

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2017

Minna Yli-Tainio

OSASTONHOITAJAN
MUUTOSJOHTAMISEN
OSAAMISKARTTA
RAASEPORIN
VANHUSPALVELUISSA

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Terveys ja hyvinvointi | Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2017 | Sivumäärä 62 + liitteet (20 sivua)

Minna Yli-Tainio

OSASTONHOITAJAN MUUTOSJOHTAMISEN OSAAMISKARTTA RAASEPORIN VANHUSPALVELUISSA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Raaseporin kaupungin organisaatiossa vuosina 2015 -2016 toteutettua kehittämisprojektia. Kehittämisprojektin tavoitteena oli laatia osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta yhdessä vanhuspalveluiden ympärivuorokautisien asumisyksikköjen osastonhoitajien ja heidän esimiestensä kanssa.

Opinnäytetyö on itsenäinen osa Länsi- ja Keski-Uudenmaan alueella toteutettavaa Kotona Kotiin- hanketta, jonka yhtenä tavoitteena on vahvistaa esimiesten valmiuksia kehittää omaa johtamisosaamistaan.

Kehittämisprojektiin liittyvän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata osastonhoitajan muutosjohtamisosaamista. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli avoin kysely (n=6) ja toinen vaihe oli fokusryhmähaastattelu (n=5). Tiedonantajat olivat Raaseporin kaupungin vanhuspalveluiden ympärivuorokautisten asumisyksikköjen osastonhoitajia ja heidän esimiehiään.

Tutkimustulosten perusteella laadittiin osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta Raaseporin kaupungin vanhuspalveluiden ympärivuorokautisten asumisyksikköjen osastonhoitajien ja heidän esimiestensä käytettäväksi.

ASIASANAT:

Muutosjohtaminen, johtamisosaaminen, osastonhoitaja, osaamiskartta

MASTER'S THESIS THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health and Well-being | Management and Leadership in Health Care

2017 | Total number of pages 62 + (20)

Minna Yli-Tainio

NURSE LEADERS' CHANGE MANAGEMENT COMPETENCE MAP IN RASEBORG'S ELDER- CARE

This Master's thesis describes a development project which was conducted in Raseborg city's organization in years 2015-2017. The aim of this development project was to create a nurse leaders' change management competence map together with nurse leaders working in around the clock eldercare.

This development project is an independent part of a larger Kotona Kotoa Kotiin- project. One of the Kotona Kotoa Kotiin- project tasks is to improve nurse leaders' leadership skills.

The development project includes a qualitative study. The used research methods were an open questionnaire (n=6) and a focus group interview (n=5). The respondents were Raseborg city's nurse leaders working in around the clock eldercare.

The goal of the study was to identify leadership skills needed in change management and use the collected data to develop a nurse leaders' change management competence map. The competence map will be used by Raseborg city's nurse leaders working in around the clock eldercare.

KEYWORDS:

Competence map, management, leadership, nurse leader, management skills, change management skills

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Vanhuspalveluiden säätely	7
2.2 Vanhuspalvelut Raaseporissa	8
2.3 Osaamisen kehittäminen	9
2.4 Kotona Kotoa Kotiin- hanke	9
2.5 Kehittämiprojektin tarve ja tavoite	10
3 KIRJALLISUUSKATSAUS	12
3.1 Kirjallisuuskatsauksen periaatteet ja toteutus	12
3.2 Osastonhoitajan työnkuvaus	13
3.3 Muutos	15
3.4 Muutosjohtaminen kansainvälisessä kirjallisuudessa	17
3.5 Osastonhoitajan muutosjohtamisosaaminen	18
3.6 Osaamiskartta	23
4 TUTKIMUSASETELMA	25
4.1 Laadullisen tutkimuksen periaatteet	25
4.2 Tutkimuksellisen osan tavoite ja tutkimustehtävät	25
4.3 Kohdejoukko	27
4.4 Aineiston analyysimenetelmä	29
5 KEHITTÄMISPROJEKTIN ETENEMINEN	30
5.1 Projektiorganisaatio	30
5.2 Kehittämiprojektin eteneminen	31
6 TULOKSET	34
6.1 Taustatiedot	34
6.2 Osastonhoitajan muutosjohtamisosaaminen	34
7 OSASTONHOITAJAN MUUTOSJOHTAMISEN OSAAMISKARTTA	45

8 POHDINTA	47
8.1 Tutkimustulosten arviointi	47
8.2 Tulosten luotettavuus	53
8.3 Kehittämiprojektin eettisyys	54
8.4 Kehittämiprojektin arviointi	55
8.5 Johtopäätökset	57
8.6 Jatkotutkimusehdotukset	58
LÄHTEET	59

LIITTEET

Liite 1. Avoin kyselylomake	
Liite 2. Fokusryhmähaastattelun runko	
Liite 3. Osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta	
Liite 4. Suostumuslomake, avoin kysely	
Liite 5. Kutsu fokusryhmähaastatteluun	
Liite 6. Suostumuslomake, fokusryhmähaastattelu	

KUVIOT

Kuvio 1. Muutosjohtamisen kehittämistarpeeseen vaikuttavat elementit	11
Kuvio 2. Osastonhoitajan työnkuvaus	15
Kuvio 3. Muutosjohtamisen osa-alueet	23
Kuvio 4. Tutkimustehtävien laatiminen kirjallisuuskatsauksen perusteella	26

TAULUKOT

Taulukko 1. Kehittämiprojektin eteneminen	33
Taulukko 2. Viestintä	36
Taulukko 3. Ammattiosaaminen	37
Taulukko 4. Perustehtävän turvaaminen	38
Taulukko 5. Itsensä johtaminen	40
Taulukko 6. Henkilökunnasta huolehtiminen	41
Taulukko 7. Yhteistyö	42
Taulukko 8. Muutoksen hallinta	44

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on kehittämisprojektina laadittu osastonhoitajien muutosjohtamisen osaamiskartta. Kehittämisprojekti on toteutettu yhteistyössä Raaseporin kaupungin vanhuspalvelujen ympärivuorokautisien asumisyksikköjen osastonhoitajien ja heidän esimiestensä kanssa.

Raaseporin kaupungin vanhuspalvelujen yksiköissä toteutetaan erilaisia muutoksia. Syinä näihin muutoksiin ovat vanhuspalveluita koskevien lakien ja laatusuositusten uudistaminen, Raaseporin kaupungin taloudellinen tilanne sekä vanhuspalvelujen lisääntynyt kysyntä, johon ei käytettävissä olevilla resursseilla pystytä vastaamaan. Raaseporin kaupungin tarjoamia vanhuspalveluita ei voida enää toteuttaa nykyisessä muodossaan vaan niiden rakenteita ja toimintoja tulee kehittää. Muutoksille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii organisaatiolta henkilökunnan ja erityisesti esimiesten osaamisen kehittämistä. Esimiesten muutosjohtamisosaaminen on yksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen osa-alueista.

Raaseporin kaupunki pyrkii vastaamaan henkilökunnan osaamisen kehittämistarpeisiin osallistumalla Sosiaalitaidon toteuttamaan Länsi- ja Keski- Uudenmaan kuntien yhteiseen Kotona Kotoa Kotiin- hankkeeseen. Hankkeen tavoitteena on muun muassa esimiestyön ja johtamisosaamisen kehittäminen (Sosiaalitaito 2015).

Kehittämisprojekti on itsenäinen osa Kotona Kotoa Kotiin- hanketta. Kehittämisprojektin tavoitteena on laatia osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta. Kehittämisprojektiin sisältyy laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kuvata osastonhoitajien muutosjohtamisosaamista. Tutkimustulosten perusteella laaditaan osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta.

Valmis osaamiskartta tarjoaa Raaseporin kaupungin vanhuspalvelujen ympärivuorokautisien asumisyksikköjen osastonhoitajille työkalun, jonka avulla he voivat kehittää muutosjohtamisosaamista.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Vanhuspalveluiden säätely

Vanhuspalveluita säädellään lainsäädännöllä, laatusuosituksilla ja ohjelmilla. Suomen lainsäädäntöön sisältyy laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja ikääntyneiden terveys- ja sosiaalipalveluista 980/2012). Vuoden 2015 lopussa päättyneen Sosiaali- ja terveysministeriön kansallisen kehittämissuunnitelman (KASTE) yhdeksi tavoitteeksi oli asetettu ikäihmisten palvelujen rakenteen ja sisällön uudistaminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012). Vuosina 2016- 2018 toteutettavan Sosiaali- ja terveysministeriön I&O- hankkeen tavoitteena on kehittää ikäihmisten kotihoitoa ja vahvistaa kaiken ikäisten omaishoitoa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Lisäksi Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Kuntaliitto ovat laatineet laatusuosituksen hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden parantamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2015).

Näiden lakien, laatusuositusten ja ohjelmien sisällöt ovat keskenään samansuuntaisia. Ikääntyville tulee turvata laadukkaita, vaikuttavat ja asiakaslähtöiset palvelut. Palvelut tulee tuottaa oikea-aikaisesti yhteistyössä asiakkaan kanssa, hänelle laaditun palvelusuunnitelman mukaisesti. Palvelut tulee toteuttaa ensisijaisesti kotona tai kodinomaisessa asuinpaikassa ja laitoshoidona vain, jos siihen on lääketieteelliset perusteet tai se on perusteltua iäkkään henkilön arvokkaan elämän ja turvallisuuden kannalta. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja ikääntyneiden terveys- ja sosiaalipalveluista 980/2012; Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2015.)

Psykososiaalisen ja lääkinällisen kuntoutuksen keinoin on tuettava iäkkään henkilön toimintakyvyn palauttamista, säilymistä ja edistämistä. Ikääntyvien henkilöiden tulee saada osallistua omien palvelujensa sisällön suunnitteluun ja arviointiin myös silloin, kun heidän toimintakykynsä on heikentynyt. Ikääntyvälle väestölle tulee tarjota erilaisia asumisen vaihtoehtoja, toimivia asumisen ja palvelujen kokonaisuuksia sekä esteettömiä ja turvallisia asuinympäristöjä. Lisäksi on turvattava riittävät ja kohtuuhintaiset liikenne- ja kuljetuspalvelut, jotka mahdollistavat asiointin ja palveluihin pääsyn. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja ikääntyneiden terveys- ja sosiaalipalveluista 980/2012; Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2015.)

Viime vuosina julkinen sektori ja erityisesti sote- sektori ovat kasvaneet merkittävästi. Väestön lukumäärä kasvaa ja ikärakenne vanhenee, mikä lisää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tarvetta ja kysyntää. Samanaikaisesti verotulot, joilla rahoitetaan julkista sektoria, pienenevät työikäisten veronmaksajien määrän vähentyessä. Sosiaali- ja terveydenhuolto joutuu sopeuttamaan toimintansa käytettävissä olevaan rahoitukseen. Vanhusten avopalvelut ja päiväpalvelut lisääntyvät, ympärivuorokautiset laitospalvelut vähenevät sekä monipuolisen kuntoutuksen merkitys kasvaa. (Kinnula ym. 2015, 47- 68; Pöysti ym. 2015, 10.)

2.2 Vanhuspalvelut Raaseporissa

1.1.2009 perustettiin Raaseporin kaupunki, kun Tammisaari, Karjaa ja Pohja yhdistivät voimavaransa. Uuden kaupungin haasteena on alusta asti ollut jäsenkuntien vanhat velat ja suuret organisaatiot. Raasepori ei ole pystynyt täysin karsimaan päällekkäisiä rakenteita ja hallintoa. Kaupunginhallitus päätti lokakuussa 2015, että kaikki toiminnot, palvelurakenteet ja kaupungin organisaatio tarkistetaan ja arvioidaan kaupungin toiminnan tehostamiseksi ja taloudellisen tilanteen parantamiseksi. (Raasepori 2015.)

Kehittämiprojektin alkaessa vuonna 2015 Raaseporin kaupungissa oli vanhusten ympärivuorokautisia asumisyksiköjä kahdeksan, joista tehostetun palveluasumisen yksiköjä oli kaksi. Vuonna 2017 asumisyksiköjä on seitsemän, joista tehostetun palveluasumisen yksiköjä on neljä ja vanhainkoteja kolme. Yksikköjen toiminnasta vastaavat vanhuspalvelupäällikkö, ympärivuorokautisien asumisyksikköjen yksikönpäällikkö, seitsemän osastonhoitajaa sekä muu hoitohenkilökunta (Raasepori 2016).

Raaseporissa on viime vuosina siirretty vanhuspalvelujen painopistettä laitoshoidosta avopalveluihin. Laitospaikkoja vähennetään ja avopalveluita lisätään sekä kehitetään. Vanhuspalveluiden toteuttamistapa, laatu ja vaikuttavuus arvioidaan. Vanhuspalveluiden kehittämisellä pyritään myös alentamaan sairaan- ja terveydenhoidon kuluja. (Annikka Rehn, henkilökohtainen tiedonanto, 25.11.2015.)

Kehittämistyön tulee olla hyvin suunniteltu ja asiakkaat huomioonottava. Tässä tarvitaan avointa kommunikointia, yhteistyötä yli hallinto- ja kuntarajojen sekä tietoista johtamista. Johtamisjärjestelmää ja johtamista on kehitettävä. Johtamistyön tavoitteiden

tulee olla selkeitä ja konkreettisia sekä menettelytapojen selkeitä ja avoimia. (Annika Rehn, henkilökohtainen tiedonanto, 25.11.2015.)

2.3 Osaamisen johtaminen

Organisaation osaamisen kehittäminen tapahtuu osaamisen johtamisen avulla. Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjaa laajentamalla. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2005, 9.)

Jotta osaamista voidaan johtaa, pitää olla näkemys siitä millaista osaamisen tulee olla ja mikä on osaamisen nykytila. Osaamista voidaan arvioida tavoitekuvausten, kriteeristöjen tai mittariston avulla. (Viitala 2005, 10.) Osaamisen arvioiminen nostaa esille osaamisen tason vahvuuksineen ja heikkouksineen. Osaamisen johtamisen päämäärä on organisaatiossa toimivien työntekijöiden osaamisen tason nostaminen, säilyttäminen ja hyödyntäminen. (Viitala 2005, 11.)

2.4 Kotona Kotoa Kotiin- hanke

Länsi- ja Keski-Uudenmaan alueen kunnissa toteutetaan kaksivuotinen Kotona Kotoa Kotiin -projekti, johon Raaseporin kaupunki osallistuu. Projektin avulla kehitetään osallistuvien kuntien vanhuspalveluita (Sosiaalitalo 2015).

Uudistettu vanhuspalvelulaki ja laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden parantamiseksi vaativat ikäihmisille suunnattujen palvelujen uudelleen organisoimista ja tehostamista. Vanhusten määrä kasvaa, mutta käytettävissä olevat resurssit, henkilökunta ja laitospaikat vähenevät. Länsi- ja Keski-Uudenmaan alueella toteutettava Kotona Kotoa Kotiin- projekti pyrkii antamaan esimiehille ja työntekijöille työkaluja oman työnsä kehittämiseen ja palvelujen uudistamiseen. (Sosiaalitalo 2015.)

Kotona Kotoa Kotiin- projektin tavoitteet ovat projektissa mukana olevien Länsi- ja Keski- Uudenmaan kuntien vanhushpalveluiden toimintatapojen yhtenäistäminen ja valmistautuminen sote- uudistukseen, kuntoutuksen monipuolistaminen ja toimintakykyä edistävien työtapojen lisääminen, vanhushpalveluiden kehittäminen, resurssien oikea kohdentaminen, työn laadun ja asiakkaan elämänlaadun parantuminen, yhteisten laadunvalvontatapojen kehittäminen ja käyttöönotto sekä opittujen kehittämismenetelmien käyttäminen yksiköiden jatkuvassa kehittämistyössä myös hankkeen päätyttyä. (Sosiaalitalo 2015.)

Ikääntyneiden palveluita tarjoavien organisaatioiden kehittämisen avainhenkilöitä ovat yksikköjen esimiehet. Tämän henkilöstöryhmän toiminta ja osaaminen on avainasemassa kun vanhushpalvelulain edellyttämät muutokset ja vanhushpalveluiden laadun parantaminen toteutetaan käytännössä. Esimiehet ovat merkittävässä roolissa myös henkilöstön osaamisen uudistamisessa. (Sosiaalitalo 2015.)

Kotona Kotoa Kotiin- projektin aikana vanhushpalvelujen lähi- ja hallinnolliset esimiehet saavat valmiuksia vahvistaa omaa johtamisosaamistaan. Osaavan johtamisen myötä henkilöstön oman työnsä kehittäminen, kuten työtapojen ja käytännön menetelmien uudistaminen tehostuu ja työntekijöiden osaaminen, työmotivaatio sekä työhyvinvointi lisääntyvät. (Sosiaalitalo 2015.)

2.5 Kehittämiprojektin tarve ja tavoite

Raaseporin kaupungin vanhusten ympärivuorokautisiin palveluihin kohdistuu kehittämispaineita. Vanhushpalveluita koskevaa lainsäädäntöä ja laatusuosituksia on uudistettu ja vanhushpalvelujen kysyntä sekä tarve lisääntyvät kun ikäihmisten määrä on kasvava. Samanaikaisesti palveluihin käytettävissä olevat taloudelliset resurssit ovat vähentyneet. Raaseporin kaupungin taloudellinen tilanne tuo lisähaastetta palveluiden tuottamiselle. Raasepori pyrkii vastaamaan kehittämistarpeisiin paitsi organisaation rakenteellisilla muutoksilla myös vanhushpalveluiden kehittämisellä.

Muutokset ja kehittämistyö lisäävät organisaation osaamisen kehittämisen tarvetta. Ensiarvoisen tärkeää muutosten ja kehittämistyön toteuttamisessa on esimiehen johtamisosaaminen. Raaseporin kaupunki pyrkii kehittämään esimiesten johtamisosaamista osallistumalla Kotona Kotoa Kotiin- hankkeeseen. Hankkeen tavoitteena on lisätä

esimiehien valmiutta kehittää omaa johtamisosaamistaan (Sosiaalitalo 2015). Kehittämisprojekti on itsenäinen osa Kotona Kotoa Kotiin- hanketta.

Kehittämisprojektin tavoitteena on laatia osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta. Kehittämisprojektiin sisältyy laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kuvata Raaseporin ympärivuorokautisten asumisyksikköjen osastonhoitajien muutosjohtamisosaamista. Tutkimustulosten perusteella laaditaan osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta. Tarkoituksena on osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartan avulla tarjota osastonhoitajille ja heidän esimiehilleen työkalu muutosjohtamisosaamisen kehittämisen tueksi.



Kuvio 1. Muutosjohtamisen kehittämistarpeeseen vaikuttavat elementit.

3 KIRJALLISUUSKATSAUS

3.1 Kirjallisuuskatsauksen periaatteet ja toteutus

Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan tiedon kokoamisen, analysoinnin ja arvioinnin menetelmää. Kirjallisuuskatsauksessa pyritään aikaisemman tiedon totuudenmukaiseen yhdistämiseen. Kirjallisuuskatsausprosessin vaiheet ovat alkuperäistutkimusten haku, niiden laadun arviointi ja valitseminen, tutkimustehtävien määrittäminen sekä tiedon jäsentäminen ja tulosten esittäminen. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 37.)

Aikaisempien tutkimusten haku tulee suunnitella ja toteuttaa käyttäen useita tiedonlähteitä. Kirjallisuushaun avulla pyritään löytämään kaikki relevantit tutkimukset rajaamalla pois maita tai kieliä. Kirjallisuushaun tulee olla raportoitu niin, että se on toistettavissa. Kirjallisuuskatsaukseen tulisi valita tutkimustehtävien kannalta olennaisimmat tutkimukset, joiden laatuun ja luotettavuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 39–43.)

Kirjallisuuskatsauksen avulla luotiin teoreettinen tietopohja osastonhoitajan muutosjohtamisosaamisesta. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli aikaisempien tutkimusten avulla kuvata osastonhoitajan muutosjohtamista. Kirjallisuushaku suoritettiin ensimmäisen kerran marraskuussa 2015 ja sitä täydennettiin useaan kertaan kehittämisprojektin aikana päättyen helmikuussa 2017. Käytettyjä tietokantoja olivat Medic, Cinahl complete, Medline(Ovid) ja Pubmed, Julkari, Finna ja Aalto yliopiston aineisto. Hakusanoina käytettiin aluksi change and management ja change and leadership. Näin saatiin yli 1700 osumaa. Hakutuloksia rajattiin hakusanoilla nurse leader, skills, healthcare. Yksittäisiä tutkimuksia etsittiin yliopistojen, Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Google Scholarin aineistoista.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituivat tutkimukset, joissa kuvattiin hoitotyön osastonhoitajan tai lähiesimiehen muutosjohtamista. Haun ulkopuolelle rajattiin tutkimukset, joissa käsiteltiin osastonhoitajan muutosjohtamisen vaikuttavuutta.

3.2 Osastonhoitajan työnkuvaus

Raaseporin kaupungin organisaatiossa vanhusten ympärivuorokautisien asumisyksiköiden ylintä johtoa edustaa perusturvajohtaja. Keskijohtoa edustavat vanhushuoltopäällikkö ja vanhusten ympärivuorokautisten asumispalvelujen yksiköpäällikkö. Lähihoitoa edustavat osastonhoitajat. Tässä kehittämissuunnitelmassa muutostoimintaa tarkastellaan osastonhoitajan näkökulmasta.

Osastonhoitajat vaikuttavat lähijohtamistoiminnallaan koko organisaation toimintaan ja perustehtävän tuloksellisuuteen (Juuti 2011, 154). Osastonhoitajilla on monipuolista hoitotyön johtamisosaamista. Osastonhoitajan johtamisosaaminen ilmenee teoreettisen ja kokemuksellisen tiedon soveltamisena käytäntöön. Narinen (2000, 148) toteaa, että osastonhoitajan työ on monipuolinen lähiesimiehen tehtävä, joka sisältää henkilöstö- ja taloushallintoa, työnjohtotehtäviä sekä yhteistyö- ja kehittämistehtäviä. Keskimäärin lähes puolet työajasta on kliinistä työtä. Osastonhoitaja osallistuu henkilöstön rekrytointiin ja ohjaa henkilöstömenoihin kuluja. Osastonhoitajan johtamistyö vaikuttaa henkilöstön kautta potilaan saaman hoidon laatuun. (Narinen, 2000, 148.)

Lundenin (2012, 36- 37) tutkimustulokset olivat samansuuntaiset Narisen tutkimuksen kanssa. Osastonhoitajien työnkuvaan kuului yhteistyötehtäviä, työnjohtotehtäviä, kehittämistehtäviä ja henkilöstöhallinnon sekä taloushallinnon tehtäviä. Kuitenkin välittömään hoitotyöhön osallistuminen oli useimmiten konsulttina toimimista ja suurimmalla osalla osastonhoitajista välittömään hoitotyöhön kului aikaa alle 20 % työajasta, mikä on huomattavasti vähemmän kuin Narisen (2000, 148) tutkimuksessa. (Lunden 2012, 36- 37.) Vaikuttaisi siis siltä, että osastonhoitajan hallinnollisen työn osuus on lisääntynyt 2000-luvun aikana kuten myös Heiskanen (2014, 64- 67) toteaa.

Heiskanen (2014, 64- 67) mukaan osastonhoitajan työ on pääsääntöisesti hallinnollista työtä, osastonhoitajat eivät juuri osallistu hoitotyöhön. Osastonhoitajan työn ydintehtäviä ovat henkilöstöhallinto, kokouksiin osallistuminen, viestintä, asiakkaan hoitotyö sekä suunnittelu ja kehittäminen. Kokoukset vievät osastonhoitajan työajasta suuren osan. Aikaa kuluu myös viestintään, erityisesti puhelut ja sähköposteihin vastaaminen keskeyttävät usein jonkun muun työtehtävän. (Heiskanen 2014, 64- 67.) Myös Koivuselän (2007, 80) tutkimuksessa osastonhoitajan tärkein työtehtävä oli viestintä sekä hoitohenkilökunnan että lähiesimiesten mielestä. Viestintä koostui tiedottamisesta ja keskustelun ylläpitämisestä (Koivuselkä 2007, 80).

Yksi osa osastonhoitajan johtamisosaamista on henkilöstöjohtamisosaaminen. Osastonhoitajat kuvasivat henkilöstöjohtamisosaamistaan kykynä osaamisen johtamiseen, kykynä johtaa muutosta, kykynä johtaa henkilöstövoimavaroja, kykynä eettiseen johtamiseen, kykynä toimia ammatillisesti ja kykynä ammatilliseen vuorovaikutukseen sekä kykynä edistää työilmapiiriä. Keskeistä osastonhoitajien työssä oli muutos ja ajankoh- taisten ilmiöiden integrointi henkilöstöjohtamisosaamiseen. (Väisänen 2009, 63,68.)

Ruoholinna-Jakonen (2004, 64- 66) kartoitti osastonhoitajien käsityksiä hyvästä johta- misesta. Osastonhoitajan roolin koettiin muuttuneen käskyttäjäksi ja inno- vaattoriksi. Haastateltavien mielestä hyvä hoitotyön johtaja huolehtii siitä, että osaston henkinen ilmapiiri on hyvä. Hän arvostaa ja tukee henkilökuntaansa. Hän tuntee henki- lökuntaansa ja heidän osaamisalueensa. Hyvä hoitotyön johtaja motivoi henki- lökuntaansa hankkimaan lisäkoulutusta ja kehittämään ammattitaitoaan. Hyvällä johta- jalla koetaan olevan myös tietynlaisia ominaisuuksia. Hän haluaa johtaa, on jämäkkä ja luottaa omiin kykyihinsä. Hyvä hoitotyön johtaja ei käytä tarpeettomasti valtaa ja on valmis keskustelemaan avoimesti vaikeistakin asioista. Hyvä hoitotyön johtaja osaa hyödyntää asiakkaan kokemuksia hoitotyön ja sen johtamisen kehittämisessä. (Ruoho- linna-Jakonen 2004, 64- 66.)

Norrbacka (2012, 45) kuvaa osastonhoitajien kokemuksia johtamiseen kohdistuvista odotuksista. Osastonhoitajat kokivat, että heihin kohdistuu monenlaisia, myös epärea- listisia, odotuksia. Osastonhoitajalta odotetaan aitoa läsnäoloa, kykyä päätöksentekoon ja henkilökuntansa asioiden ajamista. Osastonhoitajien tulisi pitää osastonsa puolta, huomioida kaikkien tarpeet sekä huolehtia tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudes- ta. Osastonhoitajan odotettiin tasapainoilevan erilaisten odotusten välillä ja huolehtivan toiminnan eettisyydestä. Hänen odotettiin taitavan kaikkien tarpeet huomioivan rekry- toinnin ja kykenevän ratkaisemaan ongelmat. Osastonhoitajan odotettiin huolehtivan myös henkilökuntansa palkitsemisesta. (Norrbacka 2012, 45.)



Kuvio 2. Osastonhoitajan työnkuvaus

3.3 Muutos

Tässä kehittämisprojektissa tarkastellaan muutosta osastonhoitajan näkökulmasta. Muutokset ovat keskeinen osa osastonhoitajan työtä (Väisänen 2009, 68). Osastonhoitajat kokivat muutokset suurelta osin myönteisiksi, koska ne antoivat tilaisuuden kehittämiselle ja kehittymiselle. Toisaalta muutos aiheutti lähijohtajille epävarmuuden tunteita. Muutoksen johtamisessa lähijohtajat pitivät tärkeänä stressinsietokykyä, joustavuutta ja kestävyyttä sekä muutoksen suunnitteluun panostamista. (Heino 2010, 47.) Osastonhoitajat kokivat muutosten johtamisen haasteelliseksi niiden suuren määrän, päällekkäisyyden ja jatkuvuuden takia. Muutostarpeet tulevat samanaikaisesti monesta suunnasta, jolloin esimies joutuu koko ajan työstämään muutosta omissa yksikössään. (Pakkanen 2011, 82.) Aloite muutokseen tulee usein ylemmältä taholta, mutta osastonhoitaja voi vaikuttaa siihen, miten muutos toteutetaan yksikössä (Hämäläinen 2014, 38).

Muutoksessa korostuu sen prosessimainen eteneminen. Muutoksella on alku ja loppu. Suunniteltu muutos toteutetaan suunnitelmien ja aikataulujen avulla. Toiminnalla pyritään saavuttamaan muutokselle asetetut tavoitteet. (Hämäläinen 2014, 37; Juuti & Virtanen 2009, 27; Stenvall & Virtanen 2007, 52, 54- 55.) Sattumanvarainen muutos on usein äkkinäinen, suunnittelematon ja pyrkii vastaamaan muuttuneisiin olosuhteisiin tai vaatimuksiin (Juuti & Virtanen 2009, 27; Stenvall & Virtanen 2007, 52, 54- 55).

Muutoksen toteuttamisnopeus vaihtelee. Muutos voidaan toteuttaa nopealla aikataululla, jolloin yksikön perustehtävään voidaan keskittyä heti muutoksen jälkeen. Hitaasti etenevä muutos tapahtuu pitkällä aikavälillä toteutettavien pienten uudistusten avulla. Tällöin muutokseen sopeutumiselle jää enemmän aikaa mutta muutoksen pitkäkestoisuus rasittaa yksikköä ja sen toimintaa. Riippumatta siitä, miten muutos toteutetaan, se vie aina resursseja pois perustehtävän toteutuksesta. (Juuti & Virtanen 2009, 27; Stenvall & Virtanen 2007, 52, 54- 55.)

Muutoksen yhteydessä esiintyy aina muutosvastarintaa. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan asioita tai toimintaa, joiden avulla vastustetaan muutoksen etenemistä. Muutosvastarinnan taustalla voi olla puutteellinen tieto muutoksesta ja sen vaikutuksista, pelko omasta riittämättömästä osaamisesta, haluttomuus muutokseen, oman roolin epäselvyys muutosprosessissa tai epävarmuuden ja turvattomuuden tunteita. (Honkanen 2006, 370- 371; Laaksonen ym. 2012, 89; Mattila 2007, 171.)

Muutosta vastustavat työntekijät ovat muutosprosessin kannalta tärkeitä, koska heidän mielipiteidensä avulla muutosta ja sen vaikutuksia voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta. Välinpitämättömät tai passiiviset työntekijät ovat muutosprosessin kannalta kaikkein hankalimpia, koska he eivät sitoudu muutokseen tai uusiin työtapoihin mutta eivät myöskään aktiivisesti tuo ajatuksiaan julki. (Honkanen 2006, 369- 371.)

Muutosprosessia aloitettaessa tulisi kartoittaa miten työntekijät suhtautuvat muutokseen. Tämä auttaa muutosvastarintaan valmistautumisessa. (Honkanen 2006, 369- 371.) Muutosvastarintaa voi vähentää ottamalla henkilökunta mukaan muutoksen tarpeen määrittelyyn, muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä huolehtimalla riittävästä muutoksesta tiedottamisesta, tarvittavasta lisäkoulutuksesta sekä uusiin työtapoihin perehdyttämisestä (Laaksonen ym. 2012, 89; Mattila 2007, 171).

Raaseporin kaupungin vanhuspalveluissa tapahtuvat muutokset ovat organisaation rakenteellisia muutoksia tai asiakas- ja kustannusvaatimuksiin liittyviä hoitotyön kehit-

tämisen aiheuttamia muutoksia. Muutosten laajuus ja niiden vaikuttavuus yksikköjen toimintaan ja arkeen vaihtelevat.

3.4 Muutosjohtaminen kansainvälisessä kirjallisuudessa

Kansainvälisissä lähteissä osastonhoitajan tai lähijohtajan muutosjohtamisosaamista kuvataan pitkälti samanlaisena kuin kotimaisessa kirjallisuudessa. Macphee (2012, 257) toteaa muutoksen olevan yleismaailmallinen ilmiö ja muutosjohtamisen olevan osa globaalia johtamisosaamista. Lähijohtajat kaipaavat lisää tietoa muutosjohtamisesta. Lähijohtajien johtamiskoulutus, joka käsittelee muun muassa erilaisia johtamistyyliä, konflikteihin puuttumista ja tiimityöskentelyä, edistää lähijohtajien henkilöstöjohtamista muutosten aikana. (Macphee 2012, 257.)

Portoghesen ym. (2012, 588- 589) mukaan hoitajien sitoutumista muutokseen edistävät heidän positiiviset odotuksensa muutoksen tuloksista. Muutokseen kohdistuviin odotuksiin vaikuttavat työntekijöiden muutoksen laajuutta ja sisältöä koskevat tiedot sekä heidän suhteensa lähijohtajaan. Johtajien tulee viestinnän avulla pyrkiä vähentämään epävarmuuden tunteita ja lisäämään myönteisiä odotuksia muutoksen tuloksista. Lähijohtajan tulee rakentaa toimiva suhde alaisiinsa, tiedottaa muutoksesta tehokkaasti ja luoda yhteinen visio muutoksen tulevista vaikutuksista. Tämä auttaa henkilökuntaa ymmärtämään muutoksen sisältöä ja syitä paremmin. (Portoghese ym. 2012, 588-589.)

Erwin (2009, 39) havaitsi, että muutosjohtamisosaamista tulisi kehittää määrittelemällä tarkemmin minkälaista osaamista lähijohtajalla tulee olla hänen johtaessaan muutosta. Uusien toimintatapojen tulisi olla sopusoinnussa työyksikön arvojen, uskomusten ja ajattelutapojen kanssa. Muutosjohtajalla ei tule pelkästään olla johtamiseen liittyviä tietoja ja taitoja vaan myös aikaa, kärsivällisyyttä ja kyky sietää stressiä johtaessaan muutosta. (Erwin 2009, 39.)

Collins (2004, 26) selvitti tutkimuksessaan johtajalta vaadittavan muutosjohtamisosaamisen sisältöä. Muutosjohtamisessa tärkeää on kehittää työntekijöiden osaamista ja kannustaa heitä työskentelemään kohti asetettuja tavoitteita. Johtajan tulisi pyrkiä luomaan ilmapiiri, jossa palautteen antaminen ja palkitseminen on luontevaa. Työntekijöitä

tulee kannustaa sitoutumaan muutokseen tiedottamalla muutoksen syistä ja toivottuista tuloksista. (Collins 2004, 26.)

Meyer ja Stensaker (2006, 228- 229) tutkivat kirjallisuuskatsauksessaan, mitkä seikat edistävät muutosta organisaatioissa. Muutoksien johtamisessa tärkeää on arvioida muutostarpeita, huolehtia perustehtävän toteutumisesta sekä valmistautua tuleviin muutoksiin. Lähijohtajat valitsevat muutoksen toteuttamiseksi sellaiset toimintatavat, jotka edistävät muutoksen tavoitteiden saavuttamista ja haluttuja tuloksia. (Meyer & Stensaker 2006, 228- 229.)

Lee ym. (2011, 838- 839) toteavat, että lähijohtajan tulisi toiminnallaan saada työntekijöissä aikaan halun kehittyä ja pyrkimyksen saavuttaa muutokselle asetetut tavoitteet. Lähijohtaja palkitsee työntekijöitä hyvistä suorituksista ja onnistumisista. Hän huolehtii työntekijöiden ajantasaisesta ja rehellisestä tiedotuksesta. Tällainen toiminta edistää muutosta ja uusien toimintatapojen implementointia. (Lee ym. 2011, 838- 839.)

3.5 Osastonhoitajan muutosjohtamisosaaminen

Ruoholinna- Jakosen (2004, 70) tutkimukseen osallistuneiden osastonhoitajien mielestä muutosten läpivieminen oli tärkeimpiä tehtäviä lähiesimiestyössä. Henkilöstöjohtamisen merkitys korostui muutosvaiheessa. Avoin vuorovaikutus ja kommunikatio nousivat tärkeiksi elementeiksi. Organisaation sisällä tulisi johtamisesta keskustella avoimesti sekä kehittää ja kokeilla uusia johtamismenetelmiä. (Ruoholinna- Jakonen 2004,74.)

Salmela ym. (2011, 431) toteavat, että hoitotyötä koskevan muutosjohtamisen tavoitteena on potilaan hoidon laadun parantaminen vuorovaikutuksen ja hoitotyön prosessien kehittämisen avulla. Muutoksessa on olennaista työntekijöiden työtapojen, arvojen ja asenteiden muuttuminen. Osastonhoitajat ohjaavat, motivoivat, tukevat alaisiaan sekä huolehtivat tiedotuksesta muutoksen aikana. (Salmela ym. 2011, 431.)

Hämäläinen (2014, 30- 32) haastatteli tutkimuksessaan henkilöitä, jotka olivat olleet osallisena muutoksen toteuttamisessa. Haastateltujen mielestä muutosjohtamisen tulisi olla mahdollisimman konkreettista. Olennainen osa muutosjohtamista on suunnitelmien

laatiminen, tavoitteiden asettaminen sekä tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen. Käytettyjä mittareita olivat asiakaspalautteen kerääminen ja henkilöstökyselyt. Muutosjohtajalla tulee selkeä käsitys muutoksen lähtökohdista ja toivotuista tuloksista. Muutosaikataulun ja toteutustapojen tulee olla joustavia. (Hämäläinen 2014, 30- 32.)

Isola (2008, 70- 72) tutki muutoksen kokeneiden ja niitä johtaneiden henkilöiden mielipiteitä muutosjohtamisesta. Hyvä muutosjohtaja tuntee organisaation ja sen ihmiset. Hän kommunikoi avoimesti, on hyvä ihmistuntija ja omaa herkin tilannetajun. Hänellä on hyvä paineen- ja kritiikinsietokyky. Muutosjohtaja vaikuttaa muutoksen kaikkiin osaluokkiin ja -tehtäviin. Ennen muutoksen aloittamista muutosjohtajan tulee itse ymmärtää ja sisäistää muutoksen tarkoitus ja sen taustalla vaikuttavat syyt. Muutosjohtajan tärkeimpiä tehtäviä on kommunikoida muutoksesta joka suuntaan organisaatiossa ja varmistaa, että kaikki osapuolet ymmärtävät, miksi muutosta ollaan tekemässä ja mitä sillä tavoitellaan. Kommunikoinnissa hyvin tärkeäksi nousee viestinnän sovittaminen kuulijan mukaan. Muutosjohtajan kannattaa mahdollisuuksien mukaan hyödyntää henkilöstön tietotaito ja käytännön kokemus. Kun henkilöstö pääsee osallistumaan muutokseen ja kokee, että heidän panostaan arvostetaan, on heidän muutokseen suhtautumisensa positiivisempaa ja vastaanottavaisempaa. Yksittäisten muutostoimenpiteiden tulee perustua muutoksen tavoitteisiin ja visioon. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää, mitä häneltä muutoksessa vaaditaan ja mitä hyötyä muutoksesta tulee olemaan. Muutoksen edistymisen seuraaminen toteutetaan vertaamalla tuloksia lähtötilanteeseen. (Isola, 2008,70- 72.)

Väisänen (2009, 30- 31) tutkimuksessa osastonhoitajien mielestä nykyisessä hoitotyön käytännössä korostui osastonhoitajien kyky hallita muutosta. Muutos näkyi päivittäin muuttuneessa työtahdissa ja työntekijöiden asenteissa työhön. Yksikön muuttuneet työprosessit aiheuttivat epävarmuutta eikä muutoksen toteuttamisessa oltu huomioitu henkilökuntaresurssien riittävyttä. Muutosjohtamisessa tärkeää oli kyky kannustaa ihmisiä lähtemään mukaan muutokseen. Myös viestinnän merkitys oli suuri. Viestintä edellytti esimieheltä vahvaa osaamista ja rohkeutta puhua realistisesti muutoksesta. Kaikkien haastateltavien mielestä muutosvaiheessa esimiehen oli tärkeää olla läsnä ja lähellä henkilöstöään. Osastonhoitajalla tulee olla kykyä sopeutua jatkuviin muutoksiin ja työtehtävien muutoksiin. Osastonhoitajat kokivat tarvitsevansa koulutusta hallitakseen muutosta paremmin ja kehittääkseen omaa osaamistaan. (Väisänen 2009, 30- 31.)

Pakkasen (2011, 55) haastatteleminen osastonhoitajien kokemukset olivat yhtenevät Väisäsen tutkimustulosten kanssa siitä, että muutos on osa arkipäivää ja johtamista. Osastonhoitajien mielestä melkein kaikki johtamistyö liittyi jotenkin muutokseen (Pakkanen 2011, 55). Osastonhoitajat kokivat muutosjohtamisen stressaavana, koska siihen ei ollut varattu riittävästi aikaa. Muutoksen suunnitteluvaiheessa on tärkeää selvittää mihin ollaan menossa. Tämä vaatii osastonhoitajilta ajattelutyötä ja suunnittelua. (Pakkanen 2011, 57.) Osastonhoitajan tulee itse toimia esimerkkinä muutoksessa. On tärkeää kartoittaa henkilöstön valmiuksia toteuttaa tuleva muutos. Muutokselle täytyy asettaa aikataulu ja tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan. Tavoitteiden saavuttamista edistää henkilökunnan sitoutuminen muutokseen. (Pakkanen 2011, 58- 59.) On tärkeää, että henkilökunta saa äänensä kuuluville. Vastauksista nousi esille selkeästi se, että muutoksista ei voi koskaan tiedottaa liikaa. Henkilökunnalle tulee tiedottaa ajankohtaisista asioista heti, kun se on mahdollista ja tiedotuksen tulee olla mahdollisimman kattavaa. (Pakkanen 2011, 60.) Muutoksen aikana tulee osastonhoitajan jatkuvasti arvioida ollaanko menossa oikeaan suuntaan muutoksen läpiviemiseksi, motivoida työntekijöitä muutokseen ja ylläpitää ryhmähenkeä. Muutosjohtamiseen kuului henkilökunnan lisäkoulutuksen tarpeen arviointi ja mahdollistaminen. (Pakkanen 2011, 61.) Osastonhoitajat kokevat tarvitsevansa ylimmän johdon ja kollegoiden tukea sekä lisää esimieskoulutusta (Pakkanen 2011, 63).

Vuorisen (2008, 65- 66) tutkimuksessa osastonhoitajien useimmin käyttämiä muutosjohtamistoimintoja olivat henkilökunnan kunnioittava ja arvoa antava kohtelu, lupauksista ja sitoumuksista kiinni pitäminen, luottamuksen, arvostuksen ja tuen antaminen, aktiivinen kuunteleminen, esimerkkinä toimiminen ja uusien taitojen oppimisen edistäminen. Suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtaminen oli harkitsevaa, konkreettista ja maltillista ja painottui perustehtävän suorittamisen turvaamiseen. (Vuorinen 2008, 94- 95.)

Iharvaaran (2013, 20) tutkimuksessa kartoitettiin osastonhoitajien käsityksiä esimiehen keinoista tukea henkilökuntaa muutoksen aikana. Iharvaara toteaa, että esimiehen keinot tukea ja kannustaa henkilökuntaa muutosprosessin aikana muodostuivat kuuntelemisesta, välittämisestä, keskusteluista, palautteen antamisesta, muutokseen motivoimisesta, konkreettisen työn tukemisesta, läsnäolosta ja arkeen osallistumisesta, vastuun jakamisesta sekä itsenäisyyden ja osaamisen tukemisesta ja edistämisestä (Iharvaara 2013, 20).

Kosken (2006, 58) tutkimuksessa osastonhoitajien muutosjohtamiseen vaikutti lähinnä heidän aikaisempi koulutuksensa sekä työkokemuksensa esimiestyöstä. Muutoksen läpiviemiseksi tarvittava johtajuus oli pääasiassa perusasioihin keskittyvää johtajuutta, kuten perustehtävän mieleen palauttamista, henkilöstön yhteistyön sujuvuuden parantamista ja toimintatapojen selkiyttämistä. Muutos oli vaatinut vahvaa läsnäoloa ja arjen ongelmista selviytymistä. Tärkeintä muutokseen valmistumisessa oli, että koko yksikkö tiedosti muutoksen tulemisen ja valmistautui etukäteen epävarmuuteen ja epävarmuudessa työskentelemiseen. Osastonhoitajat kokivat organisaation muutosprosessin melko raskaana ja kaipasivat organisaatiomuutoksen jälkeen työrauhaa itselleen ja osastolleen (Koski 2006, 59- 60.)

Heinon (2010, 84- 85) mukaan lähijohtajat kokivat oikea-aikaisen ja avoimen tiedotuksen muutoksen taustatekijöistä, perusteluista ja muutoksen tarpeellisuudesta lisäävän työntekijöiden muutokseen sitoutumista. Säännöllinen tiedonsaanti merkitsi muutokseen osallistuville kokemusta aktiivisesta mukanaolosta, johdon arvostuksesta ja tuesta sekä omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisestä. Myös työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, yksikön yhteishenki ja organisaation johdon tuki edistivät muutokseen sitoutumista. (Heino 2010,84- 85.) Muutokset olivat varsin haasteellista aikaa lähijohtajille. Lähijohtajien osaamisvaatimukset kasvoivat ja heidän työmääränsä lisääntyi. Muutoksen johtamistyöhön sisältyi epävarmuuden sietoa, vastuullisuutta, kiirettä, ajan käytön haasteellisuutta sekä kokemuksia resurssien riittämättömyydestä. Muutosprosessin hallinnassa korostui oman työn suunnittelu ja priorisointi, tehtävien delegointi, työntekijöiden valmentaminen, tiedottaminen sekä resursseihin ja ajankäyttöön panostaminen. Lähijohtajan muutosjohtamisen onnistumista edistivät ylemmän johdon tuki, yhteistyö muiden yksikköjen kanssa, riittävä työkokemus, johtamisosaaminen sekä muutokseen sitoutuminen. (Heino 2010,84, 86.) Osastonhoitajan rooli oli rohkaista, kannustaa ja tukea henkilökuntaa (Heino 2010, 86). Lähijohtajien mukaan muutoksen johtamisessa tärkeää oli molemminpuolinen luottamus, lähijohtajan läsnäolo, oikeudenmukaisuus sekä kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa (Heino 2010, 87).

Myös Vuorisen (2014, 117- 118) tutkimuksessa viestintä kohosi tärkeimmäksi seikaksi henkilöstön muutokseen sitoutumisen vahvistamiseksi. Viestinnän keinoin tulee henkilökunnalle tiedottaa muutoksen tarpeesta ja tarkoituksesta sekä pyrkiä luomaan yhteinen käsitys niistä. Henkilökunnan sitoutuminen muutokseen lisääntyy kun muutostarve

on yhteisesti tunnistettu ja sovittu. Myös muutosjohtamisen tulokset paranevat asian-
tuntevan muutosviestinnän johdosta. (Vuorinen 2014, 117- 118.)

Havuselan (2010, 61) tutkimuksen tuloksissa näkyy selkeästi johtamisen merkitys muu-
tosprosessin läpiviennissä. Muutoksessa tulisi panostaa ensisijaisesti ihmisten johta-
miseen. Ihmisten johtamisen toimintoja olivat suunnan näyttäminen, ihmisten koordi-
nointi sekä kannustaminen ja inspirointi. Johtajalta odotettiin yksikön yhteisten peli-
sääntöjen luomista sekä kykyä ja halua puuttua nopeasti ja tehokkaasti konfliktitilantei-
siin. Johtajan tulee kuunnella työntekijöitään sekä panostaa avoimeen keskusteluun.
Tiedonkulkuun tulee kiinnittää erityistä huomiota. Työntekijöitä tulee tiedottaa suunnitel-
luista muutoksista ja muutoksen toteutustavoista. Palautteen antaminen tulisi saada
osaksi johtamista. (Havusela 2010, 61.)

Rantasen (2012, 68) tutkimuksessa hoitotyön esimiehet kokivat organisaatiomuutokset
koetteleviksi ja stressaaviksi. Muutokset vaikuttivat sekä yksilö- että työyhteisötasolla.
Muutokset vaikuttivat tiimien työskentelyyn sekä heijastuivat työntekijöiden siviili-
elämään. (Rantanen 2012, 68.) Muutoksista aiheutui potilashoidon hetkellistä vaikeu-
tumista ja työntekijöiden keskinäisen kommunikoinnin hankaloitumista sekä ristiriitojen
lisääntymistä. Tutkimustuloksissa korostui henkilökunnan muutoksesta tiedottamisen
tärkeys (Rantanen 2012, 70- 71). Esimiehistä muutoksessa toimiminen tuntui ajoittain
raskaalta ja yksinäiseltä. Muutoksen toteuttaminen ja muutoksen johtaminen koettelivat
paineensietokykyä ja tilanteiden hallintakykyä. Vapaa-ajan harrastukset, kollegiaalinen
tuki, lähiesimiesten ryhmätyönohjaus ja yhteistyö sekä vahva luottamus omaan työhön
auttoivat. Tiedottaminen on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Se vähensi
muutokseen liittyvää epävarmuutta ja väärää informaatiota. Tiedottamisessa korostui-
vat toistuvuus, säännöllisyys, rehellisyys ja avoimuus. (Rantanen 2012, 74.) Tehokas
muutosjohtajuus edellyttää lisäksi tietoa muutosprosessista (Rantanen 2012, 76). Hoi-
totyön johtajilla oli toiminnan johtamisen kokonaisvastuu ja strateginen johtajuus muu-
tostilanteissa. Organisaatiomuutos edellytti heiltä omien tunteiden syrjään siirtämistä,
muutostyöhön keskittymistä ja vastuun ottamista muutoksesta selviytymisen turvaa-
miseksi. (Rantanen 2012, 77.)



Kuvio 3. Muutosjohtamisen osa-alueet

3.6 Osaamiskartta

Työtehtävän vaatimia osaamisen osa-alueita voidaan listata luetteloon, joka sisältää osaamiskuvaukset. Luettelossa ei välttämättä oteta kantaa osaamisalueiden hierarkkiin suhteisiin tai tärkeysjärjestyksiin. Luettelo voidaan saada aikaan esimerkiksi siten, että yrityksen samaa työtehtävää tekevät tai samassa tehtäväkentässä työskentelevät henkilöt nimeävät tietyssä tehtävässä tarvittavat osaamiset. (Viitala 2005, 109.) Tässä kehittämisprojektissa osaamiskuvausluetteloa kutsutaan osaamiskartaksi.

Osaamiskartan laatiminen alkaa organisaation strategian ja toiminnan tavoitteiden määrittelemisellä. Tärkeää on myös sopia mihin tarkoitukseen osaamiskartta laaditaan. Osaamiskartta on aina räätälöity organisaation tarpeisiin. Organisaation näkökulmasta on tärkeää varmistua siitä, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa yrityksen strategian toteutumisen. Yksilön näkökulmasta osaaminen mahdollistaa työtehtävistä suoriutumisen. (Hätönen 2011, 6- 9.)

Osaamiskartta on väline, jota voidaan käyttää osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Osaamiskartan avulla saadaan selville, millaista osaamista työntekijällä on ja millä osa-alueilla osaamista tulisi kehittää. (Viitala 2007, 181.) Osaamiskarttaan kootaan työntekijän oman osaamisensa itsearviointit ja määritellään osaamistasot. Osaamiskartan avulla voidaan suunnitella koulutuksien sisältöjä. Sitä voidaan käyttää henkilöstön rekrytoinnin tukena. (Hätönen 2007, 9-12, 17- 26.) Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää myös koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa (Tarhonen, 2013,13).

Työntekijän täyttämää osaamiskarttaa voidaan käyttää kehityskeskustelujen tukena. Työntekijä ja esimies keskustelevat työntekijän osaamistasoista ja osaamisen heikkouksista ja vahvuuksista. Kehityskeskustelun myötä työntekijä tulee tietoisemmaksi työtehtävän vaatimasta osaamisesta, omista työtavoistaan sekä toiminnastaan osana työyhteisöä. Työntekijä ja esimies laativat yhdessä osaamisen kehityssuunnitelmat. (Hätönen 2007, 41–49.)

4 TUTKIMUSASETELMA

4.1 Laadullisen tutkimuksen periaatteet

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on olla edustava otos tietystä ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä tosiasioiden löytäminen tai paljastaminen, ei niinkään oikeaksi todistaminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 157.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään ihmistä tiedontuottajana. Tiedonkeruussa olennaista on henkilön omat, subjektiiviset kokemukset. Kerätyn tiedon lisäksi tutkija luottaa omiin havaintoihinsa. Tutkimusmenetelmiä ovat mm. teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Hirsjärvi ym. 2009, 160.) Tutkimusprosessin tarkoitus on tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten tunnistaminen, aikaisempien tutkimusten löytäminen ja analysointi sekä tulosten tulkinta (Kankkunen & Vehviläinen- Julkunen 2009, 69- 72; Paunonen & Vehviläinen- Julkunen 2006a, 44).

Kehittämiprojektin tutkimuksellisen osion tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimusmenetelmä valitaan, koska halutaan kuvata osastonhoitajan muutosjohtamisosaamista sellaisena kuin osastonhoitajat ja heidän esimiehensä sen kokevat.

4.2 Tutkimuksellisen osan tavoite ja tutkimustehtävät

Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto analysoidaan aineistolähtöisesti. Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistosta koodataan ilmaisuja ja yhdistetään ne asiat, jotka näyttävät kuuluvan yhteen, jolloin yksikkönä voi olla sana tai lause. Muodostettaessa kategorioita päätetään mitkä asiat voidaan yhdistää. (Kankkunen & Vehviläinen- Julkunen 2009, 133- 135; Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-12; Paunonen & Vehviläinen-Julkunen, 2006b, 152- 155; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110- 120.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tulee käsitellä syvällisesti ja säännönmukaisuuksia etsien, jolloin tekstin merkitykset selkeytyvät (Hirsjärvi ym. 2009, 154- 157).

Kirjallisuuskatsaukseen valitut aiemmat tutkimukset luettiin useampaan kertaan ja niistä etsittiin osastonhoitajan muutosjohtamisen sisältöön liittyviä ilmaisia ja sitä kuvaavia asiasanoja. Löydetyistä ilmaisuista ja asiasanoista pyrittiin löytämään yhdistäviä tekijöitä. Yhdistetyt ilmaiset lajiteltiin eri kategorioihin. Kategoriat nimettiin niiden sisällön teeman mukaan. Tutkimustehtävät laadittiin teemojen perusteella.



Kuvio 4. Tutkimustehtävien laatiminen kirjallisuuskatsauksen perusteella

Tutkimustehtävät:

1. Millainen viestintä edesauttaa muutosjohtamista?
2. Millaista osaamista osastonhoitajalla tulee olla hänen johtaessaan muutosta?
3. Miten taataan laadukas hoitotyö ja asiakkaiden hyvinvointi muutoksen aikana?
4. Miten osastonhoitaja voi edesauttaa muutosjohtamista?
5. Millä eri tavoin osastonhoitaja voi kannustaa ja tukea alaisiaan muutosprosessin aikana?
6. Millainen yhteistyö edistää muutosta?
7. Millaisilla keinoilla osastonhoitaja voi hallita muutosta?

4.3 Kohdejoukko

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä voi olla pieni toisin kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Tutkittavien määrä ei laadullisessa tutkimuksessa vaikuta tutkimuksen tuloksiin. Kohdejoukkoon valitaan tutkittavia, joilla voi olettaa olevan tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2009, 166- 167; Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006b, 152- 155; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Kehittämiprojektin tutkimuksellisen osion kohdejoukkoon kuuluivat vanhuspalveluiden ympärivuorokautisten asumisyksikköjen osastonhoitajat ja heidän esimiehensä, joilla voi olettaa olevan henkilökohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, eli muutosjohtamisesta ja halua kertoa kokemuksistaan tutkijalle. Kohdejoukkoon kuului 9 henkilöä.

Kohdejoukko oli rajattu esimiehiin. Kehittämiprojektin tutkimuksellisessa osiossa kuvattiin muutosjohtamista osastonhoitajien ja heidän esimiestensä näkökulmasta. Tutkimuksellisesti osiossa ei käsitelty muutosjohtamisen vaikutuksia tai tuloksia. Esimiehillä on eniten tietoa muutosjohtamisen sisällöstä ja käytännön muutosjohtamisesta kun taas sairaanhoitajilla ja lähihoitajilla voisi olettaa olevan tietoa muutosjohtamisen vaikuttavuudesta. Tämän vuoksi sairaanhoitajat ja lähihoitajat eivät kuuluneet tämän tutkimuksen kohdejoukkoon.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä tulisi valita niin, että se vastaa esitettyihin tutkimustehtäviin mahdollisimman tehokkaasti ja virheettömästi (Kankkunen & Vehviläinen- Julkunen 2009, 69- 72; Paunonen & Vehviläinen- Julkunen 2006a, 44). Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmiksi valikoituivat avoin kysely ja fokusryhmähaastattelu.

Kysely eli surveytutkimus voidaan toteuttaa strukturoidulla kyselyllä, jossa vastaaja valitsee vastauksen valmiista vaihtoehdoista tai avoimella kyselyllä, jolloin vastaaja vastaa kysymyksiin omin sanoin. Kyselytutkimuksella saadaan vastaus vain kysytyihin asioihin eli tutkimustehtävien ja tutkimuskysymysten laatimiseen tulee käyttää aikaa ja voimavaroja. Jokaisen kysytyn kysymyksen tulee olla merkityksellinen tutkimustehtävien kannalta ja sille pitää löytyä perustelu tutkimuksen viitekehuksesta. Kyselylomake pitää testata ennen varsinaista tiedonkeruuta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45; Hirsjärvi ym. 2009, 201; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74- 75.)

Fokusryhmähaastattelu on vapaamuotoista keskustelua tiedonantajien kesken, jota tutkija havainnoi. Näin saadaan spontaaneja vastauksia ja huomioita sekä monipuolista tietoa tutkimusteemasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61.) Fokusryhmähaastatteluun valitaan henkilöitä, joilla on omakohtaista tietoa tutkittavasta asiasta (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006b, 155- 156). Fokusryhmähaastattelu voidaan toteuttaa teema- haastatteluna, jolloin haastattelun teemat valitaan tutkimusaihetta käsittelevän aikaisemman tiedon perusteella (Hirsjärvi ym. 2009, 180; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Kehittämiprojektin tutkimuksellisessa osiossa käytettiin kahta aineistonkeruumenetelmää. Ensimmäinen menetelmä oli avoin kysely (liite 1). Avoimen kyselyn tavoitteena oli osastonhoitajien ja heidän esimiestensä vapaasti tuottamat vastaukset. Vastaajat kertoivat vapaasti muutosjohtamista koskevista käsityksistään ja kokemuksistaan. Tutkijan persoona tai käytös eivät vaikuttaneet vastauksiin. Kyselylomake pilotoitiin ennen varsinaista tiedonkeruuta.

Toinen käytettävä aineistonkeruumenetelmä oli fokusryhmähaastattelu. Fokusryhmähaastattelu toteutettiin teema- haastatteluna. Haastattelun teemat olivat samat kuin kyselylomakkeessa. Teema- haastattelun avulla pyrittiin selventämään ja syventämään edelleen muutosjohtamisen käsitettä, siihen kuuluvia osa-alueita ja organisaation muutosjohtamisosaamiselle asettamia vaatimuksia ympärivuorokautisissa asumisyksiköis-

sä. Haastattelua varten laadittiin haastattelurunko (liite 2), joka sisältää ne asiat, joihin halutaan lisätietoa ja selvennystä. Kehittämiprojektin projektipäällikkö valitsi ryhmähaastatteluun osallistuvat henkilöt.

4.4 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa tulokset syntyvät kerätystä aineistosta tutkijan ajatustyön perusteella. Tutkija järjestää ja erittelee aineistoa sekä tekee tulkintoja sen pohjalta. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen aikana kerätty aineisto ohjaavat analyysiä. Aineiston analyysissä tutkija tuottaa tutkimustulokseksi jäsentyneen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Tässä kuvauksessa kerrotaan tutkittavasta ilmiöstä se tieto, joka on tutkimustehtävien kannalta tärkeää. Analyysin tarkoitus on kuvattavan ilmiön ymmärtäminen ja selittäminen eli sisällön erittely. Tutkimustuloksia tulkitaan ja selitetään, niistä tehdään johtopäätökset ja kirjoitetaan yhteenveto. Tutkimustuloksia verrataan aiempaan tutkimustietoon. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47- 48; Hirsjärvi ym. 2009, 224; Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006b, 155- 156; Tuomi & Sarajärvi 2009, 91- 93.)

Kerätyn aineiston analyysi tapahtui kahdessa eri osassa. Avoin kysely tuotti kirjallista aineistoa. Aineisto käsiteltiin sisällön analyysiä hyödyntäen. Aineisto luettiin ja vastaukset lajiteltiin. Tavoitteena oli löytää asiasanoja ja kuvauksia muutosjohtamisesta. Muutosjohtamisen käsitettä ja osastonhoitajan toimintaa hänen johtaessa muutosta pyrittiin selittämään, selventämään sekä tulkitsemaan aineiston perusteella. Tämän analyysin pohjalta suunniteltiin fokusryhmähaastattelussa tarkennettavat asiat. Fokusryhmähaastattelu äänitettiin ja litteroitiin. Saatu aineisto käsiteltiin sisällön analyysiä käyttäen ja siitä verrattiin tutkimustehtäviin ja avoimen kyselyn tuloksiin. Vertailun perusteella syntyi lopullinen kuvaus osastonhoitajan muutosjohtamisosaamisesta. Tämän kuvauksen perusteella laadittiin osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta.

5 KEHITTÄMISPROJEKTIN ETENEMINEN

5.1 Projektioorganisaatio

Projektilla pitää olla selkeä organisaatio, jonka kaikkien osapuolten roolit ja vastuut on selkeästi määritelty. Projektioorganisaatio muodostuu projektipäälliköstä, ohjausryhmästä ja projektihenkilöstöstä. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu projektin yleinen johtaminen, työsuunnitelmien laatiminen, hankkeen edistymisen seuranta ja sisäinen arviointi sekä vastuu raportoinnista ja tiedottamisesta. Osa näistä tehtävistä voidaan delegoida projektihenkilöstölle mutta vastuu niiden suorittamisesta säilyy projektipäälliköllä. Ohjausryhmän tehtäviin kuuluu hankkeen edistymisen valvominen ja tuloksien arvioiminen, tiedonkulusta huolehtiminen eri sidosryhmien ja projektin välillä sekä projektipäällikön tukeminen. (Silverberg 2005, 50- 51.)

Kehittämiprojektin projektioorganisaatio muodostui projektipäälliköstä eli tutkijasta, ohjausryhmästä sekä projektihenkilökunnasta eli projektiryhmästä. Kehittämiprojektin ohjausryhmään kuuluivat projektipäällikkö, vanhuspalvelupäällikkö, ympärivuorokautisen asumisen yksikönpäällikkö, joka toimi myös projektipäällikön työelämämentorina, vanhainkodin osastonhoitaja sekä tutoropettaja. Kehittämiprojektin projektihenkilöstön eli projektiryhmän muodostivat projektipäällikkö, vanhainkodin osastonhoitaja ja ympärivuorokautisen asumisen yksikönpäällikkö eli työelämämentori.

Kehittämiprojektin projektiryhmän toiminta projektin aikana muotoutui spontaaneiksi ja lyhyillä varoitusajoilla toteutetuiksi tapaamisiksi sekä sähköposti- ja puhelinkontakteiksi. Projektiryhmän toiminnassa parasta oli nopea reagoiminen eteen tullessiin asioihin tai projektipäällikön avunpyyntöihin.

Kehittämiprojektin ohjausryhmä tapasi kaksi kertaa kehittämisprosessin aikana. Tapaamisten lisäksi ohjausryhmä kommunikoi sähköpostin tai puheluiden avulla. Ohjausryhmä on tukemalla projektipäällikköä mahdollistanut kehittämisprosessin. Tapaamisten anti projektipäällikölle oli kehittämisprosessin edistäminen kriittisillä kysymyksillä ja huomioilla.

Projektipäällikkö kantoi itsenäisesti vastuun projektin suunnittelusta, toteuttamisesta ja etenemisestä. Projektipäällikkö kutsui projektiryhmän ja ohjausryhmän koolle kun kehittämisprojektin eteneminen sitä vaati. Projektipäällikkö soitti tai lähetti sähköpostia projektioorganisaation jäsenille. Projektipäällikön päätöksentekoa tuki projektioorganisaation

mielipiteet ja neuvot, mutta lopulliset päätökset teki projektipäällikkö. Projektiorganisaation rooli tässä kehittämisprosessissa oli projektipäällikön avustaminen, tukeminen ja kehittämisprojektin mahdollistaminen esimerkiksi erilaisten lupien muodossa.

5.2 Kehittämisprojektin eteneminen

Taulukko 1. Kehittämisprojektin eteneminen

	Idea opinnäytetyön aiheesta	Kirjallisuuskatsaus	Projekti-suunnitelma, tutkimus-suunnitelma	Tutkimus-lupa	Tiedonkeruu	Tulosten analysointi	Raportin kirjoittaminen	Opinnäytetyön esittäminen	Opinnäytetyö valmis
12/2015	↓	↓							
01/2016		↓	↓						
02/2016			↓						
03/2016			↓						
04/2016				↓					
05/2016				↓					
06/2016									
07/2016									
08/2016					↓				
09/2016					↓	↓			
10/2016					↓	↓			
11/2016						↓			
12/2016							↓		
01/2017							↓		
02/2017							↓		
03/2017								↓	
04/2017								↓	↓
05/2017									↓

Kehittämisprojektin aihe tarkentui syksyllä 2015 tutkijan, työelämämentorin, tutorryhmän ja tutoropettajan välisten keskustelujen aikana. Osastonhoitajan muutosjohtamista käsittelevän aikaisemman tutkimustiedon perusteella kirjoitettiin kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen perusteella valittiin kehittämisprojektin tutkimustehtävät ja tutkimusasetelma.

Tutkimuslupa myönnettiin toukokuussa 2016. Ohjausryhmän tapaamisessa toukokuussa 2016 tutkimustehtävät sekä tutkimuksellisen osan toteuttamistapa ja aikataulu tarkentuivat. Kesän 2016 aikana avoin kyselylomake hiottiin lopulliseen muotoonsa. Kyselylomake sisälsi seitsemän muutosjohtamisen teemaa ja yhteensä kolmetoista kysymystä. Osa-alueet olivat viestintä, ammattiosaaminen, perustehtävän turvaaminen, itsensä johtaminen, henkilökunnasta huolehtiminen, yhteistyö ja muutoksen hallinta.

Kyselylomake pilotoitiin Raaseporin kaupungin vanhainkodissa heinäkuussa 2016. Avoimeen kyselyyn vastasi tällöin viisi lähihoitajaa ja yksi sairaanhoitaja. Kysymyslomakkeen pilotoinnin avulla pyrittiin saamaan tietoa tutkimuskysymysten toimivuudesta. Kysymyslomaketta muokattiin pilotoinnin tulosten perusteella.

Elokuussa 2016 kehittämisprojekti esiteltiin esimiesten tapaamisessa vanhusten ympärivuorokautisten asumisyksikköjen osastonhoitajille ja heitä pyydettiin osallistumaan kyselyyn. Osastonhoitajille jaettiin kyselylomake ja suostumuslomake (liite 4) kyselyyn osallistumisesta sekä kyselyn vastausten käyttämiseen opinnäytetyössä. Suostumuslomakkeessa oli maininnat kyselyyn osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja oikeudesta keskeyttää kysely halutessaan, ettei vastaajan henkilöllisyyttä paljasteta missään vaiheessa ja että vain tutkija käsittelee vastauksia ja säilyttää ne itsellään. Nämä asiat kerrottiin myös suullisesti. Vastaajille annettiin kaksi viikkoa aikaa palauttaa kyselylomake. Osastonhoitajia on seitsemän ja kuusi heistä vastasi kyselyyn seuraavan kahden viikon aikana. Vastaajista yhden äidinkieli oli suomi, yhden puola ja loppujen neljän henkilön ruotsi. Kyselylomake oli suomenkielinen. Vastaajat ohjeistettiin vastaamaan kyselyyn suomen- tai ruotsinkielellä. Vastauksista neljä olivat ruotsinkielisiä ja kaksi suomenkielisiä. Vastaukset analysoitiin aineistolähtöisesti. Analyysivaiheessa ruotsinkieliset vastaukset käännettiin suomenkielelle.

Lokakuun 2016 aikana avoimen kyselyn tulosten perusteella suunniteltiin fokusryhmähaastattelussa tarkennusta vaativat osa-alueet. Fokusryhmähaastattelun tavoitteena oli selventää ja syventää edelleen muutosjohtamisen käsitettä, siihen kuuluvia osa-alueita ja organisaation muutosjohtamisosaamiselle asettamia vaatimuksia ympärivuorokauti-

sisä asumisyksiköissä. Fokusryhmähaastattelua varten laadittiin haastattelurunko (liite 2), joka pohjautui avoimen kyselyn tuottamaan tietoon.

Kehittämiprojektin projektipäällikkö valitsi fokusryhmähaastattelun osallistujat. Osallistujiksi valikoitui kolme osastonhoitajaa ja kaksi heidän esimiestään. Osastonhoitajat valikoituivat haastatteluun avoimen kyselyn tulosten perusteella. He olivat vastauksien perusteella tärkeitä tiedonantajia. Osastonhoitajien esimiehet valikoituivat haastatteluun pitkän työkokemuksen ja muutosjohtamiskokemuksen takia mutta myös siksi, että tiedonkeruun piiriin haluttiin myös organisaation asettamat muutosjohtamisen osaamisvaatimukset. Osallistujat kutsuttiin haastatteluun sähköpostiviestillä (liite 5). Kaikki kutsutut henkilöt osallistuivat haastatteluun. Fokusryhmähaastattelu toteutui marraskuussa 2016. Haastatteluun osallistujilta pyydettiin kirjallinen lupa haastattelun käyttämisestä opinnäytetyössä sekä lupa haastattelun äänittämisestä (liite 6). Heille kerrottiin ennen haastattelua, että siihen osallistuminen on vapaaehtoista ja heillä on milloin tahansa oikeus keskeyttää haastattelu. Osallistujille kerrottiin, että haastattelun äänitettä kuuntelee vain tutkija ja hän myös säilyttää äänitteen ja siitä tehdyn litteroinnin niin, että ulkopuoliset eivät pääse kuuntelemaan tai lukemaan niitä. Haastatteluun osallistui viisi henkilöä. Haastattelu äänitettiin. Haastattelu kesti noin tunnin ja se ajoittui iltapäivään. Haastattelu tapahtui erillisessä tilassa, johon ei kuulu ulkopuolisia ääniä. Tilaa käytetään päivittäin kokouksiin ja tapaamisiin, joten tilaan kokoontuminen ei herättänyt ylimääräistä huomiota.

Joulukuun 2016 aikana fokusryhmähaastattelu litteroitiin. Kirjoitettu aineisto luettiin useaan otteeseen sekä vastauksia lajiteltiin ja analysoitiin. Avoimen kyselyn ja fokusryhmähaastattelun tuloksia verrattiin toisiinsa ja aikaisempaan tutkittuun tietoon ja niistä etsittiin eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Tämän analyysin tulosten perusteella laadittiin osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta (liite 3).

Kehittämiprojektin ohjausryhmä kokoontui tammikuussa 2017. Tapaamisen aikana laadittu osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta käytiin läpi sekä sen sisältöä ja rakennetta arvioitiin. Tapaamisessa esille tulleiden seikkojen perusteella osaamiskarttaa muokattiin edelleen. Tammikuussa aloitettiin myös kehittämiprojektin lopullisen raportin kirjoittaminen. Opinnäytetyö valmistui huhtikuussa 2017. (Taulukko 1)

6 TULOKSET

6.1 Taustatiedot

Vastaajat ovat 38- 49 vuotiaita naisia. Vastaajilla on sairaanhoitajan, terveydenhoitajan tai terveystieteiden maisterin koulutus. Kahdella on johtamisen erikoistutkinto. Heillä on 8-29 vuoden työkokemus hoitoalalta ja 4-16,5 vuoden kokemus esimiestyöstä.

6.2 Osastonhoitajan muutosjohtamisosaaminen

Tutkimuksellisen osion tavoitteena oli kuvata osastonhoitajan muutosjohtamisosaamista. Avoin kysely sisälsi seitsemän muutosjohtamisen teemaa ja yhteensä kolmetoista kysymystä. Osa-alueet olivat viestintä, ammattiosaaminen, perustehtävän turvaaminen, itsensä johtaminen, henkilökunnasta huolehtiminen, yhteistyö ja muutoksen hallinta. Fokusryhmähaastattelussa edellä mainittuihin osa-alueisiin sisältyviä asioita edelleen selvennettiin ja tarkennettiin. Tuloksissa esitetään yhteenveto avoimen kyselyn ja fokusryhmähaastattelun avulla kerätystä aineistosta.

Viestintä

Viestintää (taulukko 2) koskevissa tutkimuskysymyksissä osastonhoitajan viestintää kartoitettiin tiedotuksen sisältöä ja käytettäviä tiedotustapoja käsittelevillä kysymyksillä. Muutoksen aikana tiedotuksen tulisi sisältää tietoa muutosprosessista, kuten miksi muutos toteutetaan ja mitkä ovat muutoksen tavoitteet, muutoksen aikataulusta ja työnjaosta muutoksen aikana, muutokselle ajankohtaisista asioista sekä muutoksen arviointi- ja seurantatavoista. Osastonhoitajan tulee rehellisesti tiedottaa niistä asioista, joista tietää mutta myös kertoa mitä ei tiedä muutoksesta. Tiedottamisen tulee olla selkeää ja yksiselitteistä, jotta vältetään väärinkäsityksiltä.

Sellainen selkeys siinä viestinnässä ja miettii etukäteen milloin kertoo mitä kertoo, et se on sellainen hallittava kokonaisuus(7)

Vanhojen toimintatapojen puutteita ja uusien toimintatapojen hyviä puolia tulisi korostaa tiedotuksessa. Tärkeää on myös kertoa mikä muuttuu toimintatavoissa ja mitkä toimintatavat säilyvät ennallaan. Alaisilta tulisi kysyä mitä tietoa he tarvitsevat ja tiedottaa juuri niistä asioista. Omaisista ja asiakkaita tulisi tiedottaa muutoksesta esimerkiksi omaisvarttien aikana.

Henkilökunnan tulisi saada tietoa muutoksesta sekä suullisesti että kirjallisesti. Suullisen viestinnän tulisi tapahtua joko ryhmässä osastotuntien ja kokouksien aikana tai kahden kesken kehityskeskusteluissa tai muissa keskusteluissa. Kirjallinen viestintä tapahtuu esimerkiksi sähköpostien ja ilmoitustaulun välityksellä. Myös koulutustilaisuuksia tai opintokäyntejä voidaan käyttää muutosta koskevan tiedon välittämiseksi. Tärkeää on, että muutosta koskevat tiedotus tapahtuu virallisia tiedotusreittejä käyttäen. Tiedotuksessa korostuu jokaisen työntekijän vastuu tarkistaa onko saanut sähköpostia tai mitä uutta tietoa on esimerkiksi kirjoitettu infovihkoon. Osastonhoitajan tulee tiedottaessaan arvioida, mikä tieto on sellaista, joka vie muutosta eteenpäin ja on tarpeellista alaisille, jotta voidaan vähentää tietotulvaa, kaikkia asioita ei voi tiedottaa eteenpäin.

Johtajan tulee myös osata arvioida mikä tieto on sellaista mikä täytyy välittää eteenpäin ettei hukuta alaisiaan tietoon, on nähtävä mikä on oleellista tietoa juuri tämän muutoksen kannalta. Ei voi tiedottaa kaikesta.(7)

Omaisten ja asiakkaiden tiedotuksen tulee tapahtua asiakaslähtöisesti eli sisältäen sen tiedon muutoksesta, mikä on olennaista henkilön arjen tai hoidon kannalta käyttäen sellaista kieltä tai sanoja, jotka vastaanottaja ymmärtää.

Jotenkin siinä pitäisi sen asiakkaan tai omaisen saappaisiin pystyä asettumaan ja mikä siinä on sille ihmiselle olennaista, mikä koskee hänen arkeansa, mitä kieltä ja mitä sanoja käyttää, yleiskieltä eikä hoitoon tai professuuriin liittyvää kieltä(9)

Osastonhoitajan tulee myös valmistautua kysymyksiin, joita esitetään kun alaiset, asiakkaat ja omaiset ovat saaneet tietoa muutoksesta.

...ottaa vastaan ne kyselyt ja miten käsitellään ne kysymykset ja miten niihin vastataan, on tärkeää että on selvittänyt ne seikat itselleen ja sovitaan yksikössä kuka tiedottaa ja vastaa kysymyksiin, muuten saa yhtä monta vastausta kun on vastaajaa(7)

Taulukko 2. Viestintä

- ❖ Tiedottaa rehellisesti mitä tietää muutoksesta ja kertoa myös se mitä ei tiedä
- ❖ Tiedottaa asioista oikeaan aikaan
- ❖ Ottaa selville mistä seikoista henkilökunta tarvitsee lisätietoa ja antaa sitä
- ❖ Muutosprosessista tiedottaminen
 - miksi muutos toteutetaan
 - miten muutos muuttaa toimintaa, mitkä seikat pysyvät ennallaan
 - miten asiat tulevat toimimaan muutoksen toteuduttua
 - mitä hyviä tai huonoja puolia uudessa toimintatavassa on
 - tavoitteet, osatavoitteet, aikataulu, työnjako
 - muutoksen arviointitavat
 - muutoksen seurantatavat
- ❖ Tiedottamisen tulee olla selkeää ja yksiselitteistä, ettei synny väärinkäsityksiä
- ❖ Suullinen tiedottaminen
 - kahdenkeskiset keskustelut, kehityskeskustelut
 - ryhmäkeskustelut, kokoukset, osastotunnit, tiedotustilaisuudet
 - järjestää koulutustilaisuuksia, opintokäyntejä
- ❖ Kirjallinen tiedottaminen
 - sähköposti
 - ilmoitustaulu
- ❖ Asiakkaiden tiedottamisen tulee olla asiakaslähtöistä
 - tiedotetaan asiakasta koskevista muutoksista
 - tiedotetaan asiakkaalle tärkeistä asioista muutoksen aikana
 - käytetään kieltä ja sanoja jotka asiakas ymmärtää
- ❖ Omaisten tiedottaminen tapahtuu puhelimitse tai henkilökohtaisesti
 - omaisvarttien aikana
 - tiedotetaan muutoksista, jotka koskevat asiakasta/ omaista
 - tiedotetaan muutoksista, jotka ovat tärkeitä asiakkaan kannalta

Ammattiosaaminen

Ammattiosaamista (taulukko 3) kartoittavissa tutkimuskysymyksissä selvitettiin millaisia ominaisuuksia, tietoja ja taitoja osastonhoitajalla tulee olla hänen johtaessaan muutosta. Johtaessaan muutosta osastonhoitajan tulee olla rauhallinen, rehellinen, joustava, kärsivällinen, johdonmukainen, järjestelmällinen, määrätietoinen ja luotettava. Hän pystyy vastaanottamaan palautetta ja oppimaan saamastaan palautteesta. Hän osaa motiivoida ja tukea henkilökuntaa, pystyy ohjaamaan henkilökunnan toimintaa ja antamaan palautetta. Osastonhoitajalta löytyy rohkeutta toteuttaa muutos. Hän osaa työstää henkilökunnan negatiivisia tunteita kuten pelkoa tai muutosvastarintaa.

...också förbereda sig till det att det kommer motstånd, att man inte går i det att det här görs och sen går det inte håller...(11)

Ennen kuin aloittaa mitään prosessia tulee miettiä miten se niin kuin myydään sille työryhmälle... tuoda ne edut esille ja alustavasti kerrotaan mitä se tulee vaatimaan... et jos se näkee et siitä on hyötyä mulle henkilökohtaisesti jollain tasolla työntekijänä niin mä lähdän siihen mukaan.(7)

...osallistaminen on a ja o, valmiiksi jakamalla tehtävät se harvemmin onnistuu...kokee osallistuvansa siihen ja saavansa vaikuttaa jollain tavalla, se on todella motivoivaa...(9)

Osastonhoitaja käyttää henkilökunnan resursseja muutoksen toteuttamisessa. Hänellä on hyvät kommunikointitaidot, kyky visioida, kyky sietää painetta sekä kyky koordinoida, organisoida ja priorisoida. Osastonhoitajalla on riittävästi työkokemusta ja kokemusta muutoksen johtamisesta. Hän käyttää harkittuja johtamistapoja. Osastonhoitaja pystyy olemaan hyvä esikuva. Osastonhoitajalla on hyvät sosiaaliset taidot ja hän osaa johtaa tiimityöskentelyä.

Taulukko 3. Ammattiosaaminen

- ❖ Osastonhoitajan tulisi olla rauhallinen, kärsivällinen, rehellinen, joustava, empaattinen
- ❖ Osastonhoitajan tulisi olla järjestelmällinen, määrätietoinen, luotettava, johdonmukainen
- ❖ Pystyy vastaanottamaan negatiivista palautetta ja muuttamaan toimintaansa
- ❖ Pystyy ohjaamaan henkilökunnan toimintaa
- ❖ Osaa kannustaa, motivoida, inspiroida, osallistaa ja tukea henkilökuntaa
- ❖ Osaa antaa rakentavaa palautetta
- ❖ Kyky visioida, sietää painetta, kommunikoida, priorisoida, organisoida ja koordinoida
- ❖ Riittävä työkokemus ja kokemusta muutoksen johtamisesta
- ❖ Toimii esikuvana alaisilleen
- ❖ Pystyy käsittelemään henkilökunnan negatiivisia tunteita, kuten pelkoa ja epävarmuutta
- ❖ Valmistautuu muutostavastarintaan ja osaa käsitellä sitä
- ❖ Rohkeutta toteuttaa muutos
- ❖ Käyttää hyväksi henkilökunnan resursseja
- ❖ Käyttää harkittuja johtamistapoja
- ❖ Säilyttää positiivisen asenteen alaisiaan kohtaan
- ❖ Positiivinen ihmiskuva
- ❖ Hyvät sosiaaliset taidot
- ❖ Ymmärtää miten alaiset toimivat yhdessä
- ❖ Tuntee työryhmän vahvuudet ja heikkoudet

Perustehtävän turvaaminen

Perustehtävän turvaamista (taulukko 4) koskevat tutkimuskysymykset käsittelivät osastonhoitajan toimintaa perustehtävän turvaamiseksi muutoksen aikana. Osastonhoitajan pitää muistuttaa henkilökuntaa siitä, että heidän pitää muutoksesta huolimatta keskittyä perustehtävän hoitamiseen, he työskentelevät asiakkaiden hyväksi, stressistä tai kiireestä huolimatta asiakkaiden pitää saada mahdollisimman hyvää hoitoa ja että asiakkaita tulee kohdella asiallisesti. Hoitotyön laatua voidaan seurata kartoittamalla henkilökunnan sairauspoissaoloja, asiakkaiden kaatumistapaturmia ja lääkepoikkeamia.

Sairauspoissaolot ovat ihan tärkeä ja paljon kertova faktori ja kaatumiset myös siinä mielessä et jos ei ole aikaa tai sitä ei anneta jostain syystä, ollaan kiinni jossain muualla tai vatvotaan asioita keskenään osastolla et ei ehditä antaa huomiota, henkilökunta jää helposti kääntämään ja pohtimaan asioita tuntikausiksi ja se on sit heti asiakkailta pois.(7)

Perustehtävän turvaamista edistää osastonhoitajan läsnäolo, osallistuminen hoitotyöhön, hoitotyön laatua koskevat keskustelut henkilökunnan kanssa, riittävät henkilökuntaresurssit ja mahdollisiin konflikteihin puuttuminen.

...jag måste ofta priorisera att delta i vården för att det behövs hjälp och lämna de andra...(11)

...asiakkaat tulevat aina ensin...(10)

Taulukko 4. Perustehtävän turvaaminen

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tärkeää muistuttaa henkilökuntaa siitä, että olemme töissä asiakkaita varten ❖ Henkilökunnan pitää keskittyä asiakkaiden hoitamiseen ❖ Henkilökunnan stressistä huolimatta pitää asiakkaiden saada mahdollisimman hyvää hoitoa ❖ Asiakkaita tulee kohdella asiallisesti ❖ Henkilökunnan tulee säilyttää ammatillinen asenne ❖ Keskustella henkilökunnan kanssa yksikön arvoista ❖ Kannustaa henkilökuntaa osallistumaan koulutuksiin ❖ Olla läsnä työryhmässä ❖ Antaa tilaa keskustelulle ❖ Kuunnella henkilökunnan ajatuksia, toiveita ja ehdotuksia ❖ Antaa henkilökunnalle mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessiin ❖ Huolehtia selkeästä työnjaosta ❖ Jakaa vastuuta kaikille ❖ Huolehtia hyvästä työvuorosuunnittelusta ottaen huomioon resurssien riittävyyden, ajankäytön optimaalisuuden, henkilökunnan jaksamisen tukemisen ja työvuorosuunnittelun ergonomisuuden

- ❖ Korostaa niitä asioita, jotka toimivat hyvin
- ❖ Toimia esimerkkinä
- ❖ Olla läsnä
- ❖ Kysyä miten työ sujuu
- ❖ Tukea rutiinien muuttamista
- ❖ Antaa työrauhan alaisille
- ❖ Ongelmien ja konfliktien esiintymisen seuraaminen ja käsittely viipymättä, koska ne vievät suuresti energiaa ja heikentävät henkilökunnan motivaatiota ja hoidon laatua
- ❖ Keskustella henkilökunnan kanssa hoidon laadusta
- ❖ Seurata laatua osallistumalla hoitotyöhön osastolla
- ❖ Seurata sairaspotilaita, asiakkaiden kaatumistapaturmia ja lääkepoikkeamia sekä käsitellä niitä viipymättä

Itsensä johtaminen

Itsensä johtamista (taulukko 5) käsittelevät tutkimuskysymykset kartoittivat seikkoja, jotka edistävät osastonhoitajan muutosjohtamista ja työssä jaksamista. Osastonhoitajan jaksamista edistää asioiden priorisointi ja keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan.

...se tukee omaa jaksamista...se työn organisointi ja ajankäyttö...(9)

Oman roolin ja vastualueiden tulee olla selvät.

...olet oman itsesi mutta esimiehellä on pakko olla ammattirooli, täytyy toimia tietyllä tavalla(7)

Osastonhoitajan pitää huolehtia omasta perustehtävästään eli johtamisesta, tuntea omat henkilökohtaiset arvonsa sekä omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kollegoilta, esimieheltä ja asiantuntijoilta saatava tuki on tärkeää. Osastonhoitajan on pystyttävä pyytämään apua omalta esimieheltä jos ongelmia ilmenee. Omalta esimieheltä saatu palaute edistää henkilökohtaista kehittymistä.

... reflektoi mitä tuli tehtyä ja millaista palautetta saa...(7)

Se on tietysti se reflektio mutta se myös, että sä annat itsellesi anteeksi, et ole täydellinen vaan ihminen, joka tekee vaan tiettyjä työaikoja viikossa, se jatkuva kehittyminen...(9)

Man måste känna sig själv, det är grunden.(8)

...palautettahan ei voi koskaan saada liikaa, kaikki kaipaavat sitä eniten, se on kehittämisen pohja omassa työssä...(7)

Osastonhoitajan pitää päivittää johtamisosaamistaan osallistumalla johtamiskoulutuksiin ja tutustumalla ajankohtaiseen kirjallisuuteen muutosjohtamisesta. Osastonhoitajan tulee huolehtia omasta palautumisestaan riittävän ravinnon, levon ja liikunnan avulla. Henkilökohtaisen elämän tasapainoisuus lisää työssä jaksamista.

Se riippuu myös siitä miten muuten voi, et jos elämässä on paljon tapahtumia et jaksa tehdä mitään muuta itsesi hyväksi. Ihminen on kuitenkin kokonaisuus, jos on hirveen paljon niitä asioita, jotka syövät sitä omaa jaksamista kyllä se niin on, että pitää itselleen tehdä asiat selviksi et virheitä tulee tehtyä.(9)

Taulukko 5. Itsensä johtaminen

- ❖ Tärkeää olla oma esikuva ja käsitys hyvän muutosjohtajan toiminnasta
- ❖ Ajatusten ja kokemusten vaihtoa oman esimiehen ja muiden osastonhoitajien kanssa
- ❖ Pitää mielessä miksi muutos toteutetaan
- ❖ Osaa antaa ja ottaa vastaan palautetta
- ❖ Tärkeää seurata mitä yhteiskunnassa tapahtuu, millaisia muutoksia voi olla tulossa
- ❖ Asiantuntijoiden käyttäminen muutosprosessin tukena
- ❖ Huolehtia omasta perustehtävästään eli johtamisesta
- ❖ Oman roolin ja vastuualueiden tulee olla selvät
- ❖ Työtehtävien delegointi
- ❖ Selkeät rajat työn ja vapaa-ajan välillä
- ❖ Vapaa-ajalla palautuminen tärkeää
- ❖ Itsestä huolehtiminen
- ❖ Riittävä ravinto, liikunta ja lepo
- ❖ Henkilökohtainen elämän tasapainoisuus
- ❖ Antaa aikaa ajatustyölle ja reflektoinnille
- ❖ Pyytää omalta esimieheltä apua jos asiat menevät solmuun
- ❖ Teknologian käyttö muutosprosessin helpottamiseksi
- ❖ Päivittää osaamistaan jatkuvasti
- ❖ johtamiskoulutus, kurssit, kirjallisuus
- ❖ Oppia tekemään yhden asian kerrallaan aloittaen tärkeimmästä
- ❖ Pitää tuntee itsensä, omat vahvuutensa ja heikkoutensa, henkilökohtaiset arvonsa
- ❖ Osastonhoitajilta ja muilta kollegoilta saatu tuki
- ❖ Oman esimiehen tuki ja antama palaute
- ❖ Henkilökohtainen työnohjaus

Henkilökunnasta huolehtiminen

Henkilökunnasta huolehtimista (taulukko 6) koskevat tutkimuskysymykset kartoittivat osastonhoitajan keinoja tukea henkilökuntaa muutoksessa ja edistää henkilökunnan sitoutumista muutokseen. Osastonhoitaja tukee henkilökuntaa olemalla läsnä, antamalla positiivista palautetta ja mahdollistamalla muutokseen osallistumisen ja huolehtimalla työn hyvästä organisoinnista. Tärkeää on positiivisen työilmapiirin luominen esimerkiksi kannustamalla ja kiittämällä hyvin tehdystä työstä.

...jokaisen pitäis saada tuntea et kuuluu siihen ryhmään, ei jätetä ketään ulkopuolelle...vaan korostetaan mitä me tehdään yhdessä, mikä on meidän yhteinen juttu...(7)

...siihen panostaminen että viihdytään työpaikalla, et jokaisesta tuntuis siltä et sinne on mukava tulla...luoda suhde jokaiseen työntekijään...sensitiivisyys siihen, että kaikki saa olla omia persoonia...(7)

...att man försöker se alla och att alla behöver inte samma saker för att vara nöjda...(11)

Henkilökunnan muutokseen sitoutuminen paranee, jos he ymmärtävät muutoksen tärkeyden, osastonhoitaja on itse innostunut muutoksesta ja luottaa henkilökuntaan ja edistää henkilökunnan osallistumista muutoksen suunnitteluun.

Taulukko 6. Henkilökunnasta huolehtiminen

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Arvioida henkilökunnan toimintaa ❖ Ottaa selville mikä henkilökunnan mielestä toimii hyvin ja mikä taas huonosti ❖ Olla läsnä, osallistua arkeen ❖ Huolehtia tiedottamisesta ❖ Auttaa henkilökuntaa näkemään tulevaisuuteen, luoda yhteinen visio ❖ Kuunteleminen, keskusteleminen kahden kesken ja ryhmässä ❖ Positiivisen palautteen antaminen, kiittäminen ❖ Rakentava keskustelu puutteista, ongelmista ja niiden käsittely välittömästi ❖ Selkiyttämällä muutoksen tavoitteet sekä toimenpiteet, joilla niihin päästään ❖ Muutoksen toteuttamistavoista sopiminen yhdessä henkilökunnan kanssa ❖ Selkeä työnjako ja vastuualueet ❖ Koulutusten järjestäminen ❖ Kannustaa, tukea ja osallistaa henkilökuntaa ❖ Ymmärtää henkilökunnan levottomuutta, epävarmuutta, ahdistusta ❖ Olla käytettävissä ❖ Empaattisuus alaisia kohtaan ❖ Muutoksen seuranta-<i>taulukon</i> tai muun välineen käyttäminen havainnollistamaan muutoksen etenemistä ❖ Kuunnella henkilökunnan mielipiteitä ja pyrkiä toteuttamaan niitä mahdollisuuksien mukaan ❖ Positiivisen työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen

- ❖ Henkilökunnan voinnin ja jaksamisen aktiivinen seuraaminen keskusteluiden, kyselyiden, mittareiden ja havainnoinnin avulla
- ❖ Muutosvastarinnan käsitteleminen
- ❖ Saada työntekijät ymmärtämään muutoksen tärkeys
- ❖ Olla innostunut muutoksesta
- ❖ Henkilökuntaan luottaminen ja tehtävien jakaminen henkilökohtaisten resurssien perusteella

Yhteistyö

Yhteistyötä (taulukko 7) koskevissa tutkimuskysymyksissä kartoitettiin mitä yhteistyötaitoja osastonhoitajalla tulisi olla ja millainen yhteistyö edistää muutosta. Yhteistyötaitoja ovat muun muassa kyky kuunnella, ratkaisujen aktiivinen etsiminen ja muiden mielipiteiden ja ideoiden kunnioittaminen.

Jos jossain yksikössä on tosi hyvin oivallettu joku juttu niin se pitäis olla sieltä saatavissa muille, hyödynnettävissä, pitäis olla avoimempia siinä et jaetaan ja opitaan siitä mikä on hyvää.(7)

Osastonhoitajan pitää pystyä tekemään yhteistyötä sekä alaistensa että yhteistyökumppaniensa kanssa. Hänen pitää hyväksyä erilaiset persoonallisuudet ja mielipiteet. Yhteistyötä edistää se, että osastonhoitaja ei ota asioita henkilökohtaisesti vaan pyrkii erottamaan työn ja henkilökohtaisen elämän. Osastonhoitaja pyrkii hyvään kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen yhteistyökumppaniensa ja alaistensa kanssa ja on helposti lähestyttävä. Toimintatapojen yhtenäistäminen helpottaa eri yksiköiden välistä yhteistyötä.

Tehdään yhteiset päätökset ja ohjeet ja noudatetaan niitä.(10)

Taulukko 7. Yhteistyö

- ❖ Itsevarmuus
- ❖ Pystyy työskentelemään kaikkien kanssa
- ❖ Hyväksyy erilaiset mielipiteet
- ❖ Ei ota asioita henkilökohtaisesti vaan pyrkii erottamaan työn ja henkilökohtaisen elämän
- ❖ Pyrkii rakentavaan kommunikaatioon, joka mahdollistaa yhteistyön jatkamisen
- ❖ Hyvät kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot
- ❖ Helposti lähestyttävä
- ❖ Pystyy toimimaan tasapuolisesti, avoimesti ja rehellisesti
- ❖ Osaa antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti
- ❖ Osaa kuunnella

- ❖ Hyvä ongelmanratkaisukyky ja rohkeutta puuttua ongelmiin
- ❖ Läsnäolo
- ❖ Empatiakykyä asettua toisen asemaan
- ❖ Ajanhallinta
- ❖ Osaa työskennellä itsenäisesti ja tiimissä
- ❖ Kunnioittaa muita
- ❖ Etsii aktiivisesti ratkaisuja
- ❖ Näkee muiden vahvuudet
- ❖ Joustavuus
- ❖ Kyky motivoida, näyttää suuntaa
- ❖ Kyky valita erilaisiin tilanteisiin optimaalinen johtamistapa
- ❖ Tuntee muiden yksikköjen henkilökuntaa
- ❖ Yhteistyö on helpompaa jos eri yksiköissä on samat säännöt koskien esimerkiksi henkilökuntaresursseja
- ❖ Yhteistyö asiantuntijoiden kanssa
- ❖ Opintokäynnit yksiköissä, joissa vastaava muutos on toteutettu

Muutoksen hallinta

Muutoksen hallintaa (taulukko 8) käsittelevät tutkimuskysymykset kartoittivat toimintatapoja ja keinoja, joilla osastonhoitaja hallitsee muutosta. Osastonhoitajan tulee valmistautua tulevaan muutokseen hankkimalla siitä riittävästi tietoa ja huolehtimalla, että muutoksella on selkeä tavoite ja aikataulu.

Det är mycket så att man förbereder före och har vissa saker helt klara för sig själv.(8)

Osastonhoitaja tiedottaa henkilökuntaa muutoksesta ja huolehtii selkeästä työnjaosta yksiköissään. Hän käyttää hyväksi henkilökunnan osaamista ja resursseja sekä analysoi ryhmän toimintaa. Osastonhoitajan pitää johtaa muutosta aktiivisesti, seurata muutoksen edistymistä, arvioida ja tarvittaessa muuttaa toimintatapoja ja myös oppia muutosprosessista.

... sen jatkuva arviointi, pidetään elävänä sitä projektia...johtaja on kiinnostunut ja näyttää et se on tärkeää...(7)

... on välitavoitteita...asioita saavutetaan et koetaan et saavutetaan tavoite ja sit taas jatketaan eteenpäin, jaetaan niitä asioita, niin sit kaikkien ei tarvi olla superinnostuneita koko ajan vaan joku muu voi ottaa takaistuimen ja joku muu taas johtaa välillä, et se innostus pysyis elävänä...(7)

Muutosprosessin arvioinnissa otetaan huomioon muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja muuttuneiden toimintatapojen arviointi. Tärkeää on pyrkiä oppimaan toteutetusta muutoksesta.

Taulukko 8. Muutoksen hallinta

- ❖ Valmistautuminen muutokseen
 - Ottaa selvää muutosta koskevista faktoista
 - Valmistautua henkilökunnan kysymyksiin
 - Hoitotyön kansallisen ja kansainvälisen kehittämisen seuraaminen
 - Selkeä muutosprosessi
 - Henkilökunnan tiedottaminen
 - Selkiyttää itselleen miksi muutos täytyy toteuttaa
 - Vakuuttaa henkilökunta muutostarpeesta
 - Arvioida henkilökunnan resursseja toteuttaa muutos
- ❖ Muutoksen toteuttaminen
 - Muutoksen aktiivinen johtaminen
 - Henkilökunnan tukeminen, kannustaminen, osallistaminen
 - Tehdyt päätökset ovat paikkansapitäviä
 - Asettaa osatavoitteita jotta muutosprosessia on helpompi hallita
 - Henkilökuntaa motivoi eteenpäin jo saavutetut tavoitteet
 - Muutoksen etenemisen seuraaminen, palautteen antaminen henkilökunnalle ja mahdollisista lisätoimenpiteistä sopiminen
 - Muutokselle ajankohtaisista asioista tiedottaminen
 - Ei henkilöstömuutoksia kesken muutosprosessin
 - Muutosaikataulun noudattaminen
 - Yhteisesti sovitut toimintatavat ja niiden noudattaminen
- ❖ Muutosprosessin arviointi
 - Muutoksen arvioinnin lähtökohta on prosessille asetetut tavoitteet
 - Muutosprosessin arviointi henkilökunnan kanssa: mikä muutoksessa on hyvää ja mikä huonoa, mitä hyötyä muutoksesta on
 - Keskustelu, kysely, haastattelu
 - Tavoitteiden saavuttaminen
 - Muutosaikataulussa pysymisen arviointi
 - Muutosprosessista tulisi yrittää oppia: ei tehdä samoja virheitä uudestaan, mitä olimme voineet tehneet toisin
 - Koulutustarpeet, lisätiedon tarve
 - Mittarit, tilastot, swot -analyysi
 - Muutoksesta tehdyt arvioinnit kirjataan, jotta niihin voidaan palata myöhemmin ja ne ovat kaikkien luettavissa

7 OSASTONHOITAJAN MUUTOSJOHTAMISEN OSAAMISKARTTA

Tämän kehittämisprojektin tavoite oli laatia osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta. Osaamiskartta laadittiin Raaseporin kaupungin vanhusten ympärivuorokautisten asumisyksikköjen osastonhoitajien ja heidän esimiestensä käyttöön.

Osaamiskartassa on seitsemän osa-aluetta, jotka ovat viestintä, ammattiosaaminen, perustehtävän turvaaminen, itsensä johtaminen, henkilökunnasta huolehtiminen, yhteistyö ja muutoksen hallinta. Osaamiskartassa ei oteta kantaa osa-alueiden keskinäiseen tärkeysjärjestykseen. Jokaisesta osa-alueesta esitetään muutosjohtamisosaamiseen liittyviä kuvauksia. Osastonhoitaja valitsee kuhunkin kuvaukseen omaa muutosjohtamisosaamistaan parhaiten kuvaaman osaamistason.

Osaamiskartassa osaamistason ilmaisee arviointiasteikko. Arviointiasteikko on sanallinen, neliportainen asteikko. Asteikko alimmasta osaamistasosta ylimpään osaamistason on aloittelija, harjaantuja, taitaja ja asiantuntija. Osaamiskartan arviointiasteikko pohjautuu Patricia Bennerin malliin, jonka mukaan sairaanhoitajan asiantuntijuus kehittyy asteittain sitä mukaan kun hänen ammatillinen kokemuksensa lisääntyy (Benner 1989, 28).

Bennerin (1989, 28) mallin mukaan sairaanhoitajan ammatillinen osaaminen voidaan porrastaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat noviisi, edistynyt aloittelija, pätevä, taitava ja asiantuntija. Noviisin toiminta perustuu sääntöihin ja potilaan tilan mitattavissa oleviin asioihin, jotka ovat todettavissa ilman kokemusta. Edistyneen aloittelijan toiminta täyttää vähimmäisvaatimukset. Hänellä on käytännön kokemusta ja hän pystyy havaitsemaan tilanteiden toistuvia merkityksellisiä asioita, joiden tunnistaminen vaatii aikaisempaa kokemusta. Edistynyt aloittelija tarvitsee kuitenkin edelleen apua toimintojen tärkeysjärjestyksen arvioinnissa. Pätevä toimii laaditun suunnitelman mukaan. Suunnitelma auttaa organisoimaan ja priorisoimaan toimintaa. Pätevä kokee selviävänsä arvaamattomista tilanteista. Taitava näkee tilanteet kokonaisuuksina. Hänen toimintansa ja päätöksenteko perustuu aikaisempiin kokemuksiin. Asiantuntija käyttää hyväkseen kokemuksen mukanaan tuomaa intuitiota ja toimii kokonaistilanteen syvällisen ymmärtämisen perusteella. (Benner 1989, 33–44.)

Osaamiskartta (liite 3) on työkalu, jota osastonhoitaja voi käyttää muutosjohtamisen sisällön tarkentamisessa ja muutosjohtamisosaamisen itsearvioinnissa. Täytetty osaamiskartta paljastaa kehittämistarpeet. Keskusteluissa osastonhoitajan ja hänen esimiehensä välillä voidaan suunnitella tarvittavat kehittämistoimenpiteet, kuten esimerkiksi johtamiskoulutukseen osallistuminen.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimustulosten arviointi

Kehittämiprojektin tutkimustuloksia arvioitiin tarkastelemalla niiden sisältöä sekä vertaamalla niitä kirjallisuuskatsaukseen ja tutkimustehtäviin.

Viestintä

Viestintää koskevilla tutkimuskysymyksillä kerättiin tietoa muutosta edistävän tiedottamisen sisällöstä ja käytetyistä tiedotustavoista. Tiedottaminen nousi tärkeimmäksi toiminnoksi muutoksen aikana. Myös aikaisemmissa tutkimustuloksissa korostui myös tiedottamisen tärkeys (Heino 2010, 84,86; Isola 2008, 71; Pakkanen 2011, 60; Rantanen 2012, 71; Salmela ym. 2011, 431; Vuorinen 2014, 117- 118; Väisänen 2009, 30-31). Tiedotuksen tulisi sisältää ajankohtaista tietoa muutoksesta kuten myös Pakkanen (2011, 60) ja Heino (2010, 84- 85) mainitsevat. Henkilökunnan tulee saada tietoa muutosprosessin syistä, tavoitteista, aikataulusta, työnjaosta muutoksen aikana ja muutoksen arvioinnista. Muutoksen taustatekijöistä, perusteluista ja tarpeellisuudesta tiedottaminen mainitaan myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Collins 2004, 26; Heino 2010, 84- 85; Vuorinen 2014, 117- 118; Havusela 2010, 61).

Osastonhoitajan tulee rehellisesti tiedottaa niistä asioista, jotka tietää, mutta myös kertoa, mitä ei tiedä muutoksesta kuten myös Väisänen (2009, 30- 31) ja Rantanen (2012, 74) toteavat. Tutkimustuloksissa ei erikseen mainittu tiedottamisen toistuvuuden ja säännöllisyyden tärkeydestä mikä taas mainittiin Rantasen (2012, 74), Heinon (2010, 84- 85) tutkimuksissa.

Tiedonantajien mukaan henkilökunnan tulee saada tietoa muutoksesta sekä suullisesti ja kirjallisesti. Tiedotustapoja käsiteltiin jonkin verran aikaisemmassa kirjallisuudessa. Heiskanen (2014, 64- 67) toteaa, että osastonhoitajan työaika kuluu sähköpostien lähettämiseen ja Koivuselkä (2007, 80) mainitsee, että viestintä koostuu muun muassa keskusteluista. Omaisten ja asiakkaiden tiedotuksen tulee tapahtua asiakaslähtöisesti eli huomioiden sen, mikä muutoksessa on olennaista henkilön arjen tai hoidon kannalta. Myös Isola (2008, 71) toteaa, että viestintä tulisi sovittaa kuulijan mukaan.

Ammattiosaaminen

Ammattiosaamista koskevilla tutkimuskysymyksillä selvitettiin millaista osaamista muutoksen johtaminen vaatii osastonhoitajalta. Muutosta johtaessaan osastonhoitajan tulee olla rauhallinen, rehellinen, joustava, kärsivällinen, johdonmukainen, järjestelmällinen, määrätietoinen ja luotettava. Osastonhoitajalla on hyvät sosiaaliset taidot, kommunikointitaidot, kyky visioida, kyky sietää painetta, kestävyyttä, sekä taito koordinoida, organisoida ja priorisoida. Myös aikaisemmassa kirjallisuudessa on käsitelty osastonhoitajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka edesauttavat muutoksen johtamista. Näitä olivat muun muassa kärsivällisyys ja stressinsietokyky, paineensietokyky, kritiikinsietokyky, hyvät kommunikaatiotaidot (Erwin 2009, 39; Heino 2010, 47; Isola 2008, 70) sekä työtehtävien suunnittelu, priorisointi, delegointi (Heino 2010, 84- 86).

Johtaessaan muutosta osastonhoitaja kannustaa, motivoi ja tukee henkilökuntaa, antaa palautetta sekä ohjaa heidän toimintaansa. Aikaisemmissa tutkimuksissa mainittiin samansuuntaisesti, että osastonhoitaja ohjaa, motivoi ja tukee henkilökuntaa sekä osaa antaa palautetta ja palkita (Collins 2004, 26; Havusela 2010, 61; Heino 2010, 86; Lee ym. 2011, 838- 839; Salmela ym. 2011, 431; Väisänen 2009, 30- 31).

Henkilökunnan osallistaminen on tärkeää muutoksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Myös Isola (2008, 71) ja Heino (2010, 84- 85) mainitsevat henkilökunnan osallistamisen mahdollistamisen edistävän henkilökunnan muutokseen sitoutumista ja muutoksen onnistumista. Osastonhoitaja käyttää henkilökunnan resursseja muutoksen toteuttamisessa kuten myös Isola (2008, 70) toteaa.

Muutoksen johtamista edistää se, että osastonhoitajalla on riittävästi työkokemusta, kokemusta muutoksen johtamisesta ja hän käyttää harkittuja johtamistapoja. Meyer ja Stensaker (2006, 228- 229) toteavat, että johtaessaan muutosta osastonhoitajat valitsevat sellaisia toimintatapoja, jotka edistävät muutoksen tavoitteiden saavuttamista ja haluttuja tuloksia. Osastonhoitajan tulee toimia esimerkkinä johtaessaan muutosta kuten myös Pakkanen (2011,58) ja Vuorinen (2008,65- 66) mainitsevat.

Perustehtävän turvaaminen

Perustehtävän turvaamista koskevat tutkimuskysymykset käsitelivät osastonhoitajan toimintaa hoitotyön laadun ja asiakkaiden hyvinvoinnin ylläpitämiseksi muutoksen aikana. Juuti ja Virtanen (2009, 27) sekä Stenvall ja Virtanen (2007,54- 55) toteavat, että

muutos vie aina resursseja pois perustehtävän toteuttamisesta. Myös Rantanen (2012, 70) toteaa, että muutoksesta aiheutui potilashoidon hetkellistä vaikeutumista. Tämän vuoksi perustehtävän turvaaminen tulee aina huomioida muutoksen aikana. Osastonhoitaja huolehtii, että henkilökunta keskittyy perustehtävän hoitamiseen muutoksesta huolimatta ja pitää mielessä, että he työskentelevät asiakkaiden hyväksi, stressistä tai kiireestä huolimatta asiakkaiden pitää saada mahdollisimman hyvää hoitoa ja asiakkaita tulee kohdella asiallisesti. Aikaisemmassa kirjallisuudessa todetaan samansuuntaisesti, että muutoksen aikana tulee huolehtia perustehtävän toteutumisesta (Koski 2006,59; Meyer & Stensaker 2006, 228- 229). Perustehtävän toteutumista ja hoitotyön laatua voidaan seurata kartoittamalla henkilökunnan sairauspoissaoloja, asiakkaiden kaatumistapaturmia ja lääkepoikkeamia muutoksen aikana. Näitä seikkoja ei mainittu aikaisemmassa kirjallisuudessa.

Perustehtävän turvaamista edistää osastonhoitajan läsnäolo ja hoitotyöhön osallistuminen. Osastonhoitajan tulee jakaa vastuuta muutoksesta kaikille työntekijöille. Myös aikaisemmassa kirjallisuudessa osastonhoitajan läsnäolo, konkreettinen työn tukeminen, yksikön arkeen osallistuminen sekä vastuun jakaminen koko henkilökunnalle edistivät perustehtävän toteutumista (Iharvaara 2013, 20; Väisänen 2009, 30- 31).

Osastonhoitajan tulee kuunnella henkilökunnan ajatuksia, toiveita ja ehdotuksia sekä antaa aikaa keskustelulle. Pakkanen (2011, 60) ja Havusela (2010, 60) toteavat samansuuntaisesti, että osastonhoitajan tulee kuunnella työntekijöitä ja panostaa avoimeen keskusteluun. Riittävät henkilökuntaresurssit edistävät perustehtävän turvaamista. Väisänen (2009, 30- 31) toteaa, että riittämättömät henkilöstöresurssit vaikeuttavat yksikön toimintaa muutoksen aikana.

Tutkimustulosten mukaan osastonhoitajan tulee seurata mahdollisten ongelmien ja konfliktien esiintymistä yksikössään ja puuttua niihin viipymättä. Havusela (2010, 61) toteaa, että osastonhoitajalla tulee olla kyky ja halu puuttua nopeasti ja tehokkaasti mahdollisiin konfliktitilanteisiin. Osastonhoitajan tulee tukea osaamisen kehittymistä kannustamalla henkilökuntaa osallistumaan koulutuksiin kuten myös Iharvaara (2013, 20) ja Ruoholinna- Jakonen (2004, 64- 66) toteavat.

Itsensä johtaminen

Itsensä johtamista koskevat tutkimuskysymykset kartoittivat osastonhoitajan keinoja edistää muutosta omalla käytöksellään. Osastonhoitaja päivittää muutosjohtamisosaamistaan osallistumalla johtamiskoulutuksiin ja tutustumalla ajankohtaiseen kirjallisuuteen muutosjohtamisesta. Myös Macphee (2012, 257), Väisänen (2009, 30- 31), Rantanen (2012, 76) ja Pakkanen (2011, 63) toteavat lähiesimiesten tarvitsevan jatkuvasti lisää tietoa muutosjohtamisesta ja johtamiskoulutusta.

Hämäläinen (2014, 32) ja Isola (2008, 71) toteavat, että muutosjohtajalla tulee olla selkeä käsitys muutoksen lähtökohdista ja toivotuista tuloksista. Tutkimustuloksissa mainitaan samansuuntaisesti, että osastonhoitajan täytyy tehdä itselleen selväksi miksi muutos toteutetaan. Muutoksen johtaminen vaatii osastonhoitajilta aikaa vievää ajattelutyötä. Myös Pakkanen (2011, 57) toteaa muutoksen johtamisen vaativan ajattelutyötä ja suunnittelua.

Osastonhoitajan työssä jaksamista edistää asioiden priorisointi ja keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan kuten myös Heino (2010, 86) toteaa. Myös omien henkilökohtaisten arvojen, vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen sekä osastonhoitajan roolin ja vastualueiden selkeys edistävät työssä jaksamista. Kirjallisuuskatsaus ei vahvistanut näitä seikkoja.

Osastonhoitajan kollegoilta, esimiehiltä ja asiantuntijoilta saama tuki edistää muutoksen johtamista. Myös aikaisemmassa kirjallisuudessa osastonhoitajan muutoksen johtamista edistävät ylemmän johdon ja kollegoiden antama tuki (Heino 2010, 84, 86; Pakkanen 2011, 63; Rantanen 2012, 74).

Henkilökunnasta huolehtiminen

Henkilökunnasta huolehtimista koskevat tutkimuskysymykset kartoittivat osastonhoitajan keinoja tukea ja kannustaa henkilökuntaa muutoksen aikana. Osastonhoitaja tukee henkilökuntaa olemalla läsnä kuten myös Heino (2010, 87), Norrbacka (2012, 45), Väisänen (2009, 30- 31) ja Koski (2006, 59) toteavat.

Osastonhoitajan tulee huolehtia toimintatapojen selkeydestä ja antaa tehdystä työstä positiivista palautetta. Havusela (2010, 61) Iharvaara (2013, 20) ja Collins (2004, 26) mainitsevat palautteen antamisen ja perustyön hyvän organisoimisen auttavan henkilökuntaa muutoksessa.

Osastonhoitajan tulee varmistua siitä, että kaikki alaiset ymmärtävät miksi muutos toteutetaan. Aikaisemmassa kirjallisuudessa mainitaan samansuuntaisesti, että henkilökunnan pitää tunnistaa muutoksen tarpeellisuus (Heino 2010, 84- 85; Isola 2008, 71; Portoghese ym. 2012, 588- 589; Vuorinen 2014, 117- 118). Lisäksi henkilökunnan tulisi valmistua tulevaan muutokseen (Koski 2006, 59). Henkilökunnan tulisi saada olla mukana suunnittelemassa muutoksen toteuttamistapaa. Myös Isola (2008, 71) ja Pakkanen (2011, 60) pitivät henkilökunnan osallistumista muutokseen tärkeänä.

Positiivinen työilmapiiri luodaan esimerkiksi kannustamalla henkilökuntaa kuten myös Pakkanen (2011, 61), Heino (2010, 86) ja Salmela ym. (2011, 431) mainitsevat. Ruoholinna-Jakonen (2004, 64- 66) pitää osaston hyvää ilmapiiriä tärkeänä seikkana muutosjohtamisessa. Osastonhoitajan tulee lisäksi olla innostunut muutoksesta ja luottaa henkilöstöönsä. Norrbacka (2012, 45) ja Lee ym (2011, 838- 839) mainitsevat henkilökunnan palkitsemisen yhtenä henkilökunnasta huolehtimisen keinona. Tutkimustuloksissa ei palkitsemista mainittu keinona huolehtia henkilökunnasta.

Yhteistyö

Yhteistyötä koskevissa tutkimuskysymyksissä käsiteltiin yhteistyötä, joka edistää muutosta. Osastonhoitajan yhteistyötaitoja ovat muun muassa kyky kuunnella, ratkaisujen aktiivinen etsiminen sekä muiden mielipiteiden ja ideoiden kunnioittaminen.

Osastonhoitajan pitää pystyä tekemään yhteistyötä sekä alaistensa että yhteistyökumppaniensa kanssa. Hänen pitää hyväksyä erilaiset persoonallisuudet ja mielipiteet. Yhteistyötä edistää se, että osastonhoitaja ei ota asioita henkilökohtaisesti vaan pyrkii erottamaan työn ja henkilökohtaisen elämän. Osastonhoitaja pyrkii hyvään kommunikatioon ja vuorovaikutukseen yhteistyökumppaniensa ja alaistensa kanssa ja on helposti lähestyttävä. Toimintatapojen yhtenäistäminen helpottaa eri yksiköiden välistä yhteistyötä. Koski (2006, 59), Heino (2010, 84) ja Rantanen (2012, 70) mainitsivat yhteistyö sekä muiden yksikköjen kanssa että yksikön sisällä yhdeksi muutosta edistäväksi seikaksi.

Muutoksen hallinta

Muutoksen hallintaa käsittelevät tutkimuskysymykset kartoittivat osastonhoitajan toimintaa muutosprosessin aikana. Osastonhoitajan tulee valmistautua tulevaan muutokseen hankkimalla siitä riittävästi tietoa ja huolehtimalla, että muutoksella on selkeä tavoite ja aikataulu. Rantasen (2012, 76) mukaan osastonhoitajalla tulee olla tietoa muutosprosessista. Meyer ja Stensaker (2006, 228- 229) pitivät tärkeänä muutoksen tarpeen selvittämistä ja niiden toimintatapojen valitsemista, jotka edistävät muutoksen tavoitteiden saavuttamista ja haluttuja tuloksia. Hämäläinen (2014, 30) ja Pakkanen (2011, 59) mainitsevat lisäksi muutossuunnitelman, joustavan aikataulun ja tavoitteiden asettamisen muutoksen hallintaa lisäävinä seikkoina.

Osastonhoitaja käyttää hyväksi henkilökunnan osaamista ja resursseja sekä analysoi ryhmän toimintaa. Osastonhoitajan pitää johtaa muutosta aktiivisesti, seurata muutoksen edistymistä, arvioida ja tarvittaessa muuttaa toimintoja sekä pyrkiä oppimaan muutosprosessista. Osastonhoitajan tulee arvioida jatkuvasti henkilökunnan lisäkoulutustarpeita. Pakkanen (2011, 57,61) ja Rantanen (2012, 76) toteavat, että osastonhoitajalla on muutostoiminnan johtamisen kokonaisvastuu.

Muutosprosessin arvioinnissa otetaan huomioon muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, muuttuneiden toimintatapojen arviointi ja muutosprosessista oppiminen. Myös Isola (2008, 72) toteaa, että muutosta arvioidaan vertaamalla tuloksia lähtötilanteeseen.

Tutkimuksella saatiin kerättyä runsaasti tietoa osastonhoitajan muutosjohtamisosaamisesta. Tutkimustulokset olivat vahvistettavissa aikaisemman kirjallisuuden perusteella. Tutkimustulokset eivät paljastaneet uutta tietoa osastonhoitajan muutosjohtamisosaamisesta. Tiedonantajien iällä, työkokemuksella tai koulutuksella ei näyttänyt olevan vaikutusta vastauksiin. Vastauksiin vaikutti enemmän tiedonantajien henkilökohtaiset tiedot ja kokemukset muutosjohtamisesta.

Kehittämisprojektin tutkimuksellisen osan tavoite oli kuvata osastonhoitajan muutosjohtamisosaamista. Kuvauksen perusteella oli tarkoitus laatia osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta. Tutkimuksellisen osan tiedonkeruu onnistui odotusten mukaisesti ja tutkimustehtävistä saatiin kerättyä riittävästi tietoja. Niiden perusteella voitiin laatia osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta Raaseporin vanhuspalveluiden ympärivuorokautisten asumisyksikköjen osastonhoitajien käytettäväksi.

8.2 Tulosten luotettavuus

Tutkimus pyritään tekemään virheettömästi ja huolella mutta silti tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tutkimuksissa. Kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuuden kriteereinä useimmiten käytetään uskottavuutta, siirrettävyyttä ja vahvistettavuutta. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan tulkintojen ja tutkittavien käsitysten vastaavuutta. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä toiseen kontekstiin. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset tai tehdyt tulokset ovat vahvistettavissa aikaisempien tutkimusten avulla (Kankkunen & Vehviläinen- Julkunen 2010, 159–160.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheista. Aineiston keruun olosuhteet, haastatteluihin kulunut aika, häiriötekijät, mahdolliset virhetulkinnat ja tutkijan itsearviointi tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Myös aineiston luokittelun perusteet ja toteuttaminen tulee kertoa tarkasti. Samoin on kerrottava millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän tulokset perustaa. Tässä apuna voi käyttää vastausten suoria lainauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 226- 228.)

Opinnäytetyössä pyrittiin tarkasti ja totuudenmukaisesti kuvaamaan kehittämissuunnan eri vaiheita ja tutkijan toimintaa. Tutkija teki kerätyistä aineistosta tulkintoja. Tutkijan tekemiin tulkintoihin vaikutti koulutus, henkilökohtaiset kokemukset ja ennakkoluulot. Aikaisempi kirjallisuus sai aikaan mielikuvia muutosjohtamisesta. Tutkija pyrki kuitenkin analysoimaan tuloksia puolueettomasti ja ennakkoluulottomasti. Tutkijan tekemien tulkintojen uskottavuutta tässä tutkimuksessa lisäsivät suorat lainaukset tutkittavien vastauksista ja tutkijan tulkintojen perusteleminen kirjallisuuskatsauksen ja aineiston avulla. Opinnäytetyöhön kirjattiin myös tutkijan itsearviota omista tulkinnoista ja niiden sisältämistä mahdollisista virhearvioista.

Tämä kehittämissuunnan projekti on yksittäinen tutkimus osastonhoitajan muutosjohtamisosaamisesta. Sen sisältöön vaikuttivat tutkimukseen osallistuneiden osastonhoitajien ja heidän esimiestensä henkilökohtaiset mielipiteensä ja kokemuksensa muutosjohtamisesta sekä tämän hetkiset tapahtumat työelämässä ja yhteiskunnassa. Toinen kohdejoukko vastasi luultavasti samansuuntaisesti mutta eri osa-alueiden painotukset olisivat erilaiset. Näin ollen tutkimustulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä tai siirrettävissä

esimerkiksi toisiin tutkimuksiin tai organisaatioihin. Osaamiskartta laaditaan aina organisaation ja sen käyttäjien tarpeisiin eli tämä muutosjohtamisen osaamiskartta on laadittu Raaseporin kaupungin vanhusten ympärivuorokautisten asumisyksikköjen osastonhoitajien käyttöön. Laaditun osaamiskartan ei ole tarkoitus olla yleinen muutosjohtamisen osaamiskartta. Osaamiskartta sisältää toki samankaltaisia teemoja kuin muut muutosjohtamisen osaamiskartat.

Kehittämiprojektin perustana oli valittu kirjallisuus. Tutkimustehtävät ja tutkimuskysymykset laadittiin aikaisemman kirjallisuuden perusteella. Tiedonkeruun tuloksia verrattiin kirjallisuuteen. Aikaisemman tutkitun tiedon merkitys teoreettisena kehyksenä oli suuri. Tutkimustulosten vahvistettavuutta voi vähentää kirjallisuushaun mahdolliset epäkohdat. Kirjallisuushakuja toteutettiin useaan otteeseen Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoiden käytössä olevia tietokantoja käyttäen. Kirjallisuushaku kohdistettiin tutkimuksiin, joissa käsiteltiin muutosjohtamisen sisältöä ja osastonhoitajan toimintaa hänen johtaessa muutosta. Suuri osa tutkimuksista oli yksittäisiä tutkimuksia. Tällöin voidaan miettiä näiden tutkimusten pätevyyttä. Tutkimustulokset näissä tutkimuksissa olivat kuitenkin keskenään samansuuntaisia. Tutkijan tottumattomuus ja kokemattomuus kirjallisuushaussa vaikutti alussa kirjallisuuden valintaan mutta opinnäytetyön edetessä tiedonhaku ja lähdemerkinnät sujuivat vaikeuksista ja kirjallisuuskatsausta täydennettiin ja muokattiin edelleen. Kirjallisuushaun toteuttamista sekä sen lähtökohtia pyrittiin kuvaamaan tarkasti ja luotettavasti. Tutkimustulokset pystyttiin vahvistamaan aikaisemman kirjallisuuden perusteella.

8.3 Kehittämiprojektin eettisyys

Kaikissa tutkimuksissa tutkijan tulee tarkkailla tutkimuksen eettisyyttä tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa ja noudattaa hyvän tieteellisen käytännön tapoja. Näitä ovat rehellinen, huolellinen ja tarkka tutkimustapa, eettiset tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmät ja niiden avoin, rehellinen ja yksityiskohtainen julkaiseminen, muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen, tutkimuksen toteuttaminen ja raportointi tieteellisten vaatimusten mukaisesti sekä tutkimusryhmän aseman ja oikeuksien ilmaiseminen ja tutkimustulosten säilyttämisestä ja omistajuudesta sopiminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 132- 133.)

Tutkimus pyrittiin tekemään eettisiä näkökulmia noudattaen. Tutkimusaiheelle ja tutkimukselle oli olemassa organisaation tuki. Tutkimusta varten hankittiin tarvittavat luvat Turun ammattikorkeakoululta ja Raaseporin kaupungilta. Myös tutkittavilta pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta sekä tulosten käyttämisestä (liitteet 4. ja 6.). Tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen tutkimustapoja ja kirjallisuuskatsauksen periaatteet ja toteutus kuvattiin todenmukaisesti ja rehellisesti. Kaikki saadut tulokset on julkaistu.

Tiedonkeruun menetelmät ja tutkimuksellisen osion toteutuminen on kuvattu opinnäytetyössä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat tienneet mihin osallistuvat ja minkä vuoksi sekä miten vastauksia tullaan käyttämään. Osallistujat ovat olleet tietoisia omista oikeuksistaan tutkimuksen aikana. Näitä ovat vapaaehtoinen osallistuminen ja kyselyn tai haastattelun keskeyttäminen niin halutessaan ja ettei osallistumisesta tai osallistumatta olemisesta koidu heille mitään haittaa. Vastauksia on käsitelty ainoastaan tutkija ja ne säilytetään ulkopuolisten ulottumattomissa. Tutkimustuloksista ei käy ilmi vastaajien henkilöllisyys. Tutkijan aineistosta tekemät johtopäätökset on perusteltu lähteiden tai vastauksien suorien lainausten avulla. Muiden tutkijoiden tekemää työtä ja tutkimuksia on käsitelty kunnioittavasti ja lähteenä käytetty teksti on merkitty lähdemerkinnöillä.

8.4 Kehittämiprojektin arviointi

Kehittämiprojektin aiheena oleva muutosjohtaminen on tärkeä osa osastonhoitajien johtamisosaamista. Muutos on arkipäivää ja jatkuva osa hoitotyötä. Aiheen valintaan vaikutti myös organisaation tarve muutosjohtamisen sisällön määrittelyyn ja kehittämiseen. Avoimen kyselyn vastausten läpikäyminen osoitti, että oli saatu kerättyä käyttökelpoista materiaalia. Vastaukset olivat samansuuntaisia kirjallisuuden kanssa, tosin eri osa-alueiden painotukset ovat erilaisia. Osaamiskartta liittyy kiinteästi sen organisaation toimintatapoihin, jonka käyttöön kartta laaditaan, joten on hyvä asia, että vastauksista näkyi organisaation muutosjohtamisen erityistarpeet.

Kehittämiprojektin tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttivat toisaalta tutkimustehtävät mutta myös tutkijan henkilökohtaiset mieltymykset ja kokemattomuus tutkijana. Tutkimuksellisessa osiossa käytettiin kahta menetelmää, jotka kuitenkin täydensivät toisi-

aan. Tutkimusmenetelmillä saatiin kerättyä riittävästi tietoa. Tutkimuksen kohdejoukko oli pieni, osittain johtuen myös kohdeorganisaation pienuudesta. Kohdejoukolla on pitkä johtamiskokemus ja omakohtaista tietoa muutosjohtamisesta. Tiedonkeruun tavoitteena oli tuottaa syvällistä ja perusteltua tietoa muutosjohtamisesta, jolloin tutkittavien lukumäärä ei suoraan vaikuta tulosten luotettavuuteen. Kohdejoukko tuottikin asiantuntevaa ja pätevää tietoa muutosjohtamisosaamisesta.

Avoimen kyselyn tutkimuskysymyksiä hiottiin pitkään. Tutkimuskysymysten toimivuutta arvioitiin avoimen kyselyn pilotoinnilla. Pilotointi antoi varmuuden siitä, että tutkimuskysymykset tuottavat haluttua tietoa. Avoin kysely suoritettiin suunnitelmien mukaisesti. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa kaksi viikkoa, mikä oli riittävä aika. Kuusi kyselylomaketta palautettiin annetun ajan puitteissa, eikä tutkija joutunut muistuttamaan vastaajia. Innokkuutta vastata kyselyyn lisäsi se, että tutkija esitteli itsensä ja kehittämisprojektin henkilökohtaisesti kohdejoukolle. Haastavaksi kyselyn analysoinnissa osoittautui vastauksissa käytetty kieli. Neljä henkilöä oli vastannut kyselyyn ruotsin kielellä ja tutkija käänsi ruotsinkieliset vastaukset suomen kielisiksi. Vaikka tutkija pystyi tulkitsemaan ruotsinkielisiä vastauksia, vastausten kääntäminen suomen kielisiksi toi mukanaan riskin väärinymmärryksille. Tutkija oli kuitenkin varannut mahdollisuuden vastausten tarkentamiseen vastaajien kanssa mikäli vastausten tulkinnassa olisi tullut eteen ristiriitaisuuksia. Ristiriitaisuuksia ei ilmennyt.

Haastattelun toteuttamisessa ei ilmennyt häiriöitä. Haastattelutilanne oli rauhallinen eikä tilaan ei kuulunut ääniä ulkopuolelta. Haastattelu äänitettiin mutta äänittäminen ei vaikuttanut häiritsevän haastateltavia. Haastattelu käytiin suomen ja ruotsin kielellä. Haastattelun aikana vastaajien kesken syntyi vapaata keskustelua ja muutosjohtamisen eri osa-alueita pohdittiin syvällisesti. Vastaajat toivat omia mielipiteitään vapaasti esille, mikä oli haastattelun tavoitteena. Tutkija teki ohjaavia ja tarkentavia kysymyksiä, jotka osallistivat myös hieman hiljaisempia vastaajia. Tutkija käänsi haastattelun ruotsinkieliset vastaukset suomenkieliseksi litteroinnin aikana. Haastattelun kääntäminen aikaansaa riskin väärinymmärryksille mutta tutkija oli kuitenkin varannut mahdollisuuden vastausten tarkentamiseen tiedonantajien kanssa mikäli vastausten tulkinnassa olisi tullut eteen ristiriitaisuuksia. Tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan tarvinnut käyttää. Tutkittavien luottamusta tutkijaan lisäsi se, että tutkija oli tuttu ja saman organisaation palveluksessa.

Kerätyn aineiston analyysiä kuvattiin lopullisessa raportissa. Kerättyä aineistoa verrattiin kirjallisuuskatsauksen aineistoon. Kerätystä aineistosta tehdyt päätelmät ja tulkinnat

pohjautuvat kirjallisuuskatsaukseen. Raportissa käytettiin suoria lainauksia, jotka lisäävät päätelmien luotettavuutta. Osaamiskartan laatimisessa ovat olleet mukana ne henkilöt, jotka sitä tulevat käyttämään, mikä lisää osaamiskartan luotettavuutta. Valmista osaamiskarttaa muokattiin ohjausryhmän palautteen perusteella käytettävyyden lisäämiseksi. Osaamiskartasta laaditaan myös ruotsinkielinen versio, jotta voidaan helpottaa ruotsinkielisten osastonhoitajien osaamiskartan käyttämistä.

Tutkija oppi hakemaan tutkittua tietoa erilaisista aineistoista. Aineiston käsittelyyn ja tiedon yhdistämiseen sekä tutkimustulosten analysointiin liittyvät taidot kehittyivät kehittämisprojektin aikana. Tieteelliset tutkimusmenetelmät tulivat tutummiksi ja tutkimustehtävien ja tutkimuskysymysten laatiminen kehittyi. Tietämys osastonhoitajan muutosjohtamisesta lisääntyi huomasti. Myös asiatekstin kirjoittaminen ja kirjallisen työn ulkoonäköön liittyvien ohjeiden noudattaminen parantuivat.

Projektipäällikkönä toimiminen opetti projektin hallinnassa tarvittavia taitoja kuten projektin suunnittelu, toteuttaminen ja tulosten arviointi. Kehittämisprojektin johtaminen opetti kommunikointia ja tiedottamista projektiorganisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Kokoustekniikka ja kokouksien johtaminen kehittyi. Projektipäällikkö oppi pyytämään apua sitä tarvitessaan eikä jäänyt yksin puurtamaan projektin ongelmakohtien parissa. Kyky ottaa vastaan palautetta ja oman toiminnan reflektointi parantuivat. Opinnäytetyön myötä oman työn altistaminen arvioinnille tuli arkipäiväiseksi tapahtumaksi ja arvioinnin myötä kyky katsoa asioita monesta eri näkökulmasta parantui. Projektipäällikkyydessä korostui päällikön vastuu projektin suunnittelusta organisaation tarpeista lähtien, projektin toteuttamisesta ja projektin aikataulun noudattamisesta ja näihin seikkoihin liittyvästä päätöksenteosta.

8.5 Johtopäätökset

Muutos on arkipäivää ja esimiehen tulee osata johtaa muutosta. Muutosjohtaminen on vaativa osa johtamistyötä ja esimiehen pitää huolehtia johtamisosaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä sekä oppia jo toteutetuista muutoksista.

Tärkein yksittäinen toiminto muutosta johdattaessa on tiedottaminen. Osastonhoitajan tulee huolehtia henkilökunnan riittävästä, ajantasaisesta ja todenmukaisesti tiedottami-

sesta. Osastonhoitaja käyttää sekä kirjallisia, että suullisia tiedotustapoja, jotta tavoittaa paremmin tiedon vastaanottajat.

Osaamiskartta on apuväline, jota osastonhoitaja voi käyttää muutosjohtamisosaamisensa arviointiin ja kehittämiseen. Osastonhoitajalta vaaditaan halua tehdä itsearviointia ja kehittyä. Avainasiaksi nousee, miten tehtyä itsearviointia käytetään hyväksi muutosjohtamisosaamisen kehittämisessä.

Osastonhoitajan pitää saada omalta esimieheltään tukea, kiitosta ja rakentavaa palautetta muutosjohtamisosaamisestaan. Saatu palaute lisää edelleen osastonhoitajan käsityksiä omasta muutosjohtamisosaamisestaan ja toimintatavoistaan. Osastonhoitajan ja hänen esimiehensä tulee yhdessä pohtia osastonhoitajan kehittymistarpeita ja sitä, miten niihin vastataan.

Laadittu osastonhoitajan osaamiskartta on käyttökelpoinen siinä organisaatiossa, mihin se on laadittu. Osaamiskartta koostuu tämän hetkisistä muutosjohtamisen kuvauksista. Nämä kuvaukset muuttuvat ajan myötä ja tiedonantajien vaihtuessa. Myös toteutetut muutokset muuttavat muutosjohtamisen kuvauksia.

8.6 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksia ovat osaamiskartan vaikutus osastonhoitajan muutosjohtamisosaamisen kehittämiseen, alaisten mielipiteet osastonhoitajan muutosjohtamisosaamisesta, osastonhoitajien saama tuki muutosta johtaessaan sekä osastonhoitajien käsitys muutosjohtamisen vaikuttavuudesta.

LÄHTEET

Benner, P. 1989. Aloittelijasta asiantuntijaksi. Helsinki: WSOY.

Collins, J. 2004. Defining Superior Leadership for the Next Generation. Management Quarterly; Vol. 45, no. 2. ABI/INFORM Collection pg. 22-29

Erwin, D. 2010. Changing Organizational Performance: Examining the Change Process. Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare. Vol. 87, no. 3.

Havusela, M. 2010. Muutosprosessin implementointi ja johtaminen terveydenhuollon välityspalveluissa. Pro Gradu- tutkielma. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto.

Heiskanen, TM. 2014. Lähijohtajan työn sisältö ja ajankäyttö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro gradu- tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Terveystieteiden tiedekunta.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sahavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita: Helsinki.

Hämäläinen, T. 2014. Muutosjohtaminen kehittämisotteena: tutkimus muutosjohtaminen arkipäivästä. Maisterin tutkinnon tutkielma. Johtamisen laitos. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5.painos. Helsinki.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-instituutti Oy: Helsinki.

Iharvaara, O. 2013. Esimies tukijana ja kannustajana muutosprosessin johtamisessa – vanhus-ten kotihoidon hoitajien kokemukset. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden yksikkö. Hoitotiede. Tampereen yliopisto.

Isola, M. 2008. Onnistunut muutos: edellytykset ja osatekijät. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu –tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu.

Juuti, P. 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa P. Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto JTO, 154- 166.

Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava: Helsinki.

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

Kinnula, P.; Malmi, T. & Vauramo, E. 2015. Miten sote-uudistus toteutetaan? kaks – Kunnallissalan kehittämissäätiö. Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 91. Pole-Kuntatieto Oy. Vammalan Kirjapaino Oy: Sastamala.

Koivuselkä, J. 2007. Osastonhoitajan tehtävät ja yksilövastuinen hoitotyö. Pro gradu – tutkielma Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto.

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

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede. Vol 11, No 1, 3-12.

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede. Vol 18, No 1, 37- 45.

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

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvluista 980/2012. Annettu Helsingissä 28.12.2012. Viitattu 2.12.2015. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>.

Lee, V.; Ridzi, F; .Lo, A. & Coskun, E. 2011. A healthcare case study of team leader style and change management. Journal of Organizational Change Management. Vol. 24 No. 6, 2011 pp. 830-852.

Lunden, A. 2012. Osastonhoitajien työtehtävien jakautuminen – Mitä osastonhoitajat tekevät? Pro gradu– tutkielma. Terveystieteiden yksikkö. Hoitotiede. Hoitotyön johtamisen koulutusohjelma. Tampereen yliopisto.

MacPhee, M. & Suryaprakash, N.2012. First-line nurse leaders' HealthKit-care change management initiatives. Journal of Nursing Management, 2012, 20.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum: Helsinki.

Meyer, C. & Stensaker, I. 2006. Developing Capacity for Change. Journal of Change Management Vol. 6, No. 2, 217–231, June 2006

Narinen, A. 2000. Terveystuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Norbacka, J. 2012. Osastonhoitajien lähijohtamiseen kohdistuvat odotukset osastonhoitajien kokemana – "Läsnäolokin on työtä". Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden yksikkö. Hoitotiede. Tampereen yliopisto.

Pakkanen, SM. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä - osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvostarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetytjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Pro gradu-tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveystuohjantamisen laitos. Terveysthallintotiede. Itä-Suomen yliopisto.

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2006a. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki. WSOY.

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2006b. Tutkimussuunnitelman laadinta kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Teoksessa: Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Toim.: Paunonen & Vehviläinen -Julkunen. WSOY: Helsinki.

Portoghese, I.; Galletta, M.; Battistelli, A.; Saiani, L.; Penna, M. & Allegrini, E. 2012. Change-related expectations and commitment to change of nurses: the role of leadership and communication. *Journal of Nursing Management* 2012: 20.

Pöysti, T.; Niiranen, A. & Haveri, A. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja itsehallinto-alueiden perustamisen sekä aluehallintouudestuksen valmistelu. Sosiaali- ja terveystieteiden raportteja ja muistioita 2015:36. Selvityshenkilöhanke. Helsinki.

Raaseporin kaupunki. 2015. Raasepori 2020- kaupunki suurten muutosten edessä. Viitattu 24.1.2017. <http://www.raasepori.fi/etusivu/10998-raasepori-suurten-muutosten-edessa-19-11-2015>

Raaseporin kaupunki. 2016. Vanhuspalvelut. Viitattu 28.1.2017. <http://www.raasepori.fi/vanhusten-huolto>

Rantanen, A-L 2012. Kokemuksia organisaatio-muutoksesta ja muutosjohtajuudesta yhdessä sairaanhoitopiirissä 1991–2002. Pro gradu – tutkielma. Terveystieteiden yksikkö .Tampereen yliopisto,

Ruoholinna-Jakonen, T. 2004. Dokumentoinnista aitoon dialogiin tutkimus terveydenhuollon osastonhoitajien käsityksiä hyvästä hoitotyön johtamisesta. Pro gradu tutkielma. Kasvatustieteen tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Salmela, S.; Eriksson, K. & Fagerström, L. 2011. Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders' main tasks and roles during a change process. *Journal of advanced Nursing*. Blackwell Publishing Ltd.

Silfverberg, P. 2005. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Viitattu 12.01.2016. www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2015. Kaste-ohjelma. Hankkeet ja säädösvalmistelu. <http://stm.fi/hankkeet/kaste-ohjelma>. Viitattu 2.12.2015

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2016. Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja edistetään kaikenikäisten omaishoitoa. Hankkeet ja säädösvalmistelu. <http://stm.fi/hankkeet/koti-ja-omaishoito>. Viitattu 12.01.2017

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. & Kuntaliitto. 2015. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2013:11. Viitattu 2.12.2015. <https://www.julkari.fi/handle/10024/110355>.

Sosiaalitalo. 2015. Länsi- ja Keski- Uudenmaan 13 kunnan yhteinen kotona kotoa kotiin- kehittämisohjelma. Viitattu 28.1.2017. <http://docplayer.fi/3193871-Kotona-kotoa-kotiin-lansi-ja-keski-uudenmaan-osakokonaisuus.html>

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

Tarhonen, T. 2013. Gerontologinen osaaminen hoitotyössä. Pro gradu –tutkielma. Hoitotiede. Preventiivinen hoitotiede. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 2. painos. Edita: Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtamisessa teoriasta käytäntöön. Infor.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Terveystieteen laitos. Lääketieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto

Vuorinen, M. 2014. Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa – Case: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri. Pro Gradu- tutkielma. Kauppakorkeakoulu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Väisänen, L. 2009. Herkkyyttä olla läsnä. Osastonhoitajien kokemuksia henkilöstöjohtamis-osaamisestaan. Pro gradu tutkielma. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto.

Avoim kyselylomake

Turun ammattikorkeakoulu

25.08.2016

Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö/ Minna Yli-Tainio

Osastonhoitajan muutosjohtamisosaaminen

Kysely

Taustatiedot

Ikä _____

Koulutus _____

Työkokemus hoitoalalla _____

Työkokemus esimiehenä _____

Viestintä

1. Mistä asioista osastonhoitajan tulisi tiedottaa muutosprosessin aikana?

2. Mitä tiedotustapoja osastonhoitajan tulisi käyttää?

Ammattiosaaminen

3. Millaisia taitoja muutoksen johtaminen vaatii osastonhoitajalta?

Perustehtävän turvaaminen

4. Miten osastonhoitaja voi ylläpitää hoitotyön laatua muutoksen aikana?

Itsensä johtaminen

5. Miten osastonhoitaja huolehtii omasta johtamisosaamisestaan?

6. Miten osastonhoitajan tulisi huolehtia omasta jaksamisestaan muutosprosessin aikana?

Henkilökunnasta huolehtiminen

7. Miten osastonhoitaja voi tukea alaisiaan muutosprosessin aikana?

8. Miten osastonhoitaja voi edistää alaisiensa sitoutumista muutokseen?

Yhteistyö

9. Millaisia yhteistyötaitoja osastonhoitajalla tulisi olla?

10. Millainen yhteistyö muiden yksikköjen tai asiantuntijoiden kanssa edistää muutosta?

Muutoksen hallinta

11. Miten osastonhoitaja tulisi valmistautua tulevaan muutosprosessiin?

12. Mitkä asiat ovat tärkeitä muutoksen toteuttamisvaiheessa?

13. Miten muutosprosessin onnistumista ja muutoksen vaikutuksia tulisi arvioida?

Kiitos vaivannäöstäsi!

Fokusryhmähaastattelun runko

Viestintä

- Asiakslähtöisyys
- Omaisille tiedottaminen
- Henkilökunnan tiedonsaannin varmistaminen

Ammattiosaaminen

- Muutosvastarinnan työstäminen
- Henkilökunnan osallistaminen
-

Perustehtävän turvaaminen

- Sairauspoissaolot, kaatumiset, lääkepoikkeamat

Itsensä johtaminen

- Määrittele itsensä johtaminen
- Oman esimiehen antama palaute
- Kehityskeskustelut

Henkilökunnasta huolehtiminen

- Hyvä ilmapiiri

Yhteistyö

- Kenen kanssa
- Miten

Muutoksen hallinta

- Tehdyt päätökset ovat lopullisia

Kolme tärkeintä asiaa muutosjohtamisessa

Osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta

Osaamiskartan avulla voit arvioida omaa muutosjohtamisosaamistasi. Valitse muutosjohtamista koskevia kuvauksia parhaiten vastaava osaamistasosi. Osaamistasoja on neljä.

Aloittelijan (1) toiminta perustuu teorian tietoon ja sääntöihin, hänellä ei ole käytännön kokemusta mitattavasta asiasta.

Harjaantujan (2) toiminta täyttää vähimmäisvaatimukset, hänellä on käytännön kokemusta mitattavasta asiasta, hän pystyy havaitsemaan toistuvia merkityksellisiä ilmiöitä.

Osaaja (3) näkee tilanteet kokonaisuuksina ja hänen toimintansa ja päätöksenteko perustuu aikaisempiin kokemuksiin mitattavasta asiasta.

Asiantuntija (4) käyttää hyväkseen laajan kokemuksen mukanaan tuomaa intuitiota ja hänen toimintaansa ohjaa mitattavan asian kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärtäminen.

Mikäli osaamistasosi on 1-3, muutosjohtamisosaamisesi kaipaa kehittämistä kyseisellä osa-alueella.

Ammattiosaaminen	Aloittelija 1	Harjaantuja 2	Osaaja 3	Asiantuntija 4
Ylläpidän omaa innostusta muutoksesta				
Toimin rauhallisesti				
Toimin joustavasti				
Olen kärsivällinen				
Johdan avoimesti				
Toimin tasapuolisesti				
En pelkää konflikteja				
Valmistaudun käsittelemään muutosvastarintaa				
Pystyn käsittelemään negatiivista palautetta				
Toimin esimerkkinä				
Osaan johtaa ryhmätyöskentelyä				

	Aloittelija 1	Harjaantuja 2	Osaaja 3	Asiantuntija 4
Toimin järjestelmällisesti				
Toimin määrätietoisesti				
Selkeytän muutosta koskevat odotukset ja hyödyn alaisille				
Olen luotettava				
Kannustan ja motivoin alaisiani				
Olen kokenut muutosjohtaja				
Minulla on hyvät sosiaaliset taidot				
Mahdollistan alaisten osallistumisen muutokseen				
Välitän turvallisuutta alaisilleni				
Annan palautetta alaisilleni				
Tunnistan muutokset alaisten voinnissa				
Olen läsnä yksikön arjessa				
Työstän yhdessä henkilökunnan kanssa muutosvastarintaa				
Hahmotan muutoksen tarpeen ja toteutuksen itse				
Itsensä johtaminen	Aloittelija 1	Harjaantuja 2	Osaaja 3	Asiantuntija 4
Minulla on selkeä ammattirooli				
Kestän stressiä				
Päivitän johtamisosaamistani				
Pyydän apua ja ohjausta tarvitessani				
Tunnen itseni, omat kykyni ja voimani				
Keskustelen ajankohtaisista asioista esimieheni kanssa				

Haen vertaistukea muilta osastonhoitajilta				
Osaan priorisoida				
	Aloittelija 1	Harjaantuja 2	Osaaja 3	Asiantuntija 4
Kestän arvostelua				
Olen tietoinen omista arvoistani				
Opin saamastani palautteesta				
Huolehdin johtamistehtävistäni				
Huolehdin omasta hyvinvoinnistani				
Käytän asiantuntijoita apuna muutosprosessissa				
Osaan delegoida				
Osaan erottaa työn ja vapaa-ajan toisistaan				
Annan ajatustyölle aikaa				
Reflektoin omaa toimintaani				
Pyydän palautetta esimieheltäni				
Olen armollinen itselleni				
Annan muutokselle aikaa				
Viestintä	Aloittelija 1	Harjaantuja 2	Osaaja 3	Asiantuntija 4
Tiedotan muutoksen syystä				
Tiedotan muutoksen tavoitteista				
Tiedotan muutoksen toteutuksesta				
Tiedotan muutoksen arviointitavoista				
Tiedotan miten muutos vaikuttaa työhön				
Muistutan henkilökuntaa jo aikaansaaduista muutoksista				
Kerron muutoksesta selkeästi ja yksiselitteisesti				

Tiedotan muutoksesta rehellisesti				
Huolehdin että yksikössä on yksi virallinen tiedotusreitti				
	Aloittelija 1	Harjaantuja 2	Osaaja 3	Asiantuntija 4
Tiedotan muutoksen kannalta oleellisista asioista				
Tiedotan ajankohtaisista asioista				
Tiedotan muutoksesta kirjallisesti				
Tiedotan muutoksesta suullisesti ryhmässä ja yksilökeskusteluissa				
Tiedotan muutoksesta asiakkaille ja omaisille vastaanottajalähtöisesti				
Valmistaudun asiakkaiden, omaisten ja alaisten kysymyksiin				
Korostan alaisten omaa vastuuta ottaa selville tarvittava tieto				
Perustehtävän turvaaminen muutoksen aikana	Aloittelija 1	Harjaantuja 2	Osaaja 3	Asiantuntija 4
Arvioin perustehtävän toteutumista mittareilla kuten sairauspoissaolojen, kaatumistapaturmien ja lääkepoikkeamien lukumäärän avulla				
Huolehdin selkeästä työjaosta muutoksen aikana				
Huolehdin että resurssit riittävät muutoksen ja perustehtävän toteuttamiseen				
Toimin esimerkkinä				
Osallistun hoitotyöhön muutoksen aikana				
Osallistun toimintatapojen muuttamiseen				
Keskustelen henkilökunnan kanssa hoidon laadusta muutoksen aikana				

Puutun henkilökunnan välisiin konflikteihin				
Henkilökunnasta huolehtiminen	Aloittelija 1	Harjaantuja 2	Osaaja 3	Asiantuntija 4
Tunnen alaisieni vahvuudet ja heikoudet				
Kartoitan henkilökunnan mielipiteitä muutoksesta				
Annan aikaa keskustelulle				
Annan positiivista palautetta				
Annan palautetta rakentavasti				
Puutun ilmeneviin ongelmiin				
Huolehdin että henkilökunta saa tarvitsemaansa koulutusta				
Luon yksilöllisen suhteen alaisiini				
Edistän henkilökunnan yhteenkuuluvuuden tunnetta				
Annan aikaa henkilökunnan kysymyksille				
Toteutan kehityskeskusteluja				
Säilytän positiivisen asenteen muutokseen				
Kiitän henkilökuntaa hyvin tehdystä työstä				
Luotan alaisiini				
Hyödynnän henkilökunnan esittämiä ongelmien ratkaisuja				
Luon yhteisen vision siitä mihin muutos johtaa				
Korostan positiivisia asioita yksikön toiminnassa				
Yhteistyö	Aloittelija 1	Harjaantuja 2	Osaaja 3	Asiantuntija 4

Pystyn työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa				
Hyväksyn erilaiset mielipiteet				
Pystyn kommunikoidaan erilaisten ihmisten kanssa				
Olen helposti lähestyttävä				
Osaan työskennellä tiimissä				
Tunnen yksikköni toiminnan vahvuudet ja heikkoudet				
Tunnen muiden yksikköjen tai yhteistyötahojen toimintatavat				
Pyydän asiantuntija-apua tarvittaessa				
Olen avoin uusille ideoille				
Käytän hyväkseni toisten yksikköjen hyviä toimintatapoja				
Muutoksen hallinta	Aloittelija	Harjaantuja	Osaaja	Asiantuntija
	1	2	3	4
Hankin aktiivisesti tietoa muutoksesta				
Selkeytän itselleni miksi muutos on tarpeellinen				
Tiedän mitä yhteiskunnassa tapahtuu ja millaisia muutoksia on tulossa				
Asetan muutokselle selkeät tavoitteet				
Laadin muutosaikataulun				
Laadin muutossuunnitelman				
Laadin yhdessä henkilökunnan kanssa muutoksen toteuttamissuunnitelman				
Laadin muutoksen arviointisuunnitelman				
Valmistaudun henkilökunnan kysymyksiin				
Osallistun aktiivisesti muutosprosessin toteuttamiseen				

Muistutan yhä uudelleen muutoksen tärkeydestä				
Huolehdin että muutosaikataulua noudatetaan				
	Aloittelija 1	Harjaantuja 2	Osaaja 3	Asiantuntija 4
Havainnoin muutoksen myötä syntyneitä koulutustarpeita				
Huolehdin, että yksikössä on nimetty eri tehtäville vastuuhenkilöt				
Huolehdin että uusia toimintatapoja noudatetaan				
Opin toteutetusta muutosprosessista				
Arvioin muutostavoitteiden saavuttamista				
Arvioin muutoksen vaikutuksia				
Arvioin henkilökunnan toimintaa muutoksen aikana				
Arvioin resurssien riittävyyttä muutoksen aikana				

Suostumuslomake, avoin kysely

Turun ammattikorkeakoulu

25.08.2016

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö/ Minna Yli-Tainio

Osastonhoitajan muutosjohtamisosaaminen- osaamiskartan laatiminen

Hyvä vastaaja!

Tämä kysely liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytetyöhön. Opinnäytetyöni ohjaaja on Anssi Lähde, Turun ammattikorkeakoulu/Terveysala.

Kohteliaimmin pyydän Sinua osallistumaan kyselyyn, jonka tavoitteena on laatia osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta. Tarkoituksena on kehittää osastonhoitajan muutosjohtamisosaamista. Opinnäytetyö liittyy itsenäisenä osana Kotona Kotoa Kotiin- hankkeeseen. Lupa aineiston keruuseen on saatu Raaseporin kaupungilta.

Sinun osallistumisesi kyselyyn on erittäin tärkeää, jotta muutosjohtamisosaamisesta saada mahdollisimman laaja kokonaiskuva. Kyselyn tulokset tullaan raportoimaan niin, ettei yksittäinen haastateltava ole tunnistettavissa tuloksista. Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Sinulla on oikeus keskeyttää kysely ja kieltää käyttämästä Sinuun liittyvää aineistoa, jos niin haluat. Kyselylomakkeita käsittelee ainoastaan tutkija.

Suostumuksesi vastaukseesi käyttämiseen opinnäytetyössäni vahvistat allekirjoittamalla alla olevan Tietoinen suostumus kyselyyn – osan ja palauttamalla sen kyselylomakkeen kanssa.

Osallistumisestasi kiittäen

Minna Yli-Tainio

YAMK- opiskelija

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

p. xxx xxxxxxxx

minna.ylitainio@xxx.xxxx.fi

Tietoinen suostumus kyselyyn

Olen saanut riittävästi tietoa Minna Yli- Tainion opinnäytetyöstä ja suostun siihen, että vastauksiani käytetään opinnäytetyössä.

Päiväys _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

Kutsu fokusryhmähaastatteluun

Hei,

lähestyn Sinua taas opiskeluuni liittyvän opinnäytetyön puitteissa. Kirjallinen kysely tuotti hyvää ja monipuolista tietoa muutosjohtamisesta, kiitos kaikista vastauksista!

Nyt vuorossa olisi ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelun aikana on tarkoitus tarkentaa ja syventää vielä lisää muutosjohtamiseen liittyviä asioita. Ryhmähaastatteluun osallistuu 5 henkilöä ja se kestää noin tunnin. Haastattelu tullaan äänittämään.

Pyydän nyt Sinua osallistumaan ryhmähaastatteluun. Tarvitsen kipeästi tietojasi ja kokemuksiasi, jotta saan mahdollisimman laajan kuvan osastonhoitajan muutosjohtamisesta.

Ryhmähaastattelu on 22.11.2016 klo. 13.30, Mariakodin ruokasalin kabinetissa. Ilmoita mielellään tämän viikon aikana (ad. 4.11.) osallistutko ryhmähaastatteluun.

Yhteistyöterveisin Minna Yli-Tainio

Suostumuslomake, fokusryhmähaastattelu

Opinnäytetyön nimi: Osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskartta

Päiväys: 22.11.2016

Hyvä vastaaja

Kohteliaimmin pyydän Sinua osallistumaan ryhmähaastatteluun, jonka tavoitteena on kerätä tietoa osastonhoitajan muutosjohtamisosaamisesta. Ryhmähaastattelu nauhoitetaan ja nauhoitusta käytetään hyväksi osastonhoitajan muutosjohtamisen osaamiskarttaa laadittaessa. Nauhoitusta ja kerättyjä tietoja käsittelee ainoastaan tutkija. Tiedonkeruun tulokset kirjataan opinnäytetyöhön. Tutkimusluvan on myöntänyt Raaseporin kaupungin vanhuspalvelupäällikkö toukokuussa 2016. Suostumuksesi haastateltavaksi ja kerätyn tiedon käyttämiseksi opinnäytetyössä vahvistat allekirjoittamalla alla olevan Tietoinen suostumus haastateltavaksi -osan ja antamalla sen haastattelijalle.

Haastattelun tulokset tullaan raportoimaan niin, ettei yksittäinen haastateltava ole tunnistettavissa tuloksista. Sinulla on täysi oikeus keskeyttää haastattelu ja kieltää käyttämästä Sinuun liittyvää aineistoa, jos niin haluat.

Tämä aineiston keruu liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaaja on Anssi Lähde, Turun amk/Terveysala

Osallistumisestasi kiittäen

Minna Yli-Tainio

Terveydenhoitaja/ yamk-opiskelija

Yhteystiedot

minna.ylitainio@xxx.xxxxxxxx.fi

Tietoinen suostumus haastateltavaksi

Olen saanut riittävästi tietoa Osastonhoitajan muutosjohtamisosaaminen- osaamiskartan laatiminen opinnäytetyöstä, ja siitä tietoisena suostun haastateltavaksi sekä annan luvan käyttää kerättyä tietoa opinnäytetyössä.

Päiväys _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____