



LAUREA

ONNISTUNEEN MUUTOSJOHTAMISEN
EDELLYTYKSET



Pulkkinen Suvi

Laurea Tikkurila 2010

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Tikkurila

Onnistuneen muutosjohtamisen edellytykset

Suvi Pulkkinen
Terveiden edistäminen ja
johtaminen sosiaali- ja terveysalalla
Opinnäytetyö
Syyskuu 2010

Tekijä Suvi Pulkkinen

Onnistuneen muutosjohtamisen edellytykset

Vuosi 2010

Sivumäärä 72

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksiä ja tavoitteena hyödyntää saatua tietoa Askolan kunnassa sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosessissa. Työssä haettiin vastausta kysymykseen: Minkälaiset tekijät edistävät onnistunutta muutosjohtamista? Tiedonkeruumenetelmänä oli kirjallisuuskatsaus ja aineisto analysoitiin induktiivisesti käyttäen sisällönanalyysimenetelmää. Aineiston muodostivat 28 tieteellistä tutkimusta, joista kotimaisia tutkimuksia oli 19 ja kansainvälisiä kahdeksan tutkimusta.

Kirjallisuuskatsauksen luonteen mukaisesti tutkimukset etsittiin systemaattisella haulla elektronisista tietokannoista: Chinal, Medline ja Medic määriteltyjen kriteerien mukaan. Hakusanoina käytettiin esimies, johtaminen, muutosjohtaminen, organizational change, personel administrative, leaderchip ja management. Lisäksi yliopistojen verkkosivuilta löydetyillä kahdella tutkimuksella täydennettiin tutkimusaineistoa. Kirjallisuuskatsauksen valituista tutkimuksista yhdessätoista oli käytetty kvalitatiivista ja seitsemässä tutkimuksessa kvantitatiivista lähestymistapaa. Neljässä tutkimuksessa oli aineisto kerätty triangulaatiota käyttäen. Opinnäytetyön aineistossa on kuusi tieteellistä artikkelia, joista ei ilmennyt käytettyä metodologista lähestymistapaa.

Aineiston analyysin perusteella muodostui induktiivisesti kolme pääluokkaa, jotka ovat suunnitelmallisuus, tiedottaminen ja arviointi. Suunnitelmallisuus tarkoittaa henkilöstön tunteiden huomioimista, esimiehen roolimallia, henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua ja henkilöstön mukaan ottamista muutoksen suunnitteluun sekä organisaation kulttuuristen tekijöiden huomioimista.

Tiedottaminen toimii voimavarana ja perustana muutoksen onnistumiselle. Tiedottamisen avulla sidotaan organisaation toiminnat yhteen. Organisaation päämäärät ja arvot tiedotetaan henkilöstölle. Avoin ja ajantasainen tiedottaminen lisää luottamusta esimiehen ja henkilöstön välillä sekä vähentää huhujen leviämistä. Tiedottamisessa on tärkeää perustella muutosta, jotta henkilöstö ymmärtää muutoksen välttämättömyyden ja sitoutuu siihen.

Arviointi tukee muutoksen onnistumista ja toimii esimiehen apuvälineenä muutoksen edistymiseksi. Arvioinnin avulla voidaan muutoksen suunnitelmia tarvittaessa muuttaa. Muutosta arvioidaan eri näkökulmista, koska eri toimijat näkevät asian eri tavoin. Muutoksen suunnitteluvaiheessa laaditaan jo etukäteen arviointisuunnitelma, josta ilmenee arvioinnin alustavat kohteet ja menetelmät.

Avainsanat: johtaminen, muutosjohtaminen, kirjallisuuskatsaus

Suvi Pulkkinen

Literary review of change management requirement

<u>Year</u>	<u>2010</u>	<u>Pages</u>	<u>72</u>
-------------	-------------	--------------	-----------

The purpose of this study was to describe a good change management. The study aimed at clarifying what kind of factors work for change management. The material was collected a literary review and analysed by inductive content analysis. Following a literary review, material was looked up through a systematic search from the electronic databases Chinal, Medline and Medic. The review is made up of 28 scientific articles.

The results of study show that systematic planning, communication and evaluation are important aspect of change management. Systematic planning takes into account the staff`s feelings during change, applies fair-minded management and a culture of dialogue.

Communicating information creates empowerment, and it forms the base of successful change. Communication ties together the different functions of the organization. Aims and values are communicated to the staff. Open and realtime communication builds trust between staff and superiors. Knowing the reasons for the change helps staff understand and commit to it.

Evaluating the process enables superiors see how well change has progressed. Superiors can alter plans when needed. The change is evaluated from different perspectives, because people see things differently. While planning the change, it is already important to think ahead about what should be measures and how.

Key words: Management, change management, literary review

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	5
1.1 Opinnäytetyön tausta	5
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymys	7
2 JOHTAMINEN JA MUUTOS KÄSITTEINÄ	7
3 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET RATKAISUT	9
4 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	11
4.1 Muutoksen suunnitelmallisuus	11
4.1.1 Henkilöstön tunteiden huomioiminen muutoksessa	12
4.1.2 Henkilöstön kokema oikeudenmukaisuus muutoksessa	15
4.1.3 Esimiehenä muutoksen johtamisessa	18
4.1.4 Henkilöstön osallistaminen ja kulttuuriset tekijät muutoksessa	22
4.2 Muutoksesta tiedottaminen	27
4.3 Muutoksen arviointi	31
5 POHDINTA	32
5.1 Eettisyys ja luotettavuus kysymykset	32
5.2 Tulosten merkitys	33
5.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimushaasteet	36
LÄHTEET	37
Liite 1: Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen kansalliset tutkimukset	42
Liite 2: Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen kansainväliset tutkimukset	66
Liite 3: Kategoriat	71

1 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tässä opinnäytetyössä selvitetään onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksiä. Tavoitteena on, että tuotettua tietoa hyödynnetään Askolan kunnassa sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosessissa. Hoitotyön lähiesimiesten, joita esimerkiksi osastonhoitajat edustavat (Narinen 2000), tehtävänä on motivoida ja kannustaa henkilöstöä muutokseen sekä johtaa hoitotyötä asiantuntevasti, määrätietoisesti ja eettisesti.

Askolan kunnassa yhdistetään kotipalvelu ja kotisairaanhoido kotihoidoksi syksyllä 2009, jolla tavoitellaan kustannustehokkuutta palvelutasoa heikentämättä sekä palvelutuotannon yhdenmukaisuutta ja johtamisen tehostamista. Nopean reagoimisen mahdollistaminen toimintaympäristön muutoksiin nähdään myös tärkeäksi samoin kuin asukas- ja asiakasryhmien erityispiirteiden huomioon ottaminen.

Opinnäytetyön lähtökohtina ovat olleet opinnäytetyöntekijän henkilökohtaiset kokemukset hoitotyön muutosproesseista ja tutkimustieto terveydenhuollon 2000-luvun muutoksista. Terveydenhuollossa tapahtuneita muutoksia ovat aiheuttaneet esimerkiksi kansalaisten muuttuneet terveystarpeet, terveyttä koskevan tiedon lisääntyminen, tieto- ja viestintäteknikka sekä palveluiden ja organisaatioiden toimintauudistukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003; ks. myös Vuorinen 2008:15.)

Terveydenhuollon muutosten myötä ovat kotihoidon sisältö, toteutus ja organisointi olleet muutosten kohteena. Monissa kunnissa sosiaali- ja terveystoimi on yhdistetty ja sen seurauksena kotipalvelu ja kotisairaanhoido yhdistetty kotihoidoksi. Kotiin annettavia palveluita on supistettu, palvelurakenne on muutettu enemmän avohoitopainotteiseksi ja asiakasrakenne on muuttunut vanhusvoittoiseksi. (Sinkkonen, Tepponen, Paljärvi & Rissanen 2001: 177-178.)

Kuntien vaikea taloustilanne vaatii myös terveydenhuollon toimintojen tarkistamista ja tehostamista. Muutokset asettavat haasteita johtamiselle, jossa pelkkä toimintojen sujuvuudesta huolehtiminen ei enää riitä. Johtamisen työkaluiksi tarvitaan tutkittuja ja toimivia malleja. Mallit eivät kuitenkaan saa muutosta aikaan, vaan muutoksen on tapahduttava organisaation rakenteissa, toimintatavoissa ja arvoissa (Vuorinen 2008:15; Peltonen 2007: 132).

Muutoksen johtamisen ja johtajuuden etiikka koostuu eettisistä teorioista, henkilöstön oikeudenmukaisesta kohtelusta (Wiili-Peltonen 2004:130) ja erilaisten kulttuurien huomioimisesta, erityisesti yhdistettäessä organisaatioita (Taskinen 2005:68). Tämän takia johtajuutta arvioidaan myös hyvän ja pahan, oikean ja väärän, oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden näkökulmista (Lämsä & Hautala 2005: 237-238).

Eettisistä teorioista transformationaalinen teoria sopii muutosjohtamiseen, jonka mukaan prosessissa kehittyvät sekä johtaja että johdettava. Johtajat toimivat muutoksen eteenpäin viejinä, hyvinä roolimalleina sekä pystyvät luomaan ja viestittämään selkeän vision organisaatiolle. Tätä johtajuuden mallia kuvataan ihanteelliseksi, innoittavaksi, älyllisesti stimuloivaksi ja yksilöt huomioon ottavaksi. (Lämsä & Hautala 2005: 242- 243; Sydänmaanlakka 2004: 42-43.)

Oikeudenmukainen johtaminen korostuu muutoksessa (Wiili-Peltonen 2004:130). Aristoteleen (1989: 85) mukaan oikeudenmukaisuus sisällyttää itseensä kaikki hyveet. Paras ei ole se, jonka hyveellisyys rajoittuu omaan elämään, vaan se, joka toimii hyveellisesti myös suhteessa muihin. Oikeudenmukainen kohtelu on tärkeää, koska se viestittää ihmisille heidän asemastaan ja arvostuksestaan työyhteisössä. Oikeudenmukaisten periaatteiden noudattaminen auttaa ihmisiä tulevaisuuteen suuntautumisessa ja mahdollistaa tulevien tapahtumien ja omien tekojen seurausten ennakoimisen. Oikeudenmukaisuuden kokeminen työorganisaatiossa on tuloksellisuuden ja sosiaalisen pääoman muodostumisen voimalähde, joka mahdollistaa työskentelyn yksilötasolla ja on välttämätön luottamuksen syntymiselle ja kehittymiselle. (Kivimäki ym. 2005: 154; Elovainio & Kivimäki 2004: 56.)

Työyhteisöissä oikeudenmukaisiksi piirteiksi painotetaan mielipiteiden huomioimista, kuulluksi tulemista, sääntöjen yhdenmukaisuutta, päätöksenteon puolueettomuutta sekä päätösten selkeyttä ja informaatiota niille, joita päätökset koskevat. Työyhteisöt, joissa oikeudenmukaisuus ei toimi, koetaan hallitsemattomaksi ja ennakoimattomaksi. (Elovainio & Kivimäki 2004: 52-53.) Periaatteet muutosprosessissa tulisi sovittaa yhteen organisaation henkilöstön eettisten arvojen kanssa (Wiili-Peltola 2004: 130).

Kulttuuristen tekijöiden huomioiminen, alussa tehdyt valinnat ja teot organisaatioiden yhdistymisessä (Taskinen 2005: 19, 68) vähentää konflikteja (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Riksu 2005: 45). Kulttuuristen arvojen tarkastelu ja ymmärtäminen estää vahvemman osapuolen pakottamasta heikompaa omaksumaan omaa kulttuuriaan ja toimintatapaansa (Huuhtanen 2002:284).

Kotisairaanhoidossa ja kotipalvelussa vallitsevat erilaiset toimintatavat ja kulttuurit, jotka asettavat haasteita näiden organisaatioiden yhdistämiselle kotihoidoksi. Jaottelu on vanhentunut eikä vastaa enää reaalia maailmaa. Asiakasrakenteen muutos vanhusvoittoiseksi ja entistä huonokuntoisempien asiakkaiden määrän lisääntyminen edellyttävät työntekijöiltä hyvää sairaanhoidollisen tiedon ja taidon hallintaa. Kotihoidon tärkeys kasvaa entisestään ja se on avohoitoa painottavassa sosiaali- ja terveyspolitiikassa asetettu keskeiseksi kehittämiskohteeksi. (Sinkkonen, Tepponen, Paljajärvi & Rissanen 2001: 177-178.)

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata onnistuneen muutosjohtamisen edistäviä tekijöitä. Tavoitteena on hyödyntää tietoa Askolan kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosessissa.

Opinnäytetyö perustuu kirjallisuuskatsaukseen, jonka avulla tunnistetaan ja kerätään tietoa muutosjohtamisesta. Kirjallisuuskatsausta pidetään yhtenä luotettavimpana tapana identifioida, kerätä ja arvioida tiedon laatua sekä yhdistää tuloksia rajatusta ilmiöstä retrospektiivisesti ja kattavasti. (Kääriäinen & Laukkanen 2006:37; Metsämuuronen 2000:22.)

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska tämän päivän työelämässä tapahtuu jatkuvaa muutosta organisaation rakenteessa, vastuualueissa ja työtehtävissä. Muutokset lisäävät työntekijöiden uusien taitojen kehittämisen tarvetta, aiheuttavat tunteita ja herättävät kysymyksiä eri ammattiryhmien keskuudessa. Esimieheltä vaaditaan taitoa johtaa muutosta eettisesti, suunnitelmallisesti ja oikeudenmukaisesti.

Opinnäytetyössä haetaan vastausta kysymykseen:

Minkälaiset tekijät edistävät onnistunutta muutosjohtamista?

2 JOHTAMINEN JA MUUTOS KÄSITTEINÄ

Johtajuuden ja johtamisen käsitteitä on määritelty monin eri tavoin riippuen siitä, missä konteksteissa käsitteitä on käytetty. Johtamisella tarkoitetaan vaikuttamista, vallankäyttöä ja päätöksentekoa. Johtamisella luodaan myös yhteinen tavoite ja arvoperusta organisaatiolle. Oikeista toimintastrategioista päättäminen ja henkilökunnan sitouttaminen kuuluu johdon tehtäviin. Johtajien tehtävänä on myös koordinoida ja kontrolloida sekä motivoida henkilöstöä tehtävissään. (Salminen 1998: 11.) Hujalan (2008) mukaan johtaminen ei ole ainoastaan johtajan tekemää toimintaa tai yksipuolista vaikutusta alaisiinsa. Johtamisessa tarvitaan moniäänisyyttä, jolla eri osapuolten näkökulmat saadaan esille ja niitä hyödynnetään. Eettiset ohjeet, periaatteet ja sitoumukset ohjaavat myös esimiestyötä (Välimäki 2004:150).

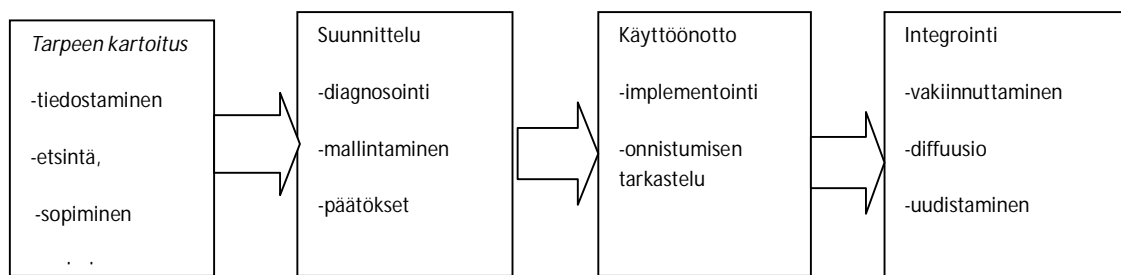
Perinteisesti johtamista on tarkasteltu ihmisten johtamisena (leadership) ja asioiden johtamisena (management) (Vesterinen 2005:31; Koivuniemi 2004:42). Ihmisten johtamisella pyritään muokkaamaan tulevaisuutta uudelleen. Tarkoituksena on poistaa esteet, jotka vaikeuttavat työntekijää tekemästä työtänsä ylpeänä ammattitaidostaan (Peiponen 2004: 20). Koivuniemen (2004:42) mukaan ihmisten johtaminen on taito, jolla pyritään muuttamaan ihmisten asenteita ja tunteita niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan.

Asiajohtaminen on liikkeenjohdollinen termi. Johtamiskäsityksen mukaan yrityksen toiminnalle asetetaan selkeät tavoitteet, jotka kuvataan tärkeysjärjestyksessä. Asiajohtamisella pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti tavoitteet organisoimalla resursseja ja ohjaamalla toimintaa. Vuoren, Kinnusen ja Taskisen (2005: 117) mukaan ihmisten ja asioiden johtamisen kategorinen erottaminen on aikansa elänyt. He uskovat johtajan jatkuvasti tulkitsevan olemassa olevan kulttuurin piirteitä ja valitsevan tietoisesti tai tiedostamatta tietyn suhtautumis- ja toimintatavan työyhteisönsä, organisaatioonsa ja sen toimintaympäristöön. Johtaja tulkitsee ja ohjaa vuorovaikutteisesti työyhteisön sosiaalisia suhteita ja suhteiden takana olevia ajattelumalleja. Sydänmaalakka (2004: 23) kyseenalaistaa myös johtamisen näkemisen asiakeskeisenä tai ihmiskeskeisenä johtamistapana ja painottaa näiden kahden johtamistavan näkemistä kokonaisuutena.

Muutos on juurtunut jokapäiväiseen elämäämme ja nykypäivälle on tyypillistä muutoksen nopeus (Metsämuuronen 2000:9). Muutosjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa (Laaksonen, Niskanen Ollila & Riksu 2005: 47 - 48; Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004: 80; Erämetsä 2003:153-154) ja tutkimuksissa (Karlöf & Helin-Lövingsson 2004:14; Valpola 2004: 35; Valtee 2002:37; Lewin 2000:330) muutos määritellään vaiheittain tapahtuvaksi prosessiksi. Muutosprosessi alkaa muutostarpeen huomioimisesta ja kartoittamisesta, jonka jälkeen aloitetaan muutoksen suunnittelu, käytännön toteutus ja vakiinnuttaminen käytäntöön. Muutosprosessia kuvaa Juutin ym. (2004) lineaarinen malli muutoksesta, joka etenee vaiheittain (Kuvio 1). Muutosprosessissa korostetaan myös muutoksen seuranta ja arviointia (Peiponen 2004; Erämetsä 2003; Valtee 2002.) sekä organisaatioiden kulttuuristen tekijöiden ja vastarinnan huomioimista, osaamisen kehittämistä ja sitkeää tekemistä muutoksen pysyvyyden aikaansaamiseksi (Erämetsä 2003:153-154).

Juuti ym. (2004:67-70) tarkastelevat muutosta myös systeemisen ajattelun kautta, jossa kiinnitetään huomiota ihmisten antamiin merkityksiin omassa kontekstissaan. Ongelmien ratkaisujen uskotaan löytyvän uusista näkökulmista tai vaihtoehtoisista tavoista tarkastella asioita.

Lepola (1997) esittää Lewinin (1951) muutosteorian käsittävän neljä spiraalimaista vaihetta: suunnittelu (planning), toiminta (acting), havainnot (observing) ja reflektointi (reflection). Muutoksen tutkimisessa keskeisenä tekijänä on dynaamisuus. Lewin kehitti kenttäteorian dynaamisuuden tutkimiseksi, jossa huomioidaan kaikki ympäristön ulottuvuudet ja persoonallisuustekijät käyttäytymistä säätelevinä tekijöinä. Organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät vaativat tasapainotilan muutosta. Paineen kasvaessa riittävän suureksi tasapaino rikkoutuu, jolloin myönteiset ja kielteiset voimavarat pääsevät liikkeelle. Muutoksessa positiiviset voimavarat voidaan nähdä muutosta edistävänä ja negatiiviset muutosta estävänä tekijänä. Muutoksen todellisuudessa edistävät ja ehkäisevät tekijät yhdistyvät toisiinsa, eikä jako ole selkeä. (Lepola 1997: 24).



Kuvio1: Lineaarisesti etenevä vaihemalli muutoksessa Juuti ym. 2004.

Sinkkoson ja Taskisen (2005: 87) mukaan muutosjohtamisessa on kyse strategisesta johtamisesta, joka on organisaation reagoimista ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutoksiin. Muutosjohtaminen on tiedostettua ja ohjattua organisaation kehittämistä, jossa vaaditaan selkeää johtajuutta (Russell - Jonesin 2000:10). Wadenin ja Bodasen (2004) mukaan perehtyminen muutosta koskeviin periaatteisiin, muutosstrategioihin, muutosprosessin eri vaiheisiin ja muutosta edistävään johtamiseen, helpottavat muutoksen onnistumista. Positiivinen ilmapiiri, tunteiden näyttäminen ja avoimuus sekä ongelmanratkaisut ja henkilökohtainen kasvu edistävät muutosta.

3 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET RATKAISUT

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata muutosjohtamista edistäviä tekijöitä, joita Askolan kunnan terveyden- ja sosiaalihuollon esimiehet voivat hyödyntää omassa muutos- ja kehittämistyössään.

Ennen kuin tutkimukset valittiin kirjallisuuskatsaukseen, määriteltiin tutkimusten valintakriteerit, joiksi nimettiin seuraavat:

1. Tutkimuksissa tarkastellaan muutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä
2. Tutkimukset kohdistuvat esimiehiin tai alaisiin ja heidän työhönsä
3. Tutkimukset ovat länsimaisia ja niiden tieto sovellettavissa suomalaisen terveydenhuolto järjestelmään
4. Tutkimukset ovat tieteellisesti korkeatasoisia ja pääsääntöisesti 2000-luvulla julkaistuja

Tutkimuksia haettiin valintakriteereitä noudattaen sähköisistä tietokannoista hakusanoilla: esimies, johtaminen, muutosjohtaminen, organizational change, personel administrative, leadership ja management. Tietokannoiksi valittiin Chinal, Medline ja Medic. Chinal ja

Medline sisältävät hoitotieteellisiä tutkimuksia. Medic on suomalainen tietokanta, johon kerätään artikkeliviitteitä noin 70.stä suomalaisesta lääke- ja hoitotieteellisestä lehdestä.

Tietokannoista löytyneistä tutkimuksista luettiin ensin otsikot. Mikäli otsikosta löytyi hakusana(t) tai aihetta koskeva ajatuskokonaisuus, luettiin tiivistelmä. Tutkimuskysymys ohjasi referee-artikkelien ja väitöskirjojen valintaa. Chinalista ja Medlinesta luettiin yhteensä 96 tiivistelmää, joista valituksi tuli 8 tutkimusta aineistoksi. Medicistä luettiin 54 tiivistelmää, joista valittiin opinnäytetyöhön 15 tutkimusta. Tutkimuksia etsittiin vielä yliopistojen verkkosivuilta, joista löytyi kaksi tutkimusta. Lisäksi valittujen tutkimusten lähdeluetteloiden tarkasteluilla pyrittiin varmistamaan, ettei elektronisen haun ulkopuolelle jäänyt oleellisia tutkimuksia aiheesta.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella poimittiin analysoitavaksi 28 tieteellistä tutkimusta (liite 1,2). Näistä tutkimuksista yhdessätoista tutkimuksessa oli käytetty kvalitatiivista ja seitsemässä kvantitatiivista lähestymistapaa sekä neljässä tutkimuksessa triangulaatiota. Opinnäytetyössä on kuusi tieteellistä artikkelia, joiden metodologisia menetelmiä ei kuvattu.

Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Induktiivinen sisällön analyysi valittiin, koska se sopi hyvin aineistoksi valittujen tutkimusten eli strukturoimattoman aineiston analyysimenetelmäksi (Tuomi & Sarajärvi 2004: 105). Analyysin avulla pystyttiin tiivistämään aineistoa niin, että muutosjohtamista edistäviä tekijöitä voitiin kuvailla lyhyesti ja yleistettävästi (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003:23; Kyngäs & Vanhanen 1999: 4-5).

Analysointi vaati useita tutkimusten lukukertoja aineiston kokonaiskuvan muodostumiseksi. Analyysiyksiköksi määriteltiin tutkimuskysymykseen liittyvä kuvaus tai asiakokonaisuus. Alkuperäistutkimuksista alleviivattiin analyysiyksiköt, jotka poimittiin analyysia varten ns. pesulistoiksi. Analyysiyksiköt pelkistettiin ja samaa merkitystä ilmaisevista yksiköistä muodostettiin alakategoriat. Analyysiä jatkettiin abstrahoimalla ja klusteroimalla alakategoriat yläkategorioiksi ja edelleen yhdistäviksi kategorioiksi. (Latvala, & Vanhanen-Nuutinen 2003; Kyngäs & Vanhanen 1999: 4-5.) Analyysin perusteella muodostui kolme luokkaa, jotka muodostavat opinnäytetyön tulokset. Luokat ovat suunnitelmallisuus, tiedottaminen ja arviointi. Kaikki alkuperäistutkimukset kuvataan liitteissä 1 ja 2.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan tutkimuskysymystä tarkentaa sekä tehdä luotettavia yleistyksiä (Kääriäinen & Lahtinen 2006: 37). Tutkimuskysymystä ei kuitenkaan muutettu, vaikka aineistosta nousseet kolme luokkaa olisi voinut nimetä uusiksi tutkimuskysymyksiksi.

4 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Muutosjohtamista edistäviä tekijöitä analyysin perusteella ovat suunnitelmallisuus, tiedottaminen ja arviointi. Näiden tekijöiden huomioiminen muutoksen johtamisessa on esimiehelle merkittävää, jotta hän pystyy ohjaamaan muutosta, huomioimaan ja havainnoimaan henkilöstön hyvinvointia, vastaamaan kysymyksiin ja tiedottamaan prosessista. Muutoksen edetessä esimiehen tehtävänä on kerätä palautetta ja hyödyntää sitä muutoksen kehityksen etenemiseksi.

Suunnitelmallisuus tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja keinoja niiden toteuttamiseksi, muutoksen henkilöstössä herättämien tunteiden huomioimista, esimiehen roolia, henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua muutoksessa ja henkilöstön mukaan ottamista muutoksen suunnitteluun sekä organisaation kulttuuristen tekijöiden huomioimista.

”Suunnittelu alkaa muutoksen tavoitteiden asettamisella ja miettimällä keinoja, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Tavoitteet ja keinot kuvataan niin selkeästi kuin mahdollista, jotta ne ovat ulkopuolistenkin arvioitavissa. Hyvä suunnittelu tarvitsee rinnalleen lisäksi luovuutta.” (Woerkum, Aarts & Grip 2007:847-848.)

”Suunnitteluvaiheessa tulee verrata eri toteutustapojen ajallisia ja taloudellisia tuloksia ja valita näistä paras ratkaisu. Hyvä aikataulutus suunnitelma varmistaa, että muutokseen tähtäävä prosessi valmistuu ajallaan ja aikataulullisista ongelmista aiheutuvat kustannukset minimoituvat.” (Orayyytiäinen 2006:17.)

”Suunnitteluprosessin tulee olla systemaattinen ja sen tulee sisältää kaikki organisaation tarjoamat palvelut. Kaikki työntekijät osallistuvat jossain vaiheessa suunnitteluprosessiin. Suunnittelu voi tapahtua esimerkiksi siten, että työntekijät kommentoivat vapaasti alustavia suunnitelmia, osallistuvat itse kyselyihin ja haastatteluihin, joita käytetään muutoksen suunnittelun työkaluina. Muutos- ja kehitysprosessit suunnitellaan joustaviksi. Niitä muokataan muutosprosessin aikana, mikäli tarvetta sellaiseen jollain osaluueella ilmenee.” (Friedman 2000:199.)

”Projektin olisi ollut huomattavasti helpompaa toteuttaa, jos olisin etukäteen tutustunut paremmin projektin eri vaiheisiin ja tarvittaviin toimenpiteisiin.” (Lanning 2002:90)

”Mikäli henkilökunta sai olla muutoksen suunnittelussa mukana, muutos toteutui rauhallisemmin kuin silloin, kun muutoksesta tuli muualta tehty päätös.” (Juusola, Oksa, Pukuri & Rantalaiho 2003:12.)

4.1.1 Henkilöstön tunteita muutoksessa

Muutosprosessin henkilöstössä herättämien tunteiden huomioiminen tarkoittaa sitä, että lähiesimies ja muu johto ymmärtävät henkilöstön tunteiden liittyvän perusturvallisuuden tunteeseen, oikeudenmukaiseen johtamiseen ja päätöksentekoon, sekä dialogiseen työkulttuuriin.

”Tunteiden hyväksyminen osana muutosprosessia on ainut keino edesauttaa muutoksiin sopeutumista ja sitä kautta uuteen sitoutumista. Tunteita ei voi muuttaa kuin toinen tunne. Täten on tärkeää, että esimies tunnistaa, missä työntekijät menevät.” (Kaski 2005:2.)

”On todistettu, että tukea antava työympäristö nostaa hoitotyön laatua ja työmoraalia. Työn tehokkuus paranee ja työntekijöiden valitusten määrä vähenee, kun hoitotyön tekijät saavat johdolta tarvittavan tuen työlleen. Huomioimalla henkilökunnan tarpeet voidaan parantaa työn tuottavuutta, työtehoa ja luottavaisuutta työhön” (Moiden 2003a.)

”Omat vaikutusmahdollisuudet edistivät muutoksen hyväksymistä. Kun keskusteli henkilökohtaisesti oman esimiehensä kanssa ja sai esittää omia toiveita tulevan suhteen, pystyi paremmin jäsentämään kaoottisista oloaan ja mielikuvissa löytämään oman tulevan paikkansa.” (Juusola, Oksa, Pukuri & Rantalaiho 2003: 11.)

”...varsinkin organisaation toiminnan ennustettavuus on työntekijän perusturvallisuuden kokemisen kannalta keskeistä. Ratkaisevaa on johdon kyky luoda kuva loogisesta jatkumosta ja perussäännöistä, joita organisaatiossa noudatetaan. Kokemus huolenpidosta ja työnantajalta saadut näytöt olivat ratkaisevia taustatekijöitä... ” (Mattila 2006:79).

”Muutoksen aiheuttamat erilaiset tunteet, kuten pelko, kaaos, epävarmuus, ahdistus, turhautuneisuus tai epä tietoisuus kuluttaa työntekijän energiaa. Persoonallisuudesta riippuen muutosta käsitellään aktiivisesti tai passiivisesti.” (McWilliam & Ward-Griffin 2006; ks. myös Lepola 1997; Nyholm 2008.)

”Varisin yleisesti tunnetaan pelkoa, surua ja jopa suuttumusta siitä, että organisaatiomuutos merkitsee nykyisen hyväksi koetun työyhteisön hajoamista.... ” (Valtee 2002: 21; ks. myös Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007.)

”Huoleen hyvän työyhteisön murenemisesta liittyy saumattomasti myös huoli hoidon ja toiminnan tason sekä asiakaspalvelun laadun heikkenemisestä tai vaarantumisesta tai asiakkaiden tarpeiden laiminlyönnistä. Usein oletetaan, että työyhteisön edellytykset toteuttaa perustehtävänsä ja keskittyä primaaritavoitteiden kannalta olennaiseen heikkenevät.” (Valtee 2002:22.)

”Muutos tuo mukanaan haasteita ja mahdollisuuden oppia, mutta herättää myös turvattomuuden ja epävarmuuden tunteita ihmisissä... Kuuntelemalla toisen tarinaa voi ymmärtää, että muiden kokemukset ovat samanlaisia kuin omatkin. Tunteiden tunnistamisen, hyväksymisen, ilmaisemisen ja työstämisen oppiminen edistää hoitajan ammatillista kasvua ja kehittymistä.” (Ora-Hyytiäinen 2006:16.)

”Epävarmuus ja turvattomuus olivat vaikeita tunteita sietää, vaikka kaikilla työpaikka olikin turvattu. Ilmapiiiriin liittyvinä eheyttävinä asioina mainittiin yhteishengen säilyminen ja yhteisen entisen lopetusrituaali. Etukäteen tutustuminen uuteen toimintaympäristöön tai toimintatapaan viritti toivoa muutoksesta selviämisestä.” (Juusola ym. 2003:11.)

Usein tapahtuvat muutokset heikentävät sitoutumista muutokseen ja horjuttavat perusturvallisuutta. Työyhteisön tunnealy taidot edesauttavat muutoksesta selviytymistä.

”Jatkuva muutos voi kuitenkin olla este tulokseksikalle toiminnalle (Kaski 2005:1).

” Jatkuvat muutosprosessit koetaan yksilötasolla usein kaaoksen lähteeksi; työn sisällön muuttuessa myös sen merkitys menetetään. Tämän takia henkilöstö usein vastustaa enemmän muutoksia, kuin ylempi johto osaa odottaakaan. Henkilöstö kykenee muutokseen usein teknisten taitojensa puolesta, mutta jos he kokevat muutoksen liian nopeaksi tai perustelemattomaksi, he jarruttavat sitä passiivisesti. He eivät halua muutosta eivätkä ”usko siihen”. Aktiivinen vastarinta on harvinaista, ja ilmenee vain, jos tilanteet päästetään kärjistymään äärimilleen.” Tavallisemmin vastarinta on passiivista ja vaikeammin havaittavaa. (Fronan ja Moriceaun: 2008)

"Vastustin Ohkolan lopettamista viimeiseen saakka, sillä en kerta kaikkiaan voinut ymmärtää, mitä hyötyä sillä saavutetaan. - Pakkohan sitä oli lopulta mennä mukaan, mutta vain pitkin hampain, innottomasti ja maailman järjettömyyttä ihmetellen." (Valtee 2002:20.)

"Kyllä sitä silloin rupes miettimään ja sitten yhdistetään näitä paikkoja, että hohhoijaa, mitenhän tässä sitten käy ihmisten työpaikkojen. Kyllä se tuli mieleen. Mutta mä en koskaan, kumma juttu, mä en pelännyt. Olisiko mun pitänyt pelätä?" (Mattila 2006:76.)

"Miten mä vien maatilani mukaan ja omakotitalon ja koko perheen sinne? Eihän siinä oo mitään järkee, ja täältä ei pysty, sinne päivittäin ajamaan. Kieläydyin. No sen jälkeen ehdotettiin sopimusta, joka on yhtä tyhjän kanssa, kun suomeks sanotaan." (Mattila 2006:74.)

Tunneälytaitoja kehittämällä muutosten toteuttaminen tapahtuu inhimillisemmin ja mielekkäämmin, jolloin työntekijöiden on myös mahdollista sitoutua muutosten toteuttamiseen tehokkaammin ja tuloksellisemmin. Tunneälytaidot tulevat esiin itsetuntemuksen lisääntymisenä, yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtämisenä, kollegoiden suvaitsevuuksien ja erilaisuuden huomioon ottamisenä, sekä tunneälytaitojen merkityksen ymmärtämisenä.

"...Tunneälykoulutuksen aikana työyhteisön jäsenet avautuivat kertomaan itsestään ja ajatuksistaan tasolla, joka auttaa ymmärtämään ja sitä kautta huomioimaan toisen motiivit ja ajatukset...." (Isokorpi 2003:249).

"Omaa käytöstäni olen muuttanut enemmän toisia huomioonottavaksi ja johtajamme olen huomannut kehittyneen HUIMASTI tunteiden käsittelijänä..." (Isokorpi 2003:249)

"...tunteet ja järki yhdessä, mä väitän, että siitä tulee se ammattilaisuus ja ammattimaisuus tässä työssä. Se ei voi olla ihan kylmää, riittävää järjen käyttöä, vaan siin on ihminen aina kokonaisvaltaisesti mukana." (Isokorpi 2003:239)

Esimiehen itsetuntemus mahdollistaa avoimen ja vastavuoroisen keskustelun henkilöstön kanssa, joka lisää avoimuutta ja luottamusta. Negatiivisia tunteita ei koeta esteenä, vaan osana muutoksen etenemistä.

"Kun esimies kykenee tunnistamaan tunteensa, olemaan tietoinen niistä ja hyväksymään ne osana itseä, pystyy hän tarvittaessa ilmaisemaan niitä

rakentavalla tavalla. Samalla tulee tilaa ottaa vastaan ja ymmärtää työntekijöiden tunteita.” (Kaski 2005:2.)

4.1.2 Henkilöstön kokema oikeudenmukaisuus muutoksessa

Muutoksessa työntekijä herkistyy havaitsemaan erilaisia oikeudenmukaisuutta koskevia asioita. Tavallisimpia ovat oikeudenmukainen johtaminen, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisella johtamisella on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja sairaus poissaoloihin sekä luottamukseen työntajansa kohtaan.

”Oikeudenmukainen johtaminen on läpinäkyvää ja neuvottelevaa työkulutturia, joka edistää vastavuoroisen luottamuksen syntymistä. Esimiehen luoma epärealistinen kuva muutoksen hyödyistä ja haittavaikutuksista voi aiheuttaa kokemuksen epäoikeudenmukaisuudesta. Henkilöstö saattaa pitää esimiehen viestittämää visiota tulevaisuudesta omien odotusten perustana ja tukena. Jos ne eivät toteudu, henkilöstö voi kokea itsensä loukatuksi. Henkilöstön epäoikeudenmukaisiksi kokemat asiat muutoksessa ovat palkan pienentyminen ja etuisuuksien menettäminen, osaamisen kehittämisen mahdollisuus, työn resursointi, oma asema, kohtelu, arvostus, sekä muutokset työmäärän, vaatimusten, työstä saadun kompensaation ja työn resursoinnin suhteissa.” (Taskinen 2005: 191; ks. myös Taskinen & Turpeinen 2005:50,55.)

”Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudeksi koetaan se, että saadaan perustelut tehdyille päätöksille ja varmistus siitä, että kaikki vaikutukset ovat tulleet huomioiduksi. Päätökset, jotka on tehty organisaatiotasolla, liitetään lähiesimiestason oikeudenmukaisuuden toimintaan ja päinvastoin.” (Wiili-Peltola 2005:56).

”Henkilöstö koki esimiesten aktiivisen ja tasa-arvoisen, kaikkien mielipiteitä ja näkökulmia arvostavan otteen muutosprosessissa erittäin tärkeäksi.” (Talja 2006:145.)

Epäoikeudenmukaisuudeksi on koettu myös eriarvoinen kohtelu, puuttumattomuus henkilöstön työhyvinvoinnin ongelmiin ja vaikutusmahdollisuuksiin.

"HUS-palkkauudistuksen vuoksi palkkani laski reilulla 300 markalla (johonkin vain katosi palkastani henkilökohtainen lisä ilman mitään ilmoitusta asiasta, vaikka olen asiaa tiedustellut, en ole vastausta saanut)." (Taskinen & Turpeinen 2005: 57.)

"Koin HUS:iin liittymisen saavutettujen etujen menetyksenä. Eniten harmittaa kun joutui eroamaan henkilöstökassasta..." (Taskinen & Turpeinen 2008:57).

"Keskittämisessä on omat vaaransa. Esim. lab.yksikössä kaikkien töiden keskittäminen yhden laboratorion "roboteille" muuttaa muiden sairaaloiden laboratorioden työn hyvin yksitoikkoiseksi, pelkäsi näytteen ottamiseksi... pääkaupunkiseutu kehittyy, mutta "periferiassa toiminta polkee paikoillaan, uudet toiminnot keskittyvät Helsinkiin. Pienten yksiköiden työntekijöille ei anneta mahdollisuutta pysyä mukana kehityksessä." (Taskinen & Turpeinen 2005: 59.)

"Kategorioiden sisällöllisistä alaluokista viitattiin määrällisesti eniten eriarvoiseen kohteluun, puuttumattomuuteen henkilöstön työhyvinvoinnin ongelmassa ja vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen" (Wiili-Peltola 2005:55).

Organisaatio hyötyy monella tavalla, jos työntekijät luottavat siihen. Luottamus työnantajaan kohtaan pitää sisällään varmuuden työpaikan säilymisestä ja työnantajan arvostuksesta.

"Luottamus on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojiaan ja taitojaan. Luottamus on välttämätön edellytys organisaation muutostilanteissa muutosprosessin onnistuneelle läpiviennille. Luottamus ylläpitää työtyytyväisyyttä ja vahvaa motivaatiota työtehtäviin. Luottamuksen avulla voidaan tehostaa päätösten täytäntöön panoa, helpottaa keskinäistä kommunikointia ja vuorovaikutusta. Luottamus ja sitoutuneisuus vahvistavat toinen toisiaan." (Keskinen 2006: 49-50.)

"Mut siinä vaiheessa kun on tullut nää muutokset, että on havainnut että tää kohta loppuu niin mulle on käytännössä aina tarjottu jotain mutta, etten mä oo joutunut niin kun sillä lailla itse haeskeleen tai tyhjän päälle oikeastaan ikinä, kertaakaan." (Mattila 2006:78)

"Opittais luottaa yritysjohtoon silloin kun ne on sen ansainnut eli että ei epäillä aina ja kaikkee. Opittais luottaa, mutta mä toivon yhtäläillä, että se yritysjohto pystyis ansaitseen sen luottamuksen, että ne todella seisoo sen takana, mitä ne sanoo.[...] odotan työnantajalta aika paljon. Mä en todellakaan tyydy siihen, miten meitä kohdellaan täällä vaan mä purnaän." (Mattila 2006:79)

"...Monien määräraikasten vakinaistamista fuusion yhteydessä arvioitiin useissa avovastauksissa hyväksi ja oikeudenmukaiseksi teoksi." (Taskinen & Turpeinen 2005: 52)

"Näistä luokkien arvostuksen puute, liian vähän henkilökuntaa, epäluottamus, vaikutusmahdollisuuksien puute ja taloudellinen ohjaus- kohdalla koettiin eniten oikeudenmukaisuuden vajetta sekä yksilö- että työyksikötasolla. Eriarvoinen kohtelu, piittaamattomuus henkilökunnan hyvinvoinnista, huono johtaminen, johtajan epäpätevyys ja vaikutusmahdollisuuksien puute aiheuttivat erittäin merkitsevän eron sekä päätöksenteon- että vuorovaikutuksen laadun oikeudenmukaisuusmittareilla." (Wiili-Peltola 2005:116-117.)

Oikeudenmukainen päätöksenteko ja oikeudenmukainen kohtelu ovat yhteydessä työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Hoitajien kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet vähentävät rasitusoireita muutoksessa.

"Noin 4000:tta sairaalatyöntekijää koskevat tulokset osoittavat, että oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vähentää sairastumisriskiä sekä miehillä että naisilla.... Oikeudenmukaiset päätöksentekoperiaatteet ja kohtelu vähensi sekä miesten että naisten psyykkisten rasitusoireiden riskiä yli puolella. Oikeudenmukaiset päätöksentekoperiaatteet ja kohtelu olivat yhteydessä 15-35 prosenttia matalampiin sairauspoissaoloihin." (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2005:155-156.)

"Johtajien joustava asenne käytännön asioissa (esim. työvuorojen suhteen) lisää henkilökunnan hyvinvointia ja avointa ja tasa-arvoista kanssakäymistä. Henkilökunta hitsautuu tiiviimmin yhteen ja työviihtyvyys paranee, mikä puolestaan lisää alaisten kykyä joustavuuteen. Joustavan johtajuuden kokonaisvaikutus on myönteinen koko työilmapiirin kannalta." (Moiden 2003a.)

"Kaikilla hoitajaryhmillä rasitusoireista (GHQ) selittivät alhaiset kehittymismahdollisuudet työssä ja korkea työkuormitus. Osastonhoitajilla

myös työsuhteen epävarmuus nousi rasituseireiden selittäjäksi. Sairaanhoidajilla heikko muutostiedotus nousi yhdeksi rasituseireiden selittäjäksi ja perushoitajilla muutosten kielteisyys. Kaikilla ryhmillä selittyi noin 20% rasituseireista näillä tekijöillä.” (Lindström, Turpeinen & Joensuu 2005: 208.)

”Pääasiallisia hyvinvoinnin selittäjiä olivat samat tekijät kuin yleensäkin eli työn kuormitus, vaikutusmahdollisuudet ja kehittymismahdollisuudet (=työn hallinta). Työyhteisön sosiaalisista tekijöistä yhteistyön toimivuus ja lähijohtamisen oikeudenmukaisuus nousivat paikoitellen selittäjiksi.” (Lindström, Turpeinen & Joensuu 2005: 209.)

4.1.3 Esimiehenä muutoksen johtamisessa

Muutoksessa johtajuuden tulee olla kokonaisvaltaista ja esimiehen rooli on merkittävä. Esimies huomioi henkilöstönsä erilaisuutta sekä käyttää luovasti johtamista erilaisissa tilanteissa. Esimiehen on tunnettava organisaationsa toiminta ja tiedostettava sen historia ymmärtääkseen muutoksen kulkua. Luottamus henkilöstön ja johdon välillä on merkityksellinen muutosten aikaan saamiseksi. Esimiehen on myös motivoitava henkilöstöä näkemään koko työyhteisön parhaaksi perustuvat käytännöt, siitä huolimatta että näkemykset muutosstressissä ovat erilaiset. Henkilöstön palkitsemista ei tulisi unohtaa muutoksia tehdessä.

”Osastonhoitajalla on suuri merkitys työssä jaksamisessa ja työssä viihtymisessä. Häntä pidettiin osaston hengen luojana ja hoitotyön kehittämisen alkuunpanijana..... Suurin osa nais- ja mieshoitajista arvioi lähijohtajan kannustuksen tuntuvan hyvältä, mutta vain joka toinen mielsi lähijohtajan antavan palautetta, rohkaisevan keskustelemaan tai tekemään itsenäisiä päätöksiä..... Useiden empiiristen tutkimusten perusteella runsas palautteen antaminen näyttäisi yleensä parantavan organisaation toimintaa ja tuottavuutta.” (Hintsala 2005: 170-171.)

”Hyvä johtaja huomioi henkilöstönsä erityispiirteet, joihin kuuluvat esimerkiksi ikä, sukupuoli, tausta, etniset tekijät ja kielimuurit sekä koulutus ja kokemus.” (Moiden 2003b:21)

”Nopeasti muuttuvissa oloissa on edullisinta, jos johtaja kykenee käyttämään tilanteiden mukaan erilaisia

johtamistapoja tai on niiden olemassaolosta ainakin tietoinen.”
(Lindholm, Sivberg & Uden 2000:331)

”Muutosjohtamisessa esimiehen on sisäistettävä terveydenhuollon erityispiirteet. Julkinen sektori sekä kustantaa että ohjaa palveluja, ja johtaminen perustuu poliittisiin päätöksiin. Terveystarve on rajaton, koska julkisten palveluiden kysyntä kasvaa tarjonnan lisääntyessä. Terveystarvessa etiikka ja terveydenhoito ovat toiminnan lähtökohtia. Pyrittäessä lievittämään asiakkaiden kipuja ja kärsimystä ollaan elämän sekä kuoleman keskellä, jolloin syntyy omaleimainen työympäristö, joka vaikuttaa myös johtamiseen.”
(Kinnunen & Vuori 2005: 198- 199.)

”Esimiehenä kontrollin jakaminen ja delegoiminen sekä päätöstentekoon mukaan saattaminen ovat olennaisia johtamistoiminnan menetelmiä, joilla on mahdollista lisätä luottamusta.” (Keskinen 2006:49.)

”Tyytyväisyys organisaation johtamiseen sisälsi johtajien osoittaman arvostuksen, sairaanhoitopiirin, sairaalan tai laitoksen hyvän johtamisen, johdon ja henkilökunnan välisen molemminpuolisen luottamuksen sekä työyhteisön palkitsemiskulttuurin.” (Hintsala 2005:170.)

”.....Työn pitää myös olla monella tavalla tekijänsä tarpeita palkitsevaa. Tällaisia tarpeita ovat palkan lisäksi muun muassa psykologiset tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen kokeminen ja itsensä toteuttaminen työn kautta.” (Moiden 2003b.)

”Johtajan haasteena on laajentaa työntekijöiden kiinnostusta oman hyvän tavoittelusta toimintaan koko ryhmän hyväksi. Johtaja edistää tätä motivoimalla ihmisiä tuoden esille työn tarkoituksen sekä työn tavoitteet ja haasteet. Käytännössä tämä voi onnistua, kun johtaja kykenee nostamaan työntekijöiden huomion yksittäisistä työtehtävistä laajempiin kokonaisuuksiin, joiden saavuttamiseen jokainen voi osallistua. Muutosjohtajalta edellytetään myös kykyä delegoida tehtäviä työntekijöille hyvin laajasti, edistää työntekijöiden itsenäisyyttä sekä kunnioittaa

ihmisten yksilöllistä osaamista tuntematta kuitenkaan vastuuta muiden itsekunnioituksesta.” (Vuorinen 2008:28.)

”Muutostilanteessa esimiesten rooli korostuu ja usein myös kärjistyy erilaisten muutosnäkemysten ristipaineessa. Työntekijän kannalta on kuitenkin tärkeää, että muutoksen perusteita ja päämääriä käsitellään esimiesten kanssa yhdessä siten, että voidaan luoda yhteistä tulevaisuutta ristiriitaisista tunteista huolimatta.” (Wiili-Peltola, Kivimäki, Elovainio & Virtanen 2000:118.)

”Johtaja voi antaa tukea olemalla läsnä muutosprosessissa, luomalla turvallisuuden tunnetta keskustelemalla ihmisten kanssa ja kertomalla muutosprosessin syistä ja mahdollisuuksista.” (Heino, Vuori, Taskinen & Turpeinen 2005: 141.)

Esimiehen kyky sitouttaa henkilöstö organisaatioon on myönteinen ja toivottava asia organisaation kannalta.

”Sitoutumisella on suora vaikutus organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja tehokkuuteen” (Kanste 2008:22).

”Kun esimies sitouttaa henkilöstönsä päätöksentekoon, hän tarjoaa samalla henkilöstölle suuremman mahdollisuuden kontrolloida päätöksiä, mikä lisää heidän vastuutaan myös päätöstentekoon toteuttamisesta ja rakentaa näin yhteistä, esimiehen ja henkilöstön jakamaa vastuuta toiminnan laadusta.” (Keskinen 2006:49.)

”Sitoutunut työntekijä haluaa olla ja kokee olevansa organisaation jäsen, sekä jakaa ja hyväksyy organisaation arvot. ...organisaatioon sitoutuminen edellyttää tietoa, vastaanotetun tiedon ymmärtämistä ja osallistumista.” (Saxen & Vuori 2005: 229.)

”Mutta sitten kyllä mä väittäisin, että tää sitoutuminen sen jälkeen kun näin tehtiin, se oli niinku yhteinen päätös, kaikki visio, strategia oli tehty yhdessä niin kyl mä sanoisin että sitoutumisen aste, ja se suorituskky mikä meillä on ollut sen jälkeen niin kyllä se on tosi kovaa luokkaa verrattuna mun

aikaisempiin kokemuksiin. [-] Ja sit sovittiin tiiminä miten me jakaudutaan että me siihen pystytään.” (Mattila 2006:80.)

”Myös se, että toiveita pystyttiin osin toteuttamaan, auttoi uuteen sitoutumisessa. Ihmiset seuraavat johtajan käyttäytymistä jatkuvasti. Jos hän on innostunut, optimistinen ja sitoutunut, hekin ovat.” (Juusola ym. 2003:10-11.)

”Sitoutumista edistää myös henkilöstön tunne yhteisöllisyydestä ja hyväksymisestä sekä selviytymisestä muutoksesta.” (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007; ks. myös Kaski 2005).

”Henkilöstö sitoutuu organisaatioon, jossa esimies edustaa muutosjohtajuudessa tulevaisuusorientoitunutta näkökulmaa. Se muodostuu esimiehen luottamusta herättävistä ominaisuuksista, joita ovat luottamusta rakentava toiminta, henkilöstön innostaminen, älyllinen kannustaminen ja yksilöllinen kohtaaminen.” (Kanste 2008a: 18.)

”Palkitseva muutosjohtajuus oli yhteydessä vahvaan työhön sitoutumiseen, organisaatioon samastumiseen ja haluun ponnistella organisaation hyväksi, ammattiin ja työtovereihin sitoutumiseen sekä haluun pysyä työssä sen kaikilla ulottuvuuksilla mitattuna..... lähijohtajan osallistuminen potilastyöhön ja johtavassa asemassa työskenteleminen lisäsivät työhön sitoutumista...” (Kanste 2008a: 21.)

Henkilöstöpula terveydenhuollossa vaikuttaa kehittämisen toteuttamiseen. Johtajuuden yksi tehtävä on muutosprosessien tukeminen ja mahdollistaminen niukoista resursseista huolimatta sekä ylläpitää ja huomioida tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteiseen ilmapiiriin muutoksessa.

”Muutosten mahdollistaminen ja muutosprosessien tukeminen on osa johtajuutta... tulosten mukaan lähiesimiehen merkitys muutoksen syntymisessä, edistäjänä tai estäjänä on suuri. Yksikön ilmapiiri heijastaa organisaation, sen johtamisen ja eri ammattiryhmien kulttuureja.” (Ora-Hyytiäinen 2006: 14; ks. myös Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005:40).

”Johto ja johtajat organisaation kaikilla tasoilla voivat toimillaan edesauttaa tai vaikeuttaa muutosprosessien kulkua.” (Kinnunen & Lindström 2005: 255.)

”Yleisimmin myönteisten muutosten arveltiin liittyvän osaston hyvään ilmapiiriin. Hyvää ilmapiiriä kuvasivat me-henki, turvallinen ilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne. Hyvä ilmapiiri salli keskustelun asioista ja mahdollisti henkilöstölle aloitteiden tekemisen... Hoitajien omat vastualueet antoivat haasteita ja mahdollisuuden itsenäisesti kehittää työtään.” (Mäkinen, Kivimäki, Elovainio & Viitanen 2003:111.)

”Vakinaisten yöhoitajien käyttö, perhetilanteiden huomioiminen työvuoroissa sekä yhteensopimattomien henkilöiden sijoittaminen eri työvuoroihin listattiin myönteisiin asioihin.” (Mäkinen ym. 2003:111; ks. myös Moiden 2003b:23; Friedman 2000:201.)

”...suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtaminen on harkitsevaa, konkreettista ja maltillista ja painottuu perustehtävän suorittamisen turvaamiseen. Osastonhoitajat valtuuttavat muita toimimaan harkitsevasti ja realistisesti. He näyttävät toiminnalle suuntaa osallistumalla ja ollen tavoitettavissa ja edistään työn tekemistä sekä yhteistoimintaa. Osastonhoitajat rohkaisevat muita hyväksyen yliopistosairaaloissa esimiehen mahdollisuuksien ja keinojen rajallisuuden ja tarvitsevat itse tukea ja valmentautumismahdollisuuksia esimiestehtävään. Osastonhoitajat innostavat muita yhteiseen visioon konkreettisten ja mitattavien tavoitteiden asettamisen ja arvioimisen avulla yhteistyössä ja oikeutena asiantuntijoiden käyttäminen. Osastonhoitajat kyseenalaistavat prosesseja esimiestyössään maltillisesti uudistuksissa, jotta perustyön tekeminen voidaan turvata.” (Vuorinen 2008: 94-95.)

4.1.4 Henkilöstön osallistaminen ja kulttuuriset tekijät muutoksessa

Muutosta voidaan edistää osallistamalla henkilöstöä muutoksen suunnittelussa ja sen toteuttamisessa. Se poistaa pelkoja, auttaa ymmärtämään syitä muutokseen ja antaa toivoa,

että muutoksesta voi saada myönteisiä mahdollisuuksia. Osallistaminen on myös kuulluksi tulemistä.

"Osallistuminen on parhaimmillaan vuorovaikutusta, jossa työntekijä antaa ja saa tietoa. Jotta osallistumismahdollisuudet voivat toteutua hyvin, pitää työssä yleensä olla selkeästi sovitut tiedonkulku- ja osallistumisjärjestelmät." (Vahtera, Kivimäki, Ala- Mursula & Pentti 2002:29.)

"Osallisuus vahvistaa organisaatiomuutosten syiden ja perusteiden ymmärtämistä ja hyväksymistä. Osallisuus myös vahvistaa luottamusta organisaatiomuutoksen järkevyyteen ja tarpeellisuuteen - vähintään niillä (järjestelmätason) ehdoilla, joiden nojalla muutos on päätetty toteuttaa. Osallisuus hälventää erittäin tehokkaasti organisaatiomuutosta kohtaan tunnettua epävarmuutta, pelkoja ja uhkakuvia ja tekee näkyväksi sen, mitä se konkreettisesti merkitsee työntekijän ja työyhteisön kannalta." (Valtee 2002: 53-54; ks. myös Laaksonen ym. 2005: 49-50.)

"Vallitsevan toimintakulttuurin ja hallinnan uudistusten yhteensovittamista voidaan edesauttaa operatiivisen toiminnan asiantuntijoiden ja lähiesimiesten osallistamisella, jolla voidaan vahvistaa muutokseen liittyvää epäsuoraa kontrollin tunnetta ja lieventää muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta." (Wiili-Peltola 2005:136.)

"...osallistaminen on keino saavuttaa päämääriä. Jos kehittämisprojektin tavoitteena on muodosta itsenäisesti toimivia tiimejä tai ryhmiä, on myös kehittämisvaiheessa hyvä ottaa henkilöstöä laajasti mukaan." (Lanning 2002: 134-135.)

Henkilöstön mahdollisuus tulla kuulluksi omaan työhönsä vaikuttavista tekijöistä helpottaa muutokseen sopeutumista ja hallintaa.

"Sopeutuminen olisi ollut helpompaa, jos esimies olisi vaivautunut edes kysymään, että mitä minä ajattelen ja tunnen! Nyt olin kuin likasanko, joka siirrettiin muualle haisemaan. Työnilo on tipotiessään." (Valtee 2002: 54.)

"Myös henkilökohtainen keskustelu oman esimiehen kanssa koettiin merkittävänä. Lisäksi hoitajat kokivat henkilökohtaisen

tapaamisen ylihoitajan kanssa lisäävän turvallisuuden tunnetta ja kokemusta kuulluksi tulemisesta.” (Juusola ym. 2003: 11.)

”Mikäli muutosprosessit voi viedä läpi niin, että työntekijät ovat osallisia muutokseen, vihan merkitys häviää. Raivon takana on usein jokin muu tunne: avuttomuus, pettymys tai loukkaantuminen. Keskeistä on tällöin työntekijöiden kokemus hallinnan tunne: ”Voin vaikuttaa”, ”Osaamistani tarvitaan”, ”Tekemiseni on merkityksellistä”. Esimies voi edesauttaa työntekijöiden hallinnan tunteen viriämistä ja vahvistamista osallistamalla, vastuun antamisella sekä mielipiteiden ja kokemusten kuuntelemisella.” (Kaski 2005:2.)

”Osallistamista lisäämällä voidaan mahdollisesti lieventää ristiriitaisia tunteita, joita useat lähiesimiesasemassa toimivat kokevat hallinnan muutosten ristipaineessa. Lisäämällä sekä horisontaalista että vertikaalista yhteistyötä voitaisiin lieventää myös eri hierarkiatasojen välistä realiteettien kohtaamattomuutta.” (Wiili-Peltola 2005: 59.)

”Osastonhoitajat kokivat omaavansa esimieslääkäreitä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työyksikkö- ja tulosityksikkötasolla, jolloin muutoksiin liittyviä paineiden rinnalla nähtiin selkeämmin myös mahdollisuuksia.” (Wiili-Peltola 2005:137.)

”Monille mukana olleille strategiaprossessi antoi voimakkaan merkityksellisyyden tunteen ja sai aikaan kuvan siitä, että uutta yksikköä ollaan todella rakentamassa yhdessä.” (Talja 2006: 144.)

”Tutkimus toi esiin myös kehityskeskustelujen tärkeän merkityksen osallistamisen edistäjänä. Kehityskeskustelut ovat suurella osalla osastonhoitajia jo vakiintuneita toimintakäytäntöjä...” (Wiili-Peltola 2005: 137; ks. myös Mäkinen ym. 2003: 109.)

Organisaatioiden muutos vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Erilaisten toimintakulttuurien ymmärtäminen niin teoriassa kuin käytännössä ovat avainasemassa muutoksen aikaan saamiseksi. Organisaatio muutoksissa, jossa esimerkiksi kaksi organisaatiota yhdistetään, on huomioitava työyksiköiden erilaiset kulttuurit. Terveystieteiden kulttuurilla on pitkä

historia, joka näkyy toiminnan tavoitteissa ja perustehtävässä. Organisaatioiden muutos tapahtuu ensin pinnallisella tasolla ja ajan kuluessa syvällisemmällä tasolla.

"Kulttuuri sisältää organisaation arvot, käyttäytymisen säännöt ja uskomukset. Arvot ovat tärkeitä organisaation uudistumisessa, koska niiden pohjalta organisaatioissa toimivat ihmiset muodostavat merkityksen innovaatioille ja sen käyttöönottoon tarvittavalle muutokselle. Innovatiivisissa eli uudistusmyönteisissä organisaatioissa käyttäytymisen säännöt ovat joustavia ja korostavat korkeita työsuorituksia sekä suhteita henkilöstön ja johdon välillä." (Ora-Hyytiäinen 2006: 14; ks. myös Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005:40).

"Yhdistymisen myötä syntyneen uuden organisaation kulttuurin muotoutuminen voi kestää useita vuosia. Minimiaikana pidetään kolmea vuotta, mutta usein se kestää paljon kauemmin. Syynä tähän pidetään sitä, että yhteisiä kokemuksia tulee olla riittävästi, jotta ne johtaisivat yhteisen näkemyksen syntymiseen." (Heino, Vuori, Taskinen & Turpeinen 2005:141; ks. myös Kinnunen & Lindström 2005:256; Valpola 2003:67.)

"Organisaation kulttuurin ymmärtäminen edellyttää organisaation muutoksen ja kehittymisen ymmärtämistä sekä teoriassa, että käytännössä." (Bryson 2008.)

"Sairaalaorganisaatioiden kulttuurit ovat rakentuneet kestäviksi, mutta eivät muuttumattomiksi sosiaalisiksi rakenteiksi. Nämä rakenteet ylläpitävät usein tiedostamattomasti tekijöitä, jotka ovat toimineet sairaala-ammattien ja professioiden virallisina ja epävirallisina tavoitteina sekä perustehtävään suuntautuneina lähtökohtina." (Wiili-Peltola 2005:63.)

"Organisaatioiden muutos toteutuu ensin pinnallisemmilla tasoilla: sanastossa, toimenpiteissä ja käyttäytymisessä. Syvällisempi muutos seuraa paljon hitaammin perässä. Syvälinen kulttuurin muutos vaatii paljon aikaa. Jos pinnallista muutosta liikaa nopeutetaan, syvällisempi muutos saattaa jäädä kokonaan toteutumatta." (Fronza & Moriceu 2008.)

Organisaatioiden yhdistyminen herkistää työntekijät huomioimaan oman työyksikkönsä kulttuuria. Kulttuurien onnistunut kohtaaminen on perusedellytys organisaatioiden yhdistymisen onnistumiselle.

”Organisaatioiden yhdistäminen merkitsee muutosta ja tällöin tietoisuus omasta kulttuurista lisääntyy. Oma identiteetti koetaan helposti uhatuksi ja ryhmän jäsenet ryhtyvät etsimään eroja oman ja toisen kulttuurista. Syntyy helposti me-he vastakkainasettelua. Yhdistäminen ilmenee tällöin erilaisina jännitteinä koskien toimintatapoja, johtamista, identiteettiä ja työtehtäviä. Myös kiireen ja työpaineiden on todettu lisääntyvän. Yhdistymisen myötä syntyneessä uudessa organisaatiossa joudutaan yhdistelemään ristiriitaisia arvoja, normeja, rooleja ja rakenteita eikä konflikteilta vältytä.” (Heino ym. 2005: 141.)

”Yhdistämistä perusteltiin taloudellisilla säästöillä, mutta sekä Nkl:n että KOS:n henkilöstö kyseenalaistivat tavoitteen toteutumisen ja mielekkyyden molempina tutkimusvuosina. Säästöjen koettiin myös hankaloittavan toimintaa. Erityisen hankalaksi koettiin henkilökunnan oikea mitoitus sekä tukipalveluiden toimimattomuus. Henkilökunnan määrä todettiin molemmissa sairaaloissa liian vähäiseksi ja sijaisten asema huonoksi.... Toiminta oli myös muuttunut kiireisemmäksi” (Heino ym. 2005:144.)

”Määräyskirjojen väliin tuli kaksi noin viikon mittaista taukoa, mikä eväsi täyden kesäloman, mikä olisi ollut sekä henkisen että fyysisen jaksamisen kannalta tarpeen. Ko. katkosten aikana keikkatyötä olisi talossa ollut tarjolla yöta- päivää, periaate syistä en näitä viikkoja keikoilla täyttänyt” (Heino ym. 2005:144.)

”Ennen hoidimme Helsingin kaupungin synnyttäjät, nyt koko HUS-alueen naiset.” (Heino ym. 2005:144.)

”Työtahti on kiristynyt ja työmäärä lisääntynyt, lähes joka viikko 1-2- ylimääräistä työvuoroa.” (Heino ym. 2005:144.)

Kahden eri kulttuurin onnistunut yhdistäminen edellyttää oikeudenmukaista ja ammattitaitoista johtamista.

"Kriittinen tekijä uuden kulttuurin synnyssä tai eri osakulttuurien harmonisessa yhteisössä on yhdistämisen osapuolten tasavertaisuus ja monikulttuurisuuden sieto. Se edellyttää riittävän yhteistä ymmärrystä organisaation toiminnan kannalta keskeisistä asioista." (Taskinen 2005:180; ks. myös Heino, Vuori, Taskinen & Turpeinen 2005:136,151-155).

"Saadut tulokset vahvistavat näkemystä, että kulttuurit muodostuvat ongelmiksi yhdistämisprosessissa puutteellisen johtamisen seurauksena. Näin tapahtuu erityisesti silloin, kun päätetään kenelle jaetaan symbolisia tai konkreettisia asioita, voimavaroja, etuisuuksia, valtaa tai kenen toimintatavat valitaan yhdistetyssä organisaatiossa noudatettaviksi." (Taskinen 2005:193; ks. myös Taskinen & Turpeinen 2005:92.)

4.2 Muutoksesta tiedottaminen

Tiedottaminen on muutoksessa avainasemassa. Tiedottamisen selkeys lisää viestin ymmärrettävyyttä, toimii voimavarana, lisää luottamusta johdon ja henkilöstön välillä sekä toimii tukena muutoksessa.

" Työntekijöiden kanssa kommunikaatiossa keskeisin asia on se, nähdäänkö heidät kommunikaation objekteina, vai pikemminkin siihen aktiivisesti osallistuvina subjekteina." (Jabri, Adrian & Boje 2008).

"Tiedottamista parempi sana olisi kommunikaatio tai vuorovaikutus, koska oleellinen osa sitä on keskustelu ja palautteen anto. Vain siten päästään kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun." (Lanning 2002: 134.)

"Täsmällinen ja tarkka informointi ja viestintä on todettu merkityksellisimmäksi esimiesviestinnän piirteeksi. Päätösten selittäminen, perusteleminen ja kertominen sekä oikea-aikainen palaute päätösten toteutumisesta johtavat vankkaan luottamukseen..... kommunikoinnin avoimuus, jolloin esimies vaihtaa ajatuksia vapaasti työntekijöiden kanssa, lisää luottamusta." (Kaistila 2005:49; ks. myös Wiili-Peltola 2005: 61.)

"Tietoon perustuva luottamus syntyy siitä, että kumppaneiden ja yhteisön toiminnasta ja erilaisten tapahtumien todennäköisyydestä on riittävästi informaatiota. Keskeistä oman aineistoni valossa oli ylimmän johdon toimien riittävä läpinäkyvyys." (Mattila 2008:77.)

"Organisaation sisäinen viestintä on muutosprosessin lähtökohta ja edellytys. Se mahdollistaa työntekijöiden muutoksen syiden ja tavoitteiden ymmärtämisen sekä osallistumisen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen." (Saxèn & Vuori 2005: 226.)

"Tiedon vastaanottaja soveltaa uutta tietoa omiin, eikä tiedon lähettäjän kokemuksiin ja tietämykseen. Tätä ei aina oteta huomioon. Tiedon lähettäjä ei osaa asettua vastaanottajan asemaan. Syntyy väärinkäsityksiä ja eri osapuolet eivät pysty ymmärtämään toistensa mielipiteitä." (Lanning 2002:134.)

"Yhdistämisprosessin onnistunutta toteutumista HUSissa selittivät kaikki malliin valitut tekijät, parhaiten tiedon saanti ja tiedotus yhdistämisestä sekä uuden yhteisen tasavertaisen HUS-kulttuurin ilmeneminen." (Taskinen 2005:179.)

Muutoksessa huhujen ja väärin oletusten minimointi vaatii oikea-aikaista ja avointa tiedottamista. Muutoksesta keskustelu ja informointi henkilökohtaisesti tai pienissä ryhmissä koetaan hyväksi.

"Tietysti muutoksen onnistumiseen vaikuttaa tiedottaminen molempiin suuntiin, eli päättäjien tulisi olla tietoisia niistä raameista, joiden puitteissa hoito on mahdollista toteuttaa ja kehittää ja työntekijöiden tulee saada asiallista tietoa muutoksen taustoista ja vaikutuksista. Realistinen tieto auttaa sopeutumaan. - Kaikki vuorovaikutus edistää erilaisten muutoksiin liittyvien pelkojen voittamista." (Valtee 2002:44.)

"Tämmösessä talossa voi varmaan vaan kuvitella mitkä ne olivat ne kaikki käytäväpuheet ja huhut. No meidän pomo aina sano että hei, älkää osallistuko niihin, niistä on puolet ihan kukkua mitä tuolla kuuluu, että ihan turhaan stressaatte itteenne, että hän on se kuka tiedottaa, [-] hän kertoo meille aina missä mennään." (Mattila 2008: 133.)

”Tietoa tuli liian vähän ja liian hitaasti, huhumylly jauhoi yötä päivää.” (Valtee 2002:61.)

”Paljon energiaa kului hukkaan, kun asioita tiputeltiin henkilöstön tietoisuuteen pikkuhiljaa.” (Valtee 2002:61.)

”Muutos on ollut tempoilevaa, muutoksista informoidaan viime tipassa, suuret linjat puuttuvat. Valtava määrä huhuja haittaa keskittymistä tähän päivään....” (Kinnunen & Lindström 2005:263.)

”Juuri kahden välinen viestintä ja tiedottaminen pienissä ryhmissä olivat arvossa haastateltavieni puheessa. Suurten tiedotustilaisuuksien ongelma onkin tutkimusten mukaan siinä, ettei henkilöstö uskalla esittää oikeasti mieltään askarruttavia kysymyksiä tai todellisia mielipiteitään.... Moni mainitsi aineistossani johdon viestit vaikeasti ymmärrettäviksi tai liturgisiksi käytännön informaatioarvoltaan heikoksi.” (Mattila 2008: 133-134; ks. myös Saxen & Vuori 2005:214-219.)

”Vain kuuntelemalla ja vastaamalla, sekä keskustelemalla voimme vaikuttaa muutoksen haasteisiin ja ihmisten elämään organisaation sisällä. Keskustelu ei pääty koskaan, vaan etenee jatkuvasti dynaamisena ja elävänä prosessina. Avoin kanssakäyminen saa ihmiset muuttamaan ajatuksiaan ja käytäntöjään muutosprosessien kuluessa.” (Jabri ym. 2008.)

”....aktiivinen tiedottaminen muutoksen perusteista, sisällöstä ja tavoitteista, henkilöstön osallistumismahdollisuuksien turvaaminen, aiheettomien uhkakuvien hälventäminen ja muutoksen avaamien mahdollisuuksien näkyväksi tekeminen....” (Valtee 2002:35; ks. myös Kaistila 2005;6-7.)

Johdossa on tiedostettava se tosi asia, että tiedon vastaanottajat sisäistävät tiedon eritavalla. Viestinnällä on yhteys henkilöstön ymmärtämiseen muutoksen syistä ja tarpeesta. Tiedottamisen tulisi olla konkreettista ja suunnitelmallista.

”Organisaation virallinen viestintä lähtee oletuksesta, että kaikki vastaanottajat ymmärtävät lähetetyn viestin samalla tavoin eikä suinkaan monimielisesti. Tämä on niin johtamisen kuin organisoinnin yksi suurimpia harhaluuloja, ja vieläpä niin, että subjektiivisesti koetut merkitykset yritetään muuttaa

objektiivisiksi - puhdistamalla niistä monimielisyys.” (Vuori & Saxèn 2005: 214-215.)

”Muutosviestintä oli suorassa yhteydessä työntekijöiden tietoisuuteen ja ymmärtämiseen fuusion perusteista ja tavoitteista.... Viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa sen määrällisen riittävyyden lisäksi viestintäilmasto, viestinnän ajoitus ja palautteen antamisen mahdollisuus.” (Vuori & Saxèn 2005:235,236.)

”...organisaatiomuutosten yhteydessä luonteeltaan strategisen tiedottamisen ohella kaivataan ennen kaikkea operatiivista, työyhteisön arkielämää konkretisoivaa, tulevaa arjen työtä ja toimintaa näkyväksi tekevää tiedottamista.” (Valtee 2002:63.)

”...näkökulmissa nousee esiin kielen ja etenkin vastavuoroisen puheen merkitys ajatusten ilmaisussa, tiedon jakamisessa ja yhteisen ymmärryksen luomisessa. Tällaista vastakumppanin huomioon ottavaa mikrotason vuorovaikutteista puhuntaa voidaankin pitää moniäänisen johtamisen lähtökohtana.” (Hujala 2008:59.)

”Runsaasta tiedottamisesta huolimatta tietoa tuntui olevan liian vähän. Muutosprosessissa onkin kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota myös siinä käytävien keskustelujen suunnitteluun, ohjaamiseen ja rajaamiseen niin, että paikallisten näkökohtien mukaan pohditaan milloin, mistä aiheista ja miten eri foorumeilla keskustellaan. Ylimmän johdon jalkautumista keskustelemaan muutoksen tarpeesta ja suunnitellusta lopputuloksesta arjen näkökulmasta tarvitaan nykyistä enemmän.” (Talja 2006: 144-145.)

4.3 Muutoksen arviointi

Muutoksen onnistumista arvioidaan mittareilla ja menettelytavoilla. Niiden avulla voidaan arvioida muutoksen etenemistä, tavoitteiden saavuttamista ja toteutustavan tarkoituksen mukaisuutta. Henkilöstön osallistuminen muutokseen sekä palkitseminen ja kiitoksen antaminen toimii myös mittarina onnistuneesta muutoksesta.

”Osallistuvaa muutosprosessia voidaan pitää eräänä onnistuneen muutoksen mittarina..... toimiva yhteistyö työyhteisössä ja oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko selittivät monimuuttujaisen regressioanalyysin mukaan osallistuvaksi koettua muutosprosessia. Tulokset olivat varsin samanlaiset osastonhoitajilla ja sairaanhoitajilla. Heillä muutkin osallistuvaa muutosprosessia selittävät tekijät olivat samoja eli hyvä muutostiedotus, hyvät kehitysmahdollisuudet työssä sekä HUS-johtamisen toimivuus.”(Lindström, Turpeinen & Joensuu 2005: 204.)

”Palkitseva muutosjohtajuus on yhteydessä vahvaan työhön sitoutumiseen ja organisaation hyväksi työskentelemiseen.” (Kanste 2008:22.)

”Kiitoksen puuttuminen tai palkitsemisen keskittyminen vain tietyille henkilöille näkyy työntekijöiden innottomuutena tarttua uusiin tavoitteisiin.” (Mattila 2006: 86.)

Organisaation muutoksen onnistumista arvioidaan tavallisesti seuraavilla kriteereillä:

”Missä määrin muutoshankkeelle asetetut tavoitteet on saavutettu”

” Millä tavalla muutosprosessi on toteutettu”

”Ovatko saavutetut tulokset tai toivotut ja odottamattomat vaikutukset osoitettavissa syntyneen muutoshankkeen seurauksina”

”Ovatko muutoksessa saavutetut tulokset kustannustehokkaita?”

”Miten intensiivisesti ja kattavasti henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut muutokseen ?” (Kinnunen & Lindström 2005:14; ks. myös Lahtinen 2002:150-158.)

Mittaaminen ja seuranta ovat esimiesten työkaluja, joilla seurataan muutoksen edistymistä. Moni työntekijä kokee myös mittaamisen positiivisena.

” Mittaaminen ja seuranta olivatkin esimiesten keskeisiä muutosta edistäviä työkaluja. Tainio ja Valpola muistuttavat, että onnistuakseen muutos tarvitsee selkeät arviointikriteerit, joilla oma ja organisaation suoritus voidaan asettaa

yhtäpitävään kontekstiin. Näistä syntyy kuva vaiheittaisesta etenemisestä ja tavoitteiden kannalta yhtäältä tyydyttävistä ja toisaalta huipputasonsuorituksista. (Tainio & Valpola 1996b, 182-183.) Kontrolli on johdolle turvallinen ja helppo työkalu juuri pitkällisen muutosvaiheen välitulosten seurantaan.” (Mattila 2008:133.)

”..... ennen mitattiin sitä sun työn tekemistä kellokortilla. Sä tulit taloon aamulla ja leimasit kellokortin ja illalla kun lähdit, niin leimasit kellokortin. [-] Tavallaan se on mennyt siihen suuntaan, että työnantaja ei niinkään kiinnosta se, että tuletko sä minuutilleen aamulla töihin ja lähdet minuutilleen, vaan se että sinä teet tulosta talolle.” (Mattila 2008:133.)

5 POHDINTA

5.1 Eettisyys ja luotettavuuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata keskeiset asiat, jotka on huomioitava onnistuneen muutosjohtamisen saavuttamiseksi. Tavoitteena oli hyödyntää tietoa Askolan kunnan terveyden- ja sosiaalihuollon muutosprosessissa.

Kirjallisuuskatsauksen tekijältä edellytetään teoreettisen perusteiden tietämystä ja kykyä niiden kriittiseen arviointiin. (Kääriäinen & Lahtinen 2006: 43-44.) Opinnäytetyön tekijänä olen paneutunut kirjallisuuskatsauksen teoreettiseen taustaan, jonka pohjalta olen rakentanut muun muassa kriteerit alkuperäistutkimusten hankintaan ja valintaan yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Luvussa 2.1 kuvataan kirjallisuuskatsauksen eteneminen.

Tieteen etiikan keskeisin asia on hyvä tieteellinen käytäntö, joka pitää sisällään kaikki tutkimusprosessin vaiheet. (Eriksson, Leino-Kilpi & Vehviläinen 2008: 296, 299). Tarkasteltaessa kirjallisuuskatsauksen eettisiä kysymyksiä pohdinta kohdistuu kirjallisuuskatsauksen kuvauksen tarkkuuteen ja tulosten hyödynnettävyyteen (Kyngäs & Vanhanen 1999).

Opinnäytetyössäni kuvaan rehellisesti tieteellisesti hyväksytyjä arvoja kaikissa prosessin vaiheissa. Opinnäytetyön raportissa kuvataan alkuperäistutkimusten hakumenettely huolellisesti ja tarkasti. En ole myöskään esittänyt muiden tutkijoiden tuottamia tuloksia ominani. Tarkkuutta ja huolellisuutta olen noudattanut lähdeviitteiden merkinnöissä tekstissä sekä lähdeluettelossa. (Vehviläinen-Julkunen 2007:1.) Tästä kirjallisuuskatsauksesta ei ole

kenellekään haittaa, vaan sitä voivat hyödyntää esimiehet erilaisissa muutos- ja kehittämisprosesseissa terveys- ja sosiaalihuollossa.

Eettisenä arvona voidaan pitää myös pyrkimystä riippumattomuuteen ja itsenäisyyteen sekä uuden tiedon tuottamista. Oletuksena on, että tieteen itse asettamat päämäärät ja metodit ohjaavat parhaisiin tuloksiin esitettäessä uutta tietoa ja ymmärrystä. (Kuula 2006: 21, 25.) Tässä työssä on huomioitu alkuperäistutkimusten laatu, minkä tarkoituksena on lisätä luotettavuutta. Laadulle on määritelty jo tietyt kriteerit tutkimussuunnitelmassa ja tutkimuskysymyksissä. (Kääriäinen & Lahtinen 2006:42-43; Vehviläinen-Julkunen 2007:1.) Opinnäytetyössä kriteerit olivat seuraavat:

1. Tutkimuksissa tarkastellaan muutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä
2. Tutkimukset kohdistuvat esimiehiin tai alaisiin ja heidän työhönsä
3. Tutkimukset ovat länsimaisia ja niiden tieto sovellettavissa suomalaisen terveydenhuolto järjestelmään
4. Tutkimukset ovat tieteellisesti korkeatasoisia ja pääsääntöisesti 2000-luvulla julkaistuja

Opinnäytetyöhön valitut tutkimukset ovat referee-artikkeleita ja väitöskirjoja, joten tieteellisestä näkökulmasta ne on jo arvioitu ja niitä voidaan pitää luotettavina. Opinnäytetyön arvona voidaan pitää tulosten sovellettavuutta esimiesten muutosjohtamisen ja kehittämisprojektien työn tueksi organisaation eri toimipisteissä.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden kriittisiä kohtia ovat olleet elektronisen haun onnistuminen ja alkuperäistutkimusten valinta. Alkuperäistutkimusten haku toteutettiin informaation antamien ohjeiden mukaan. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten valinta suositellaan tehtäväksi kahden itsenäisen arvioijan toimesta (Kääriäinen & Lahtinen 2006). Opinnäytetyöni tutkimukset valitsin itse, koska ei ole ollut mahdollisuutta eikä resurssia käyttää kahta arvioijaa. Luotettavuutta parantavat yksiselitteiset ja selvät valintakriteerit. Luotettavuutta on pyritty osoittamaan myös mahdollisimman tarkalla raportoinnilla hakuprosessista analyysin loppuun.

Tässä työssä ei ole ollut mahdollista käyttää face-validiteettia eikä asiantuntija paneelia, jotka lisäisi luotettavuutta (Latvala & Vanhanen - Nuutinen 2003:36-38.). Opinnäytetyön tekijän kokemattomuudesta huolimatta on analyysi pyritty tekemään kaikkien sääntöjen ja opetusten mukaan.

5.2 Tulosten merkitys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata muutosjohtamista edistäviä tekijöitä. Kirjallisuuskatsaus osoitti onnistuneen muutosjohtamisen vaativan huolellista suunnittelua, monipuolista tiedottamista ja muutoksen edistymisen arviointia toteutettavasta muutoksesta.

Suunnitelmallisuus pitää sisällään henkilöstön tunteiden huomioimisen, henkilöstön kokemukset oikeudenmukaisuudesta muutoksessa, henkilöstön osallistamisen ja kulttuuristen tekijöiden huomioimisen.

Muutos aiheuttaa henkilöstössä erilaisia tunteita esimerkiksi pelkoa, epävarmuutta tai ahdistusta, jotka kuluttavat paljon energiaa (McWilliam & Ward-Griffin 2006; Kaski 2005)). Esimiehen osaava johtaminen muutostilanteissa tukee työyhteisön ja yksittäisen työntekijän työhyvinvointia (Kivimäki ym. 2003). Se ennalta ehkäisee tai ainakin vähentää muutosstressiä ja mahdollistaa perustehtävän hoitamisen muutoksen aikana. Työntekijän on myös kannettava vastuunsa omista tekemisistään muutoksen aikana. Perustehtävä on hoidettava ammatillisesti, vaikka sisällä myllertää muutoksen aikaan saamat tuntemukset. Työntekijöiden alaistaidot korostuvat muutoksen yhteydessä.

Yhteisissä osastokokouksissa tai erikseen järjestetyssä muutoskoulutuksessa annetaan tilaa työntekijöiden tunteiden käsittelemiseen ja reaktioille, joita muutossuunnitelma synnyttää. Todellisuudessa tunteen purkaukset voivat tulla milloin vain, eivätkä ne odota tiettyä tilaisuutta. Esimies keskustelee ja käsittelee henkilöstön esiin nostamia asioita silloin, kun tarvetta esiintyy. Lähiesimiehen etu on siinä, että hän on miltei päivittäin työntekijöiden saavutettavissa. Erilaisten tunteiden syntyminen on yksi merkki muutoksen alkamisesta, jota esimies voi tukea antamalla sille tarvittava tila. Isokorpi (2004) painottaa tunneälytaitojen kehittämistä, jolloin henkilöstön on mahdollista sitoutua muutosten toteuttamiseen tehokkaammin ja tuloksellisemmin.

Oikeudenmukaisuuden huomioiminen korostuu muutoksen aikana. Henkilöstö havainnoi johtamisen, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta. Läpinäkyvä ja neuvotteleva johtaminen edistää luottamusta esimiehen ja henkilöstön välillä (Taskinen & Turpeinen 2005:50, 55; Taskinen 2005: 191). Esimiehen tehtävä on antaa realistinen kuva muutoksesta. Keskustellaan myös riskeistä, joita muutos saattaa aiheuttaa. Esimiehen on taattava riittävät resurssit muutoksen aikana ja huolehdittava ettei muutos aiheuta kohtuuttomasti lisätyötä, joka häiritsee perustyön hoitamista. Henkilöstön samanarvoinen kohtelu ja työhyvinvoinnista huolehtiminen korostuu muutoksen aikana.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus saa henkilöstön kokemaan muutoksen oikeaksi, vaikka lopputulos ei olisi omalta kannalta paras mahdollinen. Epäreiluus muutoksessa koetaan hyväksyttävänä vain, jos lopputulos on omalta kannalta edullinen. (Mattila 2006:78.) Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudeksi henkilöstö koee esimiehen perustelut tehdyille

päätöksille ja sen, että kaikki vaikutukset ovat huomioitu (Wiili-Peltonen 2005: 56). Toteuttaessaan oikeudenmukaista johtamista esimiehen vuorovaikutus ja yhteistyö taidot korostuvat. Esimiehenä on huomioitava työyhteisössä hiljaisempienkin ajatuksia ja rohkaistava heitä kertomaan ajatuksistaan. Vuorovaikutuksen ja työilmapiirin ollessa avointa ja turvallista antavat työntekijät rehellistä ja rakentavaa palautetta muutoksen toteuttamisesta ja edistymisestä. Esimies myös arvioi tekemiensä päätösten oikeudenmukaisuutta ja perustelee tekemänsä päätökset työntekijöille.

Henkilöstön osallistaminen ja kulttuuristen tekijöiden huomioiminen edistää muutostavoitteiden saavuttamista. Osallistaminen vahvistaa organisaatiomuutosten perusteiden ja syvempien syiden ymmärtämistä sekä vahvistaa luottamusta muutokseen. (Talja2006:114; Kaski 2005:2; Wiili-Peltola:2005;136; Lanning2002:134-135; Valtee2002:53-54.) Osallistamista tuetaan miettimällä yhdessä uuden organisaation ja tiimien yhteisiä tavoitteita ja arvoja ja sitä miten ne saavutetaan uudessa organisaatiossa. Tämä auttaa myös tutustumaan uusiin organisaation ja tiimin jäseniin. Yhdessä mietityt tavoitteet ja arvot sekä selkeät tehtäväkuvat uudessa organisaatiossa tai tiimissä edesauttavat työntekijöiden sitoutumista uuteen työyhteisöön. Henkilöstölle annetaan myös mahdollisuus kertoa halukkuudestaan ottaa vastuutehtäviä muutoksessa. Henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluun esittämällä heille alustava suunnitelma, jota voivat vapaasti kommentoida (Friedman 2000: 199). Esimiehen esittäessä muutossuunnitelman on tuotava esille selkeästi perustelut, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sillä tavoitellaan. Esimiehen on myös seisottava muutoksen takana, eikä voi kyseenalaistaa sitä alaiensa edessä, vaikka sitä itse pohtisikin. Suunnitelmasta käydään keskustelua, tarvittaessa muutetaan esimerkiksi aikataulua tai toteutustapaa, mikä lisää henkilöstön kokemusta työnhallinnasta.

Kulttuuristen tekijöiden huomioimista muutoksessa korostetaan. Terveystieteiden kulttuurin juuret ovat syvällä (Wiili-Peltola 2005:63). Erialaisten työskentelytapojen sovittaminen yhteen ja voimavarojen jakaminen aiheuttaa herkästi työntekijöissä epäoikeudenmukaisuuden tunteen (Taskinen 2005:191). Kotisairaanhoidon ja kotipalvelun yhdistymisessä korostuvat tunteiden käsittelyn, yhdistymisen tavoitteiden sisäistämisen lisäksi eri ammattiryhmien selkeät työnkuvat. Helposti eri ammattiryhmät asettavat epärealistisia odotuksia toisilleen. Kiireinen ja usein vajaalla henkilökunnalla tehtävä työ saattaa aiheuttaa odotusta omien työtehtävien määrän vähenemisestä, vaikka todellisuudessa pyritään lisäämään mahdollisuutta hoitamaan enemmän asiakkaita, tehostamalla työtä esimerkiksi välttämällä päällekkäisiä käyntejä asiakkaiden luo. On huomioitava eri ammattiryhmien koulutustausta ja pyrittävä jakamaan työtehtävät niin, että se vastaisi koulutusta. On selvää, että sairaanhoitaja voi tehdä kaikkia tehtäviä, mutta se ei ole järkevää. On myös muistettava ettei lähi- ja perushoitajia voida kuormittaa liikaa, delekoimalla heille tehtäviä sairaanhoitajilta esimerkiksi lääkkeenjako ja verinäytteiden otto. Kotihoidossa lähihoitajien

työtä voidaan järkeistää esimerkiksi ulkoistamalla kauppapalvelut ja siivoukset, jolloin jää enemmän aikaa asiakkaalle.

Yhteensovittamisen ongelmat kulttuurien yhdistymisprosessissa aiheutuvat puutteellisesta johtamisesta (Taskinen 2005:193). Kotisairaanhoidon ja kotipalvelun yhdistymisessä on huomioitava molempien osapuolten toiveita. Esimiehen on oltava määrätietoinen ja pidettävä kiinni yhdessä sovituista asioista ja tarvittaessa kerrattava niitä henkilöstönsä kanssa. On oltava avoin ja valmis myöntämään, jos on tehty vääriä ratkaisuja.

Esimiehen tulee huolehtia riittävästä tiedotuksesta huhujen ja oletusten poissulkemiseksi (Mattiila2008;133; Kinnunen & Lindström 2005:263; Valtee 2002:61). Riittävä tiedotus tukee ja lisää luottamusta esimiehen ja henkilöstön välillä (Heino ym. 2005:141). Tiedon jakaminen yhteisissä kokouksissa antaa työntekijöille mahdollisuuden heti kysyä ja tarkentaa asioita. Esimiehen on myös huolehdittava siitä, etteivät asetetut muutostavoitteet pääse unohtumaan ja huomioida myös perustehtävien vastuullinen hoitaminen. On oltava hyvät perustelut muutokselle, miksi sitä tarvitaan ja mitä muutoksen halutaan muuttavan käytännössä. Tavoitteet ja välitavoitteet on oltava jokaisen muutokseen osallistuvan tiedossa. Kokouksiin ei aina ole koko henkilöstöllä mahdollisuutta osallistua, joten tiedon jakaminen myös kirjallisesti, esimerkiksi intranetin kautta tai kokous muistiota pitämällä varmistaa sen, että myös poissaolijat saavat tiedon käsitellyistä asioista.

Analysoiduissa tutkimuksissa tuli esiin selkeä, oikea aikainen ja rehellinen tiedottaminen (Kaistila 2005; mattila 2008, Saxen & Vuori 2005). Lähiesimies on tiedottamisessa avainasemassa työskennellessään työyksikössä. Työntekijöiden on helppo tulla kysymään mieltä askarruttavia asioita. Lähiesimies vie myös tietoa muutoksen edistymisestä ja henkilöstön ajatuksista kentältä ylemmälle johdolle.

Muutoksen onnistumista arvioidaan mittareilla ja menettelytavoilla. Niiden avulla selvitetään muutoksen etenemistä, tavoitteiden saavuttamista ja onko suunniteltu toteutustapa tarkoituksen mukainen. Kustannustehokkuutta ja henkilöstön sitoutumista muutokseen arvioidaan (Kinnunen & Lindström 2005: 14-15).

5.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimushaasteet

Tiedottaminen muutosprosessissa on useissa tutkimuksissa todettu puutteelliseksi. Olisi mielenkiintoista tutkia lähiesimiesten ja keskijohdon tiedottamisvalmiuksia ja käsityksiä tiedottamisen konkreettisuudesta.

Osallistamisen on todettu lisäävän sitoutumista organisaatioon ja muutokseen. Selvittää miten esimiehet terveys- ja sosiaalihuollossa osallistavat henkilöstöä muutoksessa.

Selvittää minkälaista tukea lähiesimiehet ovat saaneet omilta esimiehiltään muutoksen aikana ja virallisen muutosprosessin päätyttyä, koska uusien tapojen juurruttaminen jatkuu pitkään.

LÄHTEET

- Aristoteles. 1989. Nikomakhoksen etiikka. Gaudeamus Helsinki. Painokaari Oy.
- Bryson, J. 2008. Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 21 (6), 743-757.
- Elovainio, M. & Kivimäki, M. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen ja hoitohenkilöstön terveys. teoksessa *Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi*. Tampere, Tammer-Paino Oy, 2004 ; 50-56.
- Eriksson, K., Leino-Kilpi, H. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2008. Hoitotiede ja tiede-etiikka. *Hoitotiede* Vol. 20, (6), 295-303.
- Friedman, M.M 2000. The Leaders` Role in Planning for Organizational Improvement in Home Care. *Home Healthcare Nurse* Vol. 18 (3), s 199 - 202.
- Fronza, Y. & Moriceu, J. 2008. I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation. *Journal of organizational change Management*. Vol. 21
- Haavisto, T. 2004. Muutoksessa on aina kyse oppimisesta. *Psycon* 2004 (1).
http://psynfi.solutions.fi/asiakaslehti/lehti0104_muutos.html Luettu 18.3.2008
- Heino, K., Vuori, J., Taskinen, H. & Turpeinen, M. 2005. Kulttuuriset ilmentymät sairaalaorganisaatioiden yhdistymisessä (136 - 163). Teoksessa Kinnunen, J. & Lindström, K. (toim.) 2005. Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Terveystieteiden ja -talouden laitos, Kuopion yliopisto. Työterveyslaitos. Psykologian osasto.
- Hintsala, A. 2005. Autonomia ammatista poistumisen ennakoijana hoitotyössä - Nais- ja mieshoitajien arviointia ja vertailua päätöksenteosta, pätevyydestä, työn tärkeydestä ja johtamisesta hoitotyössä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 117. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja
- Huhtanen, P. 2002. Työyhteisön muutos. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. 2002 (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Vammalan kirjapaino Oy. s. 280-294
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys: Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kопijyvä, Kuopio. Väitöskirja
- Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen kokemusten, reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Tampereen yliopisto. Väitöskirja
- Jabri, M., Adrian, A.D. & Boje, D. 2008. Reconsidering the role of conversations in change communication. A contribution based on Bakhtin. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 21 (6), 667- 685.
- Juusola, M., Oksa, H., Pukuri, T. & Rantalaiho, I. 2003. Muutostilanteiden hallinta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. " Ei muuttaminen vie aikaa - aikaa vie se, ettei muutu". Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 12/ 2003.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. WSOYpro Helsinki
- Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Kuntien eläke-vakuutus. WWW-dokumentti. http://www.keva-fi/Tab_e_pict/cid3info:txt/id4235/Esimiesopas.pdf.
- Kanste, O. 2008 a. Johtajuuden yhteys henkilöstön työhön sitoutumiseen ja haluun pysyä työssä. Tutkiva Hoitotyö 3, 18-24.

- Kanste, O. 2005b. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulun yliopisto. Väitöskirja <http://herkules oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf> Luettu 20.3.2008
- Kaski, S. 2005. Muutoksen johtaminen on tunnejohtamista. Työterveyslääkäri 23(3):276-279. http://www.ebm-guidelines.com/ltk/ltk.naytaartikkeli?p_artikkeli=tll00226 Luettu 18.3.2008
- Karlöf, B. & Helin-Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. EditaPrima Oy, Helsinki.
- Keskinen, S. 2005. Tutkimus alaitaidoista kunnissa. Kunnallisan alan kehittämissäätiö. Tutkimusjulkaisu 49. Pole-Kuntatieto Oy.
- Kinnunen, J. & Lindström, K. 2005. Arviointi muutosprosessin johtamisen tukena Teoksessa Kinnunen, J. & Lindström, K. (toim.) Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopisto. Kopijyvä, Finland. s 245 - 273
- Kinnunen, J. & Vuori, J. 2005. Terveydenhuollon johtamiskulttuurin holistinen malli. Teoksessa Vuori J. (toim.) 2005. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. WSOY, Porvoo. 192- 217
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. 2003. Organisaatio rakennemuutos ja työntekijän terveys. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Virtanen, M. 2005. Johtaminen ja työntekijän hyvinvointi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Terveys ja johtaminen - terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. WSOY Helsinki.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere university Press. Väitöskirja.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede 18 (1), 37 - 45.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11, 3-12.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Prima OY, Helsinki.
- Lahtinen, M. 2002. Työyhteisön kehittämishankkeen itsearviointi. Teoksessa toim. Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino Oy.
- Lanning, H. 2002. Organisaation muutoksen toteuttaminen - kehittämissuunnitelmien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Teknillinen Korkeakoulu. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Report no 23/2. painos Espoo.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WS Bookwell Oy, Juva 2003.
- Lepola, I. 1997. Kolme vuotta muutoksessa mukana: Toimintatutkimus psykiatrisessa vastaanottoyksikössä. Oulu University press. Väitöskirja

Lewin Kurt 2000. Resolving Social Conflicts & Field theory in social science. American Psychological Association, united states of America.

Lindholm, M., Sivberg, B. & Uden, G. 2000. Leadership styles among nurse managers in changing organizations. *Journal of Management* 8, 327 - 335.

Lindström, K., Turpeinen, M. & Joensuu, M. 2005. Osastonhoitajat ja hoitohenkilöstö organisaatio muutoksessa. Teoksessa Kinnunen, J. & Lindström, K. 2005 (toim.). Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin, 192 - 211. Kuopion Yliopisto. terveyshallinnon ja - talouden laitos, Kuopion yliopisto, Työterveyslaitos, Psykologian osasto. Kopijyvä, Kuopio 2005.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248. Väitöskirja.

McWilliam, C.L & Ward-Griffin, C. 2006. Implementing organizational change in health and social services. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 19 (2), 119-135.

Metsämuuronen, J.2000. Maailma muuttuu - miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Oy Edita Ab. Helsinki

Moiden, N. 2003a. Leadership in the care home sector. *Nursing Management* Vol.9, (9), 20-24.

Moiden, N. 2003b. A framework for leadership. *Nursing Management* Vol. 9, (10), 19-23.

Mäkinen, A., Kivimäki, M., Elovainio, M. & Virtanen, M. 2003. Myönteisten muutosten sairaalaosastot: Kvalitatiivinen tutkimus muutossisällöistä. *Hoitotiede* Vol. 15, (3), 107-114.

Narinen, A. 2000. Terveydenhuollon osastonhoitajien työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Helsingin yliopisto. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto. Väitöskirja.

Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampereen yliopisto, Suomen kuntaliitto. Väitöskirja

Ora-Hyytiäinen, E. 2006. Pitkäjänteisen muutosprosessin johtaminen. *Pro terveys* 5, 14 - 17.

Peiponen, A. 2004. Laatujohtaminen ja työhyvinvointi. Teoksessa Peiponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. *Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi.* Tammer-Paino Oy, Tampere

Peltonen, T. 2007: Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu Oy. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Russel - Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Kirjapaino Lai:Net Oy.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmakuva murroksessa. Kauppakaari, Helsinki.

Saxen, K. & Vuori, J. 2005. Sisäinen viestintä ja organisaatioon sitoutuminen sairaalaorganisaatioiden fuusiossa. Teoksessa Kinnunen, J. & Lindström, K. 2005(toim.). Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin 212 - 244. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja -taloudenlaitos, Kuopion yliopisto, Työterveyslaitos, Psykologian osasto. Kopijyvä, Kuopio.

Simoila, R. 1999. Terveydenhuolto johtamisen areena. Teoksessa Simoila, R., & Ranta, J. (Toim.) *Hoitotyötä johtamaan.* Tammer-Paino Oy, Tampere, 9 - 16.

- Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2002. Johtamisosaamisen vaatimukset ja taso perusterveydenhuollon hoitotyön johtajilla. *Hoitotiede* Vol. 14, (3) 129 - 141.
- Sinkkonen, S., Tepponen, M., Paljärvi, S. & Rissanen, S. 2001. Kotihoidon sisältö ja tapaustutkimukset kotihoidon organisoinnista yhdistetyssä sosiaali- ja terveystoimessa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3,177 - 195.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2003. Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite ja toiminta ohjelma 2004-2007. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003:18, 19-29.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum Media Oy. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Talja, H. 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Teknillinen korkeakoulu, Tampere. Edita prima Oy, Helsinki. Väitöskirja.
- Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopisto. Kopijyvä. Väitöskirja
- Taskinen, H. & Turpeinen, M. 2005. Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia sairaalaorganisaatioiden yhdistämisen alkuvaiheessa. Teoksessa Kinnunen, J. & Lindström, K. (toim.) Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopisto. Kopijyvä, Finland.
- Taskinen, H., Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. 1995. Sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen alkuvaiheet Kuopiossa. Työntekijöiden kokemuksia ja arvioita. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 33. Kuopion yliopisto.
- Telaranta, S. 1999. Hoitotyön hallinto. Tammer. Paino Oy, Tampere.
- Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaustutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995 - 1997. *Acta Universitatis Tamperensis* 1121. Väitöskirja
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Turpeinen, M. & Taskinen, H. 2005. Henkilöstön arviot organisaatiofuusion yhteydessä tehdyistä tietojärjestelmä- muutoksista. Teoksessa Kinnunen, J. & Lindström, K. (toim.) 2005. Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopiston julkaisuja E yhteiskuntatieteet 129. Terveystieteiden ja -taloudenlaitos. Kuopion yliopisto, Työterveyslaitos, Psykologian osasto
- Waden, P. & Bodas, T. 2004. Hoitotyön johtaminen. Katsaus Ylihoitajalehdessä vuosina 1989 - 2003 julkaistuihin johtamisartikkeleihin. *Pro terveys* (6), 10 - 16.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L. & Pentti, J. 2002. Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Toim. Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. s.29-36.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WS Bookwell Oy. Juva
- Valpola, A. 2003. Identiteetin kokoisia kysymyksiä. *Talouselämä* 5, 67-68.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuudeksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisöjen haasteena. Työturvallisuuskeskus. Helsinki, Yliopistopaino.

Vehviläinen-Julkunen, K. 2007. Tieteen etiikka - kestävä ja uudistuvaa. *Hoitotiede* 6, pääkirjoitus.

Vesterinen, L. 2005. Johtamisjärjestelmän kehittäminen paikallispolitiikassa. Kehittämistyön heijastuminen johtamisen piirteisiin, arvoihin ja eettiseen toimintaan. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Turvallisuushallinto 11/2005.

Wiili - Peltola, E. 2005. Sairaala muutosten ristipaineessa. Hallinnan kehittämisen haasteita sairaalaorganisaatiossa. HAUS- kehittämiskeskus Oy. HAUS-julkaisuja 1/2005. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteen laitos. Savion Kirjapaino Oy. Väitöskirja

Wiili - Peltola, E., Kivimäki, M., Elovainio, M. & Virtanen, M. 2005. Johtamisen oikeudenmukaisuus sairaalahenkilökunnan kokemana. Teoksessa sairaala muutosten ristipaineessa. HAUS- kehittämiskeskus Oy. Savion kirjapaino Oy. 104- 124

Woerkum van C.M.J., Aarts, M.N.C. & Grip de K. 2007. Creativity, planning and organizational change. *Journal of organizational Change Management* 6, Vol 20, 847 -865.

Vuori, J., Kinnunen, J. & Taskinen, H. 2005. Johtamisen eri ulottuvuudet toimialojen vertailussa. Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin 115-133. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -taloudenlaitos, Kuopion yliopisto, Työterveyslaitos, Psykologian osasto. Kopijyvä, Kuopio.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Tampere university Pressi. Väitöskirja

Välimäki, M. 2004. Eettiset ohjeet osana ammatillista etiikkaa. Teoksessa Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. *Etiikka hoitotyössä*. WS Bookwell Oy. Juva

Liite 1 Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen kansalliset tutkimukset

Tekijä ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Ketä tutkittu	Miten tutkittu	Keskeiset tulokset
<p>Heino, K., Vuori, J., Taskinen, H. & Turpeinen, M. 2005. Kulttuuriset ilmentymät sairaalaorganisaatioiden yhdistymisessä</p>	<p>Kuvata kulttuurisia ilmentymiä sairaalaorganisaatioiden yhdistämisessä.</p>	<p>Entiset Helsingin kaupungin sairaala ja Kätilöopiston sairaala</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Dokumentit, toimintaja vuosikertomukset, historiikkeista, sanomalehtiartikkeleista ja henkilökuntalehdistä.</p> <p>Lisäksi analysointiin yksi avoinkysymys valmiista laadullisesta aineistosta n= 198</p>	<p>Yhdistymisen myötä koettiin byrokratian lisääntyneen ja organisaatio muuttunut kankeaksi.</p> <p>Yhdistyminen uhka oman organisaation arvoille ja hoitokulttuurille.</p> <p>Yhdistymisen myötä koettiin arvojen koventuneen. Johtaminen koettiin etäiseksi ja johtajat kiireisiksi, johdolla ei aikaa henkilöstölle, ei kuunneltu eikä kyselty mielipidettä yhdistymisessä.</p> <p>Kätilöopisto koki alemmuuden tunnetta suhteessa HYKSiin. Kätilöopiston henkilökunta koki jonkinasteista luopumista omasta identiteetistään.</p>

				<p>Naistenklinikka korosti asiantuntijuuttaan, osaamistaan, tutkimusta ja kehittämistä.</p> <p>Kahden vuoden kuluttua hoitokäytäntöjä ei oltu saatu yhtenäistettyä ja yhteinen identiteetti puuttui.</p>
<p>Hintsala, A. 2005. Autonomia ammatista poistumisen ennakoijana hoitotyössä - Nais- ja mieshoitajien arviointia ja vertailua päätöksenteosta, pätevyydestä, työn tärkeydestä ja johtamisesta hoitotyössä.</p> <p>Väitöskirja</p>	<p>Tuottaa tietoa hoitohenkilöstön rekrytointia, koulutusta ja tutkimustyötä varten.</p>	<p>Nais- ja mieshoitajia</p>	<p>Kyselylomake</p> <p>n= 715</p>	<p>Lähijohtajan tuki muodostui arvostuksesta ja kunnioituksesta lähijohtajaa sekä johtamistapaa kohtaan. Lähijohtajan tuesta ja rohkaisevasta palautteesta, osoittamasta arvostuksesta ja rohkaisusta sekä kiinnostuksesta hoitajan työtä kohtaan.</p> <p>Tyytyväisyys johtamiseen muodostui johtajan osoittamasta arvostuksesta, sairaanhoitopiirin, sairaalan tai laitoksen hyvästä johtamisesta, johdon ja henkilökunnan</p>

				<p>välisestä molemminpuolisesta luottamuksesta sekä työyhteisön palkitsemiskulttuurista.</p> <p>Tiedottaminen ja informointi heikkoa. Henkilökunnan hyvinvoinnista ei huolehdita riittävästi.</p> <p>Ennen uusien toimintatapojen aloittamista henkilöstön kuunteleminen tärkeää, muuten heikentää luottamusta ja kunnioitusta lähijohtajaa kohtaan.</p>
<p>Hujala, A. 2008.</p> <p>Johtamisen moniäänisyys: Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä.</p> <p>Väitöskirja</p>	<p>Ymmärtää miten johtamisen moniäänisyys rakentuu vuorovaikutuksessa.</p>	<p>Hoivayritysten omistajat ja työntekijät</p>	<p>Kyselytutkimus ja analysoitu kolmen hoivayrityksen suunnittelupalaverien johtamispuhuntaa</p> <p>Omistajayrittäjiä n=464 työntekijöitä n=94</p>	<p>Johtaminen oli suunnitelmallista, työntekijöitä osallistavaa laatutyötä, tasapainottelua rationaalisuuden ja intuitiivisuuden välillä. Mikrotasolla johtamispuhunta epävirallista, spontaania, mikä tuki moniäänisyyttä.</p>

<p>Isokorpi, T. 2003.</p> <p>Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen kokemusten reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Väitöskirja</p>	<p>Kehittää työyhteisölle koulutusprosessi, joka antaa valmiuksia kehittää tunneälyä työyhteisössä. Löytämään keinoja tunnekokemusten jakamiseen työyhteisössä. Yhteisöllisyyteen oppiminen.</p>	<p>Hämeen ammattikorkeakoulun, ammatillisen opettajakorkeakoulun liikenneopettajankouluttajien työyhteisö</p>	<p>Toimintatutkimus n=11</p>	<p>Tunteiden jakaminen vahvistaa työntekijöiden yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutus, kokemusten ja tiedon vaihto synnyttää energiaa.</p> <p>Itsetuntemuksen lisääntyminen, suvaitsevaisuuden ja erilaisuuden huomioon ottamisen lisääntyminen sekä kyky ymmärtää tunneälytaitojen merkitys.</p>
<p>Juusola, M., Oksa, H., Pukuti, T. & Rantalaiho, I. 2003. Muutostilanteiden hallinta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä</p>	<p>Laatia sairaanhoitopiirille muutoksen hallinnan malli.</p>		<p>Sairaanhoitopiirissä toteutetut muutokset, kysely esimiehille.</p>	<p>Muutoksen ennakointi: Oma aktiivisuus, tavoite itselle selväksi, toteutus suunnitelman jakaminen osiin.</p> <p>Luotettava tiedotus, valmennus, tunteiden tunnistus, kuuntelu, osallisuus. Osallistava työskentelyote, jatkuva keskustelu, seuranta ja arviointi.</p>

<p>Kanste,O 2005a. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa.</p> <p>Väitöskirja</p>	<p>Selvittää hoitotyön johtajuuden ja hoitohenkilöstön työuupumuksen yhteyttä erilaisissa terveydenhuollon organisaatioissa hoitohenkilöstön näkökulmasta, Selvittää johtajuuden ja työuupumuksen esiintymistä hoitotyössä ja tehdä vertailua taustatekijöihin. Testata moniulotteinen johtajuusmittari (MLQ) ja kolmiulotteisen työuupumismittarin (MBI) faktorikannetta suomalaisessa terveydenhuollossa</p>	<p>Terveydenhuollon henkilöstö eri puolilla Suomea</p>	<p>Postikyselynä kolmessa vaiheessa 1 kysely n= 150 2 kysely n= 200 3 kysely n= 100</p>	<p>Hoitotyönjohtajat työntekijöitä palkitsevia johtajia. Emotionaalisesta väsymyksestä kärsi joka viides. Hoitotyönjohtajuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia hoitohenkilöstön työuupumukseen. <i>Palkitseva muutosjohtajuus ja aktiivinen työntekijöiden valvominen toimivat työuupumukselta suojaavina tekijöinä, passiivinen välttäminen työuupumukselle altistavana tekijänä. Myönteisen palautteen ja kiitoksen saaminen esimieheltä auttaa kestämään akuuttia painetta työssä, sillä se osoittaa esimiehen olevan aidosti läsnä ja arvostavan ponnisteluja sekä olevan kiinnostunut alaistensa tilanteesta.</i> Hoitohenkilöstön ikä, työllisyystilanne, työaikamuoto ja työtehtävän luonne vaikuttavat johtajuuden ja työuupumuksen yhteyteen.</p>
<p>Kanste,O. 2008b. Johtajuuden yhteys henkilöstön työhön sitoutumiseen ja haluun pysyä työssä</p>	<p>Selvittää hoitotyön johtajuuden yhteyttä hoitohenkilöstön työhön sitoutumiseen ja haluun pysyä työssä</p>	<p>Hoitoalan työntekijöitä</p>	<p>Postikysely n= 449</p>	<p>Palkitseva muutosjohtajuus edisti työhön sitoutumista ja halua pysyä työssä. Hoitohenkilöstön passiivinen välttäminen (etäinen, vastuuta ja päätöksentekoa karttava</p>

				johtajuus) vähensi työhön sitoutumista. Aktiivinen valvonta vähensi halua pysyä työssä.
Kaski, S. 2005. Muutoksen johtaminen on tunnejohtamista.				Muutos herättää pelkoa, uhkaa, surua, menetystä. Ilon tunne liittyy selviytymiseen ja vaikuttamisen kokemukseen. Vihan tunne liittyy epäoikeudenmukaiseen kohteluun. Esimies vahvistaa työntekijöiden hallinnan tunnetta osallistamalla, vastuun antamisella sekä mielipiteiden ja kokemusten kuuntelemisella. Esimiehen itsetuntemus mahdollistaa vastavuoroisen dialogisen kulttuurin muutoksessa. Vastavuoroisuus lisää avoimuutta, luottamusta ja tiedon virtaamista. Henkilöstön sitouttaminen alkaa johtajan itsetuntemuksesta, oman esimiesroolin ymmärtämisestä ja tiedostamisesta
Keskinen, A. 2005. Tutkimus alaistaidoista kunnissa.	Pohtia henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen kysymyksiä kuntatyön näkökulmasta. Esimiestaidon ja alaistaidon kytkentöjä toisiinsa ja niiden vuorovaikutusta sääteleviä organisaatiopsykologisia	Tutkimuksiin perustuva kirjallisuus, tutkimuksia ja empiirinen aineisto Rauman kaupungin laajasta henkilöstön kehittämishankkeesta.		Luottamus: Välttämätön organisaation muutostilanteessa, edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojään ja taitojaan. Pitää yllä työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Tehostaa päätösten täytäntöönpanoa,

	lainalaisuuksia			helpottaa kommunikointia ja vuorovaikutusta. Delegoiminen ja kontrollin jakaminen sekä päätöksentekoon osallistaminen lisäävät luottamusta.
Kinnunen & Lindström 2005. Arviointi muutosprosessin johtamisen tukena	Tuottaa arviointi- ja seurantatietoa muutosprosessista HUS-yhtymälle. Selvittää miten suuri erikoissairaanhoidon rakenteellinen ja toiminnallinen uudelleen organisointi onnistuu organisaation toimivuuden, johtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Muutosjohtamisen tukeminen.	Hus.in työntekijät	Kysely n= 9241/2000, 9178/2002	Merkittäviä tekijöitä muutosprosessin onnistumisen kannalta ovat johdon rooli, vastuunkanto ja sitoutuminen muutokseen, vastavuoroisen palautteen mahdollistava, jatkuva ja riittävä tiedottaminen koko henkilöstölle. Yhdistämisessä ei ollut huomioitu riittävästi inhimillisiä, sosiaalisia ja kulttuurillisia tekijöitä. Lähijohtamiseen oltiin suhteellisen tyytyväisiä. henkilöstön keskeiset kehitys- ja muutostavoitteet heikosti toteutuneet. Kohtuuton työmäärä ja yllirasittuneisuus työssä olivat selvä ongelma. Arviointi on tukennut muutosprosessia.
Kinnunen, J. & Vuori, J. 2005. Terveystuollon johtamiskulttuurin holistinen malli.				Julkinen sektori ohjaa ja rahoittaa palveluita. Poliittiset päätökset ohjaavat julkista terveydenhuollon johtamista. Terveystarve on "hyödykkeenä" rajaton, kysyntä kasvaa tarjonnan lisääntyessä. Etiikka

				ja terveydenhoidon päämäärä ovat toiminnan lähtökohta.
Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2005. Johtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi		Sairaalatyöntekijät	N=4000	Oikeudenmukainen johtaminen vähentää sairastumisriskiä. Oikeudenmukainen kohtelu vähensi psyykkisten rasitusoireiden riskiä yli puolella. Oikeudenmukaiset päätöksentekoperiaatteet ja kohtelu olivat yhteydessä 15-35% matalampiin sairauspoissaoloihin.
Lanning, H. 2002. Organisaation muutosten toteuttaminen - kehittämisprojektin tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen	Antaa kuva yleisistä kehittämisprojekteissa esiintyvistä ongelmista. Yhdistää havainnollisesti ongelmia ja niiden aiheuttajia. Tarjota kehittämisprojektien toteutusmalli, joka auttaa välttämään ongelmia ja saavuttamaan projektin tavoitteet.	Kahden yrityksen henkilökuntaa	Konstruktiivinen tutkimus. Kirjallisuus ja haastattelut.	Onnistunut kehittämisprojekti: 1 tahto kehittää= muutostarpeen, projektin perusidean ymmärtäminen ja hyväksyminen, usko onnistumiseen, turhien pelkojen poistuminen, henkilökohtaisen edun ymmärtäminen 2 kyky kehittää= perusidean ymmärtäminen, henkilöstön taidot selvittää tehtävistä ja kehittää toimintaa, oman roolin ymmärtäminen kehittämisessä 3 mahdollisuus kehittää= linjassa yrityksen vision ja strategian kanssa, organisaation rakenne kehitystä tukeva, tarvittavat resurssit, raportointi, valta ja vastuualueet selvillä, positiivinen ilmapiiri.

<p>Lepola, I. 1997. Kolme vuotta muutoksessa mukana; toimintatutkimus psykiatrisessa vastaanotto yksikössä. Väitöskirja</p>	<p>Kehittää psykiatristen potilaiden hoitotyötä entistä potilaskeskeisemmäksi.</p>	<p>Aineistotriangulaatio. Haastattelu, havainnointi, hoitohenkilökunnan itsereflektioon perustuva aineisto</p>	<p>Vastaanotto yksikön henkilökunta sairaala-apulaiset ja osastosihteeri mukaan lukien. n= 22</p>	<p>Muutoksessa mukana olo innostunutta, epäroivää ja vetäytyvää. Muutosvastarinta: väsähtäminen, kyllästyminen, turhautuminen, välttely, uskonmenetykset, osalla kova vastustus. Muutoksessa mukana olemiseen vaikutti samanaikaisesti oma elämäntilanne ja kiire. Palautteet tutkimuksista ja tietoperustan vahvistuminen olivat yhteydessä muutoksessa mukana olemiseen. Muutosta edistäviä tekijöitä olivat myönteiset kokemukset toiminnan muuttumisesta työyksikössä, työn sisältö mielekkäämpää, tiedon etsintä lisääntynyt, rohkeus ideointiin lisääntynyt, vastuuntunto, työmotivaatio, perustelutarve lisääntynyt.</p>
<p>Lindström, K., Turpeinen, M. & Joensuu, M. 2005. Osastonhoitajat ja hoitohenkilöstö organisaatiomuutoksessa</p>	<p>Kuvata millä tavalla eri hoitajaryhmät näkivät ja kokivat erikoissairaanhoidon suuren organisatorisen muutoksen.</p>	<p>Osastonhoitajat, sairaanhoitajat ja perushoitajat</p>	<p>Kyselylomake n= 3648 osaston- ja apulaisosastonhoitajia 462, sairaanhoitajia 2514 ja perushoitajia 672</p>	<p>Siirtymävaiheessa eniten muutoksia osastonhoitajien työssä verrattuna sairaanhoitajiin ja perushoitajiin. Muutokset laajalajaisia osaston- ja sairaanhoitajilla. Perushoitajat kokivat muutoksen vähiten</p>

				kielteisenä. Johtamisen laatu ja oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko edistivät muutoksen myönteisyyttä tai osallistuvan muutosprosessin toteutumista. Hyvinvointia edistäviä tekijöitä olivat vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet, työkuormitus, yhteistyön toimivuus ja lähijohtamisen oikeudenmukaisuus.
Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Väitöskirja	Selvittää suuryritysten henkilöstön suhtautumista muutokseen. Tuottaa arkipäivän tarpeita palvelevaa henkilö- ja muutosjohtamiseen liittyvää tietoa.	Lääkärikeskus- ja sairaalaketju Mehiläisen henkilökunta, Suomen postin ja Vattenfallin henkilökunta	Avoin teemahaastattelu n= 154 ja näitä tukevasta 309 muutoselämäkerran materiaalista.	Henkilöstön muutossuhteen syntymiselle keskeisiä osatekijöitä ovat organisaatiosta saadut aiemmat kokemukset ja odotukset tulevasta. Muutossuhteen pohjalta rakentuu muutosrooli, jonka pohjalta jäsenet ajautuvat erilaisiin strategisiin ja taktisiin kuvioihin sekä näitä toteuttaviin julkisiin ja kätkettyihin, ei viralliselle organisaatiolle näkyviin toiminnan muotoihin. Nämä toiminnan muodot voivat olla käytössä muutosta edistettäessä sekä vastustettaessa. Kätkettyjä toiminnan muotoja ovat huhujen ja juorujen levittäminen .

				Strategisista lähtökohdista päädytään julkisiin muotoihin kuten vastenmielisten asioiden etenemisen byrokratisointi.
Mäkinen, A., Kivimäki, M., Elovainio, M. & Viitanen, M. 2003. Myönteisten muutosten sairaalaosastot: kvalitatiivinen tutkimus muutosisällöistä	Selvittää muutosten sisältöjä 24 sairaalaosastolla	Sairaala osastojen henkilökunta	Kysely ja osastonhoitajien haastattelu n= 2330	Myönteisten muutosten osastoilla oli käyty kehityskeskusteluja, toteutettu teknostruktuurallisia muutoksia (esim. asiakaspalautejärjestelmän, työnjaon ja henkilöstön osaamisen kehittäminen.) Tärkeimpänä pidettiin osaston hyvää ilmapiiriä. Osastojen kehittämistä luonnehti tulevaisuuden hahmottaminen ja ennakoiva muutosstrategia.
Nyholm, I 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Väitöskirja	Lisää ymmärrystä kuntien muutosprosesseissa vaikuttavista voimista, prosessien hallinnan mahdollisuuksista sekä muutosten luonteesta yksilöiden kokemisen kautta. Selvittää minkälaiset tekijät yksilöiden näkökulmasta vaikuttavat kuntaorganisaatioiden muutoksiin, niiden toteuttamiseen ja onnistumiseen		Teemahaastattelu, elämäkertakirjoitus tietyn asian ja tietyn ajanjakson kuvaamisesta. n= 49, 42 haastattelua sekä 7 elämäkertakirjoitusta	Postmodernisaation mukana tuoma kaaos= hallinnanhäly pirstaloivat organisaation muutoksen. Kaos vaikuttaa organisaation työntekijöihin, organisaation rakenteisiin ja ominaispiirteisiin, johtamiseen ja muutosjohtamiseen, kaotisuutta lisää muutoksessa mukana olevat useat toimijat, joilla eri näkemykset, intentiot. Yksilöt arvioivat omasta näkökulmasta ei vain organisaation. Rationaalinen muutosjohtaminen

				<p>aiheutti yksilöiden ja muiden toimijoiden näkökulmasta pelkoa, omien intentioiden korostumista, vaikeuttaa sitoutumista muutoksiin. Kommunikointi ollut vähäistä, sektorijohdolla ei ollut selkeää käsitystä tai yhtenäistä kuvaa mistä tarve yhteistyöhön on lähtenyt, milloin alkanut ja minkä takia.</p> <p>Perustelemattomuudesta johtuen sektorijohto tarkasteli muutosta oman sektorin näkökulmasta, koska epätietoisuus tavoitteista. Selkeät tavoitteet muutoksesta puuttuivat sektorijohdolle sekä konkreettiset muutostarpeet että muutoksen yhteiset tavoitteet hämärän peitossa jolloin yksityiskohtainen muutosvisio jäi muodostumatta. Muutos vastarintaa vähentää; tieto muutoksesta ja sen vaikutuksista omaan työhön.</p> <p><i>Tiedotus, keskustelu, kommunikointi, mukaan pääsy muutokseen, hyvin johdettu muutos.</i></p> <p><i>Pelko oman aseman menettämisestä tai</i></p>
--	--	--	--	---

				<i>työtehtävien muutoksesta, pelko työpaikan menettämisestä, henkilöstö vähennyksistä, lisätoista.</i>
Ora-Hyytiäinen, E. 2006 Pitkäjänteisen muutosprosessin johtaminen	Artikkeli vastaa omasta näkökulmastaan siihen, miten tieteellinen toiminta rikastaa ja uudistaa hoitotyön käytäntöä.			Lähiesimiehen merkitys muutoksen edistäjänä tai estäjänä on suuri. Yksikön ilmapiiri heijastaa organisaation, sen johtamisen ja eri ammattiryhmien kulttuureja. Arvojen pohjalta henkilöstö muodostaa merkityksen innovaatiolle ja sen käyttöönottoon tarvittavalle muutokselle. Innovatiivisuuden edistäjänä toimii luovuuteen ja hyviin suorituksiin kannustava lähijohtaja sekä hänen runsas tiedon jakaminen. Lähijohtajan vuorovaikutus taidot korostuvat muutoksessa. Osallistuminen lisää sitoutumista muutokseen. Tiedottamisen oltava avointa ja joustavaa. Tiedon oltava helposti ymmärrettävää ja omaksuttavaa. Yhteisöllisyyden edistäminen tapahtuu yhteisen tekemisen ja yhteisten työvälineiden kautta. Esimiehen on kestävä paineita ja ahdistusta. Esimiehen on

				nähtävä, milloin henkilöstö tarvitsee aikaa sulatella muutosta ja milloin pitää toimia nopeasti. Onnistuneessa muutosprosessissa esimies järjestää aikaa tunteiden käsittelylle. Hyvä aikataulutusta varmistaa muutoksen tavoitteiden saavuttamisen ajallaan.
Saxen, K. & Vuori, J. 2005 Sisäinen viestintä ja organisaatioon sitoutuminen sairaalaorganisaatioiden fuusiossa.	Selvittää sisäisen viestinnän vaikutusta työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen HUS-fuusiossa.	HYKS.in kirurgian toimialan hoitajat ja lääkärit	Kyselylomake n= 1151 Vastaajista hoitajia 946, lääkäreitä 205	Tiedottaminen on voimavara muutoksessa. Sisäinen viestintä on muutosprosessin lähtökohta ja edellytys. Lääkärit ja hoitajat saivat yhtä paljon tietoa. Muutoksen alkuvaiheessa ei oltu tiedotettu riittävästi. Vajaa puolet vastaajista sitä mieltä ettei tiedotus ollut avointa ja rehellistä. Lähijohtajan tiedottamiseen oltiin tyytyväisempiä kuin yleensä organisaation viestintään. Muutoksesta omaan työhön saatu paremmin tietoa. Vastaajan ikä ja työsuhteen kesto vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen. Voimakkaammin sitoutuneet olivat saaneet enemmän tietoa lähijohtajalta, henkilökunta lehdistä sekä kirjallisista ja sähköisistä

				tiedotteista. Hoitajien ja lääkäreiden mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa fuusioon ovat olleet vähäiset.
Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A: 2007. "Mees romppeines siihen" Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa.	Tuottaa tietoa millainen henkilöstövoimavarojen hallinta edistää tai ei edistä yhdistymisprosessin läpivientiä.	Henkilöstöä ja luottamushenkilöstöä kuudessa kuntaliitoksessa	Haastattelu n= 38 Kuntaliitokseen liittynyt kirjallinen materiaali.	Onnistunut esimiestyö: Läsä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, kyky itsensä likoon laittamiseen, luottamuksen rakentaminen, valmentava johtajuus, riskinä uusavuttomuus, kiinnitettävä huomiota myös alaistaitoihin. Yksilöt kantavat huolta työyhteisön tulevaisuudesta, muutosprosessin raskaudesta ja vaikutuksista, sekä itsen ja omaan työhön kohdistuvista muutoksista. Yhteisöllisyyden ja hyväksynnän tunne auttavat työntekijöitä sitoutumaan uuteen organisaatioon. Selviytyminen muutoksessa antaa uskoa yksilölle. Useimmat positiivisesti yllättyneitä omasta muutoskyvystään. Muutoksen positiivisista vaikutuksista keskusteleminen ja niiden arviointi on tärkeä motivaatiotekijä uuteen sopeuduttaessa.
Talja, H. 2006. Asiantuntija organisaatio	Kuvata miten muutos ilmenee isossa	Asiantuntija organisaation	Haastattelu n=50 36 yksilöhaastattelua, 1	Mahdollisuus osallistua yksikön rakentamiseen pidettiin

<p>muutoksessa. Väitöskirja</p>	<p>organisaatiossa ja millaisten prosessien kautta se etenee</p>	<p>henkilökuntaa.</p>	<p>ryhmähaastattelu, jossa 14 henkilöä</p>	<p>positiivisena. Prosessia pidettiin hyvin hallittuna ja hyvänä, mutta uusi aluejako puhutti koko prosessin ajan. Fyysiset muutot vaikuttivat enemmän työntekoon kuin muutosprosessi. Muutosta kuvattiin tasavertaisten yhdistymiseksi, mutta monet kokivat toisen yksiköistä muutosprosessia johtavaksi ja toisen altavastaajaksi. Tiedottamisen runsaus ei jäänyt haastateltavien mieleen, oli enemmän huhuja kuin faktaa. Parhaiten muistettiin tiedottaminen sähköpostilla. Johdon jalkautumista kaivattiin. Organisaatiossa elää kaksi erilaista kuvaa todellisuudesta; johdon suunnitellun, järjestyksen ja hallitun muutoksen maailma sekä käytännön toiminnan ehdoilla jatkuvasti muuttuva arjen monimuotoinen maailma.</p>
<p>Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä.</p>	<p>Lisätä tietoa sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistymisen merkityksestä, yhdistymiseen liittyvistä muutosprosesseista, niiden</p>	<p>Sosiaali- ja terveystoimen työntekijät Kuopiossa</p>	<p>Postikysely ennen 1994 n= 251, jälkeen 1997 n= 263. Helsingissä ennen 2000 n= 15 915 jälkeen 2002 n= 19 681</p>	<p>Epäoikeuden mukaisuudeksi koettiin symbolisten etuuksien kuten arvostuksen, aseman, vallan ja merkittävyyden sekä konkreettisten kuten palkan, palkkioiden, työtetujen ja</p>

<p>Väitöskirja</p>	<p>etenemisen esteistä ja menettelytavoista. Syventää ymmärrystä organisaatioiden muutosten logiikasta ja onnistumisen edellytyksistä, lisätä ymmärrystä tekijöistä, jotka ovat tärkeitä henkilökunnan kannalta. Selvittää mitkä tekijät tai asiatilat ovat yhteydessä onnistuneeseen</p>		<p>Paneelaineisto n= 3771</p>	<p>toimitilojen menetyksistä. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus keskeisiä periaatteita ovat henkilöstön mahdollisuudet osallistua, vaikuttaa ja tulla kuulluksi heitä itseään koskeissa päätöksissä. Niitä ovat myös henkilöstöä arvostava ja muutokseen kunnioittava kohtelu sekä tiedotuksen sisällön ja toteutustapojen tietyt piirteet. Näistä raportoitiin paljon puutteita. Tiedotuksen puutteita olivat riittämättömyys, pinnallisuus, ajoituksen epätarkoituksen mukaisuus ja jakamattomuus. Seurantavaiheessa tiedotus oli parantunut. Kulttuurien onnistunut kohtaaminen ydin edellytys organisaatioiden yhdistämisen onnistumiselle. Kuopiossa työkuulttuurit sos- ja terveystieteillä olivat pysyneet erillisinä ja muutenkin ennallaan. Hus.ssa kulttuurien kohtaaminen ja sopeutuminen olivat moninaisemmat. Osassa työyksiköitä oli havaittavissa uuden toiminnan syntymistä eli</p>
--------------------	---	--	-------------------------------	--

				<p>kulttuurien sekoittumista. Joissakin alisteisempi oli joutunut hyväksymään hallitsevan organisaation kulttuurin. Kulttuurit muodostuvat ongelmaksi yhdistymisprosessissa puutteellisen johtamisen seurauksena. Näin tapahtuu erityisesti silloin, kun päätetään kenelle jaetaan symbolista tai konkreettisia asioita, voimavaroja, etuisuuksia, valtaa tai kenen toimintatavat valitaan yhdistetyssä organisaatiossa noudatettaviksi. identiteetin menetys ja etsiminen erilaisten kulttuurien kohtaamisessa.</p>
<p>Taskinen, H. & Turpeinen, M. 2005 Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia sairaalaorganisaatioiden yhdistämisen alkuvaiheessa</p>	<p>Lisätä tietoa ja syventää ymmärrystä oikeudenmukaisuuden merkityksestä ja epäoikeudenmukaisiksi tulkittujen asioiden ilmenemistä organisaatioiden yhdistämisen kaltaisissa muutoksissa</p>	<p>Hus.n henkilöstö n= 656</p>	<p>Kyselytutkimus, tässä tutkimuksessa analysoitu avovastaukset.</p>	<p>Organisaatioiden yhdistämisessä epäoikeudenmukaisuudeksi koettiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palkkaus ja etuudet, menetykset työssä kehittymisen mahdollisuuksissa ja resurssissa, työmäärä, vaatimukset, työstä saatava kompensatio ja työnresurssointi, työntekijän tai oman ryhmän asema tai arvostus, potilaan/asiakkaan

				<p>asema, kohtelu tai hoidon laatu.</p> <p>Muutospäätösten teossa ja menettelytavoissa epäoikeudenmukaisuudeksi koettiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - päätöksenteon kriteerien yksipuolisuus - päätökset tulevat ylhäältä alas ilman perusteluja - asiaosaisia ei kuultu, ei mahdollisuutta vaikuttaa tai kritisoida päätöksiä - organisaation eri ryhmiä kohdeltu eri tavoin muutospäätösten teossa ja valmisteluissa, jotkut unohdettu - toimenpiteiden suunnittelemattomuus, epäoikeudenmukaisuus ja tiedotuksen puutteellisuus - epäkohdat uuden organisaation virkojen ja toimien työmenettelyissä <p>Uuden organisaation yhteisten henkilöstöpoliittisten toimintaperiaatteiden puuttuminen</p> <p>Johdon ja päätöksentekijöiden toiminnan epäeettisyys tai epäluotettavuus</p>
--	--	--	--	---

				muutospäätösten teossa - annettujen lupauksen pettäminen, oman edun tavoittelu, valtapelit, poliittinen "kähmintä"
Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvaiheet. Väitöskirja	Tutkia millaisia käsityksiä henkilöstöllä ja Helian johdolla oli toiminnan kehittämisestä tutkimusajanjohtana. Tuoda esille tärkeimmät johdon kokemat toimintaan liittyvät ongelmat ja hakea niihin ratkaisuja. Mitä toiminnan muutosvälineitä pidettiin ammattikorkeakoulussa tärkeimpinä strategia-, toiminta ja toimijatasolla. Luoda kokonaisvaltainen, koko organisaation kehittämistä tukeva muutosmalli.	Amk opettajat ja muu henkilöstö	Strukturoitu kyselylomake n=86, teemahaastattelu (n=8), toimintatutkimus	Henkilöstö korosti ilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Hyvä tiedonkulku, kaikilla mahdollisuus tietää mihin ollaan menossa ja miksi. Johto löysi 23 toimintaa haittaavaa ongelmaa, joista kolme tärkeintä; kiireiset asiat vievät aikaa, organisaation vastuiden ja tehtävien epäselvyys ja päätösten toimeenpanon seurannan vaikeus. 1 Strategiatasolla, tärkeimmät muutosvälineet julkaistiin henkilöstölehti Tatsissa neljänä artikkelina. 2 toiminnan tasolla; kokonaistoimintaa ohjaava malli, tiimipalavereita ohjaava käsikirjoitus, tiimisopimus, tiimin jäsenten motivaatio, sitoutumisaste tavoitteisiin ja vastuukartta. 3 toimijan tasolla; Helian strategiasuunnitelmaan ja toimintakulttuuriin sitoutuminen, mahdollisuus

				vaikuttaa muutoksiin avoimella keskustelulla ja yksilön henkilökohtainen työmotivaatio. Helian toiminnan kehittämistä tukeva muutosmalli on kolmiosainen, jolloin kehittäminen tapahtuu hallitusti kaikilla tasoilla samanaikaisesti. 1 Strategiamalli, 2 operatiivinen malli ja 3 henkinen toimintakäytäntömalli.
Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L & Pentti, J. 2002. Työn hallinta ja työaikojen hallinta	Työn hallinnan vaikutuksia terveyteen. Työn hallinnan parantamisen vaikutukset hyvinvointiin sekä työaikojen hallinta, koettu terveys ja sairauspoissaolot.	Kuntasektorin työntekijöitä	Ei mainintaa	Työntekijällä mahdollisuus olla mukana hänen työtään koskevissa suunnitelmissa ja päätöksissä. Huono työnhallinta on riski esim. mielenterveydelle, sydäntaudeille ja kuolemalle
Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena.	Selvittää mikä muutoksen hallinnassa on tärkeintä	Seitsemässä erikoissairaanhoidon tason sairaalassa toteutettu organisaatiomuutos henkilöstön näkökulmasta.	Ei mainintaa	Muutoksen hallinnassa tärkeintä käsitellä ja kohdata rehellisesti uhkat ja mahdollisuudet. Suunnittelu yhdessä koko työyhteisön kanssa
Wiili-Peltola, E. 2005. Sairaala muutosten ristipaineessa. Väitöskirja	Selvittää muutoksen olemusta ja taustoja sairaalaorganisaatiossa. Eritellä sitä miksi muutosprosessit ovat sairaaloissa hyvin vaikeita. Osallistaminen hallinnan	Sairaalan esimiestaso (osastolääkärit ja -hoitajat), työntekijät ja sosiaaliset yhteisöt	1 osatutkimus strukturoitu kyselykaavake n= 1325 2 osatutkimus strukturoitu kyselykaavake n= 138	Oikeudenmukaisuus - henkilökunnan kohtelu, työsuhteeseen liittyvät ongelmat, johtamisen laatu, päätös ja muutosprosessien luonne. Oikeudenmukaisuus paljolti yhteisöllistä kokemusta

	muutoksissa		<p>3 osatutkimus ryhmähaastattelu n= 20 ryhmää, joissa yht 91. henkilöä</p> <p>4 Triangulaatio</p>	<p>ja sosiaalisesti rakennettua. Organisaatio tasolla tehtävät päätökset liitetään oikeudenmukaisuuden arvioinnissa lähiesimiehen toimintaan ja päinvastoin. Hyväksi koettu vaikuttamismahdollisuus ja korkeaksi koetulla oikeudenmukaisella päätöksenteolla oli positiivinen yhteys siihen miten lähiesimiehet sairaaloiden hallinnan muutoksiin suhtautuivat. Kehityskeskustelut toimivat kahdensuuntaisina tiedonsiirron väylinä ja vahvistavat välillisesti osallistumisen tunnetta.</p>
<p>Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja</p>	<p>Kuvata suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista osastonhoitajien sekä sairaanhoitajien arvioimana</p>	<p>Viiden yliopistosairaalan osastonhoitajat (n=481) ja sairaanhoitajat (n=2405) Kolmessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ryhmähaastattelu (n=13)</p>	<p>Triangulaatio</p>	<p>Osastonhoitajat valtuuttivat muutosjohtamisessa sairaanhoitajia toimintaan. Käyttivät johtamisessa tien näyttämistä, joka ilmeni harkittuna ja suunnitelmallisena johtamisena. Rohkaiseminen näkyi sairaanhoitajien tukemisena, kannustamisena sekä realistisena palkitsemisena. Yhteiseen visioon innostaminen tarkoitti yhteistyötä, asiantuntijoiden käyttämistä</p>

				tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisen arvioinnissa.
--	--	--	--	---

Liite 2. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen kansainväliset tutkimukset

Tekijä ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Ketä tutkittu	Miten tutkittu	Keskeiset tulokset
Bryson, J. 2008. Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change	Antaa käytännön työkaluja analysoida kulttuurista muutosta organisaatiossa.	IT-yrityksen henkilökunta	Haastattelu ydinhenkilökunnalle n= 8, koko henkilökunnan kyselytutkimus, henkilökuntakokousten videointi, yrityksen arkistojen tutkimus	Organisaation kulttuurin ymmärtäminen edellyttää muutoksen ja kehittymisen ymmärtämistä teoriassa ja käytännössä. Yrityskulttuurit jaetaan kahteen pääryhmään: 1. yritykset joilla "on kulttuuri", joka on määriteltävissä, ja johon suhtaudutaan kuin omaisuuteen. 2. yritykset, jotka "jotka ovat kulttuuri", jossa kulttuuri on enemmänkin prosessi, jota ei aina selvästi havaita, mutta joka elää dynaamisesti koko ajan mukana. Organisaation piirteet voidaan jakaa ilmenemistavan mukaisesti ryhmiin esim. 1. Dominantit (dominant): tavat ja uskomukset, jotka ovat käytössä. ja joihin laitetaan energiaa. 2. Ilmenevät (emergent): uudet tavat ja uskomukset, joita jatkuvasti luodaan, ja joista osa jää käyttöön, ja osa ei. 3. Jäänteet (residual): jotka ovat jääneet aikaisemmasta

				yrityksen kulttuurista, mutta jotka auttavat edelleen nykyhetkessä.
Friedman, M.M 2000. The leaders` role in planning for organizational Improvement in home care	Tieteellinen artikkeli siitä mitä muutosprosessissa ja haastattelun tekemisessä pitäisi ottaa huomioon.			Suunnitteluprosessin tulee olla systemaattinen ja sisältää kaikki organisaation palvelut. Kaikkien työntekijöiden on oltava jossain vaiheessa mukana suunnitteluprosessissa esim. siten että työntekijät kommentoivat vapaasti alustavia suunnitelmia, osallistuvat itse haastatteluihin ja kyselyihin, joita käytetään muutoksen suunnittelun työkaluina. Ennalta tehdyt suunnitelmat olisi pidettävä joustavina ja muutettavina prosessin aikana.
Frona, Y. & Moriceau, J-L. 2008. I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation	Kuvata johtamisen vaikutusta muutosprosessissa telecom yhtiössä.	Telecom yhtiön henkilökuntaa	Narratiivinen lähestymistapa, 10 vuoden pitkä tutkimus	Muutosvastarinta voi olla aktiivista, vetäytyvää (withdrawal) passiivista, vetäydytään ja vieraannutaan kauemmaksi työstä ja työyhteisöstä ja keskitytään rakentamaan identiteettiä työn ulkopuolella yksityiselämässä. Hillitty vastarinta (discreet resistance). Yleisintä nykyään, tehdään työt, mutta sydän ei mukana, innostus puuttuu, ollaan vaisuja ja haluttomia. Vaikea havaita. Jatkuvat muutosprosessit koetaan yksilötasolla kaoksen

				lähteeksi. Liian nopea ja perustelematon muutos aiheuttaa vastarintaa. Organisaatioiden muutos toteutuu ensin pinnallisesti: sanastossa, toimenpiteissä ja käyttäytymisessä. Syvälinen muutos vaatii paljon aikaa.
Jabri, M., Adrian, A. D. & Boje, D. 2008. Reconsidering the role of conversations in change communication. A contribution based on Bakhtin	Teoriaa ja historiallistakin tekstiä organisaatioiden johtamiseen ja organisaatiomuutosten teoriaa.			Työntekijöiden kanssa kommunikaatiossa on keskeistä se, nähdäänkö heidät kommunikaation kohteina (objekteina) vai siihen osallistuvina subjekteina. Eräs keskeinen näkemys on, että muutokset lähtevät alun perin liikkeelle työntekijöiden välisestä kommunikaatiosta ja ajatustenvaihdosta eikä päinvastoin.
Lindholm, M., Sivberg, B. & Uden, G. 2000. Leadership styles among nurse managers in changing organizations.	Tutkia ja selittää ylihoitajien johtamistapaa terveydenhuollon organisaation kulttuurin muutoksessa.	Ylihoitajia	Haastattelu n=15	Tutkimuksessa havaittiin neljä johtajatyyppeä: 1 Hierarkkinen malli, perinteinen, alaisten kontrollointi, ei halukas muuttamaan. Suhtautuu ylemmän johtoon lojaalisti. 2 Sovellettu hierarkkinen: Vanhan ja uuden tyylisen johtajuuden välimaastossa, johtajuus perustuu alaisten tukemiseen. Suhtautuu johtoon hyväksyen. 3 Uralähtöinen: Haluaa menestyä työssään, suhtautuu alaisiin kouluttajana ja johtoon melko välinpitämättömästi. 4 Kutsumuslähtöinen: Tasa-arvoinen

				<p>alaisten kanssa, sopii muuttuvaan työyhteisöön, uskaltaa asettua ylempää johtoa vastaan. Näkee myös työnsä eettiset velvoitteet.</p> <p>nykyään muuttuvissa oloissa on edullisinta, jos johtaja kykenee käyttämään tilanteiden mukaan erilaisia johtamistapoja tai on niiden olemassa olosta ainakin tietoinen.</p>
McWilliam, C.L. & Ward-griffin, C. 2006. Implementing organizational change in health and social services.	Tutkia kahta organisaatiomuutoksen mallia: 1 ulkoapäin annettu kehitetty muutosmalli, johon asiakkaatkin osallistuvat.	7 asiakasta (39-73v), 5 omaishoitajaa ja 16 kotisairaanhoidon työntekijää.	Haastattelu, seurantatutkimus vuoden kuluttua. n= 28	<p>Henkilökunnan reaktio muutoksiin laaja kirjo. Muutos aiheuttaa epävarmuutta, ymmällään oloa vielä vuoden kuluttua muutoksesta. Muutoksen jälkeen parhaiten pärjäisivät ne, joilla muutoksen alkaessa korkea ammatillinen itsetunto, riittävä sosiaalinen tuki ja jotka olivat emotionaalisesti sitoutuneita työhönsä.</p> <p>Ulkoapäin johdettu muutos, jossa uudet käytännöt tuodaan ylhäältä alaspäin usein epäonnistuvat.</p> <p>Sisäisesti kehitetty muutos sopii hyvin terveydenhuoltoon, missä kyse on ihmissuhteista ja hoitotyöstä ja läihoidon herättämistä tunteista. Kyseessä on prosessi, jonka kulkuun</p>

				täytyy vain luottaa ja muutoksen mukanaan tuomia yllättäviäkin tekijöitä uskallettava katsoa ilman ennakkoluuloja.
Moiden, N. 2003a. Leaderchip in the care home sector	Verrata yksityisen ja julkisen sektorin johtamista kotisairaanhoidossa.	Hoitajia yksityisestä ja julkisesta kotisairaanhoidosta	Haastattelu sekä haastateltavien havainnointi 8 päivää työssä. n= 18 yksityispuolelta 3 sairaanhoitajaa ja 7 lähihoitajaa, julkiselta puolelta 2 sairaanhoitajaa ja 6 lähihoitajaa	Johtajien joustava asenne käytännön asioissa (esim. työvuorojen suhteen) lisää henkilökunnan hyvinvointia ja avointa ja tasa-arvoista kanssakäymistä. Henkilökunta hitsautuu tiiviimmin yhteen ja työviihtyvyys paranee ja työntekijöiden joustavuus lisääntyy. Joustavan johtajuuden kokonaisvaikutus on myönteinen koko työilmapiirille. Lähes kaikki (92%) arvostavat eniten demokraattista ja osallistuvaa johtajaa, jonka kanssa voi neuvotella asioista ja johon voi luottaa. Tukea antava työympäristö nostaa hoitotyön laatua ja työmoraaia selvästi. Työn tehokkuus paranee ja työntekijöiden valitusten määrä vähenee.
Moiden, N. 2003b. A framework for leadership	Kirjallisuuskatsaus muutosjohtamisesta			Johtajuuden oltava kokonaisvaltaista. Johtajan huomioitava alaistensa erityispiirteet kuten ikä, sukupuoli, tausta, etniset tekijät ja kielimuuri. Työn pitää olla palkitsevaa. Palkan lisäksi muun

				muassa psykologiset- ja sosiaaliset tarpeet, arvostuksen kokeminen ja itsensä toteuttaminen työn kautta. Työkulttuurin merkitys suuri, ja työilmapiirin oltava luottavainen, avoin ja rehellinen, jotta työntekijät voisivat tuottaa parasta mahdollista hoitotyötä.
Woerkum van C.J.M, Aarts,M.N.C. & Grip de K. 2007. Creativity, planning and organizational change.				Suunnittelussa asetetaan selkeät tavoitteet, mietitään keinot niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden on oltava selkeät ja ulkopuolisenkin arvioitavissa. Suunnittelussa luova joustava lähestymistapa, joka seuraa paremmin tarpeiden muuttumista suunnittelun aikana. Muun muassa 1. Evolutionaarinen lähestymistapa, joka ottaa huomioon ympäristön ennustamattomuuden ja mahdolliset muutokset. 2. Prosessuaalinen lähestymistapa, joka ottaa huomioon inhimilliset näkökohdat; ihmisten käsityskyvyn rajallisuuden ja ihmisten ennustamattomuuden. 3. Systeeminen näkökulma, joka ottaa huomioon organisaation kulttuurilliset näkökohdat ja ympäröivän yhteiskunnan.

Liite 3 Kategoriat

Alakategoria

Yläkategoria

Yhdistävä kategoria

Tunteiden hyväksyminen, kokemus huolenpidosta, jäsentämään kaoottista oloaan. Erilaiset tunteet kuten pelko, kaaos, epävarmuus, ahdistus, turhautuneisuus, epätietoisuus, surua, suuttumusta, huoli, turvattomuus epävarmuus, kyseenalaistaminen, epävarmuus, hämmennystä, vihaa, ristiriitaa. Muutoksen käsittely aktiivista tai passiivista, huoli työyhteisön tulevaisuudesta, muutoksen raskaudesta ja vaikutuksista itseän ja omaan työhön, pelko työpaikan menettämisestä, lisätöistä ja vähennyksistä.

Yksilön tunteita muutoksessa

Perustelut tehdyille päätöksille. Kaikkien mielipiteitä ja näkökulmia arvostava ote. Johtaminen läpinäkyvää ja neuvottelevaa. Saadaan perustelut päätöksille, kaikki vaikutukset huomioitu. henkilöstön kuuntelu. Palkan pienentyminen, etuisuuksien menettäminen, osaamisen kehittäminen, resurssit, oma asema, arvostus, kohtelu, työhyvinvoinnin piittaamattomuus

Oikeudenmukaisuus- ja epäoikeudenmukaisuus muutoksessa

Osastonhoitajalla suuri rooli työssä jaksamisessa ja viihtyvyydessä. Hyvä johtaja huomioi henkilöstönsä erityispiirteet. Erilaiset johtamistavat tilanteissa, sisäistettävä erityispiirteet, kontrollin jakaminen, delegoiminen. Johtajan osoittama arvostus. Laajentaa työntekijöiden kiinnostusta koko ryhmän hyväksi. Kyky sitouttaa, muutosten mahdollistaminen, muutosprosessin tukeminen, osaston ilmapiiriin vaikuttaminen, työntekijöiden erityispiirteiden huomioiminen

Esimiehen rooli muutoksessa

Osallistaminen on vuorovaikutusta, osallisuus vahvistaa syiden ja perusteiden ymmärtämistä, osallisuus vahvistaa luottamusta, hälventää pelkoja ja uhkakuvia. Esimiehen kiinnostus, henkilökohtainen keskustelu, kehityskeskustelut. Mietitään henkilöstön kanssa yhdessä muutosta. Henkilöstön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, tulla kuulluksi Kehityskeskustelut henkilöstölle

Henkilöstön osallistaminen muutoksessa

Suunnitelmallisuus muutoksessa

Kulttuuri sisältää organisaation arvot, käyttäytymisen säännöt ja uskomukset. Uuden kulttuurin muodostuminen kestää useita vuosia. Kulttuurin ymmärtäminen edellyttää muutoksen ja kehittymisen ymmärtämistä. Tietoisuus omasta kulttuurista lisääntyy. Yhdistämisen osapuolten tasavertaisuus ja monikulttuurisuuden sieto. Syvien rakenteiden muuttuminen organisaatiossa. Arvovaltakiistat, vallan menetyksen pelko .

Organisaatio
kulttuuri

Suunnitelmallisuus muutoksessa

Parempi sana kommunikaatio tai vuorovaikutus. Täsmällinen ja tarkka informointi. Päätösten selittäminen, perustelevinen, päätösten kertominen. Sisäinen viestintä, tiedon saanti ja tiedotus, asiallista tietoa, informointi viime tipassa. Tiedon vastaanottaja soveltaa tietoa omiin kokemuksiin. Kahden välinen viestintä. Operatiivista tiedottamista, kielen ja vastavuoroisen puheen merkitys, luottamuksen synty.

Viestintä
muutoksessa

Tiedottaminen muutoksessa

Tavoitteiden saavutettavuus, muutosprosessin toteutus ja eteneminen, muutoksen tuloksellisuus, henkilöstön sitoutuneisuus, osallituminen ja motivaatio muutokseen.

Muutoksen eteneminen

Arviointi muutoksessa

