

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

HOITOTYÖN ESIHENKILÖIDEN NÄKEMYKSIÄ MUUTOSJOHTAMISESTA NIUVANNIEMEN SAIRAALASSA

TEKIJÄ Teemu Leivo

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Teemu Leivo	
Työn nimi Hoitotyön esihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta Niuvanniemen sairaalassa	
Päiväys 2.12.2021	Sivumäärä/Liitteet 53/5
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Niuvanniemen sairaala	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä muutosjohtajuutta käsittelevä tutkimus kohdistui Niuvanniemen sairaalaan. Kyseisessä organisaatiossa on tehty isoja yksikkötason profiilimuutoksia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Niuvanniemen sairaalan hoitotyön esihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta. Tarkoituksena oli myös selvittää tämänhetkistä tilaa muutosjohtamisesta esihenkilöiden kokemana sekä tuoda esille muutosjohtamisen estävät ja edistävät tekijät. Työn tavoitteena oli syventää hoitotyön esihenkilöiden tietoisuutta hyvästä muutosjohtamisesta, jotta johtoa ja sen esihenkilöitä sekä hoitohenkilökuntaa saataisiin paremmin sitoutettua ja osallistutettua muutoksiin.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta, koska haluttiin saada syvälinen ymmärrys muutosjohtajuuteen. Tutkimusaineisto kerättiin tutkimusorganisaatiosta teemahaastattelun (n = 4) avulla kevään 2021 aikana. Aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan muutokset lähtevät selkeästä visiosta ja strategiasta tavalla, joka koskee kaikkia eli olisi siilomaisen kehittämisen sijaan synergistä kokonaisvaltaista organisaatiokehittämistä. Hoitotyön vision tulisi olla erillinen, mutta organisaatio vision mukainen ja sen toteuttaminen tulisi olla riittävästi valtuutettu. Hoitotyön visiosta tulisi käydä keskustelua ja yhtenäistää sitä. Esihenkilöt halusivat, että heillä olisi selkeät yhtenäiset roolit, odotukset ja enemmän tukea liittyen muutosjohtajuuteen. Viestintä pitäisi olla avointa, selkeää ja hyvin kohdennettua, jotta se osallistuttaisi ja sitouttaisi paremmin ja helpottaisi näin myös omaa tunnettyöskentelyä muutoksien suhteen. Viestinnälle tulisi olla riittävästi tilaa ja tilaisuuksia. Luottamusta tulisi kyetä vahvistamaan kaikkien kesken, koska tällä hetkellä luottamuksen puute näkyi esimerkiksi viestinnän heikkouksina, sitoutumattomuutena ja osallistumattomuutena. Palkitsemisjärjestelmät ja palautteen anto nähtiin riittämättömänä sekä haasteellisena. Näitä kehittämällä voitaisiin lisätä työhyvinvointia ja arvostuksen tunnetta työssä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muutosjohtajuuden ja hoitotyönjohtamisen kehittämisessä. Tuloksien avulla voidaan uudistaa hoitotyön johtamista sekä edistää potilaslähtöisen hoitotyön kehittymistä. Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä selvittää miten henkilöstö näkee muutosjohtajuuden toteutumisen ja esihenkilöiden roolin siinä.</p>	
Avainsanat hoitotyön esihenkilö, muutos, muutosjohtaminen, muutosjohtaja	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author(s) Teemu Leivo	
Title of Thesis Views of Nursing Supervisors on Change Management at Niuvanniemi Hospital	
Date December 2, 2021	Pages/Appendices 53/5
Client Organisation /Partners Niuvanniemi Hospital	
<p>Abstract</p> <p>This thesis on change management focuses on Niuvanniemi Hospital. Major unit-level profile changes have been made in the client organization. The purpose of this study was to describe the views of the supervisors of nursing at Niuvanniemi Hospital on change management. The purpose was also to explore the current state of change management as experienced by supervisors and to highlight the challenges and drivers of change management. The aim of the work was to deepen the awareness of nursing supervisors about good change management to better engage the management, supervisors and nursing staff in changes and make them committed to them.</p> <p>A qualitative research approach was used in the thesis because of the desire to gain in-depth understanding of change management. The research material was collected from the client organization by means of a thematic interview (n = 4) during the spring of 2021. The material was analyzed by deductive content analysis.</p> <p>According to the research results, the changes start from a clear vision and strategy in such a way that affects everyone. Instead of silo-like development, change management should be a synergistic holistic organizational development. The vision of nursing should be separate, but it should be in line with the organizational vision. Someone in the organization should be sufficiently invested with authority to implement the vision. The vision of nursing should be discussed and harmonized. Supervisors would like to have clear unified roles, expectations, and more support regarding change management. Communication should be open, clear and well-targeted so that it is more participatory and engaging, thus also facilitating one's own emotional work on change. There should be enough space and opportunities for communication. It should be possible to strengthen trust among all, because at the time of the study the lack of trust was reflected in, for example, weaknesses in communication, non-commitment and non-participation. Reward systems and feedback were seen as inadequate and challenging. Their development could increase well-being at work and a sense of appreciation at work.</p> <p>The results of the study can be utilized in the development of change management and nursing management. The results can be used to reform the management of nursing and to promote the development of patient-centered nursing. As a topic for further research, it would be good to study how the staff sees the implementation of change management and the role of supervisors in it.</p>	
<p>Keywords</p> <p>nursing supervisor, change, transformational leadership, change management</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	MUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN.....	7
2.1	Muutos käsitteenä.....	7
2.2	Muutosjohtaminen kansainvälisesti.....	8
2.3	Johtamistyö ja muutosjohtaminen.....	11
2.4	Muutoksen johtaminen Kotterin muutosmallin mukaisesti	14
2.5	Muutuskriittisyys muutoksen haasteena.....	17
2.6	Viestintä muutoksen hallintakeinona.....	19
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
4.1	Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen teemahaastattelulla	22
4.2	Aineiston analyysi	24
5	TULOKSET	27
5.1	Esihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta ja muutosjohtamisen edistävät tekijät.....	27
5.2	Muutosjohtamista estävät tekijät.....	32
6	POHDINTA.....	36
6.1	Tulosten tarkastelua.....	36
6.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	42
6.3	Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet.....	44
	LÄHTEET	46
	LIITE 1: ESIHENKILÖIDEN NÄKEMYS MUUTOSJOHTAMISESTA	49
	LIITE 2: MUUTOSJOHTAMISTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT ESIHENKILÖIDEN NÄKEMINÄ	50
	LIITE 3: MUUTOSJOHTAMISTA ESTÄVÄT TEKIJÄT ESIHENKILÖIDEN NÄKEMINÄ.....	51
	LIITE 4: SAATEKIRJE	52
	LIITE 5: TUTKIMUSLUPA.....	53
	 KUALUETTELO	
	KUVA 1. Muutosjohtamisen esihenkilön ympyrä	11
	KUVA 2. Kubler-Rossin 1969 Muutoskäyrä	12
	KUVA 3. Muutuskriittisyyden voimat ja vastavoimat	16

1 JOHDANTO

Viime vuosikymmenten aikana työelämässä on eletty murrosaikaa monella tasolla. Tähän ovat vaikuttaneet taloudelliset muutokset, teknologian kehittyminen, kansainvälinen kilpailu sekä tehokkuuden ja palveluiden laadun lisääntynyt tarve. Nykypäivän taloudelliset haasteet, kilpailu ja 24h/7 pv:n palveluyhteyskunta ovat lisänneet joustojen tarvetta, niin työntekijöiden kuin organisaatioiden näkökulmasta. Yritykset joutuvat nykypäivänä jatkuvasti sopeuttamaan toimintaympäristön muutoksiin. Toimintaympäristön muutokset voivat pitää sisällään uusien asioiden opettelua ja ratkaisuiden keksimistä uudenslaisiin ongelmiin sekä rakenteiden, toimintatapojen ja prosessien muuttamista. Tähän voivat olla syynä esimerkiksi asiakkaiden muuttuvat tarpeet, teknologian kehittyminen, uudet tuoteinnovaatiot, liiketoimintojen käynnistämiset ja lopettamiset sekä yritysten fuusiot ja niihin liittyvät irtisanomiset. (Paton & McCalman 2008, 5; Viitala ja Jylhä 2019, 280.)

Muutoksilla tarkoitetaan johtamisen yhteydessä liiketoiminnan, organisaation jonkin piirteen tai osan muuttumista. Muutoksen alla voi olla esimerkiksi teknologia, koko liikeidea tai sen osa, organisatorakenne tai -kulttuuri tai vaikkapa tietojärjestelmä. Erityisesti murroksessa, muutos- ja vaikeissa tilanteissa tarvitaan johtajuutta, joka auttaa muita onnistumaan ja kasvamaan. (Viitala ja Jylhä 2019, 280.) Kukkola (2018, 130) toteaa, että eräs parhaimmista johtajuuden määritelmistä on se, että oletko tarpeeksi nöyrä, vahva, rohkea ja kypsä pyytääksesi muilta apua. Määritelmään sisältyy koko johtamisen perimmäinen tarkoitus: en minä vaan me. Uudenlainen johtajuus lähtee meistä, kun vanhanaikainen johtajuus keskittyi minätasolle. Tätä ajatusta tukee se, että muutoksia ei kyetä viemään yksin läpi, koska muutosprosessin onnistumisessa vastuu on kaikilla.

Muutosjohtaminen kytkeytyy monesti sanana kielteisyyden puolelle, mutta se on helpompaa toteuttaa silloin, kun johto ja esihenkilöt ovat perehtyneet ja hankkineet faktatietoa siitä minkälaista muutosta haluaisi. Nykypäivänä täytyy olla muutosjohtamismyönteinen, koska muutoin yhteistoimintaneuvottelut (YT) voivat toteutua. (Sääski & Säisä 2019.) Osa ihmisistä kuitenkin pelkää muutoksia ja toiset taas odottavat, että voi kun joku muuttuisi. Vuorovaikutteista viestintää tarvitaan sitä enemmän mitä suurempi muutos on kyseessä. Muutosviestinnän tavoitteena on vähentää muutoskriittisyyttä. Muutoskriittisyys on tärkeää, koska siitä nousee paljon asioita, joita täytyy ottaa huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa. (Juholin 2017, 242–243.)

Yhteiskunnallinen terveydenhuollon tilanne on tällä hetkellä se, että sairaanhoitajien määrä on vajainainen miltei koko Suomen alueella. Alan vaihtajien osuus hoitopuolen ammattilaisten keskuudessa on nousussa. (Sairaanhoitajaliitto 2021.) Tämä asettaa paineita johtajuudelle. Tämän lisäksi esihenkilöt kokevat roolinsa monimutkaistuneen ja epäselkiytyneen verrattuna entiseen. Hyvällä muutosjohtajuudella pystyttäisiin sitouttamaan ja osallistuttamaan henkilökuntaa työskentelemään terveydenhuollon parissa sekä tukemaan heidän hyvinvointiaan. (Nurmeksela 2021, 88–96.)

Tässä tutkimuksessa haluttiin syventyä muutosjohtajuuteen Niuvanniemen sairaalan organisaation osalta, jossa koetaan muutoksien olevan jatkuvia. Muutokset ovat olleet monen tasoisia ja niitä tehdessä on kohdattu erilaisia tapoja tehdä muutosjohtajuutta. Muutosjohtaminen on ollut paljon esillä muuttuneen johtamiskulttuurin myötä ja sitä pidetään osana nykyistä johtajakoulutusta. Tutkimus

kohdentuu Niuvanniemen oikeuspsykiatriseen sairaalaan, jossa tuotetaan valtakunnallisia oikeuspsykiatrisia erityistason sairaanhoidollisia palveluja sekä suoritetaan mielentilatutkimuksia. Sairaala vastaa myös osaltaan oikeuspsykiatrian alan henkilöstön työpaikkakoulutuksesta ja kehittämistoiminnasta. (Niuvanniemen sairaala 2020.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Niuvanniemen sairaalan hoitotyön esihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta. Tarkoituksena on myös selvittää tämänhetkistä tilaa muutosjohtamisesta esihenkilöiden kokemana sekä tuoda esille muutosjohtamisen estävät ja edistävät tekijät. Työn tavoitteena on syventää hoitotyön esihenkilöiden tietoisuutta hyvästä muutosjohtamisesta, jotta johtoa ja sen esihenkilöitä sekä hoitohenkilökuntaa saataisiin paremmin sitoutettua ja osallistutettua muutoksiin. Tutkimuksen avulla saadaan kehittämissuhteita muutosjohtamisesta hoitotyönjohtamisen tueksi.

2 MUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN

2.1 Muutos käsitteenä

Muutos käsitetään tilana, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin mitä aikaisemmin oli. Muutoksen koko ja tempo voi vaihdella. Se voi olla pieni tai suuri, hidas tai nopea. Jos halutaan kuvata näitä muutoksia, niin evoluutio on hidas ja vallankumous on nopea. Joskus voi käydä niin, että hidasta muutosta ei sen tempon vuoksi huomata vasta, kun se on kasvanut niin suureksi, että joku huomaa sen. Pyrkimyksenä on muuttaa asioita toisenlaiseksi kuin ne aikaisemmin olivat. Usein muutos kohdistuu myös sen ympärillä oleviin asioihin, joihin ei muutosta haluttu kohdistaa. Lisäksi miltei aina se nostaa asioita esille, joita ei osattu muutos vaiheessa huomioida muutokseen kuuluviksi. (Myllymäki 2018, 20.)

Laaksonen & Ollila (2017, 110) näkevät, että muutokset ovat organisaatioiden arkipäivää, koska vaikeuksia kohdatessaan ne voivat joutua muuttamaan toiminta-alueitaan, kokoaan tai käyttämiään toimintatapoja. Monessa työyksikössä sanonnasta ”mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos” on tullut arkipäivää. Muutos voi monimuotoisena ilmiönä saada aikaan reaktioita niin tunnetasolla kuin toiminnan tasolla. Sen vuoksi muutoksen toteuttamisessa on tärkeää kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa huomioidaan organisaation ja muutoksen kohteen erityispiirteet.

Laaksonen ja Ollila (2017, 113) toteavat, että muutos voi olla jonkin uuden alku, uhka tai kehitysvaiheesta toiseen siirtymistä. He näkevät sen myös mahdollisuutena. Heidän mielestään muutosta tulisi pitää kehittymisenä, mutta ihmiselle muutos on kriisi, sillä se pyrkii rakentamaan elämänsä ja vakiinnuttamaan rutiininsa sen ympärille. Joudumme löytämään itsemme uudelleen suhteessa toimintaympäristöön, totuttuihin tapoihin ja palkituksi tulemisen tunteeseen, koska asioiden muuttaminen vaatii sitä. (Hackselius-Fonsen 2017, 19.)

Nykymaailmassa muutos nähdään jatkumona. Vasta-argumenttina on aina sama, jos kaikki on hyvin, miksi pitää uudistua. Vastaus on, että on pidettävä yllä muutoskyky, jolla mahdollistetaan tulevaisuuden onnistumisen edellytykset. Muutoin muu maailma jatkaa eteenpäin ja organisaatio jää paikalleen ja taantuu. Yritys kykenee reagoimaan tarvittaessa nopeastikin, mikäli se on tottunut jatkuvaan uudistumiseen ja kyseenalaistamiseen. Kriisissä muutoksen tarve on helppo perustella ja muutostarpeet ovat isoja ja pakolla toteutettuja jättäen jälkeensä pysyviä arpia organisaatioon. Organisaatioissa on luotava uudistumistarvetta ilman kriisiäkin sekä pidettävä yllä jatkuvan kehittämisen kulttuuria, koska jatkuvalla uudistumisella saadaan aikaa osallistaa organisaatio uudistumiseen ja se pystytään toteuttamaanärkevin pienin askelin. (Korhonen & Bergman 2019, 23.)

Mikäli uudistumista ei tapahtuisi, niin vaihtoehtona olisi toimimaton organisaatio. Korhonen & Bergman (2019, 15) näkevät, että uudistuminen tai muutos ei ole johtajallekaan aina luontaista, joten siihen täytyy kiinnittää erityistä huomiota johtamistyössä. Uuden tehtävän tai työn aloittaessa johtaja pohtii toimintonsa organisoinnin ja roolin sekä tuotteet ja palvelut läpikotaisin sekä uudistaa tai päivittää toimintamalleja ja roolitusta. Tapana on, että vuosien myötä tämä terve into kriittiseen tarkasteluun usein hiipuu. Siksi isot organisaatiot pyrkivät toteuttamaan säännöllistä tehtävänkiertoa, jotta katsontakanta pysyisi mahdollisimman tuoreena ja uudistumiskyky yllä. Uusien toimintatapojen

luominen on tärkeää organisaatioissa, joissa halutaan pysyvyyttä tai samassa roolissa pysymistä. Nähdään, että mikäli odotetaan ulkoista muutospakkoa, ollaan jo myöhässä.

2.2 Muutosjohtaminen kansainvälisesti

"Muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jolla pyritään saamaan tavoiteltu muutos toteutettua"(Kukkola 2018, 105).

Muutosjohtamista määritellään siten, että se lähentää epäsuhdan nykytilan ja tavoitetilan väliä. Muutosprosessi tulee olla aina hallittua, jotta pystytään ohjaamaan se eri toimintavaiheiden ja toimenpiteiden avulla tavoitteisiin, huomioiden suunniteltu aikataulutus sekä resurssit. Muutosjohtaminen eroaa projektijohtajuudessa siten, että siinä otetaan huomioon organisaation ja työyhteisön yhteinen oma historia ja tulevaisuus. Kun taas projekti perustetaan tarvetta varten ja se lakkaa olemasta tarpeen toteutumisen jälkeen. Muutosjohtamisessa tulee huomioida erityisesti ihmisten tarve johtajuudelle, koska perustehtävän tulee toteutua sen aikana ja he itse osallistuvat muutoksen toteuttamiseen. Esihenkilöiden on tärkeää saada motivoitua työntekijät sekä saada heidät sitoutumaan tavoitteisiin. (Kallankari 2019.)

Muutoksen johtaminen on erilaista kuin päivittäinen johtaminen, koska muutos voi tuoda muutoksia organisaation valtasuhteisiin. Muutosjohtaminen nähdään johtamisen suurena haasteena. Olipa kyse minkälaisesta organisaatiosta tahansa, niin avain menestykseen on tehdä organisaatiosta muutosvalmis. Tämä tarkoittaa sitä, että ne olisivat riittävän vahvoja kehittääkseen menetelmiä ja toimintoja, jotka kestäisivät muutoksenkin keskellä. (Laaksonen & Ollila 2017, 110–111). Tutkimuksissa on todettu, että yrityksiä ja projektien muutoksista noin 60–70 prosenttia epäonnistuu tai ne eivät täyty niille asetettuja tavoitteita ja se tulee hyvin kalliiksi organisaatioille. Organisaation kymmenestä muutoksesta noin kolme muutosta antaa sijoitetun pääoman takaisin ja seitsemässä muutoksessa tavoitteita ei saavuteta. (Cameron & Green 2009, 333; Hayes 2018, 4; Kotter 2009, 10.)

Korhonen & Bergman (2019, 11,13) puhuvat teoksessaan *Johtaja kohti muutosta*, että johtajuuden tarve on kaikissa organisaation rooleissa ja sen tasoilla. Heidän mielestään organisaatioiden pitäisi haluta ottaa johtajuutta, kehittäen työtään ja toimintaansa arjessa. Teoksessa kuvatulla johtajuudella tarkoitetaan pääosin leadership eli ihmisten johtamiseen syventyvää puolta. He kuvaavat leadershipin olevan enemmän sitä, että asiat kyetään muuttamaan ihmisten toiminnaksi. Johtajuuden keskeinen tehtävä on saada strategiat ja hyvät ajatukset toiminnallistettua, joka heidän mielestään tapahtuu ihmisten toiminnan muutosten kautta. Oikeanlaisella johtajuudella kyetään lisäämään työntekijöiden vastuunottoa, omaa johtajuutta ja aktiivisuutta, jotka yhdessä takaavat organisaation jatkuvan uudistumisen. He mainitsevat termin uudistumisen johtaminen.

Muutosjohtajuutta on tutkittu paljon. Taskinen (2017, 154–158) tuo esille artikkelissaan *Organisaatiomuutosten johtaminen*, että tällä hetkellä organisaatiomuutosten käsitteellistämistavoissa on valalla ainakin kaksi pääsuuntausta. Nämä suuntauksia ovat vanhempi lähestymistapa, joka on syntynyt funktionalismin pohjalta sekä uudempi lähestymistapa, joka on syntynyt sosiaalisen konstruktio- nismien pohjalta. Vanhempi lähestymistapa on ollut hallitseva jo 1950-luvulta lähtien ja siinä organisaatiomuutos kuvataan hyvin vaiheittain eteneväksi, jossa vaiheita kyetään erottamaan kolme tai neljä. Näistä yksi klassisimmista on Kurt Lewinin (1947) kolmivaiheinen muutosjohtamisen malli,

jonka ensimmäinen vaihe on muutosvalmiuden varmistaminen, joka pitää sisällään tasapainotilan järkyttämistä ja purkamista. Toisena vaiheena on muutos- ja siirtymävaihe, johon kuuluu varsinaisen uuden toimintatavan, organisaation tai tilanteen luominen, ja kolmantena hän nimeää muutoksen kristalloitumisen tai juurruttamisen vaiheen, joka pitää sisällään uusien toimintarakenteiden tai tapojen ja normien vakiinnuttamisen. Virpi Juppo (2005) on tuonut esille 10 askeleen laajemman muutoksen johtamisenmallin, joka pystytään palauttamaan kolmivaiheiseksi, kuten Lewinin malli. Varsinkin Kurt Lewinin (1947) mallia on tutkijoiden puolelta kritisoitu hyvin yksinkertaiseksi ja mekaaniseksi. Se on alun perin tarkoitettu kuvaamaan ryhmien käyttäytymistä muutoksissa eikä organisaatioiden. Muutokset nähdään nykyään hyvin yllätyksellisinä, vaikeaselkoisina ja syvällisinä eikä niinkään lineaarisesti kulkevinä. Jopa suunnitellut muutokset voi olla kaoottisia. Kotterin (1996) muutosjohtamisen malli on kehitetty muutoksen toteuttajille estääkseen muutoksen epäonnistumisen. Seuraavan sivun taulukossa 1 tuodaan esille näiden mallien eroja sekä vaiheita.

Johtajalla nähdään olevan suuri merkitys muutosjohtajuudessa ja sen onnistumisessa funktionalismiin perustuvassa kirjallisuudessa, kun taas uudemmassa lähestymistavassa merkityksellisinä nähdään kieltä, jota johto strategisena keinona käyttää ohjaamaan ja toteuttamaan muutosta. Tällä pyritään vaikuttamaan organisaation jäsenten ajatteluun ja toimintaan. Muutos nähdään jatkuvana vuoropuheluna jäsenten välillä, merkityksellisenä asianomaisille eri asioita. Keskeisinä sisältöinä muutosjohtajuudelle nähdään olevan muutosviestintä sekä henkilöstön vaikuttaminen ja osallistaminen. (Taskinen 2017, 158–161.) Osallistaminen ja sitouttaminen nähdään hyvin merkittävässä roolissa muutoksessa. Osallistuminen vaikuttaa esimerkiksi muutoksen pysyvyyteen. Sitoutuneempi henkilöstö taas puolestaan vaikuttaa suoranaisesti organisaation tuloksentelekykyyn. Johdon tulee kyetä esittämään perustelut asioihin, jotka ovat jo päätetty sekä kohdentaa huomiota niihin, joissa osallistuminen on vielä mahdollista. Sitoutuneisuutta haittaavia tekijöitä ovat seuraavien asioiden puuttuminen tai niiden huomioimattomuus, kuten työturvallisuus, palkitseminen, johtaminen, työn pysyvyys, läpinäkyvät tasa-arvoiset käytännöt ja henkilökohtaisen kehittymisen tai työssä etenemisen mahdollisuudet. (Kukkola 2018, 109.)

TAULUKKO 1. Organisaatiomuutoksen neljä vaihemallia (mukaillen Taskinen 2017, 157).

Lewis 1947	Lawrence & Lorsch	Kotter 1996	Juppo 2005
Sulatusvaihe	Diagnoosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muutoksen välttämättömyyden perustelu 2. Muutoksen ohjaavan vahvan ryhmän perustaminen 3. Muutosvision laadinta 4. Muutosvisiosta tehokas tiedottaminen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muutoksen valmistelu 2. Suunnitelmien laatiminen 3. Resurssien varmistaminen ja valtuuttaminen 4. Sitouttaminen, viestintä ja motivointi 5. Kannustaminen ja inspirointi
Muutosvaihe	Toteutus	<ol style="list-style-type: none"> 5. Henkilöstön valtuuttaminen muutosvision mukaiseen toimintaan 6. Lyhyen aikavälin onnistumisten suunnittelu ja varmistaminen 7. Parannusten vahvistaminen ja uusien muutosten synnyttäminen 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Muutoksen toteuttaminen ja ohjaus
Jäädyttämis- tai kristalloitumisvaihe	Arviointi	<ol style="list-style-type: none"> 8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen eli juurruttaminen 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Valvonta ja seuranta 8. Vakiinnuttaminen 9. Juurruttaminen työyhteisöön 10. Uudelleen arviointi ja palaute

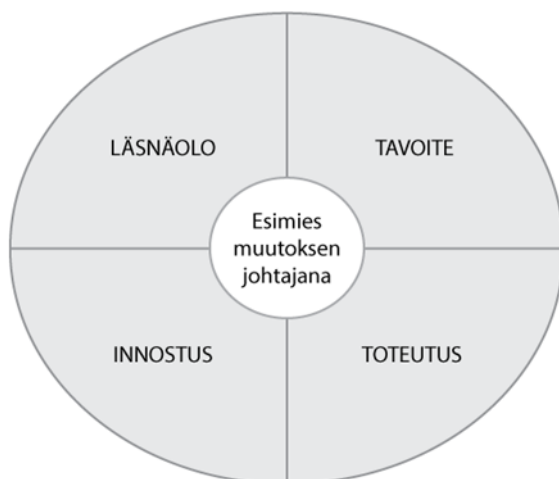
Kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että asiajohtamisen sijaan muutosjohtajuudella pystytään paremmin lisäämään työhyvinvointia ja työmotivaatiota sekä sitoutumista työhön ja organisaatioon. Tämän lisäksi se kasvattaa psykologista pääomaa ja vaikuttaa positiivisesti stressin sietokykyyn ehkäisten työuupumusta. Esihenkilö voi vaikuttaa hoidon laatuun käyttämällä muutosjohtajuuden keinoja passiivisen asiajohtamisen sijaan, koska näin johdettuna hoitohenkilökunta haluaa tarjota laa-

dukkampaa ja kokonaisvaltaisempaa hoitoa. Laadukkaampi hoito parantaa organisaation suorituskykyä. Muutosjohtajuuden nähdään vahvistavan vuoropuhelua ja näin ollen kasvattavan kunnioitusta ja luottamusta. Jokaisessa näistä tutkimuksista haluttiin lisätä koulutusta ja tietoisuutta hyvästä muutosjohtamisesta, koska sen vaikuttavuus nähtiin niin suurena. (Cummings 2018; Ferreira 2020; Medley 1995; Young & Kyeha 2012; Wiley 2016.)

2.3 Johtamistyö ja muutosjohtaminen

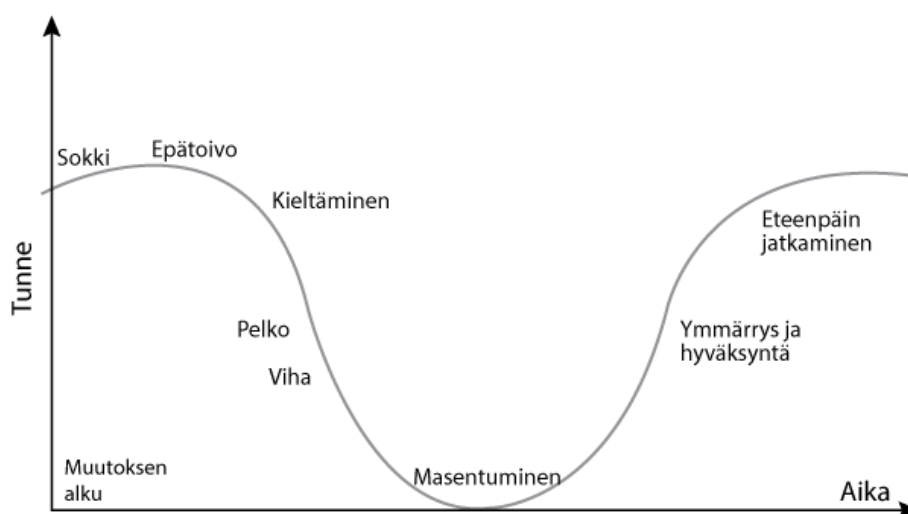
”Johtajan tehtävänä on varmistaa, että aina ollaan ottamassa askelia eteenpäin jo ennen ulkoista muutostarvetta- muutoin ollaan myöhässä” (Korhonen & Bergman 2019, 15).

Ihmiset yleensä ahdistuvat sekavista tilanteista ja tällaiseen tilanteeseen ratkaisu voi löytyä johtajuudesta. Johtajalla on johdettaville monenlaisia merkityksiä, kuten häneltä odotetaan suunnan ja päämäärien näyttöä, kykyä saada aikaiseksi järjestystä kaaokseen ja saada aikaan tärkeysjärjestysasioille. (Viitala 2005, 295). Hackselius-Fonsen (2017, 13) näkee johtamisen olevan tulevaisuuden maalaamista sidosryhmille, niin että, se vision toteuttaminen pystytään mahdollistamaan. Mitä useamman ihmisen johtaja pystyy valjastamaan oman visionsa toteuttajaksi, sitä merkittävämmäksi muutos muodostuu. Voima, jolla mahdollistetaan ajattelun muuttaminen ja uuden logiikan rakentuminen muodostuu ihmisistä, jotka ovat saatu sitoutettua tavoitteisiinsa. Pirinen (2014, 61) kuvaa, että esihenkilöllä on paljon tehtäviä muutoksen aikana, jotka liittyvät sekä ihmisten ja asioiden johtamiseen. Muutosprosessin aikana johtamisen painopisteet voivat muuttua, mutta perustehtävät säilyvät. Esihenkilön työtä ja tuloksia arvioidaan näiden perustehtävien perusteella. Esihenkilön on kuvattu muutoksessa johtavan toteutusta, tavoitteita sekä olevan läsnä arjessa ja innostaa heitä muutokseen, kuten seuraavan sivun kuvassa 1 osoitetaan. Muutosprosessin toteutuksesta vastuu on esihenkilöllä sekä työntekijöillä. Muutosprosessin onnistuminen vaatii esihenkilöltä jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta. Esihenkilön tulee olla käytettävissä sekä läsnä työntekijän arjessa. Mikäli työntekijät kokevat, että esihenkilö on helposti lähestyttävä, niin he kykenevät puhumaan hänellä tunteistaan ja mieltä painavista asioista. Muutoksen vaikeimmat esteet pystytään ratkomaan yhdessä esihenkilön ja työntekijöiden voimin ja saavuttamaan myös suurimmat onnistumiset. Parhaimmillaan onnistumisista ja lopputuloksista hyötyvät kaikki. Muutos on molemmille osapuolille uusi tilanne, joka vaatii yhteistyötä muutosmatkalla.



KUVA 1. Muutosjohtamisen esihenkilön ympyrä (mukaillen Pirinen 2014, 61).

Kuten Pirinenkin (2014, 39) puhui muutokseen liittyvistä tunteista, niin muutosprosessia voidaan kuvata Kubler-Rossin vuonna 1969 luomalla muutuskäyrällä. Alun perin Kubler-Ross loivat mallin kuvaamaan parantumattomasti sairaiden potilaiden psykologisia vaiheita kunnioittaen heidän tilaansa. Myöhemmin huomattiin, että ihmisten kokemukset olivat samantapaisia, kun he käyvät läpi organisaation sisäisiä muutoksia. Muutuskäyrän avulla voidaan kuvata työntekijän näkökulmasta muutoksen eri vaiheet. Muutuskäyrän avulla esihenkilö pystyy ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa. Ymmärryksen avulla pystytään ennakoimaan myös muutosjohtamisen tarpeita ja valmistautumaan elinkaaren eri vaiheiden johtamiseen. Muutuskäyrä jaettiin alun perin viiteen eri vaiheeseen, mutta sitä täydennettiin myöhemmin, kuten kuvassa 2 esitetään. Alun perin tunteet olivat kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyntä. Kuviosta näkyy ihmisen tyypillinen käyttäytyminen stressi tilanteessa. Työntekijät, kuten esihenkilötkin etenevät muutoksen käyrällä omaa tahtiaan. (Cameron & Green 2009, 32; Pirinen 2014, 39.)



KUVA 2. Kubler-Rossin vuonna 1969 kuvaama muutuskäyrä (mukaillen Pirinen 2014, 39).

Arikoski ja Sallinen (2007, 83) näkevät, että muutos vaatii esihenkilöltä paljon, koska hänen tulisi pystyä toimimaan kolmessa eri roolissa muutostilanteessa. Nämä roolit ovat muutoksen kokija, työntekijän muutoksen ymmärtäjä ja tulevaisuuteen valmistautuja. Muutokseen valmistautuminen alkaa esihenkilön omalla työskentelyllään, jossa hän käy läpi oman muutosprosessinsa. Työskentelyn aikana pitää työstää omia pelkoja, vihaa, surua ja ilojansa muutoksen suhteen. Etuna tässä on esihenkilölle se, että hän saa tietää muutoksista ennen työntekijöitään, näin hän pystyy valmistautumaan myös paremmin. Tämä antaa esihenkilölle aikaa vanhasta poisoppimiseen ja surutyöhön. Johdon tulisi huolehtia, että he huomioisivat tämän, jotta työntekijät voisivat saada aikaa samaan tunnetyöskentelyyn eikä kiirehtiä uuden oppimiseen. Henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa lyhentää muutoksen toteutumiseen tarvittavaa aikaa.

Kukkola (2018, 114) toteaa, että hyvä muutosjohtaja osaa kohdentaa huomionsa muutoksen piirissä oleviin ihmisiin, heidän työskentelyolosuhteisiinsa ja elämäntilanteeseensa. Muutoksesta puhuttaessa, tulee ihmiset saada oikeille paikoille riippumatta muutoksen laadusta tai sen tavoitteista. Tämä vaihe on kriittisesti tärkeä ja menestyksen edellytys. Muutoksen toteuttajien tulee hallita työtehtävien kompetenssit ja olla motivoituneita, koska ilman motivaatiota kukaan ei saavuta täyttä potentiaaliaan. Tämä vaatii esihenkilöiltä ja työtiimiltä työkalujen ja heidän vahvuksiensa tuntemista, jotta niiden avulla pystytään parantamaan organisaation suorituskykyä.

Muutosjohtajuuteen vaikuttaa ihmisten kompetenssi. Kompetenssi on kuvaus henkilön pätevydestä ja kyvykkyydestä. Kompetenssi kuvaa sitä, miten meidän tulisi toimia, käyttäytyä ja tehdä tietyssä tilanteessa. Työelämässä se kuvastaa sitä, että kykenemme toimimaan tiettyjen kriteereiden mukaan, niin esihenkilöinä kuin työntekijöinäkin. Kun tarkastellaan muutokskompetenssia se sisältää kyvyn toimia ja käyttäytyä muutostilanteissa. Muutokskompetenssi jaetaan kahteen ryhmään näkyviin ja piileviin. Näkyviä muutokskompetenssin piirteitä ovat luottamuksen herättäminen, kyky vuorovaikutukseen ja rationaalisuus. Stenvall ja Virtanen (2007, 104) esittelevät piileviin muutokskompetenssiin kuuluvan tutkimuksiensa ja omien kokemuksensa perusteella seuraavat asiat. Muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja. Hän kykenee itsehillintään ja hallintaan sekä olemaan läsnä. Hän kykenee tarttumaan nopeastikin ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin. Hän johtaa esimerkillään ja on kykeneväinen laittamaan itseensä likoon. Hän pystyy valmentamaan ja mahdollistamaan asioita. Esihenkilön tulee pystyä antamaan palautetta jatkuvasti muutoksen aikana. Jotta muutoksessa päästään eteenpäin esihenkilön tulee kyetä kannustamaan ja innostamaan työntekijöitään. Mikäli organisaatiossa ei juuri sille sopivaa muutoskykyistä ja joustavaa henkilöstöä, jotka omaavat alaistaitoja, ei se kykene kehittymään tai muuttamaan (Kukkola 2018, 111). Stenvall ja Virtanen (2007, 107) toteavat, että onnistuneen muutoksen olevan organisaatiossa kahden kaappia. Mikäli muutosprosessista halutaan tulevan onnistunut, ei riitä, että muutosjohtajalla on riittävät muutokskompetenssit vaan, myös henkilöstöllä tulee olla muutokskompetenssit, jotka ovat: kyky motivoida omaa toimintaansa ja ymmärtää asiakkaiden tarpeita, ovat kykeneväisiä vaikuttamaan ja neuvottelemaan sekä ottamaan asioista selvää, ovat avoimia ja osaavat arvioida tilanteet hyvin, tiedostavat toiminnan menestystekijät, ovat varmoja omasta osaamisestaan ja kykenevät olemaan huomaavaisia toisia kohtaan ja suhtautuvat positiivisesti muutokseen.

Sydänmaanlakka (2007, 206–207) käsittelee kirjassaan Extend Finlandin teettämää tutkimusta miten suomalainen johtamiskulttuuri eroaa muiden maiden vastaavista. Tuloksien perusteella suomalainen johtamiskulttuuri on turvallisuushakuista, suunnitelmallista, varovaista, enemmän ryhmän menestystä korostavaa, mutta ei kovin ihmiskeskeistä tai järjestelmään sidottua muihin kulttuureihin verrattuna. Erot olivat selviä myös muihin länsimaalaisiin johtamiskulttuureihin verrattuna. Muualla korostuvat valta, riskinottaminen, oma-aloitteisuus, tavoitehakuisuus, oman edun tavoittelu sekä sitoutuminen oli vähäisempää. Suomalainen johtaja on vilpitön ja vakaa, mutta hieman pehmeä. Suomalainen johtamiskulttuuri on muualla maailmassakin arvostettua.

Bass (1985, 1990) toi esille tutkimuksiensa tuloksissa kaksi erilaista johtamistyyliä, jotka transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus. Näistä transaktionaalinen johtajuus on asiakeskeistä johtamista. Se keskittyy ylläpitämään lähinnä nykytilaa ja soveltuu lyhyellä aikavälillä tavoiteltuun tilanteeseen eikä tavoittele muutosta. Johtamistyylin huomiona on tavoitteet ja niihin johtavan toiminnan tehokas ja suunnitelmallinen toteutus. Puolestaan transformationaalinen johtajuus on muutostojohtajuutta. Se soveltuu tuottamaan tulosta pitkällä aikavälillä ja pyrkii uudistumiseen ja ennakointiin haastaen nykytilan. Muutoksen tärkeimpänä voimavarana nähdään ihmiset. (Viitala & Jylhä, 2019, 264.) Kotter toteaa, että mikäli halutaan onnistua muutoshankkeissa, niin se vaatisi 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista eli transformationaalista johtajuutta ja vain 10–30 prosenttia asioiden johtamista eli transaktionaalista johtajuutta. Asioiden johtaminen nähdään ratkaisuksi muutosten ongelmien poistamiseksi eikä ihmisten johtamista, vaikka kyse on juuri siitä. (Kotter 1996, 23.)

2.4 Muutoksen johtaminen Kotterin muutosmallin mukaisesti

Viitala ja Jylhä (2019, 284) esittelevät John Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallin, jolla kyettäisiin välttämään Kotterin myöhemmin mallissa esittämänsä virheet muutoksia tehdessä. Se sisältää kahdeksan askelta. Malli esitellään niin, että mikäli esihenkilö saa työntekijöiden kanssa käytyä läpi jokaisen askelman hyvin, pitäisi kyetä muutokseen. Mallia tulisi edetä kronologisessa järjestyksessä, mutta työorganisaatiossa johtajat ovat asioiden ja haasteellisten tehtävien kanssa rinnakkain sekä joutuvat tekemään mahdollisesti liikettä niiden välillä.

Kotterin (1996) suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksan vaiheinen prosessi:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Seuraavissa kappaleissa avaan ja kuvaan laajemmin Kotterin (1996) kahdeksan vaiheista muutosjohtamisen mallia sekä niissä tyypillisempiä esteitä ja niiden seurauksia.

1. Luodaan käsitys muutoksen tarpeellisuudesta

Esihenkilön tulee kyetä auttamaan henkilöstöään ymmärtämään syyt muutokselle ennen sen alkua. Esihenkilön tulee kyetä nimeämään, miksi muutos on tarpeellinen. Henkilöstön sitoutuminen ja kyky nähdä muutoksen tarpeellisuus antaa edellytykset muutoksessa onnistumiselle. Vaihe on sitoutumisen kannalta hyvin kriittinen ja vaatii paneutumista vuorovaikutukseen sekä aikaa johdolta. **Esteenä** tälle askeleelle on, että mikäli muutoshankkeissa syöksytään vain eteenpäin sen kummemmin miettimättä onko kaikki johtajat, esihenkilöt ja henkilöstö saatu ymmärtämään muutoksen välttämättömyys, jäävät uudistumisen tavoitteet saavuttamatta. (Kotter 1996, 4, 31; Viitala & Jylhä 2019, 284.)

2. Muutostiimin muodostaminen

Muutostiimin muodostaminen nähdään tärkeänä johtajan kannalta, koska se tukee muutosprosessia sekä kantaa vastuuta sen etenemisestä. Se tukee muita ja suorittaa toimenpiteitä, joita muutos vaatii. Ryhmään kannattaa valita henkilöitä, jotka kykenevät vaikuttamaan positiivisesti muihin sekä avainhenkilöitä. Ryhmän kehittäminen tehokkaammaksi ja sitoutuneemmaksi muutoksen puolesta yhdessä on tärkeää. **Esteenä** Kotter on nimennyt riittävän vahvan tiimin puuttumisen. Tällä hän tarkoittaa sitä, että vaikka yksilö olisi kuinka vahva tai karismaattinen tahansa ei hänellä yksin ole riittävästi voimaa perinteiden ja muutoshaluttomuuden murtamiseen. Tarvitaan tiimi, jossa on esimerkiksi osastonhoitaja tai johtaja sekä muita ihmisiä, jotka yhdessä sitoutuvat parantamaan suoritusta tiiminä eli yhdessä. (Kotter 1996, 5–6, 45; Viitala & Jylhä 2019, 284.)

3. Vision ja strategisten keinojen selventäminen

Muutosvision eli tavoitetilan saavuttamiseksi johtajan tulee kyetä selkeyttämään mihin päämääriin ja tavoitteisiin muutoksella pyritään. Tavoitteiden ja päämäärien lisäksi määritellään strategia ja arvot, joiden kautta päästään tavoitetilaan. Välitavoitteiden avulla pystytään tukemaan muutoksen saavuttamista. Koetaan, että mitä paremmin henkilöstö kykenee nämä asiat hahmottamaan, sitä tehokkaammin ne saavutetaan. Tehokkuuteen vaikuttaa myös se, että ne olisivat mahdollisimman helposti muistettavia ja ymmärrettäviä. **Esteenä** tälle Kotter mainitsee vision, jolla kyetään oikeaoppisesti käyttämällä ohjaamaan ja koordinoimaan suuren ihmisjoukon toimintaa sekä kannustamaan heitä toimimaan. Oikeanlaisen vision puuttuminen voi johtaa siihen, että yritystä aletaan viedä väärään suuntaan tai sitä ei viedä yhtään mihinkään. (Kotter 1996, 7–8, 59; Viitala & Jylhä 2019, 284.)

4. Muutosvisiosta kommunikointi

Tarvitaan tiheää ja tehokasta viestintää, jotta saadaan pidettyä yllä ihmisten huomio muutoksen edellyttämässä toimienpiteissä. Tämä auttaa muutosvisiota ja siihen liittyvien toimenpiteiden mielessä pysymistä ja tiedostamista. Johdon tulee kyetä käsittelemään tunteita, kuten pelkoa ja epävarmuutta ja kertomaan rehellisesti ja avoimesti muutosprosessiin liittyvistä asioista. Viestinnän tulisi olla selkeää ja toistuvaa. **Esteenä** Kotter toteaa, että mittava muutos on mahdoton, mikäli useimmat työntekijät eivät ole valmiita tarjoamaan osaamistaan tai apuaan ja tekemään lyhytaikaisia uhrauksia. Myöskään ne ihmiset, jotka ovat tyytymättömiä nykytilanteeseen eivät tee uhrauksia tai tarjoa apuaan, jollei he usko muutoksen mahdollisuuteen tai pidä sen hyötyjä houkuttelevina. Uskotettava viestintä ajatellaan olevan kanava henkilöstön sisimmän tavoittamiseen. (Kotter 1996, 8, 73; Viitala & Jylhä 2019, 284)

5. Muutoksen mahdollistaminen

Kuten Kotter (1996, 87) aikaisemmin totesi, että esihenkilön tulee kyetä poistamaan ja vähentämään muutosta haittaavia tekijöitä, kuten ihmisten muutuskriittisyyttä, prosesseja tai rakenteita. Nämä voivat joko estää tai hidastaa muutoksen toteutumista, joten on hyvin tärkeää, että näitä asioita kykenee havainnoimaan. Muutoksen takana tulee olla esihenkilöt kuin henkilöstökin. Valtuuttaen henkilöstöä pystyy sitouttamaan muutokseen ottamalla heitä mukaan, niin suunnitteluun kuin toteutukseenkin. Tärkeää olisi kyetä tunnistamaan muutosta vastustavat henkilöt ja käydä heidän kanssaan avointa keskustelua muutoksesta. Joskus voi käydä niin, että jatkaminen organisaatiossa ei ole mahdollista, koska henkilön päämäärät ja arvot ovat liian paljon ristiriidassa muutosvision kanssa. Kotter nimeää **esteeksi** tälle askeleelle sen, että uuden vision tieltä ei raivata pois esteitä. Monesti esteet ovat ihmisten päissä, jolloin heidät tulee pystyä vakuuttamaan siitä, ettei esteitä ole olemassa. Myös todellisia esteitä on, kuten organisaatorakenne, kapeasti määritellyt toimenkuvat, palkitsemis- ja suoritustenarviointijärjestelmät sekä hankalinta kaikessa ovat työnjohtajat ja esihenkilöt, jotka kieltäytyvät sitoutumasta uusiin olosuhteisiin ja esittävät sen lisäksi ristiriitaisia vaatimuksia suhteessa muutokseen. (Kotter 1996, 9, 87; Viitala & Jylhä 2019, 284.)

6. Mahdollista lyhyen aikavälin onnistumiset

Useasti muutostyö kestää kauan ja sitä tehdään oman perustuksen ohella. Näin ollen se voi turhauttaa, aiheuttaa ongelmia sekä kuormittaa organisaatiota ja yksilöitä. On tärkeää pilkkoa muutosta pienempiin osiin välitavoitteiden avulla, jotta saadaan matkan varrella muutosvision onnistumisia ja positiivista palautetta. Välitavoitteiden saavuttaminen tulee tehdä näkyviksi ja niistä tulee palkita. Motivointi keinona voi käyttää myös sellaisia tavoitteita, jotka tullaan varmasti saavuttamaan. Kuiden askeleen **esteeksi** mainitaan aika. Mikäli muutoksista halutaan todellisia, niihin kuluu aikaa. Monimutkaisissa hankkeissa on hyvin tarpeellista luoda lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden toteutumisista voidaan juhlistaa, koska niiden puuttuminen voi ratkaista muutoksen toteutumisen. Mikäli tuloksia ei nähdä puolen tai puolentoista vuoden aikana luopuvat he toteuttamasta muutosta ja saattavat liittyä vastustajien joukkoon. (Kotter 1996, 10, 101; Viitala & Jylhä 2019, 284.)

7. Ylläpidä ja vakiinnuta muutosta

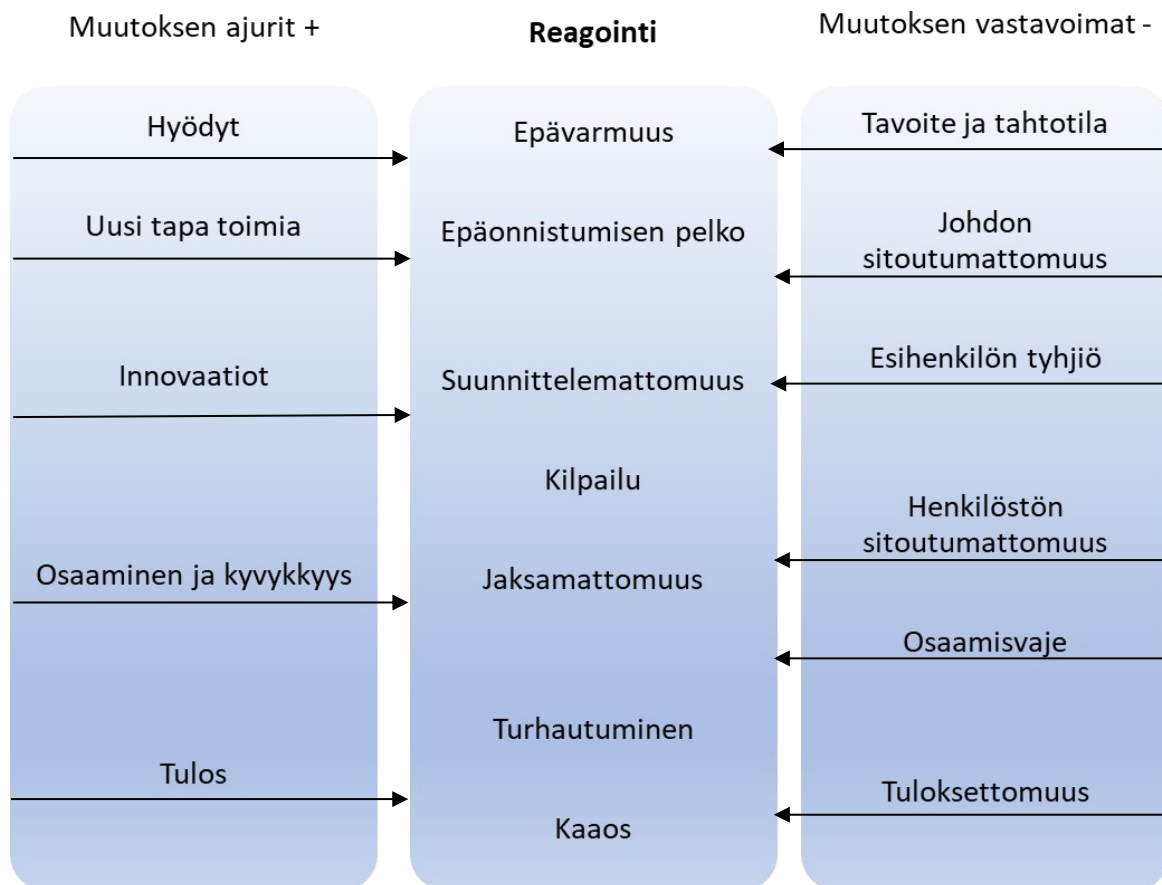
Kuten aikaisemminkin on todettu muutoksen vakiinnuttaminen ja siinä onnistuminen vie kauan aikaa. Vaikka asetettu muutostavoite saavutettaisiin, tulee johdon jaksaa vahvistaa muutoksen edellyttämiä ajattelu- ja toimintamalleja. Yleensä arviointia on tehty pitkin muutosprosessia, mutta siitä huolimatta myös loppuarviointi tulee olla kriittistä ja kehittämistyötä jatkettava vielä sen jälkeenkin. Muutoksen tuomia uusia toimintamalleja voidaan tukea palkitsemis-, valmentamis- ja kannustamiskulttuuria lisäämällä. Tämän lisäksi voidaan myös valvoa niiden käyttämistä. Liian aikainen voiton julistus on seitsemäs **este**. Uuden toimintatavan juurtuminen organisaation kulttuuriin voi viedä arvioilta noin 3–10 vuotta, joten voi olla houkutusena julistaa muutoshanke loppuun suoritetuksi ensimmäisen merkittävän parannuksen jälkeen. Tämä voi johtaa taantumiseen tai uuden lähestymistavan menettämiseen. (Kotter 1996, 11, 115; Viitala & Jylhä 2019, 284.)

8. Muutoksen ja toimintatapojen juurruttaminen osaksi organisaatiokulttuuria

Tavoiteltu muutos on juurtunut organisaatiokulttuuriin, kun se tuntuu luonnolliselta osalta sen toimintaa. Tarvitaan paljon aikaa ja positiivisia kokemuksia uuden toimintatavan tai ratkaisun hyödyistä, jotta se halutaan säilyttää. Tätä voidaan tukea erilaisilla johtamisen keinoilla sekä toistoilla. Muutoksen juurruttamista tukisi oikeiden henkilöiden rekrytointi organisaatioon. Oikeilla henkilöillä tässä yhteydessä tarkoitetaan niitä, jotka kykenisivät kehittämään ja ylläpitämään haluttua toimintatapaa ja sen arvoja. Tutkivan otteen käyttö muutoksen arvioinnissa on tärkeää, koska on ymmärrettävä mistä on lähdetty, mihinkä päästiin ja mitä ja miten muutosprosessissa on opittu. **Esteenä** todetaan, että mikäli voidaan sanoa ” tämä on tapa, jolla täällä toimintaan” on muutos juurtunut yksikön tai yrityksen toimintatapoihin. Kun muutoshankkeen paine alkaa hellittää on vaarana, että muutoksella saavutetut uudet toimintamallit unohtuvat, mikäli ne eivät ole kerenneet juurtua yhteisiin arvoihin ja sosiaalisiin normeihin. (Kotter 1996, 12, 127; Viitala & Jylhä 2019, 284.)

2.5 Muutoskriittisyys muutoksen haasteena

Esihenkilöiden muutosjohtamista vaikeuttava voima on muutoskriittisyys. Se tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista. Se voi ilmentyä välinpitämättömytenä, voimakkaana kritisoimisena, informaation torjumisena, itsesuojeluna tai aggressiona. Se tulee ilmi organisaatiomuutoksissa, joissa rakenteet, prosessit tai yksilöiden asema ja työ muuttuvat. Itse muutos ei välttämättä aiheuta vastusta, se saatetaan kokea jopa järkeväksi, mutta sen vaikutuksista omaan työhön, olosuhteisiin tai yhteisöön vastustetaan. Muutos koetaan hyvin yksilöllisesti. Osa voi kokea sen hyvinkin innostavaksi ja herkemmat voivat kokea ulkoapäin tulevat muutokset hyvinkin negatiivisiksi ja pelottaviksi. Muutoskriittisyys voi olla hyväkin asia eikä sitä voida poistaa kokonaan. Ideaalitalanne olisi, että esihenkilö kykenisi kääntämään tämän muutoksesta johtuvan vastavoiman myötä voimaksi, kuten seuraavan sivun kuvassa 3 osoitetaan. (Pirinen 2014, 97; Viitala & Jylhä 2019, 281.)



KUVA 3. Muutoskriittisyyden voimat ja vastavoimat (mukaillen Pirinen 2014, 97).

Muutoskriittisyyden kuvaillaan olevan hyvin inhimillinen ja luonnollinen tapa reagoida vieraisiin ja uusiin asioihin. Rutiineihin tulevat muutokset koetaan työntekijä puolella uhkiksi. Mikäli esihenkilö pystyy osoittamaan vilpittömyyttä ja aitoa halua auttaa työntekijöitään, niin se vähentää muutoskriittisyyttä. Yleisimpiä muutoskriittisyyden syitä ovat tietämättömyys, ymmärtämättömyys, luopumisen pelko, haluttomuus muuttua, epäselvä suunta, pelko osaamisen riittämättömyydestä, huonot kokemukset aikaisemmista muutoksista, kyllästyminen jatkuviin muutoksiin ja huono johtaminen. (Pirinen 2014, 98–99; Viitala 2005, 183.)

Usein syynä muutoskriittisyydelle on tietämättömyys. Mikäli työntekijälle ei kerrota miksi hänen tarvitsee ottaa uusia työtehtäviä haltuunsa tai asetetaan uusia kovia tavoitteita muuttaa toimintaansa, jarruttaa hän vastaan. On luontaista, että tietämättömyyden tila saa meissä aikaan pelon tunnetta ja olemaan valpas, pelokas ja epäileväinen, kuten vieraassa tuntemattomassa paikassa oleva vapaa eläin. Tämä tila on yksi selviytymisen ehto. Pelon tunne kumpuaa jonkin hyvän asian menettämisestä tai epäonnistumisesta. Asiat mietityttävät, kuten pelko siitä oppiiko, osaako ja pärjääkö hän työntekijänä. Muutoksen sisäinen asioiden epämääräisyys ja tietämättömyys on muutoskriittisyyttä ylläpitävä voima. Pelon kierre syntyy, kun pelätään tuntematonta ja ei tiedetä tulevasta. (Pirinen 2014, 100.)

Jos muutos on liian kaukainen tai täysin tuntematon ja vieras asia työntekijälle, niin sitä on hankala ymmärtää. Ymmärrettävyys aiheuttaakin muutoskriittisyyttä. Viestinnässä käytettävät termit tai kieli voi olla haastavaa tai sitä ei ymmärretä oikein. Viestit voivat olla hyvin abstrakteja tai vaikeita. Tällöin muutokseen ei saada riittävästi tarttumapintaa. Jos perustelut muutoksesta jäävät etäisiksi eikä lähiesihenkilökään osaa huomioida ja tuoda niitä tarpeeksi lähelle ihmisiä, syntyy muutoskriittisyyttä. Organisaationjohto voi perustella muutoksia esimerkiksi hyvin akateemisilla termeillä, kuten kiristynyt kilpailu tai toimintaympäristön muutoksilla. (Kukkola 2018, 120; Pirinen 2014, 100.)

Pirinen (2014, 255–256) kuvaa muutosagentteja aktiivisina muutoksen toimeenpanijoina ja vaikuttajina. Muutosagentit pystyvät vaikuttamaan muutoskriittisyyteen sen taltuttajana, koska he kykenevät käymään keskusteluja mihin muutoksella pyritään. He kykenevät osallistumaan esimerkiksi tiedotustilaisuuksiin tai erilaisiin työpajoihin vetäjänä. Muutosagentit edistävät keskustelua muutoksesta esihenkilön tukena (Kukkola 2014, 214).

2.6 Viestintä muutoksen hallintakeinona

”Oikeastaan johtamistyö on kokonaisuukaista vuorovaikutteista viestintää” (Korhonen & Bergman 2019, 110).

Onnistunut tiedottaminen nähdään hyvin tärkeänä muutoksen onnistumiselle, koska epätietoisuus aiheuttaa henkilöstössä haitallisia tunnereaktioita sekä heikentää motivaatiota ja sitoutumista. Epätietoisuus voi haitata palvelutoimintaa ja aiheuttaa vaaratilanteita, koska asiakkaat tai sidosryhmät eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan muuttuneessa tilanteessa. Ihmisillä on tavallista suhtautua varauksella asioihin, joista ei tiedä tarpeeksi. Siksi muutoksen käynnistymisvaiheessa viestinnän rooli korostuu entisestään. Työntekijän suhtautuminen muutokseen on yhtä kuin sen ymmärtäminen. Muutoksessa ihmiset kokevat usein pelon tunnetta ja varauksellisuutta, joiden on tarkoitus suojella. Avoin, runsas ja ajantasainen tiedottaminen ehkäisee näiden tunteiden syntymistä. Ihminen on taipuvainen tulkitsemaan asioita, joita ei ymmärrä tarpeeksi. (Kallankari 2019.)

Korhonen ja Bergman (2019, 110–111) kirjoittavat teoksessaan *johtaja muutoksen ytimessä*, että on vain jäävuorenhuippu käyttää viestinnässä perinteistä henkilöstölehteä tai intranetiä. Heidän mielestään kaikki viestinnän keinot tulisi osata valjastaa käyttöön, jotta saataisiin toteutettua muutoksen strategia ja kyettäisiin saavuttamaan muutoksen visio. Eleet, sanat ja päätökset ovat asioita, jotka näkyvät työyhteisöjen arjessa ja ne viestivät. Tulisi siis osata kytkeä nämä pienet projektien tai toimenpiteiden osat osaksi isompaa uudistumisen kokonaisuutta, jotta viestisi menisi perille. Johtaja tulisi osata tulkita kaikki päätökset strategiaan ja uudistumiseen liittyvien tavoitteiden tai näkökulmien kautta. Tämä tärkeä ja jatkuva osa on johtamistyötä. Johtamistyö nähdään kokoaikaisena vuorovaikutteisena viestintänä, jota tapahtuu kahteen suuntaan. Pirinen (2014, 116) toteaa, että jos esihenkilö itse on motivoitunut muutokseen, niin se viestii, käyttäytymisellään, omalla puheellaan ja toiminnallaan. Muutosta eteenpäin vievä voima on esihenkilön oma innostus ja aktiivinen viestintä.

Usein henkilöstö kokee, ettei viestintä ole riittävän avointa tai että he eivät saa riittävästi tietoa. Viestinnän tarkoituksena on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Kukkolan (2018, 123) mielestä muutosviestinnällä on kaksi tavoitetta. Ensimmäinen on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen

välttämättömyys ja mihin sillä tähdätään. Toisaalta päästään hyödyntämään henkilöstön asiantuntemusta itse muutoksen toteuttamisessa.

Muutosprosessin aikana onnistunut muutosviestintä näkyy henkilöstön ajattelussa ja toiminnassa. Mikäli henkilöstö on sitoutunutta ja ymmärtävät muutoksen tärkeyden, työmotivaatio on korkealla ja töitä tehdään perustehtävän suuntaisesti. Tällöin voidaan ajatella, että muutosviestinnässä on onnistuttu. Onnistuneesta muutosprosessista tärkein merkki on luottamus työntekijöiden kesken. Tällä tarkoitetaan, niin esihenkilö-alaissuhdetta kuin henkilöstön ja ylimmän johdon välistä suhdetta. Muutosviestintä luo parhaimmillaan luottamusta, turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, selkeyttä, tehokkuutta, lisää motivaatiota, innostus, tahtoa sekä uskoa. Lisäksi se luo ylpeyttä. (Kukola 2018, 124.)

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Niuvanniemen sairaalan hoitotyön esihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta. Tarkoituksena on myös selvittää tämänhetkistä tilaa muutosjohtamisesta esihenkilöiden kokemana sekä tuoda esille muutosjohtamisen estävät ja edistävät tekijät. Työn tavoitteena on syventää hoitotyön esihenkilöiden tietoisuutta hyvästä muutosjohtamisesta, jotta johtoa ja sen esihenkilöitä sekä hoitohenkilökuntaa saataisiin paremmin sitoutettua ja osallistutettua muutoksiin. Tutkimuksen avulla saadaan kehittämisehdotuksia muutosjohtamisesta hoitotyönjohtamisen tueksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisia näkemyksiä Niuvanniemen sairaalan hoitotyön esihenkilöillä on muutosjohtamisesta?
2. Mitkä tekijät edistävät ja estävät muutosjohtamista Niuvanniemen sairaalassa?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen teemahaastattelulla

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin haastattelututkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii hahmottamaan ja tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Sen ominaispiirre perustuu subjektiiviseen ihmisen näkemyksen ja kokemusten tarkasteluun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 181; Puusa & Juuti, 2020, 59.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteerit painottuvat määrän sijasta laatuun, jolloin keskitytään pieneen määrään tapauksia, analysoimalla niitä hyvin perusteellisesti ja syvästi (Metsämuuronen 2000, 90–91).

Tutkimus kohdentui Niuvanniemen sairaalaan. Se on oikeuspsykiatrinen sairaala, joka toimii Itä-Suomessa Kuopiossa. Niuvanniemen sairaala tuottaa valtakunnallisia oikeuspsykiatrian erityistason sairaanhoidollisia palveluja sekä suorittavat mielentilatutkimuksia. Omalta osaltaan sairaala vastaa oikeuspsykiatrian kehittämistoiminnasta, henkilöstön työpaikkakoulutuksesta sekä toimii Itä-Suomen yliopiston oikeuspsykiatrisena klinikkana. Tarkoituksena on tarjota ja huolehtia oikeuspsykiatrian perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksesta sekä terveystieteellisestä tutkimuksesta. (Niuvanniemen sairaala 2020.)

Sairaala toimii tulevaisuudessa edelleen nettobudjetoituna valtion laitoksena, jolla on itsenäinen asema STM:n asettaman johtokunnan ohjauksessa ja valvonnassa sekä THL:n tulosoikeuksissa. Sairaala tuottaa johtokunnan hinnoittelemaa sairaanhoitopalveluja maksullisena toimintana ajankohdittaisesti sairaanhoitopiirinasiakkaille ja SOTE-uudistuksen astuttua voimaan maakunnan asiakkaille. Sairaala tuottaa valtiolle maksullisena toimintana tuomioistuinten pyytämiä mielentilatutkimuksia. Toiminta Itä-Suomen yliopiston oikeuspsykiatrian yksikkönä jatkuu. (Niuvanniemen sairaala 2020.)

Sairaalaan otetaan potilaita hoitoa tai mielentilatutkimusta varten, joka on oikeuden määräämä. Hoitoon määrätty potilaat tulevat joko ylilääkärin päätöksellä sairaanhoitopiiriin hakemuksen perusteella tai Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen eli THL:n päätöksellä, mutta ei kuitenkaan niin, että syntyisi ylioppilaitilanne. (Niuvanniemen sairaala 2020.)

Sairaalassa on 13 aikuisten osastoa, joista yhdeksän on miesten osastoja, kolme sekaosastoa, yksi naisten osasto ja yksi alaikäisten osasto, joka on perustettu vuonna 2004. Potilas paikkoja on kaikkiaan sairaalassa 297. Hoitotyön vastuualueesta huolehtii tällä hetkellä johtava ylihoitaja sekä kaksi ylihoitajaa. He johtavat ja kehittävät toimintayksiköissä tapahtuvaa hoitotyötä, hallintoa ja näiden tutkimusta. Tässä on esitelty yhden osaston työryhmä, joka pitää sisällään osastonhoitajan, apulaisosastonhoitajan, 10 sairaanhoitajaa, 6 mielisairaanhoitajaa, 3 laitoshuoltajaa, osastonlääkäri, ¼ ylilääkäri, 1/7 ylihoitaja, toimintaterapeutti, psykologi ja ½ sosiaalityöntekijä. Heidän lisäksi sairaalalla on käytössään liikunnanohjaaja, fysioterapeutti sekä muita tukipalveluita. (Niuvanniemen sairaala 2016.)

Tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavien kokemuksista, tunteista, ajatuksista ja käsityksistä. Tutkimukseen valittiin aineiston keruumenetelmäksi haastattelu siksi, että halusin lähestyä

tehtävää suoraan kysymällä esihenkilöiltä heidän kokemussisällöstään, arvostuksiaan ja uskomuksiin. Haastattelu on tarkoitettu informaation keräämiseen ja se on ennalta suunniteltua määrärahaista toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41.)

Ennen haastatteluja sekä teemahaastattelulomakkeen tekoa perehdyin kirjallisuuskatsauksen pohjalta muutosjohtajuuteen. Kirjallisuuskatsausta toteutin eri tietokannoista, kuten Cinahl, Google scholar, Medic ja Finna mm. hakusanoilla: muutosjohtaminen, muutos, hoitotyön johtaminen, vastarinta, viestintä, change management, change, transformational management. Taustateorian laadukkuuteen pyrin vaikuttamaan kiinnittämällä huomio lähdekritiikkiin. Pyrin valitsemaan lähteitä, jotka ovat mahdollisimman ajantasaisia ja terveydenhuollonalalle sopivia.

Laadullinen tutkimus tarvitsee kahta erilaista teoriaa. Näistä ensimmäinen on, että pitää olla taustateoria, jota vasten arvioida aineistosta nousseita asioita. Toiseksi tutkijalla on mielessään tutkimuskysymykset, joihin pyritään vastaamaan, koska tulkinta mahdollisuudet aineistolle ovat rajattomat. Tutkijalla tulee olla mielessä tulkintateoria, joka ohjaa mitä tutkija etsii aineistosta ja mitä valintoja tutkija tekee. Käytin tausta- ja tulkintateorian Kotterin (1996) kahdeksan askeleen muutosmallia helpottaen aineiston sisällönanalysivaihetta muodostaen siitä luokitusrunon ja verraten aineistosta nousevia tuloksia siihen. (Eskola & Suoranta 1998, 59.)

Kun olin tehnyt kirjallisuuskatsauksen ja valinnut tausta- ja tulkintateorian, niin muodostin teemahaastattelurunon ja sen toimivuutta testattiin yhdellä henkilöllä sekä tarkennettiin esimerkiksi lisä- ja apukysymysten osalta. Menetelmänä halusin käyttää puolistrukturoitua eli teemahaastattelumenetelmää, koska sillä oli todettu saavutettavan syvää tietoa tutkittavasta aiheesta. Valintani kohdistui teemahaastatteluun siksi, että halusin saada käsitellyksi muutosjohtamista ja muutosjohtamisen edistäviä ja estäviä tekijöitä. Lisäksi teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys antaen näin vapautta haastattelijalle päättää niiden laajuus ja järjestys kuitenkin niin, että liikutaan ennalta määrättyjen teema-alueiden sisällä. (Eskola & Suoranta 1998, 87–88; Hirsjärvi & Hurme 2008, 72; Metsämuuronen 2000, 115.)

Ennen haastatteluiden aloittamista hain tutkimuslupa organisaatiolta tutkimussuunnitelman perusteella. Ohjaussopimus allekirjoitettiin Savonian kanssa 19.11.2020. Tutkimuslupa saatiin Niuvanniemmen sairaalalta 11.2.2021. Informoin haastateltavia saatekirjeellä (liite1) sähköpostin välityksellä, jossa toin ilmi vapaaehtoisuus tutkimukseen liittyen. Saatekirjeessä olivat myös esillä yksilöhaastatteluiden teemat muutosjohtamiseen liittyen. Haastattelut ajoittuivat ajalle 26.2.2021-9.4.2021. Jokaisen haastateltavan kohdalla toin aluksi ilmi tietosuojaseloste sekä täytettiin haastattelusuostumuslomake. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavan suostumuksellaan.

Tutkimushaastatteluun valitsin ne hoitotyön esihenkilöt, jotka olivat viimeisimpien vuosien aikaan joutuneet tekemään isompia rakenteellisia muutoksia osaston sisällä, esimerkiksi osaston profiilin muuttuessa sekä heidän esihenkilönsä. Osaston profiilimuutokset pitivät sisällään esimerkiksi hoitotyön viitekehysten vaihtumisen. Haastatteluun mukaan otetuilla oli eri aika muutoksista ja niiden toteuttamisesta tai vasta suunnittelusta, jolla on vaikutusta tutkimustuloksiin. Mielestäni oli hyvin arvokasta tutkia asiaa monesta näkökulmasta, jotta saataisiin mahdollisimman kattava tutkimusaineisto organisaation muutosjohtamisen näkökulmasta.

Tutkimukseen haastateltavien esihenkilöiden määrä oli yhteensä 4 kappaletta. Yksi haastateltavista kieltäytyi, koska koki olevansa esteellinen. Heidän keskimääräinen kokemuksensa esihenkilötyöstä oli 18 vuotta. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Muita taustatietoja ei kerätty anonymisoinnin vuoksi esimerkiksi koulutuksen osalta tai iän perusteella. Haastateltavien määrä oli melko pieni ja aihe oli kohteena intiimi ja arka, jossa selvitetään arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. (Metsämuuronen, 115.) Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä oli hyvä, koska silloin kieltäytymisprosentti on pienempi kuin lomaketutkimuksissa ja toisekseen se on lomaketta joustavampi menetelmä, koska se salli täsmennykset kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36).

Haastattelutilanteissa koettiin olevan etua siitä, että haastattelija on ollut paljon vaativimmissakin vuorovaikutustilanteissa. Aloittavan haastattelijan voi olla vaikeaa sietää hiljaisia hetkiä tai muita haastavia tilanteita haastattelun aikana ja näin ollen saattaa pyrkiä pitämään kokoaikaisesti vuoropuhelua yllä ja jää ilman haluamaansa vastausta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on varsin väljä ja käsiteltävät asiat voivat vaihdella nopeastikin, joten haastattelijan tarkkaavaisuuden ansiosta voidaan esimerkiksi palata aikaisempien vastauksien osalta tarkentaen tai tiivistäen, jolloin haastateltavakin voi korjata, jos virhetulkintoja tulee. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 108, 121.)

4.2 Aineiston analyysi

Kyngäs ja Vanhanen (1997, 3–4) tuovat esille *Hoitotiede* lehden sisällön analyysi artikkelissaan, että sisällön analyysiä käytetään hoitotieteellisissä tutkimuksissa. Se on menettelytapa, jolla kyetään analysoimaan dokumentteja järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Sillä kyetään kuvailemaan, järjestämään ja ilmaisemaan tutkittavaa ilmiötä. Mallit, joita kyetään luomaan sisällön analyysillä kuvaavat tutkittavia ilmiöitä tiivistetyssä muodossa, jolloin sen avulla ilmiötä voidaan käsitteellistää. Lopputuotoksena on esimerkiksi kategorioita, käsitteitä, malli käsitejärjestelmä tai -kartta. Sisällön analyysiä voidaan tehdä kahdella eri menetelmällä, jotka ovat induktiivinen eli lähtien aineistosta tai deduktiivinen eli luokitellaan aineistoa jotakin aikaisempaa käsitejärjestelmää käyttäen.

Deduktiivinen sisällön analyysi valittiin siksi, että analyysiä ohjaa tietty malli tai teema, joka perustuu aikaisempaan tietoon. Tässä tapauksessa se oli Kotterin (1996) muutosjohtamisenmalli, koska tuo malli käsittelee sitä mitkä tekijät voivat edistää muutosta tai estää muutosta. Kotterin muutosjohtamisenmalli oli myös suurimmaksi osaksi muodostamassa teemahaastattelunrunkoa. Tämän mallin avulla tehtiin analyysirunko, jolloin aineistosta etsitään sisällöllisesti sopivia asioita. Mikäli halutaan lisätä asioita, jotka eivät sovi analyysissä käytettyyn luokitusrunkoon, voidaan muodostaa omia luokkia induktiivisen sisällön analyysin periaatteiden mukaisesti. Analyysirunko voi olla väljäkin, mutta tarkoituksena on muodostaa sen sisälle luokituksia ja kategorioita, kuten aineistolähtöisessäkin sisällön analyysissa. Kun esitetään tutkimuksen tulos niin, esitellään analyysin perusteella muodostettu malli, käsitejärjestelmä, -kartta tai kategoriat. Kategorioiden sisällöt tulee kuvata sekä se mitä ne tarkoittavat. Sisältö ilmaistaan alakategorioiden ja pelkistettyjen ilmaisujen avulla. Suorat lainaukset tekevät lukijalla selväksi minkälaisesta tai mistä alkuperäisaineistosta kategoriat on muodostettu sekä niiden tarkoituksena on lisätä luotettavuutta. (Kyngäs & Vanhanen 1997, 7–10; Tuomi & Sarajärvi 2018, 95.)

Sisällön analyysi ongelmana pidetään sitä, että tulos perustuu tutkijan subjektiiviseen näkemykseen asiasta eikä hän kykene näkemään analyysivaihetta objektiivisesti. Tämä ongelma kuitenkin poistuu, mikäli analysoidaan vain aineiston ilmi sisältö. Haasteellisuus sisällön analyysissä on siinä, kuinka tutkija onnistuu pelkistämään aineiston ja muodostamaan kategoriat mahdollisimman luotettavasti kuvaten tutkittavaa ilmiötä. Tärkeää on, että tutkija kykenee osoittamaan yhteyden tuloksien ja aineiston välillä. Jatkuva vuoropuhelu aineiston ja muodostettujen tai muodostumassa olevien kategorioiden välillä korostuu. (Kynge & Vanhanen 1997, 8–10.)

Aineiston litterointi alkoi heti haastatteluiden jälkeen toukokuussa 2021. Aineisto litteroitiin sanasta sanaan, jolloin materiaalia kertyi 53 sivua tahoma fontilla, kirjainkoko 10 ja rivin väli 1,5. Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli 1 tunti 5 minuuttia. Haastateltavien alkuperäisilmauksista käytetään merkintää H ja numeroa. Aineiston analysointi aloitettiin vasta syyskuussa 2021. Litteroidut haastattelut luin moneen kertaan läpi, jonka jälkeen aineistosta aloin etsiä luokittelurunkoon sisällöllisesti sopivia asioita eli koodeja, joita olivat esihenkilöiden näkemänä muutosjohtamisen edistävät ja estävät tekijät. Nämä sisällöllisesti sopivat asiat olivat nousseet Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallista sekä tutkimuskysymyksistä ja tämän luokittelurungon avulla pystyttiin vastaamaan alun perin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Sisällöllisesti sopivat asiat eli alkuperäisilmaisut koodattiin aineistosta erivärisin korostuskynin. Tämän jälkeen alkuperäisilmauksia alettiin pelkistämään eli reduceoimaan esimerkkinä (taulukko2). Reduceoinnissa aineistoa käsitellään siten, että siitä karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat. Lopuksi aineistoa käytiin kahdesti läpi, jotta varmistuttiin siitä, että kaikki alkuperäisilmaukset olivat huomioitu pelkistetyissä ilmauksissa.

Taulukko 2. Esimerkki alkuperäisen ilmauksen pelkistämisestä.

Alkuperäiset ilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut
<i>"...minä ajattelen, että ilman muuta olisi pitänyt käydä koulutusta"</i> H3	Koulutuksen tarve
<i>"...miten tätä viedä läpi ja mikä on se meidän osuus siinä ja mitä kannattaisi tehdä...muutosjohtajuuteen suuntaava työnhjaus"</i> H2	Työnohjauksen tarve
<i>"... kollegoiden tuki myös, sille omalle työlle...keskustella ja tukea toinen toisiamme"</i> H4	Kollegan tuki
<i>"...sain hyvin tukea omalta esimieheltän"</i> H1	Esimiehen tuki

Kun pelkistetyt ilmaisut olivat tuotettu, niin niitä vertailtiin toisiinsa erottaen niiden eroavaisuudet ja samankaltaisuudet. Samaa tarkoittavat ryhmiteltiin omiin alaluokkiinsa eli klusterointiin. Tämän jälkeen luokalle keksittiin mahdollisimman hyvin sitä luokkaa kuvaava nimi. Tämä vaihe on hyvin kriittinen tutkimuksessa, koska tässä vaiheessa tutkija päättää millä perusteella kyseiset asiat tai ilmiöt

kuuluvat samaan kategoriaan eli luokkaan. Luokkaan ohjaava tekijä voi olla esimerkiksi käsitys, piirre tai ominaisuus. Tässä vaiheessa haastatteluaineisto tiivistyi, ilmaisujen pelkistyessä ja ryhmittyessä tutkimuskysymyksiin. Tämä kyseinen vaihe vaati paljon ajatustyötä sekä tulkintaa ja hetkitäin myös palaamista alkuperäisaineistoon, jotta varmistuttiin asiayhteydestä. Taulukossa 3 näytetään esimerkkinä pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelyä alaluokkiin ja siitä ylemmäs yläluokkaan, koska edellä kuvattu ryhmittely vaiheistus jatkuu samalla tavoin alaluokista, yläluokkiin ja pääluokkaan, niin kauan kuin päästään yhdistävään luokkaan saakka. Tämä vaihe tapahtuu, kun pelkistetyt ilmaisut abstrahoidaan eli sisällöstä erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka jälkeen niistä tuotetaan teoreettisia käsitteitä, ilmentyen niiden luokkien nimissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90–93.)

Taulukko 3. Esimerkki alaluokkien ja yläluokkien muodostamisesta.

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Koulutuksen tarve Työnohjauksen tarve	Konkreettinen tuki	Riittävä tuki	Muutosjohtamista edistävät tekijät
Kollegan tuki Esimiehen tuki	Sosiaalinen tuki		

Kun olin saanut tehtyä sisällönanalyysin vertasin tuloksia Kotterin (1996) muutosjohtamisen malliin. Tarkastelin taulukoiden ja mallin eroavaisuuksia, jotta kykenisin saamaan selville esihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta (taulukko 3). Tässä vaiheessa kiinnitin huomiotani esihenkilöiden monitasoisempaan kerrontaan esimerkiksi esihenkilön roolin ja tuen merkityksestä suhteessa muutosjohtajuuteen. Näitä näkökulmia ei huomioitu Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallissa, mutta ne olivat nousseet esille muun taustateorian kautta. Sisällön analyysin kokonaiskuvaa on tuotu esille liitteessä 1, jossa on edistävät ja estävät tekijät luokittelurungon mukaisesti koottuna yhteiseksi esihenkilöiden näkemykseksi muutosjohtajuudesta Niuvanniemen sairaalassa.

5 TULOKSET

Tuloksissa tuodaan esille esihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta (liite 1) sekä muutosjohtamisen edistävät tekijät (liite 2). Tuloksia on verrattu Kotterin (1996) muutosjohtamisen malliin, kuten (taulukosta 4) ilmenee. Tämän jälkeen tuodaan esille muutosjohtamisen estävät tekijät (liite 3).

5.1 Esihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta ja muutosjohtamisen edistävät tekijät

Haastateltavien näkemyksen mukaan selkeä tulevaisuuteen tähtäävä **visio** ja visionäärisyys oli tärkeä perusta muutosjohtamiselle. Tulee olla tarve ja se pitää kyetä hahmottamaan. Vision ja strategian selkeys ja niiden hyvä perusteltavuus esimerkiksi faktoilla helpottivat sen viemistä eteenpäin ja siihen sitoutumista. Haastateltavat näkivät tärkeänä muutoksessa vision, keinot ja tavoitteet, jotka olisivat dokumentoituina **kirjalliseksi suunnitelmaksi**. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että myös tuen määrä olisi jo tässä kohtaa hyvä kirjata suunnitelmaankin. Tavoitteita ja välitavoitteita tulisi olla, mutta niiden tulisi olla sopivan kokoiseksi mietittyjä. Tavoitteiden arviointi ja väliarviointi koettiin helpottavan muutoksen asemointia siihen, että missään ollaan menossa milläkin hetkellä. Lisäksi arviointi asemoi palkitsevuuden merkitystä milloinkaan sitä tulisi antaa. **Arviointia** tulisi suorittaa muutosta tekevässä yksikössä sekä mahdollisesti ulkopuolisin silmin. Arvioinnissa olisi hyvä olla mukana konkreettisia mittareita, jotka asettavat haasteita esimerkiksi hoitokulttuurin muutoksille. Esihenkilöt totesivat muutosjohtajuutta edistävänsä tekijänä sen, että hoitotyöllä olisi selkeä yhteinen visio, joka pohjautuisi organisaation visioon. Tätä edistäisi yhdessä tekeminen yksikkö tekemisen sijaan.

”Pitää olla tarve miksi meidän kannattaa lähteä tavoittelemaan tuota...kokonaisvaltainen visio ja kohde mitä kohti halutaan mennä ja sitä kohti tavoitteet ja keinot mietitty... perinteinen johtaminen elää enemmän tässä ja nyt. Siinä muutosjohtamisessa ehkä se tulevaisuudennäkymä korostuu ja se tavoite.”H1

”se on sellaista organisoitua ja tiedon etsimistä ja sen välittämistä ja toisaalta palautteen keräämistä siitä muutoksesta ja siitä mikä toimii ja mikä ei toimi ja sitten siihen reagoimista...yhdessä mietitty ja linjattu ja me lähdetään kehittämään ja se läpäisisi koko organisaation”H2

”...faktat pitäisi olla jo siinä alussa, että kaikki ymmärtää, että miksi se muutos on tarpeen...tutkittua tai jotenkin osoitettua faktaa...ihmiset huomasivat, että kun se ei välttämättä siirry seuraaville osastoille ajatusmalli tai hoitomalli.”H3

Haastateltavat näkivät **organisaation muutostyönteiseksi** ja nähtiin, että mikäli joku haluaa alkaa kehittämään jotakin, niin häntä mahdollisesti tuetaan siinä esimerkiksi koulutuksellisesti. Rakenteet kehittämistyölle koettiin olevan olemassa. Luottamus asiantuntijuuteen ja mielipiteen paikkansa pitävyyteen. Juurruttaminen vaatisi jatkuvaa valppaana oloa ja tietoisuutta ja arviointia sekä sitä että pidetään yllä saavutettuja ajatuksia ja toimintamalleja.

”...ne ihmiset, jotka toteuttavat jotakin asiaa, niin ne ovat kyllä asiantuntijoita siinä, että millä tavalla se asia toimii. Se on sellainen prosessi, jonka ylläpitäminen on sitten

vuosienkin jälkeen, niin se on tosi tärkeää... Nyt on mennyt jo 12 vuotta ja vielä on tekemistä” H2

”...kehittämismyönteinen, tutkimusorganisaatio siellä on tahtotila ja käytetään paljon tutkimustietoa ja nojataan uuteen tietoon ja taitoon ja niitä etsitään.”H4

Haastateltavien mielestä esihenkilön **rooli nähtiin muutosta edistävänä** tekijänä muutoksien suhteen. Kaikki esihenkilön näkivät vuorovaikutustaitojen olevan avain asemassa muutosjohtamisessa. Näiden lisäksi koettiin edistävänä tekijöinä olevan visionäärisyys, innostavuus ja uusille asioille avoimuus. Osa näki, että edellä mainitut olivat välttämättömiä ominaisuuksia muutosjohtajalle tai hänen valinnalleen. Esihenkilöt näkivät, että muutokselle oli tärkeää myös se, että esihenkilö olisi helposti lähestyttävä, koska tällöin hänelle tultaisiin helpommin kertomaan mielipiteistä ja tuntemuksista. Läsnä oleminen ja kanssatekeminen oli tärkeää, koska sillä pystyi aistimaan ja havainnoimaan ympäristöään sekä se lisäsi kuunteluntaitoa. Valmentavan esihenkilötyöskentely nähtiin tärkeänä ja varsinkin se nousi esille kehityskeskusteluiden yhteydessä, mutta myös muutoin. Esihenkilön tulisi olla myös tasa-arvoinen ja joustava. Jotta muutosjohtajuudelle jäisi aikaa työntekemisen ohessa, tulisi esihenkilön kyetä organisoimaan omaa työtään sekä työntekijöiden työskentelyä, niin että se mahdollistuu. Nähtiin, että esihenkilön tulee olla vastuullinen ja sitoutunut muutokseen, jotta pystyy suoriutumaan tehtävästään riittävän hyvin.

”esihenkilön työ on tukea muutosta...osallistetaan, kuullaan, keskustellaan, rohkaistaan ja ollaan mukana...pitää olla kyky kuunnella, keskustella, joustaa, vaihtaa ja muuttaa ajatuksia sekä olla läsnä”H4

”minulla itselläniikin meinasi välillä uskoa loppua kokonaan...ajattelin ettei tästä tule ikinä mitään ja tämä menee ihan metsään koko homma, mutta kun tulit työhöneestä, niin ethän sinä voinut sanoa muille, että tästä ei tule mitään vaan sitten piti rohkaista ja sanoa hei kyllä tästä hyvä tulee ja kyllä me selvitään. Luoda toivoa ja motivaatiota muille.”H3

Haastateltavien esihenkilöiden näkemys oli, että kaikki viestinnän viralliset kanavat ovat organisaation käytössä. He näkivät, että mikäli viestintä olisi riittävän avointa ja läpinäkyvää, niin kesken-eräisistäkin asioista pystyttäisiin keskustelemaan, jolloin osallistamista, sitouttamista ja tunnepuolen-työskentelyä kyettäisiin käymään paremmin. Muutoksissa siitä **viestiminen tulisi olla mahdollisimman monikanavaista**, jotta siltä ei voi välttyä. Kaikki näkivät, että palautteen saaminen olisi erittäin hyvä asia ja se tuntuu hyvältä saada sitä. Sen kautta tuntee tekevänsä hyvää työtä ja se asemoi paikkaansa työelämässä. Palautteen antaminen ja saaminen taas asemoi sitä, kuinka missäkin asiassa ollaan onnistuttu. Hyvät vuorovaikutustaidot muutoksessa mahdollistavat rakentavan palautteen vastaanottamisen sen kummemmin sitä henkilökohtaistamatta. Haastateltavat toivat esille, kuinka tärkeää viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on ottaa huomioon toisten ja omat tunteet, kuten pelko ja epävarmuus tulevasta. Näille pitäisi tunteille ja muutoskriittisyydelle tulisi mahdollistaa paikkansa organisaatiossa. Muutoskriittisyys koettiin miltei pelkäämään positiivisena asiana, koska sen kautta pystyttiin paremmin perustelemaan ja kuuntelemaan niitä, joilla oli eriäviä mielipiteitä asioista. Toisaalta keskusteluista ja mielipiteistä saattaa nousta asioita, joita ei ole osattu huomioida

esimerkiksi muutoksen suunnittelussa, toteuttamisessa tai arvioinnissa. Haastateltavat olisivat huolissaan, jos muutuskriittisyyttä ei ilmenisi.

"...jatkuvasti tuoda varsinkin tällaisissa muutostilanteissa mieluummin viestiä liikaa kuin liian vähän. Osallisuuden tunnetta...huhupuheiden vähenemistä. Viestinnällä saa kentän ääntä kuuluviin... epävarmuustekijöitä ja ihmetyksiä...se tulee mahdollisimman monesta eri suunnasta, ei vaan niin, että esimies sanoo, että hei nyt muututaan, nyt muututaan, vaan että se tulisi vähän joka puolelta ja se olisi puheissa ja se näkyisi kaikissa päätöksissä ja se näkyisi ja eläisi arjessa" H1

"...esimerkiksi joidenkin käytäntöjen muuttuminen sillä tavalla, että siitä on positiivisia vaikutuksia, niin se tuntuu todella hyvältä. Jotenkin se luo sitä merkityksellisyyttä siihen työhön ja kun aika pitkältihän se esimerkiksi minunkin työni missä on aika pitkälti rutiineja" H3

"muutosvastarinta ja kritiikki, niin se on tarpeen muutoksen läpi viemisessä, kun se jotenkin asemoi sitä, että mikä tässä nyt on mahdollista ja mikä ei...tai miksi tämä ei tai mikä tässä on nyt, niin vaikeaa saada menemään eteenpäin, että saatetaan leijua aika korkealla sitten, että ei pysytä realiteetissa." H2

Haastateltavien kesken oli yksimielisyys siitä, että henkilökuntaa ja esihenkilöitä tulee kyetä **osallistamaan muutokseen**. Heidän tulee olla mukana joka vaiheessa muutoksessa, niin suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Potilaita tulisi myös osallistaa nyt ja tulevaisuudessa muutoksen suunnittelussa. Osallistaminen lisää muutokseen sitoutumista sekä lisää työn merkityksellisyyttä. Valtuuttaminen vie asioita helpommin eteenpäin, poistaa turhaa hierarkiaa ja näin ollen helpottaa asioiden sujumista. Lisäksi se loisi haastateltavien mielestä yhtenäisemmän hoitokulttuurin.

"...kehitettiin sitä osallistamalla sitä henkilökuntaa, mutta että sinne luotiin kyselyitä esimerkiksi, vaikka yhteistyökumppaneille miten asiat toimivat. Sitten, kun ihmiset kokivat, että saavat koko ajan palautetta, siitä omasta toiminnasta." H4

"...sidotaan ihmisiä töihin...ihmiset saavat oman roolin siinä muutoksessa tai jonkin tehtävän mitä ne lähtevät sitten itse tai jonkun kanssa tai tiiminsä kanssa eteenpäin." H3

Esihenkilöt toivat esille kuinka tärkeää olisi sopia muutoksen alussa resurssikysymyksistä, koska ne edesauttavat muutosjohtajuutta. Se, että resurssia on riittävästi ja se on oikein kohdennettu esimerkiksi kehittämissyksiköihin, varmistaisi muutoksen hyvän etenemisen. Moniammatillisen työryhmän hyödyntäminen lisää muutoksen laajuutta ja resurssointia. Myös työnkierto nähtiin mahdollisuutena lisätä osaamista rekrytoimalla henkilökuntaa.

"...että meillä on ne resurssit ja ne tukitoimet ovat olemassa...mahdollistaa muutoksen." H4

"...että jos organisaatiossa ajatellaan, että yksikkö tai kohta on sellainen, että siellä tarvitsee tehdä isompaa muutosta, niin silloin voisi sopia yhteisesti, että nyt sinne yksikköön annetaan muutoksen aikatauluun sidottuna enemmän resursseja." H3

Haastateltavat toivat esille **riittävän konkreettisen ja sosiaalisen tuen saamisen**. Konkreettisesti tuesta esihenkilöt toivat esille muutosjohtajuuteen kohdistuvaa koulutusta, muutokseen kohdistuu koulutusta ja työnohjauksenmuutosjohtajuuteen liittyen. Sosiaalisesta tuesta he toivat esille esihenkilöiden ja ylemmän johdon tuen, vertaistukikollegoiden tuen, työntekijöiden tuen ja mahdollisimman kattavat tiedot muutoksesta ja mahdollisuuden vaikuttaa siihen.

"sain kokea hyvää muutosjohtamista, jossa johto sitoutui ja osastonjohtoryhmä sitoutui hyvin ja antoi tukensa minulle siihen kuvioon."H3

"ei kaikki tekisi yksinään vaan jaettaisiin yhteistyötä ja yhteisiä projekteja...haluaisin saada koulutusta muutosjohtajuuteen liittyen...mutta toisaalta sitä koulutusta voisi olla esimerkiksi ne yhteiset keskustelut...Että jos olisi koko talon semmoisia kehittämishankkeita, niin silloin voisi olla tärkeää sellainen vertaistuki myös kollegoilta."H1

Haastateltavien mielestä esihenkilöiden tulee olla kartalla osaamistasosta ja sen riittävydestä liittyen muutokseen. Tämä auttaa kokoamaan osastolla tiimejä esimerkiksi muutoksen läpi vientiin. Heidän mielestään on myös tärkeää kyetä, jollakin tavoin sitouttamaan osaamista yksikköön ja organisaatioon. Esihenkilön tulee käyttää aikaa henkilökuntansa taito- ja osaamistason kartoittamiseen. Osaamista tulisi kyetä jakamaan, jotta kaikkea ei tarvitsisi keksiä alusta saakka itse.

"...siellä tunsin sen henkilökunnan todella hyvin ja tiesi yksilöt. Tuli sellainen keinovalikoima, miten sinä voit kehenkin vaikuttaa... jos on uusi ja outo henkilökunta, niin sen kanssa sitten tavallaan pitää tehdä sitä tutustumistyötä."H4

Ulkopuoliset ja sisäiset muutokset laittavat haastateltavien mielestä hyvin miettimään ja arvioimaan omaa toimintaa ja kuinka sitä voitaisiin kehittää. Tällaisia oli esimerkiksi pakkotoimien vähentäminen ja potilaan aseman vahvistuminen.

"...kaikki on paljon läpinäkyvämpää. Mikä on sinällään hyvä asia, että meidän tulee olla valmiita arvioimaan sitä omaa työtämme yhä aktiivisemmin, joten ei muutosjohtajuudelta voi vältyä."H1

Haastatteluiden tulokset ovat samansuuntaisia osa alueiden osalta, joten voidaan todeta, että Kottlerin (1996) muutosjohtamisen mallin perusteella haastateltavien muutosjohtajuuteen liittyvä näkemys esihenkilöillä oli hyvällä tasolla, kuten ilmenee seuraavan sivun taulukosta 4.

Haastateltavat näkivät tarpeen määrittelyn tärkeäksi, koska sillä pystyttäisiin perustelemaan myös sitä miksi meidän tulisi muuttua ja näin horjuttaa tyytyväisyyden tilaa. Muutostiimin osalta kehittymisen on kuvattu lähteneen monesti käytännön näkökulmasta ja lähtenyt innostuneista henkilöistä sen kummemmin miettimättä valtuutusta tai se on muodostunut esimerkiksi osaston johtoryhmästä.

Taulukko 4. Kotterin (1996) muutosjohtajuuden mallin vertailu tutkimustuloksiin.

Kotterin muutosjohtamisen 8 askeleen malli	Esihenkilöiden näkemys muutosjohtajuudesta
1. Luodaan käsitys muutoksen tarpeellisuudesta	Muutoksen tarve ja sen määrittely
2. Muutostiimin muodostaminen	Muutostiimi muodostettu osastolla, muutoin kehittämisesä lähtien
3. Vision ja strategisten keinojen selventäminen	Selkeä ja ymmärrettävä visio ja strategia sekä keinot kirjattuna
4. Muutosvisiosta kommunikointi	Avoin ja hyvin kohdennettu viestintä
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	Osallistaminen, sitouttaminen ja valtuuttaminen
6. Osaamisen ja oppimisen kehittäminen	Osaaminen, välitavoitteet, palautteen anto, palkitseminen
7. Ylläpidä ja vakiinnuta muutosta	Arviointi->kehittäminen, palkitseminen, valvonta ja jatkuva viestintä muutoksesta
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin	Jatkuva tutkivan otteen käyttö

Osastotasolla muutostiimin osuutta ja sen muodostumista kuvailtiin paremmin. Haastateltavat näkivät, että visio ja strategia ovat muutosjohtamisen olennainen osa vaikkakin se tällä hetkellä on hyvin siilomaista ja erillistä hoitotyön yhteisestä visiosta. Tavoitteet ja keinot sekä niiden arviointi sisältyi strategiaan. Viestinnän oleelliset rakenteet löytyvät ja sitä käytetään jollakin tasolla. Viestinnästä pystyttiin kuvailemaan minkälaista sen tulisi olla, että se olisi mahdollisimman muutosjohtajuutta tukevaa. Vuorovaikutuksellisissa taidoissa nähtiin eroja, mutta ne niiden merkitys oli oleellinen muutosjohtajuutta tehtäessä. Muutoksen käytännön eri tasoilla esihenkilöt kuvasivat sitoutumisen ja osallistamisen sekä valtuuttamisen keinoja. Osaamisen varmistaminen ja kartoittaminen tuli esille sekä koulutustarpeiden tunnistaminen. Nähtiin, että välitavoitteet ja niiden arviointi, palkitseminen ja huomiointi ovat osa onnistunutta muutosjohtajuutta. Jotta muutos pystyttäisiin juurruttamaan, vaatisi sen jatkuvaa esillä oloa, arviointia sekä tutkivan otteen käyttöä eli tiedostetaan mistä ollaan lähdetty, mihin ollaan menossa ja mitä ollaan saavutettua ja miten.

Kotterin (1996) muutosjohtajuudenmalli kuitenkin jättää ulkopuolelleen esihenkilön roolin sekä tuen tarpeen, joilla on oleellinen osuus muutosjohtajuudessa haastattelutuloksien ja taustateorian perusteella.

5.2 Muutosjohtamista estävät tekijät

Haastateltavat näkemykset toivat esille, että hetkittäinen **johtohahmon puuttuminen** on luonut muutoksessa linjauksessa odottavaa tunnetta. On odotettu, että joku linjaisi kuinka edetään jatkossa muutoksen suhteen vaikka mikään ei ole muuttunut visiossa. He näkivät myös, että vision ja strategian tulisi olla selkeä ja hyvin perusteltu ja se tulisi olla kaikkien tiedossa sekä yhtenäinen. Tällä hetkellä yksiköiden kehittämistä kuvattiin hyvin yksikkö kohtaisena verrattaessa integraatioon, joka voidaan määritellä toimintatavaksi, jolla organisaatio saa enemmän irti osaamisestaan. Suunnitelmaan tulisi olla kirjattuna keinot, joilla visioon aiotaan päästä. Mikäli faktoja muutokseen liittyen ei saada on sitä hyvin hankalaa perustella seuraaville. Todettiin myös, että osaksi haasteellisuutta voi luoda ihmisten taipumus tyytyväisyyteen, joten tarpeen määrittely on todella tärkeää ja mitä muutoksella saavutetaan. Myös jalkauttamisessa koettiin olevan parantamisen varaa.

*"Meillä on hienoja strategioita ja tavoitteita, mutta niiden jalkauttaminen osasto tasolle, ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi haastavista on se, että miten myyt sen tarinan tai sen vision. Miten saat sen eläviksi kuviksi ihmisille"*H1

*"...potilaan kokonaispolku jotenkin pitäisi olla kai se ohjaava asia. Onko siellä ja näkyyhän se valitettavasti siellä korkeammalla tasolla, jossa jokaisella on omat sellaiset pikku sairaalat...toivoisin sellaista selkeämpää hoitotyön visiota."*H4

*"kuka tämän koordinoi, niin se on puuttunut"*H2

Haastateltavat näkivät, että tietynlaiset juurruttamisen elementit mahdollisesti puuttuvat organisaatiosta tai **kehittämistöitä ei viedä loppuun saakka**. Juurruttamisen esteenä nähtiin sitoutumaton tai muuten vain alati vaihtuva henkilökunta tai kiinnostuksen loppuminen. Haasteena he näkivät tyytyväisyyden tilan, joka on selkeästi läsnä hetkittäin ja esihenkilöt tunnistavat sen. Organisaatiossa oli vahvasti läsnä haastateltavien mielestä pelolla johtamisen kulttuuri, joka heijastui muutoksen vastarintaan ja viestintään ja kuinka ne toimivat. Haastateltavat toivat esille myös valvonnan puutetta suhteessa esihenkilöidentyöhön.

*"...jos meillä on koko ajan muuttuva tilanne, niin henkilöstön kuin esihenkilöiden kuin suoran johdon kanssa, niin miten me juurrutetaan...esihenkilö voi juurruttaa siellä ja pyrkiä siihen, mutta jos siellä ei ole sitä vakinaista porukkaa siellä tai joku populaatio, joka siihen lähtee, että eihän se ehkä ihan aitoa ole."*H4

*"Ihmiset on sellaisia, että ne mielellään tekisi asioita samalla tavalla kuin aina on tehty tai ne ovat tottuneet tekemään ja muutos on aina sellainen, että se vaatii enemmän panosta kuin normaali tilanne mihinkä ollaan totuttu ja mihinkä ollaan rutiinoiduttu"*H3

Kaikki haastateltavat näkivät, että **esihenkilön roolin epäselkeys** vaikuttaa muutosjohtajuuteen. Koettiin, että ei ollut selkeitä toimenkuvia ja odotuksia vaan osaamisprofiilit vaihtelivat paljon, joka johti heidän mielestään epätasa-arvoon yksiköiden kesken muutosjohtajuuteen liittyen. Esihenkilöt toivoivat, että käytäisiin keskusteluja esihenkilön roolista. Haastateltavat näkivät haasteellisuutta

siitä, jos itse oli muutoksen visiossaan jo liiankin pitkällä ja näin ollen oli hankalaa asettaa työntekijöiden asemaan, jotka tulivatkin visiossa huomattavasti aikaisemmassa vaiheessa. Osa koki haasteelliseksi ajan riittämättömyyden. Mikäli esihenkilö ei osaa itse organisoida töitään riittävällä tasolla tai aikaa ei jää muiden hallinnollisten, päivittäisen johtamisen tai yhteistyöhön tehtävien jälkeen muutosjohtajuudelle. Muutosjohtajuuden nähtiin tarvitsevan aikaa.

”...kyllähän meillä on esimerkiksi esihenkilötaidoissa ihan hirveät erot...Tavoitetasoa ei ole asetettu lähtökohtaisesti ylhäältä päin, niin onhan se osastonhoitajan työssä ja semmoista melkoista sooloilua suoraan sanottuna, että siellä jokainen puuhastelee vähän mitä lystää.”H4

”minulle se visio on monesti hirveän selkeä, mutta että minä muistaisin, että se ei ole yhtä selkeä muille...esihenkilön tulee olla kehityksessä edellä...muut ei ole samalla sisäistänyt sitä näkökulmaa ja niitä keinoja ja tilanteita.”H1

Puutteellinen viestintä piti haastateltavien mukaan sisällään huonosti kohdennettua viestintää, jolloin viestien määrä oli suuri ja joutui itse etsimään tarkoituksen mukaiset viestit. Eniten viestinnässä haasteellista oli se, että keskeneräisistä asioista ei viestitty, jolloin vaikuttamisen, sitouttamisen ja osallistumisen elementit jäivät pois. Monet asiat koettiin tulevan valmiina ja niiden perustelut jäivät saamatta, mikäli ei itse niitä selvitetty.

”Meidänkin talossa on, että meillä ehkä odotetaan valmiiksi asti ne asiat ennen kuin niistä tiedotetaan...esimiesten kokouksia, niin minusta siellä pitäisi puhua enemmän juuri tällaisia isompia linjoja...avata niitä strategioita ja niitä linjoja ja visioita ja tavoitteita.”H1

”sellainen ajatus, että keskeneräisistä asioista ei puhuta mitään...kaiken pitää olla ylemmässä päässä hirveän valmista ennen kuin niistä voidaan tiedottaa ja sittenhän se vaikuttaminen jää aika vähäiseksi”H3

Haasteita viestintään tuo myös kolmivuorotyö, jolloin kaikki eivät ole paikalla tai viestintää joudutaan toteuttamaan paljon sähköpostin välityksellä. Osa haastateltavista toivat esille myös sen, että organisaatiossa oli selkeästi niitä, jotka eivät olleet sitoutuneita muutokseen ja toivat esille sen hyvin julkisesti, joka aiheutti ristiriitaisuutta muutoksen suhteen ja siihen sitoutumiseen. Haastateltavat näkivät, etteivät jotkut pystyneet tuomaan pelon johtamisen kulttuurin vuoksi omia mielipiteitään julkisesti. Palautteen antaminen koettiin haasteelliseksi, koska keinot palkitsemiseen olivat puutteellisia ja suomalainen kulttuuri jo sinällään nähtiin siihen katsottuna niukaksi ja palautteeseen tottumattomaksi. Kritisoivan palautteen vastaan ottaminenkin oli haasteellista, koska se koettiin joskus liian henkilökohtaisesti, mikäli oli liian sitoutunut muutokseen. Vuorovaikutustaidoissa nähtiin olevan suuria eroja, jotka eivät mahdollistaneet avointa, suoraa sekä rakentavaa viestintää. Mikäli muutoskriittisyyttä ei haluttu kohdata ja huomioida voisi se johtaa siihen, että kaikkien mielipiteet eivät tule kuuluksi tai kaikki muutokseen liittyvät asiat huomioiduksi. Haastateltavat näkivät myös, että muutoskriittisyydelle tulee kyetä laittamaan piste, koska muutoin siihen voidaan jäädä paikalleen eikä

muutos tule toteutumaan. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että avoin vuorovaikutus on kuluttavampaa ja joutuu antamaan itsestään enemmän, mutta silloin myös saa enemmän. On helpompaa vain jäädä virkamiesmäisen toiminnan taakse.

”...toisaalta semmoinen avoin keskustelu vaatii enemmän kuin sellainen niin kuin sanotaan vaikka virkamiesmäinen toiminta, että joutuu itsestään antamaan enemmän ja tuomaan tietämättömyyttään ja haavoittuvaisuutta ja sellaista julki...jos aikoo olla avoimesti vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, mutta sitten saakin siitä toisaalta enemmän....sellainen tiedonanto tai jonkin ohjeiden kautta keskusteleminen, niin ei se johda pitkälle... pitäisi olla sellainen turvallinen ilmapiiri, että ihmiset uskaltaisivat sanoa asioita eikä niistä tarvitsisi pelätä, että niistä seuraa jotain hankalaa”H2

”...että ihmiset kokisivat tehneensä hyvää työtä. Se, että esihenkilö antaa palautetta on tärkeää, mutta jos palautetta tulee vielä korkeammalta, niin se olisi vielä merkityksellisempää.”H4

Haastateltavat näkivät, että mikäli on **riittämättömät resurssit** tai ne menevät pelkästään päivittäiseen työskentelyyn, niin on turha odottaa syvällisiä muutoksia ja niiden läpi viemistä. Muutos työskentely vaatii aikaa, osallistamista ja sitouttamista ja mikäli henkilökunta ei pääse osallistumaan muutokseen, ei sitä kyetä tekemään. Osa koki, että resursseja voitaisiin esimerkiksi kohdentaa kehitystyön ajaksi tietyille yksiköille. Tämäkin vaatisi yhdessä sovittuja linjoja. Työnkierto voi viedä pois osaamista ja muutostyöhön sitoutunutta henkilökuntaa.

”...on tärkeää, että osallistat...annat sen resurssin ja ajan, koska tällainen vaatii aikaa ja sitten, kun arki on siinä niin hektistä, että jää vähän aikaa suunnittelutyölle...pitää varmistaa, että heillä on aikaa sitten sulatella asiaa ja toisaalta osallistua.”H1

”...no ei tietenkään ole senkään takia, että osastojen perustyö vaatii eri tavalla resurssia”H3

Sitoutumattomuus nähtiin suurena haasteena varsinkin silloin, jos kyseinen ihminen oli myös valtuutettu tekemään päätöksiä muutoksen suhteen. Tämä johti haastateltavien mielestä koko muutostyön ja muutoksen vaarantumiseen. Haastateltavien mielestä olisi hyvin tarkkaa suunnitella esimerkiksi henkilövaihdokset yksiköissä. Valtuuttamisen puuttumattomuus voi johtaa myös siihen, että asiat jäävät organisaation rattaisiin pyörimään.

”koulutettua henkilökuntaa siirrettiin paljon muille osastoille...ei laitettu riittävän kokeneita ihmisiä... esimerkiksi laitettiin ihmisiä, jotka eivät tavalla sitoutuneet muutostyöhön...sitten ne avain ihmisetkin väsyivät.”H3

”sitten tuli toinen ihminen, jonka jälkeen suunta muuttui aivan erilaiseksi...”H4

Haastateltavat näkivät, että **tuki voi olla riittämätöntä** muutosjohtamisessa sosiaalisesti tai konkreettisesti. Eniten haastateltavat toivoivat tukea kanssa kollegoiltaan sekä esihenkilöiltään. Osa näki tärkeänä myös tuen saamisen työntekijöiltään. Osa koki, että oli saanut tukea hyvin muutoksen alussa esimerkiksi esihenkilöiltään, mutta ajan saatossa se oli laimentanut. Tämä saattoi johtaa het-

kittäisiin yksinäisyyden tunteisiin suhteessa muutokseen. Tällä hetkellä siiloutunut muutoksien tekeminen syö pohjaa kollegoiden tuelta, jos asioita muutettaisiin ja muutoksiin sitouduttaisiin isommalla porukalla, niin saavutettaisiin synergia etua, joka toisi heidän mielestään helpotusta myös resurssi puolelle.

"...joskus ainakin itse kaipaisi enemmän sellaista konkreettista tukea, kun vain myötä-elämistä."H4

"olin ajattelematon, kun en hakenut koulutusta muutosjohtajuuteen, kun on näin koulutusmyönteinen organisaatiokin"H3

Osaamattomuus voi olla tai osaamisen siirtyminen muualle voi olla esteenä muutosjohtajuudelle. Voi olla myös, ettei esihenkilö tunne omien työntekijöidensä kompetensseja. Esihenkilön tulee kyetä varmistamaan, että muutokseen tarvittavaa osaamista on käytettävissä ja saatavilla.

"jos sinulla ei ole tiettyä osaamistasoa... taitoja, työkaluja ja sitä osaamista, niin onhan se kauhean pelottavaa lähteä ajattelemaan toisin...eihän täällä vaadita tekemään asioita, jotka ovat moraalisesti tai eettisesti väärin vaan ne on sinun henkilökohtaisessa mielessä väärin, jos tavallaan koko ajan kokee, että tämä on vastoin minun etiikkaani, niin silloin tulee mietti onko oikeassa paikassa töissä."H4

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Niuvanniemen sairaalan hoitotyön esihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta. Tarkoituksena oli myös tuoda esille muutosjohtamisen estävät ja edistävät tekijät heidän kokeminaan. Opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Minkälaisia näkemyksiä Niuvanniemen sairaalan hoitotyön esihenkilöillä on muutosjohtamisesta? Mitkä tekijät edistävät ja estävät muutosjohtamista Niuvanniemen sairaalassa?

Kun muutosjohtamisen kokonaisuutta tarkastelee tutkimustuloksien kautta, on huomattava, että esihenkilöiden näkemys muutosjohtamisesta on varsin kattava, vaikka aineistosta nousi epäilyksiä liittyen siihen, että ymmärtävätkö kaikki edes, että se on yksi johtamisen erillinen osa eikä siihen riitä pelkästään substanssiosaaminen. Tutkimustulosten mukaan sosiaalisen ja konkreettisen tuen kautta kyettäisiin edistämään muutosjohtamista sekä tietoisuutta siitä.

Osa haastateltavista oli koulutuksensa perusteella saanut tietoa muutosjohtajuudesta. Osa haastateltavista oli kuullut ja käyttänyt osittain Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallia ja osa ei, mutta tavallaan tietämättömyyttään esihenkilöt osasivat nimetä asioita muutosmalliin liittyen. Tutkimuksessa muutosjohtajuuden käsitykseen ja sen tuloksiin on koottu kaikkien neljän esihenkilöiden tulokset yhteen vastaukseen, jos vastauksia tarkasteltaisiin yksilöllisesti, niin tuloksista voisi erotella yksilöllisiä eroja. Kotterin (1996) muutosjohtamisen malli tarjoaa paljon tekijöitä, jotka tulee huomioida ja mahdollistaa muutosjohtamisen keinoin. Näiden lisäksi tulee huomioida tutkimustuloksien perusteella esihenkilöiden roolin merkitys ja ymmärtäminen, organisaatiokulttuurin ja tuen merkitys. Esihenkilöt tunnistavat keskeisimmät muutosjohtajuuteen vaikuttavat tekijät, vaikka niissä oli parantamisen varaa muutosjohtajuuden toteuttamisen suhteen. Esihenkilöiden näkemys muutosjohtamisesta oli siis varsin samankaltainen Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallin kanssa lukuun ottamatta noita kolmea tekijää. Tätä näkökulmaa tukee myös Pakkasen (2011, 84–89) tutkimustulokset, joiden mukaan esihenkilöt kokivat tarvitsevansa jatkossakin johtamiskoulutusta. Tulokset toivat esille myös, että esihenkilön rooli muutoksessa on hyvin paljon henkilöstön kuulemista, tukemista, kannustamista ja motivointia. Ylimmän johdon, esihenkilön sekä kollegoiden tuki nähtiin tärkeänä toteuttaessa muutosjohtajuutta ja -työtä. Mikäli ylin johto oli riittävän perehtynyt muutokseen, osasivat he mahdollistavat siihen myös riittävät resurssit. Muutoskriittisyyden suhteen tulokset näyttävät hyvin samoilta sen positiivisen suhtautumisen suhteen. Esihenkilöt toivat esille, että muutoskriittisyyttä on hyvä muodostua tai jossakin on vikaa tai muutos on ollut hyvin merkityksetön.

Esihenkilöt näkivät, että muutosjohtamisen eri osa-alueet toteutuvat käytännössä osittain päällekkäisesti eikä aina kyetä etenemään lineaarisesti. Kotter (2012) on päivittänyt malliaan myöhemmin vuonna 2012, jossa hän itsekin tuo esille oman aikaisemman mallinsa mekaanisuutta ja kömpelyyttä. Kotter on nimennyt askeleet uudelleen ”kiihdyttäjiksi”. Hän kuvaa, että askeleet on suunniteltu toimiviksi perinteisessä hierarkiassa. Kotter tuo artikkelissaan Accelerate! esille, että monet ovat käyttäneet mallia askel askeleelta, kun niitä voisi ja tulisi pystyä käyttämään joustavammin ja ketterämmin jopa yhtäaikaaisesti, kuten nykyajan muutoskin on läsnä jatkuvasti. Pelkän hierarkkisen

johtamisen sijaan hän puhuikin kaksoiskäyttöjärjestelmästä, jossa hierarkkiseen johtamiseen yhdistyy verkostoituminen. Tämä verkosto koostuu epävirallisista muutosagenteista ja näin toimii johtamisen helpottavana tekijänä.

Keskeisimmät tulokset muutosjohtamisen edistävästä tekijöistä olivat, että haastateltavat näkivät, että muutoksien tulisi lähteä selkeästä **visiosta ja strategiasta** tavalla, joka koskisi kaikkia eli olisi siilomaisen kehittämisen sijaan synergistä kokonaisvaltaista organisaatiokehittämistä. Hoitotyön vision tulisi olla erillinen, mutta organisaatio vision mukainen ja sen toteuttaminen tulisi olla riittävästi valtuutettu. Hoitotyön visiosta tulisi käydä keskusteluja ja yhtenäistää sitä. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan heillä tulisi olla selkeät **yhtenäiset roolit**, odotukset ja enemmän **tukea** liittyen muutosjohtajuuteen. **Viestintä** saisi olla avointa, selkeää ja hyvin kohdennettua, jotta se osallistuttaisi ja sitouttaisi paremmin ja helpottaisi näin myös omaa tunnettyöskentelyä muutoksien suhteen. Viestinnälle tulisi olla riittävästi tilaa ja tilaisuuksia ja ne tulisi olla luonteeltaan sellaisia, joissa uskallettaisiin puhua. Luottamuksen tulisi olla tasolla, joka vastaisi muutoksen tuomaan epävarmuuteen. Palkitsemisjärjestelmän ja palautteen antamiskulttuurin kehittäminen edistäisi työhyvinvointia ja arvostuksen tunnetta työssä ja näin vaikuttaisi muutosjohtajuuteen.

Keskeiset tulokset muutosjohtamisen estävistä tekijöistä olivat, että mikäli **visio ja strategia ei ole yhtenäinen tai siltä puuttuu johtohahmo**, niin muutos pirstaloituu. Tämä vaikuttaa ihmisten sitoutumiseen ja osallistumiseen sekä tuen määrään. Sitoutumattomuus varsinkin riittävästi valtuutettuna voi johtaa muutoksen suunnan vaihtoon. Tuen määrän riittämättömyys johtaa yksinäisyyden tunteisiin ja yksipuolisempaan sekä vaikeampaan päätöksen tekoon. Epäselvyydet ja yhteneävyyden puuttuminen esihenkilöiden rooleissa asetti osastot eriarvoiseen asemaan. Viestinnän estävänä tekijänä muutosjohtamisessa nähtiin, ettei keskeneräisistä asioista viestitty ja vuorovaikutustaidoissa nähtiin olevan eroja. **Luottamusta** tulisi kyetä vahvistamaan kaikkien kesken, koska tällä hetkellä luottamuksen puute näkyi esimerkiksi viestinnän heikkouksina, sitoutumattomuutena ja osallistumattomuutena. **Palkitsemisjärjestelmät** ja **palautteen anto** nähtiin riittämättömänä sekä haasteellisenä. Näitä lisäämällä voitaisiin lisätä työhyvinvointia ja arvostuksen tunnetta työssä.

Tuloksissa nousi esille, että hoitotyölle kaivattaisiin omaa visiota, joka olisi organisaatio vision mukainen. Hoitotyön vision puuttuminen kertoo siitä, että sitä ei ole mietitty tai siitä ei ole keskusteltu. Asia vaatisi yhteistyötä ja runsaasti vuorovaikutusta. Hoitotyön vision puuttuminen voisi olla seurausta siitä, että hoitotyö on johtosäännön mukaan alistettu lääketieteen johdettavaksi. Johtamista odotetaan, koska sairaalan visio ja strategia ovat tulleet sitä kautta. Visiosta on tärkeää keskustella jokaisella organisaation tasolla, jotta se on yhtenäinen ja kaikkien tiedossa.

Sydänmaanlakka (2007, 136) toteaa, että visio on mielikuva organisaation tulevaisuudesta ja strategia on tie ja sen sisältämät tavat saavuttaa päämäärä, tuo tulevaisuuden visio. Viitala (2005, 77) näkee, että **visio ja strategia** yhdessä luovat kehykset toiminnalle sekä osaamisen kehittämislle. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää, että ihmiset kykenevät tunnistamaan nämä raamit ja suunnan suunnilleen saman suuntaisesti. Mikäli näin ei ole, niin eri yksiköissä ja eri henkilöillä voi alkaa muodostua omanlaisensa kuva visiosta sattumanvaraisesti. Päätökset suunnasta päättäjät muodostavat oman järkeilynsä pohjalta ja se saattaa johtaa ristiriitaisuuteen. Jos halutaan käyttää vertauskuvaa, niin yritys on kuin lakana, jota eri toimijat vetävät kulmista eri suuntiin.

Visiolla on kolme tärkeää päämäärää. Ensimmäinen on muutoksen suunnan selkiyttäminen. Toinen on, että se auttaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä ja kolmanneksi se auttaa ihmisiä koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä. Vision tarkoituksena on myös tarjota toivoa ja se auttaa murtamaan muutoksen haluttomuutta. Muutos voi tuoda mukanaan ihmisten joutumista pois omilta totutuilta uomiltaan, resurssit voivat vähentyä, tulee oppia uusia taitoja ja toimintamalleja ja pahimmassa tapauksessa he voivat menettää työpaikkansa. Kun tätä miettii, niin voi ymmärtää ihmisten innottomuuden muutoksia kohtaan. Hyvällä visiolla on vaikutuksensa, kuten se, että pystytään näkemään uhrauksien välttämättömyyden ja niiden tuomat edut, jotka ovat suurempia kuin ilman muutoksen toteutumista olisi pystytty saavuttamaan. (Kotter 1996, 60–61.)

Monesti uusien kehityshankkeiden tiellä voi olla esteitä, joita kuvitellaan, ettei kyetä raivaamaan vision tieltä. Nämä esteet saattavat olla kuviteltuja, joten ihmiset pitää saada vakuuttuneiksi siitä, ettei todellisia esteitä ole. Monesti esteet ovat kuitenkin todellisia. Jos toimivat esihenkilöt välttelevät näihin esteisiin reagoimista, he vievät henkilöstöltä toimintamahdollisuudet ja vaarantavat näin muutoksen toteutumisen. **Valtuuttaminen** ja vastuun siirtäminen työntekijöillä on tärkeää, koska muutoin he eivät kykene myötä vaikuttamaan, mitä tarvitaan muutoksissa. He eivät myöskään pääse hyödyntämään laatuun koskevaa tietoa, mitä heillä on ja näin heidän energiansa muutoksen toteuttamiseen jää käyttämättä. (Kotter 1996, 9, 87, 146).

Tutkimustuloksista nousi esille, että hoitotyön esihenkilöiden näkemyksen mukaan heidän roolinsa eivät ole yhtenäiset ja odotukset olivat epäselvät. Näiden lisäksi he näkivät, että mikäli ei osata organisoida omaa tai työntekijöiden työaika oikein, niin ei jää aikaa muutosjohtajuudelle.

Nurmekselan (2021, 88–96) väitöskirjan tulokset osoittivat, että osastonhoitajien tavalla tehdä johtamistyötä on sidonnaisuuksia potilastytyväisyyden osa-alueisiin, työntekijöiden työhyvinvointiin ja lääkepoikkeamiin. Osastonhoitajien työ sisältää nykyään lähes olemattoman osan kliinistä hoitotyötä, joka vielä 2000-luvulla tehdyissä tutkimuksissa oli noin puolet. Tämä tarkoittaa sitä, että hallinnolliset ja päivittäisen johtamisen ja yhteistyöhön liittyvät tehtävät ovat kasvaneet ja vähentäneet aikaa työntekijöiden kanssa. He kokivat myös, ettei heitä arvosteta ja johtamistyö on tällä hetkellä hajanaista, hallitsematonta ja selkeä työnkuva on vaillinainen. Osastonhoitajat esittivät Nurmekselan (2021) tutkimuksessa, että organisaation tulisi pystyä jatkossa enemmän ennakoivaan suunnitteluun ja toimintaan. He olisivat valmiita osallistumaan strategiseen suunnitteluun ja päätöksen tekoon. Tämä varmistaisi sitä, että työ ja toiminta olisi ennakoivaa, hyvin hallittua ja suunniteltua ainakin operationaalaisella tasolla.

Joissakin organisaatioissa oli järjestetty **muutosta tukevaa valmennusta**, johon on palkattu ulkopuolinen ammattilainen kuuntelemaan esihenkilöiden tunteita liittyen muutokseen. Se tapahtui pienryhmissä ja kokoontui säännöllisesti. Paikalla oli myös henkilöstöpäällikkö, joka tuota kautta pystyi paremmin ymmärtämään esihenkilöiden tuntemuksia. Esihenkilöt kokivat sen parantavan jaksamista ja lisäävän ymmärrystä syihin. Lisäksi esihenkilöt pystyivät vaikuttamaan, koska asioita vietiin eteenpäin esimerkiksi johtoryhmään epäkohdista ja käytännön toteutukseen liittyvistä epäkohdista. (Pon-teva 2010, 77–78.)

Korvaamattomana yhteistyökumppanina on **kollegat**, joiden kanssa voi tasavertaisina jakaa ja keskustella esimerkiksi huolta herättävistä asioista. Tämän tyyppisiä kollegaryhmiä voi organisaatio rakentaa, koska niillä saataisiin mahdollisesti lisättyä keskustelun syntyä ja tukea. Ryhmissä tulisi olla työnohjaustyypisesti luottamuksellinen ilmapiiri, jotta keskustelua syntyisi. (Ponteva 2010, 78.)

Myös tapaamiset työnohjaajan kanssa ja mentorin kanssa nähtiin tukevinä asioina muutoksessa.

Työnohjaus tapahtuu koulutetun työohjaajakoulutuksen saaman henkilön kanssa ja siinä käsitellään työtä. Se voi olla ryhmämuotoista tai yksilöllistä. **Mentorointi** tapahtuu yleensä, niin että kokenut henkilö eli mentori tukee vähemmän kokenutta henkilöä eli aktoria kehittämishankkeissa mainituissa asioissa. (Ponteva 2010, 81.)

Tässä kohtaa jäin pohtimaan mitä tuen lisääminen toisi esihenkilöille. Ajattelen, että se voisi tuoda osallisuuden tunnetta, joka toisi mukanaan monenlaisia vaikutuksia esimerkiksi hyvinvointiin, sosiaalisuuteen, tietoihin ja taitoihin sekä toimintaan. Yhtenäisyys toisi mukanaan helpompaa päätöksentekoa, yhteistoiminta lisääntyisi, uuden oppiminen, tiedon ja taidon lisääntyminen, yksinäisyyden tunne vähenisi suhteessa muutokseen, itsetunnon ja selviämisen tunteen vahvistuminen sekä kuuluksi tulemisen tunnetta. Kaikki nämä yhdessä toisivat luottamusta, joka vastaisi muutoksen tuomaan epävarmuuden tilaan.

Sydänmaanlakka (2009, 64) määrittelee osaamisen eli kompetenssin siten, että se jaetaan tietoihin, taitoihin, kokemuksiin, asenteisiin ja kontakteihin. Osaaminen ei ole vain tietoa vaan on taitoa viedä se käytäntöön ja soveltaa sitä. Osaaminen sisältää myös oikeaa asennetta ja hyvää motivaatiota. Osaaminen on kiinni myös kontakteista ja niiden hyödyntäminen ja syvälinen osaaminen vaatii pitkällistä kokemusta. Viitala (2005, 29) tuo esille, että muutos haastaa nykyistä osaamista riittämättömäksi ja haastaa ihmisen uuden osaamisen hankintaa. Mikäli osaaminen kehittyy, niin se mahdollistaa muutoksen ja kehittymisen.

Osaamisella on ihmiselle monenlaisia merkityksiä, kuten sen avulla ihminen selviytyy elinympäristöstään ja esimerkiksi työtehtävistään luotettavammin ja sujuvammin. Sitä kautta ihminen saa arvostusta muilta ja hahmottaa omaa paikkaansa sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen taas tuo mielihyvää tunnetta ja se vahvistaa oman pystyvyyden tunnetta. Thorsrud & Emery (1969) ovat tuoneet esille teoksessa *johda osaamista* työelämän tutkimustuloksia jo vuosikymmenien ajalta, jossa ihmiset yleensä haluavat työn, jossa oppia ja **kokea olevansa päteviä ja tarpeellisia**. (Viitala 2005, 112.)

Toisten osaamisen tunnistaminen ja arvostaminen koetaan haasteelliseksi. Mikäli näin ei toimita voi kateus ja kilpailuhenkisyys aiheuttaa tuhoa keskinäisellä osaamisen jakamiselle. Nämä ihmisten hallussa olevat osaamiset ja niiden keskinäinen vuorovaikutus ratkaisee sen, mitä niistä syntyy, koska monet innovaatiot perustuvat yllätyksellisiin osaamisen yhdistelyyn. (Viitala 2005, 133.)

Osaamisen johtaminen lähtee siitä, että organisaation visiossa ja strategiassa on määritelty sen ydinosaaminen. Tällä haetaan sitä osaamista, josta syntyy organisaatiolle kilpailuetua palveluiden ja tuotteiden suhteen. Täytyy pystyä arvioimaan nykytasoa tavoitetasoon. Jotta voidaan kehittyä, niin se vaatii kehittämissuunnitelman, joka viedään sitten käytännön tasolla henkilökohtaisiksi kehittämissuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2007, 78)

Henkilöstön riittävä tiedottaminen on avain asemassa, kun pyritään hallitsemaan muutuskriittisyyttä. Riittävä tiedottaminen vähentää arvailuja ja epävarmuutta henkilöstön kesken. Jos henkilöstö ei tiedä kaikkia faktoja, niin se aiheuttaa sekaannusta ja hämmennystä, jolloin he alkavat keskittymään muutoksen negatiivisiin puoliin. (Kukkola 2018, 120–121.) Kotter (1996, 8) nimeää teoksessaan kolme yleisintä **tehottominta viestinnän** muotoa. Ensimmäinen näistä on, että ohjaava tiimi voi laatia hyvän vision, mutta tyytyessään viestimään siitä vain muutamassa palaverissa tai sisäisessä muistiossa he käyttävät vain murto-osan vuoden mittaisesta kokonaisvaltaisesta viestintä ajasta. Toinen näistä on se, että johtaja pitää yksinpuheluna monia puheita, useampien työntekijöiden ollessa hiljaa. Kolmannessa muodossa jotkut yksilöt toimivat vision vastaisesti, vaikka johto käyttää runsaasti energiaa ja resursseja tiedotteisiin ja puheisiin. Usko työntekijöillä uuteen sanomaan horjuu ja kyynisyys kasvaa.

Luottamus sanana ei noussut haastatteluissa kuin kerran ja toisen kerran se nousi niin, että esihenkilö totesi, *“...ne ihmiset, jotka toteuttaa jotakin asiaa, niin ne ovat kyllä asiantuntijoita siinä, että millä tavalla se asia toimii”* H2. Voisiko olla, että luottamuksen puute näkyisi myös siinä, että ei olla valmiita jakamaan tai kehittämään yhtenäisenä organisaationa, kuten Kotter (1996) ja Reina & Reina (1999) mainitsevat myöhemmin.

Luottamus nähdään muutostilanteissa mahdollistajana ja toiminnan edellytyksenä. Sen lisäksi ilman sitä ei voi tulla onnistunutta muutosta. Stenvall (2007, 77–78) toteaa teoksessaan, että mikäli joudutaan tekemään kehittämistyötä ihmisten kanssa, joihin ei luota, niin toimintamme muuttuu varovaiseksi, joka taas hidastaa asioiden tekemistä ja etenemistä. Keskinäisen luottamuksen turvin olemme valmiimpia kuulemaan toistemme näkemykset, mikä puolestaan mahdollistaa avoimemman kommunikaation. Luottamus nähdään siis heijastuvan toimijoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja niiden laatuun ja tehokkuuteen. Yhteistyö voidaan jakaa neljää eri vaiheeseen, jotka ovat syvä yhteistyö, yhteistyö, kilpaileva vuorovaikutus ja vihamielinen vuorovaikutus. Näistä tässä yhteydessä mainittakoon syvä yhteistoiminta, jota motivoi se, että asiat onnistuvat kokonaisuuden kannalta. Se edellyttää korkeaa luottamuksen tasoa, toisten huomioimista ja vastuullista käyttäytymistä. Jokaisella toimijalla on tässä kokonaisuutta palvelevassa toiminnassa ymmärrys siitä, että he hyötyvät siitä kukin vuorollaan ja heidän kaikkien intressit tulevat huomioitua. Luottamuksen suuri määrä saa ihmiset uskaltamaan ja haluamaan jakaa uusia ajatuksiaan, jolloin syntyy uusia ideoita. Kun yhteistyö on synergistä ja korkean luottamuksen omaavaa, niin syntyy dialogia, oppimiskokemuksia liittyen kokonaisuuteen ja luo uutta tietoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 84.)

Luottamuksen puute näkyy monissa organisaatioissa. Monesti työntekijät saattavat työskennellä yhdessä yksikössä ja oppivat sitä kautta olemaan lojaaleja omalle osastolleen ja saattavat suhtautua muihin organisaatiossa työskenteleviin epäilevästi. Tätä ilmiötä edistää viestinnän puute sekä monet muut tekijät. Reina ja Reina (1999) väittävät myös, että luottamuksen aikaansaamalla vuorovaikutuksella on ratkaiseva merkitys työssä jaksamiseen ja sitä kautta myös työsuoritusten tasoon. Epäluottamuksesta saattaa muodostua käsityksiä, että puhuminen saattaa aiheuttaa itselleen tai muille harmia. Saatetaan myös turhautua siihen, että asioiden nostamisesta ei ole hyötyä. He kuvasivat, että luottamuksen puute ajaa keskustelemattomuuteen, joka puolestaan aiheuttaa negatiivisia tun-

temuksia, jotka aiheuttavat muutoksessa energian puutetta ja näin tekee asioiden kokemisen haastavaksi. Tämä johtaa huonoon työsuoritukseen, koska ongelmatilanteiden ratkaisu jää väsymyksen takia osittain tai kokonaan tekemättä. (Kotter 1996, 54; Stenvall 2007, 81.)

Tutkimustulokset näyttävät, että muutostilanteissa kommunikaatio ja osallisuus sekä läsnä oleva johtajuus ovat tärkeitä. Ihmisten tunnepuolen kokeminen ja sen kohtaaminen muutoksessa psykologisesta näkökulmasta nähtiin tärkeänä. Me-hengen rakentaminen ja ylläpitäminen koettiin myös tärkeänä. Työntekijät toivoivat muutostilanteissa, että johto järjestäisi esihenkilöille aikaa käydä heidän kanssaan keskusteluita ja vastata heidän kysymyksiinsä muilta esihenkilötehtäviltä. Muutoksesta sekä sen etenemisestä tiedottaminen nähtiin hyvin tärkeänä, vaikka joskus muutostilanteissa tiedon saamisen odotus on haasteellista. Viestinnän tulisi alkaa jo suunnittelu vaiheessa ja se tulisi olla mahdollisimman avointa ja rehellistä, jotta kyettäisiin välttymään huhupuheilta ja spekulatioilta. Johtamisen pitäisi pystyä rakentamaan luottamusta, kommunikaatiota ja osallisuutta sekä ylläpitämään näitä, koska nämä tekijät selkiyttävät ja luovat turvaa siitä, että tästäkin selvitään aikanaan. Muutostilanteissa ihmisille on hyvin tärkeää kokea jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta, jotta organisaation arki toimii. (Syväjärvi ym. 2007, 3–17; Kumpulainen 2016, 60–61.)

Muutoksissa olevien organisaatioiden rahallinen **palkitseminen** voi olla mahdotonta, joten olisi tärkeää keksiä luovia tapoja käyttää ilmaisia palkitsemiskeinoja. Rahallisen palkitsemisen motivoivan vaikutus ei ole kovin pitkä. Palkitseminen nähdään yhtenä esihenkilötaimena ja sitä on aineellista sekä aineetonta. Johdon tulee huolehtia palkitsevuuden toteutumisesta ja sen toteuttamisen tukemisesta, koska monesti se on sysätty henkilöstöihmisille ja esihenkilöille. Johdon tulee myös varmistaa sen ajantasaisuus ja realismi. Palkitseminen tulee tapahtua oikeudenmukaisesti. (Ponteva 2010, 79.)

Sydänmaanlakka (2007, 64,66) toteaa perinteisesti Suomalaisen kommunikointikulttuurin olevan melko niukkaa. Tämä johtaa siihen, että siinä ei anneta kovin helposti hyvää eikä huonoakaan **palautetta**. Tämä luo ristiriidan jatkuvalla kehittämiselle, joka taas vaatii jatkuvaa palautetta. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevassa asemassa hyvinvoivassa organisaatiossa. Tämä vaatisi annettavaa tunnustusta aina, kun on mahdollista ja taas olisi osattava puuttua epäkohtiin asiallisesti. Tässä astuu kuvaan valmentajaksi vertaaminen, jossa esihenkilö ja työntekijä käyvät jatkuvaa keskustelua nykyisestä ja tulevasta suorituksesta eikä huippusuorituksiin päästä ilman systemaattista ja monipuolista palautetta. Organisaatioissa on monesti keskitytty vain taloudellisiin tunnuslukuihin, jolloin katse jää menneisyyteen. Palautejärjestelmät voivat koostua asiakastytytyväisyyssmittariin, sisäisten prosessien mittaukseen tai henkilöstön osaamisen tai tyytyväisyyden mittaukseen. Hyvä palautekulttuuri koostuu luottamuksesta, avoimuudesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta dialogista, hyvästä yhteishengestä, toisten tukemisesta, virheiden sallimisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta. Myönteisen palautteen saaminen nähdään sitouttavan ja motivoivan. Palautetta kannattaisi antaa kaikesta, jolla on työssä onnistumisen kannalta merkitystä. Esihenkilön tulisi olla tietoinen siitä mitkä asiat ovat työn onnistumisen kannalta merkitseviä, koska esihenkilö on itse jalkauttanut strategian onnistumisen edellytykset toimintaan. Nämä tekijät ja osa-alueet tulee kuitenkin olla yhdessä sovittuja ja keskusteltuja. (Erämetsä 2009, 211, 223.)

Työkyvyn perusta muodostuu terveydestä sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Viime vuosina ammatillinen osaamisen merkitys on korostunut, koska jatkuvasti syntyy uusia osaamisen alueita ja työkykyvaatimuksia kaikilla toimialueilla. Työkykyyn vaikuttaa merkittävästi oma asenne työntekoon, varsinkin jos työ koetaan sopivan haasteellisena ja mielekkäänä, niin se nähdään vahvistavan työkykyä. **Työhyvinvoinnin** keskeisiä osa-alueita ovat organisaatio, johtaminen ja esihenkilötyö, työyhteisö, työ ja työolot. Johtajilla ja esihenkilöillä on velvollisuus ja valta organisoida ja kehittää työhyvinvointitoimintaa. (Ponteva 2010, 83.)

Johtajuuden yhteyttä työuupumukseen tutki Kanste (2005, 157–158) väitöskirjassaan ja sai siitä selville, että kokonaistyöuupumus oli vähäisempää, kun esihenkilöllä esiintyi usein älyllistä kannustamista, luottamuksen herättäviä ominaisuuksia tai luottamusta rakentavaa toimintaa, työntekijöiden innostamista, yksilöllistä kohtaamista ja palkitsemista. Palkitseminen koettiin olevan vähäisempää psykiatrisissa yksiköissä kuin yliopistollisissa tai yksityisissä organisaatioissa. Hoitotyössä palkitsevalla muutosjohtajuudella sekä työntekijöiden valvomisella nähtiin olevan työuupumukselta suojaava vaikutus.

Joskus kiusaus julistaa muutoshanke suoritetuksi on liian suuri ensimmäisen merkittävän parannuksen jälkeen. Palkitseminen tässä vaiheessa on hyvä asia, mutta ei saa antaa signaalia, että suurin osa työstä olisi tehty, koska uudet lähestymistavat ovat alttiimpia taantumiselle ja häiriintymiselle. **Juurtuminen** voi kestää vuosista kymmeneen varsinkin suurissa organisaatioissa. Tämän prosessin keskeytymiseen voi olla monta syytä, kuten tärkeiden muutosagenttien poistuminen organisaatiosta, esihenkilöiden uupumus, tai huono onni. Tämän vuoksi varsinkin välitavoitteet tai onnistumiset ovat tärkeitä. (Kotter 1996, 11, 166.)

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Jokaiseen tutkimuksen tekoon liittyy aina joukko erilaisia eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä, joita tulee ottaa huomioon myös tätä opinnäytetyötä tehdessä. Jotta saavutetaan eettisesti hyvä tutkimus, tulee se toteuttaa noudattaen hyviä tieteellisiä käytänteitä. Ihmisarvon kunnioittaminen tulee olla tutkimuksessa lähtökohtana. Ihmisten tulee antaa suostumus sekä heidät tulee olla perehdytettyjä tutkimukseen ja ymmärtää sen eri vaiheisiin. Useimmin eettisiä ongelmia aiheuttavat ihmiskokeissa erityisesti tiedonhankintatavat sekä koejärjestelyt (Hirsjärvi ym. 2007, 23–25.)

Tutkimuslupa haettiin kohdeorganisaatiolta 11.2.2021 ennen tutkimuksen alkua. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen ja heitä informoitiin saatekirjeellä (liite1). Haastateltavien kanssa käytiin läpi tietosuojalomake ja allekirjoitettiin haastattelusuostumukset. Alun perin haastateltavia oli viisi kappaletta, mutta yksi heistä kieltäytyi sen perusteella, että hän koki olevansa esteellinen. Jokainen haastateltava sai itse päättää haastattelupaikan ja paikoiksi muodostuikin hyvin luonnollisesti heidän työhuoneensa, mutta mahdollisuutta myös muusta toimintaympäristöstä tarjottiin. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa teemakysymysten pohjalta aiheesta ja lisäkysymyksillä tarkensin esiin nousevia asioita. Haastattelutilanteet olivat luonteeltaan rentoja, turvallisia ja tähän mielestäni vaikutti se, että tunsin haastateltavat jo ennalta. En missään ajatellut olevani tutkimushaastattelijana ulkopuolinen tai neutraali vaan tietoinen vaikuttaja. Toisaalta ennalta tunteminen olisi voinut vaikuttaa myös negatiivisesti esimerkiksi siten, ettei asioista syystä tai toisesta haluta kertoa totuudenmukaisesti

varsinkaan tutulle henkilölle. Haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluihin hyvin ottaen huomioon esimerkiksi se, että tila olisi mahdollisimman häiriötön. Aikaa oli varattu 2 tuntia. Teemahaastattelu on usein hyvin henkilökohtaista, jolloin ei ole sopivaa lopettaa juuri silloin, kun omat tavoitteet ovat saavutettu. Aika oli sovittu organisaationluvan mukaan haastateltaville työajaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 74–75.)

Luotettavuus näkökulma korostuu laadullista tutkimusta tehdessä. Siinä tulee arvioida koko tutkimusprosessin luotettavuutta. Tutkija nähdään keskeisenä tutkimusvälineenä, joka muodostaa itse pääasiallisen luotettavuuden kriteerin. Hän joutuu ottamaan yhtä aikaa kantaa analyysin kattavuuteen kuin tehdyn työn luotettavuuteen pohtien tehtyjä ratkaisujaan. (Eskola & Suoranta 1998, 209, 211.) Tämän työn tutkijana tiedostin itsessäni ennakkokäsityksiä sekä -tuloksiakin aiheesta, koska olen työskennellyt organisaation palveluksessa vuosien ajan. Tutkijana ajattelin esimerkiksi sellaista, että tulenko saamaan kovin rehellistä, läpinäkyvää ja avointa aineistoa aiheesta, koska aihe on tietyllä tasolla hyvin herkkä. Pelkäsin myös, että aineisto jää hyvin niukaksi. Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2013, 201–202) puhuvatkin teoksessaan sulkeistamisesta, mutta he mainitsevat myös teoreettisen herkkyyden, joka puolestaan auttaa näkemään kokemusten ja teoriakirjallisuuden kautta mistä ilmiössä on mahdollisesti kysymys. Sen kautta pystyy esimerkiksi erottelemaan aineistosta keskeiset asiat. Ajattelen, että tästä teoreettisesta herkkyydestä oli apua myös siinä, että osasin tarkentaa oman ammatillisen kokemuksen kautta lisäkysymyksillä aihetta kuitenkin haastateltavia ohjaamatta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei haeta yleistettävyyttä, mutta kohdetta tarpeeksi tarkasti tutkittaessa voidaan löytää merkittävät asiat ilmiössä, jotka useasti toistuvat ilmiötä tarkasteltaessa yleisemmällä taholla. Tulee pohtia myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kriteerejä, jotka ovat siirrettävyys, uskottavuus, vahvistettavuus ja riippuvuus (Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 197). Saturaatioon liittyy se ongelma, että kuinka pätevä haastattelija on saadakseen tietoa tai uusia näkökulmia. Milloin voidaan tehdä päätös siitä, että kohde ei mahdollisesti tuota enää uutta tietoa tutkimukseen? Kyseenalaistamisesta huolimatta useat tutkijat pitävät saturaatiota kvalitatiivisen tutkimuksen ohjeenaan aineiston keräämisessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 182). Minulla haastateltavia oli neljä kappaletta, joka oli tiedossa jo tutkimuksen suunnitelmavaiheessa. Tämä johtui siitä, että mukaan otettiin vain ne esihenkilöt, jotka olivat joutuneet kohtaamaan isompia organisaatiomuutoksia. Toinen rajoittava tekijä on tutkimuksen kesto ajallisesti, jota ei voida venyttää siinä toivossa, että aineisto kasvaisi. Aineisto oli kuitenkin kappalemäärästään huolimatta hyvin runsas ja monipuolinen sekä siinä alkoi tulla toistoa useammassa teemoissa. Tapaustutkimuksessa yleensä saatetaankin pysyä muutamassa jopa yhdessä havaintoyksikössä ja se valitaan siksi, että tutkimusongelmat saattavat olla kokonaisvaltaisia tai halutaan tietoa erityistapauksesta. Haastateltavien määrä tietenkin vaikuttaa tuloksien siirrettävyyteen, koska jos aineisto on liian pieni siitä ei voida testata ryhmien välisiä eroja tai tehdä tilastollisia eroja. Uskottavuutta olen pyrkinyt tuomaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja luotettavasti kuvaamalla tutkimustuloksilla, joiden analyysivaiheita olen tuonut esille taulukoin ja liittein. Sen lisäksi olen tuonut esille tutkimuksen vahvuuksia ja rajoituksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58, 198.)

Haastattelujen suhteen laadukkuutta voi parantaa tekemällä etukäteen hyvä haastattelurunko miettimällä, kuinka teemoja voidaan syventää, esimerkiksi lisäkysymysten muodoilla. Tämä korostuu varsinkin teemahaastatteluja tehdessä, jossa kysymykset eivät ole vain pääluokkien esittämistä. Haastatteluteemat nousivat kirjallisuuskatsauksesta aiheeseen sekä Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallin pohjalta. Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttavat asiat ovat esimerkiksi tallenteiden huono laatu, vain osan haastateltavien haastattelu, litterointi sääntöjen vaihtuvuus alun ja lopun välillä tai luokitteluluokkien vaihtuvuus. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185.)

Haastattelut nauhoitin kahdella eri tallentimella ja lisäksi käytin apuna kynää ja teemahaastattelurunkoa, johon saatoin tehdä merkintöjä lisäkysymyksistä tai toistuvuudesta. Mikäli haastattelun aikana jokin asia jäi epäselväksi, tarkensin vastaus lisäkysymyksiin tai toistamalla vastauksen tavalla, jolla ymmärsin sen. Aineisto litterointiin sanasta sanaan ja luokitusrunko tehtiin usean aineistoon perehtymisen jälkeen. Pelkistämisvaiheessa huolehdin siitä, että ne kirjoitettiin kirjakielelle tunnistamisen ehkäisemiseksi. Aineiston säilytyksestä ja hävittämisestä huolehdittiin tieteellisten käytäntöjen mukaisesti työn valmistuttua eli poistamalla ne välittömästi.

Tutkimuksen aikana jouduin paljon pohtimaan aineiston sisältöanalyysi menetelmää. Huomasin aineistosta nousseen tuloksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin muutosjohtamisen tilasta organisaatiossa, mutta olisivat jääneet pois pelkällä deduktiivisesti toteutetulla Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallin sisällönanalyysin pohjalta. Pyrin löytämään tekijät, jotka ovat Kotterin muutosjohtamisenmallin takana, joten päädyin muutosjohtajuutta edistäviin ja estäviin tekijöihin. Tämä mahdollisti esihenkilön roolin sekä tuen tarpeen, jotka nähtiin oleellisina tekijöinä muutosjohtamisessa.

Kun kuvataan luotettavuutta aineiston analysoinnissa, tulee tutkijan kyetä näyttämään todeksi se, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan haastateltavien maailmaa niin kuin hän on sen tehnyt. Toinen asia on tutkijan toimintaa koskevat asiat, kuten onko tiedot litteroitu oikein, onko kaikki aineisto otettu huomioon ja kuinka luotettavaa materiaalin analyysi on. Tutkimuksen tuloksien luotettavuutta voidaan Corbin ja Straussin (1990) ehdotuksen mukaisesti validoida viittaamalla raportin sopivissa kohdissa kirjallisuuteen. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä sanalla validointi tarkoitetaan tarkistamista. Sen kautta tutkija voi osoittaa kuinka vaihtoehtoiset tulokset ovat suljettu pois avoimesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189–190.) Aineistoa ja sen analyysiä on kuvattu työssä monipuolisesti. Aineisto otteet ovat lyhyitä ja ytimekkäitä, koska muutoin se voi kieliä jäsentymättömästä analyysistä. Pohdinta osiossa olen käyttänyt tutkimustuloksien peilauksessa tukena kirjallisuutta. Loppupäätelmät kulkevat käsi kädessä tuloksien kanssa (Kankkunen & Vehviläinen 2013, 198).

6.3 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin antoisa ja kehittävä. Prosessin avulla kehitin taitojani tuottaa tieteellistä tekstiä ja tarkastella lähdeaineistoja kriittisesti. Kehitin osaamistani muutosjohtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyen. Muutokset ovat nyt ja tulevaisuudessa haaste esihenkilöille ja johdolle kuin henkilökunnallekin. Hyvällä muutosjohtamisella pystyttäisiin tukemaan, sitouttamaan ja osallistamaan siinä mukana olevia osapuolia. Opinnäytetyön aihe sopi hyvin koulutusohjelmaani sekä työelämän haasteisiin ja sen kehittämistarpeisiin.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muutosjohtajuuden ja hoitotyönjohtamisen kehittämisessä. Tuloksien avulla voidaan uudistaa hoitotyön johtamista sekä edistää potilaslähtöisen hoitotyön kehittymistä. Jatkotutkimus aiheena voisi olla hyvä selvittää miten henkilöstö näkee muutosjohtajuuden toteutumisen ja esihenkilöiden roolin siinä.

Muutosjohtajuutta tulisi tukea selvällä ja yhtenäisellä visiolla sekä riittävällä tuen määrällä. Muutosjohtajuudessa tulisi ottaa huomioon työn organisointi siten, ettei vaihtuvuudesta tai resurssien puutteista olisi haittaa muutoshankkeita. Muutosjohtajuutta tukisi yhtenäiset esihenkilöiden roolit ja odotukset. Tarvittaisiin mahdollisimman paljon avointa keskustelua ja tilaisuuksia, joissa pystyttäisiin mahdollisimman luottamuksellisesti käsittelemään edellä mainittuja asioita sekä kehittämään muutosjohtajuutta. Palkitsemismahdollisuuksia ja palautteenanto kulttuuria tulisi kehittää ja lisätä. Näiden tekijöiden kehittäminen ja yhteissumma lisäisi luottamusta.

LÄHTEET

- Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Cameron, Esther & Green, Mike. 2009. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. London: Kogan Page Limited.
- Cummings, Greta. 2018. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment. A systemic review. International Journal of Nursing Studies. <https://iran-arze.ir/wp-content/uploads/2018/10/E9792-IranArze.pdf>. Viitattu 29.10.2021.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ferreira, Brito. 2020. Transformational leadership in nursing practice: challenges and strategies. Journal of Brasil nursing academy. <https://web-b-ebsscohost-com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=aae595a5-15a6-4271-9442-343bce926d56%40pdc-v-sessmgr01>. Viitattu 5.10.2021.
- Hackselius-Fonsên, R 2017. Muutosjohtajan matkassa. Printon Trukikoda AS.
- Hayes, John. 2018. The theory and practice of change management. London: Palgrave.
- Hirsjärvi, Sirkka. & Remes, Pirkko. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Juholin, Elisa. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kallankari, Sanna. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: Opas sosiaali- ja terveyden huoltoon. Muutos ja muutosjohtaminen sote-palveluissa. Duodecim. Oppiportti
- Kallankari, Sanna. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: Opas sosiaali- ja terveyden huoltoon. Tiedottaminen muutoksen käynnistyessä. Duodecim. Oppiportti
- Kanste, Outi. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Väitöskirja. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514276485.pdf>. Viitattu 5.10.2021.
- Korhonen, Hille & Bergman, Tytti. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, John. 2012. Accelerate! Competitive strategy. Artikkelit: Harvard business review November 2012. <https://hbr.org/2012/11/accelerate>. Viitattu 1.10.2021.
- Kotter, John. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.
- Kotter, John. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor oy.
- Kukkola, Eero. 2018. En minä vaan me. Helsinki: Books of demand.
- Kumpulainen, Kati. 2016. Viestinnän rooli organisaatiokulttuurin rakentamisessa fuusion jälkeen- Case Valtori. Jyväskylän yliopisto. Pro-Gradu tutkielma. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160254/Opinnayte%20YAMK.pdf;jsessionid=C7BB60E54584D13210370594FFCDD95E?sequence=1>. Viitattu: 30.9.2021.

- Kyngäs, Helena & Vanhanen, Liisa. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* VOL 11, no 1/99. 3–12.
- Laaksonen, Hannele & Ollila Seija. 2017. *Lähihoitamisen perusteet terveydenhuollossa*. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.
- Medley, Faey & Larochelle, Diane. 1995. Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Nursing management* 26(9): 64JJ-64NN.
- Metsämuuronen, Jari. (2000) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.
- Myllymäki, Reino. 2017. *Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua*. Vantaa: Karkkilan Painopalvelut Oy.
- Niuvanniemen sairaala. 2020. *Sairaalan strategia 2021*.
- Niuvanniemen sairaala. 2016. Osastot. <http://www.niuva.fi/hoitoty/osastot.htm>. Viitattu 4.9.2020.
- Nurmeksela, Anu. 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25957/urn_isbn_978-952-61-4263-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 1.10.2021.
- Pakkanen, Satu. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työstä. Osaston hoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Itä-Suomen yliopisto. Pro-gradututkielma. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10357/urn_nbn_fi_uef-20120019.pdf?sequence=1. Viitattu 30.9.2021.
- Paton, Robert ja McCalman, James. 2008. *Change management. A Guide to effective implementation*. London: Sage Publications Ltd.
- Pirinen, Helka. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, Katariina. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro OY.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudemus Oy.
- Sairaanhoidtajaliitto 2021. *Ammatti ja osaaminen. Tilastoja sairaanhoitajista*. Päivitetty 25.3.2021. <https://sairaanhoitajat.fi/ammatti-ja-osaaminen/tilastoja-sairaanhoitajista-2/>. Viitattu 14.10.2021.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita oy.
- Syväjärvi, Antti, Perttula, Juha, Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna. 2007. Psykologinen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus* 3/2007, 3–17. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101379/58936>. Viitattu 30.9.2021.
- Sääski, Kaija & Säisä, Tatu. Yritys- ja toimitusjohtaja. Vuorovaikutteinen viestintä esimiestyössä ja erityisesti aloittelevassa yrityksessä. Podcast. Savonia ammattikorkeakoulu. Julkaistu 27.10.2019. Viitattu 12.1.2020.
- Taskinen, Helena. 2017. *Organisaatiomuutosten johtaminen*. Teoksessa Rissanen S. & Lammintakanen J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosake Tammi.

Viitala, Riitta. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teorista käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

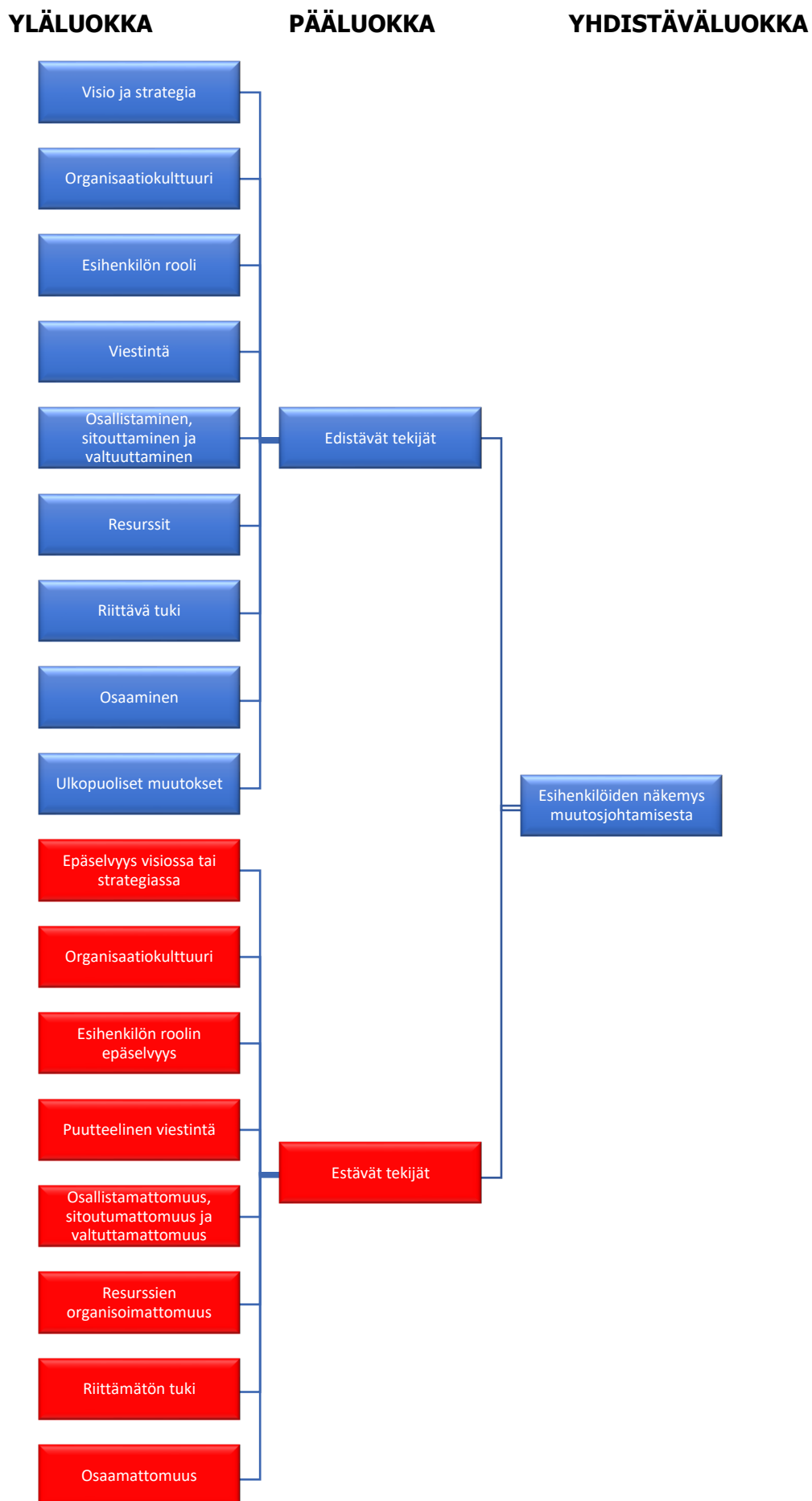
Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

Vuorinen, Riitta. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy.

Wiley, John. 2016. Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *Journal of nursing management* 24(3): 384-392.

Young, Lee & Kyeha, Kim. 2012. Influence of head nurses' transformational leadership on staff nurse's psychological well-being, stress and somatization: focused on the mediating effect of positive psychological capital. *Journal of Korean academy of nursing academy* 18(2), 166–175.

LIITE 1: ESIHENKILÖIDEN NÄKEMYS MUUTOSJOHTAMISESTA



LIITE 2: MUUTOSJOHTAMISTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT ESIHENKILÖIDEN NÄKEMINÄ

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tarve ja sen määrittely Visionäärisyys Vision ja strategian selkeys Vision ja tarpeen perustelut Suunnitelmallisuus Tavoitteet, välitavoitteet, keinot ja arviointi	Visio ja strategia	Muutosjohtamista edistävät tekijät
Kehitysmyönteinen Organisaatio rakenteet Luottamus Juurruttaminen	Organisaatiokulttuuri	
Innostunut Visionäärisyys Läsnä oleva Joustava Sitoutunut Vastuullinen Tasa-arvoinen Valmentava Kanssa tekijä/myötäeläjä Helposti lähestyttävä Vuorovaikuttaja Työajan organisointi	Esihenkilön rooli	
Avoin ja läpinäkyvä viestintä Jatkuvuus viestinnässä Keskeneräisistä asioista viestiminen Palautteen antaminen Vuorovaikutustaidot Tunnettyöskentely muutokseen liittyen (vastarinta)	Viestintä	
Henkilöiden ottaminen mukaan suunnitteluun ja toteutukseen Kaikkien sitoutuminen muutokseen Potilaiden mukaan ottaminen	Osallistaminen, sitouttaminen ja valtuuttaminen	
Riittävä resurssi Oikein kohdennettu resurssi Työnkierto	Resurssit	
Sosiaalinen tuki Konkreettinen tuki	Riittävä tuki	
Osaamisen kartoittaminen ja varmistaminen	Osaaminen	
Läpinäkyvyys Potilaan aseman vahvistuminen Hoitokulttuurin muuttuminen Kansainvälistyminen	Sisäiset ja ulkopuoliset muutokset	

LIITE 3: MUUTOSJOHTAMISTA ESTÄVÄT TEKIJÄT ESIHENKILÖIDEN NÄKEMINÄ

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Johtohahmon puuttuminen Epäselvyys visiossa, tarpeessa Suunnittelemattomuus Faktojen puuttumattomuus	Epäselvyys visiossa tai strategi- assa	Muutosjohtajuutta estävät tekijät
Tarvittavat rakenteet/työkalut juurruttamiselle Pelolla johtamisen kulttuuri Valvonnan puute Tyytyväisyydentila Luottamuksen puute	Organisaatiokulttuuri	
Epäselvä toimenkuva Epäselvät odotukset Erilaiset osaamisprofiilit Vuorovaikutustaitojen vaillinai- suus Työajan organisoimattomuus	Esihenkilön roolin epäselkeys	
Huonosti kohdennettu vies- tintä Ei viestitä keskeneräisistä asi- oista Ristiriitainen viestintä Palautteen antamattomuus Palautteen vastaanottaminen Vuorovaikutustaitojen erot Vastarinnan kohtaamattomuus ja sen huomioimattomuus	Puutteellinen viestintä	
Omat linjat muutoksen suh- teen Ulkopuolisuus Valta tehdä päätöksiä	Osallistamattomuus, sitoutu- mattomuus sekä valtuuttamat- tomuus	
Riittämättömät resurssit Työn kierto	Resurssien organisoimattomuus	
Riittämätön sosiaalinen tuki Riittämätön konkreettinen tuki	Riittämätön tuki	
Riittämätön osaaminen Osaamisen varmistamatto- muus	Osaamattomuus	

LIITE 4: SAATEKIRJE

Etukäteistiedote haastateltaville. 11.1.2021.

Teen tutkimusta muutosjohtamisesta Savonia-Ylempään AMK:n. Tutkimuksen tarkoituksen on kuvata Niuvanniemen sairaalan hoitotyönesimiesten näkemyksiä muutosjohtamisesta sekä muutosjohtamisen haasteista, myös sen edistävästä tekijöistä heidän kokeminaan teemahaastattelun keinoin. Tavoitteena on syventää hoitotyönesimiesten tietoisuutta hyvästä muutosjohtamisesta ja selvittää tämänhetkistä tilaa muutosjohtamisesta esimiesten kokemana. Tutkimuksen avulla saadaan kehittämisedotuksia muutosjohtamisesta hoitotyönjohtamisen tueksi, jotta hoitohenkilökuntaa saataisiin paremmin sitoutettua ja osallistettua muutoksiin.

Toivoisin, että osallistuisitte tutkimukseni aineistonkeruuseen.

Haastatteluiden ajankohtana on helmi- ja maaliskuun 2021 aikana. Haastatteluiden kesto on enintään 2 tuntia. Haastattelut nauhoitettaisiin ja nauhoitteet pidetään lukitussa kaapissa analysointivaiheen loppuun saakka. Analysointivaiheen tiedot eivät sisällä henkilön identifioinnin mahdollistavaa tietoa. Tiedot puretaan ja litteroidaan salasanalla suojatulle tietokoneelle. Tämän jälkeen tutkimusaineisto tuhoetaan välittömästi opinnäytetyön valmistuttua. Aineiston keruussa ja säilytyksessä noudatetaan lainsäädännön lisäksi oman organisaation tutkimusta koskevia tietosuojaohteja.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, mutta lupa edellytetään ennen haastattelua. Lisäksi tietosuoja käytänteet käydään läpi jokaisen tutkimukseen osallistuvan kanssa ennen haastattelun alkua. Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on vuoden 2021 loppuun mennessä. Tutkimukseen osallistuvat saavat käyttää työaikaansa haastatteluun. Tutkimukseni ohjaaja Savoniasta on Minna Hoffrén ja lupa tutkimuksen suorittamista varten on saatu johtavalta ylihoitajalta Aila Vokkolaiselta niuvanniemen sairaalasta.

Yksilöhaastattelujen teemat:

- Mikä on hoitotyön esimiesten määritelmä muutosjohtamisesta kokemuksiensa perusteella?
- Mitkä tekijät esimiesten kokemana luo haasteita liittyen muutosjohtamiseen?
- Mitkä tekijät esimiesten kokemana edesauttavat muutosjohtamista?

Ystävällisin terveisin,

Teemu Leivo

Sairaanhoitaja

Osasto 9

LIITE 5: TUTKIMUSLUPA

Niuvanniemen sairaala

Lupahakemus

Sivu 1

11.2.2021

Tutkimuslupahakemus

Savonia-Ylempi AMK:n opiskelija Teemu Leivo hakee tutkimuslupaa tutkimuksen tekemiseen opinnäytetyönä. Tutkimus selvittää Niuvanniemen oikeuspsykiatrisen sairaalan hoitotyön esimiesten näkemyksiä muutosjohtamisesta.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka toteutettaisiin kvalitatiivisella aineiston keruumenetelmällä haastattelututkimuksena. Haastattelut nauhoitettaisiin, jonka jälkeen ne sisällönanalyysimenetelmän avulla tiivistettäisiin ja luokiteltaisiin eri otsikoiden alle. Nauhoitteet pidetään lukitussa kaapissa analysointivaiheen loppuun saakka. Analysointivaiheen tiedot eivät sisällä henkilön identifiointiin mahdollistavaa tietoa. Tiedot puretaan ja litteroidaan salasanalla suojatulle tietokoneelle. Tämän jälkeen tutkimusaineisto tuhoetaan välittömästi opinnäytetyön valmistuttua. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tietosuoja käytänteet käydään läpi jokaisen tutkimukseen osallistuvan kanssa. Pyytäisin, että tutkimukseen osallistuvat esimiehet saisivat käyttää haastatteluun työaikaansa. Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on vuoden 2021 loppuun mennessä.

Päiväys

11.2.2021

Hakijan allekirjoitus



Teemu Leivo

Hyväksyjän allekirjoitus



Aila Vokkolainen

LIITTEET

Tutkimus- ja hankkeistamissopimus
Tutkimussuunnitelma