Mitkä koet tärkeiksi asioiksi onnistuneen muutoksen johtamisessa?


Haastattelujen kysymykset:

1. Prosessikaavion arviointi: jotain lisättävää tai korjattavaa prosessikaavioon, tai muuta kommentoitavaa siitä.
2. Muutosjohtajan taitoja ovat muun muassa viestinnän taidot, itsehillinnän taidot, valmentava johtaja, sopeutumiskyky, oma motivaatio, positiivisuus muutosta kohtaan, motivointi ja palkitseminen sekä vuorovaikutustaidot.
 - Syventyivätkö nämä taidot kehittämisprojektin aikana? Kerro esimerkkejä.
3. Mitä muuta opit kehittämisprojektin aikana, josta on ollut hyötyä työssäsi?
4. Saitko kehittämisprojektista (päiväkirjan kirjoittamisesta sekä työpajoista) apua omaan työssä jaksamiseen?
5. Kehittämisprojektia kohtaan teillä oli odotuksina muun muassa esimiestoiminnan yhtenäistyminen, esimiesten yhtenäisen tiiviyyden lisääntyminen sekä saada työkaluja päivittäiseen työhön ja muutosjohtamiseen.
 - Täyttyivätkö odotuksesi kehittämisprojektin aikana?
6. Miten arvioit kehittämisprojektin toteutusta kokonaisuudessaan?
 - esim. tiedottaminen, aikataulu, toteutus, oliko oma osallistuminen hyvä/huono asia.
7. Mitä muuta haluaisit kertoa vielä kehittämisprojektiin liittyen?

Kehittämistyön arviointisuunnitelma	
Arvioinnin käyttökohde.	Kehittämistyön arviointi.
Arvioinnin tavoite.	Arvioida kehittämistyötä kokonaisuudessaan. Arviointi on osa kehittämistyön kehittämismenetelmää. Arviointi parantaa kehittämissuunnitelman laadukkuutta.
Arvioinnin odotukset.	Saada selville miten kehittämistyö ja sen toteutus on onnistunut ja onko kehittämistyöstä ollut apua lähiesimiehille.
Arvioinnin tekijät.	Tutkija sekä lähiesimiehet.
Arvioinnin aineistonkeruumenetelmät.	Itsearviointi SWOT-analyysia käyttäen (työpajojen arvioinnissa). Lähiesimiesten haastattelut. Tutkijan itsearviointi.
Arviointikysymykset.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ovatko kehittämissuunnitelman tavoitteet saavutettu? 2. Mitkä ovat kehittämissuunnitelman vaikutukset eli saavutettiinkö tavoitteet? 3. Vastattiinko kohteen tarpeisiin? 4. Kehittämistyön aikana rakennettujen muutosjohtamisen ohjeistuksen arviointi. 5. Miten kehittämistyön toteutus on onnistunut?


LÄHIESIMIEHEN ROOLI MUUTOSJOHTAMISESSA

- POSITIIVISESTI VIESTINÄ
- KUUNTELE HERKÄLLÄ KORVALLA
- TIETO → MIKÄ MUUTOS TULOSSA → MITÄ OSAAMISTA YMS. VAATII
- KOULUTUSTARPEEN ARVIOINTI
- "PERSONAL - TRAINER"
- SELKEÄT VIESTIT / FAKTAT MITÄ TULOSSA, MITÄ TEHDÄÄN?
- SELKEÄT OIKEET / INFORMAATIO VÄÄRÄSTÄ
- AVOIMUUS / KANNUSTAVA
- SITOUTUNUT VASTUUNKANTAJA / YKSITYIS- YRITTÄJÄ
- KUN MUUTOS TAPAHTUU, ON PUSKURI - SUODATTAJA
- OMASTA VASTUUNVÄIKKÄÄMISESTÄ HUOLEHTIMINEN JA ALAISTEN
- MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN ASKEITTAIN JA SUUNNITELMALLISESTI
- HUOMIOI SUHDE MYÖS OMAAN ESIMIEHEEN, YL. JOHTOON ~ VIESTIN VIEJÄ MÖL. SUUNTIIN KATA LYSAATTORI



ONGELMATILANTEISSA TOIMIMINEN

Ennakointi?



ACT
jatka
suoritusta
ja osoitella
uusia
ongelmia
- sovittu peli-
säännöt!

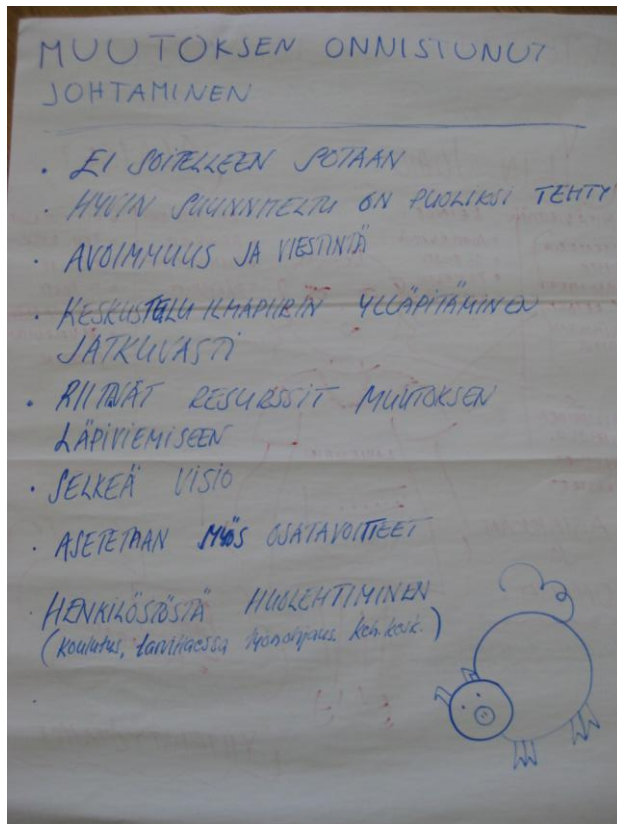
PLAN
- selvitä
tulokset
- Älä huti!
- suunnittele
- hae vertaist
tukea tarvitta
essa
- ole puolueeton

DO
- keskustele
asiamom.
kanssa
(huu. malli?)
- tehdään/tee
ratkaisu
- sovi toimintotap
→ otetaan se
mukaan
(Kijee)
- tiedota tarvittaen
työyhteisölle
→ tai ylemmälle
johtajalle

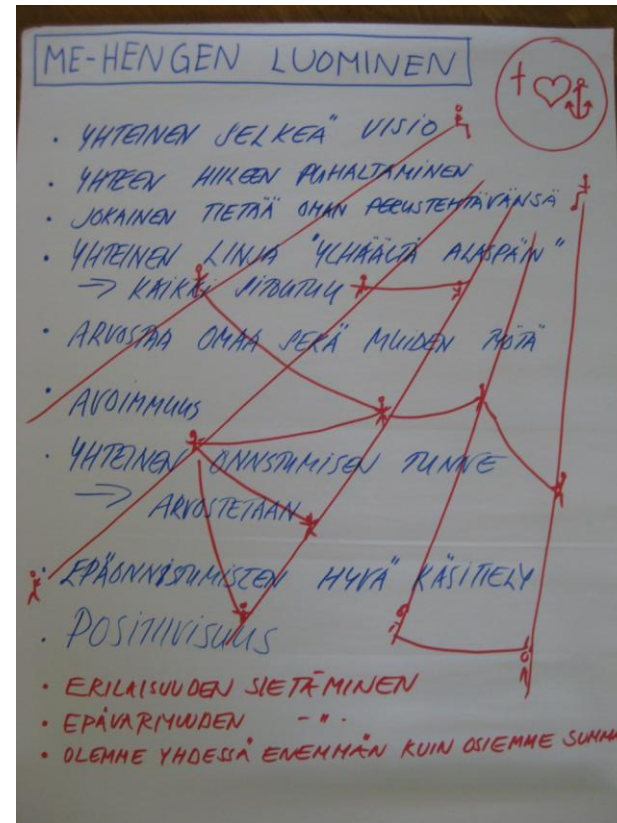
CHECK
- arvioi yhdessä
miten on eletty
- onnistuiko
muutos?
→ mitä uusia/pitäisi
viestiä muuttaa?
(Kijee)

työnohjaaja
- kehityskeskustelu
- palaute (miehellään pos.)

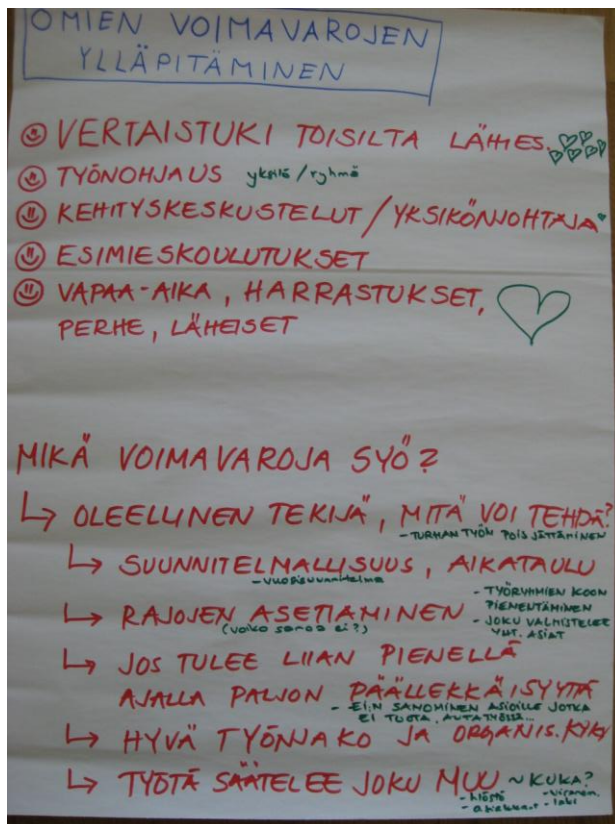
Ensimmäisessä työpajassa tehdyt tuotokset: Lähiesimiehen rooli muutosjohtamisessa ja ongelmatilanteissa toimiminen



Toisessa työpajassa tehdyt tuotokset: Onnistunut muutoksen johtaminen



Toisessa työpajassa tehdyt tuotokset: Viestintä muutoksessa ja me-hengen luominen



Kolmannen työpajan tuotos: Omiin voimavarojen ylläpitäminen

7.3.2013

Hyvä lähiesimies!

Teen opinnäytetyöni koskien muutoksen johtamista. Toteutan opinnäytetyöni ”Lähiesimiesten työn tukeminen muutoksen johtamisessa” kehittämisprojektina Teidän työyhteisössänne. Olen sopinut asiasta johtajan _____ kanssa. Kehittämisprojektissa kartoitetaan muutoksen nykytilannetta organisaatiossanne, sekä selvitetään mitä esimiestaitoja Te lähiesimiehinä koette tarvitsevanne muutoksen johtamisessa. Tavoitteena on lopuksi laatia muutosjohtamisen ohjeistus käyttöönne. Kehittämisprojekti toteutetaan vuoden 2013 aikana. Hankkeen aikana kerätään aineistoa päiväkirjoilla sekä työskentelemällä neljässä työpajassa kevään 2013 aikana.

Opinnäytetyöni on osa Satakunnan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii lehtori, TtT, Anne-Maria Kanerva (anne-maria.kanerva@samk.fi)

Lisätietoa kehittämishankkeesta ja sen toteutuksesta on tarkoitus kertoa tapaamisessa **tiistaina 12.3 klo 15-16**. Tapaaminen järjestetään _____ huoneessa. Vastaan mielelläni opinnäytetyönäni tekemään kehittämishanketta koskeviin kysymyksiin joko sähköpostitse tai puhelimitse.

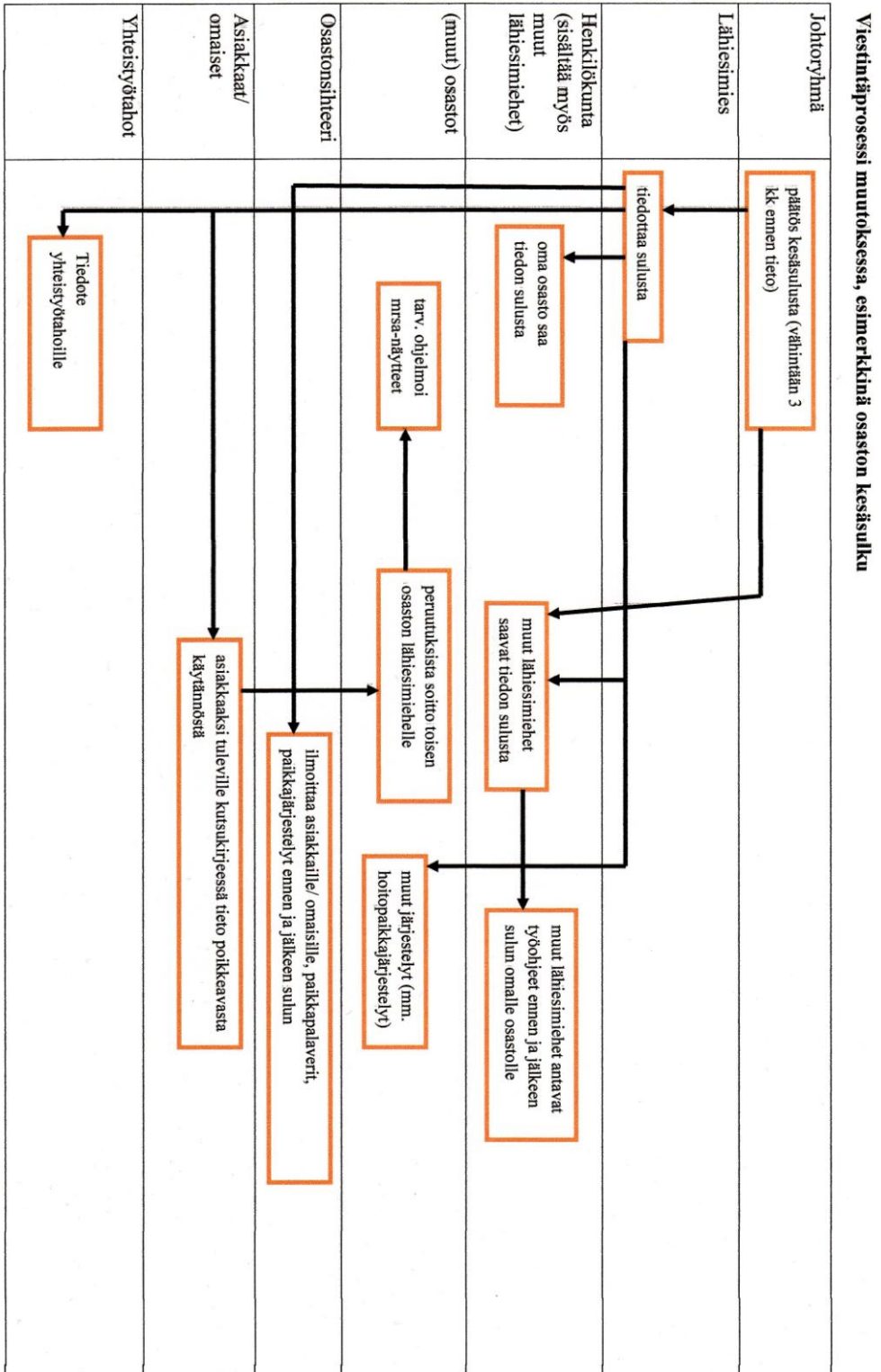
Ystävällisin terveisin,

Teija Lainio, geronomi (AMK), ylemmän amk-tutkinnon opiskelija

xxxx.xxxxxx@xxxxxxx.xxx.fi

xxx-xxxxxxx

Prosessikaavio viestinnästä muutoksessa, esimerkkinä osaston kesäsulku.



Viestintä osaston kesäsulun yhteydessä, kirjallinen kuvaus

Osaprosessi	Toiminnot	Tehtävät	Toimijat	Suoritteet/ keinot
Johtoryhmä tekee päätöksen kesäsulusta.	Johtoryhmästä menee tieto kesäsulun kohteena olevalle osastolle.		Johtoryhmä.	Johtoryhmän muistio.
Lähiesimies saa tiedon sulusta.	Lähiesimies tiedottaa sulusta eteenpäin henkilökunnalle, muille osastoille, osastonsihteerille sekä yhteistyötahoille.		Lähiesimies.	Lähiesimies käyttää tiedotuksen välineinä osastotunteja, sähköpostia, johtoryhmän muistiota, tiedotteita ja työohjeita.
Muut lähiesimiehet ja osastot saavat tiedon sulusta.	Lähiesimiehet suunnittelevat vuosilomajärjestelyt, työvuorojärjestelyt, hoitopaikkajärjestelyt, asiakaspaikat/ -palaverit, asiakkaiden hoitoon liittyvät asiat	Lähiesimiehet tekevät ja antavat työohjeet ennen ja jälkeen sulun.	Muiden osastojen lähiesimiehet.	

	sekä tiedottavat asiasta oman osastonsa henkilökunnalle.			
Osastonsihteeri saa tiedon osaston sulusta.	Hän ilmoittaa asiasta asiakaille ja omaisille, pitää paikkalaverin ja huolehtii paikkajärjestelyistä ennen ja jälkeen sulun.		Osastonsihteeri.	
Asiakkaat ja omaiset saavat kutsukirjeen.	Kutsukirjeessä lähetetään erillinen tiedote poikkeavasta käytännöstä niille asiakaille, jotka ovat tulossa sulun jälkeen osastolle.	Kutsukirjeessä pyydetään ilmoittamaan toisen osaston lähiesimiehelle, jos asiakas on ollut hoidossa riskisairaalassa.	Asiakas ja omainen. Lähiesimies.	
Lähiesimies saa tiedon, että asiakas on ollut hoidossa riskisairaalassa.	Lähiesimies ohjelmoi valmiiksi mrsa-näytteen oton.		Lähiesimies.	