

Hanna Arholahti

ESIMIES MUUTOSTEN JOHTAJANA IKÄIHMISTEN PALVELUIDEN- JA TERVEYDENHUOLLON YKSIKÖISSÄ

Teemahaastattelututkimus
kokemuksista ja ajatuksista Haminassa

Opinnäytetyö
Terveiden edistäminen
YAMK



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä	Tutkinto	Aika
Hanna Arholahti	Terveysten edistäminen YAMK	Huhtikuu 2017
Opinnäytetyön nimi		
Esimies muutosten johtajana ikäihmisten palveluiden ja terveydenhuollon yksiköissä - Teemahaastattelututkimus kokemuksista ja ajatuksista Haminassa		83 sivua 18 liitesivua
Toimeksiantaja		
Haminan kaupunki		
Ohjaaja		
Yliopettaja Eeva-Liisa Frilander		
Tiivistelmä		
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Haminan kaupungin ikäihmisten palveluiden sekä terveyspalveluiden yksiköiden lähiesimiesten kokemuksia ja toimintatapoja muutosten johtamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksella etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin; miten esimiehet kokevat muutoksen ilmiönä, minkälainen rooli esimiehellä on muutosten keskellä, minkälaisia kokemuksia lähiesimiehillä on muutosvastarinnasta ja sen hallinnasta sekä viestinnän merkityksestä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Haastatteluun kutsuttiin kaikki (n=13) ikäihmisten- ja terveyspalveluiden yksiköiden lähiesimiehet. Haastatteluihin osallistui (n=10) lähiesimiestä.</p> <p>Lähiesimiehet ovat uransa aikana kohdanneet paljon muutoksia ja kuvasivat olevan hyvin muutosmyönteisiä. Lähiesimiehet kokivat muutoksen luonnolliseksi ilmiöksi, jota ei voi sosi- aali- ja terveysalalta pitää irrallisena asiana. Eri tieteenalojen ja poliittisten linjausten muu- tokset vaikuttavat suurilta osin muutosten lähtökohtiin. Muutoksen tuovat mukanaan myös vastarintaa, joka koetaan myös kuuluvan muutosprosessiin. Muutosvastarinnan hallinnassa tärkeintä on tavoitteiden ja muutostarpeiden avaaminen niin yksilö kuin ryhmätasollakin. Muutosvastarinta nähdään olevan enemmän persoonallisuuteen liittyvä tekijä. Viestintä on oleellinen osa johtamista. Viestinnässä nähdään paljon haasteita ja kehittymistarpeita. Viestinnässä lähiesimiehet korostivat oikea-aikaisuutta ja rehellisyyttä.</p> <p>Muutosjohtaminen on aihealueena yhteiskunnallisesti hyvin merkittävä ja ajankohtainen. Suomen ikärakenteen muuttuminen ja tuleva palvelurakennemuutos tuo johtamiselle lisää haasteita tulevaisuudessa. Viestintä koetaan johtamisen haasteellisimpana osaamisen alu- eena, jossa koetaan olevan kehittymisen tarvetta. Koulutuksia tulisi jatkossa kohdentaa lä- hiesimiesten viestintäosaamisen lisäämiseen sekä lähiesimiesten työssä jaksamiseen tulisi jatkossa kiinnittää lisää huomiota.</p>		
Asiasanat		
muutos, johtaminen, muutosvastarinta, viestintä		

Author	Degree	Time
Hanna Arholahti	Master of health promotion	April 2017
Thesis Title		
Change management in senior people services and healthcare units. Interview of experiences and thoughts in Hamina.		83 pages 18 pages of appendices
Commissioned by		
Hamina city		
Supervisor		
Principal Lecturer Eeva-Liisa Frilander		
Abstract		
<p>The aim of this study was to investigate senior people's services and health care unit's superiors' experiences and practices, about the management of changes and associated factors in the town of Hamina. The study sought to answer the following research questions; how superiors perceive the change as a phenomenon, what kind of role the superior had in the midst of changes, what kind of experiences superiors have had with a resistance to change and its management, as well as the importance of communication.</p>		
<p>The study was carried out using a themed interview and the material was analyzed by content analysis. To an interview all the superiors of the senior people and health service units were invited (n = 13). In the interviews (n= 10) superiors participated.</p>		
<p>Superiors have met a lot of changes during their career and were described to be very positive to changes. Superiors felt that change was a natural phenomenon and which the social and health sector could not be considered an isolated case. The changes of the various disciplines and political directions are affecting to a large extent the premises of the changes. The changes also bring resistance, which is also considered to belong to the process of change. The most important in managing of the resistance to change is the opening of aims and the needs for change both on an individual basis and throughout the group level. Resistance to change is seen as a factor more associated with the individual personality. Communication is an essential part of management. In communications there can be seen a lot of challenges and development requirements. Superiors emphasized the timing and honesty in communication.</p>		
<p>Change management is a very important social issue and a current topic. Changes in the Finnish age structure and the rebuilding of the services will bring more challenges for management in the future. Communication is perceived to be the most challenging skill area, in which there is perceived a development requirement. Training sessions should be aimed in the future to increase the superior's communication skills, as well as paying more attention to the endurance of the superior's at work.</p>		
Keywords		
change, leading, change resistance, communication		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	IKÄIHMISTEN PALVELUT JA TERVEYDENHUOLTO MUUTOKSESSA	7
2.1	Sote- ja maakuntauudistus	8
2.2	Terveyden edistäminen kunnissa	9
2.3	Kohdeorganisaation kuvaus	10
3	JOHTAJANA MUUTOKSEN KESKELLÄ.....	13
3.1	Mitä muutoksella tarkoitetaan?	14
3.2	Muutosjohtamisen malleja	16
3.3	Muutosjohtamisen sisältö	21
3.4	Viestinnän merkitys muutosprosessissa	24
3.5	Muutosvastarinnan vaikutus esimiestyöhön	27
3.6	Teoreettinen viitekehys teemahaastattelujen toteuttamiseen	30
4	TUTKIMUSKYSYMYKSET	31
5	LÄHIESIMIESTEN TEEMAHAASTATTELU.....	32
5.1	Laadullinen tutkimus	33
5.2	Perusjoukko ja otanta	34
5.3	Tutkimuksen metodologia	35
5.4	Teemojen muodostaminen	36
5.5	Haastatteluaineiston keruu	38
5.6	Haastatteluaineiston sisällönanalyysi	39
5.7	Tutkimuksen luotettavuuden varmentaminen	44
5.8	Tutkimuksen eettiset tekijät	49
6	TUTKIMUSTULOKSET	50
6.1	Muutos lähiesimiehen kokemana.....	50
6.2	Lähiesimies muutoksen johtajana.....	52

6.3	Viestinnän merkitys muutosprosessissa	57
6.4	Muutosvastarinnan vaikutukset johtamiseen	60
6.5	Tutkimustulosten yhteenveto	63
7	POHDINTA	65
7.1	Tulosten tarkastelu	65
7.2	Luotettavuuden arviointi.....	77
7.3	Eettisten tekijöiden toteutuminen	81
7.4	Kehittämissuhteet tulosten pohjalta	82
	LÄHTEET	84
	LIITTEET	

Liite 1. Aikaisempien tutkimusten taulukot

Liite 2. Taulukot haastatteluaineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä

Liite 3. Kutsu haastattelututkimukseen

Liite 4. Terveyspalveluiden tutkimuslupa

Liite 5. Ikäihmisten palveluiden tutkimuslupa

Liite 6. Teemahaastattelu runko

1 JOHDANTO

Suomen ikärakenteen ja palveluntarpeiden muuttuminen, ovat tuoneet haasteita ja kehittämistarpeita palvelurakenteeseen. Kun ikääntyvien määrä Suomessa kasvaa, toimintakyvyn rajoitteet lisääntyvät, joka pakosti johtaa pohtimaan uusia ratkaisuja palveluiden riittävydestä ja toimivuudesta. Uudistuksilla pyritään hillitsemään ikääntyvän väestön palvelutarpeiden kasvua. Kehittämishelmien ja uudistusten myötä tuetaan ikääntyvän ihmisen kotona asumista, ylläpidetään toimintakykyä sekä ehkäistään myös laistohoitoon siirtymistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 54.)

Väestön ikääntyminen vaikuttaa palveluiden käyttöasteeseen kuten myös tarpeisiin. Suomessa ennustetaan yli 65 vuotiaiden osuuden kasvavan nykyisestä 25,6 prosentista 28,8 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä. Tämä kasvu jatkuu seuraavat kymmenen vuotta eteenpäin. Samalla työikäisten osuus väestöstä pienenee 17 prosentista 15,5 prosenttiin vuoteen 2040 mennessä. Vuoden 2010 jälkeen työikäisten määrä on hiljalleen pienenemässä, koska suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle. Suomen huoltosuhte eli lasten ja vanhusten määrä sataa työikäistä kohden on nousussa. (Tilastokeskus 2015, 3–4.)

Julkisella sektorilla tapahtuvista muutoksista puhutaan paljon julkisuudessa. Muutoksilla on vaikutuksensa organisaatioihin, eri ammattiryhmiin sekä arvoihin ja toimintatapoihin. Arvomutokset vaikuttavat myös käytännön toteutukseen ja johtamisen arvoihin. Sosiaali- ja terveysalan muutos on välttämätön, sen avulla saadaan turvattua laadukkaat ja yhdenvertaiset sekä asiakaslähtöiset palvelut. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015b, 1.)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisun (2015b, 1) mukaan palvelurakennemuutoksen tavoitteena on uudistaa ja kehittää toimintatapoja sekä uudistaa rahoitusjärjestelmää. Tällä hetkellä käynnissä on useita kärkihankkeita. Pääministeri Sipilän hallitusohjelmassa korostettiin erityisesti palveluiden kustannusten hillintää sekä terveyserojen kaventamista. Kunnilla säilynee jatkossakin aktiivinen asema asukkaiden terveydenedistämässä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen toteutus riippuu pitkälti hyvästä johtamisesta. Muutokset mahdollistavat uusien asiakaslähtöisten ja vaikuttavimpien palveluiden kautta myös työhyvinvointiin ja antavat keinoja tehdä työtä hyvin ja kokea työ merkitykselliseksi. Muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa palveluiden julkiseen kuvaan, työhyvinvointiin sekä resurssien tehokkaaseen kohdentamiseen. Muutos vaatii lähiesimieheltä monipuolista osaamista ja palvelujärjestelmän kokonaisuuden tuntemista sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Sosiaali- ja terveysalan muutoksen ja työelämän ongelmien moninaisuus tuovat esiin myös eri johtamisteorioiden ja oppien kehittymisen aikakausien saatossa. (Sinkkonen & Taskinen 2002, 5–10; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 13.)

Lähiesimiesten vastuulla on työn organisointi, työn käytäntöjen- ja henkilöstön osaamisen varmentaminen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ja turvallisuuden lisääminen. Sosiaali- ja terveystalvelujen johtamisen osaamista ja laatua tulee kehittää ja seurata jatkuvasti. Johtamisosaamista tulisi jatkossakin tarkastella kriittisesti. Johtamistutkimuksien avulla saadaan tietoa tulevaisuuden haasteista ja kehittämiskohteista. Näin pystytään myös löytämään johtamisosaamisen painopisteitä. (Vuorioperä 2013, 103.)

2 IKÄIHMISTEN PALVELUT JA TERVEYDENHUOLTO MUUTOKSESSA

Väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen sekä sosiaali- ja terveystalvelujen turvaaminen korostavat moniammatillisen muutosjohtamisen merkitystä. Tämä edellyttää ammatillisen johtamisen vahvistamista ja henkilöstön aktiivista osallistumista. Sosiaali- ja terveydenhuollon tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen on välttämätöntä, jotta uudistuvat talvelut pystytään turvaamaan jatkossa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Sote- uudistuksen valmistelusta vastaa perhe- ja perustalveluministeri Juha Rehula. Onnistunut sote uudistus on pitkälti kiinni hyvästä johtamisesta. Johtamisella varmistetaan uuden työkuulttuurin juurruttaminen käytäntöön ja sen kautta otetaan käyttöön myös uusia toimintamalleja. Muutoksella tavoitellaan yhä enemmän asiakaslähtöisempiä talveluita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015b, 2.)

2.1 Sote- ja maakuntauudistus

Sote- uudistuksen keskeisimpinä tavoitteina on pienentää terveyseroja ja parantaa palveluiden saatavuutta ja yhdenvertaisuutta sekä hillitä syntyviä kustannuksia. Sote- ja maakuntauudistuksen myötä sosiaali- ja terveysterveystoimet siirtyvät itsehallintoalueille. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisvastuu siirtyy maakunnille vuodesta 2019 alkaen. Terveyden edistämisen vastuu säilynee kunnissa jatkossakin. (Sosiaali- ja terveysministeriä 2015c, 1.)

Sote- ja maakunta uudistuksella tavoitellaan laaja-alaista yhdistymistä, jossa peruspalvelut ja erikoissairaanhoidon palvelut muodostavat eheän ja toimivan palvelukokonaisuuden. Tämä uudistus mahdollistaa ihmisen palvelutarpeiden huomioimisen kokonaisuutena. Uudistus koskee myös yksittäisen henkilön valinnan vapautta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016d, 7.)

Uudistuksen tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan laaja-alaista ja uudenlaista osaamista, osaamisen tehokasta kehittämistä sekä johtamista jokaiselta organisaation johtotehtävissä olevilta sekä eri tasoilla toimivilta henkilöiltä. Johtamisella luodaan mahdollisuudet uusien toimintatapojen käyttöön ottoon sekä osallistamaan henkilöstöä uuden toiminnan kehittämiseen. Uudistuksen myötä myös johtamisrakenteet, johtamiskäytänteet sekä organisaatorakenteet muuttuvat. Uudistus on erityisesti asiakkaiden tarpeista lähtevää ja moniammatillista toimintaa, jossa tärkeintä on rajapintojen yhteistyön korostaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016d, 5–8.)

Mistä syntyvät säästöt? Kun sosiaali- ja terveysterveystoimia järjestävien toimijoiden määrä vähenee noin 200:sta alle 20:een, palvelujärjestelmä saadaan selkeämmäksi ja jatkossa sitä voidaan johtaa kokonaisuutena. Samalla hallinto kevenee, kun organisaatioiden määrä myös vähenee. Palveluiden tuottamiseen tavoitettavia

tiloja ja laitteistoja voidaan suunnitella isompina kokonaisuuksina, samalla päällekkäisten hankintojen määrät vähenevät. Palvelut keskitetään sote-alueille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015c, 1.)

2.2 Terveyden edistäminen kunnissa

Ihmisten terveys on parantunut merkittävästi viimeisen sadan vuoden aikana. Infektiotautien aiheuttamat kuoleman tapaukset on saatu lähes täysin hävitettyä kehitysmaista ja monet sairaudet, jotka ovat vuosisatoja vaivanneet ihmisiä, ovat hävinneet lähes kokonaan. Kuitenkin krooniset sairaudet ovat nykyään merkittävintä kuolinsyytä. Terveydentilan paraneminen on johtanut myös keskimääräisen eliniän kasvuun ja siihen, että ihmiset elävät pidempään ja paljon terveempinä. Monet tekijät kuten teollistuminen, hygieniatason paraneminen, sekä asuinolojen paraneminen ovat olleet myötävaikuttamassa tähän positiiviseen muutokseen. Tänä päivänä terveyteen vaikuttavia tekijöitä ovat sosiaaliset ja aineelliset olosuhteet. Yhteiskuntarakenteen sekä vallitsevan taloudellisen tilanteen vaikuttavat merkittävässä määrin hyvinvointiin. (Laaksonen & Silventoinen 2011, 11.)

Valtioneuvosto hyväksyi jo vuonna 2001 Terveys 2015 -kansanterveysohjelman, jossa tuotiin esiin, että Suomessa tulee pyrkiä terveyserojen kaventamiseen siten, että heikoimmassa asemassa olevat henkilöt ja väestöryhmittymien terveys- ja hyvinvointi paranee. Sosiaaliepideologia tutkii tieteenalana sitä, minkälaisissa ryhmissä terveyserot ovat suurempia ja mistä ne johtuvat. Yhteenvetona voidaan todeta, että yksilön valta, tieto-taito, arvostus, varallisuus, omaisuus, sekä muut aineelliset ja henkiset voimavarat vaihtelevat sosioekonomisen aseman mukaan. Mitä korkeampi sosiaaliekonominen asema, sitä paremmat lähtökohdat myös terveyden ja hyvinvoinnille. Hyvä terveys ja toimintakyky ovat tekijöitä, joiden vuoksi jokainen voi toimia aktiivisessa roolissa yhteiskunnassa. (Lahelma & Rahkonen 2011, 42, 44.)

Vuonna 2011 tuli voimaan terveydenhuoltolaki, jonka tarkoituksena on vahvistaa ja korostaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä keskeiseksi hyvinvointipoliittiseksi painopisteeksi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kuntien toiminta- ja talousarvioissa tulee huomioida hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen tavoitteet. Terveydenhuoltolain tavoiteena on edistää ja ylläpitää kuntalaisten terveyttä, hyvinvointia, työterveyttä sekä kaventaa terveyseroja. Laki velvoittaa kuntia seuraamaan asukkaittensa terveyden ja hyvinvoinnin tilaa sekä arvioida niihin vaikuttavia tekijöitä väestöryhmittäin. Kunnan tulee myös kirjata strategiaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen tavoitteet. (Tukia, Lehtinen, Saaristo & Vuori 2011, 11–12.)

2.3 Kohdeorganisaation kuvaus

Maamme terveydenhuoltojärjestelmässä kuntien osuus on keskeinen niin tuottajana, järjestäjänä kuten myös maksajana. Kuntien vastuulla on tuottaa perusterveydenhuollon palveluita sekä hankkia ostopalveluna erikoissairaanhoidon palveluita. Kunnilla on oma päätäntä valta, kuinka palvelut tuotetaan. Haminassa perusterveydenhuollon palvelut tuottaa oma terveystakeskussairaala. (Jylhäsaari 2009, 17–19.)

Terveyspalveluiden päätehtävänä Haminassa on tarjota kuntalaisille perusterveydenhuollon palveluja hyvinvointia ja terveyttä edistäen sekä oikeaan aikaan. Erikoissairaanhoidon palveluita tuottaa Haminan terveystakeskussairaala yhdessä muiden perusturvan tulosalueiden kanssa. Toimintaa ohjaavat tasa-arvoisuuden, oikea-aikaisuuden ja hyvän saatavuuden periaatteet. Hamina myy myös lähikunnille palveluitaan. Kaupunki pyrkii panostamaan yhteistyötä kuntien välillä sekä tehostamaan ja laajentamaan palveluitaan. (Terveyspalvelut)

Kuntien on **Kansanterveyslain** (Kansanterveyslaki 28.1.1972/66, 14 §) puitteissa huolehdittava seuraavista palveluista:

- ✓ asukkaiden sairaanhoidon ja kiireellisen hoidon järjestäminen asuinpaikasta riippumatta
- ✓ suunterveydenhuolto
- ✓ äitiys-lasten- ja perheneuvola toiminta
- ✓ koulu- ja opiskelijahuolto
- ✓ yleiset seulonta ja terveystutkimukset
- ✓ sairaankuljetus
- ✓ kotihoito
- ✓ työterveys.

Haminassa terveyskeskussairaalassa toimii tällä hetkellä sisätauti- ja kuntoutus ja jatkohoito osastot. Lisäksi sairaalan yhteydessä on arviointi yksikkö Suvanto ja intervalli yksikkö Ulappa. Päivystyspoliklinikka toiminta toteutetaan seitsemänä päivänä viikossa klo 8-22 välisenä aikana ja yöajan päivystys toteutuu keskussairaalassa. Erikoissairaanhoidon palvelut tuottaa Carea. Laboratoriopalvelut yhdistyivät Hublab laboratoriopalveluihin vuoden 2017 alussa, jonka jälkeen Haminan laboratorion toiminta jatkuu edelleen näyttöön perustuvana yksikkönä.

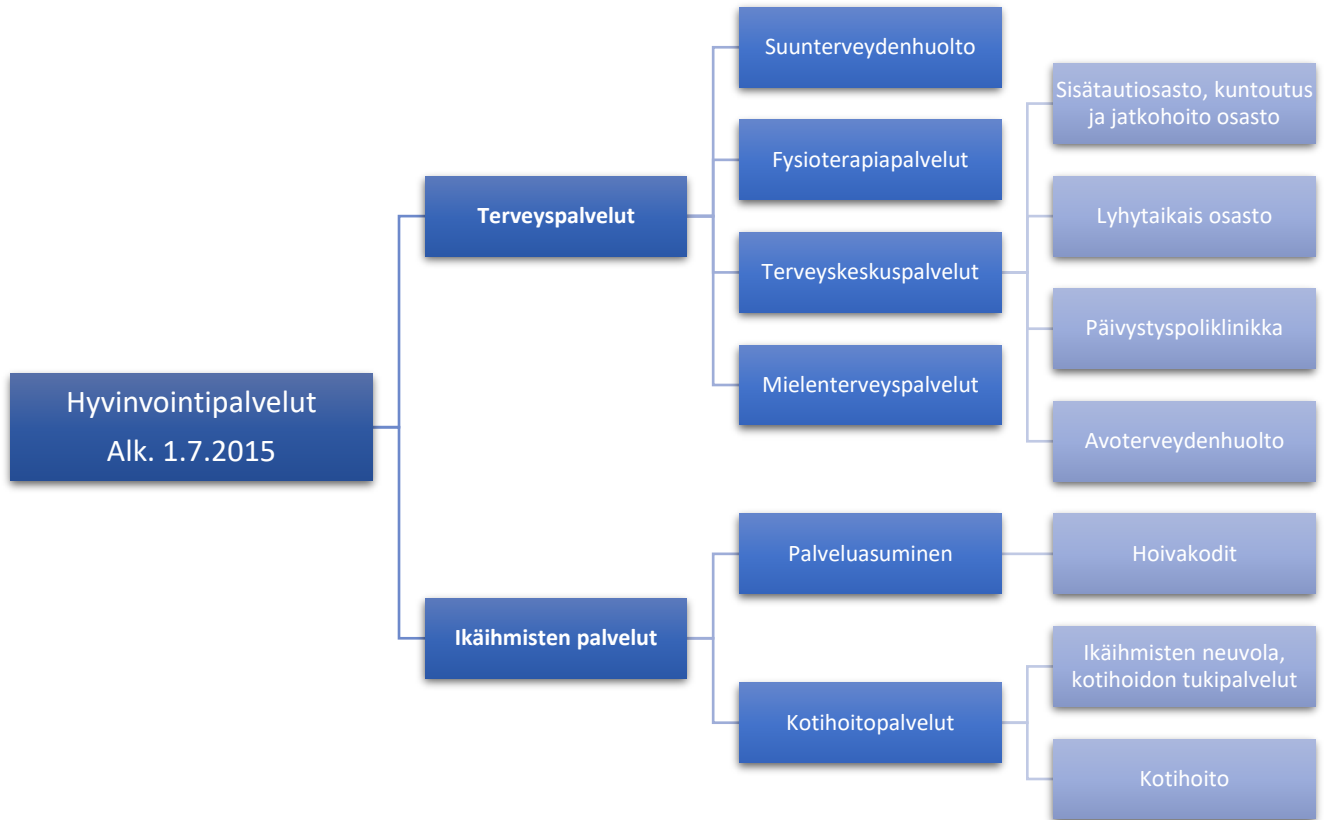
Sosiaali- ja terveysministeriön (2013, 54) mukaan strategisen johdon on vastattava siitä, että palveluita tullaan kehittämään ikääntyvän väestön terveyttä edistämällä ja iäkkäille henkilöille kotiin annettavat palvelut ovat ensi sijaisia. Omaisten edellytyksiä tulee myös tukea ikäihmisten hoidossa ja huolenpidossa. Ylemmän johdon haasteena on suunnitella hoito- ja palvelulinjauksia, jotka ovat moniammatillisia, ja yhdistävät perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, sosiaalitoimen sekä kuntoutuspalvelut toimivaksi kokonaisuudeksi.

Erityisesti on kiinnitettävä huomio palvelurakenteiden rajapintoihin, asiakkaan tarpeista lähteviin muutoksiin palvelurakenteessa kuten esimerkiksi sairaalasta kotiutumiseen. Hoitolinjauksien ja rakenteiden johtaminen edellyttää selkeitä tavoitteita, dokumentointia sekä eri osapuolten tiedossa olevia yhteisiä tavoitteita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 14; Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 52.)

Terveydenhuoltolain (1326/2010), 4.§ perusteella kuntien on myös järjestettävä asukkaiden mielenterveystyö hyvinvointia ja terveyttä edistäen, jonka tarkoituksena on suojata ja vahvistaa yksilöiden ja yhteisöjen mielenterveyttä tukevia tekijöitä, vahvistaa suojaavia tekijöitä sekä poistaa vaarantavia tekijöitä. Terveydenhuollon yhteistyössä mielenterveystyö on järjestettävä niin, että se kokonaisuudessaan muodostaa toimivan yhteistyön sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa.

Kansanterveislain mukaisista terveydenhuollon tehtävistä kotihoito tuotetaan ikäihmisten palveluiden tulosalueella. Haminan kaupungin kotihoidon palvelut sisältävät kotipalvelun ja kotisairaanhoidon sekä useita erilaisia tukipalveluita. Kotihoito Haminassa toimii ympäri vuorokauden. Palvelut ovat maksullisia ja määräytyvät perusturvalautakunnan vahvistamien maksujen mukaisesti. Palveluntarve arvioidaan aina erikseen ja palvelu suunnitellaan yhdessä asiakkaan ja hänen läheistensä kanssa. (Kotihoito.)

Palveluasunnossa voi asua silloin, kun toimintakyvyn heikkenemisen takia tarvitsee runsaasti päivittäistä apua ja tukea eikä tukea voida järjestää kotiin. Tehostettuun palveluasumiseen muutetaan, kun palveluntarpeeseen ei enää pystytä vastaamaan kotihoidon keinoin. Palvelu perustuu seudulliseen hoiva-asumismalliin. (Haminan kaupunki, c). Haminan kaupungin palveluasumista tarjoavat yksiköt ovat, Kellokallion palvelukeskus, Saviniemen hoivakoti. Kuvassa 2 on esitelty Haminan kaupungin organisaatio alkaen 1.7.2015.



Kuva 2 Haminan kaupungin hyvinvointipalveluiden organisaatio (Haminan kaupunki, d.)

Haminan kaupungin henkilöstöorganisaatio uusiutui 1.7.2015 alkaen. Uudistus oli osa kaupungin talous- ja kehittämissuunnitelmaa, jonka valtuusto hyväksyi huhtikuussa 2015. Haminan henkilöstöorganisaatio jaettiin kolmeen osaan, konsernipalveluihin, hyvinvointipalveluihin ja kaupunkikehityspalveluihin. Hyvinvointipalvelut jakautuivat seitsemään osaan, joista organisaatiokaaviossa on esitelty kaksi. Haminassa hyvinvointipalveluita johtaa Päivi Mattila. (Haminan kaupunki, e.)

3 JOHTAJANA MUUTOKSEN KESKELLÄ

Keskeisimpinä käsitteinä julkisen sektorin muutoksessa pidetään muutosta, kehittämistä ja muutosjohtamista. Julkisella sektorilla on tapahtunut paljon uudistusta lähivuosien aikana ja muutos jatkuu edelleen. Johtamisen kehittämistä pidetään yhtenä tärkeimmistä keinoista, jolla saavutetaan strategiset tavoitteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 24.)

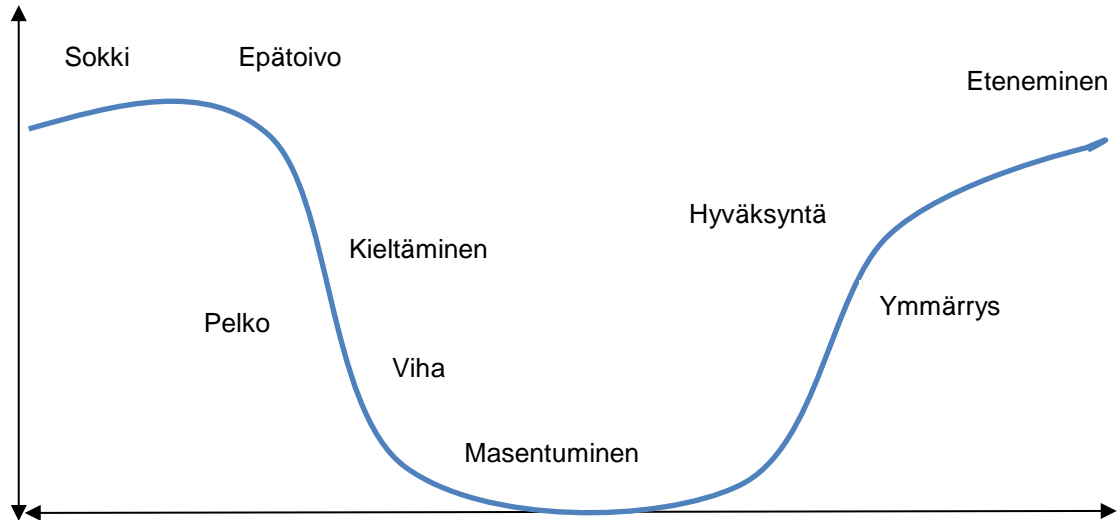
3.1 Mitä muutoksella tarkoitetaan?

Muutos on tietyssä aikana tai ajanjaksona organisaatioon kuuluvan osan muuttamisesta. Muutosprosessissa on selkeä alku ja loppu tai se voi olla jatkuvaa. Muutos heijastuu organisaatiossa henkilöstöön ja ihmisten johtamiseen. (Majoinen, Perttula, Stevall, Syväjärvi & Vakkala 2007). Muutos näyttäytyy erilaisena riippuen siitä mistä näkökulmasta sitä katsotaan (Juuti & Virtanen 2009, 7).

Muutos käynnistyy usein joko organisaation sisäisten syiden tai organisaation ulkoisten vaikutteiden kautta. Sisäinen muutos käsittää muun muassa tiettyjen organisaation sisällä olevien toimintatapojen, järjestelmien ja strategioiden muuttamista. Organisaatiossa vallitseva ristiriita pakottaa keksimään uusia ratkaisuja ongelmiin ja käynnistää muutosprosessin, jota muutosjohtaja vie eteenpäin tiedolla. (Stenvall & Virtanen 2007, 112; Juuti & Virtanen 2009, 15.)

Muutos on mahdollinen, kun organisaation jäsenet ovat tyytymättömiä vallitsevaan tilanteeseen. Henkilöstön näkökulmasta on tärkeää tietää, kuinka muutokset tulevat vaikuttamaan työhön, sen laatuun ja tehtäviin positiivisessa mielessä. Muutosten käynnistyessä hitaampi aikataulu vaikuttaa henkilöstön vastaanottokykyyntä vastaan ilman suurta vastarintaa. (Vuorioperä 2013, 78).

Muutosta voidaan kuvata myös muutuskäyrällä havainnollistaen, jonka tohtori Kubler-Ross loi vuonna 1969. Muutuskäyrä kuvaa muutosta henkilöstön näkökulmasta. Tämän tarkoitus on auttaa esimiehiä ymmärtämään paremmin muutoksen psykologiaa ja henkilöstön käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa. Tämän kautta käyrä auttaa esimiestä ennakoimaan, miten muutoksen edetessä tulisi johtaa ja mihin keskittää huomio. Muutoksen elinkaari jaetaan viiteen osa-alueeseen. Käyrä kuvaa erilaisia tunnetiloja, joita esiintyy henkilöstössä muutoksen edetessä. (Pirinen 2014, 38–39.) Katso kuva 3.



Kuva 3. Kubler-Rossin muutuskäyrä (mukaellen Pirinen 2014, 38–39.)

Kuten kuvassa 3 muutuskäyrä osoittaa, myös Väyrysen (2008, 50) tutkimuksessa tuli esiin muutoksen aiheuttamat voimakkaat tunne reaktiot. Muutokseen yhdistetään osittain tunteita, jotka eivät suoranaisesti ole yhteydessä itse prosessiin, vaan liittyvät johonkin muuhun syy-seuraus suhteeseen.

Muutosten vastaanottokyky johtuu usein ihmisen henkilökohtaisesta elämästä sekä elämän historiasta. Erilaisia tunnetiloja, kuten vihaa ja pelkoa tulee käsitellä, jotta ei jouduttaisiin tilanteisiin, jotka kuormittavat niin yksilöä ja organisaatiota. Organisaation johdon tulee tunnistaa kielteisten tunteiden olemassa ole, jotta niitä voidaan työstää. Ihmisten tunteet ovat vahvempia tietoon verrattuna ja ohjaavat näin ollen käyttäytymistä helpommin. (Juuti & Virtanen 2009, 118–122; Matikainen 2012, 70.)

Muutoksen elinkaaren ymmärtäminen auttaa esimiestä valmistautumaan muutoksen eri vaiheisiin. Kun esimies tiedostaa muutoksen keskellä eri vaiheet ja niiden vaikutukset henkilöstöön, johtamisesta tulee suunnitelmallisempaa. Näiden vaiheiden käyminen yhdessä henkilöstön kanssa helpottaa myös yksilötasolla ihmisiä tunnistamaan omia tunteita, ja näin ollen vaikuttaa koko yhteisöön. (Pirinen 2014, 39–40.)

Heinon (2010, 47) tutkimuksen mukaan muutosprosesseissa todetaan olevan paljon hyvää. Lähiesimiehet joutuvat sietämään paljon epävarmuutta sekä stressiä muutosprosessin keskellä, mutta joustavuutta ja kestävyyttä pidetään näitä vahvistavina tekijöinä. Muutosjohtajille tärkeää on tulla kuulluksi ja että, erilaisille mielipiteille ja ajatuksille annetaan tilaa. Muutokseen sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat asioista tiedottaminen hyvissä ajoin ylemmältä taholta ja tuen saaminen muutosprosessin edetessä.

Muutosprosesseihin liittyy usein voimakkaita tunteita. Muutokset näkyvät niin yksilö- ja ryhmätasolla. Siksi muutosjohtajan on osattava johtaa organisaatiota kohti muutosta henkilöstön kautta. Muutosprosessin keskellä esimiehen tulee kyetä havainnoimaan yksilöiden ja ryhmien erilaiset kyvyt suhtautua muutoksen ja osoittaa kunnioitusta niitä kohtaan. Koska muutoksiin suhtaudutaan yksilöllisesti, on johtamisessakin varauduttava yllätyksiin. (Väyrynen 2008, 50.)

3.2 Muutosjohtamisen malleja

Johtamisoppeja ja teorioita on lukuisia. Yhdistävänä tekijänä näiden kaikkien teorioiden ja tyylisuuntien tehtävänä on esittää, miten lähiesimies saadaan johtamaan alaisiaan kohti haluttua päämäärää ja millä keinoin onnistuneeseen muutokseen päästään. Seuraavassa esitellään tunnettujen teoreetikoiden näkemyksiä muutosprosessista, prosessiin vaikuttavista asioista ja malleista. Kotterin (1996, 18–20) muutosvaiheiden toteutumista kuvaama toimintamalli on laajalti tunnettu. Siinä kuvataan muutosprosessia kahdeksan vaiheisesti. Jokaisen vaiheen läpi käyminen järjestyksessä on edellytys onnistuneelle muutokselle. Seuraavaksi kuvattuna vaiheet 1–8.

Vaiheet 1–4: Muutosprosessin ensimmäisten vaiheiden 1-4 tavoitteena on saada organisaatio havaitsemaan muutoksen tarve ja kiireellisyys. Toisessa vaiheessa perustetaan ryhmä, jonka avulla muutosta saadaan vietyä eteenpäin. Tällöin toiminnassa korostetaan johtamisen taitoa, luotettavuutta, kommunikointi-

kykyä, auktoriteettia ja analyysikyvykkyyttä. Tärkeää on varmistaa, että organisaatio ymmärtää muutoksen merkityksen ja muutoksen tärkeys markkinoidaan henkilöstölle.

Vaiheet 5–7: Seuraavissa vaiheissa organisaatio ottaa mukaan uusia toimintamalleja. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeää tehdä näkyviksi mahdollisimman pian. Vaikka työ muutoksen keskellä on tiukkaa, on tehtävä vain koko ajan kovemmin töitä muutoksen eteen.

Vaiheet 8–9: Viimeisessä vaiheessa vakiinnutetaan muutokset kiinni ja niistä pidetään kiinni, kunnes ne ovat syrjäyttäneet vanhat toiminta kulttuurin (Kotter 1996, 18–20; Kotter & Rathgeber 2008, 125–127). Varsinkin vaiheet kuudesta kahdeksaan vaativat johtajalta kannustavaa otetta ja ajanmukaista ja tehokasta viestintää. Kannustamalla ja viestimällä voidaan vaikuttaa henkilöihin, jotka ovat epäluuloisia muutosta kohtaan. (Hyppänen 2007, 227.) Katso kuva 4.



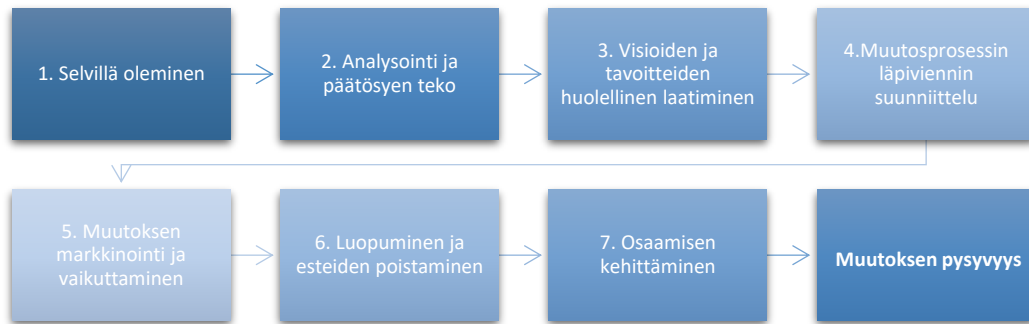
Kuva 4 Muutosvaihe malli (mukaellen Kotter 1996,18–20.)

Kotter (1996, 2–20) on nimennyt myös tekijöitä, miksi muutokset eivät aina onnistu. Kaikki lähtee henkilöstön muutosvalmiudesta ja -tahdosta. Tunteilla on onnistuneissa muutoksissa vahva rooli. Riski kasvaa, jos muutosjohtajat eivät kykene luomaan riittävän vahvaa muutostahtoa ja tunnetta muutoksen merkityksellisyydestä työntekijöiden keskuudessa. Myös kylläisyys ja itsetyytyväisyys ovat hyvin yleisiä monessa työyhteisössä. Aikaisemmat onnistumiset synnyttävät tyytyväisyyttä. Kun organisaatiossa ollaan liian tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, ei

johtajan tulevaisuuden suunnitelmilla ole onnistumisen mahdollisuuksia. Muutos-
tahdon vastakohta ei ole yksistään kylläisyys, vaan myös väärin ymmärretty ja
tulkittu tilanteen pakottavuus. Kun muutoshalu organisaatiossa suuntautuu vää-
rin, syntyy toimintaa, jonka ohjaavan tekijänä on pelko, viha ja turhautuminen.
Kotterin mallia on myös kritisoitu. Juutin ja Virtasen (2009) mielestä ei voida
luoda selkeää kaavaa muutoksen onnistumiselle, koska onnistuminen on hyvin
pitkälti kiinni organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista ja ihmisistä.

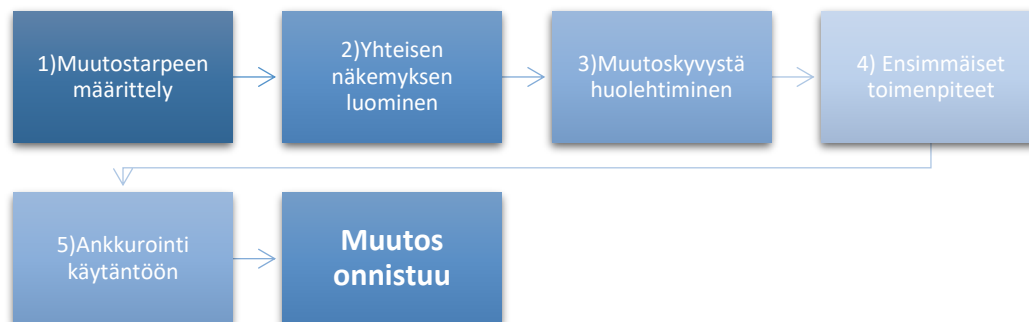
Merrell (2012, 20–23) tuo esille kuusi oleellista huomioon otettavaa tekijää, jotka
vaikuttavat muutoksen onnistumiseen jaotellen ne johtamiseen, viestintään, oppi-
miseen, mittaamiseen, osallistamiseen ja ylläpitämiseen. Suurella osalla muutok-
sessa onnistuneista organisaatioista on ollut selkeä vision muutoksen merkityk-
sestä ja tavoitteista. Hänen mukaan muutoksessa onnistuvat lähiesimiehet osaa-
vat perustella muutosten merkitykset hyvin. Henkilöstölle on annettava tarvittavat
tiedot ja taidot mukautua muutokseen. Muutoksessa menestytään, jos henkilös-
töä osallistetaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, jota kautta muutos-
vastarintaa saadaan vähennettyä. On myös varmistettava, että muutos tulee ole-
maan pysyvä.

Uudemman polven teoretikko Timo Erämetsä (2003, 86–87, 220–225) näkee
muutosprosessin päävaiheet suurilta osin samanlaisia Kotterin kanssa. Erämetsä
painottaa muutosvaihemallissaan muutosviestinnän ja henkilöstön osallistamisen
merkitystä. Pääpaino on muutoksen läpiviemisen suunnittelussa, muutoksen
myymisessä ja konkreettisesti ihmistyössä. Kotterin (1996) muutosmallia on ku-
vailtu tarjontakeskeisenä ja Erämetsän mallia kysyntäkeskeisenä. Kuvassa 5 esi-
tellään Erämetsän teoria muutoksesta.



Kuva 5 Muutosprosessi (mukaellen Erämetsä 2003, 86–87)

Edellä kuvattujen tyyppistä, prosessimaista muutoksen johtamista käsittelee myös Anneli Valpola. Mukaillen professori Maurice Saiasin vuonna 1991 luomaa mallia. Valpola luokittelee viisi muutoksen onnistumiseen vaikuttavaa tekijää. Muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutuskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja muutoksen ankkurointi käytäntöön ovat onnistuneeseen muutokseen johtavat askeleet. (Valpola 2004, 29.) Katso kuva 6.



Kuva 6 Muutoksen askeleet (Valpola 2004, 29)

Edellä luetellut viisi muutoksen tekijää auttavat suunnittelemaan ja tarkastelemaan muutosprosessin toteutusta. Pohtimalla kysymyksiä, onko muutostarve tunnistettu ja hyväksytty, kuinka laajasti ihmisillä on yhteinen näkemys tarvittavasta muutoksesta, millainen muutuskky organisaatiossa on eri ihmisillä ja eri

yksiköillä, mitkä ovat todelliset, tarvittavat ensimmäiset toimenpiteet ja miten koko prosessia olisi tuettava tulosten varmistamiseksi, muutoksen johtamista voi suunnitella hallitusti etukäteen. (Valpola 2004, 34–35.)

Jos jokin osatekijä puuttuu muutosprosessista, prosessin läpi vieminen aiheuttaa henkilöstössä erilaisia reaktioita, jotka eivät tue muutoksen loppuun saattamista tai onnistumista. Ilman yhteistä näkemystä on vaikea suunnata muutosvoimat oikeaan kohteeseen tai luoda mittareita muutoksen edistymisen mittaamiselle. Tilanne aiheuttaa näennäisen nopea pyrähdysten muutoksen aloittamistoimissa, mutta ilman yhteistä suuntaa muutos kuihtuu pois. Kaikkein tärkein asia muutosprosessin käynnistymiselle on Valpolan mukaan kuitenkin muutostarpeen hyväksyminen. Kun henkilöstö ymmärtää myös taloudellisten ja kilpailullisten tosiasioiden valossa perusteet muutoksen tarpeellisuudesta, he lähtevät helpommin mukaan muutokseen. (Valpola 2004, 30.) Härmän (2010, 44) tutkimuksessa osastonhoitajat kokivat tarvitsevänsä lisää koulutusta henkilöstön reagoimisesta ja vastarinnan hallinnasta.

Edellä kuvatuissa muutosjohtamismalleissa toistuu kaava, jolla muutos yrityksessä aloitetaan, viedään läpi ja juurrutetaan uudeksi tavaksi toimia. Malleille on yhteistä muutoksen tavoitteen selkeä määrittely, muutosprosessin tehokas läpi ajo organisaatiossa monipuolisia viestinnän keinoja käyttäen, välitavoitteiden saavuttamisen varmistaminen ja lopulta muutoksen vision toteutumisen varmistaminen organisaatiossa niin, että palaset toimivat entistä tehokkaammin ja kannattavammin yhdessä. Mallit toimivatkin varmasti hyvinä suunnannäyttäjinä ja virsitylväinä muutoksissa ja niiden avulla edesautetaan sekä esimiehiä että alaisia etenemään hallitusti askel askeleelta kohti uutta. Mallien perusajatuksena on kuitenkin muutoksen onnistumisen turvaaminen organisaation toiminnan kannalta.

Yhteenvedona malleista voi todeta, ettei ole yhtä oikeaa ja parasta tapaa muutoksen eteenpäinviemiseen, muutos on jokaisessa organisaatiossa hyvin yksilöllinen. On otettava huomioon monia eri tekijöitä ja näitä painottaessa muutos kuitenkin todennäköisesti onnistuu paremmin.

3.3 Muutosjohtamisen sisältö

Merkittävintä sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisessa on se, että muutos-hankkeita ja projekteja on runsaasti, jotka ovat usein myös päällekkäisiä. Näiden uudistusta taustalla on monesti lainsäädännöllisiä ja poliittisia linjauksia. Organi-saatioissa erilaisten hankkeiden haasteena on, todellisen tarpeellisuuden suodat-taminen. (Virtanen & Stenvall 2012, 16.) Merkittävänä hankkeena 2000 luvulla voidaan nostaa sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE). Kaste -hankeen tavoitteena oli uudistaa sosiaali ja terveyspolitiikkaa, lisäämällä kansalaisten osallisuutta, edistämällä hyvinvointia ja terveyttä sekä pa-rantaa palveluiden laatua ja kaventaa terveyseroja. Hanke toimi myös strategisen ohjaamisen välineenä. (Stenvall & Virtanen 2012, 15.)

Stenvall ja Virtasen (2012,17) mukaan valitettavan usein uudistushankkeet ovat osoittautuneet työläiksi ja hankaliksi toteuttaa. Kun selkeä linja puuttuu, mitä ol-laan muuttamassa, myös loppu tilanteen havainnoiminen on hyvin vaikeaa. Tästä johtopäätöksenä voidaan todeta, että keskeinen osa johtamista on kokonaisuuden hallinta. Myös Väyrysen (2008, 37) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveys-alalla johtaminen tulisi nähdä enemmän kokonaisvaltaisena ja ymmärtävänä joh-tamisena. Muutostilanteissa johtamisessa tulee huomioida henkilöstöä ja muuttaa johtamistapoja siten, että henkilöstö kokee olevansa merkityksellinen osa muu-tosprosessia. Tätä kautta myös työntekijöiden motivaatio lisääntyy.

Muutosjohtaminen eroaa päivittäisestä asioiden johtamisesta ja se vaikuttaa or-ganisaatiokulttuuriin (Koski 2006, 31). Erityisesti muutosten johtamisessa koros-tuu ihmisten johtaminen (Juuti & Virtasen 2009, 140, 148; Huston & Kennerly 2008, 179). Muutosjohtaminen tulisi olla jokaisessa organisaatiossa sen kulttuu-riin sovellettua, sillä johtaminen on sidoksissa organisaatioon (Hustonin 2008, 908; Lehto, Kokkinen, Simonen, Viitanen & Virtanen 2007, 12).

Vesterisen (2013, 53) mukaan johtamistyyliin vaikuttavia tekijöitä ovat omat

ja organisaation arvot, aikaisemmat esimiehet, henkilöstö, koulutustausta sekä tiedottaminen. Osastonhoitajien aiemmat kokemukset omien esimiesten toiminnasta vaikuttivat heidän tyyliinsä johtaa kahdella tavalla. Osa osastonhoitajista näkivät entiset esimiehet esimerkkeinä ja innostajina, toiset taas halusivat välttää aiempien esimiesten toimintatapoja, joita he eivät mieltäneet ominaisiksi itselleen. Myös Stenvall ja Virtanen (2012, 31) jakavat johtajatyypit tapahtumakeskeiseen eli transaktionaaliseen johtajuuteen ja transformationaaliseen eli muutoskeskeiseen suunnannäyttäjätyyppiin. Myös Huston ja Kennerlyn (2008, 179–180) tutkimuksessa puhuttiin transformationalisesta johtajuudesta. Tällä johtamistyyllillä on suurimmat vaikutukset henkilöstöön.

Muutosjohtamisen tärkeitä arvoja ovat visio, yhteinen päämäärä sekä yhteinen tahtotila. Myös organisaation arvot ohjaavat esimiehiä työssä. Muutosta johtavien tulee kytkeä muutosprosessit laajempaan asiayhteyteen ja laajempiin tavoitteisiin, siten yksittäisen organisaation osan tai työntekijän toteuttamalle muutokselle tulee tarkoitus ja merkitys. (Vesterinen 2013, 59.)

Heikan (2008, 110) mukaan esimiesten haasteena on yhdistää hoitotyön asiantuntijuus ja johtaminen. Muutoksen johtaminen vaatii kyvykkyyttä saada ihmiset ohjautumaan kohti haluttuja päämääriä. Sinkkosen ja Taskinen (2002, 87) mielestä muutoksen onnistunut johtaminen on strategista johtamista, jota johdetaan jämäkkyydellä jolloin henkilöstö reagoi herkemmin sisäisiin ja ulkoisiin toiminnan muutoksiin.

Vesterisen (2013, 51–52) tutkimuksessa arvioitiin osastonhoitajien johtamistyyliä. Tarkastelussa nostettiin esiin kaksi näkökulmaa, johtamistyyli muutoksen aikana sekä johtamistyylin vaikutus henkilökunnan työhyvinvointiin. Johtamistyyliä jaoteltiin myös muutosjohtamiseen ja vuorovaikutusjohtamiseen. Osastonhoitajien johtamistyyllillä oli vaikutusta ilmapiiriin. Vähäinen työstressin määrä ja korkea yhteenkuuluvuuden tunnetta korostettiin niissä yksiköissä, joissa vallitsi osallistava johtamistyyli. Demokraattinen johtamistyyli näkyi yksiköissä henkilöstön mahdollisuutena kokea positiivista itsearvostusta. Osallistavuuden kautta

työntekijät kokivat viihtyvänsä paremmin töissä. Henkilöstön voimaantumista taas edistivät osastonhoitajat, jotka määrittelivät selkeästi työntekijöiden roolin ja tehtävät organisaatiossa, huolehtivat resurssien riittävydestä sekä luottivat henkilöstön kykyyn suoriutua heille annetuista tehtävistä. Osastonhoitajien taito yhdistää henkilöstöjohtamisen ja asioidenjohtamisen taito lisäsi henkilöstön tyytyväisyyttä.

Kolari (2010, 42, 44) sekä Luoma (2008, 18–19) korostavat johtamisen tavoitteellisuutta, tapoja, johtamisen perusteluita sekä lähtökohtia suhteessa organisaatioon. Esimiehiltä odotetaan sosiaalisia taitoja, tilan antamista erilaisille mielipiteille ja johtamiseen tarvittavien kykyjen hallintaa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Johtamistyöhön kuuluu olennaisena myös prosessiajattelu, osaaminen sekä kehittämisosaaminen, palvelun laatuja asiakaslähtöisyys, budjettiosaaminen sekä eettinen osaaminen. Edellytyksenä on myös johtamisen kehittäminen jatkuminen. Heinon (2010, 63) väitöskirjan mukaan lähiesimiehet kokevat tarvitsevan paljon tukea ja tietoa onnistumisista ja kehittämisalueista muutosprosessin keskellä. Kollegiaalinen tuki on erittäin tärkeää muutostilanteissa ja työnohjaus on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työnohjaus mahdollistaa keskustella muutosjohtamisesta ja pohtia samalla hankalia asioita. (Härmä 2010, 45.)

Väyrysen (2008, 44) ja Heinon (2010, 56) mukaan henkilöstön osallistaminen ja läsnäolo erilaisissa kehittämistehtävissä ja työryhmissä on erittäin tärkeää, koska se vähentää muutosvastarintaa ja lisäävät henkilöstön työmotivaatiota. Työntekijöiden epävarmuus vähenee ja työteho paranee, sitä kautta myös työtyytyväisyys lisääntyy.

Muutosprosessien johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon yksilöiden eroavaisuudet. Esimiehen on osattava toimia tasa-arvoisesti, oikeudenmukaisesti, sopeututtava ja joustettava sekä pyrkiä perustelemaan ratkaisuja erilaisille yksilöille. Myös aktiivisella johtamisella ja ihmisläheisellä toiminnalla on vaikutusta, kuinka muutos koetaan. (Väyrynen 2008, 51) Johtamistyyyleillä on vaikutus henkilöstön hyvinvointiin, sitoutumiseen, yksikön toimintaan. Nämä tekijät vaikuttavat

siten myös epäsuorasti potilastyöhön. (Vesterinen 2013, 64) Hyvälle esimiestoiminnalle on laadittu kriteerit, jotka ovat keskeisessä osassa esimiehen ja henkilöstön vuorovaikutussuhteessa muutostilanteissa. Kriteerit ovat Stenvall, Syväjärvi ja Vakkalan (2008, 71–83) mukaan:

- ✓ läsnä oleva johtajuus
- ✓ rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin
- ✓ itsensä likoon laittaminen
- ✓ luottamuksen synnyttäminen
- ✓ oikeudenmukaisuuteen perustuva johtaminen
- ✓ valmentava johtajuus

Hustonin (2008, 906) tutkimuksessa selvitettiin hoitotyön johtajien tulevaisuuden osaamisvaatimuksia. Keskeisimpiä osaamisvaatimuksia olivat teknologia osaamisen kehittäminen, jolloin toimintaprosesseja tulevaisuudessa saataisiin kehitettyä tehokkaammiksi, ymmärrys hyvinvointipolitiikan muutosten vaikutuksista käytännön hoitotyöhön, tiimityön taitojen kehittäminen sekä kykyä vastata terveydenhullossa äkillisiin muutoksiin.

Keskeisintä muutosten johtamisen kannalta on se, ettei ryhdytä uusiin uudistus-hankkeisiin, ennen kuin aiemmat muutosprosessit on arvioitu ja annettu organisaatiolle tilaa sopeutua uuteen tilanteeseen. Jotta muutokseen sopeutumista voitaisiin parantaa, olisi hyvä arvioida muutosprosessin etenemistä jälkeinpäin, siten virheistä pystytään oppimaan. Terveydenhuollossa tulisi enemmän keskittyä muutosten sopeuttamiseen ja keskittää voimavaroja, jotta muutoksen hyödyt kyetään havaitsemaan myös työntekijä tasolla. Johtajat ovat keskeisessä asemassa muutosten juurruttamisessa ja sopeuttamisessa. (Väyrynen 2008, 42–45.)

3.4 Viestinnän merkitys muutosprosessissa

Viestinnän rooli voimistuu erityisesti muutostilanteissa ja muutosviestintä on lähiesimiehen vastuulla. Lähiesimiehen vuorovaikutustaitoihin ja viestintään kohdistuu suuria osaamisvaatimuksia. Tämä tulee julki useissa kansallisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa. (Väyrynen 2008, 63; Matikainen 2012, 71–72;

Stenvall & Virtanen 2007, 73; Amna, Dustgeer, Masood-ur-Rehman, Rab Nawaz, Rashid & Salman 2013, 689.)

Muutosviestinnän tarkoituksena on tukea muutoksen etenemistä, tuoda esiin muutoksen tavoitteet ja päämäärät, kuvailla, kuinka muutos ilmenee organisaatiossa sekä avoin dialogisuus. Ilman viestintästrategiaa muutokset mahdollisesti epäonnistuvat. Onnistuneella viestinnällä saadaan henkilöstö ymmärtämään muutoksen merkityksellisyys ja jotka ovat muutoksen syyt. Viestintää ei tulisi nähdä irrallisena osana muutosta, vaan se kulkee koko ajan mukana. (Stenvall & Virtanen 2007, 60, 66; Juholin 2006, 317; Matala 2012, 74; Kallunki 2008, 99.)

Kosken (2006, 53–54) tutkimuksen mukaan lähiesimiesten täytyy kiinnittää tiedottamisessa rehellisyyteen ja säännöllisyyteen. Henkilöstölle pitää jakaa mahdollisimman paljon tietoa, ja varsinkin muutoksen alkuvaiheessa. Rehellisellä viestinnällä tarkoitettiin asioista viestimistä, jotka olivat vielä epävarmoja tai keskeneneräisiä. Osastonhoitajat kokivat luottamuksen lisääntyvän tätä kautta. Jokainen muutoksen vaihe pitää sisällään eri asioista viestimistä. Tiedottamista pidetään edellytyksenä muutoksen onnistumiselle. Muutoksen johtaminen onnistuu paremmin, kun henkilöstö on ajan tasalla asioista. Säännöllisten osastotuntien ja kokouksien pitäminen koettiin tärkeänä. Muutoksen aikana osastotunneilla käytiin säännöllisesti läpi muutosta, missä ollaan nyt ja mitkä ovat seuraavan vaiheen tavoitteet ja keinot. Osastotunneilla puhuttiin avoimesti mietityttävistä asioista. Osastokokouksien koettiin vähentävän huhu puheiden määrää ja asioiden epäasianmukaisuuksia.

Viestinnässä tulee erityisesti kiinnittää huomio vastavuoroisuuteen ja vuorovaikutuksen sosiaaliseen merkitykseen, sillä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen muutosprosessiin vähentävät vastarintaa. Esimiehen on mietittävä, mitä tietoa tullaan jakamaa, milloin ja mikä tiedottamisen tavoitteena on sillä hetkellä. Eri tiedotuskanavien aktiivinen hyödyntäminen on tärkeää ja jokaisessa yksikössä olisikin syytä pohtia, mitkä keinot ovat tehokkaimpia tiedon välittäjiä, muutoksen eri vaiheissa ja tavoittaako tieto koko organisaatioon kuuluvat jäsenet.

(Väyrynen 2008, 52–53; Alatalo 2008.) Stenvallin ja Virtasen (2007, 16) mukaan lähiesimiehen täytyy myös pohtia, kenen mielipiteillä on merkitystä muutoksen vaikutuksia arvioitaessa.

Tiedottaminen on sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla haasteellista, koska työtä tehdään eri vuoroissa. Vuorotyö tuo haasteen tiedon välittymiselle, jolloin on riski, että viralliset tiedot ovat alun perin ymmärretty väärin ja tiedon sisältö muuttua matkan varrella. Huhu puheilta on välttävää, jolloin tiedottamisen ajoitukseen on kiinnitettävä huomiota. (Väyrynen 2008, 52–53, 63.)

Viestintään kohdistuvat kritiikki muodostuu Kosken (2006, 54) mukaan tiedottamisen riittämättömyyden kokemuksesta. Tiedottaminen nähdään vaikeana sen vaikean tavoitettavuuden vuoksi. Henkilöstön koettiin ajoittain käyttäytyvän passiivisesti odottaen, että tietoa tuodaan heille henkilökohtaisesti. Tutkimuksessa osastonhoitajat painottivat henkilökunnan omaa vastuunottoa tiedon hankkimisesta. Viestinnällä on vaikutuksia myös työhyvinvointiin (Amna ym. 2008, 689).

Muutosten yhteydessä puhutaan usein myös osallisuuden käsitteestä. Osallisuus voidaan nostaa esiin viestinnästä puhuttaessa. Osallistamisen tarkoituksena on toimia mielipiteiden, kokemusten ja näkemysten mukaan ottamisessa toiminnan muutostyön suunnittelussa ja toiminnassa. Osallistamisen kautta henkilöstö kokee oman roolin arvostamista ja mielipiteiden merkityksellisyyttä. Vuorovaikutuksen perusta on se, että henkilöstö kokee tulleen kuulluksi. (Matala 2012, 71–72) Myös Kallunki (2008, 110) toteaa tutkimuksessaan, että henkilöstön osallistamisen puuttuminen muutosprosessissa on muutoksen etenemisen estävä tekijä.

Kolarin (2010, 128) ja Taskisen (2005, 181) mukaan epäselvä tiedonkulku ja tiedon saaminen epävarmuus aiheuttavat henkilöstölle turhautumista. Monet tekijät kuten työn kuormittavuus, työmäärän lisääntyminen, tiedonkulun ongelmat sekä monien työtehtävien päällekkäisyys aiheuttavat työyhteisössä stressiä. Nämä tekijät laittavat henkilöstön puntaroimaan asioiden tärkeysjärjestystä. Silloin asiat

eivät toimi niin hyvin kuten tavoitteena oli. Tällöin organisaatiossa vallitsee tyytymättömyys tilanteeseen. Tyytymättömyys ajaa herkästi organisaation tilanteeseen, jossa asioiden uusien asioiden vastustaminen korostuu.

Puhakan (2014, 68) ja Alatalon (2008) tutkimusten mukaan lähiesimies koetaan tärkeimpänä ensisijaisena tiedon välittäjänä. Parhaimmillaan hyvä muutosviestintä näkyy henkilöstön ajattelussa sekä toiminnassa. Kun henkilöstö ymmärtää muutosviestinnän tärkeyden, he sitoutuvat muutokseen, ovat motivoituneita työhönsä, luottavat edelleen organisaation johtoon ja tekevät töitä muutoksen eteen. Lähiesimies toimii tiedon välittäjänä henkilöstölle ja ylemmälle tasolle. Puhakka (2014, 70) painottaa viestintäsuunnitelman tärkeyttä.

Viestintä on harvoin täysin ongelmaton. Tähän vaikuttaa ihmisen kyky vastaanottaa sekä käsitellä tietoa eritasoisesti. Tämä vaatii erityisosaamista lähiesimieheltä. Varsinkin tiedottaminen toimii osittain myös yhtenä mittarina muutoksen onnistumista arvioitaessa. Epäonnistunut viestintä aiheuttaa henkilöstössä epävarmuutta ja levottomuutta, joilla on pitkällä aikavälillä vaikutuksia myös työhyvinvointiin ja edelleen vastarinnan voimistumiseen. (Väyrynen 2008, 54; Matala 2012, 75.)

3.5 Muutosvastarinnan vaikutus esimiestyöhön

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan yksinkertaistettuna yhtenäistä käsitettä muutokselle, joka kohdistuu henkilöstöön ja johtajiin eritasoisina ilmiönä. Vastarintaan vaikuttaa henkilökohtaiset kyvyt kokea muutosta. Muutosvastarinta voi ilmetä monin eri tavoin käyttäytymisessä ja sanallisessa viestinnässä. Yleistä on uuden asian kieltäminen. Muutosvastarinta voi ilmetä myös hyvin voimakkaina tunnetiloina. Vastarinta kohdistuu usein lähiesimiehiin, jotka tuovat muutos tarpeen esiin. Muutosvastarintaa selittävinä tekijöinä on esitetty muun muassa tasapainon järkkymistä. Joudutaan luopumaan tutusta ja turvallisesta tavasta toimia. Muutosvastarinta voi ilmetä myös välinpitämättömyytenä, passiivisuutena, kieltämisenä,

tiedon torjumisena ja korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinnalla ei välttämättä vastusteta itse muutosta, vaan muutoksen vaikutusta omaan asemaan tai aiheuttamia vaikutuksia työyhteisöön sekä muutoksen aiheuttamia vaikutuksia toimintatapoihin ja malleihin. Voimakas vastarinta saattaa olla este muutoksen etenemiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101; Viitala 2005, 182.)

Usein muutosvastarinnasta puhuttaessa, asiasta keskustellaan hyvin kielteisenä asiana. Vastarinta tulisi nähdä myös myönteisenä, koska vastarinta voi olla myös uuden alku. Vastarinta nostaa esiin asioita, joiden mukaan myös muutoksen laatu voi parantua ja sen kautta voi saada uusia ulottavuuksia. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.) Pakkasen (2011, 68) sekä Matikaisen (2012, 70) tutkimuksissa osastonhoitajat kokivat muutosvastarinnan luonnollisena asiana, joka kuuluu prosessiin, kun asioita kehitetään ja mietitään mahdollisia riskejä. Tärkeinä tekijöinä muutosvastarinnan vähentämisessä on hyvän pohjatyön tekeminen, perusteleminen, tiedottaminen ja dialogisuus. Matikaisen (2012, 72) mukaan ihmiset vastustavat muutosta, jos heillä ei ole tarpeeksi tietoa asioista.

Henkilöstölle on tärkeää saada kokea oma työ merkitykselliseksi. Monelle ammatti on osa identiteettiä. Ammatillinen identiteetti voi olla hyvin sidoksissa omaan identiteettiin, joka lisää sitoutumista, motivaatiota sekä voimaantumista työpaikalla. Onnistuminen työssä lisää mielihyvää ja vaikuttavat työn laatuun ja työtehtävistä suoriutumiseen. Myös henkilöstön mitoituksen riittämättömyys ja työn organisointi ongelmat aiheuttavat stressiä. Vaikutukset näkyvät henkilöstön negatiivisina tunteina ja sitoutumisen vaikeutena. (Kolari 2010, 130.)

Kolarin (2010, 130–131, 149) väitöskirjan mukaan esimiehen persoonallisuudella on suuri vaikutus, kuinka henkilöstön jäsenet ottavat hänet vastaan. Varsinkin sosiaaliset taidot ja persoonallisuuspiirteet korostuvat vuorovaikutustilanteissa. Henkilöstö arvostaa lähiesimiehen luotettavuutta, rehellisyyttä, lupauksen pitämistä ja päätöstenteko taitoja merkittävinä ja vahvistavina tekijöinä. Henkilöstön kannustamista pidetään vaikeana asiana. Tutkimukseen osallistuvat kokivat kui-

tenkin vastarintaa estävinä tekijöinä mm. kannustamista, palkitsemista, palautteen antamista, optimistisuutta, mutta resurssien puute ja riittämättömyys sekä jatkuva kiire estää henkilöstön motivointia muutoksessa.

Muutokseen suhtautumistapojen muuttaminen on haastavaa, koska yksilöiden odotukset vaihtelevat suuresti muutosta kohtaan. Henkilöstössä asenne muutokset tapahtuvat hitaasti, mutta se vaatii myös esimieheltä joustavuutta ja ymmärrystä. Henkilöstössä on aina yksilöitä, jotka ottavat muutokset innolla vastaan ja ovat heti valmiina mukana toteuttamistyössä, kun toiset suhtautuvat pessimistisesti ja vastustavat muutosta. (Kolari 2010, 153–154; Erämetsä 2003, 101; Juuti & Virtanen 2009, 123–124.) Kuitenkin Kosken (2006, 50) tutkimuksessa osastonhoitajien mielestä asenteisiin vaikuttaminen on osa muutokseen valmistautumista. Positiivisen ajattelutavan välittäminen esimieheltä henkilöstölle, koettiin edes auttavan muutoksen hyväksymistä.

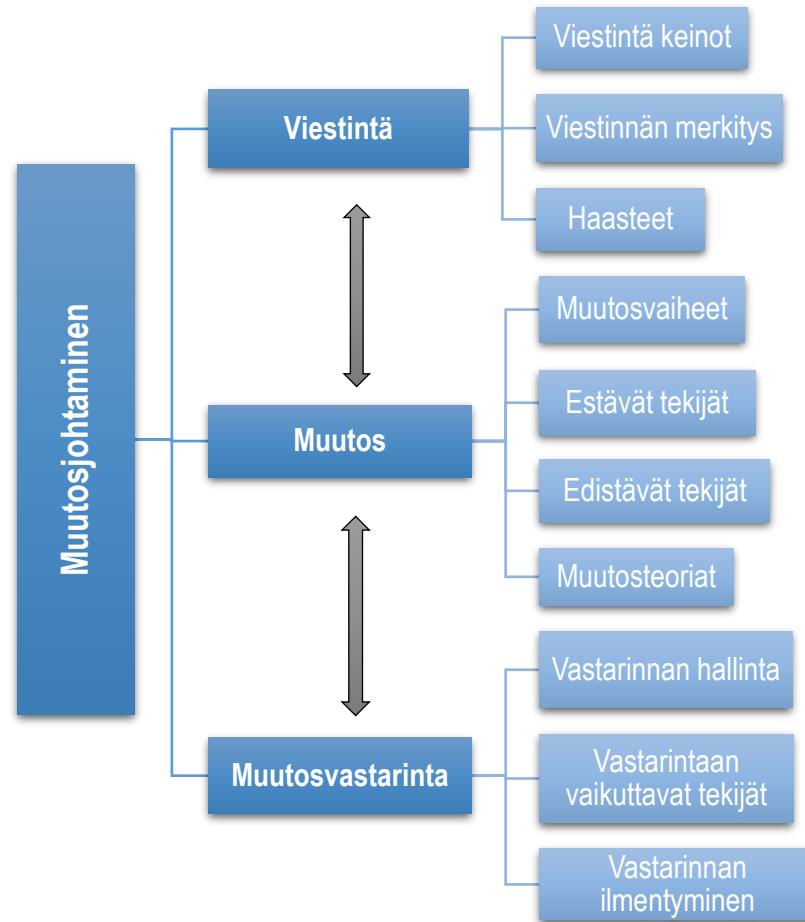
Matikaisen (2012, 70) mukaan muutosvastarinta on yksilöllinen ominaisuus, joka perustuu suurelta osin ihmisen persoonallisuuteen ja elämänasenteeseen, sekä tämän elämän historian aikaisempiin kokemuksiin. Muutosvastarinnan takana on usein ymmärtämättömyys muutoksen syistä, sekä sen mukanaan tuomista hyödyistä. Muutosvastarinta on luonnollista ja ominaista ihmisen käyttäytymiselle, siten sen voidaan nähdä olevan tahatonta. Esimiehen ei pidä syyllistää henkilöstöä muutoksen vastustamisesta. On hyväksyttävä, että yksilöt vaativat aikaa eri tavalla muutoksen hyväksymiseen. Vastarinta tulee olemaan aina osa muutosta.

Usein muutosprosesseihin liittyy menettämisen pelko. Joka voi liittyä työpaikan menettämiseen tai vaikkapa ammatillisen arvon katoamiseen. Tämä edellyttää esimieheltä erityistä empatiakykyä. Lähiesimiehen tulee muutoksen keskellä erottaa myös tosiasiat, jotka ovat eri tunnetilojen takana. Esimerkiksi työpaikan menettäminen saattaa olla konkreettien pelko, kun puhutaan toiminnan supistamisesta ja tehokkuuden lisäämisestä. Tässä vaiheessa esimieheltä odotetaan kykyä käsitellä muutosta inhimillisesti myös yksilön kannalta. (Väyrynen 2008, 51; Virtala 2010)

Lähiesimiehen rooli vastarinnan hallinnassa korostuu. Lähijohtaja on päivittäin vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa sekä toimii avainasemassa muutoksen läpiviennissä. Lähiesimies johtaa esimerkiksi, toimii muutoksen soveltajana käytäntöön, sekä on vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa henkilöstön ja ylemmän johdon välillä. Lähijohtajan asema korostuu myös työntekijöiden tunteiden käsitteelijänä, sekä muutoksen esittelijänä, viestijänä ja tiedottajana. (Virtala 2010)

3.6 Teoreettinen viitekehys teemahaastattelujen toteuttamiseen

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten tehtävänä on esitellä tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä teoreettiset suuntautumiset ennen varsinaista tiedon keruuta (Hirsjärvi & Hurme 2010, 140). Teoriaa tarvitaan laadullisessa tutkimuksessa, ja se on väistämätöntä. Viitekehys ohjaa tutkimuksen teoreettista osuutta, se kuvaa myös eri asioiden välisiä suhteita ja merkityksiä. Teemahaastattelututkimuksessa viitekehys auttaa tutkijaa hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 18–19; 76). Alla olevassa kuvassa 3 on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuva 3 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä

Kuvassa 3 on esitelty tutkimuksen keskeiset käsitteet. Muutosjohtaminen muodostuu seuraavista käsitteistä; muutos, muutosvastarinta sekä viestintä. Näillä edellä mainituilla käsitteillä on kaikilla yhteys toisiinsa. Käsitteet ovat irroitettu viitekehyksessä kuvaamaan muutosjohtamiseen kuuluvia osa-alueita, mutta niitä ei käytännössä voida irroittaa toisistaan.

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuskysymyksiä on tarkasteltu kriittisesti. Tutkimuskysymysten oikea määrittely on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeässä asemassa, tutkijana tulee tietää tarkasti, mihin ongelmaan vastausta haetaan. Tutkimuskysymysten määrittäminen vaikuttaa aihealueen valintaan, tutkimuksen tavoitteisiin ja siihen, minkälaista teoria tietoa tulee etsiä. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 23–25.)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Haminan kaupungin ikäihmisten palveluiden ja terveydenhuollon lähiesimiesten käsityksiä ja toiminta tapoja muutosjohtajuudesta, muutosviestinnän merkityksestä ja muutosjohtajan valmiuksista.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten lähiesimies kokee muutostilanteet?
2. Minkälainen rooli lähiesimiehellä on muutoksen keskellä?
3. Millaisia kokemuksia lähiesimiehellä on muutosvastarinnasta ja sen hallinnasta?
4. Mitä lähiesimies ajattelee viestinnän merkityksestä muutoksen johtamisessa?

5 LÄHIESIMIESTEN TEEMAHAASTATELU

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Tiedonkeruun kohteena suositetaan ihmistä ja tutkija luottaa mittausvälineillä saatujen tietojen sijasta omiin havaintoihinsa ja keskusteluihinsa tiedonantajien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34, 47.)

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan seuraaviin osa-alueisiin; muutos, muutokseen suhtautuminen, muutoksen johtaminen, muutosvastarinta ja viestintä. Teemahaastattelulle on myös ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen. Haastattelu on kohdistettu lähiesimiesten yksilöllisiin kokemuksiin ja ajatuksiin. Teemahaastattelun avulla saatiin tietoa lähiesimiesten ajatuksista, tuntemuksista, kokemuksista. Tutkimuksessa on korostettu haastateltavien omaa kokemus maailmaa. Laadullisessa tutkimusotteessa on myös tyypillistä, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti, pyrkimyksenä ei ole yleistäminen kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 11.) Kokemukset ovat aina yksilöllisiä ja joskus vaikeasti kuvattavia, joten laadullinen tutkimusote sopi tutkimukseen parhaiten.

Teemahaastattelulla saatiin tutkittavien äänen kuuluviin. Haastatteluista saatu tieto on aina sidoksissa siihen tutkimusympäristöön, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Laadullisessa haastattelussa korostuu kokemukset tutkittavasta tilanteesta sekä kyky ja halukkuus keskustella aiheesta. Teemahaastattelutilanteessa pyrittiin välttämään ns. arkoja aihealueitaja kysymyksiä, joista haastateltavat eivät ole niin tietoisia. Toisaalta teemahaastattelulla voidaan tuottaa arvokasta tietoa asioista, joista tutkittava ei ole tottunut puhumaan päivittäin, kuten aatteet, aikomukset ja arvot. (Kylmä & Juvakka 2007, 79–80; Hirsjärvi & Hurme 2010, 115.)

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä tutkimukseen osallistujien henkilökohtaisesta näkökulmasta. Todellisuus voi näyttäytyä eri ihmisille erilaisena, joten todellisuuksia on olemassa yhtä monta kuin on osallistujakin. Laadullisessa tutkimuksessa osallistuja ja tutkija ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa. Tietojen hankinnassa haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta. (Kylmä & Juvakka 2007, 22–31.)

Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistettävään tietoon, vaan tuomaan tutkimukseen osallistujien oma näkemys tutkittavasta ilmiöstä, toisin sanoen pyrkimyksenä on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Mielenkiinnon kohteena on tutkittava ilmiö tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 18–19 ; Kylmä & Juvakka 2007, 23–24.)

Tutkijana pyrkimyksenä on paljastaa ilmiöstä odottamattomia seikkoja, jolloin aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 160–161.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollisen perusjoukon edustavuus, vaan tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus. Tutkimuksen

teoriaosuuteen on koottu tutkimuskysymysten kannalta olennaiset tekijät. (Uusitalo 2001, 80–81.) Tässä laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto muutosjohtamisesta ilmiönä.

5.2 Perusjoukko ja otanta

Perusjoukkolla tutkimuksessa tarkoitetaan joukkoa, joka sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista halutaan tutkimuksella saada tietoa. Tutkimuksessa havaintoyksiköllä tarkoitetaan tutkimuskohdetta, joka voi olla kuva, teksti tai ihminen. (Vilkkä 2009, 77–78.) Kohderyhmäksi valittiin kaikki Haminan kaupungin ikäihmistenpalveluiden sekä terveydenhuollon yksiköiden lähiesimiehet. Tutkimukseen valittiin koko perusjoukko, joka muodostui kolmestatoista ($n=13$) lähiesimiehestä.

Riittävästä otoskoosta laadullisessa tutkimuksessa ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Otantamenetelmiä on useita ja otantamenetelmä on päätettävä tutkimuskysymysten, tavoitteiden sekä tutkijan resurssien mukaan. Edustavaa otoskokoon vaikuttavia asioita ovat perusjoukon koko, perusjoukon ominaisuudet sekä minkälaista tarkkuuta ja tietoa tutkimuksella halutaan saada. Valittaessa otantamenetelmää lähtökohtaisesti kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla lähiesimiehille oli mahdollistettu osallistua tutkimukseen, jotta saatiin mahdollisimman laaja-alainen näkemys muutosjohtamisesta Haminassa. (Vilkkä 2009, 78, 80.)

Toteutuneella otoskoolla tarkoitetaan tutkimuksessa osallistuneiden määrää. Tutkimukseen osallistuneiden määrällä tulisi saada samoja tutkimustuloksia kuin tutkittaessa kokonaistutkimuksella koko perusjoukkoa. Jos tutkimukseen osallistuneiden määrä ei ole riittävän suuri vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja saavuttamaan yleinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä, aineiston keräys tulisi suorittaa uudelleen. (Vilkkä 2009, 80.) Lähiesimiehistä kolme oli estyneitä osallistumaan haastatteluun, mutta otoskoko on kuitenkin riittävä kuvaamaan muutosjohtajuutta lähiesimiehesten kokemana.

5.3 Tutkimuksen metodologia

Fenomenologisen ihmiskäsityksen tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tietokysymyksenä keskeisintä ovat kokemusten ymmärtäminen ja tulkinta. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 34.) Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin fenomenologia, koska sillä saatiin parhaiten kuvattua lähiesimiesten kokemuksia ja ajatuksia muutosjohtamisesta. (Perttula 2005, 116–117). Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkittavan ilmiön ontologinen ymmärtäminen on tärkeää, jolla on vaikutukset tutkimuksen luottavuus tekijöihin sekä johdonmukaisuuteen (Perttula 1995, 69). Fenomenologista tutkimusta ei voida tehdä ilman teoreettista viitekehystä. Tutkijalle tärkeintä on saada tehtyä haastatteluiden sisällönanalyysi, ja kun tutkijan oma käsitys tutkittavasta asiasta on syventynyt, oma tulkinta suhteutetaan ja verrataan aikaisempiin tutkimuksiin ja teoreettisiin lähtökohtiin. (Vilkkä 2009, 138.)

Fenomenologisen tutkimukseni tavoitteena on saavuttaa ymmärrys lähiesimiesten kokemuksista (Laine 2001, 26–27). Lähiesimiesten kokemukset voivat muodostua mistä tahansa muutos tilanteeseen kuuluvasta aihealueesta, jonka vuoksi kokemuksen tutkimuksen kohteena voivat olla kaikki muutoksen johtamiseen liittyvät tekijät. Tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa lähiesimiesten välittömiä kokemuksia juuri sellaisena kuin ne ovat heille ilmenneet. (Perttula 1995, 61.)

Fenomenologisen lähestymistavan mukaan tutkijana en ole kiinnittänyt huomiota yksittäisiin sanoihin, tai tapahtumista haastatteluhetkessä, haastateltavan äänen eri sävyistä vaan yksittäisistä merkityksistä, joita haastateltava on kertonut siinä hetkessä. Fenomenologia on kiinnostunut myös yksittäisten kokemusten avulla paljastuvista merkityssuhteista ja kokonaisuuksista. Merkityskokonaisuuden löytämistä ohjaavat tutkimuskysymykset, haastatteluaineisto sekä tutkijan oma tajunta tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2009, 138.)

5.4 Teemojen muodostaminen

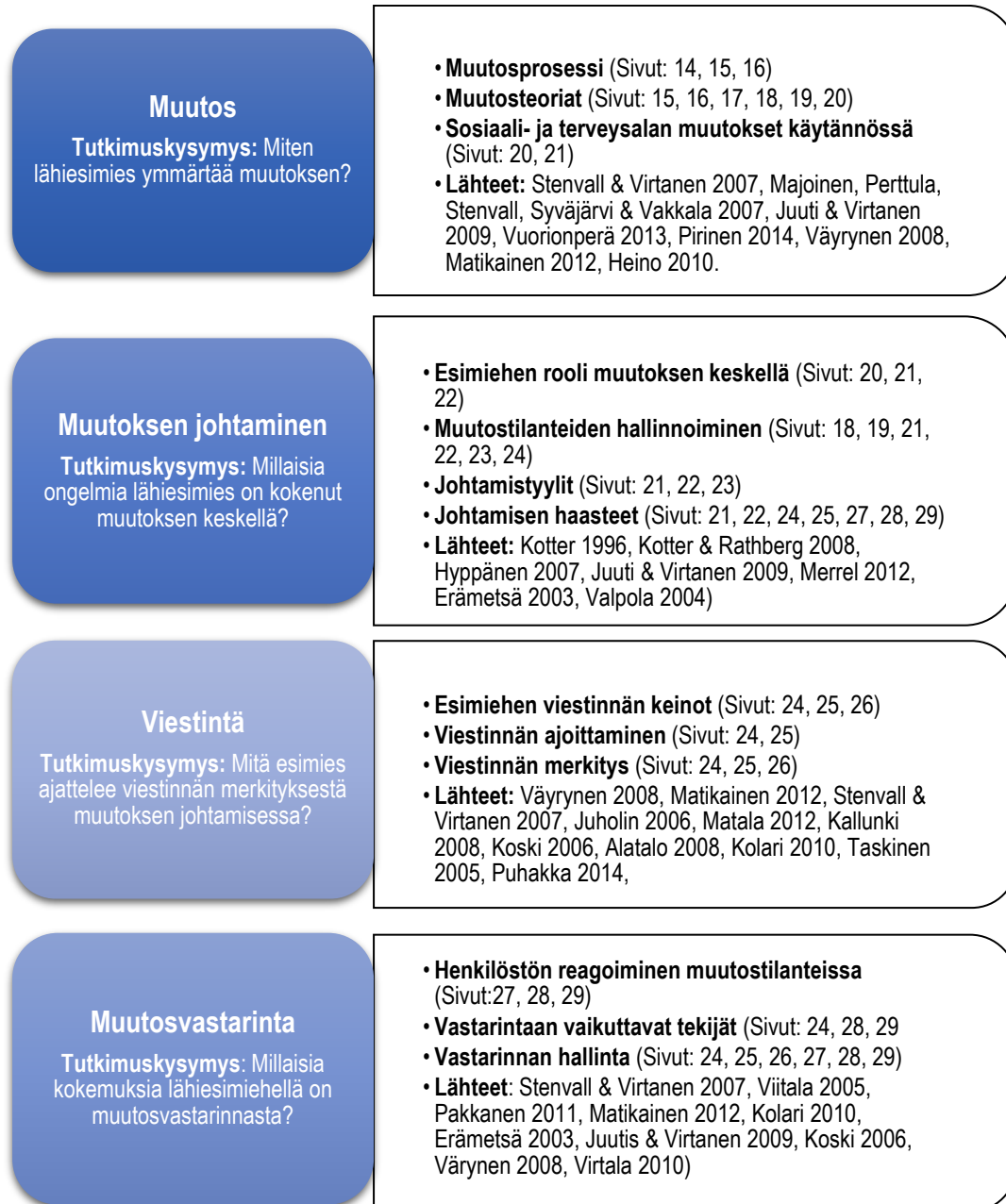
Tutkijan on siis osoitettava selvästi, mitä tarkasteltava käsite hänen tutkimuksensa tarkoittaa. Määrittelyprosessin alkuvaiheessa perehdytään aiheeseen liittyviin aikaisempiin tutkimuksiin ja muuhun kirjallisuuteen. Myös aiheesta käytävät keskustelut auttavat jäsentämään käsitettä, sen osa-alueita ja konteksteja. (Eskola & Vastamäki 2001, 33.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät operationalisoinnin vaiheiden esittäminen jäsenellisesti ja konkreettisesti sekä lopullisten indikaattoreiden valinnan ja muotoilun huolellinen perusteleminen. Tämä helpottaa myös mittareiden ja samalla kokonaisten havaintoaineistojen uudelleenkäyttöä. Uudiskäyttäjän on tärkeää selvittää, missä viitekehyksessä käsitettä on käytetty ja mikä on ollut alkuperäisen tutkimuksen kohderyhmä. (Eskola & Vastamäki 2001, 33.)

Tutkimuksen teema-alueet on muodostettu teoriasta. Tällöin aiemmista tutkimuksissa tutkitut asiat ja teemat muusta alan tärkeistä tietolähteistä, sekä tutkimuksessa käytettävät teemat yhditettiin. Teoreettiset käsitteet on muutettu mitattavaan muotoon, teemahaastattelussa haastatteluteemoiksi. Hyvässä tutkimuksessa käytetään kaikkia yllä mainittuja keinoja yhdessä teema-alueita muodostettaessa. (Eskola & Vastamäki 2001, 33.)

Valitut teema-alueet ovat rakennettu mahdollisimman väljiksi, että tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus paljastuu. Yksityiskohtaista kysymysluetteloa ei käytetä, vaan laaditaan teema-alueuettelo. Teema-alueiden pohjalta haastattelua syvennettiin niin pitkälle, kuin tutkimus kysymykset edellyttivät, ja haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus sallivat. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkijana omilla kysymyksillä varmistettiin ja syvennettiin teema-alueita. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66–67.) Haastattelijana tehtävänäni oli varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelivat haastattelusta toiseen (Eskola & Vastamäki 2001, 26–27).

Teema-alueiden varmentamiseksi tehtiin yksi esihaastattelu ennen varsinaisia haastatteluja. Esihaastattelun avulla saatiin tarkennettua teema-alueita ja sana-valintoja. Vasta tämän jälkeen laadittiin lopullinen haastattelurunko. Katso myös liite 6. Esihaastattelun tarkoituksena oli testata haastattelurunkoa, ja sen avulla arvioitiin haastattelun keskimääräinen kestoajaksi noin 60 minuuttia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 72–73.) Kuvassa 6 on esitelty haastatteluteemat.



Kuva 6 Haastatteluteemojen muodostaminen

Keskusteluteemat ovat muutos, muutoksen johtaminen, muutosvastarinta sekä viestintä. Katso myös liite 6, teemahaastattelurunko.

5.5 Haastatteluaineiston keruu

Teemahaastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruun muotoja, koska se on hyvin joustava menetelmä ja se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Teemahaastattelua on käytetty paljon kasvatustieteellisessä ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. (Ks. Hirsjärvi & Hurme, 2010, 34; Vilkkä 2009, 101–102.)

Teemahaastattelu on luonteeltaan henkilökohtaista, joten haastattelu toimi hyvin keskustelun lomassa (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 74–75, 90). Teema-alueiden pohjalta laadittiin tukilista haastattelutilanteessa käsiteltävistä asioista ja kysymyksistä (Eskola & Vastamäki 2001, 26–27; Sarajärvi & Tuomi 2013, 75).

Tutkimusluvut haettiin sekä ikäihmisten palveluiden päälliköltä, että terveystieteiden päälliköltä. Tutkimusluvut myönnettiin 10–11/2016. Katso liitteet 4 ja 5. Haastateltaville lähetettiin kutsu haastattelututkimukseen sähköpostilla. Vastausaikaa annettiin 2 viikkoa, jonka jälkeen pyydettiin ilmoittamaan tutkimukseen osallistumisesta ja mahdollisesta estymisestä. Tämän jälkeen haastattaviin otettiin henkilökohtaisesti yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi. Tutkimukseen ilmoittautuneita lähiesimiehiä oli 10. Kolme haastatteluun kutsuttua olivat estyneitä.

Haastattelutilanteessa oltiin suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä tilanne loi mahdollisuuden suunnata tiedon hankintaa itse tilanteessa. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 34.) Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin kutsukirjeessä ja haastattelun alkaessa, miksi haastattelut halutaan nauhoittaa, mihin tarkoitukseen nauhoituksia tullaan käyttämään, kuinka niitä tullaan säilyttämään ja miten ne hävitetään. Haastattelun nauhoittaminen säilytti keskustelusta olennaiset seikat kuten haastateltavan puheen ja äänen ta-
sot ja erilaiset tunnetilat. Haastattelutilanne oli luonteva, koska haastattelijana olin

sisäistänyt teema-alueet hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 92.) Haastattelija tunsi kaikki haastateltavat työn yhteistyön kautta, joka lisäsi myös haastattelutilanteen luontevuutta. Kaikki haastattelut toteutettiin lähiesimiesten omilla työpaikoilla, työajan puitteissa.

Tutkijan pyrin olemaan neutraalina haastattelutilanteessa, vaikka ajoittain kohtasin tunteikkaita ja voimakkaita mielipiteitä haastateltavien taholta. Toisaalta tutkijalla oli valta valita tutkimuskysymykset ja järjestys sekä mahdollisuus vaikuttaa vuorovaikutustilanteeseen. Tutkimustilanteessa ei ollut tarkoituksenmukaista ilmaista avoimesti omia mielipiteitä ja tuntemuksia. (Ks. Kuula 2006, 154–155.) Haastattelussa vältettiin liian ohjaavia kysymyksiä, koska riskinä oli vastausten painopisteen siirtyminen tutkittavan omista ajatuksista tutkijan näkemyksiin ja näin ollen vaikuttanut tutkimustuloksia väärentäen. Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistui nimenomaan tutkittavaan ja hänen kokemuksiinsa. (Ks. Kylmä & Juvakka 2007, 93.)

Haastattelijana sisäistin tutkimuksen sisällön ja haastattelun merkityksellisyyden hyvin. Pyrin haastattelutilanteessa esittämään selkeitä kysymyksiä ja huomioimaan haastateltavan yksilönä. Haastattelun lomassa havainnoitiin myös verbaalista ja sanatonta viestintää. Tutkijana oli tiedostettava myös oman käyttäytymisen vaikutus haastateltavaan. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 68–69.) Haastattelutilanteessa varauduttiin myös haastateltavien eritasoisiin vuorovaikutustaitoihin, puheliaisuuteen ja myös niukkasanaisuuteen. Tutkijana otin myös huomioon asioita, kuten keskustelun avaukset, kysyminen ja dialogin ohjaaminen. Haastattelun tekemisessä keskeisintä oli luoda vuorovaikutustilanteesta luottamuksellinen. Tulokset ovat paljon sidoksissa siihen, kuinka hyvin haastattelija on tavoittanut haastateltavan luottamuksen. (Ks. Eskola & Suoranta 1999, 94.)

5.6 Haastatteluaineiston sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä kuvataan usein työlääksi ja aikaa vieväksi tutkimusmenetelmäksi. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa

tutkimuksissa. Sen avulla voidaan tehdä monenlaisia tutkimuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.) Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata tutkimusmateriaali tiivistetyssä, pelkistetyssä muodossa. Analyysillä tuotetaan sisältöä kuvaavia kategorioita. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4–5; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 20.)

Sisällönanalyysille ei ole selkeää kaavaa. Analyysiprosessin alussa on mietittävä, analysoidaanko pelkästään aineistosta esiintyviä selkeitä asioista vai piilossa olevia seikkoja. Piilossa olevien asioidenanalysoimista on arvioitu kriittisesti koska tällöin analyysi on enemmänkin tulkinnan varaista. Tutkimuskysymykset ohjaavat, mitä asioita tullaan analysoimaan. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Yhtenäistä näille analyysimenetelmille on alussa analyysiyksikön määrittäminen, joka muodostuu tutkimuskysymysten kautta. Yleensä analyysiyksikkönä käytetään sanoja, lausetta, sanayhdistelmiä tai lausumia. Jos analyysiyksikkö sisältää useita sanoja tai muodostuu lauseesta, ne voivat vaikeuttaa kategorioiden valitsemisessa. Aineiston analyysin tekemistä on mietittävä ohjaako analyysiä jo valmiit kategoriat, teemat tai käsitteet vai nouseeko kategoriat aineistosta. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.)

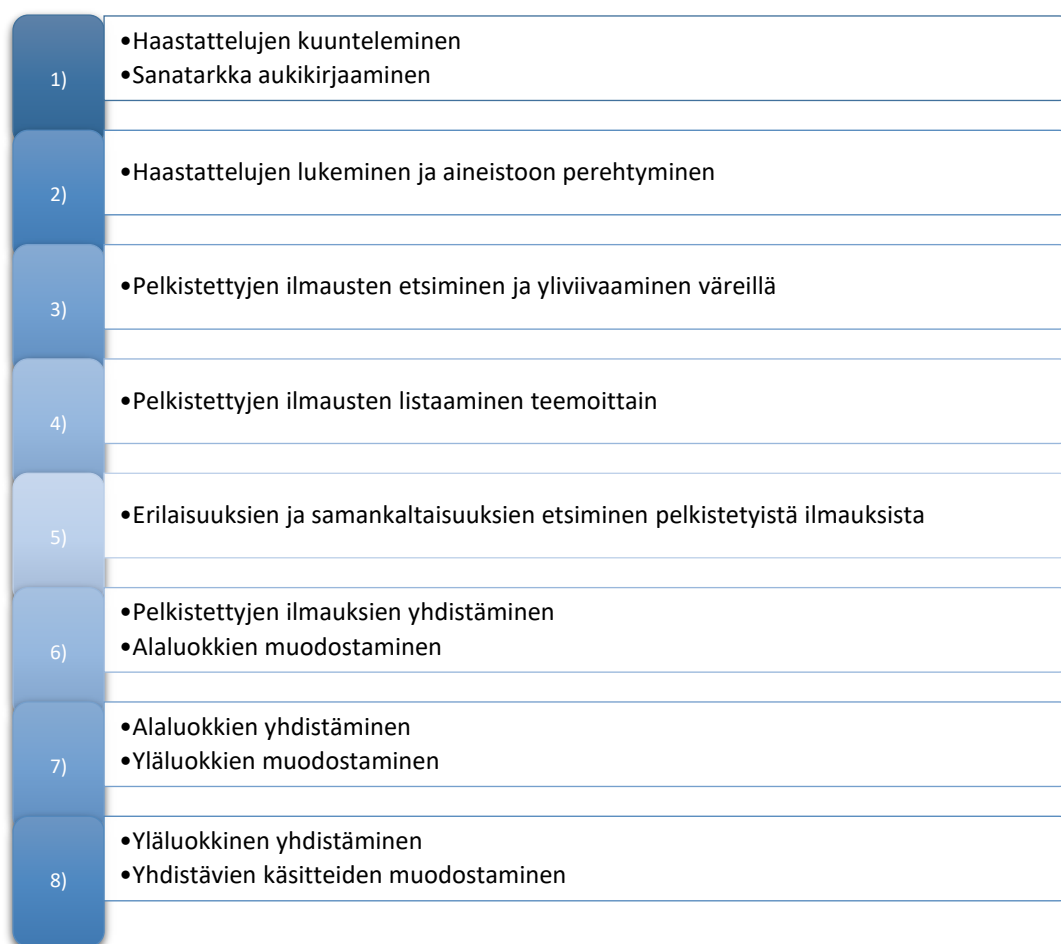
Tukijana on myös pohdittava, kuinka ymmärrän tulkittavan asioiden merkityksen, tarkastellaanko niitä kulttuuriin sidonnaisina, yksilöön kohdistuvana, vuorovaikutukseen vai yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Edellä mainittujen asioiden pohdinta auttaa tutkijaa aineiston lukemisen jäsentämisessä ja hionnassa. Aineiston analyysi ei tule koskaan saavuttamaan niin sanottua lopullista pistettä. (Ruusuvuori ym. 2010, 20.) Seuraavassa kappaleessa esitellään aineistolähtöinen analyysimenetelmä.

Aineistolähtöisesti tutkimusta tehtäessä tutkimuksen pääpaino on aineiston pelkistämisessä, ryhmittelyssä ja abstrahoinnissa. Tällöin puhutaan induktiivisesta

analyysistä, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. Aineistolähtöisyys vaatii tutkijalta itsekuria aineistossa pysyttelemisessä, ennakkokäsitysten ja teorioiden poissulkemisessa ja systemaattisuudessa. Tutkijan on tarkoitus reflektoida tekojaan, arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä siten, että lukijalle saa tietoa tutkimuksen taustoista ja tutkimusprosessin aikana tehdyistä valinnoista. Aineistoa tiivistetään niin kauan, kunnes se on mahdollista. Kategorioiminen voi olla haastavaa, käsitteiden nimeämisen vaikeuden vuoksi. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5–7.) Tutkimuksen analysointiin käytetään aineistolähtöistä analyysiä, joka antoi aineiston kuvailla, mitä se pitää sisällään, ja muodostaa sen pohjalta uusia näkökulmia. (Metsämuuronen 2005, 213–214.)

Sisällönanalyysin onnistuminen edellyttää, että tutkija kykenee pelkistämään aineiston ja muodostamaan siitä käsitteet, jotka kuvaavat luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysiä käytetään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä. Sen avulla voidaan muodostaa tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita, käsitteitä, käsitejärjestelmä, käsitekartta tai malli. (Kyngäs, Kääriäinen, Elo & Pölkki 2011, 139.)

Aineiston kuvaileminen oli analyysin perusta. Kuvailun lähtökohtana pyrittiin avaamaan ajatuksia ja kokemuksia monipuolisesti ja aineiston luokittelulla luotiin pohja haastatteluaineiston tulkinnalle. Sen avulla aineiston eri osuuksia pystyttiin myöhemmin vertailemaan, yksinkertaistamaan ja tulkitsemaan. Luokittelun avulla jäsenneltiin tulkittavaa ilmiötä, kun taas pelkällä yhdistelyllä olisi löydetty luokittelujen välille samankaltaisuutta ja säännönmukaisuutta. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 145–150.) Seuraavassa kuvassa 6 esitellään tutkimuksen sisällönanalyysin kuvaus vaiheittain.



Kuva 6 Sisällönanalyysin vaiheet (Sarajärvi & Tuomi 2013, 109)

1) Haastatteluaineiston kuunteleminen ja auki kirjaaminen

Aineiston analysointi aloitettiin haastatteluaineiston purkamisella eli nauhoitettu aineisto auki kirjataan teksti muotoon. Tässä vaiheessa kaikki haastattelut myös numeroitiin. (Ks. Hirsjärvi ym. 2010, 222.)

2) Aineistojen lukeminen ja sisältöön perehtyminen

Aineiston lukemiseen varattiin aikaa jotta, aineistot pystyttiin lukemaan useampaan otteeseen. Tällöin aineistosta syntyi myös ajatuksia, jotka helpottivat itse analysointia. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 143.)

3) Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja yliviivaaminen eri väreillä

Seuraavassa vaiheessa haastatteluteemat erotettiin värein (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 110). Tutkijana oli ennalta mietittävä, kuinka tarkkaa litterointia tullaan tekemään (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 138–140). Luokittelut tehtiin analyysin pohjalta. Teemoja olivat, muutos, johtajan roolit, viestintä ja muutosvastarinta.

Auki kirjatusta aineistosta karsittiin tutkimukselle epäolennaiset osuudet pois. Pelkistämistä käytettiin sekä aineiston tiivistämiseen, että osiin pilkkomiseen. Tällöin aineiston pelkistämistä ohjasivat tutkimuskysymykset, joiden mukaan aineistoa pelkistettiin litteroimalla tai luokittelemalla tutkimuskysymyksille ominaiset ilmaukset. Pelkistäminen toteutettiin siten, että litteroidusta aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksille niitä kuvaavia ilmaisuja, jotka yliviivattiin värikynillä. Värikoodi-ilmäiset merkittiin auki kirjoitettuun aineistoon selkeästi ja jonka jälkeen ne siirrettiin vielä erilliselle konseptille. (Ks. Sarajärvi & Tuomi 2013, 108–111.)

4) Pelkistettyjen ilmausten listaaminen teemoittain

Kaikki pelkistetyt ilmaukset listattiin paperille teemoittain. Kuitenkin ennen syvemmän analyysin aloittamista määritettiin analyysiyksikkö. Analyysiyksiköt muodostettiin lauseista tai yksittäisistä sanoista. Aineiston laatu ja tutkimuskysymykset ohjasivat analyysiyksikön valinnassa. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.)

5) Erilaisuuksien ja samankaltaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista

Listatuista pelkistetyistä ilmauksista etsitään seuraavaksi samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja näitä kuvaavia käsitteitä. Samankaltaisuudet muodostavat oman luokkansa, joka nimetään parhaiten luokkaa kuvaavalla käsitteellä. Luokittelu voidaan tehdä esimerkiksi ilmiön piirteiden, käsitysten tai ominaisuuksien mukaan. Ryhmittely luo pohjan tutkimuksen perusrakenteelle sekä kuvaa alustavasti tutkimuksen ilmiötä. (Ks. Sarajärvi & Tuomi 2013, 110.)

6) Pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen

Seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaisut luokiteltiin alaluokkiin. Ilmaisut pyritään kirjaamaan siten, että ne vastaavat haastattelu teemoja. Näin saadaan selkeät listaukset pelkistetyistä ilmauksista ja aineisto saatiin tiivistettyä, koska eri tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin eli alaluokkiin. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.)

7) Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen

Aineiston pelkistämisen ja alaluokkien muodostamisen jälkeen keskityttiin yläluokkien muotoilemiseen. Käsitteellistämisen avulla eroteltiin aineiston olennainen tieto ja tämän perusteella muodostettiin uusia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Abstrahointia eli käsitteellistämistä syvennettiin niin kauan, kun se oli aineiston kannalta mahdollista. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 112.)

8) Yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen

Viimeisessä vaiheessa jatketaan aineiston yläkäsitteiden muodostamista yhdistäviksi yläluokiksi. Abstrahoinnissa tutkimus aineistoa yhdistetään teoriasta löytyviin käsitteisiin ja esitellään tutkimusaineistosta muodostettuja käsitteitä kuvaavia teemoja. Lopputuloksissa kuvataan myös luokittelujen kautta muodostuneet teemat ja mitä ne pitävät sisällään. Johtopäätöksiä tehdessä on pyritty ymmärtämään, mikä merkitys asioilla on tutkijalle. Päätehtävänä on, että tutkijana ymmärrän tutkittavien omaa kokemusmaailmaa prosessin jokaisessa vaiheessa. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 113.)

5.7 Tutkimuksen luotettavuuden varmentaminen

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Kuitenkin tutkimus tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, siksi tutkimuksissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Arviointia voidaan tehdä eri mittausmenetelmillä ja tutkimustavoilla. Laadullisen tutkimuksen arvioon liittyviä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184, 231.)

Reliabiliteetti

Reliaabeliuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimus voidaan toistaa ja jos kaksi eri henkilöä päätyy samaan tulokseen, puhua tutkimuksen reliabiliteetistä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 231.) Reliabiliteetilla eli menetelmän luotettavuudella viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, toisin sanoen käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Jokainen henkilö tulkitsee tutkittavaa ilmiötä omien kokemusten perusteella, siksi on epätodennäköistä, että kaksi tutkijaa päätyisi samaan lopputulokseen. Yksimielisyys asioista kasvaa silloin, kun analyysit sijoitetaan eri luokkiin ja kun luokkia on vähän. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184–185.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka ja johdonmukainen kuvaus tutkimuksen etenemisestä ja siihen liittyvistä tekijäistä, kuten olosuhteet, joss tutkimus toteutettiin, mahdolliset häiriötekijät, virheelliset tulkinnat sekä tutkijan itsearviointi tilanteesta. Tärkeintä laadullisen tutkimuksen analysoinnissa on luokittelujen tekeminen. Tutkijan on kerrottava, kuinka luokitteluihin päädyttiin ja mitkä olivat luokittelujen perusteet. Katso liitteet 2/1–2/9. Tulosten tulkintavaihe on vaatinut tutkijalta kyvykkyyttä pohtia tuloksia sekä pohtia niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolla ja millä tavalla tutkija esittää raportointi vaiheessa omia tulkintoja ja mihin päätelmät perustuvat. Tutkimustulosten esittely osassakappaleessa 6 on esitelty myös suoria lainauksia haastatteluista, jotka rikastuttavat aineiston esittelyä. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 232–233.)

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata asioita (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184). Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, joiden avulla tutkimustulosten luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan suhteessa haastateltaviin sekä tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksen ulkoinen validiteetti merkitsee tutkimuksen yleistettävyyttä, kun taas sisäisen validiteetin avulla tarkastellaan, mittaako tutkimus sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarin validius on hyvin tärkeä asia, jotta mittari tai menetelmä mittaa ha-

luttua asiaa. Väärän mittausmenetelmän avulla saadaan usein epäluotettavia tutkimustuloksia. Validiteettia on käsitelty seuraavassa kappaleessa käsite ja sisältyövaliditeetin kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 232.)

Käsitevaliditeetti

Tiedon hankinnalla on tarkoituksena käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä. Käsitteellis-
tämällä pyritään hahmottamaan asioita ja merkityksiä teoreettisella tasolla. Tutkimus perustuu aina ratkaisujen ja merkitystulkintojen varaan. Tutkimuksessa käsitteet jaetaan käytännön ja teorian käsitteisiin. Teoreettiset käsitteet eivät ole sidoksissa paikkaan ja aikaan. Ne ovat syntyneet ajan kuluessa, kun on opittu ymmärtämään ilmiöön liittyviä faktoja, joita ei voida muuttaa. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 146–147.)

Käsitteisiin ja tutkittavaan ilmiöön tarkka perehtyneisyys teemahaastattelu tutkimuksessa ovat olleet edellytyksiä luotettavalle tutkimukselle. Tutkittavaa ilmiötä on tarkasteltu mahdollisimman monesta eri näkökulmasta ja ilmiöstä on haluttu saada mahdollisimman laaja ymmärrys. Lähdekirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten luotettavuutta on arvioitu kriittisesti tutkimuksen tason ja sisällön mukaan. Tutkimuksen teoriaosuudessa on käytetty useita pro graduja ja väitöskirjoja. Teoriaosuudessa on nostettu esiin myös tunnetuimpien teoreetikoiden teorat muutoksesta ja siihen vaikuttavista asioista. Tutkijana olen pyrkinyt käyttämään mahdollisimman uusia ja tuoreita lähteitä, koska monilla aloilla tutkimustieto muuttuu nopeasti. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 111.)

Tutkimuksessa on pyritty avaamaan kaikki käsitteet niin, että se antaa lukijalle selkeän kuvan käsiteltävästä asiasta. Käsitteiden valinnassa on otettu myös huomioon, että ne ovat mahdollisimman yleistetyssä muodossa raportoituna. Toki on myös muistaa, ettei kaikkea tieteellistä sanastoa pystytä muokkaamaan yleistettyään muotoon. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 151.)

Tutkimuksen aihe valittiin yhteiskunnassa vallitsevan sosiaali- ja terveysalan muutoksen ilmiön kautta. Validiteetin tarkastelun kautta ilmiö on hyvin näkyvä, merkityksellinen ja ajankohtainen. Siihen liittyy myös paljon perusolettamuksia. Tästä syystä oma mielenkiinto kohdistui juuri muutoksen johtamiseen ja kokemuksellisen tiedon hankkimiseen. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 75–76.)

Muutoksesta ja johtamisesta on tehty paljon valtakunnallisia tutkimuksia. Aihe haluttiin rajata mahdollisimman tiiviiksi, mutta ei kuitenkaan asioita pois sulkevaksi. Kriittisen tiedonhaun jälkeen, muodostettiin tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, joita ovat muutos, johtaminen, vastarinta ja viestintä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys saatiin rajattua hyvin, joka auttoi tutkimuksen hallintaa. Teoreettisessa viitekehyksessä on kuvattu tutkimuksen peruskäsitteitä sekä pyritty kuvaamaan niiden välisiä merkityksiä. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 81, 154.)

Kun teoreettiset käsitteet halutaan saada mitattavaan muotoon, puhutaan operaationaalistamisesta, ennen aineiston hankintaa teoriatieto on muutettu mitattavaan muotoon, eli tutkimuskysymyksiksi. Tarkasti harkitut käsitteet helpottivat tutkimuskysymysten asettelua sekä mittarin laadintaa, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan tarkoituksen mukaiset vastaukset. Tutkimukseen liittyvien keskeisimpien käsitteiden sisäistäminen on tutkimuksen tekemisen ensisijainen lähtökohta. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 149, 187.)

Sisältövaliditeetti

Luotettavuuden perustana voidaan pitää hyvää sisältövaliditeettia. Jotta tutkimus olisi sisällöllisesti validi, on edellytyksenä valita oikea mittari. Tutkimuskysymyksiä valittaessa pohdittiin parhaan mahdollisen mittarin ja metodologian valintaa, jolla saadaan lähiesimiesten ajatukset ja elämysmaailma esille. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185.)

Menetelmän valinnassa on ohjannut periaate, jonka mukaan minkälaista tietoa tavoitellaan, keneltä sitä hankitaan ja mistä sitä hankitaan. Menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka osoittautui oikeaksi valinnaksi, koska käytettävissä oleva

aika oli rajallinen ja otos koko oli kohtalaisen pieni $n=13$. Teemahaastattelu on ideaali tiedonkeruumenetelmä, koska se joustaa aineistoa hankittaessa. Teemahaastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Myös filosofinen lähestymistapa on vaikuttanut menetelmän valinnassa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34, 184.)

Teemahaastattelun teema-alueet muodostettiin käsitteellistämisen jälkeen. Tutkimuksen teema-alueet ovat teoriasta nousseiden pääkäsitteiden alakäsitteitä tai luokkia, joita on pelkistetty ja yksinkertaistettu. Teemahaastattelulle on ominaista, ettei haastattelukysymyksiä ole ennalta lyöty lukkoon. Teema-alueet pidettiin mahdollisimman väljinä. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkentuvat keskustelun lomassa. Muistiinpanojen tekeminen haastattelutilanteessa, lisäsi haastattelun syvyyttä. Näin pystyttiin vielä palaamaan tarkentaviin kysymyksiin. Jokainen haastateltava ymmärtää tutkittavan ilmiön oman kokemusmaailmansa kautta. Haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa, jonka perusteella voidaan tehdä valideja päätelmiä ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66–67.)

Tutkimusprosessin on arvioitavissa ja lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä selkeän analyysitaulukon avulla. Tutkimustulokset on saatu sisällön analyysin avulla. Taulukoissa on esitetty selkeästi, kuinka tutkimustuloksiin on päädytty. Katso liite 3.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on erittäin tärkeää, että tutkija pystyy kuvaamaan aineistoa ja muodostamaan kategorioita niin, että ne kuvaavat luotettavalla tavalla tutkittua ilmiötä. Tärkeää on myös tuoda esiin aineiston ja tulosten yhteys. Kategoriat on muodostettava niin, että ne soveltuvat järkevästi teoreettiseen viitekehykseen. Jos lopputulos näyttäytyy laadukkaana teoriassa, mutta selkeää yhteyttä tulosten kanssa ei löydetä, ei tutkimusta voida pitää luotettavana. Kategorioiden luominen on dialogisuutta muodostettujen kategorioiden ja aineiston välillä. Tutkija on vastuussa luotettavan materiaalin tuottamisesta. (Kynäs & Vanhanen 1999, 10–11.)

5.8 Tutkimuksen eettiset tekijät

Etiikan peruskysymyksiä ovat mikä on hyvää, mikä pahaa, mikä on oikein ja mikä väärin. Tutkimuksen liittyy paljon eettisiä tekijöitä. Tutkimusta voidaan pitää eettisesti hyvänä, silloin kun se täyttää hyvän tieteellisen käytännön kriteerit. Näihin asioihin perehtyminen ja noudattaminen ovat jokaisen henkilökohtaisella vastuulla. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on luoneet ohjeistukset, kuinka tutkijan tulee menetellä. (Hirsjärvi ym. 2010, 23.)

Tutkimuksiin jotka kohdistuvat ihmisiin, tärkeimpinä eettisiä periaatteita ovat yksityisyys, seuraukset, luottamuksellisuus sekä informointiin perustuva suostumus (Hirsjärvi & Hurme 2010, 20). Tutkimuksen eettisten periaatteiden lähteille päästään jo tutkimuskysymyksiä ja kohdetta valittaessa. Tutkimusaiheeni oli melko helppoa valita, koska yhteiskunnassa meneillään oleva palvelurankenteen muutos on aiheena jo hyvin merkittävä yhteiskunnallisesti, kun myös yksilön tasolla. Tutkimuksella hakuttiin saada myös Haminan kaupungin lähiesimiesten henkilökohtaisia näkemyksiä esiin merkittävän muutosprosessin keskellä. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada esiin mahdollisimman monipuolista ja rikasta aineistoa, jolla on vaikutuksia käytännön johtamistyöhön ja kehittämiseen.

Tutkimuksen lähtökohtana pidetään ihmisarvon kunnioittamista. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Haastatteluihin osallistuville tarjottiin mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen etenemisestä, että haastattelut tullaan tallentamaan, jotta analyysin tekeminen on helpompaa ja kaikki oleellinen tieto tulee tallennettua. Haastattelutavasta ja aineiston nauhoittamisesta informoitiin ennakoon. (Hirsjärvi ym. 2010, 24–25; Kuula 2006; 106–107.) Haastatteluun osallistuville selvitettiin tarkasti, että yksityisyys turvataan poistamalla julkaistavista haastatteluaineistosta kaikki arkaluontoiset asiat sekä tunnistettavat yksityiskohdat. Kaikkien haastatteluiden äänitallennusten tuhoamisesta myös informoitiin. Yksityisyyden suojaaminen auttaa myös tutkijaa, jonka kautta tutkijan on helpompaa käsitellä haastatteluaineistoja tiedostaen, etteivät ne aiheuta tutkittaville haittaa. (Mäkinen 2006, 93, 114.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Sarajärven ja Tuomen (2013, 158) mukaan tutkijan on ennen tuloksien kirjoittamista tarkistettava, että tutkimuskysymyksiin on saatu vastaukset. Tulokset ovat jäsenneltäviä niin, että lukijan on helppo löytää tutkimuksen keskeiset tulokset (Hirsjärvi & Hurme 2010, 263.) Tutkimustulokset on esitelty seuraavissa kappaleissa tutkimusongelmittain. Katso liite 2.

Tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet olivat olleet esimiestyössä viidestä vuodesta yli kolmeen kymmeneen vuotta. Koulutustausta oli hyvin vaihteleva. Osalla haastateltavista oli ylempi korkeakoulutausta, erilaisia johtamiseen ja organisaatiopsykologiaan suuntautuvia erikoistumisopintoja, sekä osastonhoitajan pätevyyteen tarvittavia erikoistumisopintoja. Kaikki esimiehet olivat suorittaneet myös johtamisen erikoisammattitutkinnon.

6.1 Muutos lähiesimiehen kokemana

Lähiesimiehiä pyydettiin haastattelun aluksi vapaasti kertomaan, mitä **muutos** heille sanana tuo mieleen, sekä kuvaamaan, millaisia muutostilanteita he ovat työurallaan kokeneet, jotta saatiin ymmärrys, millä tasolla kukin muutosta käsittelee. Haastattelun tässä vaiheessa haluttiin saada vastaus tutkimus kysymykseen: **“Miten lähiesimies ymmärtää muutoksen?”**

Kokonaisuudessa kaikki lähiesimiehet kuvasivat muutosta positiivisena ilmiönä, jolloin muutos mahdollistaa aina jotain uutta. He kokivat myös että, nyky maailma on jatkuvassa murroksessa, eikä muutosta voi enää irroittaa sosiaali- ja terveysalalta. Lähes kaikki lähiesimiehet kuvasivat, että koko heidän työura on ollut yhtä muutosta. Palvelurakenteet, hoitokulttuuri, hoitokäytännöt ovat muuttuneet jatkuvasti. Myös toimintoja on jouduttu laukkauttamaan. Pääasiassa muutostilanteita kuvatessa esimiehet toivat esiin yleisimpinä muutoksina hoitokäytäntöjen ja tapojen muuttumisen, jotka johtuvat lääketieteen ja hoitotieteen kehittymisestä:

“lääketiede kehittyy, hoitotiede kehittyy ja hyvinvointipolitiikka muuttuu, kaikki muuttuu...”

“ja mitä tulee tohon kaupungin strategiaan, niin se on hyvin iso hyvinvointipoliittinen muutos..”

“meillä on täällä koko ajan muutosta..”

Haastateltavien mielestä liika tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen on haavoittuvaista ja vaarallista. Lähiesimiesten on oltava jatkuvasti mukana kehityksessä, kehittää erilaisia tapoja tehdä työtä. Esimiehet kokivat muutostarpeen lähtevän ensisijaisesti asiakkaiden ja potilaiden muuttuvista tarpeista. Suurin osa haastateltavista kokee, että eri yksiköiden muutoksilla on heijastuksensa myös muihin yhteistyötahoihin ja heidän työnsä.

“sehän on hirveen vaarallista jos työelämä jää vaan paikalleen ja sanoo et meillähän on asiat ihan hyvin...”

“se oli semmonen iso toimintatapa muutos...”

Suurta murrosvaihetta elettiin, kun ikäihmisten laitoshoidtoa purettiin ja siirryttiin hoiva-asumisen malliin. Silloin moni asia koki muutosta. Hoitokulttuurin muutos vaikutti niin ajattelutavan muutokseen kuin myös tapaan tehdä hoitotyötä. Hoitokulttuurin muutos on vienyt vuosia aikaa, jotta muutos on saatu juurrutettua tavaksi toimia:

“ennen hoidettiin vanhukset laitoksissa ja nyt on siirrytty hoiva-asumisen malliin..se on ollut iso murros...”

“mut sit kun sun täytyykin yht’äkkiä lähte muuttamaan sun ajatusmaailmaa ja työtapa toisenlaiseksi, niin se on itsessään jo ihan hirveen iso muutos..”

“nykymaailmassa on pakko muuttua, pitää olla lisääntyvää osaamista, muuten ei voi olla täällä työssä, jos ei sitten kestä sitä muutosta..”

Muutokseen liittyviä haasteellisia asioita olivat muutosten päällekkäisyys ja liian tiukat aikataulut. Usein muutokset tulevat ylemmältä taholta ja ovat yhteydessä kaupungin strategiaan ja muutamissa yksiköissä on kehitetty toimintaa myös oma-aloitteisesti, kun on huomattu selkeä tarve käytännön työssä. Haastateltavat

kokevat, että sosiaali- ja terveysalalla on monia muutoksia käynnissä päällekkäin, toimintaa halutaan tehostaa ja resursseja kohdentaa oikeisiin paikkoihin:

“me aloitettiin se muutos ja samaan aikaan alkoi toinen muutos. Siinä tuli paljon epäkohtia sitten esiin, jota mie mietin jälkikäteen et asioita ei oltu sit valmisteltu tarpeeksi hyvin...”

“yht’äkkiä työnantajan taholta tulee tietoa, et silloin ja silloin on siirryttävä tällaiseen ja tällaiseen ja on tiukka aikataulu, niin ei myö ehitä työstämään sitä yhdessä lainkaan...”

Muutoksesta keskustellessa suurin osa haastateltavista otti esiin myös Sote uudistuksen ja sen tuomat muutokset palvelujärjestelmään. Isot muutokset tulevat näkymään eri yksiköissä omalla tavalla. Esimiehet kokevat, että muutoshalukkuus ja innokkuus kehittämistyöhön, ovat tärkeitä piirteitä ison muutoksen keskellä. Vaikka selkeää päämäärää ei ole vielä selvillä, on vain luotettava tulevaisuuteen:

“muutos on aina mahdollisuus vaikka ei oo selkeetä päämäärää, on pakko mennä vaan eteenpäin...”

“meillehän on varmaan tulossa isoja muutoksia soten kautta, vaikkakaan me ei niistä paljon vielä tiedetäkään...”

“soten keskellähän me ollaan...”

“mie oon sitä mieltä, että tää mejän työelämä on jatkuavassa muutoksessa jaeihän myös päästä siitä mihinkään...”

6.2 Lähiesimies muutoksen johtajana

Haastattelussa tiedusteltiin **“Minkälainen roolilähiesimiehillä on muutosta johdattaessa?”**

Muutostilanteet ovat aina haaste lähiesimiehelle. Muutostilanteisiin ei koskaan ei olla valmistautunut liikaa. Yksikään esimiehistä ei kokenut olevansa ylempänä henkilöstöä, vaan kuvasivat työtehtävänsä esimiehenä valmentajana, ohjaajana,

suunnannäyttäjänä ja kokonaisuuden hallitsijana. Kaikki esimiehet pitivät ihmisten johtamista ja strategista johtamista yhtä tärkeinä osa-alueina, joita ei voida toisistaan erottaa:

“koko tää miejän toiminta lähtee siitä strategiasta, strategia määrää miks’ me ollaan täällä olemassa ja mä tavallaan ohjaan mun henkilöstöä siihen työhön, joka johtaa strategian tavoitteisiin...”

“johtajuus on mulle sitä että oon mukana niissä uusissa toimintamalleissa ja kerron niitä omia näkemyksiä, tuon esiin omaa osaamista siinä tietysti ja nimenomaan se tiedottaminen ja joskus jopa näyttäminen, mutta sitä kyllä ehkä vähemmin, kun siihen ei oo enää oikein mahdollisuuksia...”

“mie nään mun roolin näissä muutostilanteissa, et mie rauhottelen mun henkilöstöä täällä, ja helpostihan se menee siihen et sitä vyyhtiä aletaan kasaamaan ja sit mä palautan taas henkilöstöä siihen hetkeen, mitä tässä eletään ja nyt rauhoitutaan ajattelemaan vaan tätä hetkeä...”

Strategia antaa toiminnalle raamit ja ihmisten johtamisen kautta pyritään saavuttamaan strategiaan kirjatut tavoitteet. Tämä tuli hyvin selkeästi esiin haasteluissa. Haminan kaupungilla on säädökset ja tavoitteet, joihin kaikkien yksiköiden tulee toiminnallaan pyrkiä. Myös eri lait vastuuttavat lähiesimiehiä toimimaan lakien puitteissa. Toimintaa valvoo myös valtion terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, Valvira sekä aluehallintovirasto (AVI):

“mulla on iskostunut et lähiesimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu henkilöstön johtaminen mutta strategia linjausten puitteissa, et sie esimiehenä viet sitä strategiaa eteenpäin ja sit mä olinkin tyrmistynyt kun mulle sanottin, et ei sitä tarvii ihan kirjaimellisesti noudattaa..niin mie menin ihan et mitä se oikein tarkoittaa..meillähän on kirjattuna ihan selkeät tavoitteet ja mittarit, jotka on osavuosisikatsauksessa...sithän se tarkoittaa et mä oon epäonnistunut tehtävässäni jos en itse noudata strategiaa...”

“johtamisessa on otettava huomioon kaupungin antamat velvoitteet, lait ja säädökset, jotka ohjaavat meidän kaikkien toimintaa, ei me voida täällä ihan miten sattuu tehdä asioita...”

Haastateltavat kuvasivat tärkeimmiksi työtehtäviksi henkilöstön tiedottamista, motivoimista, innostamista, esimiehen tehtävä on huolehtia tasapuolisesta henkilöstön kohtelusta ja hän huolehtii myös tavoitteiden toteutumisesta. Lähiesimies

huolehtii muutoksen keskellä resurssien riittävydestä sekä henkilöstön työhyvinvoinnista. Tärkeää on myös osallistaa henkilöstöä, joka lisää myös työmotivaatiota. Osa esimiehistä koki, että oma fyysinen läsnäolo ja osallistuminen käytännön työhön muutosvaiheessa on myös tärkeää. Yhteistyö henkilöstön kanssa on hyvin tärkeää. Henkilöstölle täytyy selkeyttää toiminnan tarkoitus ja tavoitteet.

“mun täytyy varsinkin muutosten keskellä huolehtia ja tiedottaa siitä, mikä on se mahdollinen hyöty näissä muutoksissa..eihän myös välttämättä tiedetä miten se tulee loppujen lopuksi menemään ja sit me arvioidaan sitä prosessia koko ajan...”

“johtaminen on muuttunut vuosien varrella..silloin kun mä tulin, niin silloinkaan ei ollut mitenkään sotilaallinen et ylhäältä pain johdettiin, mut enemmän se on muuttunut semmoseen osallistavan suuntaan...”

Esimiehen tehtävä on myös pitää kiinni muutostilanteissa potilasturvallisuus- sekä työturvallisuus tekijöistä. Osa haasteltavista kuvasivat esimiehen roolin sekatyömiehenä. Haasteltavat kokivat, että esimiehen tehtävä on huolehtia myös toimintaympäristön toimivuudesta, erilaisten laitteiden ja tavaroiden kunnossapidosta. Muutosten keskellä lähiesimiehen tehtävänä on huolehtia myös henkilöstön osaamisvalmiuksista ja koulutustarpeista. Henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät tehtävät nousivat hyvin useassa haastattelussa esiin. Haminan kaupungilla on paljon uusia ohjeistuksia, jotka liittyvät muunmuassa varhaiseen puuttumiseen.

“mä nään et esimiehen tehtävä on pitää kiinni siitä potilasturvallisuudesta ja henkilöstön jaksamisesta..”

“asiakkaathan ne ns. määrittää sen minkälaista henkilöstön osaaminen pitää olla ja minkälaiset resurssit mun pitää mahdollistaa..”

“sit on tietysti se tiimityön ohjaaminen, yksittäisen henkilön ja tiimin työhyvinvoinnista huolehtiminen...”

Haastateltavia pyydettiin myös kuvaamaan omaa roolia omassa työyksikössä, ja sitä kuinka oma persona vaikuttaa johtamiseen. Lähiesimiehet kuvasivat roolejaan hyvin monipuolisesti. Monet esimiehet kuvasivat itseään esimieskyselyiden tulosten perusteella. Esimieskyselyiden tulokset kuvaavat henkilöstön odotuksia

omalta esimieheltä. Toisaalta keskustelu omasta roolista ja luonteesta sai aikaan reflektointia siitä, kohtaavatko henkilöstön odotukset ja omat ajatukset itsestä johtajana.

“mut koetaan sellasena osaston äitinä ja se kuvaakin hyvin sitä, et mie huolehdin ja se viesti on myös ollut se et jos joskus kun joku ksyö multa niin mie vastaan tai jos on jokin asia niin huolehdin siitä sitten eteenpäin..”

“mun roolihan täällä on hyvin laaja-alainen, mut mie ajattelen niin kun esimiestyön sillä tavalla, et mie oon yks työryhmän jäsen ja mun tehtävänä on pitää se kokonaisuus hallinnassa..suuri osan mun työstähän on sitä paperin pyörittämistä ja palaverissa istumista...”

“mä koen et oon työyhteisön jäsen, en mä kato et oisin jossain korkeemmalla...”

Haastatteluissa tuli hyvin usein esiin myös itsensä johtaminen ja kehittäminen. Lähiesimiehet kokevat reflektoinnin olevan hyvin tärkeä osa johtamisessa kehittämisessä. Haasteltavat kokevat oman koulutautumisen hyvin tärkeänä. Muutosta johdettaessa nousee esiin myös uusia osa-alueita, joihin halutaan myös lisäosaamista. Lähiesimiehet kuvasivat, että ovat kiitollisia kaupungille, koulutustarjonnan runsaudesta. Moniin asioihin oli tullut viimeisten kahden vuoden aikana paljon selvyttä koulutusten kautta.

“...mä aikanaan lähdin opiskelemaan, et mä ymmärtäisin asioita paremmin, mä lähdin hakemaan tietoa siihen et miks täällä maailmassa tapahtuu asioita, mä tunnistin senkin et en aiemmin ymmärtänyt, ja sekin oli yks syy siihen et haen sellasta perspektiiviä, et mitä nää ihmiset täällä meillä ajattelee...”

“kyl tässä muutostilanteessa on joutunut ittensä likoon laittamaan ja just peilamaan et mikä on minun osaamiseni ja tahtotila ja miten mie nään tän kokonaisuuden ja mistä mie lähdän liikkeelle..”

“mie nään silleen, et oot sie missä tehtävässä vaan niin sun täyty mennä ajan mukana, kehittää itseään ja ei voida vaan tuudittautua, et kun mä kerran oon käynyt tän tutkinnon niin sit se on tässä...”

“jos ei pysty johtamaan itseään, niin sit se on huono juttu, se itsensä johtaminen on tosi tärkeä juttu...”

Kun haastateltavat toivat esiin vahvasti, että tehtävä on huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista, heräsi kysymys, kuka huolehtii esimiehen jaksamisesta. Työ-

hyvinvointi asiat mietityttävät varsinkin toistuvien isojen muutosten keskellä. Esimiehet kokivat olevan kahden tahon välissä, on tärkeää huolehtia työntekijöistä, mutta samalla suuria odotuksia tulee ylemmältä taholta.

“kyllä mie oon monta kertaa miettinyt, kun vouhkataan tästä työhyvinvoinnista...mutta kuka katsoo sen esimiehen perään..pitäis olla vaan kauheen vahva ja luokittelemaan näitä asioita, mut ei siitä kyynisyys oo kaukana...”

Osa lähiesimiehistä kokivat jääneensä yksin muutostilanteissa, varsinkin tilanteissa jossa puhuttiinsuurista muutoksista. Tällöin lähiesimiehet kokivat tuensaannin liian vähäiseksi omalta esimiehlä. Oman esimiehen tuki koettiin erittäin tärkeänä, mutta osa esimiehistä kokivat tuensaannin liian vähäiseksi:

“mut haluan sanoa sen, et kyllä lähiesimieskin tarvii sen oli se muutos tai mikä muu tilanne tahansa niin hänkin tarvii sen esimiehen, joka on helposti lähestyttävä ja luotettava...”

Osa lähiesimiehistä osallistuu myös säännöllisesti työnohjaukseen ja ohjauksesta koetaan olevan suurta hyötyä. Toisaalta myös osa esimiehistä toivoo saavansa työnohjausta, mutta sitä ei kuitenkaan ole kaikille tasapuolisesti mahdollistettu.

“meillä on joskus ollut sellaisia juttuja, et ku on ollut hankala tilanne, joku et pitäis puuttua esim. jonkun työntekijän toimintaan, niin me ollaan käyty siellä työnohjauksessa läpi ennakkoon, et miten toimintaan vois puuttua ja se on ihan mahtavaa....”

“just tässä muutoksessa me ollaan sellasessa ristitulessa, henkilöstöllä on omat toiveet, vaatimukset ja murheet, sitten paineet tulee ylempää tänne, välillä mie mietin et miten mie jaksan tätä, sit oonkin miettinyt tätä työnohjaustakin, kun nyt oon tää tilanne, et sitäkin saa koko ajan lypsää ja saako sitä vai ei...sen täytyis olla mun mielestä ihan automaattisesti tarjolla esimiehille....”

Suurin osa lähiesimiehistä kokivat kolleegoiden tuen työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Lähiesimisten palaverit antavat mahdollisuuden puhua mietityttävistä asioista, joita toisten kanssa saa jakaa. Kuitenkin suurin osa lähiesimiehistä koki, että kollegiaalinen tuki voisi olla vieläkin parempaa ja kokoukset tiiviimmin. Esimiehen antama tuki koetaan hyvin tärkeäksi. Vastaukset olivat hyvin erilaisia, jo-

kaisella oli omanlainen näkemys oman esimiehen tuesta. Omalta esimiehtiä toivottiin lisää läsnäoloa, parempaa tavoitettavuutta ja käytännön neuvoja, varsinkin muutostilanteissa tuen saamista korostettiin.

“kaipaisin vieläkin enempi oman esimiestyöryhmän ja oman esimiehen tukea näissä muutostilanteissa...”

“on hyvä juttu et meillä on noi osastonhoitajien kokoukset, joissa niin kun aina aika loppuu kesken, olis aina niin paljon asiaa, kolleegoiden tuki on erittäin tärkeää ja siitä on paljon hyötyä kun me voidaan yhdessä miettiä et miten sie tän tekisit et se on mulle ainakin äärimmäisen tärkeä..”

6.3 Viestinnän merkitys muutosprosessissa

Tässä luvussa esitellään viestintään liittyviä näkemyksiä ja kokemuksia. Seuraavaksi haluttiin saada vastaus tutkimuskysymykseen: **Mitä lähiesimies ajattelee viestinnän merkityksestä?**

Lähiesimiehet kokivat, että viestintä on iso ja merkityksellinen osa muutosjohtamista, jolloin viestintä kulki koko haastatteluprosessin läpi mukana keskusteluissa. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta viestintä keinoista ja tavoista.

Lähiesimiehet kokivat, että viestintä muutostilanteiden keskellä on hyvin tärkeää ja tarkkaa, se mistä puhutaan ja milloin. Oikea-aikaisuus on ratkaisevaa muutosviestinnässä. Lähiesimiehen tehtävänä on pohtia, millaista tietoa hän vie eteenpäin henkilöstölle, ja kuinka hyvin itse lähiesimies on sisäistänyt tiedotettavat asiat. Lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että tiedottamista ei voida koskaan aloittaa liian aikaisin. Ennakointi on tärkeää ja tällä on vaikutuksia myös muutosvastarinnan hallintaan.

“viestintä korostuu tässä muutoksen keskellä, kaikista eniten mun mielestä on viestiä siitä, et keskityttäis siihen päämäärään, mut kyl se menee paljon siihen tarpeetomaan jauhamiseen, ratkaisukeskeisyys siitä usein puuttuu...”

“viestintä on muutostilanteissa erittäin tärkeää, että ihmiset saa sitä tietoa siitä tilanteesta...”

“mie koen et se puhuminen ja keskustelu ja avoimuus, just se viestintä on se yksönsasia siinä muutoksessa...”

“nykyiseen some aikaan viestintä on hirveen vaarallista, kun kaikki lehahtaa hirveen nopeesti ja just kun maanantaina näki kokouksessa niin siellä oli välittömästi some kuohuntaa kun oli ilmoitettu, et sairaalamaailma mahdollisesti jossain kohtaa täällä sairaalanmäellä lakkaa...”

Muutostilanteissa lähiesimiehet kokevat, ettei asioita ole syytä viedä liian varhaisessa vaiheessa henkilöstölle pohdittavaksi, jos lähiesimies itse ei ole varma vielä kuinka asia tulee etenemään. Lähiesimiehet kokevat, että henkilöstö ahdistuu herkästi tällaisissa tilanteissa ja syntyy turhaa levottomuutta henkilöstön kesellä. Tarkoitus ei ole piilotella asioita, mutta lähiesimiehet enemminkin suojelevat henkilöstöään vääriltä käsityksiltä. Nämä asiat pohdituttavat kaikkia haastateltavia.

“ettei lähdetä sitten liian keskeneräisenä viemään asioita eteenpäin...”

“yritän paljon ennakkoon tiedottaa asioista, oon viime vuonna puhunut henkilöstölle siitä sotesta, mut nyt oon yrittänyt vähän välttää sitä, ettei se mee semmoselle pelottelulinjalle, et sillee yritän nyt vähän välttää sitä aihetta...”

“kaikkee ei pidä viedä raakileena eteenpäin, koska se saattaa myöhentää sitten turhaan, mut mun tarkoitus ei ole kuitenkaan salata tai pantata...”

“mie en tuo henkilöstölle sellasenaan niitä ongelma juttuja, koska niillä ei oo paljoo sitä taustatietoo niiden asioiden tiimoilta ja sit ne ahdistuu, sitten tulee sitä höpön pöppöä ja tavallaan sit ilo katoaa siitä työn tekemisestä...”

“kun sie tiedotat jotain sun alaisille, niin sulla pitää olla sellanen selkee tarkka tieto, et ei tiedoteta sellasessa vaiheessa kun asiat on niin ja näin, vaan sulla pitää olla tiukat perusteet niille asioille, et mihin ne perustuu, ja sitten se voi olla et jotkut asiat vaan saada tiedotettuakkin keskeneräisinä, mut se pitää kertoa henkilöstölle...mä ennakoin paljon..”

Seuraavaksi keskusteltiin viestinnän keinoista ja siitä minkälaisia tapoja lähiesimiehillä on tiedottaa asioita. Haminan kaupungilla on käytössä sisäinen viestintä kanava Purkki sekä IMS. Kaikki osastojen ja yksiköiden palaverimuistiot ovat Purkissa. Lähiesimies laittaa palaveripohjan Purkkiin, ja henkilöstöllä on mahdollisuus laittaa asioita palaveripohjaan, joista halutaan seuraavassa palaverissa keskustella. Kaikissa lähiesimisten yksiköissä on omat palaverikäytännöt. Pienemmissä yksiköissä palaverit pidetään kerran viikossa, isommissa yksiköissä vaihtevasti.

Suurin osa lähiesimiehistä olisi sitä mieltä, ettei "face to face" -viestintää ole mahdollista toteuttaa enää joka tilanteessa.

"onhan meillä toi IMS ja purkki, mut se on ihan jokaisen vastuulla se tiedon hankkiminen, eikä nykyään voi ajatella et esimies voi kaikille jakaa tietoa kasvoista kasvoihin..."

"meillä on tarkka viikkostrukturi täällä, on ajat ja paikat, milloin mistäkin asiasta puhutaan ja kun meillä on se viikkoinfo niin henkilöstö tietää et silloin puhutaan muista asioista, kun potilas asioista..me pidetään kiinni siitä struktuurista ja se mun mielestä rauhoittaa sitä tilannetta, kun tiedetään milloin mistäkin asioista puhutaan..."

"..tiimivastaavan tehtävä on viedä sitä tietoa eteenpäin ja olla läsnä tiimissa, hän pystyy sitten ohjaamaan ja suunnittelemaan sitä arkea paremmin ja meillä on todella hyvät tiimivastaavat, meillä on joka kolmas viikko palaverit yhdessä, jossa käydään tulevaa ja mennyttä läpi, ja sit on asiakaspalaverit kerran viikossa, jossa he sitten keskustelevat näistä asioista..."

Haasteita viestinnälle tuo vuorotyö. Palaverit ovat yleensä samana päivänä sovituna kellon aikana, on luonnollista, etteivät kaikki pääse aina paikalle kokouksiin. Tällöin esiin nousee henkilöstön oma tiedon hankinnan vastuu. Lähes kaikki lähiesimiehet painottivat henkilöstön omaa vastuuta tiedon hakemisessa.

"kaikissa palavereissa käydään läpi erilaisia asioita henkilöstön kanssa, mut se on hirveen haasteellista kolmivuoro yksiköissä, kun se tieto ei kulje, enkä oikein osaa sanoa, et mikä olis se viisasten kivi tässä, kun me ei olla kaikkia kasassa koskaan, siihen kulminoituu paljon ja se on iso haaste..."

"meillä kirjataan purkkiin noi osastopalaverimuistiot, sieltä jokaisen pitää sitten lukea, jos ei oo ollut mukana palaverissa, lähtökohtaisesti se toimii, mut meillä on niitä henkilöitä, jotka ei oo ehtineet lukemaan tai muuta, mut ei sitä ihan 100 prosenttisesti voi sanoa, et se toimii ja kyl näitä täytyy koko ajan muistuttaa, et lukekaa osastopalaverit jne..."

"en mie tiedä tuleeko koskaan sellaista tilannetta, et miellä toimii tiedonkulku henkilöstön mielestä...ensinnäkin jokaisen pitää hakee sitä tietoa itsekin, et ei se enää onnistu sillein, et mie oon ainut joka sitä täällä jakaa, ensinnäkin ollaan siinä tilanteessa, et kaikki tietoa tulee kaikkien omaan spostiin, mut siltikään kaikki ei lue niitä ja sit palaverimuistioitakaan ei kaikki lue, et tietäis ees mitä täällä tapahtuu..."

Viestintä on läsnä jokapäiväisessä työssä. Lähiesimiehet ottivat esiin esimieskyselyiden tulokset, lähes kaikkien esmiehille annetuissa palautteissa oli otettu

kantaa viestinnän kehittämiseen. Viestintä koetaan henkilöstön taholta puutteellisenä, tiedottamista ei tehdä riittävän aikaisin ja viestinnästä tulee osittain negatiivista palautetta, ettei tietoa ole riittävästi saatavilla. Lähiesimiehet kokevat viestinnän kokonaisuutena haasteellisena.

“mullahan on tapana et käyn aamukahvilla osastolla ja kyselen vähän kuinka yö on mennyt ja miten uudet asiakkaat, onko poissaoloja, näsitä asioista jutellaan päivittäin..”

“mä korostan vuorovaikutuksessa sitä, et kuulijallakin on siinä iso osuus, ne kuulevat korvat on isossa osassa, on tässä törmätty moniin asioihin, et jää välillä pohtimaan et sanoinko mä tosiaan noin huonosti et tän asian voi noinkin ymmärtää...sit ne tilaisuudet on usein sillä tavoin et ihmisillä oikein kuohahtaa et sit ne ei välttämättä kuule enää mitään...”

“viestintää ei voi erottaa johtamisesta, se pitäis kulkea koko muutosprosessin rinnalla, mut aina tulee palautetta et se on huonoo...”

“...sen just näkee, et työyhteisö ei oo sillälaila terve, et ne uskaltais tuoda esiin asioita, siellä on niitä vahvoja ihmisiä ja ei uskalleta kyseenalaistaa toimintatapoja, monesti kuulee sitten ihmisten puhuvan et pitäis tehdä sillein ja tällein...mut miks ei sit mietitä yhdessä...pahimmillaan se on semmosta niissä palaverieissa et kukaan ei sano mitään, ja sit kun palaveri loppuu niin alkaa kauhee pärinä...”

6.4 Muutosvastarinnan vaikutukset johtamiseen

Tässä kappaleessa esitellään vastauksia tutkimuskysymykseen: **“Millaisia kokemuksia lähiesimiehellä on muutosvastarinnasta?”**

Ensimmäisenä keskustelussa tuotiin esiin näkemyksiä vastarintaan vaikuttavista tekijöistä. Vastaukset olivat hyvin yksimielisiä, joissa korostettiin muutoksen laajuuden sekä henkilön persoonallisuuden piirteiden vaikutuksia vastarinnan syntymiseen. Osa lähiesimiehistä kokivat henkilöstön koulutustason vaikuttavan myös vastarinnan syntymiseen. Lähiesimiehet kokivat, että vastarinta kuuluu oleellisenä osana muutosprosessiin. Toimintatapa muutokset ja konkreettisesti omaa työtä koskettavat muutokset tuovat enemmän vastustusta. Henkilöstö kokee olemassa olevan toiminnan hyväksi ja toimivaksi, silloin on haastavaa lähteä muuttamaan toimivaa kokonaisuutta. Lähiesimiehillä täytyy olla itsellä hyvin optimistinen näkemys tulevasta ja hyvät perusteet toiminnan muuttamiselle.

“kyl mä nään sitä vastarintaa, no siis mä tunnistan..sit kun oon ollut täällä jo pidemmän aikaa et mä tunnistan jo ne henkilöt, mä nään et se niin kun liittyy persoonaan ja tietty kielteisellä näkökulmalla lähetään heti miettiiniitä asioita, mut sit mä sanon et hei, lähetääs miettiä tätä asiaa positiivisen kautta, et eihän tässä kaikki ole huonoa...”

“aina on tietty sitä vastustusta ja vastarintaa, ja just niissä toimintatavoissa varsinkin, kun toiset omaksuu ne ja halua toimii niiden mukaisesti ja sit on myös niitä jotka pitää kiinni visusti vanhasta, ja se onkin psykologisesti mielenkiintoista miettiä, et onks se turvallisuus vanhoissa tavoissa vai onko se jokin pelko, ettei vaan uskalleta...”

“tietenkii on sitä vastarintaa, sitä on aina ja se on ihan selvä juttu, se tulee aina, on niitä ihmisiä jotka ajattelee sen positiivisesti ja niitä kenellä on aina vastustusta...”

“...vaikka nähtäis jo alussa et ne muutokset ois positiivisia niin kyllä kaikki aina jonkin asteista vastarintaa aiheuttaa ja se muutosvastarinta riippuu ihan persoonallisuksista ja sit se kyl valitettavasti johtuu myös sen ihmisen koulutustasosta...”

Muutostilanteet aiheuttavat paljon erilaisia reaktioita henkilöstössä. Edellisessä kappaleessa viitattiin muutosten laajuuteen ja persoonallisuksien vaikutuksia vastarinnan syntyyn. Muutosten aiheuttamat reaktiot syntyvät myös persoonien mukaan. Lähiesimiehet kokivat suurimmalta osin tuntevansa henkilöstönsä erittäin hyvin, koska takana on ollut useiden vuosien yhteistyö. Näin ollen lähiesimiehet osaavat jo ennakoida tulevia reaktioita. Lähiesimiehet kokivat tunnereaktioiden johtuvan usein peloista, miten muutos tulee koskettamaan yksittäistä henkilöä, uhka työpaikan menettämisestä isojen muutosten keskellä, pelko osaamattomuudesta, ja epäily lopputuloksen toimivuudesta.

“se et kun meille alkoikin tulla siinä muutoksen keskellä kaikenlaisia asiakkuuksia, tuli psykogeriatrisiapotilaita, jotka oli hyvin levottomia ja yht’äkkiä meillä oli ihan kaikenlaista, niin henkilöstölle tuli sellanen riittämättömyyden tunne et pitää päivän aikana kääntää sitä omaa tekemistä eri tavalla ja se niin kun toi sitä vastarintaa, et ei näin voi meillä jatkua...”

“ainahan on sitä vastustusta alussa, meillä se johui ehkä tässä jutussa näistä aihealueista mitä piti työstää, joista ei oltu niin kiinnostuttu, yhdeltä, kahdelta henkilöltä tuli suoraakin kritiikkiä, et pitääkö hänen muka tehdä, kun on oikein vastahakoinen niin sit on...”

“se vastarinta on aika paljon semmosta pelkoa, et just se miten se muutos vaikuttaa omaan työhön ja minkälaisia uusia asioita se muutos tuo ja sit ne pelotkin johdetaan paljon siitä, et osaanko minä, selviänkö minä, pärjäänkö minä siinä muutoksessa...”

Lähiesimiehet toivat esiin vastarinnan hallintaa edistäviä tekijöitä. Tärkeinä asioina nostettiin esiin ajan antaminen muutokselle, osaamistarpeiden selvittäminen, henkilöstön resurssien riittävydestä huolehtiminen ja muutoksien hyvä perusteleminen. Tärkeänä asiana pidettiin myös henkilöstön muutoshalukkuuden selvittämistä. Henkilöstön osallistaminen ja muutosprosessiin mukaan ottaminen sekä mielipiteiden kuunteleminen on ehdottoman tärkeää. Vastarintaa saadaan vähennettyä, kun muutosprosessi on hyvin valmisteltu, henkilöstölle on tuotu esiin mitä muutoksella tavoitellaan ja mikä hyöty muutoksesta on asiakkaalle, potilaalle, kaupungille ja yksittäiselle työn tekijälle. Lähiesimiehet kokivat vastarintaa vähentävänä tekijänä erityisesti viestinnän merkityksen.

“meillä oli just tässä muutoksen keskellä sitten paljon vaikeita asioita samanaikaisesti, meillä oli työnohjausta ja kriisiryhmää ja me puitiin näitä asioita..kehityskeskusteluissakin juteltiin et onko sinulla haluja jataka tässä työssä muutoksen keskellä, koska sitä sisäistä rekrytointia et tässä alussa tehty, mitä mie itse alussa ehdotin, et ois kysytty näiltä, ketkä on halukkaista, koska osa sanoi ihan suoraan et ne ei halua tätä muutosta...”

“eihän kukaan lähde tekemään mitään hölmöjä juttuja ja siksi tottakai pitää perustella miksi lähdetään siihen muutokseen jammikä etuus siitä on nimenomaan asiakkaalle..”

“..sit pikku hiljaa kun alkoi tulla osaamista tälle henkilöstölle, niin alettiin kokemaan et hei täähän on ihan hyvä juttu ja se koettiin kivana et meille alkoikin tulla erilaisia asikkaita, se oli iso muutos ja tavallaan se pehmeni se pelko siitä et miten me pärjäämme tässä tilanteessa...”

Lähiesimiehiltä kysyttiin myös vastarinnan hallintaa vaikuttavia estäviä tekijöitä. Lähiesimiehet kokivat varsinkin liian tiukkojen aikatulujen vaikuttavan vastarinnan hallintaa, asioihin ei ole kunnolla aikaa perehtyä, henkilöstön kanssa asioista keskusteleminen jää pinnalliseksi ja paineet henkilöstössä lisääntyvät. Suurin osa lähiesimiehistä kokivat, että osaamisen varmentamisen puuttuessa vastarinta li-

sääntyy, koska henkilöstöä ei ole huolellisesti saatu valmistettua tulevaan muutokseen. Suurinta painetta lähiesimiehille aiheuttavat ylempältä taholta tulevat nopeat, äkilliset muutokset, joihin on puututtava välitömästi.

“se ristiriita tulee joskus siitä, että työntekijä katsoo vaan sitä asiaa omalta kannalta, mut esimies joutuu katsoo sitä kokonaisuutta, et siitä tulee sanomista et sie et ymmärrä..”

“vastarinta asia on minust’ mielenkiintoinen juttu, kun mä oon tämmönen bensa-kone.. niin on tää sanontakin, et mikään ei kasva pellossa, jos sitä jatkuvasti kynnetään, elikkä ethän sä voi koko ajan hämmentää, on oltava se aika jolloin pysähtytään siihen kehittämiseen...”

“se on todella vaikeaa, se millä sen henkilökunnan sais sitoutettua muutokseen...se on semmonen ydin kysymys, tietysti siinä on se et pitäisi saada kaikki hoitajat mukaan siihen muutokseen ja pitäis keskustella ja saada innostusta aikaan....”

6.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Lähiesimiehet olivat olleet uransa aikana monissa mukana muutosprosesseissa, joiden laajuus ja kesto vaihtelivat. Lähiesimiehet kuvasivat muutosta luonnollisena asiana, joka tänä päivänä kuuluu sosiaali- ja terveysalalle. Yhteiskunnassa tapahtuvat hyvinvointipoliittiset muutokset sekä eri tieteenalojen kehittymisellä on vaikutuksensa käytännön hoitotyöhön ja prosesseihin. Myös erilaisten toimintojen alas ajo ja lakkautuminen ovat uhkana joissain yksiköissä tulevaisuudessa.

Muutostilanteisiin liittyy oleellisesti myös vastarinta. Vastarinta koetaan luonnollisena asiana, jota kuuluukin esiintyä jossain määrin. Suurin osa lähiesimiehistä kokivat vastarinnan liittyvän yksilön persoonaan ja osittain myös koulutus tasoon. Muutoksiin liittyy usein pelkoja oman osaamisen riittävydestä, epäilyjä muutoksen pysyvyydestä ja hyödyistä, pelkoa siitä miten muutos tulee koskettamaan yksittäistä henkilöä ja kuinka muutos vaikuttaa yksilön konkreettiseen työtehtäviin. Lähiesimiehet kuvasivat, että vaarallisinta on jos henkilöstö on jäänyt ns. paikalleen ja on tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen, tällöin lähiesimiehellä on paljon enemmän tehtävää vastarinnan hallinnan kanssa. Muutostilanteiden päällekkäisyys ja liian tiukat aikataulut aiheuttavat paljon stressiä henkilöstössä.

Kaikki lähiesimiehet kokivat, että muutosten tarkka perusteleminen ja tavoitteiden avaaminen auttavat henkilöstöä hyväksymään muutos. Muutosvastarinnan hallinnassa korostettiin viestinnän merkitystä.

Johtaminen lähtee strategiasta. Ilman selkeää strategiaa ei ole toiminnalle tavoitteita. Kaikki lähiesimiehet kokevat strategian ohjaavan heidän työtään ja heidän tehtävä lähiesimiehenä on ohjata henkilöstöä ja toimintaa kohti strategian tavoitteita. Strateginen johtaminen ja ihmisten johtaminen kulkevat rinnakkain. Lähiesimiesten mielestä näitä asioita ei voi irroittaa toisistaan.

Lähiesimiehet kuvasivat omaa rooliaan yksiköissä valmentajana, ohjaajana, suunnan näyttäjänä ja kokonaisuuden hallitsijana. Lähiesimiehet kokevat olevansa lähellä henkilöstöä ja lähiesimiehen näkyminen arjessa ja fyysinen läsnäolo yksikössä koetaan helpottavan päivittäisten asioiden hoitamista. Muutostilanteissa lähiesimiesten läsnäolo korostuu ja sitä toivotaan henkilöstön taholta. Lähiesimiehet kuvasivat keskeisimpiä työtehtäviä muutosten keskellä. Tehtäviin kuuluu huolehtia henkilöstön osaamisesta ja tarvittavasta kouluttamisesta, huolehtia riittävästä resursseista, olla läsnä, kuunnella ja huolehtia työ- ja potilasturvallisuuten vaikuttavista tekijöistä. Tarvittaessa lähiesimies osallistuu työhön, mahdollisuuksien mukaan. Tärkeintä on kuulla mielipiteitä, ottaa palautetta vastaan ja osallistaa henkilöstöä muutoksissa.

Viestintä koetaan tärkeimmäksi lähiesimiehen tehtävistä, ja toisaalta myös haastavimmaksi johtamisen osa-alueista. Viestintä korostuu muutostilanteissa, tällöin tärkeää on tunnistaa viestittämisen oikea-aikaisuus ja mitä viestitään. Liian keskeneräisten asioiden tiedottaminen koetaan ahdistavan henkilöstöä ja aiheuttavan turhaa levottomuutta. Vuorotyö tuo omat haasteet viestinnälle. Kaikki eivät aina pääse paikalle osastokokouksiin ja palavereihin, jolloin Haminan kaupungin sisäinen tiedotuskanava Purkki toimii tiedon välittämisen mahdollistajana, jossa kaikki palaveri muistiot ovat luettavissa. Lähiesimiehet korostivat haastetteluissa myös henkilöstön omaa vastuuta tiedon hankkimisessa.

Lähiesimiesten mielestä muutostilanteet ovat aina haasteellisia. Tässä yhteydessä nousi usein esiin myös lähiesimiesten työhyvinvointiin liittyvät tekijät. Useimmat lähiesimiehet kokivat roolinsa “puun ja kuoren” välissä. Lähiesimieheen kohdistuu suuria odotuksia ja toiveita henkilöstön taholta ja myös paineita ylemmältä taholta. Osa lähiesimiehistä kokivat jääneen yksin muutosten keskelle. Haastatteluissa lähes kaikki lähiesimiehistä kokivat työn ajoittain hyvin henkisesti kuormittavansa. Osa lähiesimiehistä koki myös oman esimiehen tuen liian vähäiseksi varsinkin muutostilanteissa.

7 POHDINTA

Laadullisessa tutkimuksessa pohdinta osuus on hyvin joustavaa. Pohdinta osuuden tehtävänä on kuvata tutkimuksen eettisiä tekijöitä sekä luotettavuutta. Perusajatuksena on, että jos tutkimus ei ole eettisesti kestävä, ei se voi myöskään olla luotettava. Luotettavuutta pohditaan luvussa 7.2. Pohdinta osuudessa tuodaan esiin myös mahdolliset virheelliset johtopäätökset tai muut oleelliset asiat, joilla on vaikutusta tutkimustuloksiin. Edellä mainitut kohdat vaikuttavat myös luotettavuuteen. Tässä osuudessa keskeisintä on myös tutkimustulosten tarkastelu suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 158–159.)

7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lähiesimiesten ajatuksia ja kokemuksia muutosten johtamisesta, muutosvastarinnasta, sekä viestinnän merkityksestä muutosprosessissa. Seuraavassa on tarkasteltu tuloksia teemojen mukaan.

Muutos lähiesimiehen kokemuksena

Teoreetikot kuten Kotter (1996, 18–20), Merrell (2012, 20–23), Erämetsä (2003, 220–225) sekä Valpola (2005, 29) tuovat esiin oman näkemyksensä muutosprosessista. Yhteistä heidän teorioissa on ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta, selkeiden tavoitteiden laatiminen ja muutoksen juurruttaminen käytäntöön. Vaikka

lähiesimiehet eivät kertoneet suoraan haastatteluissa tuntevansa muutoksen teorioita, heillä on kuitenkin näkemys muutoksen etenemisestä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Lähiesimiesten kuvauksissa yhdistyi näiden kaikkien edellä mainittujen teoreetikkojen käsityksiä muutoksen etenemisestä.

Julkisella sektorilla tapahtunut jatkuvasti muutosta ja muutos jatkuu koko ajan. Muutoksen käynnistymiseen usein vaikuttavat organisaation sisäiset tai ulkoiset syyt. (Stenvall & Virtanen 2007, 24, 112.) Lähiesimiehet ovat olleet mukana monissa erilaisissa muutostilanteissa. Haastattelussa pyydettiin kuvaamaan jokin muutosprosessi. Suurin osa esimiehistä otti esimerkikseen oman yksikkönsä toimintamallin muutoksen. Muutos koettiin olevan luonnollista nykyhetkessä, muutosten johtaminen koettiin olevan päivittäistä. Toimintamallien muutokset ovat hyvin yleisiä ja niihin vaikuttavat lait, erilaiset säädökset sekä Haminan kaupungin strategia.

Lähiesimiehet toivat esiin myös muutosten päällekkäisyyden, ja monesti muutokset tulevat usein toteutettavaksi liian nopealla aikataululla, eikä henkilöstön kanssa jää tarpeeksi aikaa työstää muutosta. Lähiesimiesten mielestä muutosten päällekkäisyyttä pitäisi välttää, koska tällöin muutokset saattavat jäädä vaillinaisiksi, tai ne eivät johda haluttuun tulokseen. Henkilöstölle halutaan mahdollistaa aikaa muutoksen prosessointiin, kuten Vuorionperän (2013, 78) mukaan muutoksissa koettiin tärkeänä, että muutokset jollain tasolla vaikuttavat hoitotyöhön konkreettisesti. Haastateltavat toivoivat hitaampaa tahtia muutosten läpi viennille ja päällekkäiset muutokset olivat ei-toivottuja.

Pakkasen (2011, 55–56) mukaan, osastonhoitajat kokivat muutosten olevan tätä päivää ja päivittäistä työtä. Muutosjohtajuus koettiin olevan myös tulevaisuutta. Osastonhoitajat kokivat johtamistyön liittyvän aina jollain tasolla muutoksen läpi viemiseen. Jokainen esimiesasemassa oleva joutuu viemään uransa aikana lukuisia kehittämis- ja muutosprosesseja eteenpäin. Osastonhoitajat kuvasivat muutosten olleen lähinnä käytännön muutoksia, jotka liittyivät erilaisiin hoitotapojen muuttamiseen.

Lähiesimiehet painottivat haastatteluissa, että on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen merkitys, jolloin muutos on helpompi saattaa kohti odotettua tavoitetta. Myös Valpola (2004, 34–35) mainitsi että, muutosprosessin osatekijöiden puuttuminen vaikeuttaa muutosprosessin etenemistä ja aiheuttaa henkilöstössä reaktioita ja vastarintaa, jotka eivät tue lähiesimiestä muutoksen läpiviennissä. Henkilöstön on oltava muutoksen alku vaiheessa tietoisia, miksi toimintaa lähdetään muuttamaan ja mikä toiminnan tavoitteena on.

Kuten Heinon (2010) tutkimuksessa myös Haminan kaupungin lähiesimiehet suhtautuivat muutokseen positiivisesti ja kokivat olevan muutoshalukkaita. Muutos nähtiin kuuluvan tämän päivän hoitotyöhön. Muutokset tuovat paljon haasteita johtamiseen, mutta ne ovat myös hyviä oppimistilanteita. Suurinta muutosta koettiin tapahtuneen ikäihmisten palveluiden piirissä. Ikäihmisten palveluissa laitohoittoa on purettu ja siirrytty hoiva-asumisen malliin. Terveyspalveluiden piirissä erilaisten toimintojen muutosta tapahtuu jatkuvasti. Myös palvelurakenneuudistus asettaa omat haasteet palveluiden ja uusien toimintamallien kehittämiseksi. Sekä ikäihmisten palveluissa, että terveyspalveluissa tapahtuviin muutoksiin vaikuttavat lähiesimiesten mukaan hyvinvointipoliittiset muutokset, tieteenalojen kehittyminen ja näyttöön perustuvat tutkimukset.

Lähiesimies muutosten johtajana

Lähes kaikki lähiesimiehet kuvasivat itseään muutos myönteisiksi. Muutostilanteisiin ei koskaan ole selkeää kaavaa, kuinka asioissa edetään, tämä on myös osaltaan haaste johtamistyölle. Kaikki lähiesimiehet kuvasivat, etteivät osaa erottaa strategista ja ihmisten johtamista toisistaan. Niiden koetaan kuuluvan vahvasti yhteen. Myös strategian johtamista painotettiin. Strategiaan on linjattu tavoitteet ja selkeät indikaattorit, joiden mukaan toimintaa arvioidaan. Lähiesimiehet kokivat, ettei ilman strategiaa ei ole johtotyölle myöskään raameja, joiden puitteissa toimitaan.

Lähiesimiehet kuvailivat itseään muutosjohtajana ja sitä millaisena he pitivät omaa rooliaan. Monet lähiesimiehet kokivat olevan osa työyhteisöä. Rooleina mainittiin muun muassa seuraavat: osaston äiti, kokonaisuuden hallitsija, työn tekemisen mahdollistaja, tukija, kannustaja, ohjaaja ja valmentaja. Lähes kaikki kokivat näiden roolien olevan myös keskeisiä työtehtäviä muutosta johdettaessa. Ihmisten ja asioiden johtamista lähiesimiehet eivät kokeneet voivan erottaa toisistaan, koska näiden koettiin kuuluvan yhteen. Lähiesimiehen rooli on olla läsnä arjessa ja ohjata henkilöstöä toimimaan strategian tavoitteita kohti. Tässä kohtaa ihmistenjohtamista korostettiin. Muutostilanteissa lähiesimiehet kokivat, että heidän läsnäoloa ja kuuntelemista tarvittiin enemmän.

Heinon (2010, 61) tutkimuksessa lähijohtajat kuvailivat roolejaan työyhteisöissä, joita olivat kapteeni, valmentaja, kannustaja, ohjaaja, positiivisen hengen luoja. Lähijohtajat kuvaisivat myös tärkeinä asioina aidon läsnäolon, henkilöstön kuuntelemisen ja kannustamisen.

Kuten myös Kolarin (2010,135) väitöskirjassa todettiin transformationaalisen eli muutosjohtaja tyylin vaikutusten kohdistuvan juuri henkilöstön vaikuttamiseen ja emotionaalisiin rakenteisiin. Näitä piirteitä esiintyy esimerkiksi ryhmän puolustajan johtamistyyliin, joka toimii niin sanotusti ryhmän puolestapuhujana organisaatiossa, ylemmälle portaalle. Tällainen lähiesimies pyrkii luomaan sellaiset olosuhteet henkilöstölle, että henkilöstö voi keskittyä perustehtävän hoitoon, näin ollen tällainen lähiesimies saavuttaa myös enemmän luottamusta. Hän toimii myös tuen antajana ja huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista.

Lähiesimiehet kokivat yhteistyön henkilöstön kanssa olevan äärimmäisen tärkeää. Selkeillä säännöillä ja tasapuolisuudella saavutetaan myös henkilöstön luottamus paremmin. Tänä päivänä koetaan enemmän painotettavan johtamisata osallistavaan suuntaan. Tärkeää on osallistaa henkilöstöä muutostilanteissa. Tällöin henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet antavat enemmän motivaatiota tehdä työtä ja sen kautta myös innostaa muita ymmärtämään muutoksen tärkeyden ja tarpeellisuuden. Lähiesimiesten mielestä myös muutoksessa mukana oleminen ja

henkilöstön kuunteleminen ja avoin keskustelu auttavat muutoksen hallinassa. Myös Kolari (2010, 136) mainitsee avoimen keskustelukulttuurin ja palautteen antamisen tärkeyden vaikeissakin tilanteissa. Näihin tekijöihin esimies voi vaikuttaa osallistamalla henkilökuntaa. Lähijohtajat kokivat, että työntekijöiden kuunteleminen oli keskeistä nykyisin.

Heinon (2010, 58) mukaan lähijohtajan fyysinen läsnäolo osoitti kiinnostusta ja välittämistä henkilöstöstä. Osastonhoitajien läsnäolo osastoilla lisäsi turvallisuuden tunnetta, sekä henkilöstöllä oli matalampi kynnyks tulla keskustelemaan ahdistavista asioista, peloista ja omaan työhön liittyvistä tekijöistä. Osastonhoitajan fyysistä läsnäoloa kaivattiin etenkin stressin ja paineen alla työskennellessä.

Lähiesimiehet kuvasivat työtehtäviään hyvin monimuotoisiksi, hieman yksiköistä riippuen. Pääasiassa työtehtäviä ovat riittävistä resursseista huolehtiminen, budjetin laadinta ja toteutuksen seuranta, henkilöstön osaamisen varmentaminen sekä työ- ja potilasturvallisuudesta huolehtiminen. Palaverien ja erilaisten tapaamisten koettiin vievän myös paljon aikaa. Suurin osa lähiesimiehistä oli sitä mieltä, että vaikka ei olisi tiedossa muutoksen selkeä päämäärä, on lähiesimiehen tärkeä tehtävä toimia motivoijana ja innostajana. Myös Luomala (2007) mainitsee, että muutosten laajuus ja toteuttamistapa määräävät resurssitarpeen määrittelyn. Muutostilanteissa on tärkeää jo suunnitteluvaiheessa varata riittävästi aikaa ja miettiä mahdollisia resurssien lisä tarvetta. Hän mainitsee, että myös esimiesten sitoutuminen muutostilanteeseen on edellytys muutoksen onnistumiselle.

Myös Heinon (2010, 55) tutkimuksessa osastonhoitajat kuvaisivat strategian olevan johtamisen ohjaava tekijä. Strategia näkyy jokapäiväisessä työssä, toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja suunnittelussa. Myös strategian tavoitteet ja arvot tukivat yksikön kokonaisuuden toimintaa.

Lähiesimiehet kuvasivat muutosten johtamista haasteellisena ja joskus hyvin stressaavana. Kuitenkin muutokset nähtiin oppimisprosesseina, ja moni lähiesimies oli tehnyt paljon itse reflektointia, siitä kuka olen johtajana ja miten minun pitäisi kehittyä. Itsensä johtaminen koettiin tärkeäksi tekijäksi johtamistyössä. Kuten Heino (2010, 60) kuvasi myös muutosten olevan oppimistilanne lähijohtajille. Muutostilanteet auttavat myös kehittymään johtajana ja kokemukset antoivat paremmat lähtökohdat kohdata uusia muutostilanteita.

Suurin osa lähiesimiehistä kokivat henkilöstön kehittämisvastuun ottamisen hyvin tärkeänä. Nykypäivänä lähiesimiehet kokevat, ettei pelkästään tutkinnon suorittaminen riitä työelämässä, vaan työntekijän omalla vastuulla on myös omien taitojen ylläpitäminen ja kehittäminen. Myös työelämätaitoja korostettiin. Työnantajan tehtävänä on mahdollistaa osaamisen lisääminen. Useat lähiesimiehistä painottivat myös sitä, että työntekijälläkin on vastuu tehdä heille määrätyt työtehtävät, työnantajan vaatimusten mukaisesti. Myös Vuorionperän (2013, 83–84) tutkimuksessa esimiehet korostivat henkilöstön alais- ja työyhteisötaitojen kehittämistä. Työnantaja on palkannut työn tekijän suorittamaan perustehtävää, jota ei henkilöstön tulisi unohtaa.

Työhyvinvointikysymykset nousivat esiin monessa haastattelussa. Useat lähiesimiehet kokivat oman työhyvinvointinsa välillä kyseenalaiseksi. Työhyvinvointi mietitytti lähiesimiehiä, jotka ovat olleet kovien paineiden ja isojen muutostilanteiden keskellä. He kokivat, että lähiesimiehiltä odotetaan paljon niin ylemmältä taholta ja myös henkilöstöltä, mutta kuka huolehtii lähiesimiehen hyvinvoinnista. Muutamat lähiesimiehet esittivät, että kokisivat tarvitsevansa työnohjausta. Toisille tämä oli jo mahdollistettu. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä olivat kolleegoiden ja esimiestyöryhmien tuki, osittain myös oman esimiehen tuki sekä ystävät ja omat harrastukset.

Viestinnän merkitys muutosprosessissa

Haastatteluissa lähiesimiehet kuvaisivat viestinnän olevan tärkeimpiä esimiehen tehtäviä ja se koettiin isoksi osaksi muutosta. Viestintä koettiin myös haasteelliseksi johtamisen osa-alueeksi. Viestinnässä oikea-aikaisuutta korostettiin. Haastatteluissa tuli esiin, että lähiesimiehet eivät halua tiedottaa asioista liian varhaisessa vaiheessa, koska he kokevat asioiden esiin tuomisen aiheuttavan turhaa levottomuutta ja ahdistusta henkilöstössä. Tarkoituksena ei ole pantata tietoa vaan enemmänkin suojella turhalta ahdistukselta. Lähiesimiehet kokivat, että on tärkeää pohtia ensin itsenäisesti, mitä tietoa kannattaa jakaa ja milloin. Suurin osa lähiesimiehistä koki viestintä osaamisen myös yhdeksi kehittämisalueekseen.

Heinon (2010, 51) tutkimuksessa lähijohtajat korostivat ajantasaisen tiedon välittämistä ja avoimuutta tärkeänä tekijänä muutosta johdettaessa. Lähijohtajien mielestä riittävä perusteltu tieto oli merkittävä tekijä, jonka avulla voitiin hallita muutostilanteita. Vastuu muutostilanteista koettiin kuuluvan lähijohdolle, keskijohdolle, ylimmälle johdolle sekä osakseen myös henkilöstölle.

Myös Luomala, Manka ja Nuutisen (2008, 46–47) mielestä tiedottamisessa tärkeintä on oikea-aikaisuus. Liian yleisellä tasolla oleva tieto tai liian varhain vain joihinkin ykistuisikohtiin painottuva tietoa ei tule saavuttamaan henkilöstöä. Viestinnän kuuluu olla osa arkea ja kulkea yhdessä muutosprosessin rinnalla. Muutosviestintä tulisi olla etenevää ja aiemmat asiat huomioon ottavaa.

Lähiesimiesten mukaan viestinnän tärkein tehtävä on pitää henkilöstö ajan tasalla. Osa lähiesimiehistä piti tärkeänä, että henkilöstö on koko ajan ajan tasalla tapahtuvista asioista, vaikka ne eivät suoranaisesti koskettaisi käytännön työtä. Harkittu viestintä toimii myös muutosvastarintaa vähentävänä tekijänä. Kaikki lähiesimiehet painottivat henkilöstön omaa vastuuta tiedon hankkimisessa.

Vuorotyö asettaa omat haasteet tiedon jakamiselle, koska kaikki eivät aina pääse osallistumaan kokouksiin ja palavereihin. Haminan kaupungin yhteinenviestintä

kanava Purkki toimii tiedon välittäjänä ja ja kaikkien saatavilla. Tärkeimpinä viestinnän keinoina lähiesimiehet pitivät suullista viestintää, sekä sähköpostilla tiedottamista ja Purkki- tiedotuskanavan käyttöä. Palverikäytännöt olivat erilaisia eri yksiköissä. Pääasiassa yksiköissä palaverit olivat viikottain, suurimmissa yksiköissä hieman harvemmin. Haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä, mitä asioita palaverissa käsitellään. Useimmat lähiesimiehistä käyttivät valmista runkoa, jonka mukaan asioita käsiteltiin. Lähiesimiehet joutuvat toistuvasti muistuttamaan palaverimuistioiden lukemisesta. Monet lähiesimiehet käyttävät useita viestintä kanavia tiedon jakamisen varmentamisena. Väyrysen (2008, 52–53) tutkimuksessa todettiin että, tärkeintä on hyödyntää monia eri viestintäkanavia.

Myös Kosken (2006, 53–54) tutkimuksessa osastonhoitajat kokivat asioista tiedottamista edellytyksenä muutoksen käynnistämisessä ja johtamisessa. Osastonhoitajat kokivat, että tiedottaminen pitää olla säännöllistä ja rehellistä ja he kokivat haluavansa tiedottaa kaikista asioista, joista he itsekin tiesivät. He olivat saaneet muutosten keskellä myös kritiikkiä henkilöstöltä tiedottamisen riittävydestä. Osastonhoitajat kokivat, että he olivat viestineet asioista hyvin, mutta työntekijöilläkin oma oma vastuu tiedon hankkimisessa.

Heinon (2010, 62) tutkimuksessa lähijohtajat kokivat, että tärkeintä on tiedottaa henkilöstölle asioita mahdollisimman aikaisin, jolloin johtajien olisi helpompaa myös perustella tulevan muutoksen tärkeyttä ja merkitystä varhaisessa vaiheessa. Lähijohtajien mielestä haastavinta oli se, kuinka tietoa saataisiin tavoittamaan koko henkilöstö. Estävinä tekijöinä mainittiin kolmivuorotyö sekä työn kiireellisyys.

Suurin osa lähiesimiehistä koki ja oli saanut palautetta henkilöltään viestinnän toimimattomuudesta ja sen puutteista. Luomalan ja Nuutisen (2008) mukaan viestinnästä saatu kritiikki liittyy usein henkilöstön kokemuksiin siitä, etteivät he itse ole päässeet vaikuttamaan ja osallistumaan muutokseen eikä tämä välttämättä johdu viestinnän puutteesta vaan enemmän henkilöstön omista vaikuttamismahdollisuukisen kokemuksista.

Kokemuksia muutosvastarinnasta

Kaikki lähiesimiehet ovat kohdanneet työssään muutosten aiheuttamaa vastarintaa. Vastarinta koetaan luonnollisena muutosprosessin kuuluvana asiana. Muutosvastrintaa vaikuttavina tekijöinä esimiehet korotivat muutosten laajuutta ja henkilöstön erilaisia persoonallisuuksia. Osa lähiesimiehistä koki myös henkilöstön koulutustason vaikuttavan vastarinnan syntymiseen. Myös Pakkasen (2011, 66–67) ja Kosken (2006, 51–52) tutkimuksissa, osastonhoitajien mielestä muutosvastarintaa pitää olla jossain määrin muutostilanteissa. Muutosvastarinta koettiin olevan hyvin tuttu ja yleinen ilmiö. Vastarinta koettiin myös positiivisena asiana. Jos vastarintaa ei syntynyt, osastonhoitajat kokivat, ettei muutos ollut millään tavalla merkittävä.

Lähiesimiehet kuvasivat tekijöitä, jotka aiheuttavat vastarintaa muutostilanteissa. Muutostilanteet aiheuttavat ihmisissä erilaisia reaktioita. Jokainen on yksilö ja jokaisella on omat käyttäytymismallit, joiden mukaan on totuttu toimimaan elämässä. Usein nämä toimintatavat eivät muutu työelämässä. Vastarintaa aiheuttavia tekijöitä ovat myös erilaiset pelot omasta pärjäämisestä, osaamisesta, kuinka muutos koskettaa yksilö tasolla, kuinka muutos vaikuttaa työ tehtäviin, joillakin saattaa olla myös pelko työpaikan menettämisestä sekä epäilyä muutoksen pysyvyydestä ja merkityksestä. Lähiesimiehet kokevat, että usein muutosta ajatellaan vain omalta kannalta, eikä asiakkaan tai potilaan näkökulmasta. Vastarintaan liittyy aina jokin uhka tulevasta. Haastatteluissa osa lähiesimiehistä koki liiallisen tyytyväisyyden tunteen olevan muutosten tiellä. Matikaisen (2012, 70) tutkimuksen mukaan muutosvastarinta johtuu henkilökohtaisista kyvyistä kohdata muutostilanteet. Reagointiin vaikuttaa aikaisemmat kokemukset niin työ- kuin henkilökohtaisessakin elämässä. Vastarinnan syynä on usein ymmärtämättömyys asiaa kohtaan.

Suurin osa lähiesimiehistä koki muutosvastarinnan olevan haasteellinen osa johtamista. Ymmärrys siitä, että vastarintaa on aina, auttaa lähiesimiehiä jollain tapaa ennakoimaan mahdollisia reaktioita tai ristiriitoja omassa yksikössä. Myös Kolarin (2010, 156) mukaan muutosvastarinnan hallinta on hyvin haasteellista, koska yksilölliset reaktiot ja odotukset vaihtelevat. Henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen on hidasta. Muutoksen johtajalta vaaditaan joustavuutta, ja kehittymistä sekä toimimaan positiivisena esimerkkinä. Vastaavasti Norrbackan (2012, 27) tutkimuksen mukaan osastonhoitajilta odotetaan muutoksen keskellä ongelmaratkaisukykyä ja kokonaisuuden hallintaa. Osastonhoitajalta odotetaan muutoksen keskellä jäämäkkyyttä ja jopa autoritääristä johtamistyyliä.

Lähiesimiehet kertoivat, että liian nopealla aikataululla tulevat muutokset aiheuttavat myös vastustusta. Henkilöstöllä on pelkoja omista kyvyistä, tietojen ja taitojen riittävydestä sekä siitä, miten muutos vaikuttaa konkreettisesti asiakas ja potilas työhön. Osa lähiesimiehistä koki, että jatkuva muutos ja toimintatapojen muuttuminen, ei pitkällä aikavälillä tuo kuitenkaan toivottuja tuloksia. Henkilöstö tarvitsee myös aikaa uusien toimintatapojen ja mallien sopeutumiseen. Suurin osa muutoksista on kuitenkin väistämättömiä.

Kolarin (2010, 153) mielestä henkilöstön sekä esimiesten täytyy sietää muutoksen keskellä epävarmuutta. Tärkeintä on kuunnella ihmisiä, olla aidosti kiinnostunut ihmisistä sekä antaa aikaa. Heinon (2010, 63) tutkimuksessa lähijohtajat kokivat henkilöstön kielteisen asenteen merkittävänä muutosta estävänä tekijänä. Muutokseen liittyy paljon pelkoja, alkuvaiheen liian kiireellinen aikataulu, uhat tulevasta toiminnasta, pelko ja ahdistus jatkuvasta uuden opettelemisesta jne. Lähijohtajan vastuuta saada henkilöstö mukaan muutokseen korotettiin erityisesti. Esimiehet kokivat, että henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen voivat estää muutokseen sitoutumista.

Muutamit lähiesimiehistä kertoivat, että muutosprosessin alussa on hyvin tärkeää kysyä henkilöstöltä suoraan, kuinka muutoshalukkaita he ovat. Sisäinen

rekrytointi ja kehityskeskustelut nousivat tässä hetkessä erittäin merkittäviksi tekijöiksi, joilla varmistetaan henkilöstön halukkuus lähteä viemään eteenpäin suurta muutosta. Lähiesimiehet kertoivat, että osa henkilöstöstä oli suoraan sanonut, etteivät halua muuttaa toimintaa eivätkä halua olla siinä mukana. Tässä asiayhteydessä lähiesimiehet korostivat, että myös tilojen puutteellisuus, resurssien riittämättömyys ovat muutosta estäviä tekijöitä. Näitä asioita tulisi ennakkoon miettiä hyvin tarkkaan. Tämä koskee varsinkin tilanteita, jossa yksikön toimintapaa on muutettu radikaalisti. Myös Kosken (2006) tutkimuksessa osastonhoitajat olivat hyvin huolissaan fyysisten tilojen ja henkilöstö resurssien riittävydestä. Joillekin osastoille voitiin palkata lisää henkilöstöä, toisille osastoille ei. Osastonhoitajat olivat huolissaan siitä, kuinka he voivat johtaa muutosta kunniallisesti, jos resurssit eivät ole kunnossa.

Kolarin (2010, 154) mielestä ristiriitatilanteisiin ja vastarinnan hallintaan ei ole mitään yksiselitteistä ratkaisumallia. Johtajan ei tule hermostua tilanteissa, mutta tämä on kuitenkin haasteellista, jos kaikki muutokseen osallistuvat eivät onnistu vuorovaikutuksessa.

Suurin osa lähiesimiehistä koki, että tavoitteiden avaaminen yksilö tasolla sekä koko yksikön tasolla helpottavat vastarinnan hallinnassa. Kaikki lähiesimiehet kokivat, että vastarintaa vähentäviä tekijöitä ovat henkilöstön osaamisen varmentaminen, mahdollisten lisäkoulutusten organisoiminen, fyysinen läsnäolo, kuunteleminen ja mahdollisiin epäkohtiin puuttuminen sekä jatkuva tilanteen seuranta. Myös Pakkanen (2011, 69) on saanut tukimuksessaan vastaavia tuloksia. Johtajien mielestä muutos, joka on hyvin perusteltu ja valmisteltu ehkäisee vastarinnan syntyä. Myös kuunteleminen ja asioista tiedottaminen koetaan tärkeiksi hallinta keinoiksi. Taskisen (2005, 150) mukaan koulutuksen ja muun ammatillisen kehittämiseen panostaminen parantaa työn laatua ja sitä kautta myös työhyvinvointia.

Osa lähiesimiehistä on mahdollistanut henkilöstölle yksilö kehityskeskusteluita, mutta suurimmassa osassa yksiköitä, kehityskeskustelut tapahtuvat ryhmämuo-

toisesti tai epäsäännöllisin väliajoin. Niissä yksiköissä, jossa oli mahdollistettu yksilökeskustelut, lähiesimiehet kokivat pystyneen vaikuttamaan paremmin yksilön kehitymisalueisiin sekä tuen antamiselle.

Vataavia tuloksia tuotiin esiin Kolarin (2010, 149) väitöskirjassa, jonka mukaan resurssien puute ja jatkuva kiire koettiin esteenä motivoinnille ja kannustamiselle. Kehityskeskustelut koettiin tärkeänä motivoinnin keinona, mutta niitä ei kuitenkaan aina toteutettu tai niitä ei hyödynnetty tarpeeksi hyvin. Hyvän johtajan kriteereinä pidettiin sitä, että johtaja on ajan tasalla, tietää ja tiedostaa suunnan, jota kohti ollaan menossa, hän erottaa epäolnneisuudet ja kykenee tekemään suurimman osan päätöksistä nopeasti. Hyvän johtajan tulisi omata myös tunneälyä, huomioida henkilöstön erilaisia tunteita ja niitä heikoimpiakin signaaleja, toimia tehokkaasti sekä suunnitelmallisesti. Hyvä johtaja on oikeudenmukainen ja tasa-
puolinen. Johtajalla tulee olla myös terve ja hyvä itsetunto.

Osa lähiesimiehistä kokivat oman osallistumisensa käytönnön hoitotyöhön helpottavan osittain vastarinnan hallinnassa. Lähiesimiehet kokivat, että heillä on parempi näkemys myös mahdollisista epäkohdista, joihin täytyy puuttua. Päivittäinen läsnäolo koetaan henkilöstön palautteen perusteella hyväksi asiaksi. Se mataltaa kynnystä tulla juttelemaan askarruttavista asioista. Myös Kolarin (2010, 157) tutkimuksessa esimiesten läsnäolo koettiin henkilöstön mielestä aitona kiinnostuksena siitä, mitä ollaan tekemässä. Esimiehen oma esmerkillisyys, vastuunottaminen ja vastuun jakaminen toisille, koettiin motivoivana asiana. Esimerkillä johdettaessa, henkilöstö kokee esimiehen luotettavana ja oikeudenmukaisena. Nämä ominaisuudet koetaan olevan hyvä ja vahva perusta johtamiselle.

Myös Kosken (2006, 57) tutkimuksessa osastonhoitajat kokivat, että olivat käyttäneet huomattavan paljon aikaa keskusteluihin henkilökunnan kanssa. Osastonhoitajat kokivat keskustelun hyvin tärkeänä asiana, koska varsinkin muutosvaiheen alussa henkilöstö koko olonsa turvattomaksi. Osastonhoitajien fyysinen läsnäolo nähtiin erittäin tärkeänä asia varsinkin muutoksen keskellä, koska silloin asioihin päästiin puuttumaan tehokkaammin ja osastonhoitajat näkivät konkreettisesti mitä osastolla tapahtuu.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa on pyritty välttämään virheellisiä tulkintoja. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa arvioidaan mahdollisimman tarkasti luotettavuuden kriteereitä. Siihen voidaan käyttää apuna monia tapoja. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Laadulliseen tutkimukseen ei voida kohdistaan mitään yksiselitteisiä ohjeistuksia, mutta tutkimuksen raportoinnissa on kuitenkin tärkeää, että raportointi on johdonmukaista. Seuraavissa kappaleissa esitellään laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit.

Tutkimuksen **vahvistettavuus** antaa kuvan lukijalle, kuinka omat tulkinnot saavat tukea aiemmista tutkimuksista. Tämä on keskeinen luotettavuus tekijä laadullisessa tutkimuksessa. Vahvistettavuuteen voi liittyä kuitenkin myös negatiivisuutta, koska ihmiset tulkitsevat asioita eri tavoin (Kylmä & Juvakka 2007, 121.) Lähdemerkinnät ja viittaukset ovat tehty asianmukaisesti Xamkin ohjeita noudattaen.

Uskottavuus kriteerillä tarkoitetaan, sitä onko tutkija varmistanut vastaavatko hänen omat tulkintansa ja käsityksensä tutkittavien käsityksiä. Tämä pitäisi varmentaa, esimerkiksi sillä, että tutkija tarkistaa tutkittavilta tulkintojensa oikeellisuuden. Tämä vaihe olisi ollut hyvin haastava, joten tämän vuoksi tutkimustulokset on muodostettu tulkitseamalla haastatteluita ja siksi tutkijana on ollut helpottava asia tuntea organisaatorakenne. Tulkintojen tekeminen on kuitenkin hyvin tärkeä pitää yhteydessä alkuperäsiheen aineistoon, jotta raportoinnissa nähdään, etteivät tulkinnot perustu vain tutkijan omiin käsityksiin. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10–11.)

Luotettavuuskriteerinä pidetään myös **siirrettävyyttä**. Siirrettävyys kuvaa, kuinka hyvin tutkimustulokset ovat siirrettävissä vastaavasti toisiin tilanteisiin. Tutkimukseen osallistujat ja organisaatiot tulee esittää mahdollisimman tarkoin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129) Tässä tapauksessa on kuitenkin otettava huomioon, että

kaikki tutkittavat organisaatiot ovat erilaisia, eikä tutkimustuloksia pystytä suoraan siirtämään toiseen tilanteeseen. Samalla tutkimus on hyvin henkilökohtainen ja tarkoitus on kuvata mahdollisimman tarkasti, minkälaisia kokemuksia ja ajatuksia lähiesimiehillä on muutosjohtamisesta.

Reflektiivisyys eli **vaikuttavuus**- käsite tutkimuksessa tarkoittaa sitä, kuinka tutkija on vaikuttanut omilla henkilökohtaisilla tekijöillä tutkimuksen prosessin etenemiseen ja tutkimustulosten esittämiseen. Tutkimuksessa tutkijan on oltava tietoinen omista käsityksistään ja lähtökohdistaan tutkijana. Nämä asiat on tuotava esiin raportoinnissa. (Kylmä & Juvakka 2007, 129–130.)

Teemahaastattelun luottettavuuden arviointi

Tutkimusprosessi alkoi, kun tutkimukseen valituille lähiesimiehillä lähetettiin sähköpostitse kutsu haastattelututkimukseen. Vastausaikaa annettiin 2 viikkoa. Kutsussa osallistujia pyydettiin ilmoittamaan, haluavatko osallitus tutkimukseen vai eivät. Ensimmäisen vastausviikon aikana saatiin kaikilta osallistujilta vahvistus osallitumisesta ja myös ne lähiesimiehet, jotka olivat estyneitä osallitumaan, ilmoittivat asiasta. Tämän jälkeen sovittiin henkilökohtaisesti haastatteluajat. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla.

Haastattelutilanteisiin tutkijana olin varautunut hyvin. Haastateltavien tapaamista ja haastattelua helpotti, että haastateltavat olivat suurimmalta osin tuttuja työelämän kautta. Tutkijana olin hyvin sisällä kaupungin organisaatiossa ja lähiesimiesten yksiköiden toiminnassa. Keskustelu tuntui hyvin luontevalta. Haastattelutilanteissa lähiesimiehet olivat vapautuneita ja kertoivat hyvin avoimesti omista mielteistä ja kokemuksistaan. Keskimääräisesti haastattelut kestivät noin tunnin ajan. Aika käytettiin tehokkaasti ja aineistoa saatiin kerättyä runsaasti. Haastateltavien mielestä tutkittava ilmiö oli ajankohtainen ja jokaista esimiestä henkilökohtaisesti koskettava asia. Tämä lisäsi myös halua jakaa omia kokemuksia ja ajatuksia mahdollisimman monipuolisesti. (Ks, Hirsjärvi & Hurme 2010, 206.)

Joustava teemahaastattelurunko toimi keskustelun tukilistana. Ennen virallista haastattelua toteutettiin yksi esihaastattelu. Äänitallentimen käyttöön perehdyttiin ennen haastattelua ja äänen voimakkuutta ja häiritsevien tausta äänien vaikutusta tallennukseen testattiin. Haastattelut toteutettiin lähiesimiesten omissa yksiköissä, ja tutkimukseen osallistujat olivat varautuneet haastattelutilanteisiin hyvin. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia. Häiritseviä taustaääniä tai muita keskeytyksiä ei haastattelu tilanteissa ollut. Haastatteluaineistot tallentuivat virheettömästi. Haastattelun lomassa tehtiin muistiinpanoja, muun muassa asioista, joihin haluttiin vielä tarkennusta lisää kysymyksillä. Jokainen osallistuja numeroitiin ennakoon, mutta numerointia ei julkistettu osallistujille. Haastatteluaineistot litteroitiin samana päivänä. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 184.)

Teemahaastattelu toimi hyvin kokemusten tutkimisessa. Haastattelurunko oli hyvin tärkeä tuki haastattelutilanteessa, mikä auttoi haastattelijana pysymään teemojen sisällä ja samalla ohjaamaan keskustelua paremmin. Haastattelijana olin varautunut haastateltavien niukkasanaisuuteen ja vastavuoroisesti runsas sanaisuuteen. Aikaa oli varattu riittävästi edellä mainittujen tekijöiden vuoksi. Tutkijana haastateltavat olivat tuttuja yhteistyön kautta. Samoin oma työpaikkani on osa organisaatiota, johon tutkimukseni kohdistui. Näillä tekijöillä ei kuitenkaan näkynyt olevan vaikutusta haastattelutilanteissa. Tutkijana otin huomioon arkaluontoisten asioiden kysymisen ja niihin vastaamisen niin, että haastateltava olisi kertonut omia kokemuksia rehellisesti tai niin, että asioista ei uskalleta puhua, koska haastattelija on organisaatioon kuuluva henkilö.

Sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi

Tämä tutkimus on analysoitu induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, kuten kaikki laadulliset tutkimukset. Haastatteluaineisto purettiin niin, että ensin haastattelut litteroitiin sana tarkasti, jonka jälkeen siirryttiin pelkistämisen vaiheeseen, pelkistämistä jatkettiin niin kauan, kunne se oli mahdollista ja tiivisti aineistoa riittävästi. Sen jälkeen aineisto ryhmiteltiin ja nämä kategoriat nimettiin siten, että kuvasivat mahdollisimman monipuolisesti tuloksien sisältöä. Tämä oli

haastavaa, koska aineistoa oli paljon, ja tiivistämistä jouduttiin tekemään paljon. Analyysiyksiköt valittiin tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen mukaisesti. Nämä analyysiyksiköt eivät olleet etukäteen sovittuja vaan nousivat ryhmittelyn tuloksena. (Ks. Sarajärvi & Tuomi 2009, 95–96.)

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on erittäin tärkeää, että tutkijana olen pystynyt kuvaamaan aineistoa ja muodostamaan kategorioita niin, että ne kuvaavat luotettavalla tavalla muutojohtamista ilmiönä. Tärkeää on ollut myös tuoda esiin aineiston ja tulosten yhteys. Kategoriat on muodostettu niin, että ne soveltuvat järkevästi teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimustulokset on esitetty siten, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin, sekä teoreettisen viitekehyksen välillä näkyy suora yhteys. Tutkimuksen tulosten tarkastelu osassa näkyy, teorian ja tutkimustulosten yhteys. Tulosten tarkastelu osiossa, löydettiin paljon vastaavia tuloksia muista aiemmista tutkimuksista, jotka lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Kategorioiden luominen on ns. vuoropuhelua muodostettujen luokkien ja aineiston välillä. Tutkijana olen vastuussa luotettavan materiaalin tuottamisesta. (Ks. Kyn-gäs & Vanhanen 1999, 10–11.)

Tutkimuksessa on kuvattu mahdollisimman tarkasti, kuinka tutkimus on toteutettu ja kuinka tutkimustuloksiin on päädytty. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös, että tutkijana olen tuonut esiin, kuinka aineisto on luokiteltu ja mihin luokittelu perustuu. Tämä tarkoittaa, että myös tutkimuksen kaikki eri vaiheet on kuvattu tarkasti. Sisällönanalyysitaulukossa on esitelty teema-alueittain katso liite 2. Tulosten raportoinnissa tuloksia on myös kuvitettu haastateltavien suorilla lainauksilla. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 232)

Esimerkit analyysiprosessista havainnollistavat lukijalle sen etenemistä. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkijan on osoitettava yhteys tulosten ja aineiston välillä. Tutkimuksessani ne osoittavat systemaattisesti tulosten yhteyden alkuperäisaineistoon sekä sisällöllisesti. Tutkijana olen varmistanut, että ulkopuoliset eivät voi tunnistaa tutkittavia suorien lainausten tai tunnistetietojen perusteella. (Kyn-gäs, Kääriäinen, Elo, Kanste & Pölkki 2011, 140–141.)

7.3 Eettisten tekijöiden toteutuminen

Laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat vapaaehtoisuus, henkilöllisyyden turvaaminen ja luottamuksellisuus. Tutkimuksella ei ole tarkoitus loukata tai vahingoittaa haastateltavaa. Tutkimukseen osallistuvilla osapuolilla täytyy molemmilla olla motivaatio uuden tiedontuottamiseen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen lähtökohtana toimii ihmisarvon kunnioittaminen. (Kuula 2006, 132–134; Hirsjärvi & Hurme 2010, 25.)

Eettisten kysymysten äärelle päästiin jo tutkimusongelmaa määrittäessä. Kuinka tutkijana saan hankittua tietoa muutosjohtamisesta ja siten, etteivät tulokset ole itsestään selvyiksi ja liian helposti löydettävissä. Aiheen valinnassa otettiin huomioon myös yhteiskunnallinen merkityksellisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 25.)

Haastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja haastateltavien nimet ja muut tunnistetiedot pysyivät vain tutkijan tiedossa. Tutkimuksen raportointi rakennettiin tieteellisen tutkimuksen periaatteita noudattaen. Periaatteiden noudattaminen on jokaisen tutkijan omalla vastuulla. Hyvä tutkimus edellyttää noudattamaan eettisesti hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 23–27.)

Tutkimuksen luotettavuutta saatiin lisättyä, kertomalla haastatteluun osallistuville, miten tutkimusaineistoa tullaan käyttämään ja säilyttämään niin, että tutkittavien tunnistetiedot pysyvät turvassa. Nauhoitukset tuhottiin välittömästi tutkimuksen päätyttyä ja paperiaineistot, kuten litteroinnit, havainnot ja muut tutkimukseen käytetyt asiakirjat hävitettiin ohjeistuksen mukaisesti. (Ks. Kuula 2006, 108–109, 214; Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Tutkijana olen noudattanut rehellisyyden periaatetta tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Raportoinnissa olen kuvannut mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti läh-

deviitaukset sekä tutkimustulokset. Tutkimuksen raportoinnissa olen kunnioittanut muiden tutkimusten tuloksia, ja olen pyrkinyt välttämään vääriä johtopäätöksiä kaikissa tutkimuksen osa-alueissa. Tutkimus on raportoitu hyvin yksityiskohtaisesti, selkeästi, sekä johdonmukaisesti. Tutkimuksessa on vältetty plagiointia sekä tutkimustulosten vääristelyä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 24–26.)

7.4 Kehittämisehdotukset tulosten pohjalta

Viime vuosien aikana muutosjohtamista eri näkökulmista on tutkittu paljon. Eri aikakausiin liittyy erilaiset johtamistyyli, jotka muuttuvat ajan hermolla. Yhteiskunnassa tapahtuu muutaman vuoden sisällä iso palvelurakenteen muutos, joka haastaa myös sosiaali- ja terveysalojen johtajat arvioimaan omaa johtajuutta, ja kuinka erilaiset muutokset saadaan juurrutettua organisaatioon. Muutos on koko organisaation yhteinen asia. Tämä vaatii niin johtajilta- kun henkilöstöltä paljon. useimmutosten keskellä lähiesimies jää yksin. Odotukset ovat kovia niin henkilöstön- kun ylemmän johdon kautta. Lähiesimiehen tärkein tehtävä on mahdollistaa sellaiset puitteet, jossa muutos on mahdollista viedä eteenpäin, unohtamatta henkilöstö ja heidän osaamistaan.

Tämä työ voi toimia ikäihmisten palveluiden sekä terveydenhuollon yksiköiden lähiesimiesten mielipiteiden ja vuoropuhelun väline. Toivon, että tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä työelämään, ja jokainen lähiesimies voi löytää itselleen vastauksia ja tukea omille ajatuksilleen.

Muutosjohtamista tulee tutkia jatkossakin eri konteksteissa. Haastattelututkimuksella saatiin lähiesimiesten kokemukset ja ajatukset muutosjohtamisesta hyvin näkyviin. **Haastatteluiden perusteella seuraavaksi esitellään kehittämisehdotuksia Haminan kaupungin ikäihmisten palveluiden- ja terveydenhuollon yksiköiden toiminnalle:**

- ✓ Muutosprosessien alussa on omissa yksiköissä edelleen selkeytettävä tavoitteita, niin yksilö- kun yksikkö ja koko kaupungin tasolla.

- ✓ Lähiesimiesten työnohjauksen tarvetta tulisi jatkossa selvittää yksikkökohtaisesti.
- ✓ Lähiesimiehet kaipaavat yhä enenevässä määrin oman esimiehen tukea muutostilanteissa.
- ✓ Ikäihmisten palveluiden ja terveydenhuollon yksiköissä on jatkossakin korostettava myös henkilöstön vastuuta muutosten onnistuneessa läpiviemisissä.
- ✓ Tärkeänä tekijänä lähiesimiehet kokivat yhteistyön eri yksiköiden välillä. Rajapintojen yhteistyötä tulisi jatkossakin kehittää.
- ✓ Viestintä koetaan haasteellisena johtamisen osa-alueena. Viestintäosaamista tulee jatkossa tehostaa organisaation jokaisella tasolla.
- ✓ Lähiesimiehille tulisi tarjota muutosjohtamiseen liittyvää lisäkoulutusta.
- ✓ Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia myös henkilöstön näkemyksiä muutoksen johtamisesta sekä odotuksista ja verrata saatuja tuloksia tähän tutkimukseen.
- ✓ Jatkossa tutkimusta voisi kohdentaa siihen, miten asiakkaat ja omaiset näkevät ja kokevat muutosten vaikutukset suorassa potilas- tai asiakastyössä
- ✓ Jatkotutkimuksena olisi hyvä tarkastella muutosprosessien vaikutuksia ennen ja jälkeen, henkilöstö vrt. lähiesimiehet ja ylempi johto.

LÄHTEET

Alatalo, M. 2008. Sisäinen tiedonkulku terveydenhuollon organisaatioissa lähiesimiesten kokemana. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto.

Amna, S., Fareha, D., Masood-ur, R., Rab Nawaz L., Rashid S. & Salman, A. 2013. The role of Communication in Organizational Change. Management and Administrative Sciences Review. Vol 2: 6, 689–694.

Asumis- ja hoivapalveluihin hakeminen. s.a. Haminan kaupunki. Saatavissa: <http://www.hamina.fi/fi/Asukkaat/Ik%C3%A4ihmisten%20palvelut/Hoiva-asuminen/> [Viitattu 3.2.2017]

Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Toim. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Haminan kaupungin organisaatio uudistuu 1.7.2015. s.a. Haminan kaupunki. Saatavissa: <http://www.hamina.fi/fi/Hamina-info/Uutiset/2015/06/26/1721> [Viitattu 2.2.2017].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Tammi: Helsinki.

Heikka H. 2008. Sosiaali- ja terveystoiminnan työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Oulun yliopisto.

Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Henkilöstöorganisaatio 1.7.2015 alkaen. s.a. Haminan kaupunki. Saatavissa: [file:///C:/Users/Hanna/Downloads/Henkil%C3%B6st%C3%B6organisaatio+01072015+uusin-5%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Hanna/Downloads/Henkil%C3%B6st%C3%B6organisaatio+01072015+uusin-5%20(2).pdf) [Viitattu 12.11.2016].

Huston, C. 2008. Preparing nurse leaders 2020. Journal of Nursing Management 16; 905- 911. California State University: Chico. USA. Saatavissa: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2834.2008.00942.x/epdf?r3_referrer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.ncbi.nlm.nih.gov&purchase_site_license=LICENSE_DE-NIED_NO_CUSTOMER [Viitattu 10.12.2016].

Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Härmä, M. 2010. Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, opinnäytetyö, ylempi AMK. Vaasan ammattikorkeakoulu.

Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Jylhäsaari, J. 2009. Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista? Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.

Kansanterveyslaki 28.1.1972/66, 14 §.

Kallunki, H. 2008. Muutos ja johtaminen organisaatiossa: tapausesimerkkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. Saatavissa: <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/60865> [Viitattu 20.3.2016]

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

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

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

Kotihoito. s.a. Haminan kaupunki. Saatavissa: <http://www.hamina.fi/fi/Asukkaat/lk%C3%A4ihmisten%20palvelut/Kotihoito/> [Viitattu 3.2.2016].

Kolari, P. 2010. Tunneäly- johtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka - aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Vastapaino.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11, 1: 1999, 3–11.

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

Kyngäs, H., Kääriäinen, M., Elo, S., Kanste, O. & Pölkki, T. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2011; 23,138–48.

Laaksonen, M. & Silventoinen, K. 2011. Mitä on sosiaaliepideologia. Teoksessa: *Sosiaaliepideologia. Väestön terveyserot ja terveyteen vaikuttavat sosiaaliset tekijät*, toim. Laaksonen, M. & Silventoinen, K., 11–38.

Lahelma, E. & Rahkonen, O. 2011. Sosioekonominen asema. Teoksessa: *Sosiaaliepideologia. Väestön terveyserot ja terveyteen vaikuttavat sosiaaliset tekijät*, toim. Laaksonen, M. & Silventoinen, K. Gaudeamus Oy., 41–59.

Laine T, 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola J. & Valli, R. Toim. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehto, J., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Viitanen, E. & Virtanen, J.V. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut: 59. Saatavissa: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2059.pdf> [Viitattu 3.12.2016].

Luoma, A. 2008. Muutoksen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf> [Viitattu 10.11.2016].

Luomala, A., Manka, M.-L. & Nuutinen, S. 2008. Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan tutkimus- ja kehittämishanke. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistämävaiheessa. Hankkeen 1. tutkimusvaiheen raportti. Työhyvinvoinnin ja ihmisten tutkimus- ja kehittämisryhmä HyWin. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf> [Viitattu 1.10.2016].

Matikainen, A. 2012. Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Mc.Guire, E. & Kennerly, S.M. 2006. Nurse Managers as transformational and Transactional Leaders. *Nursing economics* 24: 4, 179–185. Saatavissa: http://scholar.google.fi/scholar_url?url=https://www.nursing-economics.net/ce/2008/article08179186.pdf&hl=fi&sa=X&scisig=AAGBfm07Y362YfTAu0qdC_fWfj5AT5A_pq&nossl=1&oi=scholar&ved=0ahUKEwj04Mv0qpnTAhVMb5oKHecxATsQgA-MIFigAMAA [Viitattu 1.2.2017].

Merrel, P. 2012. Effective Change Management: The Simple Truth. *Management Services*. 56: 2, 20–23.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Norrbacka, J. 2012. Osastonhoitajien lähijohtamiseen kohdistuvat odotukset osastonhoitajien kokemana - läsnäolokin on työtä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä: osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajilta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Perttula, J. 2005. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteen teoria. Teoksessa: Kokemuksen tutkimus. Toim. J. Perttula & T. Latomaa. Helsinki: Dialogia, 115–162.

Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisenä tutkimuskohteena, johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. 1.painos. Helsinki: Talemum.

Puhakka, T. 2014. Viestintä kulttuuri ja muutosviestintä sairaala organisaatiossa: Carea- Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Sinkkonen S. & Taskinen H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset ja taso perusterveydenhuollon hoitotyön johtajilla. Hoitotiede 21, 5–17.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111907/URN%3aNBN%3afi-fe201504224940.pdf?sequence=1> [Viitattu 3.2.2017].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Sosiaali- ja terveysministerin julkaisuja 2013: 11. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/69933/ISBN_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1. [Viitattu 3.10.2016].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015a. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja itsehallintoalueiden perustamisen sekä aluehallintouudistuksen valmistelu. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita: 36. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74696> [Viitattu 30.3.2016].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015b. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus 2015-2019. Saatavissa: http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote-uudistuksen+tietolehtinen+9_2015/a6f19294-ea52-4c47-b13f-ba15c571e843 [Viitattu 10.4.2016].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015c. Kunnat hyvinvoinnin ja terveyden edistäjinä sote- uudistuksessa. Saatavissa: http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Kunnat+hyvinvoinnin+edist%C3%A4jin%C3%A4+sote-uudistuksessa+9_2015/b34ff832-323e-4812-8dfe-bf5c470690fa [Viitattu 3.2.2017].

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016d. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%C3%A4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1 [Viitattu 3.2.2016].

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

Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2008. ”Kun romppeet ovat paikoillaan”. Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Tietosanoma Oy.

Surakka T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990 luvulla ja 2000 luvulla. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Majoinen, K., Perttula, J., Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, M. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. Hallinnon tutkimus 26/2007. 3. artikkeli, 3–17.

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 4§.

Terveys- ja hyvinvoinnin laitos. 2016. Sote ja terveyden edistäminen. Päivitetty 30.3.2016. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/tervevden-edistaminen/toimiiat/aluetaason-toimiiat/sote-ia-tervevden-edistaminen> [Viitattu 6.4.2016].

Tilastokeskus. 2015. Väestöennuste 2016–2065. Päivitetty 30.10.2015. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tie_001_fi.html [Viitattu 5.1.2017].

Terveyspalvelut: Toiminta-ajatus. s.a. Haminan kaupunki. Saatavissa: <http://www.hamina.fi/fi/Asukkaat/Terveyspalvelut/> [Viitattu 1.2.2016].

Tukia, H., Lehtinen, N., Saaristo V. & Vuori, M. 2011. Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kunnassa – perusraportti kuntajohdon tiedunkeruusta 2011. Raportti 55/2011. Tampere: Terveys- ja hyvinvoinninlaitos. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80419/f112d323-6e1f-4f99-8235-a63b67b7a894.pdf?sequence=1> [Viitattu 3.12.2016]

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Sanoma pro Oy.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/fi-les/isbn9789526201245.pdf> [Viitattu 4.10.2016].

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Virtanen, J. & Stenvall, J. 2012. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Tietosanoma Oy.

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 3. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtala, J. 2010. Muutosvastarinta ja lähijohtaminen sen kontekstissa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.

Vuorioperä, K. 2013. Lähijohtajuus terveydenhuollossa – Esimiestyön kehittämisen Lapin sairaanhoitopiirissä. Pro gradu- tutkielma. Lapin yliopisto.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa, osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Väyrynen, H. 2008. Muutosjohtajuus terveydenhuollossa 2000-luvulla. Muutosjohtamisen osaamisvaatimukset. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto.

Tekijä, taso ja paikka	Tutkimusongelmat	Keskeiset tulokset
<p>Tekijä: Vuorionperä, Katri</p> <p>Lähijohtajuus terveydenhuollossa – Esimiestyön kehittämisen Lapin sairaanhoitopiirissä.</p> <p>Kasvatustieteiden tiedekunta, Pro gradu -tutkielma, 2013.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtajien mielipiteitä kehittämiskohteista, joita he pitivät erityisesti tärkeinä, omassa johtajuudessa, työn kehittämisessä sekä koko organisaation kehittämisessä.</p>	<p>Lähijohtajat kokivat johtajuuden muuttuneen jo vuosia sitten. Lähijohtajan ei koettu olevan lähellä potilastyöntekijöitä vaan asema oli muuttunut hallinnolliseksi osajaksi. Suurimpana muutoksena johtajat kokivat kehittämisen määrän lisääntymisen sekä erilaisissa projekteissa ja kehittämissankkeissa työskentelyn.</p> <p>Varsinkin ylemmän johdon tuki, turva ja kannustus koettiin merkittäväksi tekijöiksi kehittämisessä. Ihmisten johtamisessa nähtiin paljon kehittymistarpeita, joita lähiesimiehet itsessään kokivat, olivat mm. neuvottelutaidot, keskustelutaidot, ristiriitojen ja ongelman käsittely taidot, harkintakyky. Työn sisältöä haluttiin myös selkeämmäksi, jotta samalla vallan ja vastuun rajat tarkentuisivat. Ylemmältä johdolta odotettiin myös käytännön osaamisen ymmärtämistä enemmän.</p> <p>Oman työn kehittämiselle on annettu vapaat kädet, jos lähiesimieheltä löytyy omaaloitteisuutta ja motivaatiota asioiden kehittämiseen.</p>

<p>Tekijä: Matikainen, Anne</p> <p>Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä.</p> <p>Tampereen yliopisto, Johtamis- korkeakoulu, kunnallispolitiikka, Pro gradu- tutkielma, 2012.</p>	<p>Tutkimuksella haluttiin saada tietoa, kuinka keski- johdon esimiehet kokivat organisaatiomuutoksen ja miten muutos vaikutti heidän työhön. Lisäksi heiltä haluttiin selvittää, minkälaisia kokemuksia heillä oli muutosjohtamisesta sekä viestinnästä muutoksen keskellä.</p>	<p>Pääasiassa lähiesimiehet kokivat organisaatiomuutoksen myönteisenä asiana. Tulevaisuuteen suhtauduttiin toiveikkaasti ja organisaatiomuutokset nähtiin tuovan paljon hyvää. Oikeanlaista asennetta pidettiin erityisen tärkeässä asemassa.</p> <p>Muutos toi myös huolestuttavia ajatuksia tulevaisuudesta, kuinka käy oman työpaikan, miten jatkossa asiat hoituvat. Lähiesimiehet kokivat myös osallisuuden merkityksen hyvin tärkeänä ja luottamusta herättävänä tekijänä. Esimiehet otettiin mukaan muutoksen suunnitteluun.</p> <p>Organisaatio muutos itsessään konkreettisesti koettiin hyvin raskaana. Muutosaikataulu koettiin liian tiukkana ja tiedon määrä oli valtava. Muutos aiheuttaa esimiehelle paljon paineita. On kyettävä toimimaan kiireessä ja siedettävä jatkuva epävarmuutta.</p>
<p>Tekijä: Pakkanen, Satu</p> <p>Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä: osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytettyjä ominaisuuksia muutosjohtajana</p> <p>Itä-Suomen yliopisto, tPro gradu- tutkielma, 2011</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä mitä ominaisuuksia osastonhoitajilta edellytetään itsensä koekemana.</p>	<p>Vastaukset olivat moninaisia. Jokainen vastaajista oli kokenut työssään hyvin erilaisia ja tasoisia muutoksia.</p> <p>Muutoksen ja johtaminen koettiin haasteelliseksi ja haasteellisuutta lisäsi niiden päällekkäisyys ja nopeat aikataulut.</p> <p>Muutostyö vaatii osastonhoitajalta paljon; henkilöstön sitouttamista, tukemista, kuuntelemista, tiedottamista, perustelemista ja motivointia. Muutosvastarinnan nähtiin kuuluvan luonnollisesti osana prosessia. Odotettuja ominaisuuksia osastonhoitajat nimesivät runsaasti.</p> <p>Kaikki osastonhoitajat kokivat tarvitsevänsä jatkossa lisäkoulutusta liittyen johtamiseen ja ryhmädynamiikan toimintaan sekä vuorovaikutukseen.</p>

<p>Tekijä: Puhakka, Tiina</p> <p>Viestintä kulttuuri ja muutosviestintä sairaalaorganisaatiossa: Carea - Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä.</p> <p>Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestinnän Pro gradu- tutkielma, 2014.</p>	<p>Tutkimusongelmana oli selvittää, minkälainen viestintäkulttuuri ja sisäisen viestinnän nykytila Kymenlaakson keskussairaalan erikoissairanhoidossa ja miten muutosviestinnässä on onnistuttu.</p>	<p>Viestintä on osittain vieläkin kehittymättömpää, viestintä vastuut ovat epäselviä ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet ovat osittain puutteelliset.</p> <p>Esimieheen kohdistuva viestintätyytyväisyys koettiin hyvänä ja heiltä saatuun muutosviestintään ollaan melko tyytyväisiä, kun taas ylemmän johdon kokonaisviestintään ollaan melko tyytymättömiä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella viestinnän kehittämiseen, jatkuvuuteen ja ennakoitavuuteen on kiinnitettävä tulevaisuudessa huomiota ja on luotava selkeät säännöt ja toimintaprosessit sille, miten viestitään, kenelle ja kuka viestii varsinkin suoraan henkilöstöä ja heidän työtehtäviään koskevissa asioissa.</p>
<p>Tekijä: Heino, Helinä</p> <p>Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta.</p> <p>Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden laitos, Pro gradu- tutkielma, 2010.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Helsingin kaupungin Marian sairaalan lähijohdon kokemuksia muutoksista 2000- luvulta.</p> <p>Tutkimuksella selvitettiin, kuinka lähijohtajat kokivat muutosjohtajan tehtävät organisaation uudistusprosessissa sekä mitkä tekijät vaikuttivat edistävasti ja estävasti muutosjohtamiseen.</p> <p>Lisäksi haluttiin kuvata lähijohdon näkemyksiä ja kokemuksia muutoksen johtamisen onnistumisesta ja työn haasteellisuudesta</p>	<p>Lähijohto koki tärkeäksi keskijohdolta saaman tuen. Positiivisia kokemuksia ilmeni, kun lähijohto oli saanut ajantasaista ja perusteltua tietoa valmistelusta ja tulevasta muutoksesta, ja heillä oli vaikutusmahdollisuuksia suunnitteluvaiheessa.</p> <p>Kielteisiä kokemuksia koettiin, kun tiedon kulussa oli puutteita, organisaatiomuutoksessa oli liian nopeat ja tiukat aikataulut, projektien päällekkäisyys sekä vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen.</p> <p>Myös kiire, työntekijöiden asenne, resurssien riittämättömyys, esteet ja haasteet sekä työn vaatavuus koettiin kielteisinä asioina ja esteinä muutokselle.</p>

<p>Tekijä: Härmä, Mervi</p> <p>Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana.</p> <p>Vaasan ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissuunnitelma ja johtamisen koulutusohjelma, opinnäytetyö, ylempi AMK, 2010.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata perusterveydenhuollon osastonhoitajien käsityksiä ja kokemuksia muutosjohtamisesta.</p> <p>Sekä haluttiin selvittää, minkälaista muutosjohtamista he kokivat omavansa ja mitä kehittämissuunnitelmia heillä on omassa johtajuudessaan.</p>	<p>Osastonhoitajien kokemukset osoittivat muutosjohtamisen olevan keskeistä omassa työssä. Muutosjohtamisella tarkoitetaan tällöin niin ihmisten johtamista kuin asioiden johtamista.</p> <p>Muutosjohtajan tulee olla osaava, jämmä, ihmisläheinen, ja johtamistyylin on oltava välittävä. Ajantasaisen tiedon ja avoimuuden merkitys muutosjohtamisessa korostettiin. Muutosjohtamisen valmiuksina pidettiin tärkeänä ammattitaitoa sekä kokemusta.</p>
<p>Tekijä: Vuorinen, Riitta</p> <p>Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana.</p> <p>Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, 2008</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata yliopisto sairaaloiden osastonhoitajien johtamisosaamiskäyttäytymistä ja muutosjohtamisosaamista itsearviointina. Mukaan otettiin myös toinen näkökulma: kuinka osastojen sairaanhoitajat arvioivat osastonhoitajiansa johtamisosaamisen</p>	<p>Osastonhoitajat kokivat muutosjohtajaosaamisen koostuvan seuraavista asioista: valtuuttaminen toimintaan, suunnan näyttäminen, rohkaiseminen, yhteiseen päämäärään innostaminen sekä prosessien kyseenalaistaminen.</p> <p>Johtamistoimintoinaan oh:t kuvasivat konkreettisesti asioita kuten delegointi, henkilöstön työnkuvien laajentaminen ja vastuun jakaminen. Asenteellisina keinoina korostuivat arvostuksen esiin tuominen, yksilöllisyyden huomioiminen sekä omien mielipiteiden ja työtehtävien erillään pitäminen.</p> <p>Osastonhoitaja toimii myös puolustajana, hän tukee henkilöstöä vaikeissa tilanteissa ja seisoo henkilöstön takana, omia päätöksiä pitää pystyä perustelemaan hyvin ja epäkohtiin puuttua oikeassa hetkessä. Kyky tunnustaa omat erheet ja rehellisyys ovat tärkeitä piirteitä. Tällöin vaaditaan myös tiukkaa itsetuntoa.</p> <p>Osastonhoitajien työnkuvaan kuuluu myös tietynlaista herkkyyttä aistia henkilöstön tunteita, tunnistaa omat rajallisuudet vaikuttavat asioihin sekä oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen arviointi. Osastonhoitajat toimivat myös käytännön roolimallien ja edeltäjien mallien mukaisesti.</p>

<p>Tekijät: McGuire, S. & Kennerly, E. 2006</p> <p>Hoitotyön johtajat kuten transformatiiviset ja transaktionaaliset johtajat.</p>	<p>Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena osastonhoitajille n=63, jotka olivat olleet osastonhoitajina vähintään kuuden kuukauden ajan.</p>	<p>Transaktionaalinen johtaminen eli asioiden kautta johtaminen ja transformatiivinen eli ihmisten kautta johtaminen ovat yhtä tärkeitä johtamistyyliä. Osastonhoitajat arvioivat itseään enemmän transformaalinen johtamistyylin mukaisesti, joka on vaikuttavampi johtamismuoto, varsinkin hoitotyön johtajuudessa. Nämä johtamistyyliä ovat vallitsevia yhtä aikaa. Osastonhoitajat tekevät talousarvioita, suunnittelevat osaston toimintaa ja samalla toimivat mentoreina, ohjaajina, ja tukijoina. Nykypäivänä painotetaan ohjaavaa johtamistyyliä.</p>
<p>Tekijä: Huston, Carol</p> <p>Hoitotyön johtajien osaamisvaatimukset vuonna 2020.</p> <p>Californian osavaltion yliopisto, Chico, USA, 2008.</p>	<p>Tutkimuksella haluttiin selvittää hoitotyön johtajien tulevaisuuden osaamisvaatimuksia.</p>	<p>Tuloksena oli 8 kompetenssia, joita tulevaisuuden hoitotyön johtajilta vaaditaan. 1) kansainvälinen näkökulma, 2) teknologia osaaminen, jonka avulla helpotetaan hoitajien sisäistä liikkumista, viestintää sekä kehitetään tehokkaampia toimintatapoja ja prosesseja, 3) päätöksentekokyky, näyttöön perustuen, 4) kyky kehittää organisaatio kulttuuria, jossa korostetaan potilas- ja työturvallisuutta, 5) ymmärrys poliittisten linjausten vaikutuksista hoitotyön kehittämiseen, 6) hyvät taidot pitää yllä hyvää tiimihenkeä, 7) kyky tasapainoilla tulosodotusten ja käytännön välillä, 8) kyky ennakoita ja visioita tulevaisuutta.</p>
<p>Tekijä: Saeed Rashid, Nawaz Lodhi Rab, Ahmed Salman, Rehman Masood-ur, Dustgeer Fareha, Sami Amna.</p> <p>Viestinnän merkitys organisaatiomuutoksessa.</p> <p>Johtamistieteiden tiedekunta, informaatioteknologian osasto, Sahiwal, Pakistan. 2013.</p>	<p>Tutkimuksessa selvitettiin viestinnän merkitystä organisaatiomuutoksessa. Tutkimus toteutettiin kyselyn avulla.</p>	<p>Tutkimuksessa todettiin, että viestintä on merkittävin ja vaikuttavin tekijä muutoksessa. Viestintä on aina vastavuoroista, ja siihen kuuluu aina kaksi osapuolta. Viestintä ei ole kuitenkaan monessakaan tapauksessa helppoa. Viestinnässä haasteellisuus on ajoittamisessa, ja siinä kuinka tehokasta viestintä on. Mikään sähköinen tiedotuskanava tai muu vastaava ei toimi yhtä tehokkaasti, kun kasvokkain puhutti.</p> <p>Viestintä auttaa organisaatiossa olevia henkilöitä ymmärtämään miksi muutos on välttämätön ja mitä se tarkoittaa käytännössä. Muutos ei onnistu ilman viestintää. Organisaation viestintätaidot vaikuttavat myös työhyvinvointiin.</p>

Alkuperäisiä ilmaisuja haastatteluista	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yhdistävä kategoria
Muutos			
<p><i>"se oli semmonen iso toiminta muutos... (H8)"</i></p> <p><i>"aluksi siitä tuli semmonen pienempi otos, mut siitä se sitten lähti kehittämään...(H8)"</i></p> <p><i>"ennen hoidettiin vanhukset laitoksissa ja nyt on siirrytty hoiva-asumisen malliin..se on ollut iso murros...(H6)"</i></p> <p><i>"työnantajan taholta tulee tietoa, et silloin ja silloin on siirryttävä tällaiseen ja on tiukat aikataulut, niin ei myö ehitä työstämään sitä yhdessä lainkaan....(H8)"</i></p>	<p>iso toiminta muutos</p> <p>aluksi pienempi otos, joka alkoi kehittyä</p> <p>ennen hoidettiin vanhukset laitoksissa, nyt hoiva-asumisen malli</p> <p>työnantajan taholta tietoa siirtymisestä uuteen, tiukat aikataulut</p>	<p>toimintamuutos</p> <p>muutoksen laajentuminen</p> <p>suuri muutos ikäihmisten palveluissa</p> <p>tiukat aikataulut</p>	Toimintatapa muutokset
<p><i>lääketiede kehittyi, hoitotiede kehittyi ja hyvinvointipolitiikka muuttuu...kaikki muuttuu..(H4)"</i></p> <p><i>"ja mitä tulee tohon kaupungin strategiaan, niin se on hyvin iso hyvinvointipoliittinen muutos..(H2)"</i></p> <p><i>"jos jää edes vähän aikaa niin, vaikka olis epämiellyttäväkin muutos, niin siinä on sitten ihan erilaiset lähtökohdat...(H8)"</i></p> <p><i>"tässä on ollut suurta muutosta ikäihmisten palveluissa...(H6)"</i></p> <p><i>"nykymaailmassa on pakko muuttua, pitää olla lisääntyvää osaamista, muuten ei voi olla täällä työssä, jos ei kestä muutosta...(H6)"</i></p>	<p>lääketiede, hoitotiede ja hyvinvointipolitiikan kehittyminen</p> <p>hyvinvointipoliittinen muutos strategiassa</p> <p>henkilöstö tarvitsee jonkin verran aikaa pohtia tulevaa muutosta</p> <p>ikäihmisten palveluissa suuria muutoksia,</p> <p>pakko muuttua maailman mukana, jatkuvaa itsensä kehittämistä</p>	<p>eri tieteenalojen kehittyminen</p> <p>hyvinvointipolitiikka, strategia muutokset</p> <p>aikaa muutoksen sisäistämiseksi</p> <p>muutos ikäihmisten palveluissa</p> <p>jatkuvaa muutosta</p>	Hyvinvointipoliittiset muutokset

Alkuperäisiä ilmaisuja haastatteluista	Pelkistetyt ilmaisut	Alakategoria	Yhdistävä kategoria
Lähiesimiehen rooli muutosta johdettaessa			
<p><i>"esimiehen tärkein tehtävä on tukea yksikköä ja viedä sitä eteenpäin ja viedä kehitystä eteenpäin...(H1)"</i></p> <p><i>"johtamisessa on otettava huomioon kaupungin antamat velvoitteet, lait ja säädökset, jotka ohjaavat meidän kaikkien toimintaa, ei me voida täällä ihan miten sattuu tehdä asioita...(H1)"</i></p> <p><i>"mun täytyy varsinkin muutosten keskellä huolehtia ja tiedottaa siitä, mikä on mahdollinen hyöty näissä muutoksissa...eihän myö välttämättä tiedetä miten se tulee menemään ja sit arvioidaan koko prosessia koko ajan...(H1)"</i></p> <p><i>"mun tehtävä on pitää tää kokonaisuus ja rajat hallinnassa ja selkeyttää tavoitteita...(H1)"</i></p> <p><i>"koko tää toiminta lähtee siitä strategiasta, strategia määrää miks' me ollaan täällä olemassa ja mä tavaltaan ohjaan mun henkilöstöä siihen työhön, joka johtaa strategian tavoitteisiin...(H1)"</i></p>	<p>esimies tukee yksikköä ja vie kehitystä eteenpäin</p> <p>kaupungilla omat velvoitteet, lait ja säädökset, jotka ohjaavat toimintaa</p> <p>tiedottaminen muutosten hyödyistä, jatkuvaa prosessin arvioimista</p> <p>esimies hallitsee kokonaisuutta ja selkiyttää tavoitteita</p> <p>strategia määrittelee toiminnalle puitteet, esimies ohjaa kohti isompia tavoitteita</p>	<p>tukeminen ja kehittäminen</p> <p>tavoitteet, lait, säädökset</p> <p>tiedottaminen prosessien arvioiminen</p> <p>kokonaisuuden hallinta, tavoitteiden selkiyttäminen</p> <p>strategian asettamat tavoitteet</p>	Strateginen johtaminen
<p><i>"selkeet säännöt ja tasapuolisuus on viestinnän lisäksi yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä...(H1)"</i></p> <p><i>"silloin kun mä tulin niin silloinkaan ei ollut mitenkään sotilaallinen et ylhäältä päin johdetaan, mut enemmän se on muuttunut semmoseen osallistavaan suuntaan...(H5)"</i></p> <p><i>"semmoset on hienoja termejä, et esimies on semmonen valmentaja, tukija ja tsemppaaja...(H5)"</i></p>	<p>esimies huolehtii selkeistä säännöistä ja tasapuolisuuden toteuttamisesta</p> <p>nykyään enemmän osallistavaa johtamista painotetaan</p> <p>valmentaja, tukija, tsemppaaja</p>	<p>säännöt tasapuolisuus</p> <p>osallistava johtaminen</p> <p>tukija, tsemppaaja, valmentaja</p>	Yhteistyö

<p><i>mä nään et esimiehen tehtävänä on pitää kiinni siitä potilasturvallisuudesta ja henkilöstön jaksamisesta...(H3)”</i></p> <p><i>” sit on tää on tiimityön ohjaaminen,yksittäisen henkilön ja tiimin työhyvinvoinnista huolehtiminen...(H1)”</i></p> <p><i>”..asiakashan määrittää sen minkälaista henkilöstön osaaminen pitää olla ja minkälaiset resurssit mun pitää mahdollistaa...(H3)”</i></p> <p><i>”kun tulee asioita, mitä pitää kehittää, niin siihen vaikuttaa ne lait ja säädökset, se on jopa mun oikeus-turva, jonka puitteissa mä esimiehenä toimin...(H1)”</i></p>	<p>esimies huolehtii potilas turvallisuudesta ja henkilöstön työhyvinvoinnista</p> <p>tiimin ja yksilön hyvinvoinnista huolehtiminen</p> <p>esimies huolehtii resursseista ja henkilöstön osaamisesta</p> <p>lait ja säädökset, joilla vaikutukset työssä toimiseen</p>	<p>potilasturvallisuus</p> <p>työhyvinvointi</p> <p>resurssit, henkilöstön osaamisen varmentaminen</p> <p>lait ja säädökset</p>	<p>Turvallisuustekijät</p>
<p><i>”mun roolihan täällä on laaja-alainen...(H1)”</i></p> <p><i>”mie koen et mie oon jämäkkä ja rohkea, kyl mie vahvasti vien niitä asioita eteenpäin, jotka mie koen et ne on tärkeitä...(H3)”</i></p> <p><i>”mä oon hirveen impulsiivinen ja innostuva...(H3)”</i></p> <p><i>”mä oon helposti lähestyttävä ja tuon asiat ehkä positiivisen kautta, enkä oo sellanen osailija...(2)”</i></p> <p><i>”mua sanotaankin, et oon yltiö optimistinen, mut oon sanonut et en muuten jaksaiskaan jos en näkis näitä asioita positiivisena...(H5)”</i></p> <p><i>”mun mielestä mun rooli täällä on olla tän osaston ”äiti”...(H2)”</i></p> <p><i>”mä koen et oon työyhteisön jäsen, en mä kato et olisin jossain korkeemmalla...(H9)”</i></p>	<p>laaja-alainen rooli</p> <p>jämäkkyys ja rohkeus viedä asioita eteenpäin</p> <p>impulsiivinen ja innostuva persoona</p> <p>helposti lähestyttävä, positiivinen näkemys asioista</p> <p>optimistisuus auttaa työssä jaksamisessa</p> <p>rooli olla osaston äiti</p> <p>esimies osana työyhteisöä</p>	<p>monialainen rooli</p> <p>jämäkkyys, rohkeus</p> <p>impulsiivisuus, innokkuus</p> <p>helposti lähestyttävä positiivisuus</p> <p>optimistisuus</p> <p>osaston äiti</p> <p>työyhteisön jäsen</p>	<p>Lähiesimiehen rooli työyhteisössä</p>

<p><i>"me arvioidaan koko aika itseämme johtajina...(H9)"</i></p> <p><i>"mä oon oppinut itsestäni johtajana tässä muutoksen keskellä tosi paljon..(H9)"</i></p> <p><i>"..kun miettii omaa johtajuutta tässä miten paljon on tapahtunut kaiken näköistä, ihan kun mie oisin ollut jollain taistelukentällä...(H3)"</i></p> <p><i>"oon itse johtajan tehnyt sellasta reflektointia just siinä miten itse kehityn esimiehenä..(H3)"</i></p> <p><i>"mie nään sillein, et oot sie missä tehtävässä vaan niin sun täytyy mennä ajan mukana, kehittää itseään ja ei voida vaan tuudittautua et kun mä oon kerran käynyt tän tutkinnon niin sit se on tässä...(H3)"</i></p> <p><i>"..ilman muuta itsekin pitää opiskella ja pitää itseään ajan hermolla..(H5)"</i></p> <p><i>"työssä syntynyt tarve vaikutti siihen et tästä johtamisesta täytyy tietää enempi...(H3)"</i></p> <p><i>"mut haluan sanoa sen, et kyllä lähiesimieskin tarvii oli se muutos tai mikä muu tilanne tahansa niin hänkin tarvii sen esimiehen, joka on helposti lähestyttävä ja luotettava...(H3)"</i></p> <p><i>"kaipaisin vielä enempi esimiestyöryhmän ja oman esimiehen tukea näissä tilanteissa....(H1)"</i></p>	<p>jatkuvaa itsearviointia</p> <p>jatkuvaa oppimista itsestä johtajana</p> <p>tunne kun olisi ollut jossain taistelukentällä oman johtajuuden kanssa</p> <p>itse reflektointia omasta kehitymistä esimiehenä</p> <p>jatkuvaa itsensä kehittämistä ajan mukana</p> <p>esimiehen täytyy myös opiskella</p> <p>työstä nousseet tarpeet lisänneet halukkuutta oppia lisää</p> <p>lähiesimies tarvitsee myös tukea omalta esimieheltä</p> <p>enempi tukea esimiestyöryhmältä</p>	<p>itsearviointia</p> <p>itsensä johtaminen</p> <p>taistelua, puolustamista</p> <p>reflektointia</p> <p>jatkuvaa itsensä kehittämistä</p> <p>opiskeleminen</p> <p>tarpeiden mukainen koulutautuminen</p> <p>oman esimiehen tuki</p> <p>esimiestyöryhmän tuki</p>	<p>Itsensä johtaminen</p>
--	---	--	----------------------------------

<p><i>"kyllä mie oon monta kertaa miettinyt, et kun vouhka- taan tästä työhyvinvoinnista..mutta kuka katsoo sen esimiehen perään..pitäis olla kauheen vahva ja luo- kitttelemaan näitä asioita..mut ei siitä kyynisyys kau- kana ole..(H4)"</i></p> <p><i>"tuntuu..et oon jäänyt vieläkin enemmän yksin näiden asioiden kanssa...(H4)"</i></p> <p><i>"kolleegoiden tuki on erittäin tärkeä..(H2)"</i></p> <p><i>"meillä on joskus ollut sellaisia juttuja, et on ollut han- kala tilanne, joku et pitäis puuttua esim. jonkun työn- tekijän toimintaan, niin me ollaan käyty siellä työnhoh- jauksessa läpi enakkoon et miten toimintaan vois puuttua ja se on ihan mahtavaa.(H5)"</i></p>	<p>esimiehen työhyvinvointi välillä ky- seenalaista, jatkuva stressi</p> <p>tuntuu, että on jäänyt yksin asioiden kansa</p> <p>kolleegoiden tuki tärkeä</p> <p>työnohjauksessa päästään keskus- telemaan vaikeista tilanteista ja puuttumisista jo enakkoon</p>	<p>jatkuvaa stressiä, hyvinvointi välillä kyseenalaista kyynisyys</p> <p>yksinäisyyden tunne</p> <p>kolleegoiden tuki</p> <p>työnohjaus</p>	<p>Lähiesimiehen työhyvin- vointi</p>
--	---	---	--

Alkuperäisiä ilmaisia haastatteluista	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yhdistävä kategoria
Viestintä			
<p><i>"alkaa tiedottamaan riittävän aikaisin siitä asiasta...(H8)"</i></p> <p><i>"näähän on niitä hankalimpia tilanteita, kun esimieheltä tulee tieto, et silloin ja silloin on siirryttävä tällaiseen....(H8)"</i></p> <p><i>"meillä on ajat ja paikat milloin mistäkin asioista puhutaan...(H8)"</i></p> <p><i>"me pidetään viikkostruktuurista kiinni, ja mun mielestä se rauhoittaa sitä tilannetta, kun tiedetään milloin mistäkin asiasta puhutaan..(H8)"</i></p>	<p>tiedottamista riittävän aikaisin</p> <p>hankalia tilanteita, tiukkoja aikatauluja</p> <p>on ajat ja paikat missä puhua</p> <p>on tarkka viikkostruktuuri, joka rauhoittaa tilannetta, tiedetään mistä milloinkin puhutaan</p>	<p>varhaisessa vaiheessa tiedottamista</p> <p>haasteita aikatauluissa</p> <p>paikat ja ajat mahdollistettu</p> <p>tarkka viikkostruktuuri, tilanteen rauhoittaminen</p>	Viestinnän ajoittaminen
<p><i>"viestinnällä on suuri vaikutus..(H8)"</i></p> <p><i>"on joskus on tilanteita, et pitää tiedottaa varhaisemmassa vaiheessa..(H8)"</i></p> <p><i>"viestintä muutostilanteessa on tärkeää, et ihmiset saa tietoa siitä tilanteesta..(H6)"</i></p> <p><i>"onhan meillä toi purkki ja IMS...,mut se on jokaisen omalla vastuulla se tiedon saaminen..(H6)"</i></p> <p><i>"nykyään ei voi aatella, et esimies jakaa tietoa kaikille kasvoista kasvoihin..(H6)"</i></p> <p><i>"sähköpostia laitan just siksi tosipaljon, ettei kukaan voi sanoa ettei oo tiennyt...(H5)"</i></p> <p><i>"tiimipalaverissa oon aina kerran kuussa..(H6)"</i></p>	<p>viestinnän suuri merkitys ei viestitä keskeneräisistä asioista</p> <p>joskus tilanteita, jolloin tiedotettava varhaisessa vaiheessa</p> <p>meillä on purkki ja IMS, mutta tiedon saaminen myös omalla vastuulla</p> <p>viestintä ei enää henkilökohtaisesti tapahtuvaa</p> <p>sähköpostilla tiedottaminen</p> <p>pidän henkilöstöä ajan tasalla</p>	<p>viestinnän merkityksellisyys</p> <p>keskeneräisien asioiden viestintää vältetään</p> <p>tiedotuskanavat, oma vastuu tiedon hankkimisessa</p> <p>ei henkilökohtaista viestintää yleisistä asioista</p> <p>sähköposti</p> <p>tiimipalaverit</p>	Viestinnän keinot

Alkuperäisiä ilmaisuja haastatteluista	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yhdistävä kategoria
Muutosvastarinta			
<i>"kaiken kaikkiaan meidän yksikön muutos oli alussa ihan kauheeta, mä luulin et oltiin varauduttu hyvin asioihin mitä tulee...mut...(H9)"</i>	alussa muutos oli hirveää, luulo että oltiin varauduttu hyvin		
<i>"muutokseenhan liittyy aina se pelko et mitä tää oikein on ja mitä meille tapahtuu...(H3)"</i>	pelko siitä mitä tapahtuu ja mitä muutos tarkoittaa	pelkoja	
<i>"täällä meillä on niin erilaisia ihmisiä töissä, kuka menee näihin juttuihin enempi järjellä, kuka sitten tunteella...(H3)"</i>	meillä on erilaisia ihmisiä töissä, tunteilijoita ja järkeilijöitä	tunteet	
<i>"se et kun meille alkoi tulemaan kaikenlaisia asiakkaita, ja yht'äkkiä meillä olikin kaikenlaista, niin henkilöstölle tuli semmonen riittämättömyyden tunne, joka aiheutti sitä vastarintaa....et meillä ei näin voida tehdä...(H3)"</i>	tulee kaikenlaisia asiakkaita, henkilöstö koki riittämättömyyden tunnetta, joka johti vastarintaan	riittämättömyyden tunnetta	
<i>"tavallaan tää homma on ollut iso pettymys koko meidän yksikölle, et me ei saatu viedä tätä muutosta loppuun asti..eihän iso muutos tapahdu hetkessä...(H3)"</i>	muutoksen loppuminen ennen aikaisesti oli pettymys yksikölle	pettymys lopputuloksesta	
<i>"sit kun tulee uutta ja on paine oppia uutta, niin tulee epäily siitä tuleeks tää yleensäkin onnistumaan...(H3)"</i>	paineita oppia uusia asioita, epäileväisyys onnistumisesta	stressiä, epäilyä	
<i>"..ja just niistä uusista esim. toimintatavoista...,kun toiset omaksuu ne ja haluaa toimii niiden mukaan ja sit on niitä jotka pitää visusti kiinni vanhasta...(H4)"</i>	uusien toimintatapojen omaksuminen, toisille helpompaa/vaikeaa	turvallisuus vanhoissa tavoissa	

Muutosten aiheuttamat reaktiot

<p><i>"..se on psykologisesti mielenkiintoista miettii, et onks se turvallisuus niissä vanhoissa tavoissa, vai onko se jokin pelko, ettei uskalleta kokeilla ja lähteä mukaan uuteen...(H4)"</i></p> <p><i>"kun oon ollut täällä pidemmän aikaa niin tunnistan ne henkilöt jotka vastustaa, mä nään sen niin, et se liittyy jokaisen persoonaan ja tietty kielteisellä näkökulmalla lähdetään heti ajattelemaan asioita..(H2)"</i></p> <p><i>"nääh ihmisten pelot johtuu aika pitkälti siitä et osaanko minä, pärjääkö minä siinä muutoksessa, selviinkö minä...(H5)"</i></p> <p><i>"muutosvastarinta riippuu ihan siitä persoonasta ja valitettavasti myös ihmisen koulutusasteesta...(H5)"</i></p> <p><i>"vastarintaa tulee siitä, et ei tästä tuu mitään ja sit tulee vihan tunteitakin, et miksi on pakko muuttaa tapoja, kun tää toimii näinkin....(H5)"</i></p> <p><i>"niitä ristiriita tilanteita tulee joskus siitä, et työntekijä katsoo sitä uutta asiaa vaan omasta näkökulmasta, mut esimies joutuu kattoo sitä kokonaisuutta...(H5)"</i></p> <p><i>"vastustus johtuu pitkälti siitä, ettei olla esimerkiksi kiinnostuttu niistä aihealueista muutenkaan...(H8)"</i></p> <p><i>"...ethän sä voi koko ajan täällä hämmentää, on oltava se aika, joilloin pysähdytään siihen kehittämiseen...(H1)"</i></p>	<p>turvallista pitää kiinni vanhoista tavoista, uudet asiat herättävät pelkoa ja uskaliaisuuden puutetta</p> <p>tietyt henkilöt vastustavat aina muutosta, kyse on persoonista ja tavoista käyttäytymistavoista</p> <p>pelko omasta osaamisesta, pärjäämisestä, selviytymisestä</p> <p>vastustus on persoonallisuus ja koulutustaso kysymys</p> <p>olemassa olvien asioiden toimivuus, ja niiden muuttaminen</p> <p>työntekijän omanäkökulma ja esimiehen näkemys kokonaisuudesta</p> <p>muutoksen kohdentuminen aihealueisiin, joihin ei ole muutoinkaan mielenkiintoa</p> <p>ei jatkuvaa muutosta, on oltava aikaa pysähtyä kehittämään uutta</p>	<p>Turvallisuus vanhoissa opituissa tavoissa</p> <p>persoonaa kysymys opittu käyttäytymistapa</p> <p>pelko omista kyvyistä</p> <p>persoonan ja koulutustason vaikutukset</p> <p>tyytyväisyys vallitsevaan tilaan</p> <p>eri lähtökohdat muutokselle</p> <p>mielenkiinnon puuttuminen</p> <p>jatkuvaa muutosta</p>	<p>Muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät</p>
--	---	---	---

<p><i>"muutoksen keskellä miellä oli täällä aika vaikeitakin asioita..oli kriisiryhmää ja työnohjausta, siellä me pui-tiin yhdessä niitä asioita, henkilöstössä on jonkin ver-ran ollut vaihtuvuuttakin ja se on mahdollistettukin, on keskusteltu, onko halukkuutta jatkaa tässä yksi-kössä...(H3)"</i></p> <p><i>"mun mielestä tän muutoksen alussa ois pitänyt olla ns. sisäistä rekrytointia, jotta oltais voitu kysyä, ketkä on halukkaita olla mukana, koska osahan sanoi ihan suoraan, etteivät he halua tätä muutosta...(H3)"</i></p> <p><i>"pitää myös kysyä, onko henkilöstöllä oikeesti halukkuutta muutokseen...(H3)"</i></p> <p><i>"esimiehelä pitää olla tuntosarvet pystyssä, et mitä sun yksikkösi tarvitsee muutoksen keskellä, onko mi-nulla esimiehenä valmiuksia viemään tätä uutta asiaa eteenpäin vai tarviiko minun saada tähän lisää osaamista...(H3)"</i></p> <p><i>"sun täytyy esimiehenä ajatella et millä tasolla sun henkilöstö on muutoksen keskellä, onko heillä riittä-västi valmiuksia siinä hetkessä lähteä prosessoimaan uutta juttua, siinä täytyy olla herkkyyttä, et nyt on oi-kee aika, otetaan nyt tää juttu...(H3)"</i></p> <p><i>""henkilöstön sitouttaminen muutokseen perustuu sii-hen, et miks' me muutetaan jotain toimintatapaa, sille on aina perusteet et mitä me tällä uudella toimintata-valla haetaan..(H2)"</i></p> <p><i>"..kyllähän ne aina tuolla käytävillä keskustelee, mut se helpottaa, et mie oon tässä fyysisesti tässä heijän äärellä, jolla on vaikutuksensa vastarinnan hallin-taan...(H2)"</i></p>	<p>vaikeita asioita muutoksen keskellä, työnohjausta ja kriisiryhmä toimin-taa järjestetty henkilöstön vaihtu-vuutta, oman halukkuuden tieduste-leminen</p> <p>sisäistä rekrytointia olisi pitänyt jär-jestää, oma kiinnostus tehdä työtä muutoksen keskellä</p> <p>henkilöstön oma halukkuus kohdata muutos</p> <p>esimiehen kyky huomioida, millaista osaamista yksikössä tarvitaan muutoksessa henkilöstön osaamisen lisääminen</p> <p>valmiudet muutokselle</p> <p>muutoksen perusteleminen, ja vai-kuttaminen muutokseen sitoutumi-seen</p> <p>esimies on fyysisesti läsnä helpot-taa, helposti lähestyttävä</p>	<p>työnohjaus, kriisiryhmät, työntekijöiden vaihtuvuuden mahdollistaminen</p> <p>sisäinen rekrytointi, halukkuus muutokseen</p> <p>muutoshalukkuus, oikea-ai-kaisuus</p> <p>omat valmiudet esimiehenä</p> <p>henkilöstön osaamisen/kehitymistarpeiden huomioiminen</p> <p>muutostarpeiden perusteleminen</p> <p>esimiehen läsnäolo</p>	<p>Vastarinnan hallinta</p>
--	---	--	------------------------------------

Kutsu haastattelututkimukseen

Hyvä Lähiesimies!

Olen tekemässä opinnäytetyötä "Muutosjohtajana ikäihmisten palveluissa ja perusterveydenhuollossa- teemahaastattelu tutkimus lähiesimiesten kokemuksista ja asenteista Haminassa", Kymenlaakson ammattikorkeakoulun koulutusohjelmassa: Terveiden edistäminen YAMK.

Opinnäytetyö toteutetaan Haminan kaupungin ikäihmisten palveluiden ja perusterveydenhuollon yksiköiden lähiesimiehille ja siihen on haettu tutkimuslupa. Tutkimuslupan ovat myöntäneet: Sanna Niskanen ja Asta Saario.

Opinnäytetyöni vastaavana toimii yliopettaja Eeva-Liisa Frilander ja työelämä ohjaajana ikäihmisten palveluiden päällikkö vs. Sanna Niskanen

Haastattelun tarkoituksena on tuoda lähiesimiesten näkemyksiä ja kokemuksia muutosjohtamisesta ilmi ja sitä minkälaisia haasteita ja kehittämisajatuksia asian suhteen on. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään jatkossa mm. koulutustarpeiden prosessoinnissa.

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelulla ja se toteutetaan yksilö haastatteluna. **Haastattelu kestää noin 60 minuuttia.** Haastattelu nauhoitetaan ja sen aikana tehdään muistiinpanoja. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja se toteutetaan työajan sisällä. Haastattelussa saadut tiedot ovat luottamuksellisia. Tallennetut aineistot käsitellään siten, että haastateltavan anonymiteetti säilyy. Haastatteluiden tallenteet ja kirjoitetut muistinpanot tullaan hävittämään, asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Haastatteluiden aikataulu painottuu tammikuu -helmikuu:lle 2017. Tutkimus valmistunee huhtikuussa.

Ilmoitathan pikaisesti osallistumisestasi s-postitse, jonka jälkeen olen teihin yhteydessä haastatteluajan sopimiseksi henkilökohtaisesti.

Johtamistietämyksenne ja kokemuksenne ovat arvokasta tietoa!

Ystävällisin terveisin,

Hanna Arholahti
P. 0453591844
S-posti/ hanna.arholahti@gmail.com
Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Tarvittaessa lisätietoja saa kysyttäessä!



HAMINAN KAUPUNKI
Hyvinvointipalvelut

VIRANHALTIJANPÄÄTÖS

Päivämäärä 21.11.2016 § 9 Dnro 0/0

Terveyspalveluiden päällikkö

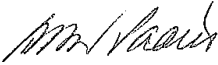
Asia, jota päätös koskee TUTKIMUSLUPA, Kymenlaakson ammattikorkeakoulun YAMK opiskelijalle.

Asianosaiset opiskelija Hanna Arholahti, KyAMK
terveyspalveluiden päällikkö Asta Saario, Haminan kaupunki

Selostus asiasta Opiskelija Hanna Arholahti opiskelee KyAMK:ssa ylempää ammattikorkeakouluopintoja terveyden edistämisen koulutusohjelmassa ja on hakenut tutkimuslupaa opinnäytetyöhönsä. Opinnäytetyön aiheena on "Muutosjohtajuus ikäihmisten palveluissa ja perusterveydenhuollossa". Tutkimus toteutetaan lähiesimiesten teemahaastatteluna Haminan ikäihmisten palveluissa ja perusterveydenhuollossa.

Perustelut Aihe on mielenkiintoinen ja erittäin ajankohtainen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Haminan terveyspalveluiden sote-muutosprosessissa.

Päätös Päätän myöntää tutkimusluvan Hanna Arholahdelle. Hanna Arholahti toimittaa valmiin opinnäytetyön Haminan terveyspalveluille.

Allekirjoitus 
Asta Saario
Terveyspalveluiden päällikkö

OIKAISUVAATIMUSOHJEET

Oikaisuvaatimusoikeus Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimusviranomainen Haminan kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta
PL 70, Raatihuoneentori 1
49400 HAMINA
kirjaamo@hamina.fi

Oikaisuvaatimusaika ja sen alkaminen Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä. Käytettäessä tavallista sähköistä tiedoksiantoa katsotaan asianosaisen saaneen tiedon päätöksestä kolmantena päivänä viestin lähettämisestä, jollei muuta näytetä. Käytettäessä todisteellista tiedoksiantotapaa, tiedoksianto katsotaan tapahtuneeksi saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana.

Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäville.

Tiedoksianto asianosaisille Lähetetty tiedoksi kirjeellä (kuntalaki 139 §)
Annettu postin kuljetettavaksi,

Oikaisuvaatimuksen sisältö ja toimittaminen Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on tekijän allekirjoitettava.
Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä.



HAMINAN KAUPUNKI
Hyvinvointipalvelut

VIRANHALTIJANPÄÄTÖS

Päivämäärä 28.10.2016 § 10 Dnro 0/0

Va. ikäihmisten palveluiden päällikkö

Asia, jota päätös koskee TUTKIMUSLUPA

Asiansoaiset Sairaanhoidaja YAMK Hanna Arholahti

Selostus asiasta Sairaanhoidaja Hanna Arholahti on hakenut tutkimuslupaa YAMK-opinnäytetyölleen: Muutosjohtajana ikäihmisen palveluissa ja perusterveydenhuollossa; Lähiesimiesten teemahaastattelututkimus kokemuk-sista ja asenteista Haminaassa.

Perustelut

Päätös Myönnetään tutkimusluvan sairaanhoidaja YAMK opiskeija Hanna Arholahtelle.

Allekirjoitus

Sanna Niskanen

Va. ikäihmisten palveluiden päällikkö

OIKAISUVAATIMUSOHJEET

Oikaisuvaatimusoikeus Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asiansoinen) sekä kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimusviranomainen Hamina kaupungin sosiaali- ja terveystaloutakunta
PL 70, Raatihuoneentori 1
49400 HAMINA
kirjaamo@hamina.fi

Oikaisuvaatimusaika ja sen alkaminen Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Asiansoaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä. Käytettäessä tavallista sähköistä tiedoksiantoa katsotaan asiansoaisen saaneen tiedon päätöksestä kolmantena päivänä viestin lähettämisestä, jollei muuta näytetä. Käytettäessä todisteellista tiedoksiantotapaa, tiedoksianto katsotaan tapahtuneeksi saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkitynä aikana.

Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäville.

Tiedoksianto asianosaisille Lähetetty tiedoksi kirjeellä (kuntalaki 139 §)

Annettu postin kuljetettavaksi, 28.10.2016

Oikaisuvaatimuksen sisältö ja toimittaminen Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on tekijän allekirjoitettava.

Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä.

Nähtävillöioaika ja -paikka Tämä päätös pidetään yleisesti nähtävillä päätöspäivää seuraavana maanantaina, tai ellei silloin ole arkipäivä, sitä lähinnä seuraavana viraston aukiolopäivänä Raatihuoneella asianhalinnassa, Raatihuoneentori 1, 49400 Hamina.

Tiedoksi

kaupunginhallitus

ao. henkilöt

lautakunta

Teemahaastattelurunko

Koulutus:

Toimipaikka:

Alaisten määrä:

Kuinka kauan olette toimineet esimiehenä?

Muutos

- ✓ Muutostilanteen kuvaaminen
- ✓ Muutosprosessin eteneminen
- ✓ Kielteiset ja myönteiset asiat muutoksessa
- ✓ Muutosta edistäviä ja estäviä tekijöitä

Muutoksen johtaminen

- ✓ Esimiehen rooli muutosten keskellä
- ✓ Minkälaisia työtehtäviä muutostilanteissa
- ✓ Ajatuksia johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla
- ✓ Oman esimiehen tuki ja riittävyys
- ✓ Omat kehittämisalueet
- ✓ Johtamisen haasteet
- ✓ Oma johtamistyyli

Muutosvastarinta

- ✓ Henkilöstön reagointi muutostilanteissa, näkyminen käytännössä
- ✓ Tunteet, mistä johtuu
- ✓ Vastarinnan hallintaan vaikuttavat tekijät
- ✓ Esimiehen ajatukset vastarinnasta

Viestintä

- ✓ Viestinnän merkitys
- ✓ Viestinnän keinot
- ✓ Viestintäkanavat