

Sarimaarit Antila-Aalto

Muutosjohtajuuden eri osa-alueiden kuvaus
terveydenhuollossa -
integroitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveystieteiden yksikkö

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen

ja johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

15.11.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Sarimaarit Antila-Aalto Muutosjohtajuuden eri osa-alueiden kuvaus terveydenhuollossa – integroitu kirjallisuuskatsaus 53 sivua + 3 liitettä Marraskuu 2015
Tutkinto	Terveydenhoitaja YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja	Marja Salmela, FT, TtM, Sh Lehtori
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata keinoja, joilla muutosjohtajuusprosessia voidaan tukea terveydenhuollossa integroidun kirjallisuuskatsauksen avulla. Se sallii erilaisilla menetelmillä tehtyjen tutkimusten yhdistämisen katsauksessa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on nostaa mahdollisimman monipuolisesti esille parhaita käytäntöjä muutosjohtamisesta erilaisista terveydenhoidon johtamista käsittelevistä tutkimuksista, joissa etsittiin parhaita käytäntöjä (best practices) käyttäen myös hyväksi vertailua (benchmarking) ja näiden vaikutuksia terveydenhuollon henkilökuntaan sekä johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyöhön valittujen ulkomaisten artikkeleiden johtopäätöksiä on käytetty hyväksi siten, että niistä on poimittu oleelliset muutosjohtajuutta kuvaavat asiat esille. Tiedonhaku on tehty Cinahl ja Ovid Medline-tietokannoista. Kirjallisuuskatsauksen aineisto muodostui johtajuuden ja muutosjohtajuuden kuvauksista käyttäen apuna kansainvälisiä tutkimusjulkaisuja (n = 13), jotka olivat julkaistuja vuosivälillä 2013-2014. Tutkimukset tuli valituksi ennalta määritettyjen kriteerien mukaan. Aineiston analysoinnissa käytettiin laadullista eli aineistolähtöistä sisällön analyysia.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen tulokset on koottu tutkimuskysymyksittäin. Ensin kuvattiin toimivia muutosjohtamisen menetelmiä hoitotyössä, jossa johtamiseen liittyvistä ominaispiirteistä käsiteltiin hyvät viestintätaidot, kyky olla roolimallina, näkyvä avainhenkilö, kollegoiden tukeminen ja tiimin ja yhteistyösuhteiden vahvistaminen. Johtajan henkilökohtaisista ominaispiirteistä käsiteltiin aito johtajuus, positiivinen johtaminen, muutoksen johtaminen ja työntekijöiden sitouttamisen näkökulmat. Sen jälkeen kuvattiin tekijöitä, mitkä edistävät henkilökunnan työtyytyväisyyttä muutosprosessissa, jossa aiheina olivat muutoksen johtaminen yhdessä, parhaat käytännöt ja toimintojen vertailu sekä hyvät työskentelyolosuhteet. Viimeisenä kuvattiin tekijöitä, jotka tukevat muutoksen pysyvyyttä, jossa aihealueina olivat johtajuus ja muutosohjelman pysyvyys, muutoksen pysyvyys ja onnistunut muutosohjelma.</p> <p>Terveydenhuoltoalan johtaminen ja sen osaaminen on monipuolista ja vaativaa. Jatkotutkimusaiheena olisi tutkimus, jossa kartoitettaisiin terveydenhuoltoa johtavilta henkilöiltä johtamisen koulutuksen tilannetta ja kouluttautumisen tason vaikutuksia omaan työhön ja työntekijöiden työtyytyväisyyteen.</p>	
Avainsanat	Integroitu kirjallisuuskatsaus, muutosjohtaminen terveydenhuollossa

Author(s) Title Number of Pages Date	Sarimaarit Antila-Aalto Description of different aspects in change leadership in healthcare- an integrated literature review 53 pages + 3 appendices 15 November 2015
Degree	Master's Degree
Degree Programme	Master Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Development and Leadership in Health Care and Social Services.
Instructor(s)	Marja Salmela, Principal Lecturer
<p>The aim for this thesis was to describe processes of change leadership in healthcare based on an integrated literature review. The thesis combines studies conducted using different methods.</p> <p>In this thesis the aim was to identify a variety of best practices from different studies carried out on leadership in healthcare. These studies also included those of benchmarking some processes and their effects on the healthcare personnel and leadership.</p> <p>The most essential factors in change leadership were collected from the conclusions in the international literature articles. The searches were done using Cinahl and Ovid Medline databases. The literature consisted of thirteen study publications in the years 2013 and 2014. There were predetermined criteria for the searches. The analysis was based on quality of the material.</p> <p>The results of the literature review were grouped by the study questions. First, methods of change leadership in nursing were identified: good communication skills, ability to act as a role model, key role, good support to colleagues, team and co-operational skills.</p> <p>The leader's genuine leadership, positive leadership, change leadership and skills to get the employees committed were evaluated.</p> <p>Then different factors which enhance personnel's job satisfaction in the process of change were evaluated: shared leadership, best practices, benchmarking and good working conditions.</p> <p>Last, factors to support the stability of the change were evaluated: leadership, stability of the change program, stability of change and a successful change program.</p> <p>The leadership and leadership skills in healthcare are versatile and demanding. A further study would be interesting on healthcare leaders' educational background and if further education would have an impact on their own or their employees' job satisfaction.</p>	
Keywords	an integrated literature review, change leadership in healthcare.

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite	3
3 Muutosjohtamisen teoreettiset lähtökohdat	4
3.1 Johtajuusmääritelmä	4
3.2 Muutosjohtaminen	5
3.3 Asiantuntijaorganisaation muutosjohtaminen	11
4 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat	13
4.1 Integroitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	13
4.2 Aineiston keruu ja tiedonhaku	13
4.3 Aineiston arviointi	15
4.4 Aineistonanalyysi ja tulkinta	16
5 Kirjallisuuskatsauksen tulokset	20
5.1 Mitkä ovat toimivia muutosjohtamismenetelmiä hoitotyössä	20
5.1.1 Johtamisen ominaispiirteet	21
5.1.1.1 Hyvät viestintätaidot	21
5.1.1.2 Kyky olla roolimallina	22
5.1.1.3 Näkyvä avainhenkilö	22
5.1.1.4 Työntekijän tukeminen	23
5.1.1.5 Tiimin ja yhteistyösuhteiden vahvistaminen	23
5.1.2 Johtajan henkilökohtaiset ominaispiirteet	24
5.1.2.1 Aito johtajuus	25
5.1.2.2 Positiivinen johtaminen	25
5.1.2.3 Muutoksen johtaminen	27
5.1.2.4 Työntekijöiden sitouttaminen	27
5.2 Mitkä tekijät edistävät henkilökunnan työtyytyväisyyttä muutosprosessissa	28
5.2.1 Työtyytyväisyys	29
5.2.1.1 Muutoksen johtaminen yhdessä	29
5.2.1.2 Parhaat käytännöt ja toimintojen vertailu	31
5.2.1.3 Hyvät työskentelyolosuhteet	33
5.3 Mitkä tekijät tukevat muutoksen pysyvyyttä	37
5.3.1 Johtajuus ja muutosohjelman pysyvyys	37
5.3.1.1 Muutoksen pysyvyys	37
5.3.1.2 Onnistunut muutosohjelma	41
6 Pohdinta	42
6.1 kirjallisuuskatsauksen luotettavuus	43
6.2 kirjallisuuskatsauksen eettisyys	44
6.3 Johtopäätökset	44
6.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	46
Lähteet	47
Liitteet	54

1 Johdanto

Terveydenhuollon johtamisessa ja muutosjohtamisessa on ongelmallisuuksia, joiden syyksi arvioidaan terveydenhuollon johtamisen autoritäärisyyttä ja joustamatonta, osin hyvin virallista päätöksentekoa sekä edelleen melko hierarkkista organisaatorakennetta. Näiden lisäksi johtamista vaikeuttavat terveydenhuolto alan omat erityispiirteet sekä sisäinen moninaisuus, mikä koostuu monista ammattiryhmistä ja erikoisaloista. Terveydenhuollon johtaminen ja muutosjohtaminen vaatii laajan asiantuntijuuden vuoksi paljon diplomatiaa ja ihmistuntemusta huomattavasti enemmän kuin muut organisaatiot. Näiden lisäksi tasapainottelu tulos vaatimusten sekä melko itsenäisesti toimivan henkilöstön välillä on myös vaativaa ja haasteellista. (Jasper 2006: 329–331.)

Terveydenhuollon työyhteisöissä korostuu vahva substanssiosaaminen, yhteishenki ja yrittämisen halu, joka toteutuessaan parhaalla mahdollisella tavalla näkyy hyvinä tuloksina ja jopa ylittää odotukset. Ne tulee nähdä myös johtamisen tuloksina, sillä ne eivät synny itsestään vaan niiden aikaansaamiseksi tarvitaan osaavaa, hoitotyötä ymmärtävää ja arvostavaa johtajaa. Johtaminen terveysalalla nähdään hyvin laaja-alaisesti. Tämän vuoksi terveysalan johtamiseen asennoidutaan vakavasti ja ollaan myös halukkaita kehittymään ja kehittämään toimintoja. (Sinkkonen-Tolppi, Viitanen 2005: 68–74.) Terveydenhuoltoon kuten moneen muuhunkin julkisen sektorin toimintaan on alettu soveltaa yksityisen johtamisen piirteitä.

Terveydenhuoltoalan kehittäminen ja johtaminen on minusta tärkeä ja mielenkiintoinen aihe. Olen päässyt seuraamaan läheltä erilaisten terveydenhuoltoalan johtamisen malleja, joissa ei mielestäni ole aina hyödynnetty hyviä käytäntöjä. Kirjallisuutta johtamisesta ja muutosjohtamisesta terveydenhuoltoalalla on kuitenkin runsaasti mutta sen käyttöön soveltamisessa olisi minusta vielä kuitenkin tehtävää. Opinnäytetyöhöni olen koonnut muutosjohtamiseen liittyviä toimivia ilmiöitä, jotka voivat olla hyödyksi omaa toimintaa kehitettäessä.

Terveydenhuoltoalan johtajille on yhtenä haasteena soveltaa järkevästi yksityisen johtamisen liiketalouden periaatemalleja julkisen terveydenhuollon ympäristöön. Terveydenhuoltoalalla panostetaan myös laatuun ja laatutyöhön. Näihin toimintoihin vaikuttaa erityisesti se miten johtajat johtavat. (Rissanen, Hujala 2011: 92–93.)

Tiimityö on tärkeä toiminnallinen osa terveydenhuollossa, mikä tulee ottaa huomioon myös päätöksenteon johtamisessa terveydenhuollossa. On tärkeää, että esimies ottaa huomioon päätöksenteossa myös henkilöstön eli tiimin jäsenten mielipiteet. (Brookes 2011: 16–20. Terveydenhuollon esimiehen tulee ottaa koko henkilökunta huomioon ja johtaa yhteistyössä toimintaprosessia. Ainoastaan yhdessä tehden on mahdollista päästä hyviin tuloksiin (Salmela 2012: 96).

Lähijohtajalla on merkittävä rooli henkilöstön johtajana terveydenhuollossa koska sen tärkein tehtävä on viestittää koko organisaation tahtotila työntekijöilleen ja pyrittävä sitouttamaan heidät toimintaan. Terveydenhuollossa olevien työntekijöiden monimuotoisuus on iso haaste johtamistyölle. Johtajan on myös hallittava sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuus ja lisäksi myös sen käsitteistö. On hyvin haastavaa laatia yhteistä ja kattavaa toiminnan sisältöä terveydenhuollon johtajuudelle ja muutosjohtajuudelle, koska toimintaympäristöjen sisällöt vaihtelevat ja muuttuvat. (Rissanen & Lamintakanen 2011: 15–38.)

Terveydenhuollon esimiestyön vaatimuksia lisää vahva lakiperusta. Nämä lait eivät säätele muilla aloilla toimintaa. Jo tällainen erilaisten normien runsaus on yksi terveydenhuollon esimiestyön erityispiirre. Terveydenhuoltoalan tärkeimpiä lakeja ovat terveydenhuoltolaki (2010), erikoissairaanhoitolaki (1989), laki potilaan asemasta ja oikeuksista (1992) sekä useat muut lait. Terveydenhuollon johtaja joutuu johtamisessaan usein tekemisiin myös eettisten kysymysten kanssa. (Laaksonen ym. 2012: 69–73, 121–125.)

Muutostilanteessa organisaation johto on usein ristiriitaisessa tilanteessa. Johdon on ylläpidettävä yllä sitoutumista suunnitellun muutoksen toteuttamiseen ja kuitenkin pidettävä huolta, että organisaation perustehtävät tulevat hoidettua. Johdon on osattava lisätä muutosta tukevia ja haluttuun suuntaan vaikuttavia tekijöitä mutta samalla myös minimoitava muutosta vastustusta. Muutosjohtamisen tärkeänä tehtävänä onkin pyrkiä ylläpitämään tasapaino monen eri tekijän ja toimijan kanssa.

Muutoksen hyvässä ja tehokkaassa johtamisessa korostetaan jatkuvaa muutoksesta viestimistä avoimesti kaikille siihen osallistuville jokaisessa muutosprosessin vaiheessa. Pelkkä tiedon antaminen työntekijöille ei riitä, vaan muutokseen liittyvää tietoa tulee jäsentää, muokkailla ja myös tuottaa sen mukaan, että muutoksen syyt, muutoksen

toteutustavat ja myös odotetut vaikutukset olisivat ymmärrettäviä. (Stenvall, Virtanen 2007: 12–15, 64.) Muutosjohtaminen kuuluu johtamisen haasteellisimpiin muotoihin. Organisaatioiden esimiesten ja johtajien työskentelytyyli ja muutososaaminen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat suunnitellun muutoksen läpiviemisen ja onnistumiseen. Positiivinen, innovatiivinen ja läsnä oleva johtaja, joka työskentelee aktiivisesti yhteistyössä ylemmän johdon, oman henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa tukee muutoksen tavoittelua ja saa aikaan energiaa työyhteisöön. Muutososaaminen koostuu saadusta tiedosta ja myös kokemuksesta erilaisista aiemmista muutostilanteista, joissa muutosjohtaja on ollut jollain tavalla mukana.

Muutosjohtajuus on suomalaisessa hoitotyön johtamisessa melko uusi ilmiö. Muutosjohtamisen tärkeä tehtävä on viedä läpi konkreettinen muutos. Onnistuakseen tämä vaatii koko työyhteisöltä vankkaa sitoutumista valittuihin päämääriin. Muutosjohtamisen viestissä ei saa luvata liikaa, koska muutos ei aina suoraan johda siihen, että kaikki ongelmat ratkeavat. Muutosjohtajan on oltava kaiken aikaa toimissaan rehellinen ja avoin sekä laitettava itsensä rohkeasti kokonaan peliin. Rehellisyyden ja avoimuuden antama mielikuva ei kuitenkaan ainoastaan riitä, koska se voi virheellisesti vaikuttaa ylimielisyydeltä. Muutosjohtamisen viestinnän on perustuttava niin laajaan avoimuuteen ja rehellisyyteen kuin mahdollista. Johdon on muutostilanteessa oltava itse varma, että suunniteltuihin muutoksiin on hyvä ryhtyä.

2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata keinoja, joilla muutosjohtajuusprosessia voidaan tukea terveydenhuollossa. Integroitu kirjallisuuskatsaus on kuvaileva kirjallisuuskatsauksen suuntaus. Se sallii erilaisilla menetelmillä tehtyjen tutkimusten yhdistämisen katsauksessa.

Opinnäytetyö vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat toimivia muutosjohtamismenetelmiä hoitotyössä
2. Mitkä tekijät edistävät henkilökunnan työtyytyväisyyttä muutosprosessissa
3. Mitkä tekijät tukevat muutoksen pysyvyyttä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on nostaa mahdollisimman monipuolisesti esille parhaita käytäntöjä muutosjohtamisesta erilaisista terveydenhoidon johtamista käsittelevistä tutkimuksista, joissa etsittiin parhaita käytäntöjä (best practices) käyttäen myös hyväksi vertailua (benchmarking) ja näiden vaikutuksia terveydenhuollon henkilökuntaan sekä johtamiseen.

3 Muutosjohtamisen teoreettiset lähtökohdat

3.1 Johtajuus määritelmä

Johtaminen ja organisaatiot ovat muotoutuneet ihmisten yhteisen toimimisen järjestämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatio on ihmisten tavoitteellisen toiminnan ympärille kehittynyt yhteisen tarkoituksen tai päämäärän toteutumiseksi kehittynyt toiminta ympäristö, jonka toiminnan keskeinen osa on johtajuus, leadership. Tämän tarkoituksena on ihmisten johtaminen kohti yhteistä päämäärää. Johtaminen on välttämättömyys kaikille organisoiduille toimintamuodoille. Johtajuus mahdollistaa organisaatioiden toiminnan, eli päämäärän saavuttamisen. Organisaatioiden perimmäisenä tavoitteena voidaan pitää ihmisten tarpeisiin vastaamista. (Takala 2007: 35).

Organisaatiot ovat ponnistaneet alkeellisista ja yksinkertaisista muodoista mitä monimutkaisemmiksi rakennelmiksi. Johtamiskäytännöt ovat syntyneet toimintaympäristöjen eli organisaatioiden sisäisen työnjaon jakautumisen myötä. Organisaatiot tarvitsevat suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden lisäksi henkilön tai ryhmän, jotka suunnittelevat, ratkaisevat konflikteja, ohjaavat ja koordinoivat toimintaa. Johtajuus eli ihmisten johtaminen on yksi tärkeimmistä asioista mitä organisaatioissa esiintyy. Johtajan on kyettävä saamaan työntekijät eli johdettavansa sitoutumaan ja olemaan tunne asenteella mukana organisaation toiminnassa. Johtajan on osattava näyttää sellaista mallia, mihin alaisten on mahdollista samaistua. Menestyneet ja karismaattiset johtajat ovat pystyneet omalla johtamismallilla ohjaamaan omat työntekijänsä vaikeidenkin aikojen läpi. Johtamista voi tuottaa hyvin monella tavalla. Johtamisen voi myös tehdä onnistuneesti tai epäonnisesti. Tällaisessa tilanteessa on mietittävä hyvän ja huonon suhdetta. Etiikka ja eettiset teoriat tarjoavat lähtökohdan, mistä voi tapahtua hyvän toiminnan tai toiminnan huonouden arviointi. (Takala 2007: 38 – 42.)

3.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamista voi kuvata prosessiksi, jossa työntekijöitä ja organisaatiota ohjataan siirtymisessä vanhoista totutuista tavoista tehdä asioita muuttamaan toiminta uudeksi. Tällaisissa muutostilanteissa on tarvetta luottamusta kasvattavalle muutosjohtajalle, joka pystyy hallitsemaan muutokseen liittyvää epävarmuutta. Muutosjohtaja on edelläkävijä, jonka päämääränä on muuttaa työntekijöiden suostuminen sitoutumiseksi. Muutosjohtaja tarvitsee kykyä muuttaa vallitsevia toimintatapoja ja luoda uusia ja erilaisia asioita. Muutosjohtamiseen kuuluu työkäytänteiden muuttamista siten, että työntekijöillä on mahdollisuus huomata omat voimavaransa ja he myös oppivat hyödyntämään niitä. Tämä sisältää myös fokuksen toiminnan tuottavuuden kasvusta ja kovista tavoitteista sekä myös kuitenkin huomioiden työntekijöiden inhimillisen kasvamisen, kehittymisen ja huolenpitoon liittyvät pehmeän johtamisen arvot. Kovien ja pehmeiden johtamisen arvojen vierekkäinen, toisiaan tukeva toiminta on hyvin keskeinen piirre muutosjohtajuudessa. Muutosjohtajan on luotava organisaatioon uutta sitoutumiseen tähtäävää kulttuuria. Oikea asennoituminen muutokseen helpottaa hyväksymään monenlaisia muutoksia paremmin. Juuri hyväksymisen kautta muutoksia on myös helpompi käyttää hyödyksi tulevaisuudessa. (Filander 2000: 42–43).

Muutosjohtamisessa suunnittelu on tärkeä vaihe. Hyvällä muutoksen suunnittelulla pyritään ennakoimaan ongelmia ja pohditaan etukäteen mahdollisten ongelmien ratkaisumalleja. Muutosta pohtimaan valittavan suunnittelu ryhmän valinnassa on tärkeää onnistua, että saadaan sellaiset henkilöt toimimaan, joilla on kykyä nähdä olennaiset seikat muutokset onnistumisessa ja tunnistaa mahdolliset riskit sekä tehdä näitä varten omat suunnitelmat. Suunnitteluryhmän valintaan voi ja on hyväkin tarvittaessa pyytää yrityksen ulkopuolista apua. Suunnittelussa on kiinnitettävä huomio resurssien oikeaan jakamiseen ja toiminnan oikeaan ajoitukseen. Näiden lisäksi on pohdittava mahdollisten seurausten analysointia ja kiinnitettävä huomiota yhteishengen luomiseen siihen osaan henkilöstöä, jota muutos koskee. (Russell-Jones 2000:75-80)

Taulukko 1. Muutoksen johtamisen malli (Stenvall-Virtanen. 2007)

Muutosprosessin vaiheet

Muutoksen valmistelu: arviointi, strategiat ja visiot, suunnitelma, resurssit, ohjaava tiimi ja valtuudet.

Muutoksen toteuttaminen: Uudet toimintatavat

Muutoksen vakiinnuttaminen: tavoitetilan juurrutus koko organisaatioon.

Muutoksen johtamisen tukitoimet: Viestintä, sitouttaminen ja motivointi.
Arviointi ja palaute, palkitseminen.
Valvonta ja seuranta.

Muutoksen johtamisen vaiheet menevät käytännössä usein päällekkäin ja limittäin. Ne eivät edes aina seuraa toisiaan esitetyn kaavion mukaan. Hyvin suunniteltu ja toteutettu muutosprosessi ja sen johtaminen sisältävät kuitenkin suurimman osan näistä osista.

(Stenvall-Virtanen 2007: 20.)

Muutoksenjohtamisessa on asioiden johtamista ja ihmisten johtamista. Asioiden muutosjohtamiseen sisältyvät suunnittelu, budjetointi, organisointi, sopiva miehityksen suunnittelu ja valvonta sekä ongelmanratkaisu. Ihmisten muutosjohtamiseen sisältyy oikean suunnan näyttäminen, työntekijöiden koordinointi, kannustaminen ja innostaminen. Asioiden oikeanlainen johtaminen on tärkeää muutosjohtamisessa mutta työntekijöiden, ihmisten johtaminen on usein haasteellista. Muutosvastarinnan vähentäminen ja ihmisten motivoiminen muutokseen ovat onnistuessaan tulosta tuottavia toimintoja muutosjohtaminen (Kotter 1996: 22- 26).

Hyvä yhteistyö tarvitsee luottamuksen ilmapiiriin, jota muutosjohtaja tarvitsee yhteistyössään muutosjohtamisen työssään. Luottamus on muutosjohtajan tärkein työkalu. Luottamuksen saatuaan esimiehen on mahdollista edistää asioita ja toimintaa haluumallaan tavalla. Esimiehen johtamiseen uskotaan jos hän on saavuttanut alaiensa luottamuksen. Esimies saa rauhan toteuttaa muutosjohtamiseen liittyviä asioita, joista kaikkia yksityiskohtia ei tarvitse analysoida ja jakaa henkilökunnalle. Luottamus ja hyvä vuorovaikutus vaikuttaa henkilöstön työiihtyvyyteen ja ne vaikuttavat ilmapiiriin sekä yhteisöllisyyden lisäksi myös ongelmanratkaisukykyyn ja ideointiin. Nämä seikat teke-

vät muutosprosessista mutkattoman, mielekkään ja lisäksi auttavat myös jaksamaan prosessissa. (Stenvall-Virtanen 2007: 78).

Yritysten organisaatiomuutoksille on erilaisia lähestymistapoja. Funktionaalinen lähestymistapa eli osiin purettuja toimintoja sisältävän tavan mukaan organisaatiomuutos etenee rationaalisesti eli järkiperaisesti ja lineaarisesti ja käsiteltävä asia tai kohde on helposti ymmärrettävissä ja tunnistettavissa. Johtajan osuus organisaatiomuutoksen sujumisessa on tärkeä. Organisaatiomuutoksen eri vaiheet jaotellaan muutoksen valmistelusta, muutoksen toteuttamiseen ja muutoksen vakiinnuttamiseen. Tämän nykyisin kaavamaisuudesta kritiikkiä saaneen lähestymistavan vaihemallit auttavat kuitenkin ymmärtämään, analysoimaan ja suunnittelemaan muutosta. (Taskinen 2011:153-156.)

Diskursseja eli puhuttua ja kirjoitettua viestintää sisältävää lähestymistapaa organisaatiomuutoksessa toteutuu tehokkaimmin organisaation jäsenten vuorovaikutustilanteissa. Tällaisessa tilanteessa esimiehen rooli muutoksessa on pystyä vaikuttamaan organisaation ajatteluun ja toimintaan monipuolisen vuorovaikutuksen ja muutosviestinnän kautta. Muutokset tapahtuvat asteittain ja yllätyksellisesti. Monikerroksiset ja monimuotoiset organisaatiomuutokset koetaan syvällisinä ja nopeina ja tämän vuoksi niitä ei voida etukäteen suunnitella eikä aikatauluttaa. (Taskinen 2011: 157.) Organisaatiomuutoksia pidetään myös ajoittain sekavina, epäloogisina ja ristiriitaisina tapahtumaketjuina. (Juuti , Virtanen 2009: 163-165.)

Taulukko 2.

Muutoksen johtajan tehtäviä organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä
(Simon. 1996: 9)

Sisäinen	Ulkoinen
<p>Visiointi</p> <p>Strategioiden ja visioiden luominen -Kokonaiskuvan mielessä pitäminen -Uuden organisaatiokulttuurin luominen pitkäjänteisesti</p>	<p>Kyky lukea ympäristöstä tulevat signaalit. -Laaja yhteiskunnallinen näkemys</p>
<p>Organisointi</p> <p>-Muutoksen toteuttaminen ja koordinointi -Muutostiimin muodostaminen -Muutosprosessin pitkäjänteinen johtaminen -Aito yhteistyö ja osallistaminen</p>	<p>Tavoitteiden yhteen sovittaminen -Sidosryhmien osallistaminen tarpeen mukaan. -Taustatuen hankkiminen</p>
<p>Motivointi</p> <p>-Muutoksen perusteleminen -Henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen -Esimerkillisyys ja luottamuksen ylläpitäminen. -Muutoksen inspirointi. -Oma positiivinen asenne, halu ja kyky.</p>	<p>-Eri tahoille muutoksen perusteleminen: muutoksen tavoitteiden esille tuominen. -Luottamuksen saavuttaminen ja Ylläpitäminen muutoksessa.</p>
<p>Kommunikointi</p> <p>Muutoksen tarpeesta viestiminen -Visiosta viestiminen -Tiedottaminen kaikissa muutoksen vaiheissa. -Uusien mahdollisuuksien korostaminen.</p>	<p>Tiedottaminen sidosryhmille -Tuloksien ja prosessin etenemisestä tiedottaminen -Uuden tilanteen/organisaation tuominen julki.</p>

Organisaatiomuutoksia pidetään monimutkaisina ja haastavina ja ne sujuvat hyvin harvoin niin kuin oli suunniteltu. Organisaatiomuutoksen epäonnistumisen pääsyyinä on hänen mielestään ongelman väärä ymmärtäminen ja johtaminen sujumattomalla tavalla. Muutosorganisaatioon osallistuvat henkilöt eivät tiedä miten heidän tulisi toimia ja mitä heiltä odotetaan vaikka organisaation johto analysoisi tilannetta samalla olettaen työntekijöiden muuttavan käyttäytymistään mutta tästä huolimatta muutosorganisaatioon osallistuvat käyttäytyvät aiemmalla tutulla tavalla omiin kokemuksiinsa ja ammatillisiin oppeihinsa perustuen. (Juutin ja Virtasen 2009: 59, 140).

Organisaatioiden rakenteiden vaihtumiset kuten yllättävät organisaatioiden yhdistämisetkin ovat pääsääntöisesti aiheutuneet kunnallisista poliittis-hallinnollisista päätöksien teoista eli nämä päätökset tehdään organisaation ulkopuolella, jolloin organisaation työntekijöillä ei ole juurikaan osallistumis- ja päätöksentekomahdollisuuksia. (Taskinen 2011: 163). Muutokset eivät useinkaan koske koko organisaatiota mutta silti niillä saattaa olla vaikutusta koko organisaation toimintaan. Organisaatiomuutosta tehtäessä tulisi huolella arvioida muutoksen mukanaan tuomat vaikutukset ja organisaation tämän hetken toimivat verkostot, koska muutoksen aiheuttamat sosiaaliset vaikutteet voivat edistää tai hidastaa organisaatiomuutoksen toteutumista. (Lindell 2011: 29).

Työyhteisön organisaatiomuutoksista huolimatta sen työ - ja toimintatavat voivat muutoksista huolimatta kuitenkin säilyä lähes muuttumattomina (Kinnunen 2011: 173). Organisaatioiden moninaiset kulttuurit, joissa työntekijöiden ja johtajien erilaiset oletukset tavoitteista, kuluva ajasta, tuotteiden ja palveluiden tarpeista, erilaisista työtavoista ja henkilöstön välisistä suhteista, voivat tuoda mukanaan yhdistettävien yksikköjen ja yhteistyötä tekevien eri ammattilaisten kulttuurien yhteentörmäyksiä ja siksi myös tarvetta yhteen sovittamiseen (Sinkkonen ym.2011: 110).

Johdon ja henkilöstön suhteiden onnistuneessa kehittämisessä on tärkeää työskentely alueen ja sen organisaatiokulttuurin hyvä tuntemus (Ikola -Norrbacka 2010: 25) ja tämän vuoksi esimerkiksi terveydenhuollon osastonhoitajalla on tärkeä yhdyshenkilön rooli sekä henkilöstön että organisaation johdon välillä. Osastonhoitajat hyvin harvoin visioivat tulevaa muutosta tai kyseenalaistavat vallitsevia toimintoja, vaan he suhtautuvat omaan johtamiseensa realistisesti ja ammatillisesti ja ovat maltillisia uudistusten käyttöönotossa ja riskien ottamisessa.(Vuorinen 2008: 25-27).

Muutosjohtamisessa tapahtuu jatkuvasti toisiaan seuraavat ja samanaikaiset muutokset. Organisaation toimintaympäristöä on kyettävä ennakoimaan ja jatkuvasti suunnitte-

lemaan toiminnan jatkuvuuden tukemiseksi. Muutoksessa mukana oleva ja sen hallintaan osallistuva pohtii miksi muutoksia toteutetaan, ovatko muutokset mielekkäitä ja miten muutoksiin voidaan vaikuttaa. Ymmärtämällä muutoksen merkitys ja löytämällä keinoja vaikuttaa muutoksen suuntaan ja toteutumiseen voidaan saada muutos hallintaan.

Jo muutosta ja sen johtamista suunniteltaessa lähdetään liikkeelle muutoksen tarpeesta. Tällöin on tiedettävä miksi muutosta tarvitaan ja mihin tällä muutoksella aiotaan pyrkiä sekä kuinka tämä muutos aiotaan saavuttaa (TTL, 2014).

Hyvin sujuvissa organisaatiomuutoksissa on neljä tärkeää tekijää, joita ovat muutospaineeet, muutospaineeetti, selkeä yhteisesti sovittu visio ja toteuttamiskelpoinen suunnitelma. Muutospaineeiksi kutsutaan kaikkia niitä syitä, joiden vuoksi syntyy tarve tehdä muutos. Jos muutospaineeet puuttuvat muuttuu tarve muutokseen ja se voi muuttua kokonaan tarpeettomaksi. Muutos on päämäärätön ja yrityksenä hajautunut, jos selkeä ja yhteinen visio puuttuu. Muutospaineeetti tarkoittaa toimijoiden kykyä toteuttaa suunniteltua ja etukäteen harkittua toimintaa. Muutospaineeetin eli toimijoiden kyvyn ja osaamisen puutos voi ilmetä turhautumisena ja ahdistumisena. Kaiken lisäksi muutostoimintojen on oltava toteuttamiskelpoisia. (Stenvall – Maijonen -Syväjärvi 2007:118–119).

Muutoksen sujuvuuden kannalta on johtamisessa kova ja pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kova johtaminen ohjaa henkilöstövoimavarat organisaation toimintastrategioihin ja tavoitteisiin. Pehmeä johtaminen tukee henkilöstön sitoutumista luottamuksellisilla suhteilla ja henkilöstön osallistamisella. Työntekijöiden käyttämä tieto, ammatillinen osaaminen, sitoutuminen, motivaatio ja hyvä yhteistyö ovat kaikki tehokkaita ja hyviä asioita muutostyön onnistumisessa. (Stenvall- Syväjärvi - Vakkala 2008: 99–102, 23).

Näyttöön perustuvia tutkimuksia on saatavilla, joissa on painotettu hoitotyön johdon läsnäolon, tukemisen, yhdessä tekemisen ja luottamuksellisuuden hyvin oleellista ja tärkeää osaa organisaatiossa työskentelevien hoitajien sitouttamisessa organisaatioon. (Leach, 2005: 228-237; Mc Guire-Kennerly 2006: 179–185; Venturato ym. 2007: 4-11; Schildt- Partanen- Suominen 2009: 42–49).

Tutkimuksista (Taskinen-Sinkkonen-Kinnunen 1995: 142; Mauno - Virolainen 1996: 73; Dunham -Taylor 2000: 241–250; Mielonen 2000: 216–217; Juppo 2004: 112; Mash-Mayers-Conradie- Orayn- Kuiper- Marais 2008: 1-14) löytyi myös näyttöä asioista, joilla

on muutosprosessissa positiivista vaikutusta edistämään ja tehostamaan toimintoja kuten työntekijöiden mahdollisuus osallistua organisaatiomuutoksen eri osa-alueisiin, sen suunnitteluun ja toteutukseen. Mc Guiren - Kennerlyn (2006: 179– 185) sekä Kansteen (2008a.: 18–24; 2008b: 42 – 48) tutkimuksissa todettiin, että palkitseva muutosjohtajuus lisää organisaation hoitohenkilöstön tahtoa pysyä samassa työpaikassa ja myös voimistaa sitoutumista työhön.

3.3 Asiantuntija organisaation muutosjohtaminen

Johtoon kohdistuu usein luottamuspula julkisessa hallinnossa, koska organisaatioissa henkilöstö on melko riippumatonta ja itsenäistä. Tämän vuoksi heitä ei voida pakottaa toteuttamaan muutoksia nopeasti ja tehokkaasti, koska sanktiomahdollisuuksia on rajallisesti. Johtamistyylin valinnalla ja lähestymistavalla organisaatiomuutoksen aikana on tärkeä merkitys erityisesti kun suunniteltu muutos koskee asiantuntija sisältöistä organisaatiota. Jos tällaiselle henkilöstölle tiedotetaan tulevista uusista asioista ja muutoksista henkilöstöä kuulematta, vaikuttaa tapa toimia myös voimakkaasti heidän asenteisiinsa. (Eklund 1992: 82–83).

Julkisen terveydenhuollon organisaatiossa asiantuntija osaamisen johtamisessa on helposti monenlaisia haasteita. Asiantuntijoiden osaamisen johtaminen on osittain haastavaa, koska organisaatioiden sisällä olevat omat sovitut tavoitteet, tavat toimia ja tiedon kulku vaihtelevat. Julkinen terveydenhuolto on melko hierarkkinen organisaatio, jossa tiedon liike voi olla melko yksi suuntaista ja johdon määräämää. Tällainen yksisuuntainen tiedon kulku vaikeuttaa tiedon kulkua kaikille osapuolille ja vaikeuttaa asiantuntija osaamisen johtamista. (Stähle-Grönroos 2002: 106-107).

Johtamisen järjestelmä on merkittävä kommunikaation tuki organisaation sisällä. Johtamista kommunikaation tukijana terveydenhuollon organisaatioissa on käsitelty eri tutkimuksissa. Terveydenhuollossa työn kohde on ihminen ja terveys, jotka vaativat tietynlaista asennoitumista. Terveydenhuolto toimii eri tavalla markkinatalouden osalta kuin vapaat markkinat. Terveydenhuollon toiminta ei voi keskeytyä organisaatiomuutoksen aikana vaan toiminta on sopeutettava tilanteeseen. (Niemelä-Pirker- Westerlund 2008: 136.)

Terveydenhuoltojärjestelmän ja siihen liittyvän toimintaympäristön muuttuminen tuo haasteita organisaation johdon tiedoille ja taidoille. Muutostilanteissa on osattava muuntautua tilanteiden mukaan ja sen mukaan suunnitella asiantuntija osaamisen johtamista. Terveydenhuollon organisaatiomallit ja toiminnot ovat hyvin laajoja ja toiminnaltaan monimuotoisia, jolloin sen toiminnan muutoksia ja tapahtumia on ennalta hankala ennakoita. Nämä ilmiöt tuovat haasteen osaamistarpeen jatkuvalla edistämislle ja kehittämislle. (Jalava - Vikman 2003: 103-105; Koivuniemi 2004:173-194) .

Asiantuntijuus ja professiot ovat vahvasti esillä terveydenhuollon organisaatioissa, joissa päätöksenteko, toiminta ja toiminnan ohjaus perustuvat tutkittuun ja mitattuun tietoon. (Kinnusen-Vuoren 1999: 32.)

Asiantunteva ja osaava henkilöstö on merkittävä organisaation voimavara ja siksi yksi tärkeimmistä osaamisen johtamisen haasteista on pyrkiä hallitsemaan, hyödyntämään ja yhdistämään työyhteisössä olevaa tietoa ja tukea tiedon sekä osaamisen kasvamista ja kehittymistä pääomaksi. Asiantuntijajohtaja saattaa arvioida työntekijöitään kapealalaisesti ja huomioiden vain työntekijän substanssiosaamista. Terveydenhuollossa olevista johtajista suurin osa on asiantuntijajohtajia. (Syväjärvi- Stenvall 2003: 350.)

Sosiaalisia taitoja ja työhön sitoutumista ei osata arvostaa tärkeinä ominaisuuksina vaikka sosiaalisten tekijöiden tärkeys on erittäin suuri jos huomioidaan asiantuntija organisaatioiden onnistuminen ja menestyminen. Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä väärin ymmärretystä ja sisäistetystä johtajuudesta. Esimiehillä ei ole kokemusta tai uskoa siihen, että heidän oma aktiivinen toiminta vaikuttaisi positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että esimiehet eivät koe omaa johtajana olemistaan lainkaan tärkeänä tai vaikuttavaa heidän työnsä on organisaation eteenpäin viemiseksi. (Syväjärvi- Stenvall 2003: 355.)

Ajatus asiantuntijuudesta ja professio ajattelusta on vanhanaikainen ja se tarvitsisi suunnan muutoksen enemmän ryhmässä suunniteltuun suuntaan. Näin toimiessa korostuisivat yksilön ammattitaidon lisäksi myös yksilön henkilökohtaiset yhteistyötaidot. Tiedon kollektiivisuutta ja tiedon jakamista ja yhdessä toimimista organisaatioissa olisi lisättävä ja liiallisesta yksilön substanssiosaamisesta on kehityttävä yhteisölliseen asiantuntijuuteen. Luottamuksen voimistaminen ja lisääminen organisaation henkilöstön kesken sekä työntekijän ja organisaation välillä on toiminnan kehittymisen kannalta tärkeää. (Syväjärvi-Stenvall 2003: 126).

4 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

4.1 Integroitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen lajeista on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jota voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman erityisen tarkkoja sääntöjä. Malliltaan kuvailevia kirjallisuuskatsauksia voidaan käsitellä kahdella eri tavalla eli narratiivisella kirjallisuuskatsaus menetelmällä tai integroivalla kirjallisuuskatsaus menetelmällä. Integroivan kirjallisuuskatsauksen menetelmän eri vaiheissa on kuitenkin paljon samankaltaisuutta kuin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmässä (Salminen 2011: 6.) Integroidun kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmä noudattaa tieteellisiä periaatteita ja se perustuu tutkimussuunnitelmaan. Integroitu kirjallisuuskatsaus on toistettavissa ja se siinä pyritään pois sulkemaan tutkimusprosessissa mahdollisesti tapahtuvaa harhaa, joka voisi muuttaa tutkimustuloksia tai päätelmiä. (Kääriäinen – Lahtinen 2006: 38-39). Integroitua kirjallisuuskatsaus menetelmää on tällä hetkellä käytetty melko vähän terveydenhuollon alan tieteellisissä tutkimuksissa. (Patala-Pudas 2008: 44).

Integroitu kirjallisuuskatsaus menetelmä antaa mahdollisuuden kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. (Salminen 2011: 8.) Integroitu menetelmä sallii yhdistää eri metodein tehtyjä tutkimuksia (Patala-Pudas 2008: 44). Integroitu kirjallisuuskatsaus metodilla on mahdollista tuottaa laaja kuva käsiteltävästä aiheesta, koska se ei ole niin valikoiva kuin esimerkiksi systemaattinen kirjallisuuskatsaus. (Salminen 2011: 8.)

Integroidussa kirjallisuuskatsauksessa samaan katsaukseen voidaan yhdistää sekä teoreettista että empiiristä eri metodein tehtyä tutkimusta.

4.2 Aineiston keruu ja tiedonhaku

Integroitua kirjallisuuskatsausta tehtäessä on hyvä käyttää kaikkia mahdollisia menetelmiä tiedonhaussa. Tällä tavoin toimittaessa on mahdollista saada riittävän hyvä otos tehtävänä olevaan kirjallisuuskatsaukseen sopivia tutkimuksia. Tiedon hakuja voi tehdä sähköisiin tietokantoihin ja hakupalveluihin sekä raporttien ja artikkeleiden lähde- luetteloihin ja erilaisten lehtien sisällysluetteloihin. Näiden lisäksi myös manuaalista tiedonhakua on hyvä käyttää laajan ja kattavan aineiston saamiseksi. Katsauksessa on

oleellista, että aineiston keruu kuvataan niin tarkasti, jotta sen onnistuminen on lukijan arvioitavissa. Aineiston keruu prosessi tulisi raportoida niin tarkasti, että saman haun toteuttaminen voidaan haluttaessa tehdä uudelleen ja saamaan hausta samat lopputulokset. Opinnäytetyöntekijä osallistui ennen kirjallisuuskatsauksen tekemistä oppilaitoksen informaation järjestämälle systemaattisen tiedonhaun infotilaisuuteen, jotta tiedonhaun tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja virheettömiä. (Johansson-Axelin-Stolt-Ääri 2007:35.)

Sähköisiä tietokantoja on monenlaisia, joita voi käyttää aineiston keruuseen ja hakuun. Cochrane-verkoston tuottamat julkaisut on koottu Cochrane-kirjastoon, mikä koostuu kuudesta säännöllisesti päivitettävästä tietokannasta. Nämä tietokannat tarjoavat korkeatasoista, kansainvälistä ja luotettavaa näyttöön perustuvaa tietoa terveydenhuollon päätöksen tekijöille. Medic tarjoaa kotimaisia tutkimuksia ja sen kautta voi hakea viitteitä kotimaisista lääke- ja hoitotieteellisistä artikkeleista, kirjoista, väitöskirjoista, opinnäytetöistä ja tutkimuslaitosten raporteista.

Cinahl ja Medline tietokantojen kautta löytyy kansainvälisiä tutkimuksia, joka sisältää artikkeliviitteitä englanninkieliseen hoitotieteeseen ja lähialojen lehteen sekä terveysalan amerikkalaisiin kirjoihin ja väitöskirjoihin. (Lamberg- Lodenius 2012.)

Google Scholarin eli internet-hakukoneen kautta voi tehdä myös hakuja, koska se on keskittynyt tieteelliseen kirjallisuuteen. Tämän hakukoneen ominaisuuksia, sisältöä, kuvailua ja valvontaa muokataan ja kehitetään vastaamaan tieteellisen haun tarpeita. (Tähtinen 2007: 13.)

Tähän tutkimukseen kirjallisuushaut tehtiin kahdessa eri tietokannassa alla olevan taulukon mukaisessa järjestyksessä. Haut toteutettiin niin, että ensimmäinen kirjallisuushaku suoritettiin Cinahl tietokannassa ja toinen oli Ovid Medline. Tähän kirjallisuuskatsaukseen haettiin aiheeltaan sopivia ja melko tuoreita (2013-2014) tutkimuksia (liite1). Kansainvälistä tutkimustietoa haettuna sähköisistä tietokannoista oli hyvin saatavilla kokoteksteinä.

Taulukko 3. Hakutulosten määrä tietokannoittain

Tietokanta	Hakusanat	Hakutulokset	Kirjallisuuskatsaukseen <u>mukaan otetut</u>
CINAHL	Nursing management	450	6
CINAHL	transformational leadership health care	112	5
OVID Medline	transformational leadership health care	143	2

4.3 Aineiston arviointi

Valinnassa valittiin huolellisesti ne tutkimukset, jotka olivat olennaisia tutkimuskysymysten kannalta. Mukaan otettavien alkuperäistutkimusten valinta tapahtui vaiheittain. Ensin luettiin tutkimusten otsikot jokaisesta alkuperäisartikkelista ja otsikoiden perusteella hyväksyttiin mukaan ne, jotka vastasivat valittuja sisäänottokriteereitä. Jos alkuperäisartikkeleiden tarkoitus ei selvinnyt otsikon perusteella, niin silloin tehtiin valinta joko tiivistelmän tai koko tekstin perusteella. Mukaan otetut alkuperäistutkimukset muodostivat tutkimuksen analysoitavan aineiston, jonka tulokset pyrittiin esittämään mahdollisimman monipuolisesti ja objektiivisesti. Tämän kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerit olivat rajattu koskemaan tutkimuksia, jotka olivat enintään kahden vuoden sisällä tehtyjä tieteellisiä englanninkielisiä tutkimuksia. Tiedonhaussa otettiin huomioon tutkimukset, jotka käsittelivät muutosjohtajuutta terveydenhuoltoalalla. Tutkimusten tuli käsitellä johtajuuteen liittyviä, johtajuutta vahvistavia ja heikentäviä seikkoja. Tiedonhaut suoritettiin tammikuussa 2015 ulkomaisista Cinahl ja Ovid Medline tietokannoista. (Kääriäinen- Lahtinen 2006: 34-35).

Taulukko 4. Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

<u>Sisäänottokriteerit</u>	<u>Poissulkukriteerit</u>
alkuperäistutkimukset on julkaistu vuosien 2013-2014 aikana	tutkimukset, jotka on julkaistu ennen vuotta 2013
Tutkimusmetodi on avoin eli tutkimukseen otetaan sekä määrällisiä että laadullisia tutkimuksia / tutkimusartikkeleita ja kirjallisuuskatsauksia	Tutkimusartikkelit, jotka koskevat tutkimuksia, joiden alkuperäinen julkaisu on ennen vuotta 2013
Asiasisältönä johtaminen, muutosjohtaminen, henkilökunnan tyytyväisyys hoitotyössä	Tutkimuksia tai artikkeleita ei ole saatavilla kokoteksteinä
Tutkimukset ja tutkimusartikkelit saatavilla kokotekstinä	
Tutkimusten tai tutkimusartikkelien julkaisukielenä suomi ja englanti	

Integroidussa katsauksessa on mukaan otettuja tutkimuksia hyvä arvioida, jolloin on mahdollista tarkastella katsauksen johtopäätöksien painoarvoa. Katsaukseen mukaan otetun aineiston arviointia helpotetaan siten, että tutkimukset kootaan heti alkuvaiheessa taulukkoon, johon kirjataan keskeiset tiedot tutkimuksen luonteesta ja siinä käytettyä metodologiasta ja tutkimuksesta saaduista tuloksista. Tämän toiminnan avulla on tarkoitus koota ja tiivistää valitun aihepiirin aikaisemmista tutkimuksista noussut olennainen sisältö. Menetelmä vaatii hyvää suunnittelua, asian kuvausta ja myös huolellista ylös kirjaamista, että tarvittaessa tutkimus voidaan toistaa uudelleen samanlaisena. (Kääriäinen- Lahtinen 2006: 36-37).

4.4 Aineistonanalyysi ja tulkinta

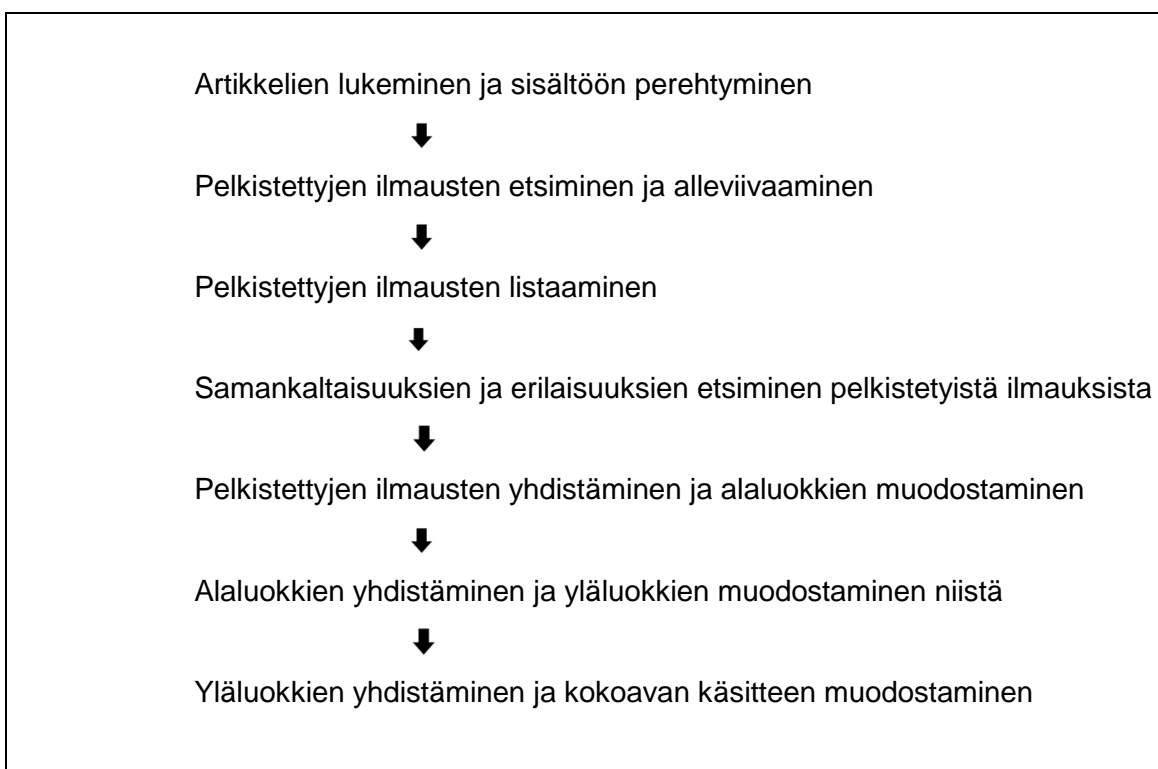
Integroidun kirjallisuuskatsauksen kaikkein hankalin ja haastavin vaihe on aineiston

analysointi. (Flinkman- Salanterä 2007: 26). Kaikki artikkelit, joiden otsikosta ei saanut asiayhteyttä tutkimusongelmaan jäi kokonaan pois. Toisen hakutuloksen valinta tilanteessa artikkeleiden tiivistelmät luettiin. Vaiheeseen kaksi valitut artikkelit luettiin ja tämän jälkeen siirryttiin vaiheeseen kolme, jossa tutkimukseen valittiin mukaan parhaiten tutkimuskysymyksiä käsittelevät artikkelit, joita yhteensä on 13. Valituista artikkeleista löytyi 2 Ovid Medlinen ja 11 Cihnalin avulla. Tässä kirjallisuuskatsauksessa tulosten analysoinnissa käytettiin laadullista eli aineistolähtöistä sisällön analyysia.

Sisällönanalyysissä valmista tekstiaineistoa tutkitaan etsimällä samankaltaisuuksia ja myös asioissa olevia eroja havainnoiden ja tiivistäen. Tutkittavaksi sopivat tekstit voivat olla erilaisista kirjoista, päiväkirjoista, haastatteluista, puheista ja erilaisista keskusteluista. Sisällönanalyysin avulla koetetaan saada tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman kattava kuvaus, jolla voidaan osoittaa oleva yhteyttä aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 108).

Taulukko 5.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 109)



Sisällön analyysin alussa ensimmäiseksi aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Aineistosta kirjataan ylös ilmaisuja. Analysoitavaksi otettu tieto pelkistetään siten, että tutkimuksen aineistosta karsittiin kaikki epäoleellinen informaatio pois. Tutkimuskysymykset

auttavat ja ohjaavat aineiston pelkistämistä siten, että aineistosta on helppoa hakea niitä parhaiten kuvaavia ilmaisuja. Pelkistetyt ilmaisut kirjoitettiin tämän jälkeen ylös pyrkien samalla säilyttämään sen olennainen sisältö. (Kylmä-Rissanen-Laukkanen-Nikkonen-Juvakka-Isola. 2008: 25.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaineiston analysointi aloitettiin siis lukemalla ensin työhön valikoituneet alkuperäistutkimukset läpi siten, että kokonaiskuva hahmotui. Tämän jälkeen aineiston pelkistäminen aloitettiin siten, että aineistosta alleviivattiin sanoja ja asiayhteyksiä, joista saatiin vastauksia kuhunkin tutkimuskysymykseen. Lukemisesta nousseet asiat kirjoitettiin sellaisenaan allekkain ylös. Alkuperäisilmauksista nousseet ilmaukset kirjattiin aineistosta nousseilla ilmauksilla, joista voidaan käyttää nimikettä pelkistetty ilmaus. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 109)

Taulukko 6. Esimerkki alkuperäisilmauksesta ja sen pelkistämisestä tutkimuskysymyksen 2. Mitkä tekijät edistävät henkilökunnan työtyytyväisyyttä muutosprosessissa otsikon aihealueen tiimin ja yhteistyösuhteiden vahvistaminen mukaan.

ALKUPERÄISILMAUS

Silloin kun toimitaan tiimeissä saavutetaan parempi osallistuminen, sitoutuminen ja stressitaso on alhaisempi kuin yksin työskentelevillä, sekä henkilöstön on helpompi lähestyä esimiehiä

PELKISTETTY ILMAUS

Tiimityöskentely tehostaa osallistumista.
Tiimityöskentely sitouttaa.
Tiimityöskentely yhteisöllistää.
Tiimityöskentely vähentää stressiä.
Tiimityöskentely helpottaa kontaktointia.
Tiimityöskentely lähentää esimiehiä ja työntekijöitä.

Tämän redusoinnin jälkeen alkoi aineiston klusterointi eli ryhmittely. Ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käytiin läpi ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut ryhmiteltiin ja yhdistettiin ja nimettiin kokonaisuutta parhaiten kuvaavalla ilmaisulla. Klusteroinnissa

luotiin pohja tutkittavana olevan kohteen perusrakenteelle sekä muodostettiin kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alaluokiksi.

Taulukko 7. Esimerkki pelkistetyn ilmauksen johtaminen alaluokaksi tutkimuskysymyksen 2. Mitkä tekijät edistävät henkilökunnan työtyytyväisyyttä muutosprosessissa otsikon aihealueen tiimin ja yhteistyösuhteiden vahvistaminen mukaan.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Tiimityöskentely tehostaa osallistumista.	Yhdessä tekeminen
Tiimityöskentely sitouttaa.	lisääntyy.
Tiimityöskentely yhteisöllistää.	Vahvistaa koko tiimin
Tiimityöskentely vähentää stressiä.	tunnesiteitä.
Tiimityöskentely helpottaa kontaktointia.	Tiedon jakaminen helpottuu.

Ryhmittelyssä alaluokat, jotka olivat sisällöltään samankaltaiset, yhdistettiin toisiinsa muodostaen yläluokkia. Yläluokille annettiin niiden sisältöä kuvaavat nimet, jotka myös kuvasivat niitä alaluokkia, joista nämä oli muokattu. Ilmaisujen yhdistelemistä ohjasi kirjallisuuskatsaukseen valittu tutkimusaineisto ja tutkijan tulkinta sekä abstrahointi eli ilmaisujen käsitteellistäminen. Abstrahointi tarkoittaa siis kuvausta, mikä on tehty tutkimuskohteesta yleiskäsitteiden avulla. (Kylmä ym. 2008: 32-35).

Taulukko 8. Esimerkki alaluokasta johdettu yläluokka tutkimuskysymyksen 2. Mitkä tekijät edistävät henkilökunnan työtyytyväisyyttä muutosprosessissa otsikon aihealueen tiimin ja yhteistyösuhteiden vahvistaminen mukaan.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Tiimityöskentely tehostaa osallistumista.	Yhdessä tekeminen li-	Tiimin
Tiimityöskentely sitouttaa.	sääntyy.	vahvistaminen
Tiimityöskentely yhteisöllistää.	Vahvistaa omia ja tiimin	
Tiimityöskentely vähentää stressiä.	tunnesiteitä.	
Tiimityöskentely helpottaa kontaktointia.	Tiedon jakaminen helpottuu.	

Kun aineisto oli klusteroitu siten, että alaluokista saatiin johdettua yläluokat alkoi aineiston abstrahointi, jossa erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja sen jälkeen

valikoidun tiedon perusteella muodostettiin pääluokat, jotka ovat tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 111).

Opinnäytetyön analyysi on kokonaisuudessaan luettavissa (liite 3) listattuna, jossa on tässä opinnäytetyössä käytetyistä tutkimuksista parhaiten tutkimuskysymyksien aihe-alueita kuvaavat alkuperäisilmaisut ja pelkistetyt ilmaisut sekä alaluokat ja otsikkoina yläluokat.

5 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Opinnäytetyö on integroitu kirjallisuuskatsaus, jossa tarkoituksena oli kuvata muutosjohtajuutta ja muutosjohtajuuden eri osa-alueita terveydenhuollossa. Opinnäytetyöhön valittujen ulkomaisten artikkeleiden johtopäätöksiä on käytetty hyväksi siten, että niistä on poimittu oleelliset muutosjohtajuutta kuvaavat asiat esille. Kirjallisuuskatsauksen tulokset on koottu tutkimuskysymyksittäin. Ensin kuvattiin toimivia muutosjohtamisen menetelmiä hoitotyössä johtamiseen liittyvien ominaispiirteiden ja johtajan henkilökohtaisten ominaispiirteiden suhteen. Sen jälkeen kuvattiin tekijöitä, mitkä edistävät henkilökunnan työtyytyväisyyttä muutosprosessissa. Viimeisenä kuvattiin tekijöitä, jotka tukevat muutoksen pysyvyyttä onnistuneen muutosohjelman näkökulmasta.

5.1. Mitkä ovat toimivia muutosjohtamismenetelmiä hoitotyössä

Muutosjohtamismenetelmien kuvaus hoitotyössä jäsenyi viiteen eri osa-alueeseen, jotka osoittautuivat toimiviksi. Nämä ovat hyvät viestintä taidot, kyky olla roolimallina, näkyvä avainhenkilö, kollegoiden tukeminen, tiimin ja yhteistyösuhteiden vahvistaminen.

5.1.1 Johtamisen ominaispiirteet

5.1.1.1 Hyvät viestintätaidot

Attributes of clinical leadership in contemporary nursing tutkimuksessa esiteltiin hyviä johtamisen määritelmiä ja ominaisuuksia. Muutosjohtamisessa johtajalla on oltava tehokkaat viestintätaidot, kykyä kuunnella aktiivisesti, kykyä molemminpuoliseen kommunikointiin, herättää ja ylläpitää rakentavasti keskusteluja, joilla on merkitystä.

Taulukko 9. Ryhmittely, yläluokka : hyvät viestintätaidot

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Viestintäprosessien parantaminen kokouksilla.	Aktiivinen kuuntelu	Hyvät viestintätaidot.
Viestintä prosessien parantaminen potilashoitotapahtumilla.	Kyky molemminpuoliseen kommunikointiin.	
Viestintä prosessien parantaminen briifaamalla yhteisöjä.	Kyky herättää ja ylläpitää rakentavasti keskusteluja	
Viestintä prosessien parantaminen kannustaa innovaatioihin.		
Viestintä prosessien parantaminen rohkaisee luovuuteen.		
Viestintä prosessien parantaminen lisää vaihtelevuutta.		
Viestintä prosessien parantaminen rikastuttaa työtä.		

5.1.1.2 Kyky olla roolimallina

Muutosjohtamisessa johtajan on kyettävä olemaan roolimalli, jonka toiminta on luotettavaa ja henkilö, joka on helposti lähestyttävä. Muutosjohtamisessa haetaan näkyvää avainhenkilöä, jonka toiminta on avointa ja kannustavaa sekä kunnioitusta herättävää sairaan- ja terveydenhoito tiimissä.

Taulukko 10. Ryhmittely, yläluokka: kyky olla roolimallina.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Johdon täytyy olla karismaattinen.	Esimiesten johtamistaidot	Kyky olla
Johtajan täytyy inspiroida.	ja ominaisuudet	roolimallina
Johtajan täytyy stimuloida älyllisesti.	Helposti lähestyttävä	
Johtajan täytyy ottaa henkilökohtaiset ominaisuudet huomioon.	Toiminta luotettavaa	

5.1.1.3 Näkyvä avainhenkilö

Hyvään johtamiseen kuuluu kollegoiden tukeminen ja kannustaminen sekä myös työkavereiden arvojen ja toiminnan arvostaminen. Hyvä johtaja osaa omalla toiminnallaan motivoida ja myös kehittää muita sekä mentoroi eli ohjaa ja opastaa opiskelijoita ja myös työkavereita. Hyvä johtaminen tukee henkilökuntaa eri tilanteissa ja tällä toiminnalla voimistaa oman työn omistajuuden tunnetta ja tällä tavoin kannustaa opiskelemaan ja oppimiseen.

Taulukko 11. Ryhmittely, yläluokka: näkyvä avainhenkilö.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Johtajien avoimuus lisää sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä.	Toiminta avointa ja Työkavereiden arvoja	Näkyvä avainhenkilö
Hyvä johtaminen lisää sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä.	arvostava Positiivinen asenne	
Johtaminen korkeiden eettisten normien mukaan lisää sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä. Johtamisen tavalla on vaikutusta työtyytyväisyyteen.	hoitajan tehtäviin	

5.1.1.4 Työntekijän tukeminen

Hyvä johtaja on toiminnoissaan työyhteisön ja työntekijän motivaattori ja voimaannuttaja, ja auttaa muita näkemään ja ymmärtämään tilanteen eri näkökulmia. Hyvin toimivan johtamisen työyhteisössä osataan iloita ja juhlia työkavereiden onnistumisia ja saavutuksia sekä tarjota vilpittömästi positiivista palautetta.

Taulukko 12. Ryhmittely, yläluokka: työntekijän tukeminen.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Karismaattinen johtajuus on keskeinen asia.	Motivoi ja kannustaa muita.	Työntekijän tukeminen.
Kannustava ilmapiiri on keskeinen asia.	Kannustaa opiskelemaan ja oppimaan.	
Johtajalta odotetaan kykyä ohjata henkilökuntaa.		
Johtajalta odotetaan kykyä mentoroida henkilökuntaa.	Mentoroi opiskelijoita ja työkavereita.	
PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Aito johtaminen johtajan keskeinen rooli.	Hyvin läsnä oleva johtaja.	Työntekijän tukeminen
Aito esimies kehittää alaista.	Kannustaa opiskelemaan ja oppimaan.	
Aito esimies kehittää alaisen oppimista.		
Aito esimies kehittää alaisen itsenäistä tekemistä.	Auttaa ymmärtämään tilanteiden	
Aito esimies kehittää alaisen tietoja.	eri näkökohtia.	
Aito esimies kehittää alaisen taitoja.		
Aito esimies kehittää alaisen työtyytyväisyyttä.		

5.1.1.5 Tiimin ja yhteistyösuhteiden vahvistaminen

Johtajan on toiminnallaan osattava tukea työyhteisön tiimien vahvistamista sopivan kurinalaisen johtamisen avulla, mikä tukee samalla myös hyvien suhteiden rakentumista. Yhteistyösuhteiden rakentaminen, hyvien yhteisten neuvottelutaitojen kehittäminen lisää organisaation yhteisöllisyyttä ja suhteiden parantumista. Tiedon jakamisen johtamiskulttuurissa kasvaa työntekijöiden kyky tehdä aloitteita potilaskeskeisessä lauhoidossa.

Työyhteisö johtaja vahvistaa omia ja tiimin taitoja ottamalla heidät myös koko organisaation päätöksen tekoon.

Taulukko 13. Ryhmittely, yläluokka: Tiimin ja yhteistyösuhteiden vahvistaminen.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Esimiesten johtamistaidot myötävaikuttavat.	Kurinalaisen tiimin johtaminen	Tiimin ja yhteistyösuhteiden vahvistaminen.
Esimiesten johtamistaidot vaikuttavat työtyytyväisyyteen.	Kyky suhteiden arviointiin.	
Johtamistaidot lisäävät työniloa.	Hyvät neuvottelutaidot	
Johtamistaidot lisäävät työtyytyväisyyttä.	Suunnan näyttäminen.	
Johtamistaidoilla on vaikuttavuutta.	Kyky tunnistaa signaaleja yksilöiltä ja koko organisaatiolta.	
PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Tiimityöskentely tehostaa osallistumista.	Yhdessä tekeminen lisääntyy.	Tiimin ja yhteistyösuhteiden vahvistaminen
Tiimityöskentely sitouttaa.	Vahvistaa omia ja tiimin tunnesiteitä.	
Tiimityöskentely yhteisöllistää.		
Tiimityöskentely vähentää stressiä.		
Tiimityöskentely helpottaa kontaktointia.	Tiedon jakaminen helpottuu.	

5.1.2. Johtajan hyvät henkilökohtaiset ominaispiirteet

Johtajan hyvien henkilökohtaisten ominaispiirteiden kuvaus hoitotyössä jäsenyi neljään eri osa-alueeseen, jotka osoittautuivat toimiviksi. Nämä ovat aito johtajuus, positiivinen johtaminen, muutoksen johtaminen ja työntekijöiden sitouttaminen.

5.1.2.1 Aito johtajuus

Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger ovat tehneet tutkimuksen, jossa käsiteltiin aitoa johtajuutta, jolla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että johtaja on aito oma itsensä. Toimivan ja tehokkaan työyhteisön edellytyksenä on aito johtaminen, josta työntekijät saavat tehokkuutta työskentelynsä ja myös työtyytyväisyyttä. Tällaisella aidolla, omalla itsenään esiintyvällä, johtajuudella on tervehdyttäviä vaikutuksia työyhteisöön ja sen työntekijöihin. Aito johtajuus vaikuttaa positiivisesti johtajan ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Tutkimuksen mukaan aidolla johtamisella vahvistetaan työyhteisön rakennetta, työntekijöiden työtehokkuutta sekä työntekijöiden työviihtyvyyttä.

Taulukko 14. Ryhmittely, yläluokka: aito johtajuus.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Johtajan aitous tasapainottaa.	Omana itsenä	Aito johtajuus
Johtajan rehellisyys tasapainottaa.	esiintyvä johtaja	
Johtajan empaattisuus tasapainottaa.		
Johtajan itsetietoisuus lisää hahmottamista.	Positiivisia vaikutuksia johtajan ja työntekijöiden välisiin suhteisiin.	
Johtajan eettinen toiminta lisää huomiointia.		
Johtajan eettinen toiminta lisää käsitystä.		
Työn jakaminen lisää monipuolisuutta.	Työntekijöiden tehokkuuden lisääntyminen.	
Työnhallinta lisää tehokkuutta.		
Työn monipuolisuus lisää työn iloa.		
Monipuolinen toiminta lisää työtyytyväisyyttä		
Johtajan avoin toiminta tasapainottaa.		

5.1.2.2 Positiivinen johtaminen

Hyvän johtajan positiivinen asenne hoitajan tehtäviin luo hyvää ilmapiiriä. Asenne ja olemus, mikä viestii ammattimaista käytöstä lisää johtajan luottamusta. Hyvällä johtajalla on kykyä osallistua itse potilastyöhön ja on aloitteellinen omien taitojen kehittämisessä. Johtajalla on myös osallistava ote potilastilanteisiin. Omien rajoitusten ja vahvuuksien tunnistaminen ja johtajan taito määrittää oma tilanteeseen sopiva johtamistyyli luo lisää uskottavuutta.

Taulukko 15. Ryhmittely, yläluokka : positiivinen johtaminen

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Johtajan elämäkokemus lisää itsevarmuutta.	Ammattimainen käytös	Positiivinen johtaminen
Johtajan psykologinen kapasiteetti lisää itsevarmuutta.	Selvittää konfliktejä Terveen työpaikan rakentaminen.	
Johtajan elämäkokemus tukee ilmapiiriä.	Kyky ilmaista itsensä luottamuksella.	
Johtajan psykologinen kapasiteetti tukee ilmapiiriä.	Osallistava ote hoitajan potilastyöhön.	
Hyvä ilmapiiri lisää itsevarmuutta.	Vähentää työpaikan burnouteja.	
Hyvä ilmapiiri lisää positiivisuutta.	Vähentää työpaikan sivistymätöntä käytöstä.	
Hyvä ilmapiiri lisää hyvää käytöstä.		

5.1.2.3 Muutoksen johtaminen

Johtajalla on oltava kyky johtaa muutosta ja ehdottaa erilaisia lähestymismalleja nykytilanteeseen sekä halua kannustaa ympäristöä etsimään uusia työtapoja ja haastaa pysyvää tilaa. Johtajan on oltava pitkäjänteinen ja kykyä jakaa oma tietämys muiden kanssa. Johtaja pärjää hyvin muutosten kanssa, ottaa riskejä ja tutkii aktiivisesti muita vaihtoehtoja samalla kun kyseenalaistaa perinteiset tavat tehdä töitä, seuraa mahdollisuuksia ja lupauksia sekä antaa neuvoja. Hyvä johtaja on toimissaan dynaaminen, etenevä, vauhdikas, ei tuomitseva ja rehellinen sekä luottavainen ja myös elämässään varma sekä tarkoituksen mukainen.

Taulukko 16. Ryhmittely, yläluokka: muutoksen johtaminen.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Johtajien on oltava avoimia.	Ehdottaa erilaisia	Muutoksen
Johtajien on käytettävä hyviä toimintamalleja.	lähestymismalleja nykytilanteeseen.	johtaminen
Johtajien on käytettävä hyväksi todettuja prosesseja.	Kannustaa hakemaan uusia työtapoja.	
Johtajien on käytettävä itsetietoisuutta.		
Johtajien on käytettävä korkeita eettisiä standardeja.		
Johtajien on lisättävä sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä.	Kyky jakaa oma tietämys muiden kanssa.	
Johtajien on lisättävä sairaanhoitajien suorituskkyä.	Omaa näkemyksiä tulevaisuudesta.	

5.1.2.4 Työntekijöiden sitouttaminen

Resonant Leadership and Workplace Empowerment (Heather K. Spence Laschinger, Carol A.Wong, Greta G. Gummings, Ashley L. Grau) tutkimuksen mukaan positiivinen johtajuus voimaannuttaa hoitajia ja vähentää työpaikan sivistymätöntä käytöstä sekä burnouteja. Tutkimustulokset tarjoavat myös kokeellista tukea ”herkälle johtamiselle”, joka on melko uusi johtamisteoria. Tämä tutkimus lisää tietoisuutta siitä, että positiivi-

sen johtaminen on avainsana terveen työpaikan rakentamisessa, jollaisessa sairaanhoitajat pysyvät töissä myös niinä aikoina kun on pulaa hoitajista.

Helen Day kirjoittama artikkeli vuodelta 2014, Engaging staff to deliver compassionate care and reduce harm, ilmestyi 10/2014 lehdessä British Journal of Nursing. Artikkelissa käsitellään johtajan sellaisia tärkeitä ominaisuuksia, jolla saadaan työntekijät sitoutumaan työhönsä ja voimaan työssään hyvin. Työntekijöiden sitouttaminen työyhteisöön mahdollistuu onnistuneella inhimillisellä, ymmärtävällä ja opettavalla johtamisella. Artikkelin pääsanomia olivat: Työntekijöiden sitouttamisella voidaan varmistaa turvallisen ja inhimillisen hoidon toteutuminen.

Taulukko 17. Ryhmittely, yläluokka: työntekijän sitouttaminen.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Positiivinen johtaminen vähentää potilaskuolleisuutta.	Laadun ja potilasturvallisuuden kasvu	Työntekijän sitouttaminen
Positiivinen ja kannustava johtaminen kehittää hoitajien terveyttä.	Terveen työpaikan rakentaminen	
Positiivinen ja kannustava johtaminen lisää työtyytyväisyyttä.		
Positiivinen ja kannustava johtaminen lisää omistautumista organisaatiolle.	Positiivinen asenne hoitajan tehtäviin.	
Positiivinen ja kannustava johtaminen lisää hyvää työmotivaatiota.	Inhimillinen, ymmärtävä ja opettava johtaminen	
Positiivinen ja kannustava johtaminen lisää aikomusta jatkaa työpaikassa.	Turvallisen hoidon toteutuminen	

5.2 Mitkä tekijät edistävät henkilökunnan työtyytyväisyyttä muutosprosessissa

Henkilökunnan työtyytyväisyyttä muutosprosessissa kuvaava osio jäsentyi neljään eri osa-alueeseen, joita ovat muutoksen johtaminen yhdessä, muutosjohtaja on alaisilleen

hyvin läsnä oleva johtaja, parhaat käytännöt ja toimintojen vertailu ja hyvät työskentelyolosuhteet.

5.2.1. Työtyytyväisyys

5.2.1.1 Muutoksen johtaminen yhdessä

Nigel Davies on tutkimuksessaan, *Visible leadership: going back to the front line*, tutkinut johtamisen muutoksia ja sen tuloksia kun seniori johtajat on laitettu takaisin tekemään potilastyötä. Esimiesten työskentely yhdessä työntekijöiden kanssa on tuonut odotetusti enemmän hyötyä hoitajille kuin potilaille. Tärkeitä asioita työskentely tavassa olivat yhdessä voimaantuminen, yhdessä oppiminen, ammatillinen verkostoituminen, keskusteleminen, muutoksen johtaminen yhdessä. Muutosjohtaja on alaisilleen hyvin läsnä oleva johtaja. Olemalla läsnä alaisilleen esimies altistaa itsensä keskustelulle siten, että hän on käytettävissä aina kun jollain alaisista on halua keskustella oman työnsä tavoitteista ja niiden toteutumisesta.

Taulukko 18. Ryhmittely, yläluokka: muutoksen johtaminen yhdessä.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Kun esimiehet ovat kentällä paranee laadun kehittäminen.	Esimiesten työskentely yhdessä	Muutoksen johtaminen
Kun esimiehet ovat kentällä paranee henkilökunnan työtyytyväisyys.	työntekijöiden kanssa. Yhdessä voimaantuminen.	yhdessä
Takaisin tehtaan lattialle menosta esimiehelle on hyötyä potilas-kokemuksen oppimisessa. Takaisin tehtaan lattialle menosta esimiehelle on hyötyä henkilökunnan mielialan aistimisessa. Takaisin tehtaan menossa esimies ei saa nostaa omaa profiiliaan. Takaisin tehtaan lattialle menossa esimies ei saa korostaa omaa nerokkuuttaan.	Yhdessä oppiminen. Ammatillinen verkostoituminen. Yhdessä keskusteleminen	

PELKISTETTY ILMAUS

Yhdessä työskentely lisää tehokkuutta.

Yhdessä työskentely lisää yhdessä osaamista.

Yhdessä työskentely nopeuttaa sopeutumista.

Yhdessä työskentely tukee muutoksissa.

ALALUOKKA

Esimiesten työskentely yhdessä työntekijöiden kanssa.

Yhdessä voimaantuminen.

Yhdessä oppiminen.

Ammatillinen verkostoituminen

Yhdessä keskusteleminen.

YLÄLUOKKA

Muutoksen johtaminen yhdessä.

5.2.1.2 Parhaat käytännöt ja toimintojen vertailu

Synergies And Opportunities for Effective Nursing Leadership (Mary Lynn Davis-Ajami, Linda Costa, Susan Kulik) tutkimuksessa etsittiin parhaita käytäntöjä (best practices) ja tehtiin parhaiden käytäntöjen vertailua. Omia toimintoja verrattiin (benchmarking) muiden vastaaviin toimintoihin.

Charles R. Gowen, III Stephanie C. Henagan, Kathleen L. McFadden, tutkimuksessa Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in U.S. health care käsiteltiin muutosjohtamista, laadun kehittämistä ja tietojohdantamista. Tulokset paljastivat, että muutosjohtaminen ja laatujohtaminen kehittivät tietojohdantamista. Nämä lisäävät organisaation suorituskykyä.

Taulukko 19. Ryhmittely, yläluokka: parhaat käytännöt ja toimintojen vertailu.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Sairaanhoidon johtajien ympäristöt vahvistavat.		Parhaat käytännöt ja toimintojen vertailu
Sairaanhoidon johtajien hoitohenkilökunta säilyy.		
Sairaanhoidon johtajien henkilökunta on tyytyväinen.	Kehityksen seuraaminen ja arvioiminen.	
Laadun parantamisen aloitteet muuttavat toimintatapoja.	Laadun kehittäminen ja tietojohdantaminen.	
Laadun parantamisen aloitteet parantavat toimintatapoja.	Suorituskyvyn kasvu organisaatiossa.	
Laadun parantaminen on nostanut	Laadun ja	
Laadun parantaminen on parantanut	potilasturvallisuuden kasvu	

Tutkimuksessa todettiin, että johtajien täytyy pitää yllä uusia lähestymistapoja kohdata kuilu, johtajat tarvitsevat aikaa ja työkaluja toimintatapojen käyttöön ottoon ja muutoksen aikaansaamiseen kuten myös kehityksen seuraamiseen ja arvioimiseen.

Taulukko 20. Ryhmittely, yläluokka: parhaat käytännöt ja toimintojen vertailu

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Esimiehet tarvitsevat työkaluja löytämiseen.	Kehityksen seuraaminen ja arvioiminen.	Parhaat käytännöt ja toimintojen
Esimiehet tarvitsevat työkaluja olemassa olevien kuilujen sulkemiseen.	Suorituskyvyn kasvu organisaatiossa.	vertailu.
Esimiehet tarvitsevat työkaluja käytännön elämän ja palvelun tavoitetilan välille. Esimiehet tarvitsevat työkaluja laadun ja hoitotulosten mittaamiseen. Esimiesten pitää tunnistaa. Esimiesten pitää mitata.	Toimintatapojen käyttöönottoon aikaa ja työkaluja.	
Esimiesten pitää havainnoida. Esimiesten pitää suorittaa kohtuullisia toteutettavia tuloksia. Esimiesten pitää auttaa organisaatiota tekemään säätöjä.		
Esimiesten pitää osata löytää oikeat asiat.		
Esimiesten pitää osata käyttää työkaluja.		

Kathleen L. McFadden Gregory N. Stock Charles R. Gowen III, Leadership, safety climate, and continuous quality improvement: Impact on process quality and patient safety, artikkelissa tutkittiin johtajuutta, turvallista ympäristöä ja jatkuvaa laadun parantamista sekä näiden vaikutusta hoitoprosessiin ja potilasturvallisuuteen. Tarkoituksena oli esittää tutkimusmalli, jossa muutosjohtaminen ja jatkuva parantaminen tehostavat laatua ja potilasturvallisuutta sekä työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

Taulukko 21. Ryhmittely, yläluokka: parhaat käytännöt ja toimintojen vertailu.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Hoitajien sitoutuneisuus lisää työn turvallisuutta.		Parhaat käytännöt ja toimintojen
Hoitajien sitoutuneisuus lisää innostusta.	Työntekijät tulivat kuulluksi suunnittelussa.	vertailu.
Tehokas johtaminen lisää työn turvallisuutta.	Uusien lähestymistapojen ylläpitäminen.	
Tehokas johtaminen lisää sitoutuneisuutta.		
Hoitajien sitoutuneisuus tukee johtamisen tehokkuutta.	Tiedon vastaanottaminen muutostarpeista.	
Sairaanhoitajan käytös vaikuttaa hoidon laatuun. Hoidon arviointi vaikuttaa hoidon laatuun.	Muutosehdotusten vastaanottaminen.	
Sitouttaminen mahdollistaa muutoksen toiminnoissa.		

5.2.1.3 Hyvät työskentelyolosuhteet

Developing internal talent necessary to fill perioperative leadership roles (Leslie Knudson) tutkimuksessa kartoitettiin mistä löytyy hyviä johtajakykyjä. Organisaation ennustettu poistuma, eläkkeelle jäävien osalta, 5-10 vuoden aikana on suuri. Seuraajien suunnittelu ja lahjakkuuksien koordinointi pitäisi olla ykkösenä kaikissa terveydenhuollon organisaatioissa, että laadukas työnjohtaminen ja työskentelyolosuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen toteutuisi. Kaikilla terveydenhuollon organisaation tasoilla pitäisi

olla toimintamalli osaamisen kartoittamiseksi ja sen hyödyntäminen toiminnassa sekä olla mukana määrittelemässä ja kehittämässä näitä sisäisiä kykyjä.

Taulukko 22. Ryhmittely, yläluokka: hyvät työskentely olosuhteet.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Johtamisen avoimuutta painottavat parantavat työolosuhteita.	Johtajuuden kehittäminen Työolosuhteiden parantaminen.	Hyvät työskentelyolosuhteet.
Johtamisen tasapainoisia prosesseja käyttävät lisäävät sairaanhoitajien parempia työpaikkajärjestelyjä.	Työnteon tehostuminen. Työtyytyväisyyden lisääntyminen.	
Johtajan itsetuntemus vaikuttaa työpaikkajärjestelyihin.		
Johtajan korkea eettinen toiminta vaikuttaa työyhteisöön.		
Hyvä johtaminen lisää työskentelyn tehokkuutta.		
Hyvä johtaminen lisää työtyytyväisyyttä työhön.		

Patricia "Pidge" Gooch, kirjoitti artikkelissaan Richard Hader Visionary Leader award, osastonhoitajasta, joka oli saanut palkinnon muutosjohtamisesta. Työssään hän oli panostanut hyvään ilmapiiriin, nuorten ohjaukseen ja johtajuuden kehittämiseen. Henkilökunnalle oli tärkeää huomata, että he tulivat kuulluksi toimintamallien suunnittelussa.

Taulukko 23. Ryhmittely, yläluokka: hyvät työskentelyolosuhteet.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Tiedon jakaminen tehostaa työn tekoa.	Työn jakaminen	Hyvät työskentely-
Riittävät resurssit tehostavat työskentelyä.	ilman uhatuksi tulemisen tunnetta.	olosuhteet
Riittävä tuki tehostaa työskentelyä.		
Tiedon jakaminen mahdollistaa oppimisen.	Nuorten ohjaus.	
Riittävät resurssit mahdollistavat kehittymisen.	Kuulluksi tulemisen kokemus.	
Hyvä työympäristö mahdollistaa työn valmistumisen.	Hyvä työympäristö. Hyvä ilmapiiri.	
Tunneäly johtaminen vahvistaa työyhteisöä.		
Organisaatiokäyttösmalli vähentää huonoa käytöstä.		
Hyvä ilmapiiri vahvistaa työyhteisöä.		

Johtajien oli kyettävä ottamaan vastaan tietoa muutostarpeista ja niihin liittyviä muutosehdotuksia. Kuulluksi tulemisen kokeminen ja mahdollisuus päätöksen tekoon kannustaa osaajia kehittämään itseään organisaation sisällä ja näin monipuolistua työtehtävien hallinnassa. Tällainen työnjako vaatii johtajalta myös tunneäly johtamisen taitoja, kykyä jakaa työtään, lisätä organisaatiossaan osaamista ilman asemansa uhatuksi tulemisen kokemista.

Organisaatioiden pitäisi olla myös vastaanottavaisia sille, että ne voivat muuttaa johtajan tehtäviä houkutellakseen nuorempia sukupolvia ja lisäksi niiden pitäisi tarjota enemmän tukea ja resursseja auttaakseen kehittämään seuraavan sukupolven johtamista.

Taulukko 24. Ryhmittely, yläluokka: hyvät työskentelyolosuhteet.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Tehtävien jakaminen luo positiivisuutta.	Hyvä ilmapiiri	Hyvät työskentely-
Tehtävien jakaminen vahvistaa työyhteisöä.	Työn jakaminen ilman uhatuksi tulemisen tunnetta.	olosuhteet
Tehtävien kierto lisää osaamista.	Osaamisen lisää-	
Aito johtaja jakaa tietoa.	tyminen.	
Aito johtaja jakaa tehtäviä.	Yhdessä tekeminen.	
Aito johtaja lisää oppimista.		
Tiedon jakaminen lisää oppimista.		
Tiedon jakaminen lisää kasvua.		
Aito johtaja antaa tukea.		
Aito johtaja lisää resursseja.		

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Tunneäly johtaminen vahvistaa työyhteisöä.	Tunneäly johtamisen taidot	Hyvät työskentelyolosuhteet.
Organisaatiokäytös malli vähentää huonoa käytöstä.	Vähentää työpaikan sivistymätöntä käytöstä.	
Hyvä ilmapiiri vahvistaa työyhteisöä.		

5.3. Mitkä tekijät tukevat muutoksen pysyvyyttä

Muutoksen pysyvyyttä kuvaileva osio jäsenyi kahteen osa-alueeseen, joita ovat muutoksen pysyvyys ja onnistunut muutosohjelma.

5.3.1 Johtajuus ja muutosohjelman pysyvyys

5.3.1.1 Muutoksen pysyvyys

Carol A. Wong & Heather K.S. Laschingerin artikkeli käsittelee hoitotyön johtamista. Siinä kuvataan muutosjohtamisen menetelmiä, joilla saadaan organisaatiota muutettua tehokkaammaksi ja toimivammaksi, mutta lopuksi artikkelissa todetaan, että vaativinta ja haastavinta on tehdyn muutoksen ylläpito eli se ettei heti palata takaisin vanhaan. Artikkelin käsittelee muutosjohtamista yhdessä tietyssä Brittiläisessä sairaalassa ympäristössä ja tutkimuksen keskeinen teema on lean johtaminen. Lean tarkoittaa laihaa ja tehokasta organisaatiota. Lean organisaatio keskittyy hoitotyön tarkoitukseen, prosessiin ja ihmisiin. Tutkimuksessa tehtiin kirjallisuuskatsaus ja empiirinen tutkimus sairaalassa ja näistä johdettiin toimenpiteet muutosohjelman aikaansaamiseen.

Lopputulokset osoittavat että saadun muutoksen ylläpitäminen on vaikeaa jatkuvassa muutoksen ympäristössä. Kuitenkin näyttää sille, että tässä muutoksen pysyvyyteen merkittävästi vaikuttavat hoitotyön esimiesten johtamistaidot ja ominaisuudet. Artikkeleissa selvitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat terveydenhuollon muutosohjelmien pysyvyyteen ja käytettävyyteen.

Taulukko 25. Ryhmittely, yläluokka: muutoksen pysyvyys.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Muutosohjelman muuntautumiskyky tarpeen mukaan.	Muutosohjelman modifiointi	Muutoksen pysyvyys
Muutosohjemaan osallistuu todellinen ammattilainen.	eli muuttaminen tarpeen mukaan.	
Muutosohjelma sopii organisaation missioon.	Johtamismallin sopivuus organisaatioon.	
Muutosohjelma sopii organisaation prosesseihin.	Hoitohenkilökunnan ja potilaiden yhteinen hyöty.	
Muutosohjelmasta hyötyy hoitohenkilökunta.		
Muutosohjelmasta hyötyy potilaat.		
Muutosohjelmaan saadaan tukea muilta lähiorganisaatioilta.	Lähiorganisaatioiden tuki.	
Muutosohjelmaa saa tuetaan monipuolisesti.		
Muutosohjelmaan osallistuu myös lähiorganisaatiostuut.		
Muutosohjelmassa muistetaan johtajuus.		
Muutosohjelmassa muistetaan osallistuminen.		
Muutosohjelmassa muistetaan sen käytettävyys.		

Käyttöön otettua muutosjohtamisen ohjelmaa voidaan modifioida eli muuttaa tarpeen mukaan ajan kuluessa. Muutosjohtamiseen osallistuu koko työyhteisö tukenaan muutokseen vakaasti uskova johtaja.

Uusi johtamismalli sopii organisaation missioon ja prosesseihin ja hoitohenkilökunta ja potilaat saavat hyötyjä tästä ohjelmasta eli muutosjohtamisesta. Muiden lähiorganisaatioiden vastuuhenkilöt antavat tukensa tälle yhteiselle muutos ohjelmalle, jonka onnistumiselle tärkeitä asioita ovat johtajuus, osallistuminen ja käytettävyys.

Taulukko 26. Ryhmittely, yläluokka: muutoksen pysyvyys.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Kulttuuri ei muutu halusta.	Johtamismallin sopivuus	Muutoksen
Kulttuuri tarvitsee muuttuakseen toiminnan.	organisaatioon	pysyvyys
Kulttuuri muuttuu koko organisaation tuella.	Muutosohjelman modifointi eli muuttaminen tarpeen mukaan.	
Organisaatiolla oltava riskianalyysi.		
Organisaation selvitettävä uudet toimivat toimintatavat.		
Organisaation muutos ei saa tyrehtyttää toimintaa.		
Organisaatio muutoksen on tuettava toimintaa.	Hoitohenkilökunnan ja potilaiden yhteinen hyöty	
Organisaation henkilöstöä tuettava muutoksessa.		
Organisaation henkilöstö tarvitsee aikaa sopeutumiseen.	Lähiorganisaatioiden tuki	
Organisaation on tuettava uuden oppimista.		

Työpaikkakulttuuri ei muutu siksi, että meillä on halu muuttaa sitä. Työpaikkakulttuuri muuttuu kun organisaation ihmiset kokevat itse muutoksen ja työpaikkakulttuuri heijastelee sitä todellisuutta, missä työntekijät työskentelevät joka päivä ja se heijastelee tavallisten työntekijöiden jokapäiväisiä tekemisiä. Muutosohjelman ylläpidossa hyvä johtaminen on avainasia, focuksen pitää olla oikeassa paikassa mutta ei saa myöskään unohtaa asioiden ja työprossien uudelleen järjestelyjä.

Taulukko 27. Ryhmittely, yläluokka: muutoksen pysyvyys.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Työpaikkakulttuuri muuttuu työntekijöiden kokemuksista.	Johtamismallin sopivuus organisaatioon	Muutoksen pysyvyys
Työpaikkakulttuuri muuttuu työntekijöiden muutoksen kokemuksista.		
Työpaikkakulttuuri muuttuu heijastaen työntekemisen todellisuutta.	Hoitohenkilökunnan ja potilaiden yhteinen hyöty.	
Työpaikkakulttuuri muuttuu jokapäiväisistä tekemisistä.		

5.3.1.2 Onnistunut muutosohjelma

Hyvin sujuneen muutosohjelman jälkeen henkilökunta kertoi kokevansa, että heillä on enemmän työaika ja että he käyttävät työaikaansa tehokkaammin. He tunsivat omistajuutta omasta työstään.

Taulukko 28. Ryhmittely, yläluokka: onnistunut muutosohjelma.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Työntekijän arvostetuksi tuleminen lisää huolehtimista työnantajastaan.	Tehokkaampi työajan käyttö	Onnistunut muutosohjelma
Työntekijän arvostetuksi tuleminen lisää lojaalisuutta työnantajaa kohtaan.	Omistajuuden tunne.	
Työntekijät tarvitsevat kannustusta.	Parantunut tiimityö	
Työntekijät tarvitsevat viestintää.		
Työntekijät tarvitsevat osallistumista.		
Työntekijät tarvitsevat osallistumista päätöksentekoon.	Päätöksenteko mahdollisuus	

Työntekijät kokivat, että tekivät nyt parempaa tiimityötä, koska heillä oli lupa tehdä omia päätöksiä sekä he tunsivat, että heitä kuunneltiin enemmän.

Taulukko 29. Ryhmittely, yläluokka: onnistunut muutosohjelma.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Hyvä muutosohjelma antaa lisääntyneen työajan.	Tunne lisääntyneestä työajasta	Onnistunut muutosohjelma
Hyvä muutosohjelma tehostaa käytettävää työaika.	Tehokkaampi työajan käyttö	
Hyvä muutosohjelma lisää omistajuuden tunnetta.	Omistajuuden tunne työstä.	
Hyvä muutosohjelma parantaa tiimityötä.	Parantunut tiimityö	
Hyvä muutosohjelma antaa mahdollisuuden päätösten tekoon.	Päätöksenteko mahdollisuus Kuulluksi tuleminen	

Ursula Clarke ja Diane Marks-Maran tutkimuksen Nurse leadership in sustaining programmes of change mukaan siitä huolimatta, että kirjallisuudessa on paljon muutoksen johtamisesta niin näyttää sille, että muutoksen johtamisen ylläpitämisestä on puutteellisesti tietoa.

6 Pohdinta

Organisaatioiden etuna olisi huolellisesti investoida lähijohtajiin, jotka pystyisivät olemaan positiivisesti läsnä ja vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Tämän päivän toimintaympäristö on vaativa ja haastaa johtajat, sillä johtajien tulisi kyetä ja haluta sekä olla valmentajina että toimia mentoreina omalle henkilöstölleen. Muutosjohtajuuden hallitseminen ja omaksuminen vahvistaa myös johtajan omaa jaksamista ja kehittymistä. Johtaja toimii sekä mallina että esimerkkinä henkilökunnalle. Johtajan uskottavuutta lisää myös se jos hän kykenee näyttämään, että hänenkin tulee luopua jostakin henkilökohtaisesti hyvin tärkeästä. Muutosjohtajan on osattava edustaa muutosta ja sen välttämättömyyttä mutta toisaalta hänen täytyy osata olla hienovarainen ja hienotunteinen. (Aro 2002: 70, 74).

Muutosjohtajuudessa on tärkeää muutoksen sopiva annostelu eli ei yritetä muuttaa kaikkea liian nopeasti vaan pyritään keskittymään ja lähtemään liikkeelle yksittäisistä asioista. Henkilöstölle tulee antaa aikaa ja mahdollisuus kaikkien uusien asioiden sulatteluun ja kertaukseen. Organisaatioiden muutos on pohjimmiltaan niissä työssä olevien ihmisten totutun toiminnan ja toiminta tapojen muuttumiseen, johon he kuitenkin tarvitsevat hyvää ohjausta. Muutoksessa tärkeiksi asioiksi nousee miten muutos markkinoidaan henkilöstölle ja millä tavoin työntekijöiden toiminnan muuttuminen on mahdollista. Näiden asioiden vuoksi johtajan on tärkeää olla saatavilla ja tavoitettavissa. (Aro 2002: 69-70).

6.1 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus

Ennen kirjallisuuskatsauksen aloitusta tutkija osallistui oppilaitoksen informaation järjestämälle kurssille, jossa oli mahdollisuus harjoitella systemaattista tiedonhakuja. Tehtyä hakuprosessia ja sen toistettavuutta tuki se, että tutkija tallensi käytetyt hakutermit raportissa kirjallisesti. Tutkija teki hakuprosessista taulukkoa, mikä vahvisti hakuprosessin luotettavuutta. (Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2009: 56.)

Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin tutkimusten hakuun vain kahta sähköistä tietokantaa, jotka olivat Ovid Medline ja Cinahl. Näiden lisäksi käytettiin myös huolellisesti rajattuja haussa käytettyjä sanoja ja strategiaa. Jokaisesta tutkimuksesta haettiin alkuperäistutkimus, jolla voitiin saada tulokset mahdollisimman luotettaviksi. Kaikki tutkimukset olivat kolmen vuoden sisällä tehtyjä ja tieteellisiä tutkimuksia, millä voitiin varmistaa, että tieto oli ajantasaista. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt kaikki tutkimukset olivat englanninkielisiä ja tämän avulla säästyttiin mahdolliselta kieliharhalta. (Johansson ym. 2007: 34.)

Hakuun valituista sähköisistä tietokannoista jää kuitenkin osa tutkimuksista aina löytymättä. Tässä työssä ei käytetty tutkimusten täydentävään hakuun manuaalista hakua selaamalla esimerkiksi muiden tutkimusten lähdeluetteloita tai aihepiiriin lehtien lähdeluetteloita. Google Scholar internet hakukoneen kautta tehtiin muutama lisähaku ottamatta niitä kuitenkaan tutkimukseen mukaan.

Kirjallisuuskatsauksen englanninkielinen aineisto koostui 13 tutkimuksesta. Tutkimusten hakuvaiheessa käytettiin rajausta koskemaan vain niitä tutkimuksia, jotka vastasivat täysin tutkimuskysymykseen. Tämä toiminta tuki artikkeleiden luotettavuutta. (Johansson ym. 2007: 26.)

Luotettavuutta tutkimuksen teossa tuki se, että tutkija luki useita tiivistelmiä ja koko tutkimuksia prosessin aikana ja myös kirjasi kirjallisuuskatsausprosessin aikana jokaisesta tutkimuksesta erilliseen taulukkoon tutkimusten tekijän, julkaisumaan, tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävät, keskeiset tulokset, aineiston ja sen keruu menetelmät (Liite 1). Näiden lisäksi analyysivaiheessa tutkija kävi tutkimuksia läpi ja alleviivasi merkittävimmistä ilmaisuista tekstistä (Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2009: 42)

Suunniteltaessa integroitua kirjallisuuskatsausta olisi hyvä varata aikaa yhtä paljon kuin alkuperäistutkimuksen suunnitteluun. Suositellaan, että integroitua kirjallisuuskatsausta

tekisi vähintään kaksi henkilöä, koska näin voitaisiin varmistaa raportoinnin luotettavuus ja tutkimuksen työmäärä sekä subjektiivisuus vähenisivät. (Flinkman & Salanterä 2007, 98.) Tähän kirjallisuuskatsaukseen käytettiin paljon aikaa, mikä tukee luotettavuutta ja vähentävänä tekijänä on kuitenkin se, että tekijöitä oli vain yksi. Raportoinnin luotettavuutta parannettiin sillä, että englanninkieliset tutkimukset luettiin huolellisesti ja asiasisältö tarkistettiin useampaan kertaan.

6.2 Kirjallisuuskatsauksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyyttä tuki se, että tutkimusentekijä pyrki toimimaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa eettisten ohjeiden mukaisesti (ETENE). Tutkijan tavoitteena oli koko kirjallisuuskatsausprosessin aikana kuvata mahdollisimman hyvin saadut tulokset. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin lähdeviitteitä. Tutkimuksen tekijä oli aidosti kiinnostunut tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta ja myös siihen liittyvän uuden tutkimustiedon hankkimisesta. Tutkijan tavoitteena oli tuoda mahdollisimman kunnioittavasti muiden tutkijoiden saamat tulokset esille tutkimuksista myöskään ketään siinä loukaamatta. Prosessin aikana tutkimuksen tekijä ei ole tietoisesti loukannut kenenkään ihmisarvo tai ihmisryhmän moraalista arvoa. (Kankkunen- Vehviläinen-Julkunen 2009: 23.)

6.3 Johtopäätökset

Integroituun kirjallisuuskatsaukseen valittiin kolmetoista englanninkielistä tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia tarkasteltiin ja niistä tehtiin johtopäätöksiä vertailemalla niitä muihin aikaisempiin tutkimuksiin sekä osittain myös suomalaisen terveydenhuolto organisaatioon.

Johtamistyylin valinnalla ja lähestymistavalla organisaatiomuutoksen aikana on tärkeä merkitys erityisesti kun suunniteltu muutos koskee asiantuntija sisältöistä organisaatiota. Jos tällaiselle henkilöstölle tiedotetaan tulevista uusista asioista ja muutoksista henkilöstöä kuulematta, vaikuttaa tapa toimia myös voimakkaasti heidän asenteisiinsa. Huonot työskentely olosuhteet ja työvälineet vaikuttavat työntekijän työssä viihtyvyyteen ja sitoutumiseen.

Luottamuksen puute vähentää henkilöstön halua kertoa omista ajatuksistaan ja näkemysistään avoimesti. Työyhteisön ongelmista ei kerrota sellaiselle muutosjohtajalle, johon kohdistuu epäluottamusta. Hyvän ja luottavaisen ilmapiirin vallitessa henkilöstö uskaltaa ja haluaa jakaa ideoitaan sekä kokemuksiaan. Tämä lisää kehitykselle välttämätöntä muutoskykyä. Tällainen luottamuksen puute voi vähentää muutosjohtajan mahdollisuuksia vaikuttaa ja puuttua asioihin sekä ratkaista ongelmia. (Stenvall - Virtanen 2007: 79, 81.)

Muutosjohtajan on jäsennettävä ja selvitettävä sovitut tavoitteet sekä pyrittävä toimimaan järjestelmällisesti niiden mukaan päivittäisissä johtamistilanteissa. Eettinen ja myös oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen muodostuu avoimesta ja totuudenmukaisesta tiedonkulusta sekä alaisten kuulemisesta kaikissa työntekijöiden omaa työtään koskevilla päätöksillä ja muilla heille tärkeillä asioilla.

On hyvin tavallista, että organisaatiot epäonnistuvat muutoshankkeissaan, jolla pyritään saamaan muutosta toimintaansa. Organisaatiomuutoksessa olisi tärkeää kiinnittää myös riittävästi huomiota muutosvastarintaan, koska muutoin suunniteltu muutos voi vaikeutua tai voi jäädä kokonaan toteuttamatta. Organisaation toiminta pitäisi käynnistää alusta ja poistaa totutut tavat toimia. Organisaatioilla on oma menneisyys ja historia, toimintakulttuuri ja myös identiteetti, joita on mahdotonta muuttaa tai poistaa nopeasti. (Reger- Mullane- Gustafson- DeMarie 1994: 32 –33).

On myös tutkimuksia, joissa pohditaan asioita ja ongelmia, joita organisaation johtajat kohtaavat muutostilanteissa. Niissä selvitetään erilaisia vaikeuksia ja hidasteita, jotka sisältyvät organisaation työntekijöiden ja koko johdon sitoutumisen ylläpitämiseen silloin kun organisaatiossa yritetään aloittaa muutoksia ja muutoksiin liittyviä projekteja. (Atsalos- O'Brien - Jackson 2007: 576–584; Happell 2008: 53–59).

Organisaatiomuutoksen onnistumiseen vaikuttavia asioita ovat ymmärrys muutoksen luonteesta ja muutokseen liittyvästä muutosvastarinnasta ja siihen liittyvistä syistä sekä eri ilmenemismuodoista. Organisaation johdon täytyisi huomata miten työntekijät tulkitsevat ja kokevat johdon osalta tulleet viestit muutosprosessin aikana. Organisaatiojohdon tulee myös kyetä arvioimaan ja kyseenalaistamaan työntekijöiden vallitsevia ja nykyisiä ajattelumalleja. Johdon on tärkeä tietää, että kovin lyhyessä ajassa on hyvin vaikeaa muuttaa henkilöstön ajatusmalleja. (Reger 1994: 31–33).

6.4 Kehittämissuhteet ja jatkokutkimusaiheet

Johtaminen ja sen osaaminen on monipuolista ja vaativaa. Olisi tärkeää, että kaikilla terveydenhuollon alan johtajilla olisi tietoa, taitoa sekä tarvittava johtamisen alueen koulutus. Jatkokutkimusaihe olisi tutkimus, jossa kartoitettaisiin terveydenhuoltoa johtavilta henkilöiltä johtamisen koulutuksen tilannetta kouluttautumisen tason vaikutuksia omaan työhön ja työntekijöiden tyytyväisyyteen.

LÄHTEET

Aro, Antti 2002: Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy.

Atsalos Christine, O'Brien Louise & Jackson Debra 2007. Against the odds: experiences of nurse leaders in Clinical Development Units (Nursing) in Australia. *Journal of Advanced Nursing* 58 (6), 576–584

Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger: Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing* 2013, January. *Journal of Advanced Nursing* 69(4), 947–959. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x.

Charles R. Gowen, III Stephanie C. Henagan, Kathleen L. McFadden, Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in U.S. health care 2009

Key words: health care management, knowledge management, transformational leadership, quality management

Danielle Soares Silva, Andrea Bernardes, Carmen Silvia Gabriel, Fernanda Ludmilla Rossi Rocha, Graziela Caldana, The nurse's leadership within the context of emergency care services, *Revista Eletronica de Enfermagem* 01/2014

Dunham-Taylor Janne 2000. Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *The Journal of Nursing Administration* 30 (5), 241–250

Eklund Kenneth, 1992. Asiantuntija-yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12. Jyväskylän yliopiston monistuskeskus, Jyväskylä.

Flinkman, M., Salanterä, S. 2007. Integroitu katsaus eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M., Ääri, R-L. (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. 84–100.

Happell Brenda 2008. Barriers to implementing a nursing clinical development unit. *Contemporary Nurse* 29 (1), 53–59.

Heather K. Spence Laschinger, Carol A. Wong, Greta G. Gummings, Ashley L. Grau, Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational cultures in Reducing Workplace Incivility. *Nursing Economic* 01/2014

Helen Day, Engaging staff to deliver compassionate care and reduce harm , 10/2014 *British Journal of Nursing*.

Ikola-Norrbacka R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Vaasan yliopisto. Filosofintiedekunta. Väitöskirja

Jalava U. & Vikman A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin. WSOY. Dark Oy. Vantaa

Johansson, Kirsi-Axelin, Anna–Stolt, Minna–Ääri, Riitta-Liisa 2007: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A51.

Judy Mannix, Lesley Wilkes, John Daly, Attributes of clinical leadership in contemporary nursing: An integrative review, *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 08/2013

Juppo Virpi 2004. Organisaation muutoksen johtaminen. Liikelaitostamisen ja yhtiöittämisen muutosprosessien vertailu kahdessa valtionyhtiössä. Vaasan yliopisto, Vaasa

Juuti P & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava, Keuruu

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kanste Outi 2008a. Johtajuuden yhteys henkilöstön työhön sitoutumiseen ja haluun pysyä työssä. *Tutkiva hoitotyö* 6 (3), 18–24

Kanste Outi 2008b. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön yrittämisen haluun työssä, esimiestytyväisyyteen ja näkemyksiin esimestehokkuudesta. *Premissi. Terveys ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu* 2, 42–48

Kathleen L. McFadden Gregory N. Stock Charles R. Gowen III, *Leadership, safety climate, and continuous quality improvement: Impact on process quality and patient safety*, 2015

Kinnunen J. & Vuori J. 1999. Hoitotyön perusolottuvuudet ja toimintamallien muutokset. Teoksessa: Simoila R., Kangas R. & Ranta J. (toim.) *Hoitotyötä johtamaan*. Kirjayhtymä oy, Helsinki

Kinnunen J. 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen S & Lamintakanen J (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. WSOYpro Oy, Helsinki, 165–180

Koivuniemi T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampere

Kylmä, J., Rissanen, M-L., Laukkanen, E., Nikkonen, M., Juvakka, T. & Isola, A. 2008. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tietoa hoitotyön kehittämiseen. Esimerkkinä syöpä sairastavan nuoren vanhemman toivon vahvistaminen. *Tutkiva hoitotyö*. 6(2), 23–29.

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede* 18 (1), 37–45

Lamberg, T. & Lodenius, M. 2012. Systemaattinen tiedonhaku näyttöön perustuvaa

lääketiedettä etsittäessä. Käyvän hoidon ohjeistukset.

<http://www.kaypahoito.fi/web/kh/suositukset/naytaartikkeli/tunnus/kho00002>. Luettu

7.2.2015

Leach Linda Searle 2005. Nurse Executive Transformational Leadership and Organizational Commitment. *The Journal of Nursing Administration* 35 (5), 228–237

Lehto J. 2001. Vain hitaita ja vähittäisiä muutoksia. Teoksessa: Lehto J., Kananoja A., Kokko S. & Taipale V. (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuolto*. WSOY, Helsinki

Leslie Knudson, Developing internal talent necessary to fill perioperative leadership roles, *AORN Journal* 2/2014

Lindell J. 2011. Ongelmat muokkaamassa johtajuutta, organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä. *Premissi* 6, 24–30.

Mary Lynn Davis-Ajami, Linda Costa, Susan Kulik, Gap Analysis: Synergies And Opportunities for Effective Nursing Leadership. *Nursing Economic* 01/2014

Mash Bob, Mayers Pat, Conradie HOFFIE, Orayn Abe, Kuiper Marjan & Marais Joey 2008. How to manage organisational change and create practice teams: experiences of South African Primary Care Health Centre. *Education for Health* 21 (2) No. 132, 1–14

Mauno Saija & Virolainen Maarit 1996. Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa. *Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita* No. 95, Jyväskylä

McGuire Elaine & Kennerly Susan M. 2006. Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing Economics* 24 (4), 179–185

Mielonen Marja-Leena 2000. Psykiatrinen hoito: mistä ja mihin suuntaan? Oulun yliopistollisen sairaalan psykiatrian klinikan muutoksen historia ja sen arviointi. Väitöskirja. Oulun yliopisto, Oulu.

Niemelä M., Pirker A. & Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WS Bookwell Oy, Juva

Nigel Davies, Visible leadership: going back to the front line. 07/2013 *Nursing management - UK*

Patricia "Pidge" Gooch, Richard Hader Visionary Leader Award, 2015

Patala-Pudas, L. 2008. Kirjallisuuskatsaukset hoitotieteessä.. Hoitotieteen valtakunnallisen tutkijakoulun Pp-luennot. Tutkimusmenetelmät I, 31.3.2008. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. <http://www oulu.fi/hoitotiede/LeenaP-P.ppt>.

Reger Rhonda K., Mullane John V., Gustafson Loren T. & DeMarie Samuel M. 1994. Creating earthquakes to change organizational mindsets: executive commentary. The Academy of Management Executive. Briarcliff Manor 8 (4), 31–47

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Julkisojohtaminen 4. Vaasa.

Schildt Tiina, Partanen Pirjo & Suominen Tarja 2009. Transformationaalinen johtajuus: erikoissairaanhoidon osastonhoitajat muutosjohtajina. Premissi. Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 2, 42–49.

Stenvall Jari, Majoinen Kaija, Syväjärvi Antti, Vakkala Hanna & Selin Antti 2007. "Mees romppeines siihen". Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Stenvall Jari, Syväjärvi Antti & Vakkala Hanna 2008. "Kun romppeet ovat paikoillaan" Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Simoila R. 1999. Terveystieteiden johtamisen areenana. Teoksessa: Simoila R., Kangas R. & Ranta J. (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Simon, Herbert A. 1996. The Sciences of the Artificial. Kolmas painos. Cambridge, London: The MIT Press

Sinkkonen S, Taskinen H & Rissanen S. 2011. Sosiaali- ja terveystieteiden integrointi ja

johtaminen. Teoksessa Rissanen S & Lammintakanen J (toim.) Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki, 105–128.

Stenvall J, Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ståhle P. & Grönroos M. 2002. Knowledge management, tietopääoma yrityksen kilpailuekijänä. Ekonomia-sarjaa. WSOY, Porvoo

Syväjärvi A. & Stenvall J. 2003. Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisen johtajana. Hallinnon Tutkimus 22 (2), 116-127.

Taskinen H. 2011. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen S & Lammintakanen J (toim.) Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki, 145–164.

Takala Tuomo, 2007, Muutosjohtaminen – Haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohtajalle. Vol. 12, No. 2, ISSN 1239-2685, Publisher: Business and Organization Ethics Network. Verkkodokumentti. < http://ejbo.jyu.fi/articles/0601_3.html > Luettu 13.3.2015.

Taskinen Helena, Sinkkonen Sirkka & Kinnunen Juha 1995. Sosiaalija terveystieteiden yhdistämisen alkuvaiheet Kuopiossa. Työntekijöiden kokemuksia ja arvioiteja. Kuopion yliopisto, Kuopio

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Latvia: Livonia Print. Tammi.

Työterveyslaitos. 2014. Muutosjohtaminen. Verkkodokumentti. <http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx> . Luettu 15.3.2015.

Tähtinen, H. 2007. Systemaattinen tiedonhaku hoitotieteen näkökulmasta. Teoksessa

Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M., Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. 10–45.

Ursula Clarke ja Diane Marks-Maran Nurse leadership in sustaining programmes of change, 02/2014 British Journal of Nursing.

Venturato Lorraine, Kellett Ursula & Windsor Carol 2007. Nurses' experiences of practice and political reform in longterm aged care in Australia: implications for the retention of nursing personnel. Journal of Nursing management 15 (1), 4–11

Vesterinen, Soili, Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. väitöskirja 2013, Oulun yliopiston tutkijakoulu; Oulun yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystieteidenlaitos.

Vuorinen S. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Liite1 Tutkimukset n=13

1(2)

Tutkimus	Tutkija/ vuosi/maa	Tutkimuksen tarkoitus/ tehtävät	Aineisto ja sen keruu	Keskeiset tulokset
Authentic leadership, Performance, and job Satisfaction: the mediating Role of empowerment	Carol A. Wong, Heather K. S. Laschinger/ 2013/ USA	Tarkoituksena oli selvittää aidon johtamisen vaikutuksia työyhteisöön.	Kysely, 600 hoitajaa, joista 280 vastasi	Aidolla johtamisella on positiivisia vaikutuksia työntekijöihin. Työssä viihtyminen ja työskentelyn tehokkuus lisääntyivät.
Knowledge management as a mediator for the efficiency of transformational leadership and quality management initiatives in U.S. health care.	Charles R. Gowen, III, Stephanie, C. Henagan, Kathleen L. McEadden/ 2013/ USA	Käsiteltiin muutosjohtamista, laadun kehittämistä ja tietojohdantamista	Kysely- tutkimus	Tulokset paljastivat, että muutosjohtaminen ja laatujohtaminen kehittivät tietojohdantamista. Nämä lisäyivät organisaation suorituskykyä.
The nurse's leadership: Within the context of Emergency care service.	Daniella Soares Silva, Andrea Bernardes, Carmen Silvia Gabriel, Fernanda Ludmilla Rossi, Rocha, Graziela Caldana/ 2014/ Brasilia.	Tutkimuksessa oli kerätty aineistoa päivystyspoliklinikka työskentelystä vuosina 2001-2012 erilaisista johtamistyyleistä, johtamisstrategioista ja johtamisen kehittämisestä.	Kysely tutkimus	Ei saatu kovin hyvää riippuvuutta eli käytäntöiden ja tutkimustulosten kesken ei nähty suoraa riippuvuutta.
Engaging staff to deliver And compassionate care Reduce harm.	Helen Day/ 2014/ U.K.	Tarkoituksena oli selvittää johtajan sellaisia ominaisuuksia, joilla saadaan työntekijät sitoutumaan työhönsä ja voimaan työssään hyvin.	Kysely tutkimus	Työntekijöiden sitoutuminen työyhteisöön mahdollistuu onnistuneella, inhimillisellä, ymmärtävällä ja opettavalla johtamisella. Näin voidaan varmistaa turvallisen ja inhimillisen hoidon toteutuminen.
Resonant leadership and workplace empowerment: the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility.	Heather K., Spence Laschinger, Carol A. Wong, Greta G. Gummings, Ashley L. Grau/ 2014/ USA	Tutkimuksen mukaan positiivinen johtajuus voimaannuttaa hoitajia ja vähentää työpaikan sivustymätöntä käytöstä sekä burnoutteja.	Kysely tutkimus	Positiivisen johtamisen avainsana on terveen työpaikan rakentamisessa, jollaisessa sairaanhoitajat pysyvät töissä myös niinä aikoina kun on pulaa hoitajista.
Attributes of clinical leadership in contemporary nurse: an integrative review, a journal for the Australian nursing profession.	Judy Mannix, Lesley Wilkes, John Daly/ 2014/ USA	Tutkimuksessa käsiteltiin johtamisen määritelmiä ja ominaisuuksia.	Integroitu kirjallisuus katsaus	Tutkimuksessa oli käytetty vanhoja tutkimuksia 10 kappaletta. Näistä tutkimuksista haettiin johtamisen määritelmiä ja ominaisuuksia.
Leadership, safety climate and continuous quality improvement: impact on process quality and patient safety.	Kathleen L. McEadden, Gregory N. Stock, Charles R. Gowen III/ 2015/ USA	Artikkelissa tutkittiin johtajuutta, turvallista ympäristöä ja jatkuvaa laadun parantamista sekä näiden vaikutusta hoitoprosessiin ja potilasturvallisuuteen.	Kysely- tutkimus	Tarkoituksena oli esittää tutkimusmalli, jossa muutosjohtaminen ja jatkuva parantaminen tehostavat laatua ja potilasturvallisuutta.
Developing internal talent necessary to fill perioperative leadership roles.	Leslie Knudson/ 2015/ USA	Tutkimuksessa kartoitettiin mistä löytyy hyviä johtajia-kykyä.	Artikkeli johtamistaidoista sisältäen kirjallisuuskatsauksen.	Seuraajien suunnittelu ja lahjakkuuksien koordinointi pitäisi olla yksinään kaikissa terveydenhuollon organisaatioissa.

Tutkimus	Tutkija/ vuosi/maa	Tutkimuksen tarkoitus/ tehtävät	Aineisto ja sen keruu	Keskeiset tulokset
Gap analysis.Synergies and opportunities for effective nursing leadership.	Mary Lynn Davis-Ajami, Linda Costa, Susan Kulik/ 2013/USA	Tutkimuksessa etsittiin parhaita käytäntöjä (best practices) ja tehtiin parhaiden käytäntöjen vertailua. Omia toimintoja verrattiin /benchmarking) vastaaviin toimintoihin.	Swot analyysi ja teorian esitys koskien ortopedia ja trauma yksikköä.	Tutkimuksessa todettiin, että johtajat tarvitsevat aikaa ja työkaluja toimintatapojen käyttöön ottoon ja muutoksen aikaansaamiseen kuten myös kehityksen seuraamiseen ja arvioimiseen.
Visible leadership: going back to the front line.	Nigel Davies/ 2013/U.K.	Tutkimuksessa tutkittiin johtamisen muutoksia ja sen tuloksia kun seniori johtajat on laitettu takaisin muiden kanssa tekemään potilastyötä.	Leadership artikkeli, jossa vertaillaan eri teollisuuden aloja terveydenhuoltoon.	Tärkeitä asioita olivat yhdessä voimaantuminen, yhdessä oppiminen, ammatillinen verkostoituminen, keskusteleminen ja muutoksen johtaminen yhdessä.
Richard Hader: visionary leader award.	Patricia "Pidge" Gooch/2014/ USA	Tutkimus osastonhoitajasta, joka oli saanut palkinnon muutosjohtamisesta.	Haastattelu-tutkimus.	Työssään hän oli panostanut hyvään ilmapiiriin, nuorten ohjaukseen ja johtajuuden kehittämiseen.
Nurse leadership in sustaining programmes of change.	Ursula Clarke, Diane Marks-Maran/ 2014/U.K.	Tutkivat kuinka paljon on muutosjohtamisesta tutkimuksia ja muutosjohtamisen ylläpitämisestä.	Kyselytutkimus Henkilökuntaa 3700 ja 11 osastoa.	Tutkimuksen mukaa siitä huolimatta, että on paljon tutkimuksia muutoksen johtamisesta niin näyttää sille, että muutoksen johtamisen ylläpitämisestä on puutteellisesti tietoa.
Nurse managers as transformational and transactional leaders.	McGuire Elaine, Kennedy Susan M./2013/USA	Tutkittiin modernin muutosjohtamisen vaikutuksia henkilökunnan sitouttamiseen.	Kyselytutkimus, johon osallistui 11 sdaa, joissa oli vähintään 150 vuodepaikaa.	Muutosjohtajan tärkein ominaisuus on kyky vaikuttaa henkilökunnan asenteisiin. Prosessi johtaa korkeampaan sitoutumiseen.

Liite 2

Taulukko Hakutulosten määrä tietokannoittain			
Tietokanta	Hakusanat	Hakutulokset	Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetut
CINAHL	Nursing management	450	6
CINAHL	transformational leadership health care	112	5
OVID Medline	transformational leadership health care	143	2

Liite 3

1(21)

Alkuperäisilmaukset, pelkistykset ja alauokat

Mitkä ovat toimivia muutosjohtamismenetelmiä hoitotyössä

Johtamisen ominaispiirteet**Hyvät viestintätaidot****ALKUPERÄISILMAUS**

Parantamalla viestintäprosesseja esimerkiksi osastokokouksilla, potilashoitotapahtumilla ja tiimien briifauksella yhteisöt voivat kannustaa ja rohkaista innovaatioihin ja luovuuteen, jotka taas lisäävät työn vaihtelevuutta sekä rikkautta.

PELKISTETTY ILMAUS

Viestintä prosessien parantaminen kokouksilla.

Viestintä prosessien parantaminen potilashoito tapahtumilla.

Viestintä prosessien parantaminen briifaamalla yhteisöjä.

Viestintä prosessien parantaminen kannustaa innovaatioihin.

Viestintä prosessien parantaminen rohkaisee luovuuteen.

Viestintä prosessien parantaminen lisää vaihtelevuutta.

Viestintä prosessien parantaminen rikastuttaa työtä.

ALALUOKKA

Aktiivinen kuuntelu

Kyky molemmin puoliseen kommunikointiin

Kyky olla roolimallina

2(21)

ALKUPERÄISILMAUS

Johdon täytyy olla karismaattinen, johtajan täytyy inspiroida ja motivoida tiimiä, stimuloida älyllisesti henkilökohtaiset ominaisuudet huomioon ottaen.

PELKISTETTY ILMAUS

Johdon täytyy olla karismaattinen. Johtajan täytyy inspiroida. Johtajan täytyy stimuloida älyllisesti. Johtajan täytyy ottaa henkilökohtaiset ominaisuudet huomioon.

ALALUOKKA

Esimiesten johtamistaidot ja ominaisuudet. Helposti lähestyttävä. Toiminta luotettavaa Johtajan ammattitaito

Näkyvä avainhenkilö**ALKUPERÄISILMAUS**

Johtajat parhaiten lisäävät sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä toimimalla avoimesti, johtamalla hyvin sekä korkeiden eettisten normien mukaan.

PELKISTETTY ILMAUS

Johtajien avoimuus lisää työtyytyväisyyttä. Hyvä johtaminen lisää työtyytyväisyyttä. Johtaminen korkeiden eettisten normien mukaan lisää sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä. Johtamisen tavalla on vaikutusta työtyytyväisyyteen.

ALALUOKKA

Toiminta avointa ja kannustavaa. Työkavereiden arvoja arvostava. Positiivinen asenne hoitajan tehtäviin. Ammattimainen johtaminen

Työntekijän tukeminen

3(21)

ALKUPERÄISILMAUS

Karismaattinen johtajuus ja kannustava ilmapiiri ovat keskeiset asiat, koska nykyajan ilmapiiri odottaa johtajilta kykyä ohjata ja mentoroida henkilökuntaa.

PELKISTETTY ILMAUS

Karismaattinen johtajuus on keskeinen asia. Kannustava ilmapiiri on keskeinen asia. Johtajalta odotetaan kykyä mentoroida henkilökuntaa.

ALALUOKKA

Motivoi ja kannustaa muita. Kannustaa oppimaan. Motivaattori ja voimaannuttaja. Mentoroi opiskelijoita ja työkavereita

ALKUPERÄISILMAUS

Aidossa johtamisessa painotetaan esimiesten keskeistä roolia kun halutaan kehittää alaisia seuraavilla osa-alueilla kuten asioiden oppiminen, itsenäinen tekeminen, tiedot ja taidot ja sekä työtyytyväisyys.

PELKISTETTY ILMAUS

Aito johtaminen johtajan keskeinen rooli. Aito esimies kehittää alaisen oppimista, kehittää alaisen itsenäistä tekemistä. kehittää alaisen tietoja. kehittää alaisen taitoja kehittää alaisen työtyytyväisyyttä.

ALALUOKKA

Hyvin läsnä oleva johtaja. Kannustaa opiskelemaan ja oppimaan. Auttaa ymmärtämään tilanteiden eri näkökohtia.

Tiimin ja yhteistyösuhteiden vahvistaminen

4(21)

ALKUPERÄISILMAUS

Tutkijat ja kirjoittajat ovat tutkimuksissaan sairaanhoidon esimiesten johtamistaidoista todenneet niiden olevan tärkeä myötävaikuttava hoitohenkilökunnan tyytyväisyyteen työssään.

PELKISTETTY ILMAUS

Esimiesten johtamistaidot myötävaikuttavat. Esimiesten johtamistaidot vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Johtamistaidot lisäävät työtyytyväisyyttä. Johtamistaidoilla on vaikuttavuutta.

ALALUOKKA

Kurinalainen tiimin johtaminen
Kyky suhteiden arviointiin
Hyvät neuvottelutaidot.
Suunnan näyttäminen
Kyky tunnistaa signaaleja yksilöiltä ja koko organisaatiolta.

ALKUPERÄISILMAUS

Silloin kun toimitaan tiimeissä saavutetaan parempi osallistuminen, sitoutuminen ja stressitaso on alhaisempi kuin yksin työskentelevillä, sekä henkilöstön on helpompi lähestyä esimiehiä

PELKISTETTY ILMAUS

Tiimityöskentely tehostaa osallistumista, sitouttaa, yhteisöllistää, vähentää stressiä helpottaa kontaktointia. lähentää esimiehiä ja työntekijöitä.

ALALUOKKA

Suhteiden parantaminen.
Neuvottelu ja tukeminen
Mobilisoi tiimejä
Vahvistaa omia ja tiimin taitoja
Tiedon jakaminen ja kyky tehdä aloitteita lisääntyy.

ALKUPERÄISILMAUS

Tiimit ovat paras tapa saattaa strategiat käytäntöön, koska tiimit tarjoavat jatkuvuuden.

Hyvä tiimityöskentely voi parantaa potilaiden ja asiakkaiden saamaa hoitoa, koska tutkimusten mukaan mitä enemmän tiimityö on käytössä sairaaloissa, sitä pienempi on potilaskuolleisuus.

PELKISTETTY ILMAUS

Tiimissä strategiat helpompi saada käytäntöön. tukee jatkuvuutta.

Tiimissä toimitaan samalla tavalla.

Tiimityö parantaa potilaiden

hoitoa.

Tiimityö parantaa asiakkaiden hoitoa.

Tiimityö parantaa osaamista.

Tiimityö pienentää potilaskuolleisuutta.

ALALUOKKA

Neuvottelu ja

tukeminen

Mobilisoi tiimejä.

Tiedon jakaminen

ja kyky tehdä

aloitteita.

Johtajan hyvät henkilökohtaiset ominaispiirteet

6(21)

Aito johtajuus**ALKUPERÄISILMAUS**

Mitä enemmän johtajat näyttäytyvät aitoina, rehellisen empaattisina, tasapainottaen toimintaa, itsetietoisina ja korkealla eettisellä tasolla, sitä enemmän hoitajat hahmottavat ja huomaavat pääsevänsä käsiksi työpaikkansa rakenteisiin ja ovat tyytyväisiä omaan työhönsä, tekevät itseanalyysiä ja tekevät myös tutkitusti tehokkaammin töitä.

PELKISTETTY ILMAUS

Johtajan aitous tasapainottaa.
 Johtajan rehellisyys tasapainottaa.
 Johtajan empaattisuus tasapainottaa.
 Johtajan itsetietoisuus lisää hahmottamista.
 Johtajan eettinen toiminta lisää huomiointia.
 Johtajan eettinen toiminta lisää käsitystä.
 Työn jakaminen lisää itseanalyysiä.
 Työn jakaminen lisää monipuolisuutta.
 Työhallinta lisää tehokkuutta.
 Työn monipuolisuus lisää työn iloa.
 Monipuolinen toiminta lisää tyytyväisyyttä
 Johtajan avoin toiminta tasapainottaa.

ALALUOKKA

Omana itsenä esiintyvä johtaja.
 Positiivisia vaikutuksia johtajana ja työntekijöiden välisiin suhteisiin.
 Työntekijöiden tehokkuuden lisääntyminen.

Positiivinen johtajuus

7(21)

ALKUPERÄISILMAUS

Aidot johtajat käyttävät hyväkseen elämän kokemusta, psykologista kapasiteettiaan ja tukevaa organisaatioilmastoa. Näin he tuottavat parempaa itsevarmuutta ja itsesäänneltyä positiivista käyttäytymistä.

PELKISTETTY ILMAUS

Johtajan elämäkokemus lisää itsevarmuutta.
 Johtajan psykologinen kapasiteetti lisää itsevarmuutta.
 Johtajan elämäkokemus tukee ilmapiiriä.
 Johtajan psykologinen kapasiteetti tukee ilmapiiriä.
 Hyvä ilmapiiri lisää itsevarmuutta.
 Hyvä ilmapiiri lisää positiivisuutta.
 Hyvä ilmapiiri lisää hyvää käytöstä.

ALALUOKKA

Ammattimainen käytös.
 Selvittää konfliktteja.
 Terveen työpaikan rakentaminen.
 Kyky ilmaista itsensä luotamuksella.
 Osallistava ote potilastyöhön.
 Vähentää työpaikan burnoutteja ja sivistymätöntä käytöstä.

Muutoksen johtaminen

8(21)

ALKUPERÄISILMAUS

Johtajille on tärkeää painottaa avoimuutta, tasapainoitettuja prosesseja, itsetietoisuutta ja korkeita eettisiä standardeja, jotta voidaan lisätä sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä ja suorituskkyä työpaikalla.

PELKISTETTY ILMAUS

Johtajien on oltava avoimia. Ehdottaa erilaisia lähestymismalleja nykylantteeseen
 Johtajien on käytettävä hyviä toimintamalleja.
 Johtajien on käytettävä hyväksi todettuja prosesseja.
 Johtajien on käytettävä tsetietoisuutta.
 Johtajien on käytettävä korkeita eettisiä standardeja.
 Johtajien on lisättävä sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä.
 Johtajien on lisättävä sairaanhoitajien suorituskkyä.

ALALUOKKA

Ehdottaa erilaisia lähestymismalleja nykylantteeseen
 Kannustaa hakeamaan uusia työtapoja.
 Kyky jakaa oma tietämys muiden kanssa.
 Oma näkemys tulevaisuudesta.

Työntekijöiden sitouttaminen

9(21)

ALKUPERÄISILMAUS

Positiiviset ja kannustavat johtamistyylit vähentävät potilaskuolleisuutta ja kehittävät hoitajien terveyttä, työtyytyväisyyttä, omistautumista organisaatiolle, hyvää työmotivaatiota ja aikomusta jatkaa työpaikassa.

PELKISTETTY ILMAUS

Positiivinen johtaminen vähentää potilaskuolleisuutta.

Positiivinen ja kannustava johtaminen kehittää hoitajien terveyttä.

Positiivinen ja kannustava johtaminen lisää työtyytyväisyyttä.

Positiivinen ja kannustava johtaminen lisää omistautumista organisaatiolle.

Positiivinen ja kannustava johtaminen lisää hyvää työmotivaatiota.

Positiivinen ja kannustava johtaminen lisää aikomusta jatkaa työpaikassa.

ALALUOKKA

Laadun ja potilasturvallisuuden kasvu.

Terveen työpaikan rakentaminen.

Positiivinen asenne hoitajan tehtäviin.

Inhimillinen, ymmärtävä ja opettava johtaminen.

Turvallisen hoidon toteutuminen.

Mitkä tekijät edistävät henkilökunnan työtyytyväisyyttä muutosprosessissa

10(21)

Työtyytyväisyys**Muutoksen johtaminen yhdessä.****ALKUPERÄISILMAUS**

Kun esimiehet ja johtajat ovat etulinjassa, kentällä siitä on hyötyä laadun kehittämiseksi ja henkilökunnan työtyytyväisyydelle.

Takaisin tehtaan lattialle menosta on hyötyä potilaskokemuksen oppimisessa ja henkilökunnan mielialan aistimisessa mutta sitä ei pidä kuitenkaan käyttää oman profiilin nostamiseen tai oman nerokkuuden esille tuomiseen.

PELKISTETTY ILMAUS

Kun esimiehet ovat kentällä paranee laadun kehittäminen.

Kun esimiehet ovat kentällä paranee henkilökunnan työtyytyväisyys.

Takaisin tehtaan lattialle menosta esimiehelle on hyötyä potilaskokemuksen oppimisessa.

Takaisin tehtaan lattialle menosta esimiehelle on hyötyä henkilökunnan mielialan aistimisessa.

Takaisin tehtaan lattialle menossa esimies ei saa nostaa omaa profiiliaan.

Takaisin tehtaan lattialle menossa esimies ei saa korostaa omaa nerokkuuttaan.

ALALUOKKA

Esimiesten työskentely yhdessä

työntekijän kanssa.

Yhdessä voimaantuminen.

Ammatillinen verkostoituminen.

Yhdessä

keskusteleminen.

ALKUPERÄISILMAUS

Kun henkilökunta työskentelee rinnakkain ja yhteistyössä ovat vasteajat lyhyemmät ja tehokkaammat nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

PELKISTETTY ILMAUS

Yhdessä työskentely lisää tehokkuutta, lisää yhdessä osaamista, nopeuttaa sopeutumista, tukee muutoksissa.

ALALUOKKA

Esimiesten työskentely yhdessä työntekijöiden kanssa.

Yhdessä voimaantuminen. Yhdessä oppiminen. Ammatillinen verkostoituminen. Yhdessä keskusteleminen.

Parhaat käytännöt ja toimintojen vertailu

12(21)

ALKUPERÄISILMAUS

Sairaanhoidon johtajat ovat korvaamattomia hyvänlaatuisten hoitoympäristöjen luomisessa. Näissä ympäristöissä säilyy ja vahvistuu tyytyväinen hoitohenkilökunta. Johdon jatkuvan laadun parantamisen aloitteet ovat positiivisesti yhteydessä parantuneeseen toimintatavan laatuun. Ne ovat myös sidoksissa korkeampaan sairaalan saamaan potilaiden kuntoutustason mittaukseen, joka liittyy potilasturvallisuuteen.

PELKISTETTY ILMAUS

Sairaanhoidon johtajat ovat korvaamattomia, luovat hyvänlaatuisia hoitoympäristöjä. Sairaanhoidon johtajien ympäristöt vahvistavat, hoitohenkilökunta säilyy. Sairaanhoidon johtajien henkilökunta on tyytyväinen. Laadun parantamisen aloitteet muuttavat toimintatapoja. Laadun parantamisen aloitteet parantavat toimintatapoja. Laadun parantaminen on nostanut potilaiden kuntoutumistasoa. Laadun parantaminen on parantanut potilasturvallisuutta. Johdon sitoutuminen laadun parantamiseen sitouttaa henkilökuntaa.

ALALUOKKA

Toimintatapojen käyttöönottoon aikaa ja työkaluja. Kehityksen seuraaminen ja arvioiminen. Laadun kehittämisen ja tietojohdantien. Suorituskyvyn kasvu organisaatiossa. Laadun ja potilasturvallisuuden kasvu.

ALKUPERÄISILMAUS

Esimiehet tarvitsevat työkaluja, joilla he löytävät ja sulkevat olemassaolevat kuilut käytännön elämän ja palvelun tavoitetilan välillä, sekä laadun ja hoitotulosten. -

Esimiesten pitää tunnistaa, mitata, havainnoida ja suorittaa kohtuullisia toteutettavia tuloksia auttaakseen organisaatioita tekemään säätöjä, jotka kohdistuvat kuiluihin sen välillä mitä on haluttu ja mitä ovat todellisen elämän olosuhteet.

PELKISTETTY ILMAUS

Esimiehet tarvitsevat työkaluja löytämiseen. Esimiehet tarvitsevat työkaluja olemassa olevien kuilujen sulkemiseen. Esimiehet tarvitsevat työkaluja käytännön elämän ja palvelun tavoitetilan välille. Esimiehet tarvitsevat työkaluja laadun ja hoitotulosten mittaamiseen. Esimiesten pitää tunnistaa. Esimiesten pitää mitata. Esimiesten pitää havainnoida. Esimiesten pitää suorittaa kohtuullisia toteutettavia tuloksia. Esimiesten pitää auttaa organisaatiota tekemään säätöjä. Esimiesten pitää osata löytää oikeat asiat. Esimiesten pitää osata käyttää työkaluja.

ALALUOKKA

Kehityksen seuraaminen ja arvioiminen. Suorituskyvyn kasvu organisaatiossa. Toimintatapojen käyttöönottoon aikaa ja työkaluja.

ALKUPERÄISILMAUS

Innostuneen hoidon antaminen johtaa turvallisempaan hoitoon mutta tämä tapahtuu ainoastaan silloin kun henkilökunta on sitoutunut ja johtaminen on tehokasta.

On tärkeää ymmärtää sairaanhoitajien käytöstä, jotta osataan arvioida hoitoa. Sitouttamisen työkalu mahdollistaa tehokkaan muutoksen hoitohenkilökunnan sitouttamisessa.

PELKISTETTY ILMAUS

Hoitajien sitoutuneisuus lisää työn turvallisuutta.

Hoitajien sitoutuneisuus lisää innostusta.

Tehokas johtaminen lisää työn turvallisuutta.

Tehokas johtaminen lisää sitoutuneisuutta.

Hoitajien sitoutuneisuus tukee johtamisen tehokkuutta.

Sairaanhoitajan käytös vaikuttaa hoidon laatuun.

Hoidon arviointi vaikuttaa hoidon laatuun.

Sitouttaminen mahdollistaa muutoksen toiminnoissa.

ALALUOKKA

Työntekijät tukevat kuulluksi suunnittelussa.

Uusien lähestymistapojen ylläpitäminen.

Tiedon vastaanottaminen muutostarpeista.

Muutosehdotusten vastaanottaminen.

Hyvät työskentelyolosuhteet**ALKUPERÄISILMAUS**

Lopputulokset esittävät, että sellaiset johtajat, jotka painottavat avoimuutta, tasapainoisia prosesseja, itsetuntemusta ja korkeita eettisiä ohjeita myös tehokkaasti lisäävät sairaanhoitajien parempia työpaikkajärjestelyjä, jotka vastavuoroisesti parantavat työntekemisen tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä työhön.

PELKISTETTY ILMAUS

Johtamisen avoimuutta painottavat parantavat työolosuhteita. Johtamisen tasapainoisia prosesseja käyttävät lisäävät sairaanhoitajien parempia työpaikkajärjestelyjä. Johtajan itsetuntemus vaikuttaa työpaikkajärjestelyihin. Johtajan korkea eettinen toiminta vaikuttaa työyhteisöön. Hyvä johtaminen lisää työskentelyn tehokkuutta. Hyvä johtaminen lisää työtyytyväisyyttä työhön.

ALALUOKKA

Johtajuuden kehittäminen Työolosuhteiden parantaminen. Työnteon tehostuminen. Työtyytyväisyyden lisääntyminen.

ALKUPERÄISILMAUS

Sellaiset työympäristöt, jotka tarjoavat pääsyn tietoon, resursseihin ja tukeen avoimesti sekä mahdollisuuden oppimiseen ja kehittymiseen voimistavat ja mahdollistavat, että sairaanhoitajat saavat työkokonaisuudet valmiiksi. Johtaminen tunneälyllä, työympäristön vahvistaminen ja hyvien organisaatiokäytösmallien merkitys työpaikan ilmapiirin parantamisessa eli huonon käytöksen vähentämisessä.

PELKISTETTY ILMAUS

Tiedon jakaminen tehostaa työn tekoa. Riittävät resurssit tehostavat työskentelyä. Riittävä tuki tehostaa työskentelyä. Tiedon jakaminen mahdollistaa oppimisen. Riittävät resurssit mahdollistavat kehittymisen. Hyvä työympäristö mahdollistaa työn valmistumisen. Tunneäly johtaminen vahvistaa työyhteisöä. Organisaatiokäytösmalli vähentää huonoa käytöstä. Hyvä ilmapiiri vahvistaa työyhteisöä.

ALALUOKKA

Työn jakaminen ilman uhatuksi tulemisen tunnetta. Nuorten ohjaus. Kuulluksi tulemisen kokemus. Hyvä työympäristö. Hyvä ilmapiiri.

ALKUPERÄISILMAUS

Tehtävien jakaminen ja kierto vaikutti positiivisesti työtyytyväisyyteen rakenteellisen vahvistumisen kautta. Sairaanhoidon esimiehet, jotka johtavat aidolla menetelmällä ja jotka järjestävät alaisilleen pääsyn tiedostoihin ja antavat heille mahdollisuuksia oppimiseen ja kasvuun, ja antavat riittävästi tukea sekä resursseja, niin he saavat aikaan hyvänlaatuisen ja tukevan työympäristön.

PELKISTETTY ILMAUS

Tehtävien jakaminen luoposiivisuutta. Tehtävien jakaminen vahvistaa työyhteisöä. Tehtävien kierto lisää osamista. Tehtävien kierto lisää työtyytyväisyyttä. Aito johtaja jakaa tietoa. Aito johtaja jakaa tehtäviä. Aito johtaja lisää oppimista. Tiedon jakaminen lisää oppimista. Tiedon jakaminen lisää kasvua. Aito johtaja antaa tukea. Aito johtaja lisää resursseja. Aito johtaja luo hyvänlaatuisen työympäristön. Aito johtaja luo tukevan ympäristön.

ALALUOKKA

Hyvä ilmapiiri Työn jakaminen ilman uhatuksi tulemisen tunnetta. Osaamisen lisääntyminen. Yhdessä tekeminen.

ALKUPERÄISILMAUS

Johtaminen tunneälyllä, työympäristön vahvistaminen ja hyvien organisaatiokäytösmallien merkitys työpaikan ilmapiirin parantamisessa eli huonon käytöksen vähentämisessä.

PELKISTETTY ILMAUS

Tunneäly johtaminen vahvistaa työyhteisöä. Organisaatiokäytösmalli vähentää huonoa käytöstä. Hyvä ilmapiiri vahvistaa työyhteisöä.

ALALUOKKA

Tunneäly johtamisen taidot vähentää työpaikan sivistymätöntä käytöstä.

Mitkä tekijät tukevat muutoksen pysyvyyttä

18(21)

Johtajuus ja muutosohjelman pysyvyys**Muutoksen pysyvyys****ALKUPERÄISILMAUS**

Terveystieteiden muutosohjelmien pysyvyyteen ja käytettävyyteen vaikuttavat ohjelman modifiointi eli muuttaminen tarpeen mukaan, muutosohjelmaan osallistuu todellinen ammattilainen, uusi johtamismalli sopii organisaation missioon ja prosesseihin, hoitohenkilökunta ja potilaat saavat hyötyä tästä muutosjohtamisesta, muiden lähiorganisaatioiden vastuuhenkilöt antavat tukensa tälle muutosjohtamiselle, tärkeinä pidettävien asioiden muistaminen eli johtajuus, osallistuminen ja käytettävyys.

PELKISTETTY ILMAUS

Muutosohjelman muuntautumiskyky tarpeen mukaan. Muutosohjelmassa osallistuu todellinen ammattilainen. Muutosohjelma sopii organisaation missioon. Muutosohjelma sopii organisaation prosesseihin. Muutosohjelmasta hyötyy hoitohenkilökunta. Muutosohjelmasta hyötyvät potilaat. Muutosohjelmaan saadaan tukea muilta lähiorganisaatioilta. Muutosohjelmaa saa tuetaan monipuolisesti. Muutosohjelmaan osallistuu myös lähiorganisaatiostuut. Muutosohjelmassa muistetaan johtajuus. Muutosohjelmassa muistetaan osallistuminen. Muutosohjelmassa muistetaan sen käytettävyys.

ALALUOKKA

Muutosohjelman modifiointi eli muuttaminen tarpeen mukaan. Johtamismallin sopivuus organisaatioon. Hoitohenkilökunnan ja potilaiden hyöty. Lähiorganisaatioiden tuki.

ALKUPERÄISILMAUS

Kulttuuri ei muutu jos vain halutaan muuttaa sitä, kulttuuri muuttuu kun organisaatio on muuttunut.

Organisaation pitää tehdä riskianalyysi, jotta saadaan selville uudet menettelytavat halvaannuttamatta aikaisempia käytäntöjä ja henkilökunnalle pitää antaa aikaa sopeutua uuteen ajattelutapaan.

ALKUPERÄISILMAUS

Työpaikkakulttuuri muuttuu kun organisaation ihmiset kokevat itse muutoksen ja työpaikkakulttuuri heijastelee sitä todellisuutta, missä työntekijät työskentelevät joka päivä ja heidän jokapäiväisiä tekemisiään

PELKISTETTY ILMAUS

Kulttuuri ei muutu halusta. Kulttuuri tarvitsee muuttuakseen toiminnan.

Kulttuuri muuttuu koko organisaation tuella.

Organisaatiolla oltava riskianalyysi.

Organisaation selvitettävät uudet toimivat toimintatavat. Organisaation muutos

ei saa tyrehdyttää toimintaa.

Organisaatio muutoksen on tuettava toimintaa.

Organisaation henkilöstöä tuettava muutoksessa.

Organisaation henkilöstö tarvitsee aikaa sopeutumiseen.

Organisaation on tuettava uuden oppimista.

PELKISTETTY ILMAUS

Työpaikkakulttuuri muuttuu työntekijöiden kokemuksista. Työpaikkakulttuuri muuttuu työntekijöiden muutoksen kokemuksista. Työpaikkakulttuuri muuttuu heijastaen työntekemisen todellisuutta.

Työpaikkakulttuuri muuttuu jokapäiväisistä tekemisistä.

ALALUOKKA

Johtamismallin sopivuus organisaatioon.

Muutosohjelman modifiointi eli muuttaminen

tarpeen mukaan.

Muutokseen uskova johtaja.

ALALUOKKA

Johtamismallin sopivuus organisaatioon.

Hoitohenkilökunnan ja potilaiden hyöty.

Onnistunut muutosohjelma

20(21)

ALKUPERÄISILMAUS

Kun henkilö havaitsee, että sen osallistumista arvostetaan niin huolehtiminen ja lojaalisuus lisääntyy työnantajaa kohtaan. Työntekijät tarvitsevat kannustusta, viestintää ja osallistumista päätöksentekoon sekä heidän itsenäisiä työsuorituksia ja ehdotuksia tulee arvostaa.

PELKISTETTY ILMAUS

Työntekijän arvostetuksi tuleminen lisää huolehtimista työnantajastaan. Työntekijän arvostetuksi tuleminen lisää lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. Työntekijät tarvitsevat kannustusta. Työntekijät tarvitsevat viestintää. Työntekijät tarvitsevat osallistumista. Työntekijät tarvitsevat osallistumista päätöksentekoon. Työntekijöiden työsuorituksia tulee arvostaa. Työntekijöiden ehdotuksia tulee arvostaa.

ALALUOKKA

Tehokkaampi työajan käyttö. Omistajuuden tunne. Parantunut tiimityö. Päätöksenteko mahdollisuus. Kuulluksi tulemisen tunne.

ALKUPERÄISILMAUS

Hyvin mennen muutosohjelman pa-
lautteina on ollut kokemus lisääntyneestä,
käytössä olevasta työajasta, oman työajan
tehokkaampi käyttö, omistajuuden tunne
omasta työstä, tiimityön paraneminen,
lisääntynyt lupa tehdä omia päätöksiä,
kuunteleminen on parantunut.

PELKISTETTY ILMAUS

Hyvä muutosohjelma
antaa lisääntyntä työai-
kaa.Hyvä muutosohjelma
tehostaa käytettävää työai-
kaa.Hyvä muutosohjelma
lisää omistajuuden tunnetta. työstä.
Hyvä muutosohjelma
parantaa tiimityötä.
Hyvä muutosohjelma antaa
mahdollisuuden päätösten
tekoon. Hyvä muutosohjel-
ma lisää kuulluksi
tulemisen kokemusta.

ALALUOKKA

Tunne lisäänty-
neestä työajasta.
Tehokkaampi työ-
ajan käyttö.
Omistajuuden tunne
Parantunut tiimityö
Päätöksenteko
mahdollisuus.
Kuulluksi tulemisen
kokemus.

