

Kaisa Nyberg

KUN TOINEN PUHUU AIDASTA JA TOINEN AIDANSEIPÄÄSTÄ:

Persoonallisuusdynaaminen näkökulma  
hoitotyöntekijöiden muutoskokemuksiin työssä

Pro gradu-tutkielma

Hallintotiede / Johtamisen psykologia

Lapin Yliopisto

Syksy 2013

**Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

**Työn nimi:** Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä. Persoonallisuudynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden muutoskokemuksiin työssä.

**Tekijä:** Kaisa Nyberg

**Koulutusohjelma/oppiaine:** Hallintotiede. Johtamisen psykologia.

**Työn laji:** Pro gradu -työ

**Sivumäärä:** 57

**Vuosi:** 2013

**Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.**

**Tiivistelmä:**

Tämän empiirisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät kokevat työssä viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneet muutokset ja niiden johtamisen. Työntekijöiden kokemuksia tulkitaan yhdistämällä Jungin psykodynaaminen persoonallisuusteoria muutosjohtamisen kenttään. Tutkimus on toteutettu hermeneuttis-fenomenologisena kokemuksen tutkimuksena ja menetelmätriangulaationa. Empiirinen tutkimus on tehty haastattelemalla viittä työntekijää, jotka edustavat tutkijan aiemmin keräämän aineiston mukaan kyseisten hoitoyhteisöjen yleisimpiä persoonallisuustyyppisiä Myers – Briggs - tyyppi-indikaattorilla mitattuna. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät suhtautuvat periaatteessa myönteisesti muutoksiin ja haluavat kehittää omaa työtään. Muutostilanteisiin liittyvä tyytymättömyys ja muutoksen vastustaminen liittyy 1) tapaan miten muutoksia johdetaan sekä 2) vaikeuteen mieltää muutoksen tarvetta tai päämäärää. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä tehtävän muutoksen onnistumiseen vaikuttavat, muutosjohtamisessa huomioitavat kriittiset tekijät ovat 1) koko työyhteisön osallisuus ja 2) askeltava, työntekijöiden kognitiivinen tyylin huomioiva johtaminen. Näiden kautta saavutetaan kolmas kriittinen tekijä 3) jaettu visio, joka tekee mahdolliseksi yhteisen ymmärryksen muutoksen tarpeesta ja päämäärästä. Tämän työn tuloksia muutosten kokemisesta ja persoonallisuuden ulottuvuuksien merkityksestä muutosprosessissa voidaan hyödyntää kehitettäessä organisaatioita ja johdettaessa muutosta.

**Asiasanat:** muutosjohtaminen, sosiaaliala, terveydenhuoltoala, työntekijät, esimiestyö, persoonallisuus, Jung, MBTI, psykosituationaalinen johtaminen, kokemuksen tutkimus

**University of Lapland, Faculty of Social Sciences**

**Title:** Lest We Miss the Forest for the Trees: A Psychodynamic Perspective on Care Workers' Experiences of Organizational Changes

**Author:** Kaisa Nyberg

**Study programme/ subject:** Administrative sciences/ Leadership Psychology

**Type of thesis:** Master's thesis

**Pages:** 57

**Year:** 2013

**I give a permission the Master's thesis to be read in the Library of University of Lapland**

### **Abstract**

The study investigates employees' experiences of organizational changes and change management in the social welfare and mental health care sectors. The results are interpreted using Jung's approach to psychodynamic personality. The empirical data for the research comprise phenomenological interviews of five employees who exhibit the personality types typical of health care workers as measured by the Myers-Briggs Personality Type Indicator (MBTI). Recognizing the significance of the dimensions of employees' personalities in the social welfare and health care sector gives a manager new knowledge that can prove useful particularly when change occurs in the organization. The study aims to increase understanding of and generate new ideas about human-driven leadership and leadership that acknowledges employee needs when organizational changes are implemented. The interviews indicate that social and health care workers want to develop their work and in principle welcome changes. Changes that reflect their wishes are felt to be rewarding but changes prompted by the organization's needs are mainly perceived as negative. Discontent and resistance to change are related to 1) the way change is managed and 2) the difficulty of perceiving the need for or aim of changes. The results indicate the importance of 1) a shared vision, 2) the involvement of the entire working community and 3) managing change step by step with due regard for the cognitive style of employees.

**Keywords:** Change management, Social welfare, Health care, Employees, Leadership, Jung's psychological types, Myers-Briggs, Psycho situational management, Research on experience

## Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

1. Johdanto.....	6
2. Muutokset työssä ja niiden johtaminen.....	8
2.1. Muutos ja sen haasteet.....	8
2.2. Muutoksen johtaminen .....	10
3. Psykodynaaminen tapa muutoksen johtamiseen .....	13
3.1. Psykodynaaminen näkökulma johtajuuteen ja persoonallisuuden merkitys .....	13
3.2. Tulkintoja hoitotyöntekijän havainnointi- ja kognitiivisista tyyleistä.....	14
4. Tutkimusstrategia ja tutkimuksen toteutus .....	16
4.1. Ymmärtävä psykologia ja triangulaatio tutkimusstrategiana.....	16
4.2. Tutkimusongelma .....	18
4.3. Aineisto.....	18
4.4. Tutkijan asenne.....	19
4.5. Haastattelujen toteutus.....	20
4.6. Aineiston analysointi .....	21
4.7. Tutkimuksen luotettavuus.....	23
5. Tulokset.....	25
5.1. Työntekijöiden yhteiset kokemukset muutoksista ja niiden johtamisesta .....	25
5.2. Kaksi erilaista tyyppiä: rauhanrakastaja ja visionääri .....	26
6. Merkitysverkostojen tulkintaa .....	28
6.1. Tulkinnalliset lähtökohdat.....	28
6.2. Rauhanrakastajan ja visionäärin persoonallisuusprofiilit.....	28
6.3. Osallisuuden merkitys ja havainnointityylin huomiointi muutoksessa .....	31
6.3.1 Osallisuus ja yhteinen ymmärrys.....	32
6.3.2. Havainnointityyli ja kokonaisuuden hahmottaminen .....	33
6.3.3. Havainnointityylin huomiointi viestinnässä.....	34
6.3.4. Muutoksen aikataulut ja eritahtisuus.....	35

6.4. Muutosstressi, arvot ja tuntevan yhteisön vuorovaikutus .....	35
6.4.1. Traumaattiset kokemukset ja psykologisen sopimuksen rikkoontuminen.....	36
6.4.2. Oma jaksaminen ja ristiriidat tuntevassa työyhteisössä.....	37
6.4.3. Esimiehen rooli ja muutosjohtajuuden riittämättömyys.....	38
6.4.4. Tunteva päätöksentekotapa ja arvojen merkitys .....	39
7. Johtopäätökset.....	41
Lähteet: .....	47

### **Taulukot:**

Taulukko 1: Persoonallisuuden ulottuvuudet.....	29
---	----

Taulukko 2: Haastateltavien preferenssit, kognitiiviset tyylit ja merkitysverkostot.....	30
--	----

### **Liitteet:**

Liite 1: Hoitotyöntekijöiden persoonallisuustyyppijakauma

Liite 2: Merkityksenannot

# 1. Johdanto

Taloustilanteen epävarmuus ja huoltosuhteen muutos luovat paineita jatkuvaan muutokseen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Merkittävä hoitajien masentuneisuutta, uupuneisuutta ja työtehon vähenemistä aiheuttava tekijä on laajat työhön liittyvät muutokset (Suonsivu 1997, 21). Vaikka työssä tapahtuvat muutokset vaikuttavat suuresti työntekijöiden elämään, henkilöstö jää muutoksissa usein passiivisen sivustakatsojan ja objektin asemaan (esim. Vakkala 2012, Suonsivu 2003). Tämän empiirisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät kokevat työssä tapahtuneet muutokset ja niiden johtamisen. Työntekijöiden kokemuksia tulkitaan yhdistämällä Jungin psykodynaaminen persoonallisuusteoria muutosjohtamisen kenttään. Pyrkimyksenä on lisätä ymmärrystä sekä tuottaa uusia työkaluja ihmiskeskeiseen ja työntekijöiden tarpeet huomioivaan johtamiseen. Tätä tietoa voidaan hyödyntää kehitettäessä organisaatioita ja johdettaessa muutosta.

Tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat haastateltujen työntekijöiden omassa työssä, työyhteisössä, organisaatiossa tai toimintaympäristössä viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneet muutokset heidän kokeminaan. Osa muutoksista on suuria, kuten organisaatiorakenteen muuttuminen funktionaalisesta rakenteesta prosessiorganisaatiomuotoon, osa pienempiä koskien esimerkiksi oman työn sisällön kehittämistä tai henkilöstövaihdoksia työyhteisössä.

On hätkähdyttävä tieto, että suurin osa toteutetuista organisaatiomuutoksista epäonnistuu suhteessa tavoitteisiin (mm. Holbeche 2006, 21; Farias ja Johnson 2000, 378; Kotter 1996, 3-4). Muutosten on esitetty epäonnistuvan, koska huomio kiinnitetään asioiden johtamiseen ihmisten sijaan (esim. Stenvall, Syväjärvi ja Vakkala 2008, Burke 2008, 749- 751; Holbeche 2006, 7-9; Dawson 2004, 24- 25). Stenvallin ja Virtasen (2007, 114) mukaan työhyvinvoinnin näkökulman ymmärtäminen ja huomioiminen on muutoksen tekemisen keskeisimpiä tekijöitä. Tämä on haaste johtamiselle kompleksisessa muutostilanteessa. Syväjärven, Perttulan, Stenvallin, Majoisen ja Vakkalan (2007, 15 -16) mukaan johtajan tulisi samanaikaisesti hahmottaa sekä organisaation ja toimintaympäristön kokonaisuus että työntekijöiden erilaisuus.

Tutkimuksen lähtökohtana on oletus, että persoonallisuuspsykologiaa voidaan hyödyntää muutoksen psykologisessa johtamisessa ja että on löydettävissä keinoja

ymmärtää eri ihmisiä huolimatta heidän erilaisesta tavastaan havainnoida asioita ja tehdä päätöksiä. Tutkimus juontaa kirjoittajan kandidaatintutkimukseen (Nyberg 2012), jossa tutkittiin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöille tyypillisiä persoonallisuuden ulottuvuuksia. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät ovat selvityksen mukaan yllättävän homogeeninen ryhmä; tietyt persoonallisuuden ulottuvuudet, kuten tosiasiallinen havainnointityyli sekä tunteva päätöksentekotapa ovat aineistossa (n=87) selkeästi ylliedustettuna. Tulos vastaa Whitworthin (2008, 928) Yhdysvalloissa tehtyä tutkimusta hoitajien persoonallisuuden ulottuvuuksista. Nybergin (2012, 30) aineisto antaa myös viitteitä siitä, että esimiesten ja alaisten havainnointityyli poikkeaa merkittävästi toisistaan. Aiemmin psykodynaamisella persoonallisuustyypillä on todettu olevan yhteyksiä muun muassa ammatinvalintaan (mm. Järnlström 2000; Rissanen 2003; Garden 1997), johtajuuteen (esim. Koskinen 2005), johtamisodotuksiin ja kokemuksiin johtajuudesta (Hautala 2005) sekä stressinsietokykyyn (Routamaa ja Honkonen 1997). Humhreysin ja Einsteinin (2004; 74- 75) mukaan sekä johtajien että alaisten persoonallisuus ja temperamentti vaikuttavat työmotivaatioon ja niiden yhteensovittaminen on yksi kriittisistä menestystekijöistä.

Persoonallisuustyypitutkimukseen perehtyminen avaa yhden uuden näkökulman henkilöstöjohtamiseen. Olennainen kysymys on pohtia, mikä vaikutus työntekijöiden havainnointityylillä ja päätöksentekotavalla on muutosten kokemiseen ja mikä merkitys esimiesten ja alaisten toisistaan mahdollisesti eroavilla havainnointityyleillä on muutoksen johtamiseen. Emmekö puhu samaa kieltä tai ymmärrä toisiamme, jos tapamme käsitellä ja havainnoida asioita sekä tehdä päätöksiä on kovin erilainen? Vai onko muutostilanteessa löydettävissä keinoja hahmottaa yhteinen jaettu todellisuus ihmisten erilaisuudesta huolimatta? Tutkimusprosessi lähtee sekä näistä lähtökohdista että tutkijan omakohtaisista kokemuksista muutoksen johtamisesta.

Tutkimuksen viitekehystenä on psykologinen johtaminen ja tutkimuksellisenä lähtökohdiana on kokemuksen tutkimus. Johtamisen psykologialla tarkoitetaan poikkitieteellistä lähestymistapaa, joka tarkastelee ihmisten johtamista yhdistäen sitä hallinnon, johtamisen ja psykologian teoriaan. Keskeistä on ymmärtää ihmistä, itseään ja johtajuutta yhtenä kokonaisuutena. (Syväjärvi & Perttula 2012, 9-10). Näkökulma soveltaa ihmisen tajunnallisuudesta kumpuavia asioita - kuten havaintoja, kokemuksia ja niiden tulkintaa - johtamistyön arkeen (Syväjärvi ym. 2007, 9). Kokemuksen tutkimusta tutkimuksellisenä lähtökohdiana voidaan lähestyä tieteenteoreettisesti ymmärtävänä psykologiana eli rekonstruktiivisena tieteenä, joka on kiinnostunut

symbolisen merkitystodellisuuden ymmärtämisestä, julkituomisesta ja tulkinnasta. (Latomaa 2005, 17- 23, 30- 32).

Tutkimuksen lähestymistapaa voi kuvata myös menetelmätriangulaationa (vrt. Lukkarinen 2005, 227- 325), jossa hermeneuttis-fenomenologisesti orientoitunut psykologia yhdistetään hallintotieteeseen. Lisäksi hyödynnetään tutkijan aiemmin keräämää määrällistä aineistoa hoitotyöntekijöiden persoonallisuudesta. Empiirinen tutkimus on tehty haastattelemalla viittä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijää. Työntekijöiden kokemuksia työssä tapahtuneista muutoksista ja muutosten johtamisesta integroidaan sekä hoitotyöntekijöiden persoonallisuuden dynamiikkaan että muutosjohtamisen teoriaan. Tutkimuksen kohteena olevaa symbolista todellisuutta tarkastellaan sekä pinta- että syvärakenteen tasolla.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa siitä, miten työntekijät kokevat muutokset ja hahmottaa, miten työntekijöiden persoonallisuuteen liittyvät tekijät vaikuttavat muutoksen toteutumiseen ja kokemiseen. Päämääränä on ymmärtää paremmin työhön liittyvää muutosta työntekijän näkökulmasta, saada uusia välineitä muutosjohtamiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla sekä löytää keinoja lisätä muutosorganisaatioiden työhyvinvointia.

## **2. Muutokset työssä ja niiden johtaminen**

### ***2.1. Muutos ja sen haasteet***

Muutos käsitteenä tarkoittaa tilanteesta tai tilasta toiseen siirtymistä (Jones 2007, 269). Työssä tapahtuvat muutokset koskettavat aina työntekijöitä ja vaikuttavat heidän elämäänsä. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan muutosvauhti näyttää jatkuvan lähitulevaisuudessa kuntien pinnistellessä kiristyvässä taloustilanteessa. Parkkinen (2007, 96) on arvioinut, että huoltosuhde kaksinkertaistuu verrattuna vuoteen 2004 vuoteen 2040 mennessä. Kuntarakenteen muutokset, joilla pyritään vahvistamaan kuntataloutta ja parantamaan palvelujen hinta-laatusuhdetta ja saatavuutta (Haveri, Laamanen & Majoinen 2003, 7-8), samoin kuin koko valtakunnan tasolla valmisteilla oleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos (STM 2013), tuovat muospaineita sosiaali- ja terveydenhuoltoon.

Bertalanffyn (1975) esittämän systeemiteoreettisen ajattelun mukaan yhden osan muuttuessa vaikutus ulottuu koko rakenteeseen. Muutosprosessi voi näyttäytyä hallittuna tai hallitsemattomana. Julkisen sektorin muutoksille on tyypillistä kompleksinen konteksti, jossa muutokset ovat nopeita, ennakoimattomia, epälineaarisia



sekä syy-seuraus-suhteet vaikeasti hallittavissa (Rannisto, Stenvall ja Harisalo 2011, 55). Kuntaorganisaatio itsessään on toimintaympäristönä kompleksinen: dualistisen johtamisjärjestelmän ongelmat suhteessa muutokseen liittyvät kuntien poliittis-hallinnolliseen luonteeseen (Nyholm 2008, 175-189). Tarkastelun kohteena olevat psykiatriset ja lastensuojelun hoitoyhteisöt ovat myös työympäristönä monitulkintaisia, kompleksisia ja muuttuvia, kuten Tökkäri (2012b, 24- 29) esittää erilaisista vaihtuvista näkökulmista ja näkemyksistä rakentuvien kokemuksellisten organisaatioiden olevan. Hoitoyhteisöissä on suuri määrä vuorovaikutussuhteita sekä työyhteisön sisällä että suhteessa haastavaan asiakasryhmään.

Muutoksen tyyppiin vaikuttaa keskeisesti aikahorisontti ja kohdentaminen (Stenvall ja Virtanen 2007, 24- 27). Holbeche (2006, 5-6) jaottelee muutokset vähittäin tapahtuviksi askeltaviin muutoksiin ja radikaaleihin, voimakkaasti toimintaa uudistaviin muutoksiin. Brown ja Harvey (2006) esittävät, että muutoksen onnistuminen riippuu sen laajuudesta ja muutosnopeudesta: mitä suurempi muutos toteutetaan ja mitä nopeammalla aikataululla, sitä suurempi on riski epäonnistua. Dupuy (2004, 223–233) näkee julkisen sektorin uudistusten keskeisimmäksi ongelmaksi uudistusten radikaalisuuden, koska byrokraattisessa kontekstissa pienetkin uudistukset vaativat aikaa toteutuakseen. Stenvallin ja Virtasen (2007, 52) mukaan kuntamuutoksiin liittyvä johtamisongelma on, että muutosorganisaation johto ja henkilöstö elävät muutosprosessia eri rytmissä. Onnistuneen muutoksen toteuttaminen vie kolmesta viiteen vuotta (Stenvall ja Airaksinen 2009, 34) ja uusien tapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin kolmesta - kymmeneen vuotta (Kotter 1996, 11). Tätä ei kuitenkaan usein oteta huomioon, vaan muutokset seuraavat tiiviissä tahdissa toisiaan. Keskeneräinen muutosprosessi voidaan tulkita epäonnistuneeksi, jolloin tämä johtaa uuteen muutokseen.

Muutos on paitsi investointi myös riski organisaatiolle. On esitetty arvioita, että yli puolet muutoksista (Farias ja Johnson 2000, 378) ja jopa 70 prosenttia uudelleen organisoitumiseen liittyvistä hankkeista epäonnistuu (Holbeche 2006, 7). Muutosten epäonnistumiselle on esitetty kirjallisuudessa useita eri syitä. Kotterin (1996, 3-11) mukaan tavallisimmat muutosten epäonnistumiseen liittyvät tekijät ovat tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, muutosta ohjaavan tiimin heikkous, vision merkityksen aliarvioiminen ja heikko informointi. Muutos epäonnistuu myös, jos lyhyen aikavälin onnistumisia ei saavuteta, voitto julistetaan liian varhain tai muutoksia ei juurruteta yrityksen kulttuuriin (Kotter, 10- 13). Lindell (2011, 68) esittää syynä olevan ylhäältä

alas tapahtuvan johtamisen, joka ei huomioi muutoksen kontekstin kompleksisuutta. Tyypillistä on myös muutokseen kuluvan ajan väheksyminen ja siihen liittyvä psykologinen väsyminen, kun kaikki ei sujukaan suunnitellusti. Vaikeuksia tuottaa myös osaoptimointi, toisin sanoen se, ettei nähdä kokonaisuutta, vaan eri osat pyrkivät oman edun tavoitteluun. (Stenvall ja Virtanen 2007, 84- 86.) Kuntaorganisaation muutoksia vaikeuttaa myös hallinnon häly, jonka osia ovat heikko muutosjohtajuus, yksilöiden toisistaan eroavat tavoitteet ja intentiot, kuntaorganisaatioiden ominaispiirteet sekä muutoksen konteksti (Nyholm 2008, 10). Stenvallin, Majoisen, Syväjärven, Vakkalan ja Selinin (2007, 114- 116) mukaan muutoksen onnistumisen kannalta kriittinen tekijä on henkilöstön sopeutuminen muutokseen, joten heikko henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvä kyvyttömyys saada henkilöstö mukaan toteuttamaan uudistusta on yksi suurimmista riskeistä. Bryant (2006, 252- 253) toteaa, että muutos uhkaa henkilökohtaista turvallisuudentunnetta ja luottamusta omaan kykyyn suoriutua työstään. Brown ja Harvey (2006, 200- 203) ovat luetelleet muutoksen toteuttamista estävinä voimina epävarmuuden muutosta koskien, tuntemattomien asioiden pelon, rutiinien rikkoutumisen, uhan hyötyjen tai oman valta-aseman menettämisestä sekä turvallisuuden tunteen järkkymisen. Vaikka muutoksia ja muutosjohtamista on tutkittu paljon, vaikuttaa siltä, että epäonnistumisista ei opita. Yhtenä syynä tähän lienee muutoksen kompleksisuus.

## **2.2. Muutoksen johtaminen**

Jatkuva muutos on haaste johtamiselle ja organisaation toiminnalle. Muutosjohtamisesta on esitetty teorioita, jotka tarjoavat malleja muutosten toteuttamiseksi (esim. Lewin 1975, Kotter 1997, Pfeffer 1981, Stacey 2001, Perttula 2006, 74-76; Stenvall ja Virtanen 2007). Viime aikoina johtamisessa on todettu tarvittavan vahvempaa, ihmistä arvostavaa, aktiivista, arjen realiteetit huomioivaa psykologista orientaatiota (Syväjärvi ja Vakkala 2012, 218). Aiemmissä systeemiseen ajatteluun perustuvissa psykologisen muutosjohtamisen teorioissa (esim. Lewin 1975 ja Kotter 1997) yksilö nähdään kohteena, jonka käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa ulkoisin toimenpitein johtamalla tietyllä tavalla. Muutos merkitsee tällöin ryhmäpainetta osallistaa yksilöt muutokseen vastarinnan minimoimiseksi (Lindell 2012, 66). Kompleksisuutta ja responsiivisuutta korostava näkemys (esim. Stacey 2012, 9-22) näkee tilanteen toisin: muutokset ovat ennustamattomia ja hallitsemattomia, jolloin pieni muutos voi saada aikaan suuria vaihteluita lopputuloksessa. Tämä näkyy usein

esimerkiksi konfliktien laajentuessa kahden yksilön välisestä ristiriitatilanteesta koko työyhteisöön tai jopa organisaation ulkopuolelle (ks. Järvinen 2011, 146- 152). Kompleksisessa kontekstissa ihmisen ulkoinen ja sisäinen toiminta eivät erotu, vaan mielikuvat ohjaavat käyttäytymistä. Organisatorinen systeemi pyrkii välttämään kaaosta ja hakee tasapainottajaa, jonka ympärille muodostuu uutta järjestystä. (Laitinen ja Stenvall 2012, 99- 101.) Tämän prosessin seurauksena valtarakenteita syntyy ja purkautuu. Muutoksen johtaminen on tässä kontekstissa pikemminkin suotuisten olosuhteiden luomista refleksiivisyydelle, vastavuoroiselle ja rehelliselle vuorovaikutukselle, luovuudelle ja joustavuudelle (Stacey 2012, 107- 121). Kaiken kaikkiaan teoriat sisältävät ristiriitaisiakin käsityksiä muutoksen johtamisesta ja muutoksia toteutetaan käytännössä harvoin yhteen malliin pohjautuen.

Stenvall ym. (2007, 27) nostavat kirjallisuudesta muutosjohtamisen oleellisiksi ulottuvuuksiksi hallittavuuden lisäksi muutoksen johtamisen kohteen, ajallisen etenemisen ja toteuttamistavan. Se, mitä pidetään muutoksen kohteena ja mihin johtamisessa kiinnitetään huomiota, heijastelee organisaation arvoja: muutoksen johtaminen voi kohdistua organisaation rakenteisiin tai työyhteisöihin ja yksilöihin. Syväjärven ym. (2007, 15- 16) mukaan organisaatioiden muutostilanteissa tuleekin huomioida sekä organisaatio- että henkilöstönäkökulma.

Esimiestyötä ei voi erottaa tulosjohtamisesta, koska asioita johdetaan aina ihmisten kautta (Nivala, 2006, 134). Tästä syystä muutosdynamiikan ymmärtäminen ja ihmiskeskeinen johtaminen on erityisen merkittävässä asemassa muutostilanteessa (mm. Kets de Vries 2006, 138). Vaikka henkilöstön huomioon merkitys tunnustetaan, käytännössä heidän osallisuutensa ei kuitenkaan näytä toteutuvan. Vakkalan (2012,12) mukaan kuntien henkilöstöä ei huomioida kuntien muutostilanteissa eikä vuorovaikutuksellinen ja ihmisläheinen johtajuus toteudu riittävällä tavalla muutosten yhteydessä. Airaksisen (2009, 179- 185) mukaan uudistuksissa mukana olevien ihmisten ristiriitaisista käsityksistä uudistuksen tavoitteesta ja tehtävästä ei keskustella, vaan teemaksi nousee konfliktien välttäminen ja konsensuksen tavoittelu, jolloin uudistuksen tavoitteet jäävät saavuttamatta. Suonsivun (2003, 10) mukaan hallitsematon muutos on selkeästi yhteydessä hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemuksiin, ja johtamisen pahimpia puutteita on työntekijöiden kohtaamattomuus yksilöinä sekä ihmisyyden ja tunteiden ohittaminen. Pynesin (2009, 397- 398) mukaan työntekijät, jotka pelkäävät menettävänsä työpaikkansa tai tuntevat turvattomuutta, suhtautuvat kielteisesti uusiin innovaatioihin ja muutoksiin. Muutoskontekstissa työntekijä voidaan myös

aiheettomasti leimata normeja rikkovaksi häiriköksi, vaikka kyseessä olisi työntekijän ja esimiehen väliseen vuorovaikutukseen liittyvä ongelma (Bryant ja Higgins 2010, 273).

Stenvall ja Virtanen (2007, 50- 58) kritisoivat muutosvastarinnan käsitettä ja muistuttavat, että työntekijöiden kyky muuttua on rajallinen ja muutospyrkimykset voivat tuntua henkilöstöstä siltä, että aiempaa työtä ei arvosteta. Aulan (2000, 211) mukaan työntekijät eivät vastusta itse muutosta, vaan tapaa miten se toteutetaan. Muutosvastaisuuden taustalla voidaan nähdä epäluottamusta ja eri ihmisten erilaisia käsityksiä tilanteesta (Stenvall ja Virtanen 2007, 88). Kuitenkin työntekijöiden toiminta voi olla erittäin sitoutunutta ja organisaation parasta tarkoittavaa avoimesta johdon vastustamisesta huolimatta ja tämä tulisi ymmärtää voimavarana (Mattila 2006, 235). Turpeisen (2011, 198) mukaan muutoskriitikki kertoo organisaation jäsenten rohkeasta ja aktiivisesta pyrkimyksestä vaikuttaa muutosprosessiin ja uuden organisaation onnistumiseen. Tosiasioiden lisäksi muutoksiin suhtaudutaan tunteella, ja turvattomuus lisää muutosvastustusta, joka voi johtaa ryhmässä irrationaaliseen käyttäytymiseen (ks. Bion 1979). Lisäksi mielipiteet ovat tunnesidonnaisia ja niihin vaikuttaa suuresti ryhmän yhteisöllinen tulkinta. (Pietiläinen ja Kesti, 2012, 168.) Myös viestintä ja saadun informaation ymmärtäminen vaikeutuu tunteiden ottaessa vallan (Nummenmaa 2010, 129).

Tapaan, jolla strategiatyö toteutetaan, on kiinnitettävä huomiota. Onnistuneen ihmiskeskeisen muutoksen mahdollistavat keskeiset tekijät ovat muutosdynamiiikan ymmärtämisen lisäksi avoin kommunikaatio ja luottamus, joka mahdollistaa refleктоivan, motivoivan ja yhdessä oppimista tukevan vuorovaikutuksen (Laitinen ja Stenvall 2012, 115- 117). Se, miten muutosta johdetaan, heijastaa sekä esimiehen että koko organisaation arvoja, ihmiskäsitystä ja johtamistapaa. Yksilöiden johtaminen konkreettisella käytännön tasolla on saanut yhä korostuneemman merkityksen, ja ihannetilanteessa esimiehen tulisi huomioida jokainen työntekijä ainutlaatuisena yksilönä (mm. Pynes 2009, 88- 114). Kompleksisessa muutoskontekstissa työhyvinvoinnin näkökulman ymmärtäminen, vuorovaikutuksellinen ihmisten johtaminen, reflektointi ja muutoksen onnistunut aikataulutukset ovat keskeisiä muutoksen onnistumiselle (Stenvall ja Virtanen 2007, 12-14).

### **3. Psykodynaaminen tapa muutoksen johtamiseen**

#### **3.1. Psykodynaaminen näkökulma johtajuuteen ja persoonallisuuden merkitys**

Psykodynaaminen lähestymistapa, jonka alkujuuret ovat itävaltalaisen psykiatrin Sigmund Freudin (1981; 1932) psykoanalyttisessa teoriassa, sisältää useita eri tapoja tarkastella johtajuutta. (Stech, 2007, 237.) Psykodynaaminen näkökulma, jota ovat kehittäneet muun muassa Jung (1921), Berne (1961), Zaleznic (1977) ja Maccoby (2003) huomioi yleensä sekä alaisten että johtajien osallisuuden organisaatioiden toiminnassa sekä korostaa ihmisten eroavuuksien ymmärryksen merkitystä. Stech (2007, 255) näkee lähestymistavan lisäävän ymmärrystä esimiesten ja alaisten välisistä suhteista, olevan universaali tapa lähestyä ihmisyyttä, korostavan esimiestyön merkitystä sekä vähentävän manipulatiivisia johtamistekniikoita. Lähestymistavan haasteena ovat rajoitetut käyttömahdollisuudet asiakeskeisissä työympäristöissä, koska lähestymistapa ei tarjoa uusia keinoja, temppuja tai taitoja menestyä työyhteisössä, vaan kannustaa itsetuntemuksen, suvaitsevuuden ja ymmärryksen lisäämiseen. (Stech 2007, 255- 257.)

Yksi vallitseva psykodynaamisen johtamisen suuntaus korostaa persoonallisuuden merkitystä. Tässä yhteydessä persoonallisuudella tarkoitetaan yksilön tietynlaista vallitsevaa tapaa ajatella, tuntea, toimia ja reagoida vuorovaikutuksessa ympäristöön. Sveitsiläinen psykiatri C.G. Jung selittää nykyhetkeä tulevaisuudella ja syy-seuraussuhteilla. Ihmisen olemus on olemassa ideana ja mahdollisuutena, jota olemme toteuttamassa. Jung on laajentanut psykodynaamista näkökulmaa luomalla teorian ihmisten ajattelutyylien erilaisuudesta teoksessaan *Psychologische Typen* vuonna 1920. Jungin mukaan ”on persoonallisuuden tyypejä, jotka suuntautuvat eri tavoin, eikä meidän ole syytä yrittää kääntää niiden mielenlaatua oman mieleemme mukaiseksi” (Bennet 1968, 38). Jung ei näe persoonallisuutta ainoastaan kimppuna piirteitä, vaan dynaamisena ulottuvuuksien, ominaisuuksien ja käyttäytymismallien kokonaisuutena. Ensimmäinen ulottuvuus käsittelee ihmisen energian ja tietoisuuden suuntaa, joka voi olla ekstravertti tai introvertti. Toinen ulottuvuus kertoo ihmisen tosiasiallisesta tai intuitiivisesta tavasta tehdä havaintoja ja hankkia tietoa. Kolmas ulottuvuus ilmentää joko ajatteluun tai arvoihin ja tunteisiin perustuvaa ihmisen päätöksentekotapaa. (Jung 1990, 14.) Isabel Briggs Myers ja Katherine Cook Briggs ovat lisänneet teoriaan neljännen ulottuvuuden, joka mittaa järjestelmällistä tai spontaania elämäntyyliä.

Huomio kiinnitetään siihen, mitä suuntautumisvaihtoehtoa ihminen luonnostaan käyttää enemmän, ja tätä kutsutaan preferenssiksi. (Myers & Myers 1993, 8- 9.) Eri preferenssit on esitelty taulukossa 1. s. 29. Jungin (1990,10) mukaan ihmisen aito tyyppi ei tavallisesti muutu, vaikkakin se voi laimentua. Vaikka ihminen voi ottaa käyttöön eri ominaisuuksia ja kehittää heikompia preferenssejään iän myötä ja eri elämäntilanteessa, niin ihmisen luontaisesti vahvemmat preferenssit pysyvät aina heikompia parempina. Tämä on todettu myös pitkittäistutkimuksissa ( Salter, Forney & Evans, 2005).

Myersin ja Briggsin kehittämä Myers Briggs Type Indicator (MBTI- indikaattori) on itsearviointilomake, jonka avulla voi määritellä oman dynaamisen persoonallisuustyyppinsä ja sen neljä eri ulottuvuutta. MBTI -indikaattori on yksi maailman käytetyimmistä persoonallisuuden määrittelyyn tarkoitetuista työkaluista ja on laajalti käytössä muun muassa tutkimus-, uravalinta-, työyhteisöiden kehittämisen ja esimiesvalmennuksen välineenä (Hautala 2005, 88). Professori Routamaa on kehittänyt MBTI- indikaattorista validoidun suomalaisen version (Routamaa ja Hautala 2009, 9), jonka sähköistä sovellusta on käytetty Nybergin (2012) aineistossa hoitotyöntekijöiden persoonallisuuden ulottuvuuksien arviointiin. MBTI -indikaattorin käyttökelpoisuudesta on käyty myös debattia, jossa sen validiutta ja luotettavuutta on sekä kritisoitu (mm. Simmons, Goddard ja Patton 2002) että todennettu (Salter, Forney ja Evans 2005).

### **3.2. Tulkintoja hoitotyöntekijän havainnointi- ja kognitiivisista tyyleistä**

Eri ihmiset odottavat erilaisia asioita työssään. Yhtenä tämän tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa, miten alaisten persoonallisuuden ulottuvuudet eli preferenssit vaikuttavat muutoksen toteutumiseen ja kokemiseen. Tässä tutkielmassa käytetään preferensseistä lukemisen helpottamiseksi tieteellisesti epätarkkoja ilmaisuja, kuten “tosiasiallinen”, “intuitiivinen”, “tunteva” ja “ajatteleva” täsmällisempien ilmaisujen, kuten tosiasiallista tai intuitiivista havainnointityyliä käyttävän, tai tuntevaa tai ajattelevaa päätöksentekotapaa suosivan työntekijän, sijaan. Vaikka ilmaisu on epätarkka, sillä tarkoitetaan tässä esityksessä viimeksi mainittuja täsmällisiä määritelmiä.

Tutkimuskysymys juontaa tämän tutkielman kirjoittajan (Nyberg 2012) kandidaatintutkimuksessaan keräämään empiiriseen (n=87) aineistoon, jonka mukaan *sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät ovat ryhmänä varsin homogeeninen. Yli 70 prosenttia aineiston työntekijöistä edusti neljää persoonallisuustyyppiä kuudestatoista. Näiden tyyppien osuus koko suomalaista väestöä kuvaamassa Routamaan aineistossa*

(2009, 96) on ainoastaan 18,5 prosenttia. Viidestä persoonallisuustyyppistä ei ollut ainoatakaan edustajaa työntekijäaineistossa (ks. tarkemmin liite 1). Tulokset vahvistavat aiemmin tehtyjen tutkimusten tavoin että MBTI- tyyppillä on yhteyksiä ammatilliseen jakaumaan (esim. Rissanen 2003; Järnlström 2002; Honkonen 1998). Nybergin (2012, 19) empiirisen aineiston mukaan (n=87) käytännön hoitotyöntekijöistä 66 prosenttia käytti tosiasiallista yksityiskohtien kautta kokonaisuuksia hahmottavaa (S-tyypin) havaintotyyliä ja 34 prosenttia intuitiivista visioiden kautta kokonaisuutta hahmottavaa (N-tyypin) havainnointityyliä. Suhteessa koko väestöön määrissä ei ollut suurta eroa. Sen sijaan suhteessa esimiehiin ja asiantuntijoihin ero oli huomattava: esimiehistä ja asiantuntijoista yli 70 prosenttia käytti intuitiivista (N) havainnointityyliä eli tulos on lähes päinvastainen kuin työntekijöillä. Vaikka tulosta voidaan pitää esimiesten ja asiantuntijoiden kohdalla ainoastaan suuntaa antavana, johtuen vastaajien pieneköistä määrästä (n=23), tämä huomio herättää kysymyksiä ja tarvetta jatkoselvittelyyn erityisesti muutosjohtamisen kannalta. Tietyn persoonallisuustyyppin omaavat hakeutuvat muita useammin esimiestehtäviin, joten voitaneen olettaa, että esimiesten ja alaisten persoonallisuusprofiilit eroavat jossain määrin toisistaan (esim. Brandt 2011, 61).

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöistä yli 93 prosenttia käytti arvoihin ja ihmiskeskeisyyteen perustuvaa tuntevaa (F-tyypin) päätöksentekotapaa ja alle seitsemän prosenttia logiikkaan ja objektiivisuuteen perustuvaa ajattelevaa (T-tyypin) päätöksentekotapaa. (Nyberg 2012, 21). Sinänsä tulos ei yllätä, koska sekä sosiaali- että terveydenhuoltoalalla työskennellään nimenomaan ihmisten parissa ja heidän hyväkseen. Tulos poikkeaa merkittävästi koko väestön jakaumasta. Kaikkien suomalaisten kohdalla noin 37 prosenttia ovat tuntevia ja 63 prosenttia ajattelevia päätöksentekotavaltaan (Routamaa 2009, 96). Kognitiivisella tyylillä ST, SF, NT ja NF tarkoitetaan havainnoinnin (S/N) ja päätöksenteon (T/F) yhteisvaikutusta kunkin henkilön toimintaan (Myers, McCalley, Quenk ja Hammer 1998, 12). Nybergin (2012) aineistossa 62 prosenttia hoitotyöntekijöistä edusti tosiasiallista ja tuntevaa SF-tyyliä sekä 31 prosenttia intuitiivista ja tuntevaa NF-tyyliä. Käytännön hoitotyöntekijöillä vaikuttaisi olevan Jungin dynaamisen persoonallisuustyyppiteorian mukaan joitakin kyseiselle ammattiryhmälle tyypillisiä persoonallisuuden ulottuvuuksia, kuten tosiasioihin ja yksityiskohtiin keskittyvä havainnointityyli sekä arvoihin ja ihmisiin perustuva päätöksentekotapa. Nämä preferenssit olivat vallitsevia hoitajien persoonallisuuden ulottuvuuksista myös Whitworthin (2008) aineistossa

Yhdysvalloissa.

Humhreysin ja Einsteinin (2004, 70- 72) mukaan erilaisten persoonallisuuden ulottuvuuksien onnistunut toiminnan yhteensovittaminen palvelee organisaation tavoitteellista toimintaa, työhyvinvointia ja vahvistaa koettua kyvykkyyttä. Sen sijaan hoitajien persoonallisuustyypin ja konfliktinratkaisutavan välillä ei ole havaittu olevan yhtäläisyyttä (Whitworth 2008). Edellä esitetyt tulokset hoitotyöntekijöiden persoonallisuudesta ovat mielenkiintoisia ja antavat uutta pohdittavaa. Tämän tutkimuksen aineisto on valittu siten, että se vastaa mahdollisimman hyvin persoonallisuustyypin ja sen ulottuvuuksien osalta Nybergin (2012) esittämää koko työntekijäryhmän jakaumaa. Haastatteluilla saatua empiiristä aineistoa tulkitaan psykodynaamisen johtamisen näkökulmasta sekä pohditaan onko persoonallisuuden ulottuvuuksilla merkitystä muutoksen kokemiseen ja johtamiseen.

## **4. Tutkimusstrategia ja tutkimuksen toteutus**

### **4.1. Ymmärtävä psykologia ja triangulaatio tutkimusstrategiana**

Tutkimus on analysoitu kahdessa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä käyttäen metodina hermeneuttis-fenomenologista tutkimusstrategiaa. Tutkimuksen toisen vaiheen tavoite on tulkita ensimmäisessä vaiheessa saatua ymmärrystä kokemuksista käyttäen metodina psykodynaamista, syvähermeneuttista strategiaa sekä arvioida ensimmäisessä vaiheessa saatuja tuloksia suhteessa määrällisen tutkimuksen tuottamaan tietoon työntekijöiden persoonallisuuden ulottuvuuksista ja niiden merkityksestä. Kokemuksien *tulkinnassa* suhteessa heidän persoonallisuuden piirteisiinsä käytetään Jungin sekä Myersin ja Briggsin persoonallisuuden ulottuvuuksia koskevia teorioita. Tutkimuksessa hyödynnetään hermeneuttista, fenomenologista, psykodynaamista ja määrällistä tutkimusta. Tästä syystä tutkimusstrategiana kuvataan sekä hermeneuttista että monimetodista tutkimustapaa eli triangulaatiota (ks. Lukkarinen 2005, 228- 230).

Tutkimuksessa sovelletaan johtamisen psykologiaan liittyvän ymmärtävän psykologian alan metodologiaa. Ymmärtävä psykologia jakautuu eri alakategorioihin, joissa on tieteenteoreettisesti toisistaan erottavia piirteitä. Kaksi pääsuuntaa on hermeneuttinen ja syvähermeneuttinen traditio (Latomaa 2005, 42). Hermeneuttista analyysia yhdistetään usein muihin tulkinnallisuuteen, kokemuksellisuuteen ja merkitysten ymmärtämiseen tähtääviin analyysimenetelmiin. Hermeneutiikka tarkoittaa kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa korostavaa tieteenfilosofista suuntausta.



Ihmisen toiminnalla on mieli ja tarkoitus ja se sisältää erilaisia merkityksiä. Hermeneuttinen tieteenteoria tuottaa tietoa tarkastelemalla ilmiöitä suhteessa niiden kontekstiin sekä toisiin samanaikaisiin ilmiöihin ja niiden syntyhistoriaan. Tieto ja tulkinnat uusiutuvat jatkuvan yksityiskohtien ja kokonaisuuden vuorovaikutuksessa tehtyjen tulkintojen kautta. Tätä prosessia nimitetään hermeneuttiseksi kehäksi. (Nikander 2002, 64 -65; Gadamer 2004, 29, 40 -44). Hermeneuttiseen tulkintaan integroituu eksistentiaalis - fenomenologinen ajatus situaation merkityksen tärkeydestä (Rauhala 1998, 102- 104), mikä korostuu muutostilanteissa. Koska situaatioon sisällytetään kaikki ne ihmisen arkeen sisältyvät asiat, joihin hän elää suhteessa; situaatio on jokaisen työyhteisön jäsenen kohdalla erilainen, tekee ihmisestä yksilön ja muuttuu toimintaympäristön muuttuessa (Syväjärvi ym. 2007). Fenomenologinen psykologia tutkii erilaisia kokemuslaatuja ja miten eri ihmiset kokevat ja tajunnallisesti ymmärtävät situaatioonsa sisältyviä asioita (esim. Perttula 2005, 117 ja 1995a, 18- 19; Rauhala 1998, 102- 104). Psykodynaamisen ymmärtämisen tavoitteena on ymmärtää toista ihmistä tutkimuksessa temaattisesti rajattujen kokemusalueiden osalta (ks. Latomaa 2005, 63- 64).

Metodologisesti ymmärtävän psykologian perinteet perustuvat tutkittavan omien mielenliikkeiden seuraamiseen, sanalliseen ilmaisemiseen ja itsereflektioon. Tutkijan oma mieli on tutkimusväline, jota käytetään tietoisesti. Tutkijan oma esiymmärrys tutkittavasta asiasta, itsereflektio, eläytyminen, samaistuminen, sulkeistaminen ja vastatransferenssien hallinta ovat osa tutkimusprosessia. Ymmärrys syntyy tutkimusprosessin aikana dialogisesti tutkijan ja tutkittavan välissä. (esim. Latomaa 2005, 40; Gadamer 2004, 95- 97). Tähkän (2001, 266) mukaan tutkijan vasteella tarkoitetaan tutkijan mielen tapahtumia vastauksina tutkittavan tuottamiin sanallisiin ja sanattomiin ilmauksiin.

Monimetodisuus eli metodologinen triangulaatio on käsite, jolla tarkoitetaan sekä empiiris-analyyttisten, että rekonstruktiiivisten menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Tavoitteena on saada laajempaa tai tarkempaa ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Eri menetelmiä yhdistämällä voidaan tutkimuksen kohteesta saada tietoa, joita käyttämällä vain yhtä menetelmää ei voi saavuttaa. (Lukkarinen 2005, 228- 232). Parhaimmillaan metodologisen triangulaation soveltamisessa toteutuu erilaisille käsityksille ja aineistonkeruu- ja analysointitavoille perustuva aito vuoropuhelu, kun asetetun tutkimustehtävän ja käytettävien menetelmien ja teoreettisen viitekehyksen yhteensopivuus on arvioitu (Viinamäki- Kurki 2007, 185).

## **4.2. Tutkimusongelma**

Tutkimusongelma on määritelty kahdella tutkimuskysymyksellä. Ensin on tutkittu, miten sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät kokevat organisaatiomuutokset ja minkälaisia kokemuksia heillä on muutoksen johtamisesta. Tämän jälkeen kokemuksia tulkitaan suhteessa heidän persoonallisuutensa dynamiikkaan.

## **4.3. Aineisto**

Kokemuksia tutkitaan viiden henkilön haastattelujen kautta, mutta tutkimusprosessin kautta on pyritty tavoittamaan koko sosiaali- ja hoitoalan työntekijöitä koskevaa, yleistä tietoa kyseisestä ilmiöstä. Vaikka kokemuksen tutkimus ei päädy tilastollisesti yleistettävään tietoon, se voi kuitenkin olla osuvaa ja hyödyllistä lisäten ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Aaltio ja Puusa 2011, 157). Kokemusta tutkittaessa haasteltavaksi valitaan ihmisiä, joilla on elävää ja omakohtaista kokemusta tutkijaa kiinnostavasta ilmiöstä (Perttula 2005, 137). Tutkittavan halukkuus kuvata elävää kokemusta tutkijalle on välttämätöntä tutkittaessa kokemuksia (Perttula, 2005, 137; Åsted- Kurki ja Nieminen 2006, 155). Aineisto valitaan useimmiten harkinnanvaraisesti ja haastateltavien määrä jää yleensä pieneksi, muutamista henkilöistä enintään muutamiin kymmeneen henkilöihin (Åsted- Kurki ja Nieminen 2006, 155). Tutkittavien lukumäärä ei ole ratkaiseva kysymys laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta, vaan aineiston laatu ratkaisee tutkimuksen tieteellisyyden. Olennaisinta on tutkijan kyky tulkita valittua aineistoa (Puusa ja Juuti 2011, 55.) Koska pyrkimyksenä oli saada käsitys sosiaali- ja terveydenhuoltoalan hoitotyöntekijälle tyypillisistä kokemuksista, lomaketutkimukseen osallistuneista valittiin halukkaat haastateltavat siten, että he edustavat kyseistä aineistoa pienoiskoossa. Haastateltavaksi valikoitui viisi vapaaehtoista työntekijää, joilla on kokemusta työssä tapahtuneista muutoksista viimeisen kolmen vuoden ajalta, ja jotka edustavat edeltävän tutkimuksen mukaan neljää yleisintä persoonallisuustyyppiä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Myös sukupuolijakauma toteutuu samassa suhteessa kuin lomaketutkimusaineistossa eli haastateltavissa on yksi mies ja neljä naista. Haastateltavat edustavat sekä sosiaali- että terveydenhuoltoalaa ja työskentelevät kahdessa eri organisaatiossa. Toinen organisaatioista on kunnallinen lastensuojelupalveluita tarjoava organisaatio ja toinen kolmatta sektoria edustava mielenterveyskuntoutusta toteuttava organisaatio.

Haastateltaville on yhteistä, että he ovat vastanneet viisiportaisella likert -asteikolla lomakekyselyssä muutosten vaikuttaneen ”paljon” tai ”erittäin paljon” heidän omaan työhönsä ja elämäänsä (Nyberg 2012). Työssä tapahtuneet muutokset ovat tapahtuneet lähivuosina, mutta muutosprosessi ei ole enää akuutissa vaiheessa.

#### **4.4. Tutkijan asenne**

Fenomenologista tutkimusta tekevä tutkija pyrkii välttämään luontaista taipumustaan ymmärtää asioita esiyymmärryksensä mukaan ja korvaamaan sen fenomenologisella tieteellisellä asenteella (Varto 1992, 86). Hermeneuttinen ote antaa tutkijalle enemmän vapauksia, koska sen lähtökohtana on oletus, että ihminen tulkitsee kokemuksiaan yhä uudelleen, eikä sitä tarvitse tutkimustilanteessa estää (Perttula, 2005, 141- 142). Oma lähestymistapani on lähempänä hermeneuttista kuin fenomenologista, koska lähtökohtana ovat olleet pohdintani persoonallisuustyyppin vaikutuksesta muutosten kokemiseen. Omasta arkikokemuksesta ja teoretiedosta rakentuva luonnollisen asenteen tunnistaminen on Gadamerin (2004, 34) mukaan tärkeää, jotta tutkija voi tavoittaa tutkittavan kokemuksen ilman että hänen oma tapansa suhtautua asiaan sekoittuu tähän. Psykodynaamisesti kyse on tutkijan vastatransferenssin tunnistamisesta ja hallinnasta (Tähkä 2001, 266).

Reduktiolla tarkoitetaan irtautumista luonnollisesta asenteesta sulkeistamisen eli oman esiyymmärryksen reflektoinnin avulla. Sulkeistamisen tarkoituksena on saavuttaa tutkittavien kokemus sellaisena, kuin he sen kokevat (Perttula 1995, 70- 71; Varto 1992, 86). Juden-Tupakan (2007, 73) mukaan ilmiöstä laaditaan esiyymmärryksestä vapauttava kuvaus, joka on tietoinen tieteellisestä keskustelusta, mutta suorittaa tutkimusprosessin ensimmäisen reduktion. Valmistauduin haastatteluihin refleктоimalla ja kirjoittamalla omia ajatuksiani ja pohdintaa työssä tapahtuneista muutoksista sekä niiden johtamisesta. Päätin, että en varsinaisesti perehdy teoreettiseen tietoon ennen empiiristä osuutta. Tutkimusaiheen valinta liittyy omakohtaisiin kokemuksiini muutoksen johtamisesta ja sen haasteellisuudesta. Tämä on asia joka oletettavasti vaikuttaa tutkimukseeni. En voi siis tutkia muutosjohtamista täysin objektiivisesti ulkopuolisesta näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi olen pyrkinyt kuitenkin koko tutkimusprosessin ajan arvioimaan, mikä merkitys omilla kokemuksillani on tutkimustulosten kannalta. Esiyymmärrys aiheesta voi olla toisaalta hyödyllinen aineistoa analysoitaessa, toisaalta aiheen tuttuus voi olla myös sudenkuoppa, joka voi johtaa harhapoluille, jos tutkija ei ole riittävän tietoinen omista ennako- oletuksistaan ja reflektoi riittävästi omaa toimintaa ja ajattelua. Pyrin ennen haastatteluja ja niiden aikana siirtämään omat

ajatukseni muutoksesta ja sen johtamisesta, samoin kuin esioletukseni haastateltavien persoonallisuuden piirteiden vaikutuksesta heidän kokemuksiinsa, syrjään, ja keskityin kuuntelemaan haastateltavien omaa kuvausta heidän kokemuksistaan. Pyrin myös tunnistamaan haastattelujen aikana nousevat transferenssitunteet ja -ajatukset ja päästämään irti niistä, etteivät ne häiritsisi ymmärtämistä.

#### **4.5. Haastattelujen toteutus**

Tein haastattelut puoliavoimena teemahaastatteluna. Teemahaastattelu voi olla fenomenologisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä problemaattinen, jos se ohjaa liiaksi tutkittavien ajattelua ja ilmaisua (Åsted - Kurki ja Nieminen 2006, 156). Teemahaastattelu on melko avoin tiedonkeruumuoto huolimatta siitä, että siinä edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen varassa (Puusa 2011, 82). Päädyinkin neljään mahdollisimman avoimeen kysymykseen, joiden avulla uskoin saavani tietoa tutkittavasta aiheesta ilman että se rajaisi liiaksi tutkittavan ilmaisua:

1. Kerro lyhyesti, millaisia muutoksia työssäsi on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana
2. Miten olet kokenut työhön liittyvät muutokset?
3. Miten muutosta on mielestäsi johdettu?
4. Miten olisit itse toiminut, jos olisit ollut esimiehesi asemassa?

Haastattelun aikana pyrin käymään teemat läpi ja yritin kiinnittää huomiota siihen, että en johdattele vastauksia onnistuen tässä oman arvioni mukaan kohtalaisesti. Olin lähettänyt teemarungon etukäteen haastateltaville. Osa haasteltavista olikin valmistautunut kysymyksiin etukäteen: osa tekemällä kirjallisia muistiinpanoja ja osa pohtimalla asioita mielessään. Haastattelun lopuksi kysyin jokaiselta haastateltavalta tuleeko heille vielä mieleen jotain, mitä he haluaisivat sanoa, mutta mitä en ole osannut kysyä. Kerroin, että jos haasteltava haluaa vielä tarkentaa jotain asiaa, teen tarvittaessa jatkohaastattelun. Kaikki haasteltavat ilmaisivat, että osallistumien oli tuntunut myönteiseltä, ja osa haasteltavista luonnehti tilannetta omia ajatuksia jäsentäväksi tai terapeutiksi. Haastattelutilanne oli luonteva ja useimmissa haastatteluissa melko vapautunut, mikä ilmeni esimerkiksi nauruna ja huumorina. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Nauhoitettua aineistoa on yhteensä hiukan alle viisi tuntia. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Latomaan (2005,41) mukaan ymmärtävän psykologian tutkimusaineisto on muunnettava tekstimuotoon, jotta voitaisiin löytää tutkimustehtävän

kannalta merkittävät ilmaukset, jotka paljastetaan. Tämä voi olla sana, lause tai useamman lauseen muodostama kokonaisuus, jonka ajatellaan sisältävän merkityksenannon. Reduktion ja mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun kautta pyritään paljastamaan kokemuksen keskeiset merkitykset (Latomaa 2005, 50). Aineistoa kertyi yhteensä 65 sivua litteroitua tekstiä.

#### **4.6. Aineiston analysointi**

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa aineisto analysoitiin Giorgin mallin mukaan. Giorgin (2012, 5-6) kuvaus aineiston analyysin vaiheista pitää sisällään kokemusta koskevien kuvausten läpilukemisen kokonaisuudessaan, niin että aineistosta syntyy kokonaiskuva, tutkittavaa ilmiötä koskevien ilmaisujen erottamisen yksittäisten henkilöiden kuvauksista, ilmaisujen sisältäminen olennaisten piirteiden tunnistamisen ja muuntamisen arkikieleltä tieteellisiksi käsitteiksi ja lopulta saatujen merkitysyksiköiden yhdistämisen niin, että ne kuvaavat tutkimukseen osallistuvien kokemuksia. Aloitin aineiston analyysin tutustumalla koko aineistoon sekä kuunnellen nauhoituksia että lukien litteroitua tekstiä saadakseni siitä kokonaiskuvan. Seuraavaksi erottelin tutkittavaa ilmiötä koskevat ilmaukset ja merkityksen sisältävät yksiköt (Giorgi käyttää nimitystä ”meaning units”) eri haastateltavien kuvauksista käyttäen apunani värikoodausta eri väreillä. Käytin apunani myös Excel -taulukkoa jäsennellessäni aineistoa sisältöalueittain. Aineiston pohjalta muodostin kuusi sisältöaluetta, jotka supistuivat analyysin aikana neljään. Kokosin samaan sisältöalueeseen liittyvät merkityksen sisältävät yksiköt yhteen.

Giorgi (2012, 6) pitää merkitystä sisältävien ilmausten muuntamista tutkijan toimesta ilmiön olennaista sisältöä kuvaavalle psykologiselle kielelle koko prosessin keskeisenä ja kriittisenä osana, jossa merkityksen sisältävien mielikuvamuuntelu on välttämätöntä prosessin loppuunsaattamiseksi. Muodostaessani yksilökohtaista merkitysverkostoa, tiivistin yhden tai useamman, ymmärrykseni mukaan samaa kokemusta koskevan, merkityksen sisältävän yksikön tätä kokemusta kuvaavaksi lauseeksi kolmannessa persoonassa pyrkien etäännyttämään haastateltavan persoonan ja fokuoimaan ilmiön kuvaukseen. Tässä kohti käyttämäni metodi poikkeaa Giorgin (2012) ja Perttulan (1995a) metodista, jossa jokainen merkityksen sisältävä yksikkö muunnetaan aluksi erikseen tutkijan kielelle ja yhdistäminen tehdään vasta myöhemmässä vaiheessa.

Tämän prosessin kautta rakensin kunkin haastateltavan kokemuksia kuvaavan ”tutkijan kielelle” muokatun tekstin. Gadamerin (2004, 29) mukaan kriteerinä oikealle

ymmärtämiselle on yksittäisseikkojen yhteensopivuus kokonaisuuden kanssa. Tarkastin vielä tekstin suhteessa eriteltyihin sisältöalueisiin ja alkuperäiseen litteroituun haastatteluun varmistuakseni, että mitään olennaista ilmiötä kuvaavaa osaa ei jää puuttumaan tiivistetystä tekstistä. Lähetin myös tiivistelmän jokaiselle haastateltavalle tarkistettavaksi ja pyysin heitä varmistamaan tulkintani oikeellisuuden ja korjaamaan mahdolliset virheet tai väärinymmärrykset. Tätä voidaan pitää yhtenä metodin vaiheena.

Seuraavassa vaiheessa yhdistin eri haastateltavien kuvaamat merkityksenannot siten, että ne tuottavat yleistä tietoa sosiaali- ja hoitotyöntekijöiden kokemuksista työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta Perttulan (1995a, 94- 95; 2000, 433-439) kuvaamaa metodologia mukailten. Perttulan (2000, 430 -431) mukaan yleinen tieto on peruslaadultaan enemmän tutkijan rekonstruoimaa kuin yksilökohtainen tieto ja sen on oltava kattavaa sisältäen kaiken yksilökohtaisesti olennaisen tiedon, mutta ei mitään mikä olisi ristiriidassa yksilökohtaisen tiedon kanssa. Jos kaikki ehdotelmat yleiseksi merkitysverkostoksi eivät ilmennä samoja ydinmerkityksiä, on muodostettava useampi yleinen merkitysverkosto (Perttula 2000, 439). Yhdistin eri haastateltavien kokemusta kuvaavat yleiselle kielelle muunnetut merkityksen sisältävät yksiköt ja muodostin kolme hoitotyöntekijöiden muutoskokemuksia kuvaavaa merkitysverkostoa. Nämä merkitysverkostot kokoavat yhteen kaikki aineistossa ilmenevät muutoskokemuksia kuvaavat keskeiset kokemukset ja merkityksenannot. Osa merkityksenannoista on kaikille viidelle työntekijälle yhteisiä, osa merkityksenannoista on usealle työntekijälle yhteisiä ja osa merkityksenannoista koski ainoastaan yhtä haasteltavaa (ks. liite 2). Tulkitsin kokemuksista erottuvan yhteisen kokemuksen lisäksi kaksi toisistaan eroavaa tyyppiä, jotka olen nimennyt rauhanrakastajaksi ja visionääriksi. Tulosluvussa esitetään sekä yhteinen merkitysverkosto että toisistaan eroavat muutoskokemusta kuvaavat merkitysverkostot tulkintoineen.

Tässä vaiheessa aineiston käsittelyä siirsin ajatukset tutkittavien persoonallisuuden piirteistä vielä toistaiseksi sivuun ja pyrin tavoittamaan heidän yksilölliset kokemuksensa työssä tapahtuneista muutoksista ja muutoksen johtamisesta sellaisinaan. Vasta tämän jälkeen otin aineiston uuteen käsittelyyn ja aloin tulkita sitä Jungin persoonallisuustypologisesta näkökulmasta. Latomaan (2000, 241- 243; 2005, 63- 64) mukaan syvärakenteen rekonstruktio tapahtuu metapsykologisena ilmiön ja sen psyykkisten yhteyksien kuvauksena. Rekonstruktion tavoitteena on tehdä kokemuksen ilmaus tai toiminta ymmärrettäväksi, mielekkääksi ja psyykkisesti määräytyneeksi kuvaamalla se syvärakenne, mielen sisäinen tapahtuminen näyttämö, joka on

mahdollistanut ilmauksen. Syvähermeneuttisen psykologian lähtökohta poikkeaa fenomenologisesta psykologiasta siinä, että ennakkokäsityksiä ei sulkeisteta, vaan ne pyritään tiedostamaan, niiden käyttökelpoisuutta arvioidaan ja ilmiön kannalta relevanttia teoreettista ja empiiristä tietoa hyödynnetään (Latomaa 2005, 65- 66). Kuten Gadamer esittää, varsinainen tekstin tulkinta tapahtuu vuoropuheluna tekstin kanssa: tutkija asettaa tekstile kysymyksiä ja etsii siitä vastauksia (Oesch 1994, 11- 12). Tulkintänäkökulmaksi valitsin persoonallisuuden dynamiikan arvioinnin keskittyen erityisesti havainnointityylistä ja päätöksentekotavasta muodostuvan kognitiivisen tyylin merkitykseen. Haastateltavien kognitiiviset tyylit on määritelty osana aiempaa tutkimusta (Nyberg 2012) Routamaan kehittämän sähköisen itsearviointikyselyn (Routamaa ja Hautala 2009, 9) perusteella. Arvioin aineistoa verraten sitä eri kognitiivisista tyyleistä tehtyihin hypoteeseihin ja aiempaan määrälliseen tutkimukseen pyrkien selvittämään, näkyykö kunkin haastateltavan havainnointityyli ja päätöksentekotapa aineistossa, ja tukeeko se teoreettisia oletuksia heidän kognitiivista tyylistään vai ei. Lopuksi tein yhteenvetoa ja johtopäätöksiä tämän tulkinnan tuloksista suhteessa tutkimuksen kohteeseen eli kokemuksiin työssä tapahtuneista muutoksista ja sen johtamisesta.

#### **4.7. Tutkimuksen luotettavuus**

Aineiston analyysin päämäärä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Tieteellisesti kestävien johtopäätösten teossa laadullisen aineiston pohjalta avainasemassa on systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. (Puusa 2011, 116- 117.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään reliabiliteetin sijaan ideaa siirrettävyydestä: voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossain toisessa ympäristössä tai tutkittaessa ilmiötä uudelleen (Aaltio ja Puusa 2011, 156). Perttula (1995b, 43- 44) esittää yhdeksän kriteeriä, joilla tajunnallisiin merkityssuhteisiin kohdistuvien laadullisten tutkimusten luotettavuutta voidaan arvioida. Ensimmäinen kriteeri on tutkimusprosessin johdonmukaisuus. Aaltion ja Puusan (2011, 15) mukaan tutkijan pitää perustella, miten hän on päätenyt tulkintoihinsa, jolloin käytettyjen metodien kuvaus ja jäljitettävyyys lisää luotettavuutta. Olen pyrkinyt osoittamaan tutkimuksen eri osien loogisen yhteyden toisiinsa. Toinen kriteeri on tutkimusprosessin reflektointi ja sen kuvaus. Olen pyrkinyt tähän perustelemalla tutkimukselliset valintani tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Kolmas kriteeri on tutkimusprosessin aineistolähtöisyys. Tämä näkyy tutkimuksessa siten, että tutkimusprosessi on edennyt aineiston ehdoilla. Neljäs kriteeri on tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus, jolla

voidaan viitata sekä ihmisen ulkopuolisen todellisuuden kokonaisuuteen että koettuun maailmaan, eli tajunnan sisällölliseen kokonaisuuteen. Tämän tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa tutkimustilanteeseen ja toisen ihmisen koetun maailman kokonaisuuteen. Tästä syystä olen pyrkinyt säilyttämään yksilökohtaisuuden tutkimusprosessissa niin kauan kuin se on ollut mahdollista. Viides kriteeri on tavoiteltavan tiedon laatu. Rauhala (1998, 115) esittää, että kuvattuja persoonia voidaan tyypitellä eri perustein sen jälkeen, kun persoonat on tutkittu ja kuvattu omassa ainutkertaisuudessaan. Tutkimusprosessin avulla olen pyrkinyt saavuttamaan kielellisesti ilmaistua persoonakohtaista, käsitteellistä sekä essentiaalista yleistä tietoa. Kuudentena kriteerinä Perttula pitää metodien yhdistämistä. Metodien yhdistäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, jos ontologinen analyysi osoittaa ilmiön paljastuvan vain tutkimusmenetelmien yhdistelmällä. Tässä tutkimuksessa on käytetty triangulaatiota ilmiön tavoittamiseksi. Seitsemäs kriteeri on tutkijayhteistyö, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta, kun se lisää tutkimuksellisten menettelyjen systemaattisuutta ja ankaruutta. Tämä tutkimus on toteutettu yhden tutkijan toimesta kuitenkin hyödyntäen ilmiön aiempaa tutkimusta ja verraten tuloksia aiempiin tutkimuksiin. Perttula (1995b, 43) esittää, että Giorgin (1993) mukaan usean ihmisen käsitys ei sinällään ole yhden ihmisen käsitystä luotettavampi. Myöskään yksittäinen tutkimustulos ei muutu automaattisesti epäluotettavaksi, vaikka toiset tutkimukset eivät sitä vahvistaisi. Luotettavuutta arvioitaessa kyse on tutkimuksen tulosten ja kokonaisuuden uskottavuudesta (Puusa ja Kuittinen 2011, 170). Luotettavana pidettävä tieto saadaan ontologisesti relevanttien ja systemaattisesti ankarien tutkimuksellisten menettelyjen tuloksena, johon tässä tutkimuksessa on pyritty. Kahdeksas kriteeri on tutkimustyön subjektiivisuus. Olen tajunnallisena olentona oman tutkimustyöni subjekti, mikä näkyy tässä tutkielmassa oman toiminnan reflektointina, analysointina ja raportointina tutkimuksen eri vaiheissa. Aaltio ja Puusa (2011, 154) korostavat, että tutkijan subjektiivisuus ja reflektiivisuus on tuotava näkyviksi osiksi tutkimusta luotettavuuden arvioinnin kannalta. Sisäisen validiteetin huomioonottaminen merkitsee päättelyketjun läpivalaisua fenomenologisessa tutkimuksessa (Aaltio ja Puusa, 2011, 155). Viimeinen kriteeri on tutkijan vastuullisuus. Olen toiminut systemaattisesti ja noudattanut tutkijan etiikkaa. Koska rajatun pituisessa tutkielmassa ei ole mahdollista välittää kaikkia tutkimuksellisia yksityiskohtia, voin viime kädessä ainoastaan itse tutkijana taata tutkimuksen luotettavuuden. (ks. Perttula 1995b, 43- 44.)



## 5. Tulokset

### **5.1. Työntekijöiden yhteiset kokemukset muutoksista ja niiden johtamisesta**

Tutkimuksen kohteena olleiden sosiaali- ja terveydenhuoltolan käytännön työntekijöiden työssä on tapahtunut erittäin paljon muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana. Muutoksia on ollut sekä toimintaympäristössä kaupungin siirryttyä tilaaja-tuottajamalliin, organisaatiotasolla, yksikkötasolla ja henkilökohtaisella tasolla työn sisällöissä. Esimies on voinut vaihtua useain otteeseen ja muutoksia on ollut myös työajoissa, työtiloissa ja asiakasrakenteessa. Osa muutoksista on lähtenyt työntekijän omasta halusta kehittyä, mutta suurin osa muutoksista on lähtenyt toimintaympäristön muutoksiin liittyvistä muutospainesta. Muutokset vaikuttavat monin tavoin hänen työhönsä ja elämäänsä. Aluksi esitetään kaikkia haastateltuja koskeva *yhteinen merkitysverkosto*.

Sosiaali- ja terveydenhuoltolan käytännön työntekijällä on halu kehittää omaa työtään ja hän suhtautuu muutoksiin periaatteessa myönteisesti. Omasta halusta tapahtuneet muutokset ovat olleet palkitsevia, mutta kokemukset organisaation tarpeista lähteneistä työssä tapahtuneista muutoksista pääasiassa kielteisiä. Tyytymättömyys ja vastustaminen liittyvät sekä tapaan johtaa muutoksia että vaikeuteen mieltää muutoksen tarvetta tai päämäärää. Hän tulkitsee muutoskontekstia hallitsemattomana: kenelläkään organisaatiossa ei ole selkeää suuntaa tai päämäärää. Työntekijä on turhautunut siihen, että häntä ei kuunnella tai kuulla muutosvaiheissa. Oma ja esimiehen rooli on muuttunut ja tästä seuraa ristiriitoja ja ongelmien henkilöitymistä. Muutoksen johtamista leimaa turvallisen ja tukevan johtajuuden riittämättömyys. Annettuja lupauksia ei pidetä ja tämä aiheuttaa epäluottamusta. Hän tarvitsee tukea esimieheltä, eikä halua olla täysin itseohjautuvassa työryhmässä. Hän toivoo suurempaa kontaktia organisaation ylimpään johtoon. Johdon osuus on jäänyt irralliseksi ja vuorovaikutus ei tunnu aina mahdolliselta, joskin viime aikoina tässä suhteessa on tullut parannusta tilanteeseen.

Hänellä on positiivisia kokemuksia muutoksista, joihin hän on voinut itse vaikuttaa. Virheistä on opittu ja viimeaikaiset muutokset ovat menneet parempaan suuntaan. Vuorovaikutuksen kautta koko työyhteisö tavoittaa yhteisen jaetun todellisuuden nykyhetkessä. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavina keskeisiä tekijöitä ovat yhteinen jaettu visio ja ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta, koko työyhteisön osallistaminen sekä mahdollisuus vaikuttaa oman aseman ja työn sisältöön. Luottamus

organisaation johtoa kohtaan edellyttää selkeitä struktuureja, avoimuutta sekä oikeudenmukaiseksi koettuja toimintatapoja. Luottamus esimiestä kohtaan syntyy, kun tapahtuvasta muutosprosessista on lupa puhua, olla eri mieltä ja tuoda esiin huolenaiheitaan ilman että esimies loukkaantuu tästä.

## **5.2. Kaksi erilaista tyyppiä: rauhanrakastaja ja visionääri**

Neljä haastateltavaa viidestä kuvasi tutkittavaa ilmiötä eli työntekijän omaa kokemusta työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta varsin yhtenevästi. Edellä esitetty kaikkia koskeva merkitysverkosto täydentyy tämän työntekijäryhmän kokemusta kuvaavalla *rauhanrakastajan merkitysverkostolla*. Rauhanrakastajalla ei ole käsitystä, miksi toimintaa ylipäätään pitää muuttaa, mihin muutoksella pyritään ja mikä on tavoiteltava tila tulevaisuudessa. Muutos näyttäytyy kaoottisena sekasortona, jota kukaan ei pysty pysäyttämään. Hän ei ole saanut tai pystynyt omasta tunnetilasta johtuen ottamaan vastaan annettua informaatiota. Äkilliset suunnanmuutokset ovat hämmentäviä: päätöksiä muutetaan edestakaisin tai työntekijöiden vastustuksesta johtuen on palattu entiseen käytäntöön. Pällekkäiset muutokset saavat aikaan muutosväsymystä. Rauhanrakastaja ahdistuu muutoksen nopeudesta ja linjattomuudesta. Muutosaikataulut ovat hänelle liian kireitä. Hän miettii paljon eri yksityiskohtia ja niiden sujumista käytännön hoitotyössä. Muutoksen on liittynyt psyykkisiä trauma-stressi- tai masennusoireita. Hän ei voi vaikuttaa riittävästi omaan asemaansa muutoksessa, vaan hänet on sijoitettu uuteen yksikköön tai tehtävään joko ilman keskustelua, todellisia vaihtoehtoja tai riittävä harkinta-aikaa. Omien toiveiden sivuuttaminen ja epäoikeudenmukainen kohtelu on ollut psyykkistä turvallisuutta uhkaava traumaattinen kokemus ja saanut aikaan työntekijän vetäytymisen, vajoamisen regressioon, vuosia kestävän vihan ja loukkaantumisen tunteen sekä halun lähteä organisaatiosta. Hänen työkykynsä ja ammatillinen kompetenssinsa on laskenut muutosprosessin aikana. Hän on erittäin vastuullinen ja tuntee voimakasta tarpeettomuuden tunnetta tai syyllisyyttä, kun muutos ei kovasta yrittämisestä huolimatta onnistu. Työyhteisön henkilökemioilla on hänelle merkitystä ja niiden puute aiheuttaa stressiä. Työyhteisön ristiriidat näyttäytyvät provosointina ja provosoitumisena, muutoksen vastustamisena, vaikeutena sopia käytännön asioista, arvovaltataisteluna ja henkilökohtaisina loukkaantumisina tai vaihtoehtoisesti vastuun välttelynä, passiivisena vastarintana ja asioista vaikenemisena. Esimiehen tapa reagoida työntekijöiden huolenaiheisiin koetaan esteeksi niistä puhumiselle. Työntekijöitä ja

heidän osaamistaan ei arvosteta, mikä näkyy kohtaamattomuutena ja henkilöstönäkökulman sivuuttamisena. Asiakastyö pitää hänet kiinni työssä ja hänen on vaikea hyväksyä muutoksia, jotka sotivat asiakkaan tarpeita ja hänen omia arvojaan vastaan.

Kun uudet asiat tulevat pieninä paloina ajan kanssa asia kerrallaan, hänen on helpompi omaksua ne ja muodostaa kokonaiskuva uudesta työmuodosta. Onnistuneissa muutkokokemuksissa yhteistä perustaa on luotu koko työryhmän, asiantuntijaroolissa toimivien ja organisaation johdon kesken ennen toiminnan aloitusta. Työntekijät ovat osallistuneet aktiivisesti prosessiin, tuoneet siihen omia ideoitaan, huolenaiheitaan ja havaintojaan ja heillä on ollut lupa reflektoida tunteita. Työntekijöitä on koulutettu ja konkreettisia käytännön asioita on harjoiteltu. Hänellä on erilaisia selviytymisstrategioita, jotka ovat auttaneet muutosprosessin aikana. Organisaatiossa tapahtuneet lukuisat muutokset ovat myös sopeutumista edistävä asia, koska hän on jo tottunut jatkuvaan muutokseen.

Yksi haastatteluista erosi selkeästi muusta aineistosta ja kaikkia koskeva merkitysverkosto täydentyy tätä kokemusta kuvaavalla *visionäärin merkitysverkostolla*. Visionäärin kokemus eroaa rauhanrakastajan kokemuksesta ennen kaikkea erilaisena suhtautumisena muutoksen tarpeeseen, toteutukseen, aikatauluttamiseen ja erilaisena suhteena lähiesimieheen. Visionääri on valmis siirtymään työssään uuteen vaiheeseen. Hän näkee muutokset väistämättömänä ja hyvänä asiana organisaation kehityksen kannalta. Työryhmässä muutoksesta keskustellaan koko työyhteisön kesken ja hänen työryhmäroolinsa on olla ”totuuden torvi”, joka ottaa vaikeatkin asiat puheeksi. Tyytymättömyyden taustalla on päinvastainen tilanne kuin rauhanrakastajalla: visionääri näkee muutostarpeen ja on valmis kehittämään toimintaa, mutta turhautuu hitaasti lämpenevän, muutoksia jarruttavan, yksityiskohtiin keskittyvän ja varovaisesti toimivan esimiehensä tapaan johtaa muutosta. Visionääri pitkästyy ja ärsyyntyy, kun muutosprosessi etenee maltilla, yksityiskohtia pohditaan pitkään, keskustelua käydään keskustelun vuoksi ja päätöksenteossa viivytellään. Epäluottamus esimiehen kykyyn tai ärsyyntyminen tämän tapaan hoitaa asioita sekä työn- ja vastuunjaon epäselvyydet johtavat esimiehelle ohittamiseen, jolloin työntekijä ottaa esimiehelle kuuluvaa vastuuta. Tapa toimia näin ei tunnu kuitenkaan oikealta ja saa aikaan lojaliteettiristiriidan. Visionäärille on tärkeää esimiehen ammattitaito ja osaaminen, ja hän kaipaa jäməkämpää johtajuutta muutokseen. Hän odottaa esimiehiltä innostavaa, kannustavaa, inspiroivaa ja eteenpäin vievää johtajuutta.

## **6. Merkitysverkostojen tulkintaa**

### **6.1. Tulkinnalliset lähtökohdat**

Tässä luvussa tulkitaan sekä kaikille yhteistä ja että kahta toisistaan eroavaa, rauhanrakastajan ja visionäärin, merkitysverkostoa sekä suhteessa muutosjohtamiskirjallisuuteen että psykodynaamiseen persoonallisuuspsykologiaan. Merkitysverkostojen tulkinnassa on sovellettu Latomaan (2000, 2005) esittämää syvärakenteen rekonstruktiota sekä Juden - Tupakan (2007, 84) sovellusta Spiegelbergin (1982) mallista, jonka mukaan analyysin viimeisessä vaiheessa pyritään tuottamaan ilmiöstä uusi, aito, tiedostava intuitio, analyysi ja kuvaus. Tämä aloittaa uuden kierroksen hermeneuttisessa kehässä, josta siirrytään syvämerkitysten ymmärtämiseen ja tulkintaan. (Juden - Tupakka 2007, 83- 84.) Perttulan (1995a, 1995b) mukaan fenomenologisella analyysillä voidaan kuvata tajunnallisia ilmiöitä, mutta Juden-Tupakka (2007) lisää tutkimuskohteeksi tajunnallisuuden lisäksi sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen liittyvät ilmiöt. Vastausta haetaan molempiin tutkimuskysymyksiin peilaten samalla kokemuksia kirjallisuuteen: miten sosiaali- terveydenhuoltoalan työntekijät kokevat työssä tapahtuneet muutokset ja niiden johtamisen, miten haasteltavien persoonallisuuden ulottuvuudet näkyvät aineistossa ja mitä tulkintoja tästä nousee suhteessa muutokokemuksiin.

### **6.2. Rauhanrakastajan ja visionäärin persoonallisuusprofiilit**

Persoonallisuuden ulottuvuuksilla (Taulukko 1) tarkoitetaan energian suuntaa, havainnointityyliä, päätöksentekotapaa ja elämäntyyliä kuvaavia preferenssipareja. Vaikka jokaisella on kyky käyttää molempia ulottuvuuksia, parin toisen ulottuvuuden käyttö on usein luontaisempaa, ja tätä kutsutaan preferenssiksi. Neljä kokemusta viidestä muodostaa rauhanrakastajan merkitysverkoston ja yksi kokemus muodostaa visionäärin merkitysverkoston. Tulkinnan helpottamiseksi esitellään aluksi tutkimusaineistosta nousseet rauhanrakastajan ja visionäärin persoonallisuusprofiilit (Taulukko 2). Rauhanrakastajan merkitysverkoston muodostaneet neljä työntekijää edustavat Nybergin (2012) aineiston kolmea terveydenhuolto- ja sosiaalialan työntekijöiden yleisintä persoonallisuustyyppiä ISFJ, ESFJ ja ISFP. Heitä yhdistäviä persoonallisuuden ulottuvuuksia ovat tosiasiallinen havainnointityyli (S) sekä tunteva päätöksentekotapa (F). Muissa persoonallisuuden ulottuvuuksissa on sekä yhtäläisyyksiä että eroavuuksia: kolme työntekijöistä on energian suuntautumiseltaan introverteja ja yksi ekstravertti. Elämäntavaltaan kolme heistä edustaa järjestelmällistä ja yksi spontaania preferenssiä.

Yksi haastateltava, jonka kokemusten pohjalta muodostuu visionäärin merkitysverkosto, edustaa Nybergin (2012, 16) aineiston neljänneksi yleisintä hoitajatyyppeä tyyppiä INFJ. INFJ on energian suuntautumiseltaan introvertti, elämäntavaltaan järjestelmällinen ja päätöksentekotavaltaan tunteva. Nämä kaikki ominaisuudet ovat yhteisiä useimpien muidenkin haasteltavien kanssa. Muista haasteltavista eroava persoonallisuuden ulottuvuus on intuitiivinen havainnointityyli.

<b>Preferenssi</b>	<b>Ulottuvuus</b>	<b>Ulottuvuus</b>
<b>Energian suunta</b>	<b>Ekstravertti</b> (mielenkiinto kohdistuu ensisijaisesti ulkoiseen maailmaan, saa energiaa sosiaalisista suhteista)	<b>Introvertti</b> (mielenkiinto kohdistuu ensisijaisesti sisäiseen maailmaan, tarvitsee yksinoloa ladatakseen akkujaan)
<b>Havainnointityyli</b>	<b>Tosiasiallinen</b> (havainnoi kaikilla aisteillaan ja hahmottaa kokonaisuuksia konkreetian ja yksityiskohtien kautta )	<b>Intuitiivinen</b> (hahmottaa suuria kokonaisuuksia ja tulevaisuuden visioita intuitiivisesti)
<b>Päätöksentekotapa</b>	<b>Tunteva</b> (perustuu arvoihin ja päätösten vaikutuksiin ihmisiin)	<b>Ajatteleva</b> (perustuu loogisen ajatteluun ja faktoihin)
<b>Elämäntyyli</b>	<b>Järjestelmällinen</b> (pitää järjestyksestä ja aikatauluista sekä haluaa saada asiat päätökseen)	<b>Spontaani</b> (joustava, avoin ja mukautuvainen, pitää vaihtelusta ja liikkumavarasta )

**Taulukko 1: Persoonallisuuden ulottuvuudet**

Ominaisuus	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3	Haastateltava 4	Haastateltava 5
Energian suunta	introvertti	introvertti	introvertti	ekstravertti	introvertti
Havainnointitapa	tosiasiallinen	tosiasiallinen	tosiasiallinen	tosiasiallinen	intuitiivinen
Päätöksentekotyyli	tunteva	tunteva	tunteva	tunteva	tunteva
Elämäntapa	järjestelmällinen	järjestelmällinen	spontaani	järjestelmällinen	järjestelmällinen
Persoonallisuustyyppi	ISFJ	ISFJ	ISFP	ESFJ	INFJ
Kognitiivinen tyyli	tosiasiallinen -tunteva (SF)	tosiasiallinen -tunteva (SF)	tosiasiallinen -tunteva (SF)	tosiasiallinen -tunteva (SF)	intuitiivinen -tunteva (NF)
Merkitysverkosto	Rauhanrakastaja	Rauhanrakastaja	Rauhanrakastaja	Rauhanrakastaja	Visionääri

**Taulukko 2: Haastateltavien preferenssit, kognitiiviset tyylit ja merkitysverkostot**

Tuloksia tarkastellaan keskittyen *merkitysverkostojen erilaisuuteen liittyvään tosiasialliseen ja intuitiiviseen havainnointityyliin* sekä kaikille yhteiseen *tuntevaan päätöksentekotapaan*. Rauhanrakastaja käyttää ensisijaisesti tosiasiallista havainnointityyliä, jolloin kokonaisuus hahmottuu yksityiskohtien, osien ja konkretian kautta. Tosiasialliset havainnoivat maailmaa viiden aistin avulla, ovat tiukasti kiinni nykyhetkessä ja pitävät vakiintuneesta tavasta tehdä asioita. Tämän tyyppin vahvuuksia ovat käytännöllisyys, vastuullisuus, järjestelmällisyys ja hyvä muisti. (Myers ja Myers 1993, 2-3.) Tosiasialliset ihmiset menestyvät tuotannollisissa tehtävissä, kykenevät organisoimaan työtehtäviä ja sietävät hyvin rutiineja. Työtilanteissa tätä havainnointityyliä preferoivat alaiset pyytävät ohjeita “askel kerrallaan”, kysyvät “mitä” ja “kuinka”, käyttävät tarkkoja kuvauksia sekä odottavat esimiehiltä selvästi määriteltyjä toimenkuvia ja ohjeita (Hautala 2005, 26- 27, 80; Routamaa ja Hautala

2009, 55- 57; Brandt 2011, 20- 21), joka ei useinkaan muutostilanteessa toteudu.

Intuitiivinen visionääri luonnehtii omaa havainnointityyliä kokonaisuuksia helposti hahmottavaksi ja visioita alitajuisesti oivaltavaksi, kuvaten näkevänsä toiminnan tuloksen, vaikka hänellä ei olisikaan vielä käsitystä siitä, miten tulokseen päästään. Hän tarttuu uusiin ideoihin ja mahdollisuuksiin rohkeasti sekä nauttii, kun on monta rautaa tulella. Kuvaus vastaa kirjallisuudessa esitettyjä väitteitä, joiden mukaan intuitiivinen ihminen etsii kokonaiskuvausta, huomaa malleja ja yleistyksiä, suuntautuu tulevaisuuteen, antaa ajatusten ohjata aisteja ja käyttää intuitiotaan saaden “ideoita tyhjästä” (Myers & Myers 1993, 2-3). Työtilanteessa intuitiiviset kysyvät toiminnan tarkoitusta, “miksi” ja etsivät mahdollisuuksia sekä painottavat johtajan oikeudenmukaisuutta kaivaten tosiasiallisia vähemmän selkeästi määriteltyjä ohjeita ja toimenkuvia (Hautala 2005, 26- 27, 80; Routamaa ja Hautala 2009, 35; Brandt 2011, 20 -21.) Visionäärin kuvaus itsestään vastaa hyvin näkemystä kognitiivisesta NF-tyylistä, joka muodostuu intuitiivisesta havainnointityylistä ja tuntevasta päätöksentekotavasta. Idealistinen NF luottaa intuitioon havainnoissaan ja keskittyy uusiin mahdollisuuksiin ja ideoihin, jotka tulevat alitajuisen prosessin tuloksena (Myers ja Myers 1993, 5-6.). Hautalan (2005, 80) mukaan vapautta ja itsenäisyyttä arvostava NF-tyyliä edustava alainen odottaa muita enemmän epämuodollista kaverisuhdetta esimieheen ja arvostaa esimiehen tasapuolisuutta, ihmisläheisyyttä, rehellisyyttä, luottamusta ja ammattitaitoa. Näistä ominaisuuksista visionääri ilmaisee ainakin halua itsenäiseen työskentelyyn ja vapauteen, sekä korostaa esimiehen ammattitaidon, esimieskoulutuksen, vastuun kantamisen sekä kokonaisuuden hahmottamisen merkitystä.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet työntekijät, kuten Nybergin (2012, 21) aineiston mukaan jopa yli 90 % hoitotyöntekijöistä, edustavat päätöksentekotavaltaan tuntevaa F-tyyppiä. Tuntevaan päätöksentekotapaan liittyviä ominaisuuksia ovat muun muassa sekä omien että toisten inhimillisten arvojen ja motiivien arvioiminen sekä kiinnostus siihen miten päätökset vaikuttavat työn tai idean takana olevaan ihmiseen (Myers ja Myers 1993, 3). Tunteva työntekijä odottaa saavansa esimieheltään empaattista ja inhimillistä tukea ja ohjausta. (Hautala 2005, 79).

### **6.3. Osallisuuden merkitys ja havainnointityylin huomiointi muutoksessa**

Tämä tutkimus osoittaa, että muutostilanteisiin liittyvä tyytymättömyys ja vastustaminen eivät liity itse muutokseen, vaan tapaan, jolla muutosta johdetaan, sekä

vaikeuteen mieltää muutoksen tarvetta tai päämäärää. On ilmeistä, että työyhteisöllä ei ole yhteistä jaettua visiota. Havainnot tukevat kirjallisuudessa esitettyjä väitteitä siitä, että tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen estää tavoitteiden saavuttamisen (Kotter 1996, 4-5). Monet muutoshankkeet kariutuvat, koska yksilöiden mielekkyyssperiaate laiminlyödään, muutoksen hyödyllisyys ja tarkoituksenmukaisuus jää henkilöstölle epäselväksi ja heidän itsemääräämisoikeutensa on uhattuna (Järvinen 2011, 19- 25 ). Suominen (2011) esittää, että henkilöstön heikko sitoutuminen organisaation tavoitteisiin, työuupumus, stressi ja työssä viihtymättömyys voidaan nähdä johtamisen ongelmana: muutosta ja oppimista ei ole ilmeisesti osattu johtaa oikealla tavalla. Voidakseen kokea toiminnan mielekkääksi työntekijät tarvitsevat ymmärryksen, miksi muutos on tapahtumassa. Tämän tutkimuksen mukaan sekä osallisuuden puute että persoonallisuusdynamiikan vaikutus hahmottamiseen, viestintään ja aikataulutukseen voidaan tulkita esteeksi tämän toteutumiselle.

### **6.3.1 Osallisuus ja yhteinen ymmärrys**

Työntekijät odottavat koko työyhteisön osallistavaa johtamista koko muutosprosessin ajan sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan asemaan ja työn sisältöön. Tämä ei kuitenkaan useimmiten toteudu. Vaikka työntekijät osallistuvat muutokseen, osallistuminen on läsnäoloa johdon määrittelemässä tilanteessa ilman todellista vaikuttamisen mahdollisuutta. Osallisuus on enemmän kuin osallistumista: se on ennakoivaa, tulevaisuuteen katsovaa ja kokonaisvaltaista (Sirviö 2010, 39- 40) sekä syntyy tasaveroisen toimijuuden, osallistumisen ja vaikuttamisen kautta (Laitila 2010, 138; Kettunen ja Kivinen 2012). Osallisuus muodostuu tuen, arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden kokemuksista ja tarkoittaa kunkin asiantuntijuuden hyväksymistä, huomioimista ja hyödyntämistä (Laitila 2010, 138). Osallisuuden edellytyksenä on riittävän tiedon saanti päätöksenteon pohjaksi (Laitila 2010, 165). Kun valmiit suunnitelmat tuodaan työryhmätasolle toteuttamisvaiheessa, ongelmaksi muodostuu yhteisen ymmärryksen puute sekä johdon ja henkilöstön sekä tiedollinen että tunnetason eritahtisuus muutosprosessissa (ks. Stenvall ja Virtanen 2007, 52). Kun muutosjohtaminen epäonnistuu, työyhteisö hajoaa, ja jokainen elää omassa erillisessä todellisuudessaan.

Onnistuneissa muutoskokemuksissa on keskeistä vuorovaikutuksen kautta saavutettu koko työyhteisöä koskeva yhteinen jaettu todellisuus, visio ja ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Osallisuuden merkitys on todettu myös



johtamiskirjallisuudessa. Aiempien tutkimusten (Laschinger, Wong & Grau 2013, Wong, Laschinger & Cummings 2010, Hall 2007, Maceri 2006, Mrayyan 2004) mukaan osallistava johtaminen voimaannuttaa hoitoyhteisöjä, lisää työhön sitoutumista, luottamusta johtajuuteen, työtyytyväisyyttä, kokemusta työn hallinnasta, työnimua, avoimempaa viestintää ja konfliktien ratkaisua. Osallistamista painottavan transformatiivisen eli yhteisöllisen johtamisen (Burns 1978) on todettu olevan tehokasta, motivoivaa, työhyvinvointia lisäävää, alaisten yksilöllisyyttä ja tarpeita kunnioittavaa sekä yhteisiä arvoja ja tavoitteita vahvistavaa (mm. Gromov ja Brandt 2011; Arnild, Turner, Barling, Kelloway ja Mckee 2007; Bono, Foldes, Vinston ja Muros 2007; Wofford, Whittington ja Goodwin 2001; Masi & Cooke 2000).

### **6.3.2. Havainnointityyli ja kokonaisuuden hahmottaminen**

Kun vaikeutta hahmottaa muutoksen tarkoitusta tulkitaan persoonallisuuden ulottuvuuksien näkökulmasta, huomio kiinnittyy ensimmäiseksi rauhanrakastajan ja visionäärin olennaisimpaan eroon: havainnointityyliä kuvaavaan preferenssipariin tosiasiallinen - intuitiivinen. Rauhanrakastajan muutoskokemuksessa korostuu vaikeus hahmottaa kokonaisuutta, muutoksen päämäärää ja merkitystä sekä kokemus muutoksesta kaoottisena ja hallitsemattomana sekasortona, joiden voidaan tulkita liittyvän tosiasialliseen havainnointityyliin. Kun tosiasiallisen työntekijä keskittyy yksityiskohtiin ja järjestelmälliseen etenemiseen, hänellä voi olla vaikeuksia nähdä samanaikaisesti asioiden kokonaisuuksia tai ratkaista abstrakteja ongelmia, kuten rauhanrakastajan kokemuksesta käy ilmi. Intuitiivista havainnointityyliä edustavan visionäärin tapa hahmottaa kokonaisuutta vaikuttaa olevan erilainen tuoden kuitenkin omat haasteensa muutoksen johtamiseen. Päinvastoin kuin rauhanrakastajalle visionäärille yksityiskohtiin huomiota kiinnittävän, konkreettisen, asia kerrallaan etenevän ja varovaisen esimiehen tapa toimia on tuskastuttava, ja visionääri turhautuu tämän tapaan johtaa muutosta. Koska NF-tyyli ei itse juurikaan kaipaa raameja ja ohjeita, hänen voi olla vaikea ymmärtää niiden merkitystä tosiasialliselle ja tuntevalle SF-tyylille, ja tästä saattaa seurata yhteistyöongelmia (ks. Hautala 2005, 80).

Työntekijän ja esimiehen erilaisuus näyttääkin olevan haaste, joka voi johtaa vaikeuteen mieltää muutoksen päämäärää ja kokemukseen muutoskontekstin hallitsemattomuudesta. Tosiasiallinen työntekijä, joka ei hahmota kokonaisuutta, uskoo saman koskevan myös esimiestään ja organisaation johtoa. Samoin intuitiivinen työntekijä kokee, että havainnointityyliltään erilainen esimies ei hahmota kokonaisuutta.

Kokemuksen muutoskontekstin hallitsemattomuudesta voi tulkita joko todelliseksi tai mielen sisäiseksi. Yksi mahdollisuus on, että muutoksella ei ole selkeää suuntaa tai päämäärää. Toinen mahdollisuus on, että työntekijä projisoi omaa hämmennystään johdon ominaisuudeksi. Hämmennys voi muuttua projektiivisen identifikaation myötä itseään toteuttavaksi ennusteeksi, jos esimies samaistuu työryhmän intensiiviseen ja voimakkaaseen tunnetilaan ja menettää samalla oman kykynsä ja funktionsa (Muurinen 2010). Esimiehen tulisikin Järvisen (2011, 44) mukaan tiedostaa, millaisissa ryhmätilanteissa heidän oma harkintakykynsä heikkenee ja ryhmässä vallitsevat tunnelmat tempaisevat mukaansa.

### **6.3.3. Havainnointityylin huomiointi viestinnässä**

Havainnointityylillä voidaan tulkita olevan vaikutusta myös kokemukseen tiedon saannista ja muutoksen aikataulutuksesta. Työntekijöiden ja esimiesten erilainen havainnointityyli voi osittain selittää muutoskokemuksissa kuvattua tiedon saannin puutteellisuutta. Kun havainnointityyliin liittyy tunteva päätöksentekotapa ja siihen liittyvät voimakkaat tunnereaktiot, tarkkaavaisuus, muisti ja päätöksenteko vaikeutuvat entisestään (vrt. Nummenmaa 2010, 129). Keskinäinen kommunikaatio voi takuta pahasti ja vision välittäminen epäonnistua toisen puhuessa niin sanotusti aidasta ja toisen aidanseipästä. Kokonaisuuksia helposti hahmottava intuitiivinen esimies voi puhua yleistäen eikä pysty ymmärtämään alaisen huolta yksityiskohdista tai kuvaamaan kokonaisuutta niiden kautta. Samoin tosiasiallinen esimies voi kuvata tulevaisuutta yksityiskohtien kautta tavalla, jota intuitiivisen alaisen voi olla vaikea hahmottaa.

Aula (2000, 239) pitää viestintää inhimillisen vuorovaikutuksen perustana ja prosessina, jossa ihmiset yhdessä luovat, ylläpitävät ja muokkaavat merkityksiä. Stenvall ja Virtanen (2007, 61) korostavat, että muutoksessa käytettävä kieli onkin ratkaisevassa asemassa, kun pohditaan muutoksen onnistumisen osatekijöitä. Viestinnällä on myös erityisen suuri merkitys luottamuksen rakentumisen kannalta (esim. Taskinen 2005, 192; Stenvall ym. 2007; 74 Vakkala 2012, 164). Vaikka heterogeeninen ryhmä löytää innovatiivisempia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin, ryhmän voi olla vaikeampi ymmärtää toinen toisiaan, koska tapa kommunikoida ja ymmärtää poikkeaa toisistaan (Robinson ja Dechant 2005, 234). Ihmiskeskeinen muutosjohtaminen ja viestiminen tarkoittavat sitä, että muutos täytyy konkretisoida tosiasiallisille työntekijöille myös käytännön tasolla: miten tämä vaikuttaa juuri minun työtehtäviini ja elämäni? Muutosta johdettaessa tulee puhua suurten linjojen lisäksi myös työntekijöille tärkeistä, juuri heidän arkeaan ja työtään koskevista asioista.

Intuitiivinen työntekijä puolestaan haluaa saada kokonaiskuvan suurista linjoista, vaikka ei jaksakaan välttämättä keskittyä yksityiskohtiin. Esimiehen tulee siis huomioida viestinnässään molemmat tavat. Tämä on sekä haaste että mahdollisuus kehittää entistä tehokkaampia vuorovaikutustaitoja.

#### **6.3.4. Muutoksen aikataulutus ja eritahtisuus**

Kolmas haaste, jonka voi tulkita liittyvän persoonallisuuseroihin, on erilainen aikataulutus. Rauhanrakastaja ahdistuu muutoksen nopeudesta ja tempoilevuudesta. Hän toivoo, että äkkikäännösten sijaan organisaatiota kehitetään pitkäjänteisesti ja aiemmin tehtyjä muutoksia arvioidaan, jolloin jatkuva kehittämisprosessi etenee verkkaisemmin ja luonnollisesti. Rauhanrakastajan kokemuksesta ilmenee, että muutosprosesseihin liittyvät monimutkaiset tilanteet, uusien työtapojen käyttöön otto ja mahdollisuuksiin keskittyminen stressaavat rutiineista nauttivaa tosiasiallista työntekijää intuitiivista enemmän, kuten persoonallisuustyyppikirjallisuudessa todetaan (mm. Brandt 2011, 20- 21). Intuitiivisen esimiehen, joka ei pidä rutiineista, ja joka nauttii uuden oppimisesta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista, voi olla vaikeaa ymmärtää tätä ja antaa riittävästi aikaa muutosprosessille. Muutokset, jotka on toteutettu vaiheittain ja hitaammalla tempolla ovat selkeästi mielekkäämpiä, innostavampia ja helpompia tosiasiasialliselle rauhanrakastajalle. Intuitiiviselle visionäärille muutosaikataulut ovat sen sijaan liian hitaita ja hän tuskastuu “käsien päällä istumiseen” ja “asioista puhumiseen puhumisen ilosta”. Tämä on haaste muutosjohtamiselle: erilaisuus tulisi huomioida myös muutosta aikataulutettassa.

#### **6.4. Muutosstressi, arvot ja tuntevan yhteisön vuorovaikutus**

Rauhanrakastajalla on selviä trauma-, stressi- tai masennusoireita muutosprosessin aikana. Johtajuuden puute, työyhteisön ristiriidat ja henkilökemioiden puute on erittäin stressaavaa. Hänen on myös vaikea hyväksyä muutoksia, jotka sotivat asiakkaan tarpeita ja hänen omia henkilökohtaisia arvojaan vastaan. Myös näillä tekijöillä voidaan tulkita olevan yhteyksiä rauhanrakastajan tosiasiasiallisesta havainnointityylistä ja tuntevasta päätöksentekotavasta muodostuvaan kognitiiviseen tyyliin, jota kutsutaan nimellä SF (sensing- feeling). Hautalan (2005, 71- 84) mukaan sympaattinen SF odottaa esimiehiltä ohjausta ja keskustelua - ja toisin kuin muilla kognitiivisilla tyyleillä - raamit ja ohjeet ovat tavoitteita ja visioita tärkeämpiä, kuten tässäkin aineistossa todentui. Hoitotyöntekijöiden kokemuksen perusteella tästä seuraa myös

muutosjohtamiseen liittyvä ongelma: vision ollessa epäselvä, motivaatiota muutokseen ei synny, tavoitteiden saavuttaminen on haasteellista ja kompleksinen muutoksen konteksti koetaan kaoottisena. Kokemus muutokseen liittyvästä hallinnan tunteen menetyksestä vastaa aiempia havaintoja, joiden mukaan työssä jaksamiseen liittyy myös olennaisena osana hallinnan ja kompetenssin tunne (Mashlach ja Leiter 1997, 42-44; Suonsivu 2003, 222). Hallinnan tunteen lisäksi psykologisen sopimuksen rikkoontuminen, arvostusriidat, turvallisen johtajuuden puute ja työyhteisön ristiriidat aiheuttavat muutosstressiä. Tunteiden ja arvojen merkitys osana työyhteisön vuorovaikutusta korostuu hoitoyhteisöissä, joissa lähes kaikki - niin työntekijät kuin esimiehetkin - ovat päätöksentekotavaltaan tuntevia (Nyberg 2012, 29; Whitworth 2008, 928).

#### **6.4.1. Traumaattiset kokemukset ja psykologisen sopimuksen rikkoontuminen**

Taskisen (2006, 191) mukaan luottamus oikeudenmukaiseen kohteluun on erityisen keskeistä muutostilanteessa ja esimiehen tulisi arvioida päätösten seurauksia tältä kannalta, kun toimintoja ja työryhmiä yhdistetään. Hutrén (2001, 41) mukaan ammatillisesti kriisiytyneet olivat kokeneet muita enemmän organisaatiomuutoksia, turhautumista työhön, ihmissuhdevaikeuksia työssä sekä kokivat, kuten rauhanrakastaja uhrin roolissaan, muita useammin olevansa avuttomia pitämään puoliaan tai etteivät voi vaikuttaa asioihin. Tutkimuksessa nousivatkin erityisen tuskallisina kokemukset epäoikeudenmukaiseksi koetusta kohtelusta. Työntekijän oman tahdon mitätöiminen on traumaattinen kokemus, johon liittyy psykologisen sopimuksen rikkoutuminen.

Psykologinen sopimus voidaan määritellä vuorovaikutuksellisen vaihtosuhteena (Conway ja Briner 2005, 16) tai esimiehen tai työnantajan sekä alaisen välisessä vuorovaikutuksessa muodostettavana yhteisymmärryksenä, odotuksina ja lupauksina sekä niille annettavina sisäisinä merkityksinä (Vakkala 2012, 158). Psykologisen sopimuksen ero juridisiin sopimuksiin on, että keskinäisen vaihdannan luonne perustuu sopimusten osapuolten käsityksiin eikä kirjallisiin tai yksityiskohtaisiin sopimuksiin. Psykologiset sopimukset sisältävät implisiittisiä, eli sanattomia ja kirjoittamattomia, mutta johonkin sisältyviä tai asiayhteydestä pääteltävissä olevia, lupauksia. Rauhanrakastajalle suurimpia pettymyksiä ovat kokemukset, jotka liittyvät organisaatiossa työntekijän asemaa koskeviin implisiittisiin lupauksiin, jotka eivät todentuneet. Pettymys tämänkaltaisen lupauksen rikkoontumiseen johtaa työntekijän harkintaan lähteä koko organisaatiosta. Tutkimus vahvistaa saman, minkä Taskinen (2006, 180- 181) toteaa: henkilöstön kokemuksia värittää epäoikeudenmukaisuuden

kokemukset koskien voimavarojen jakamista, tiedotuksen sisältöä ja toteutustapoja, henkilöstöä arvostavaa kohtelua sekä mahdollisuuksia osallistua, vaikuttaa ja tulla kuulluksi heitä itseään koskevissa päätöksissä. Psykologiset sopimukset rikkoutuvat usein myös muutostilanteissa (ks. myös Vakkala 2012,198)

#### **6.4.2. Oma jaksaminen ja ristiriidat tuntevassa työyhteisössä**

Suonsivun (1997, 21) mukaan yhtenä syynä hoitotyöntekijöiden masennuksen, uupumuksen ja työtehon vähenemiseen on huono työilmapiiri, keskinäinen kilpailu, kuppikunnat ja kokemus yksin jäämisestä. Rauhanrakastajalla on myös vaikeuksia pitää huolta omasta jaksamisesta ja muutosstressi saa hänet epäilemään omaa ammatillista kyvykkyyttään ja omaa uravalintaansa. Tuntevaa päätöksentekotapaa käyttävä työntekijä on herkkä aistimaan toisten tunteita ja tarpeita, mutta voi unohtaa omat tarpeensa kiinnittäessään huomion muihin ihmisiin. Tämä lisää psyykkistä ylikuormitusta ja uupumista ristiriitatilanteissa. Nymanin (2008, 131) mukaan samat ominaisuudet jotka tekevät ihmisestä soveltuvan hoitoalan tehtäviin eli käytännöllisyys ja empaattisuus, ovat myös riski jaksamisen kannalta.

Rauhanrakastajalle työyhteisön ristiriidat ja henkilökemioiden puute on erittäin stressaavaa. Tämä havainto on yhtenevä kirjallisuudessa esitetyn väitteen kanssa, jonka mukaan tunteva työntekijä pitää harmoniasta, ja kireä ilmapiiri häiritsee hänen työntekeään (Routamaa ja Hautala 2009, 43). Tuntevan päätöksentekotavan hallitsevuus hoitoyhteisöissä näkyy muutostilanteissa koko työryhmän tunnepitoisena reagoitina. Nummenmaan (2010, 38) mukaan tietoiset tunnekokemukset ovat merkkejä siitä, että ympäristössä, kehossa tai mielessä on tapahtunut merkittäviä muutoksia, mihin pitäisi reagoida. Jos tunnetta tai sen viestiä ei noteerata, syntyy useamman tunteen tunnetihentymiä, jotka johtavat tiedostavaan toimintaan (ks. Perttula 2005, 124- 126). Tällä tarkoitetaan sitä, että tunne ei auta sopeutumaan tilanteeseen, kuten sen tarkoitus on, vaan voimakkaat tunnetilat jäävät ikään kuin ”päälle”.

Stressaavassa muutostilanteissa paineen alla eroavuudet usein myös kärjistyvät ja pienetkin konfliktit saavat ryhmäprosessien myötävaikutuksesta suuret mittasuhteet. Ryhmäpsykodynaamisen tulkinnan mukaan ryhmällä on kaksi tehtävää: tietoinen tehtävä toteuttaa perustehtävää ja usein tiedostamaton tehtävä suojautua ryhmää uhkaavalta ahdistukselta tai konfliktitilanteelta. Tuen tarve korostuu eritoten muutosprosessin aikana ryhmän muotoutuessa uudelleen henkilövaihdosten myötä tai ryhmän kokemuksen turvallisuuden järkkyyessä muutosten keskellä. Muutostilanteessa ryhmä on usein kovin riippuvainen esimiehestään, mutta pettyy tämän kyvyttömyyteen

pelastaa ryhmä ahdingosta. Työntekijöiden huoli omasta selviytymisestä ohittaa työnteon ja Bionin (1979, 112-117) kuvaamat perusolettamustilat näkyvät työryhmän liukumisena ”työn maailmasta” ”sisäiseen maailmaan”. Tosiasiat ja perustehtävä unohtuvat ja ryhmän fantasiat, mielikuvat, uskomukset ja ihmissuhteet alkavat ohjata ryhmän käyttäytymistä ja toimintaa. Tätä kuvataan muun muassa muutoksen voimakkaana vastustamisena, vaikeutena sopia käytännön asioista, passiivisena vastarintana sekä rooliristiriitoina, jotka näkyvät työntekijöiden pyrkimyksenä ottaa vastuuta esimiehelle kuuluvista tehtävistä. (vrt. Järvinen 2011, 34-39, Bion 1979, 110-117.)

Sensitiivisyys toisten negatiivisille tunnetiloille selittyy Nummenmaan (2010, 192- 198) mukaan osittain kognitiivisella vinoumalla, jolla tarkoitetaan ahdistuneiden ja masentuneiden henkilöiden taipumusta havaita muita nopeammin ympäristössä olevia uhkia, tulkita tapahtumia negatiivisemmin sekä kiinnittää vähemmän huomiota ympäristön myönteisiin signaaleihin. Tunteet myös tarttuvat: kireä ilmapiiri leviää herkästi työryhmässä ja jaetut tunnekokemukset säätelevät myös aivotoimintoja, joiden on havaittu synkronoituvan koettaessa voimakkaita tunteita. Mielten ja kehojen simulaatio valmistaa kohtaaman toisten havaitsemia uhkia sekä mahdollisuuksia sekä palvelee sosiaalisia tarpeita luoden yhteistä ymmärrystä. Toisen ihmisen tunneilmaisujen havaitseminen saa usein havaitsijassa aikaan vastaavan tunnekokemuksen. (Nummenmaa 2010, 130 ja 144- 145).

### **6.4.3. Esimiehen rooli ja muutosjohtajuuden riittämättömyys**

Vaikka hoitotyöntekijä toivoo osallisuutta, tämä ei tarkoita itseohjautuvuutta. Tarve turvalliseen ja tukevaan johtajuuteen ilmeni jokaisessa haastattelussa. Kokemusta esimiehen tarjoamasta tuesta pidettiin arvokkaana. Työntekijä odottaa myös koko organisaation johdon tiiviimpää osallisuutta ja mahdollisuuksia suoriin kontakteihin suhteessa ylimpään johtoon. Esimiehen ja työyhteisön suhde näyttäytyy kuitenkin ristiriitojen värittämänä ja johtajuus riittämättömänä. Stenvallin ja Virtasen (2007, 85) mukaan vihamielinen vuorovaikutus liittyy usein luottamuspulaan, joka kytkeytyy vuorovaikutukseen sekä rakentuu kokemuksista. Luottamusta heikentää toiminnan epäjohtonmukaisuus ja lupausten pettäminen, kuten aineistossa esiin noussut sovittujen muutosaikataulujen muuttaminen.

Työntekijän kokemus siitä, että esimies ei anna lupaa ihmetellä, olla eri mieltä tai loukkaantuu työntekijälle, on huomionarvoinen. Tökkärin (2012a, 218- 223) mukaan

ihmettelemällä pyritään luomaan mielekkyyttä muutoin käsittämättömiksi koettuihin asioihin ja toisaalta alleviivaamaan sitä, mikä ei ole mielekästä: ihmettely antaa mahdollisuuden katsoa asioita näkökulmista, jotka muuten voivat jäädä huomiotta. Bionin (1959) mukaan esimies voi ottaa vastaan häntä kohtaan suunnattuja projektioita rigidillä, kaavamaisella tavalla kykenemättä ottamaan vastaan ryhmän pelkoa ja turvattomuutta tai joustavasti kyetessään ymmärtämään tunteen ja vastaamaan tarpeeseen säilyttäen oman mielenrauhansa. Esitetty toive kuulluksi tulemisesta pitää sisällään esimiehen merkittävän tehtävän toimia työryhmän tunnekuorman kantajana sekä ongelmien, ristiriitojen ja tunteiden säiliönä: säiliötehtävässä johtaja ottaa vastaan mielipiteitä, kritiikkiä, ehdotuksia ja tunnereaktioita sekä prosessoi, jäsentää ja pyrkii ymmärtämään saamansa informaation ja lopulta palauttaa hankaliksi kokemansa asiat entistä selkeämmässä ja jäsenyntyneemmässä muodossa ratkaisuehdotuksina, päätöksinä ja toimenpiteinä. (Järvinen 2011, 200- 205). Esimiehen rooli työryhmän tunteiden säiliönä on vaativa. Jos esimies ei lainkaan validoi eli todenna alaisten tunteita asianmukaisiksi ja ymmärrettäviksi, alainen kokee sen mitätöintinä. Arvostuksen tai kiinnostuksen puute koetaan väheksyvänä, ylimielisenä ja loukkaavana. Olisi tärkeää päästä käsittelemään tilanteita, joista tunteet nousevat. Itse tunteesta puhuminen tai tunnetilojen setviminen ei yksistään vie työyhteisöä eteenpäin, jos niiden takana olevia asioita ei päästä käsittelemään. Esimies, joka kykenee sekä validoimaan työntekijän tunnetta että siirtämään huomion takaisin perustehtävään, auttaa työntekijää kohtaamaan tosiasiat ja sopeutumaan muutokseen.

Ristiriidat voivat juontua osittain myös persoonallisuuseroista. Lamm ja Gordon (2010) ovat tutkimuksessaan todenneet rutiinien tavoitteluun ja kognitiiviseen jäykkyyteen liittyvillä persoonallisuuden piirteillä olevan yhteys muutosten vastustamiseen. Tosiasiallinen alainen voi ahdistua muutoksista, kun tutut rutiinit hajoavat ja yksityiskohtien jäsentymien uudessa kontekstissa on epäselvää. Intuitiivinen esimies turhautuu tosiasiallisten alaisten tyrmätessä ideat, joita ei pidä joko realistisina tai joita vastustaa, koska näin ei ole ennenkään tehty. Tämä voi johtaa väärinkäsityksiin ja erimielisyyksiin. Vastaavia haasteita liittyy eri ihmisten erilaiseen energian suuntaan, päätöksentekotapaan ja elämäntyyliin: esimerkiksi introvertti alainen tulkitsee ekstravertin esimiehen tavan "ajatella ääneen" jo tehdyiksi päätöksiksi tai järjestelmällinen työntekijä hermostuu spontaanin esimiehen tai työkaverin muuttaessa suunnitelmiaan tai tehdessä asioita viime hetkellä (Routamaa ja Hautala 2009, 56).

#### 6.4.4. Tunteva päätöksentekotapa ja arvojen merkitys

Routamaan ja Hautalan (2009, 44) mukaan päätöksentekotavaltaan tunteva työntekijä voi olla erittäin järkkymätön ja puolustaa arvojaan henkeen ja vereen. Arvoilla onkin merkittävä rooli muutoskontekstissa: rauhanrakastajaa harmittaa se, että muutostilanteessa hänellä ei ole mahdollisuutta tehdä rauhassa erotyöskentelyä asiakkuuden päättyessä. Jos uudistuksia suunniteltaessa ei huomioida sitä, miten muutokset vaikuttavat sekä työntekijöiden että asiakkaiden tilanteeseen, onkin mahdollista, että päätöksen tekotavaltaan tunteva työyhteisö ryhtyy joko passiiviseen tai aktiiviseen vastarintaan.

Tämä on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa: hoitotyöntekijöiden muutosten vastustamisen syynä on nähty moraalisia ja eettisiä tekijöitä (Taskinen 2005, 86). Henkilöstö voi kokea uudistusten kielteiset seuraukset asiakkaiden tai potilaiden asemaan, kohteluun tai hoidon laatuun epäoikeudenmukaisena (Taskinen ja Turpeinen 2005, 66–67). Hoitotyöntekijät ovat tuoneet esiin, että he eivät erilaisten organisatoristen syiden vuoksi kykene toteuttamaan sellaista hoitotyön etiikan mukaista hoitotyötä, jonka he tietäisivät asiakkaan kannalta tarpeelliseksi ja johon heillä itsellään olisi kykyä. Tämä aiheuttaa syyllisyyttä. (Leino- Kilpi ja Välimäki 2009, 25, 87- 89.) Suonsivu (2003, 152, 170), esittää että kokemus siitä, että raha on tärkeämpää kuin potilaan kohtaaminen ja taloudellisten arvojen meneminen itselle tärkeiden inhimillisten arvojen edelle, saa hoitotyöntekijät tuntemaan itsensä mitätöidyksi. Koettu arvostiriita työelämän vaatimusten ja omien henkilökohtaisten arvojen välillä sekä kokemus siitä, että työtä ei arvosteta, on työuupumuksen taustalla myös asiaa pitkään tutkineiden Mashlachin ja Leiterin (1997, 52 -56) näkemyksen mukaan. Viime aikoina on paljon pohdittu sitä, miksi alan koulutuksen saaneet hoitotyöntekijät siirtyvät muille aloille. Selitystä on haettu työn raskaudesta ja kehnosta palkkauksesta. Monen alaa vaihtaneen työntekijän kohdalla voi kuitenkin olla kyse edellä kuvatusta arvostiriidasta ja avuttomuuden tunteesta, joka johtaa ammatilliseen kriisiytymiseen.

Muutuskriisi näyttäytyy myös mahdollisuutena: työntekijät voivat myös hyötyä koetuista vaikeuksista ja oppia entistä parempaa itsetuntemusta. Rauhanrakastaja on oppinut huolehtimaan omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Hänellä on erilaisia selviytymisstrategioita, kuten opiskelu, etäisyyden ottaminen ja keskittyminen asiakastyöhön. Frankl (2005) onkin esittänyt, että jopa kärsimys voidaan muuttaa inhimilliseksi saavutukseksi ottamalla siihen oikea asenne. Ihminen voi myös valita oman suhteensa menneisyyteen: näkeekö tapahtuneet asiat painolastina vai



koettelemuksena, joka on opettanut jotain arvokasta elämästä (mm. Frankl 2005, Furman 1997).

## 7. Johtopäätökset

Tutkimuksessa on haettu vastausta kysymyksiin: miten sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät kokevat organisaatiomuutokset ja minkälaisia kokemuksia heillä on muutoksen johtamisesta? Tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä ja saada uusia työkaluja ihmiskeskeiseen ja työntekijöiden tarpeet huomioivaan muutosjohtamiseen. Tutkimuksen toisessa vaiheessa kokemuksia on tulkittu suhteessa heidän persoonallisuutensa dynaamisiin piirteisiin. Pyrkimyksenä on ollut hyödyntää persoonallisuuspsykologiaa muutoksen psykologisessa johtamisessa ja löytää keinoja lisätä yhteistä ymmärrystä huolimatta ihmisten erilaisuudesta. Tutkimus on toteutettu hermeneuttis-fenomenologisena kokemuksen tutkimuksena. Aineistona on viiden sosiaali- ja terveydenhuoltoalan käytännön työntekijän teemahaastatteluilta saadut kokemukset, joiden pohjalta on muodostettu yksi kaikille yhteinen ja kaksi toistaan eroavaa ilmiötä kuvaavaa merkitysverkostoa, jotka on nimetty tässä tutkielmassa rauhanrakastajaksi ja visionääriksi.

Vaikka muutosvastarintaa pidetään yhtenä suurimmista muutoksen epäonnistumiseen vaikuttavista syistä (mm. Maurer 1996, 56; Jones 2007, 274), tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät suhtautuvat periaatteessa myönteisesti muutoksiin ja haluavat kehittää omaa työtään. Omasta halusta tapahtuneet muutokset ovat olleet palkitsevia, mutta kokemukset organisaation tarpeista lähteneistä työssä tapahtuneista muutoksista ovat kuitenkin pääasiassa kielteisiä. Oleellinen kysymys vaikuttaakin olevan, miten työntekijä kokee muutoksen mielekkyyden ja toteutuksen. Muutostilanteisiin liittyvä tyytymättömyys ja muutoksen vastustaminen liittyy 1) tapaan miten muutoksia johdetaan sekä 2) vaikeuteen mieltää muutoksen tarvetta tai päämäärää. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä tapahtuvan muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat, muutosjohtamisessa huomioitavat, kriittiset tekijät ovat 1) koko työyhteisön osallisuus ja 2) askeltava, työntekijöiden kognitiivinen tyylin huomioiva johtaminen. Näiden kautta saavutetaan kolmas kriittinen tekijä 3) jaettu visio, joka tekee mahdolliseksi yhteisen ymmärryksen muutoksen tarpeesta ja päämäärästä. Tutkimustulokset vahvistavat muutosjohtamiskirjallisuudessa esitetyt väitteet, joiden mukaan muutoskontekstit ovat kompleksisia ja vaikeasti hallittavissa, henkilöstön sopeutuminen

muutokseen on kriittinen tekijä muutoksen onnistumisen kannalta, henkilöstöä ei huomioida eikä vuorovaikutuksellinen ja ihmisläheinen johtajuus ei toteudu riittävällä tavalla muutostilanteissa. (ks. tarkemmin luku kaksi s.8-12 ).

Tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden osallisuutta voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä muutoksen toteuttamisen menestystekijöistä (vrt. Waddel ja Sohal 1998). Tämä ei ainakaan tässä aineistossa toteudu riittävän usein sosiaali- ja terveydenhuoltoalan muutoksissa. Työntekijöiden kokemuksia muutosjohtajuudesta leimaa kokemus tukevan, turvallisen ja osallistavan johtamisen riittämättömyydestä. Muutoksia johdetaan usein autoritäärisesti eikä henkilöstöä osallisteta muutosta suunniteltaessa eikä valmisteltaessa. Osallisuuden kautta on mahdollista luoda muutosta ohjaava jaettu visio, saada kokemus hallinnan tunteesta ja motivoitua muutoksen toteuttamiseen. Näin saadaan hyödynnettyä koko työyhteisön osaamista ja löydetään ratkaisuja muutokseen liittyviin käytännön ongelmiin. Kokemus hallinnan tunteen menetyksestä, arvoriidat suhteessa asiakastyöhön ja koettuun epäoikeudenmukaiseen kohteluun sekä vaikeus huolehtia omasta jaksamisesta nousee rauhanrakastajan kokemuksissa uupumusta selittäviksi tekijöiksi. Osallisuudella näyttää olevan myös erityisen suuri merkitys traumakokemusten ja työuupumuksen ennalta ehkäisyn näkökulmasta. Tätä voidaan pitää merkittävänä paitsi yksilön, myös koko yhteiskunnan kannalta. Muita muutoksen johtamiseen liittyviä ongelmia sosiaali- ja terveydenhuoltoalan muutoksissa ovat työntekijöiden kokemusten mukaan eritahtisuus, tiedon saannin puutteellisuus, vuorovaikutuksen vaikeudet sekä edellä mainittuihin seikkoihin liittyvä luottamuspula sekä toiminnan tarkoituksen hämärtyminen. Esimiehen ja työryhmän välisen ristiriitaisen suhteen voi tulkita kytkeytyvän luottamukseen, ryhmädynamiikkaan ja tunteiden psykologiaan. Luottamusta heikentää toiminnan epäjohtonmukaisuus ja lupauksen pettäminen. Erityisen haitallista on kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta.

Toisena kriittisenä tekijänä voidaan pitää askeltavaa, työntekijöiden kognitiivisen tyylin huomioivaa johtamista. Persoonallisuuden ulottuvuuksien eroavuuden voidaan tulkita vaikuttavan työyhteisöjen ristiriitoihin, eritahtisuuteen ja vuorovaikutuksen ongelmiin osallisuuden puutteen lisäksi. Hoitoyhteisöissä tosiasiallinen ja tunteva kognitiivinen tyyli vaikuttaa olevan kaikkein yleisin (Whitworth 2008, 928 ). Eri ihmiset tarvitsevat eri tavalla aikaa sisäistääkseen uusia asioita ja sopeutuakseen tilanteisiin. Askeltava muutos ja onnistumisen kokemukset pitävät yllä muutosmotivaatiota, ja isoa muutosta toteutettaessa olisikin asetettava lyhyen tähtäimen

välitavoitteita, kuten myös Kotter (1996, 101-106) ja Stevall ja Virtanen (2007, 155) ovat esittäneet. Kinnusen (2006, 158) mukaan episodimainen työ, joka sisältää saavutettuja maaleja, onnistumisen kokemuksia ja siihen liittyvät tunnustuksia, tuo onnistumisen kokemuksia myös esimiehille. Työntekijöiden ja esimiesten toisistaan eroavan havainnointityylin voidaan tulkita vaikeuttavan viestintää: esimies voi kuvata tavoitetilaa tavalla, jota alainen ei kykene hahmottamaan tunnereaktioiden vaikeuttaessa samanaikaisesti ymmärrystä. Esimiehen tulisikin huomioida viestinnässä ja aikataulutuksessa sekä kokonaisuuksia yksityiskohtien kautta että intuitiivisesti hahmottavat alaiset riippumatta siitä, kumpi havainnointityyleistä on itselle luontaisempi. Samoin kuin käytämme molempia käsiä, vaikka olemmekin oikea- tai vasenkätisiä, jokaisella on kyky käyttää havainnointityylin molempia ulottuvuuksia (Myers ja Myers 1993, 3). Myös Humhreys ja Einstein (2004, 71) esittävät, että esimiehen tulisi sovittaa omaa toimintaansa alaisen persoonallisuuden ja temperamentin mukaan, vaikka joutuisikin itse omalle epämukavuusalueelleen. Organisaatiouudistukset vaativat aina kykyä hahmottaa yksityiskohtien lisäksi suuria kokonaisuuksia lintuperspektiivistä, joten erityistä huomiota tulee kiinnittää kokonaisuuden ja yksityiskohtien väliseen suhteeseen (ks. myös Stenvall ja Virtanen 2007, 39).

Kolmas kriittinen tekijä on yhteisen vision puute. Tämänkin voi tulkita liittyvän sekä osallisuuden puutteeseen että persoonallisuuden dynamiikkaan. On ilmeistä, että hoitoyhteisöillä ei ole muutosorganisaatioissa yhteistä jaettua päämäärää ja yksi suurimmista syistä vastustukseen on vaikeus mieltää muutoksen tarve tai päämäärä. Kun toiminnan tarkoitus on joko työntekijöille, esimiehelle tai molemmille epäselvä, muutokselta puuttuu suunta. Tässä tilanteessa muutoksia on käytännössä lähes mahdotonta toteuttaa eri tahojen pyrkiessä erilaisiin, keskenään ristiriitaisiin tavoitteisiin. Koko työyhteisön osallisuus on edellytys yhteisen, jaetun todellisuuden, tavoitteiden ja tulevaisuuden vision luomiselle (esim. Mintzberg ja Waters 1985, 262). Jaettu visio määrittää muutoksen suunnan. Ymmärrys toiminnan päämäärästä on yhteydessä muutoksen mielekkyyteen ja tätä kautta työntekijöiden motivaatioon. Ennen kuin muutosta lähdetään toteuttamaan, olisikin käytettävä aikaa yhteisen vision luomiseen ja sisäistämiseen, kuten myös aiemmin on esitetty (mm. Kotter 1996, 60- 85; Senge 1990, 7-10). Rauhanrakastajan kokemus tiedon saannin vähäisyydestä sekä vaikeus hahmottaa kokonaisuutta jatkuvasti muuttuvassa ja kompleksisessä muutoskontekstissa tulkitaan osittain liittyvän tosiasialliseen havainnointityyliin. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että työntekijän ja esimiehen havainnointityylin

erilaisuus on haaste, joka tulee huomioida muutostilanteissa. Yliopistosairaalojen osastonhoitajien johtamisessa korostuu konkreettinen ja toimintoja säilyttävä johtamistapa visiointia, innovatiivisuutta ja riskejä ottavaa johtamistapaa enemmän (Vuorinen 2008, 113). Käytännöllinen ja konkreettinen tapa johtaa näyttää vastaavan alaisten tarpeita (Ikonen 2012) ja työntekijät pitävät tosiasiallisia esimiehiä yhteisöllisempinä johtajina kuin intuitiivisia (Brandt 2011, 66). Innovatiivista, visioivaa tapaa johtaa tarvitaan kuitenkin tämän rinnalle nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Heterogeeniset tiimit työskentelevät homogeenisia tiimejä tehokkaammin (Honkonen ja Routamaa 1997). Ryhmän heterogeenisuus voidaan nähdä rikkautena, jos sen jäsenet oppivat hyödyntämään toistensa erilaisia kykyjä ja taitoja. Edellytyksenä tälle on erilaisuuden arvostaminen ja huomioiminen työkäytäntöjä mietittäessä.

Tökkäri (2012b, 49- 50) näkee menestyvän organisaation kannalta keskeisenä, miten hyvin työyhteisö sietää monitulkintaisuutta ja näkemysten moninaisuutta, sillä ihmisten kokemuksia on mahdotonta hallita tai määritellä esimerkiksi johtamisen kautta. Yksi tapa hyödyntää monimuotoisuutta ja osallistaa koko työyhteisö, on Ranniston, Nyholmin ja Stenvallin (2011, 75- 99) esittelemä moniäänisen johtamisen malli. Moniäänisessä johtamisessa organisaation todellisuus muodostuu kaikkien organisaation jäsenten yhteisvaikutuksesta. Johtaminen edistää sellaisen dialogin ja vuorovaikutuksen syntymistä, jossa on tilaa koko työyhteisön mielipiteille ja ajatuksille. Jokaisella työntekijällä on usein oma näkemyksensä organisaation toiminnasta ja päätöksistä. Moniäänisessä johtamisessa organisaation todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa näiden yksittäisten näkökulmien ja äänien varaan. Näkemykset voivat myös kilpailla keskenään. Esimiehen tehtävänä on edistää keskustelua ja vuorovaikutusta sekä rohkaista henkilöstöä ilmaisemaan omia ajatuksiaan ja arvojaan. Moniääninen johtaminen on useiden erilaisten arvojen, ideoiden, tavoitteiden sekä moniarvoisuuden ja erilaisuuden johtamista sekä erilaisten näkemysten yhdistämistä, mikä on erityisen tärkeää muutostilanteissa. (Rannisto ym. 2011, 75- 99.) Myös Ropo, Erikson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen (2005) ovat esitelleet jaetun johtamisen mallin, jossa ihminen kohdataan persoonana ja johtajuus on läsnäoloa, alaisten auttamista ja jatkuvaa yhdessä tekemiseen tähtäävää vuorovaikutusta. Osallistavalla, jaetulla ja moniäänisellä johtamisella saavutetaan vuorovaikutuksen kautta koko työyhteisöä koskeva yhteinen jaettu todellisuus, visio ja ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta.

Muutosorganisaatioissa tulisi myös miettiä, miten esimiesasemassa olevia tuetaan muutoksen keskellä. Onnistuakseen lähiesimies tarvitsee oman esimiehensä tuen sekä mahdollisuuden omaan, henkilökohtaiseen työnohjaukseen säilyttääkseen ammatillisen otteen ja pysyäkseen työyhteisön ja toimintaympäristön välisellä rajalla (ks. Järvinen 202- 203). Kuvatuissa onnistuneissa muutkokokemuksissa on keskeistä kokemus tasaveroisesta toimijuudesta ja koko yhteisön pyrkimyksestä kohti kaikille yhteistä, jaettua päämäärää. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät tarvitsevat turvallista ja tukevaa johtajuutta muutostilanteessa. Osallistava, ihmisten yksilöllisyyden huomioiva johtajuus ennaltaehkäisee hoitoyhteisön ristiriitoja ja kiusaamista (Bortoluzzi, Caporale & Palesen, 2013) ovat todenneet. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että osallisuus vähentää myös muutosvastaisuutta sekä työstä johtuvaa uupumusta sekä traumatisoitumista.

Tutkimuksen teko on ollut prosessina äärimmäisen innostava ja mielenkiintoinen. Latomaan (2005, 78- 80; 2000, 251- 252) mukaan ymmärtäminen on aina epätäydellistä. Tulkintanäkökulma merkitsee tiettyjen ilmiöiden ymmärryksen lisääntymistä ja toisten väistymistä, kuten huomaan tässäkin tutkimuksessa käyneen. Ilmiö voi myös paeta yhä kauemmas tulkintaamme johtuen puutteellisesta tutkimusaineistosta, virheellisistä teoreettisista lähtökohdista tai tutkijan tutkittavaan kohdistamasta transferenssista. Vaikka tämän tutkimuksen aineisto on määrällisesti pieni, se ei ole kuitenkaan suppea: tutkittavilla on ollut sekä kykyä että halua introspektioon ja omien mielenliikkeiden ja kokemusten seuraamiseen ja ilmaisuun. Tässä mielessä koen olevani etuoikeutettu. Olen pyrkinyt parhaani mukaan tavoittamaan empaattisesti assosioiden ja reflektoiden tutkittavien kokemuksen. Olen hyödyntänyt omia kokemuksiani työssä tapahtuneita muutoksista tunnistaakseni tutkittavan kokemuksen. Omat kokemukset voivat myös hämärtää ymmärrystä. Olenkin parhaan taitoni mukaan käyttänyt omaa itsetuntemustani tunnistaakseni ja hallitakseni omia vastatransferenssitunteitani, jotta tavoittaisin ja pystyisin ottamaan vastaan myös esiyymmärrykseni ja ennakkokäsitysteni vastaiset psyykkiset yhteydet. Latomaa (2000, 252) toteaa, että kokemusten psykodynaaminen ymmärtäminen ja tulkinta on aina jossain määrin epätäydellistä mielen näyttämöiden hämärtymisen vuoksi, eikä kaikkia varhaisia tai arkaaisia mielen näyttämöitä kyetä paljastamaan ja kuvaamaan aikuiselle tietoiselle mielelle ja tieteen käsitteelliselle kielelle liian vieraina. Näistä rajoituksista huolimatta olen ilokseni huomannut, että oma ymmärrykseni erilaisten ihmisten muutkokokemuksista, ja sitä myötä koko kompleksisesta muutokontekstista ja omista

muutoskokemuksistani, on laajentunut prosessin aikana. Tästä ilmiöstä saatu ymmärrys on syntynyt tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa. Miten hyvin tässä on onnistuttu, jää lukijan arvioitavaksi.

Tutkimuksessa on vastattu esitettyihin tutkimuskysymyksiin, ja tulokset vahvistavat aiemmin tehtyjen tutkimusten tavoin että ihmisten johtamisella on erittäin suuri merkitys organisaatiomuutoksissa. Lisäksi vaikuttaa siltä, ymmärrys persoonallisuuden ulottuvuuksien merkityksestä antaa uutta pohdittavaa muutoskeskusteluun hoitoyhteisöissä. Erilaiset havainnointityylit huomioiva vuorovaikutus ja aikataulutukset mahdollistavat muutosten toteutuksen, kuten sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöiden kokemukset onnistuneista muutoksista osoittavat. Työssä oppiminen on yksi näkökulma muutokseen: jotta se mahdollistuu, tarvitaan oman toiminnan reflektointia, osallisuutta ja sekä mahdollisuutta saada psykososiaalista tukea muutosorganisaatioissa. Jotta saataisiin lisää tietoa siitä, mikä vaikutus esimiesten ja alaisten persoonallisuustyyppien mahdollisilla eroavuuksilla on johtamiseen, olisi tutkimusta jatkettava laajemmalla esimiesten persoonallisuuden dynamiikan selvityksellä ja tutkimalla myös heidän kokemuksiaan työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta.

## Lähteet:

- Airaksinen, J.(2009) Hankala hallintouudistus. Väitöskirja. Tampere. Tampere University Press.
- Aula, P. (2000) Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Juva. WSOY.
- Arnold, K.A. & Turner, N. & Barling, J. & Kelloway, E.K. & Mckee, M.C. (2007) Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology* 12:3, 193–203.
- Bennet, E.A. (1968) Mitä Jung todella sanoi. Suomentanut Erkki Rutanen. Porvoo. Helsinki. WSOY.
- Berne, E. (1961) Transactional Analysis in Psychotherapy. New York. Grove.
- Von Bertalanffy, L. (1975) Perspectives On General Systems Theory. New York. George Braziller.
- Bion W.R. (1979) Kokemuksia ryhmistä: ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta. Espoo. Weilin + Göös.
- Bion, W. R. (1959) Attacks on linking. *International Journal of Psychoanalysis* 40, 308–315.
- Bono J.E & Foldes H.J. & Vinston G.& Muros J.P. (2007) Workplace emotions: the role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology* 92:5, 1357-67.
- Brandt, T. (2011) Persoonallisuudet työyhteisössä: yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuudet. Vaasa. Leaded kustannus.
- Bortoluzzi, G. & Caporale, L & Palese, A. (2013) Does Participative Leadership Reduce The Onset Of Mobbing Risk Among Nurse Working Teams? *Journal Of Nursing Management* 1, 1-10.
- Brown, D. R. and Harvey, D. (2006) An Experiential Approach to Organization Development. Pearson Prentice Hall.
- Bryant, M. (2006) Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research. *Management Decision* 44:2, 246-258.
- Bryant, M. & Higgins, V. (2010) Self-confessed troublemakers: An interactionist view of deviance during organizational change. *Human relations* 63:2, 249–277.
- Burke, W. W. (2008) Leading Organization Change. Teoksessa W. W. Burke & D. G. Lake & J.W. Paine. (toim.) *Organization Change: A Comprehensive Reader*. San Francisco. Jossey-Bass. 737-761.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. NY. Harper & Row.
- Conway, N & Briner, R.B. (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work, A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press, New York.
- Dawson, P. (2004) *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. Cromwell Press Ltd, Trowbridge. Sage Publications.
- Dupuy, F. (2004) *Sharing Knowledge. The Why and How of Organizational Change*. Hampshire. Palgrave Macmillan.
- Farias, G. & Johnson, H. (2000) Organizational Development and Change Management: Setting the Record Straight. *The Journal of Applied Behavioural Science* 36:3, 376–379.
- Frankl, V. (2005) *Logoterapia - avain mielekkääseen elämään*. Lyhytterapiainstituutti.
- Freud, S.(1981) Johdatus psykoanalyysiin. (Suomennettu teoksista *Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse, 1915–1917, ja Neue Folge der Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse, 1932.*) Suomentanut Erkki Puranen. 3. Painos. Jyväskylä. Gummerus.
- Furman, B. (1997) *Ei koskaan liian myöhäistä saada onnellinen lapsuus*. Porvoo. WSOY.

- Gadamer, H-G (2004) *Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Valikoinut ja suomentanut Ismo Nikander. Tampere. Vastapaino.
- Garden, A. (1997) Relationship between MBTI profiles, motivation profiles, and career paths. *Journal of Psychological Type* 41, 3–15.
- Giorgi, A. (2012) The Descriptive Phenomenological Psychological Method. *Journal of Phenomenological Psychology* 43, 3–12.
- Gromov, A. & Brandt, T. (2011) Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *Finnish Journal of Business Economics* 1/11, 65-83.
- Hall, D.S. (2007) The relationship between supervisor support and registered nurse outcomes in nursing care units. *Nursing Administration Quarterly* 31, 68–80.
- Hautala, T. M. (2005) *Personality and transformational leadership: perspectives of subordinates and leaders*. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Haveri, A. & Laamanen, E. & Majoinen, K. (2003) *Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa*. Suomen Kuntaliitto.
- Holbeche, L. (2006) *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*. Cornwall. Butterworth-Heinemann Publications.
- Honkonen, M. (1998) Personality and Work Expectations of Finnish Students: An Application of J. L. Holland's Perspective. *Proceedings of the Psychological Type and Culture - East and West: Third Multicultural Research Symposium, January 9-11, 1998, Waikiki, Hawaii*.
- Honkonen, M & Routamaa, V. (1997) Psychological Types and Team Work Effectiveness. A Study of Production teams in Industry. *Proceedings of the Leadership and the Myers-Briggs Type Indicator: Second International Research Conference, 2. -4.4.1997, Washington DC, USA*
- Humphreys, J.H. & Einstein, W.O. (2004) Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.10: 4, 58 -79.
- Hutri, Merja (2001) *Yksilön ammatillisen kriisiytymisen tunnistaminen stressitekijöiden, työhön liittyvien selitystapojen ja tunteiden perusteella*. Lisensiaattityö. Työministeriön julkaisu 232/2001. Helsinki. Hakapaino.
- Ikonen, O. (2012) *Esimiesten persoonallisuuden ja toiminnan yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtolattiuteen*. University of Eastern Finland. Philosophical faculty. School of Educational Sciences and Psychology. Psychology Masters thesis.
- Jones, G.R. (2007) *Organizational theory, design and change*. 5. painos. Upper Saddle River. Pearson Prentice Hall.
- Judén-Tupakka, S. (2007) *Askelia fenomenologiseen analyysiin. Fenomenologinen menetelmä empiirisessä tutkimuksessa*. Teoksessa Syrjäläinen, E. & Eronen, A. & Värri, V-M. (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere. Tampere University Press. 62– 90.
- Jung, C. (1990). *Psychological Types*. Original publication 1921. London. Routledge & Kegan Paul.
- Järnlström, M. (2002) Personality preferences and career expectations of Finnish business students. *Acta Wasaensia* 102. Väitöskirja. *Liiketaloustiede* 40.
- Järnlström, M. (2000) Personality preferences and career expectations of Finnish business students. *Career Development International*. 5:3, 144-154.
- Järvinen, P. (2011) *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Porvoo. WSOY.



- Kets De Vries M. (2006) *The Leadership Mystique. Leading behavior in the human enterprise.* Glasgow. Prentice Hall. Pearson Education Ltd. Bell & Bain Ltd.
- Kettunen, T. & Kivinen, T. (2012). Osallisuus hoitotyön kehittämisen suunnannäyttäjänä. *Tutkiva Hoitotyö* 10:4, 40- 42.
- Kinnunen, T. (2006) *Mielikuvien johtaminen.* Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna.* Helsinki. Otava. 13- 42.
- Koskinen, O. (2005) *Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet.* Acta Wasaensia. Väitöskirja. No 134. Vaasan yliopisto.
- Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta.* Helsinki. Rastor.
- Laitila, M. (2010) *Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä. Fenomenografinen lähestymistapa.* Dissertations in Health Sciences 31. Väitöskirja. Kuopio. Publications of the University of Eastern Finland.
- Laitinen, I. & Stenvall, J. (2012) *Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa - kompleksisuus ja muutosten hallinta.* Teoksessa Perttula, J & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia.* Juva. PS -kustannus. 91- 121.
- Lamm, E. & Gordon, J.R. (2010) *Empowerment, Predisposition to Resist Change, and Support for Organizational Change.* *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17, 426-437.
- Laschinger, H.S. & Wong C.A. & Grau A.K.L. (2013) *Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses.* *Journal of Nursing Management* 21:3, 541 -552
- Latomaa, T. (2005) *Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktiivisena tieteenä.* Teoksessa: Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen.* Helsinki. Dialogia. 17–88.
- Latomaa, T (2000). *Psykologinen ymmärtäminen: Psykodynaamisen metapsykologisen ja näyttämöllisen ymmärtämisen perusteet.* Väitöskirja. Acta Universitatis Oulensis. E 42.
- Leino- Kilpi, H. & Välimäki, M. (2009) *Etiikka hoitotyössä.* Sanoma Pro oy.
- Lewin, K. (1975) *Field Theory in Social Science.* Westport. Greewood Press Publisher.
- Lindell, J. (2011) *Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa.* *Hallinnon tutkimus* 1, 56-71.
- Lukkarinen, H. (2005) *Monimetodinen kokemuksen tutkimus: fenomenologisen ja positiivisen tutkimustavan yhdistäminen.* Teoksessa: Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen.* Helsinki. Dialogia. 227- 325.
- Maccoby, M. (2007) *Narcissistic Leaders: Who Succeeds and Who Fails.* Boston. Harvard Business School Press.
- Maceri, S. L. (2006) *What a nurse wants, what a nurse needs.* *Nursing Management* 37, 59– 60.
- Mrayyan, M.T. (2004) *Nurses' autonomy: influence of nurse managers' actions.* *Journal of Advanced Nursing* 45, 326 -336.
- Masi, R. & R. Cooke (2000) *Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity.* *International Journal of Organizational Analysis* 8, 16-47.

- Maslach, C & Leiter, M. P. (1997) *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Mattila, P. (2006) *Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa: Tutkimus kolmesta suuryrityksestä*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *Journal for Quality & Participation* 6/1996, 56-63.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal* 19:3, 257-72.
- Muurinen, P. (2010) *Projektiivinen identifikaatio: Kommunikaatiota vai intrapsyykinen prosessi?* *Psykoterapia* 29:4, 304–320.
- Myers, L. & Myers, P. (1993) *Gifts Differing*. Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press.
- Myers, L. & McCaulley, M. & Quenk, N. L. & Hammer, A. L. (1998). *Manual: A guide to the development and use of the Myers–Briggs Type Indicator*. 3rd ed. Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press.
- Nikander, I. (2002) *Esipuhe Gadamer- suomenokseen*. *Näin ja Näin*. 3: 64- 65.
- Nivala, V. (2006) *Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen*. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki. Otava.
- Nummenmaa L. (2010) *Tunteiden psykologia*. Helsinki. Tammi.
- Nyberg, K. (2012) *Persoonallisuustyyppijakauma sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla*. *Soveltavan psykologian kandidaatin työ*. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Nyholm, I. (2008) *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana*. *Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Tampereen yliopisto. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- Nyman, M. (2008) *Kansalaisyhteiskunta ja vertaistuki*. Oulu. Hyvän mielen talo.
- Oesch, E. (1994) *Totuus ja metodi hermeneutiikassa*. *näin & näin*. 2, 9-12.
- Parkkinen, P. (2007) *Väestön ikääntymisen vaikutukset kuntatalouteen*. Helsinki. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*. Cambridge. Ballinger.
- Perttula, J. (2006). *Johtaminen psykologisena ihmistyönä*. *Hallinnon tutkimus* 25:4, 74 -76.
- Perttula, J. (2005). *Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria*. Teoksessa: Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. Helsinki. Dialogia. 115–162.
- Perttula, J. (2000) *Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua*. *Kasvatus*. 31:5, 428- 442.
- Perttula J. (1995a) *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena*. Tampere. Suomen fenomenologian instituutti.
- Perttula J. (1995b) *Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta*. *Kasvatus* 26, 39–47.
- Pietiläinen, V & Kesti, M. *Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus*. Teoksessa Perttula, J & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. Juva. PS-kustannus.
- Puusa, A. (2011) *Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä*. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. JTO – Kustannus. 73- 87.

- Puusa, A. (2011) Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.)  
Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO –  
Kustannus. 114- 125.
- Puusa, A & Juuti, P. (2011) Mitä laadullisen tutkimus on? Teoksessa: Puusa, A, & Juuti, P, (toim.),  
Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO -  
Kustannus. 47- 57.
- Puusa, A & Kuittinen, M. (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä.  
Teoksessa: Puusa, A, & Juuti, P, (toim.), Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen  
tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO -Kustannus. 167- 180.
- Pynes, J. E. (2009) Human Resources Management For Public And Nonprofit Organizations. 3th edition.  
San Francisco. Jossey-Bass.
- Rauhala, Lauri. (1998) Ihmisen ainutlaatuisuus. Helsinki. Yliopistopaino.
- Rannisto, P-H & Stenvall, J & Harisalo, R (2011) Luottamukseen perustuva johtaminen ja sopimusohjaus  
Tampereen kaupungissa. Teoksessa Rannisto, P-H & Stenvall, J & Juusenaho, R. (toim.) Enemmän  
kuin osiensa summa: Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella. Tampere. Tampereen  
kaupunki. 54- 74.
- Rannisto, P-H & Nyholm, I & Stenvall, J. (2011) Moniääninen johtaminen ja kokonaisuuden hallinta.  
Teoksessa Rannisto, P-H & Stenvall, J & Juusenaho, R. (toim.) Enemmän kuin osiensa summa:  
Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella . Tampere. Tampereen kaupunki. 75-101.
- Rissanen, A-L (2003) Persoonallisuus ja ammattiin valikoituminen. Persoonallisuustyypit eri  
ammattiryhmissä Suomessa. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Robinson, G. & Dechant, K. (2005) Buildin a Business Case for Diversity. Teoksessa Harvey, C. &  
Allard, J. (toim.) Understanding and Managing Diversity. New Jersey. Pearson Education. 228- 240.
- Ropo, A. & Erikson, M & Sauer, E. & Lehtimäki, H. & Keso, H. & Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005)  
Jaetun johtajuuden särvät. Helsinki. Talentum.
- Routamaa, V. & Hautala, T.M.(2009) Katse naamion taa. Vaasa. Leaded -kustannus.
- Routamaa, V. (2009) Suomalaisten persoonallisuustyyppijakauma. Teoksessa: Routamaa, V. & Hautala,  
T.M. Katse naamion taa. Vaasa. Leaded -kustannus. 96.
- Routamaa, V. & Honkonen, M. (1997) Personality and stress behavior. Vaasa. University of Vaasa.
- Salter, D.W.& Forney, D.S. & Evans, N.J. (2005) Two Approaches to Examining the Stability of Myers-  
Briggs Type Indicator Scores. Measurement and Evaluation in Counseling and Development 37:4,  
208-219.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. New York.  
Doubleday.
- Simons, R. & Goddard, R. & Patton, W. (2002) Hand-Scoring Error Rates in Psychological Testing  
Assessment.9:3, 292-300.
- Sirviö, K. (2010) Lapsiperheiden terveyden edistäminen - osallistamista ja ennakoitua. Teoksessa Pietilä,  
A-M. (toim.) Terveiden edistäminen. Teorioista toimintaan. Helsinki. WSOY. 130- 150.
- Spiegelberg, H. (1960/1982) The Phenomenological Movement: A Historical Introduction.3rd edition.  
With the collaboration of Karl Schuhmann. Hague. Nijhoff.

- Stacey, R.D. (2001) *Complex Responsive processes in organizations: learning and knowledge creation*. London. Routledge.
- Stacey, R.D. (2012). *The Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the challenge of complexity*. London. Routledge.
- Stech, E.L. (2007) *Psychodynamic Approach*. Teoksessa Northouse, P.G. (toim.) *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks. Sage Publications. 237- 264.
- Stenvall, J & Airaksinen, J. (2009) *Manse mallillaan*. Suomen kuntaliitto. Acta nro 211.
- Stenvall, J. & Majoinen, K. & Syväjärvi, A. & Vakkala, H. & Selin, A. (2007) ”Mees romppeines siihen” *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa*. Acta 191. Helsinki. Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.
- Stenvall, J. & Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2008). ”Kun romppeet ovat paikoillaan” *Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. Acta 204.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007) *Muutosta johtamassa*. Edita. Helsinki.
- Suonsivu, K. (2003) *Kun mikään ei riitä - Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin*. Acta Universitatis Tamperensis; 926. Väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Suonsivu, K. (1997) *Miten hoitaja jaksaa*. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Suominen, J. (2011) *Kohti oppivaa organisaatiota - konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu A-7.
- Syväjärvi, A. & Perttula, J. (2012) *Aluksi*. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. Juva. PS -kustannus. 9-15.
- Syväjärvi, A. & Perttula, J. & Stenvall, J. & Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007) *Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa*. *Hallinnon Tutkimus*.26:3, 3-16.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012) *Psykologinen johtamisorientaatio - positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa*. Teoksessa Perttula, J & Syväjärvi, A (toim.) *Johtamisen psykologia*. Juva. PS -kustannus. 195-225.
- Taskinen, H. (2005) *Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja.
- Taskinen, H. & Turpeinen, M. (2005). *Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia sairaalaorganisaatioiden yhdistämisen alkuvaiheessa*. Teoksessa Kinnunen, J. & Lindström, K. (toim.) *Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin*. Kuopio. Kopijyvä. 37–87.
- Turpeinen, M. (2011) *Muutoksen ja arvioinnin paikka - julkisen erikoissairaanhoidon henkilöstö arvioi sairaalaorganisaatioiden yhdistämistä*. Tampere. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis: 1610.
- Tökkäri, V. (2012b) *Kokemuksellinen organisaatio*. Teoksessa Perttula, J & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. Juva. PS -kustannus. 19- 54.
- Tökkäri, V.(2012a) *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis: 227.
- Tähkä, V. (2001) *Mielen rakentuminen ja psykoanalyttinen hoitaminen*. 1996. 3. p. Helsinki. WSOY.

- Waddel, D. & Sohal, A.S. (1998) Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision* 36: 8, 543–548.
- Vakkala, H. (2012) Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Väitöskirja. Acta 238, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Varto, J. (1992) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Hygienia. Kirjayhtymä. Tampere.
- Viinamäki-Kurki, L. (2007). Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet. Teoksessa Viinamäki, L & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Tammi. Helsinki. 173- 197.
- Whitworth, B.S. (2008) Is there a relationship between personality type and preferred conflict-handling styles? An exploratory study of registered nurses in southern Mississippi *Journal of Nursing Management* 16, 921–932.
- Wofford, J. & Whittington, J. & Goodwin, V. (2001) Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues* 13:2, 196-212.
- Wong, C. & Laschinger, H.K.S. & Cummings, G. (2010) Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management* 18, 889–900.
- Vuorinen, R. (2008) Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis: 1358.
- Zaleznik, A. (2004) Managers and Leaders: Are they Different? *Harvard Business Review* 82:1, 74–81.
- Åstedt- Kurki, P. & Nieminen, H. (2006) Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen- Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 4.painos. Helsinki. WSOY oppimateriaalit Oy. 152–163.

*Internetlähteet:*

[http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakennemuutos](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutos)

## Liite 1

Persoonallisuustyyppi	Työntekijöiden tyyppijakauma* *** (Nyberg 2012 n=58) %	Esimiesten tyyppijakauma ** *** (Nyberg 2012 n=23) %	Suomalaisten tyyppijakauma (Routamaa 2009 n=3362) %
<b>ISFJ</b>	29,3	8,7	5,4
<b>ESFJ</b>	17,2	0	9,8
<b>ISFP</b>	12,1	13,0	2,1
<b>INFJ</b>	12,1	8,7	1,2
<b>ENFJ</b>	8,6	17,4	5,2
<b>INFP</b>	6,9	21,7	1,2
<b>ENFP</b>	3,6	17,4	7,1
<b>ESFP</b>	3,4	0,0	5,4
<b>INTJ</b>	3,4	0,0	3,5
<b>ISTJ</b>	1,7	4,4	12,3
<b>ESTJ</b>	1,7	0	20,2
<b>ESTP</b>	0	4,4	5,1
<b>ISTP</b>	0	0	2,4
<b>INTP</b>	0	0	2,2
<b>ENTJ</b>	0	4,4	5,9
<b>ENTP</b>	0	0	12,1

**Taulukko 1. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan käytännön asiakastyötä (n=58) ja asiantuntija/esimiestyötä tekevien työntekijöiden (n=23) sekä suomalaisten (n =3362) edustamat persoonallisuustyypit MBTI-indikaattorilla mitattuna.**

\* Työntekijäryhmä osoittautui varsin homogeeniseksi. Yli 70 prosenttia työntekijöistä edusti neljää persoonallisuustyyppiä, joita olivat Kaitsija (ISFJ), Huoltaja (ESFJ), Auttaja (ISFP) ja Maailmanparantaja (INFJ). Koko väestössä näiden tyyppien osuus on alle 20 prosenttia.

\*\*Vaikka molemmissa ryhmissä oli pääasiassa samoja persoonallisuustyyppisiä, tyyppien jakauma erosi eri asemassa olevilla ammattilaisilla. Esimiesten ja asiantuntijoiden yleisimmät persoonallisuustyypit olivat Sovittelija (INFP), Katalysaattori (ENFP), Tuutori (ENFJ) ja Auttaja (ISFP), joiden osuus ryhmästä oli noin 70 prosenttia

\*\*\*Persoonallisuuden ulottuvuuksia tarkasteltaessa suurimmat erot ilmenivät eri asemassa olevien ammattilaisten **havainnointityylissä**. Noin 70 prosenttia esimiehistä ja asiantuntijoista käytti intuitiivista (N), kokonaisuuksia hahmottavaa havainnointityyliä, kun työntekijöistä taas yli 70 prosenttia käytti konkretiaan ja yksityiskohtiin keskittyvää tosiasiallista (S) havainnointityyliä.

*Eri tyyppien suomalaiset nimet kirjasta ”Katse naamion taa” (Routamaa ja Hautala 2009).*

## Liite 2

### Kaikille työntekijöille yhteiset merkityksenannot:

1. Työntekijä on kokenut lukuisia omaan työhön liittyviä muutoksia. Muutoksia on ollut sekä toimintaympäristössä kaupungin siirryttyä tilaaja-tuottajamalliin, organisaatiotasolla, yksikötasolla ja henkilökohtaisella tasolla työn sisällöissä.
2. Osa muutoksista on lähtenyt omasta halusta kehittyä tai oppia uutta, mutta suurin osa muutoksista on lähtenyt toimintaympäristön muutoksiin liittyvistä muutospaineista
3. Työntekijällä on halu kehittää omaa työtään ja he suhtautuvat muutoksiin periaatteessa myönteisesti
4. Omasta halusta tapahtuneet muutokset ovat olleet palkitsevia, mutta kokemukset organisaation tarpeista lähteneistä työssä tapahtuneista muutoksista ovat kuitenkin pääasiassa kielteisiä.
5. Työntekijän muutostilanteisiin liittyvä tyytymättömyys ja muutoksen vastustaminen liittyy tapaan miten muutoksia johdetaan
6. Oma ja esimiehen rooli on muuttunut ja tästä seuraa ristiriitoja ja ongelmien henkilöitymistä.
7. Tyytymättömyys liittyy vaikeuteen mieltää muutoksen tarvetta tai päämäärää
8. Esimies tai organisaation johto hallitsee muutosta
9. Muutoksen suunta tai päämäärä ei ole selkeä
10. Johtajuuden riittämättömyys leimaa kokemusta muutoksesta
11. Esimiehen ja työryhmän välinen suhde on ristiriitojen värittäjä.
12. Esimiestä kohtaan on luottamuspulla
13. Muutostilanteessa johtajuus ei ole riittävää yksikkö- tai organisaatiotasolla.
14. Vaikka työntekijä ajattelee esimiehen tekevän parhaansa, esimies näyttää olevan mahdottomassa tilanteessa, johon hänen kykynsä eivät riitä.
15. Muutokseen liittyy turhautumista ja ahdistavia tunteita.
16. Muutosaikataulut ovat joko liian nopeita tai hitaita
17. Yksityiskohtien ja kokonaisuuden suhde on yksi keskeisistä muutoksen hahmottamiseen liittyvistä haasteista
18. Työntekijällä, esimiehellä ja organisaation johdolla ei ole yhteistä jaettavaa muutosvisiota
19. Työntekijällä on positiivisia kokemuksia muutoksista, joihin hän on voinut itse vaikuttaa.
20. Muutos näkyy työyhteisössä ryhmäprosesseina, jotka kulmineituvat työyhteisön keskinäisiin tai työyhteisön ja esimiehen välisiin ristiriitoihin.
21. Hänellä on positiivisia kokemuksia esimiehen antamasta henkilökohtaisesta tuesta
22. Hän tarvitsee esimieheltä saatavaa tukea, eikä halua olla täysin itseohjautuvassa työryhmässä.
23. Hän toivoo selkeää johtajuutta, rakenteita ja esimiehen roolin määrittelyä.
24. Hän toivoo, että organisaatiossa toimitaan tiettyjen pelisääntöjen ja periaatteiden mukaan.
25. Koko organisaation ylemmän johdon osuus jää irralliseksi. Hän toivoo tiiviimpää ja suurempaa kontaktia koko organisaation johtoon, mutta ei koe sitä useimmiten mahdolliseksi.
26. Luottamus esimiestä kohtaan syntyy, kun tapahtuvasta muutosprosessista on lupa puhua, olla eri mieltä ja tuoda esiin huolenaiheitaan
27. Kun muutosjohtaminen epäonnistuu, työyhteisö ei elä samassa vaan jokainen elää omissa erillisessä todellisuudessaan.
28. Hänelle on tärkeää kuulluksi tuleminen ja se, että lupaukset joita on annettu, pidetään.
29. Hän on hyötynyt muutoksista ja tutustunut itseensä
30. Virheistä on opittu ja viimeaikaiset muutokset ovat menneet parempaan suuntaan.
31. Osassa muutoksia työntekijällä on ollut mahdollisuus vaikuttaa omaan asemaan ja oman työn sisältöön.
32. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat keskeiset tekijät ovat yhteinen jaettu visio ja ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta, koko työyhteisön osallistaminen koko prosessin ajan, sekä mahdollisuus vaikuttaa oman aseman ja työn sisältöön.
33. Hän toivoo selkeämpää muutosjohtamista ja yhteistä keskustelua
34. Työntekijä turhautuu, kun esimiehen persoonallisuus ja tapa toimia eroaa kovasti hänen omastaan.
35. Työnjako ei ole selvä: mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla.

## Edellisten lisäksi useita haastateltavia yhdistävät merkityksenannot:

1. Työntekijää ei osallisteta muutosta valmisteltaessa
2. Muutoksia on johdettu autoritäärisesti ylhäältä alaspäin.
3. Työntekijälle ei ole muodostunut käsitystä, miksi toimintaa pitää ylipäätään muuttaa, mihin muutoksella pyritään ja mikä on tavoiteltava tila tulevaisuudessa
4. Työntekijä ei ole saanut riittävästi tietoa muutoksesta
5. Päätöksiä muutetaan edestakaisin
6. Hän on työskennellyt useassa eri yksikössä viimeisten vuosien aikana. Muutokset vaikuttavat monin tavoin hänen työhönsä ja elämäänsä: muutoksia on muun muassa työajoissa, työyhteisössä, työn sisällöissä, työtiloissa ja asiakasrakenteessa. Hänen esimiehensä on vaihtunut useaankin otteeseen.
7. Hän on turhautunut, koska työntekijöitä ei kuunnella tai kuulla muutosvaiheissa.
8. Hän ei ole saanut tarpeeksi tietoa tai ole pystynyt omasta ahdistuksesta, vastarinnasta tai tunnetilasta käsin ottamaan vastaan annettua informaatiota
9. Muutos aiheuttaa epätietoisuutta hämmennystä ja tilanteen kriisiytymistä.
10. Kokonaiskuvan puuttuessa koko muutoksen perusta lepää huteralla pohjalla.
11. Uusia työmuotoja kehitettäessä työntekijä keskittyy yksityiskohtiin ja pikkuseikkoihin, kun toiminnan päämäärä on epäselvä ja kokonaisuutta on vaikea hahmottaa.
12. Asiakasprofiilin muuttuminen herättää epätietoisuutta ja huolta pärjäämisestä.
13. Työntekijällä on halu tehdä laadukasta asiakastyötä ja häntä harmittaa, kun muutos vie voimavaroja ja fokusta pois perustehtävästä.
14. Hän on pahoillaan siitä, että hoitosuhteet katkeavat ja hän ei saa aikaa tehdä rauhassa erotyöskentelyä.
15. Asiakastyö pitää hänet kiinni työssä
16. Hänen on vaikea hyväksyä muutoksia, jotka sotivat asiakkaan tarpeita ja hänen omia arvojaan vastaan
17. Organisaatiossa tehdään isoja muutoksia lyhytnäköisesti ja linjattomasti, eikä pysähdytä arvioimaan, mikä vaikutus aiemmin tehdyillä muutoksilla on ollut.
18. Äkilliset suunnanmuutokset ovat hämmentäviä. Muutos näyttäytyy työntekijälle kaoottisena ja hallitsemattomana sekasortona, jota kukaan ei pysty pysäyttämään.
19. Työntekijä ei voi vaikuttaa riittävästi omaan asemaansa muutoksessa, vaan hänet on sijoitettu uuteen yksikköön tai tehtävään joko ilman keskustelua, todellisia vaihtoehtoja tai riittävä harkinta-aikaa.
20. Muutoksen on liittynyt psyykkisiä trauma- stressi tai masennusoireita. Muutokseen liittyy työkyvyn laskua ja ammatillisen kompetenssin tunteen laskua ja ahdistavia tunteita.
21. Työyhteisön henkilökemioilla on merkitystä ja niiden puute aiheuttaa stressiä.
22. Hän kantaa huolta paitsi omasta jaksamisestaan myös koko työyhteisöstään ja ahdistuu vihamielisessä ja ristiriitojen täyttämässä työilmapiirissä.
23. Kun työntekijän paikkaa ei ole vakinaistettu, oman työn jatkuminen pätkissä on stressaavaa ja epävarmuutta aiheuttavaa sekä itselle että työyhteisölle.
24. Työntekijä tarvitsee enemmän aikaa sopeutua muutokseen. Hän ahdistuu muutoksen nopeudesta, ja muutosaikataulut ovat liian kireitä.
25. Hän miettii paljon eri yksityiskohtia ja niiden sujumista käytännön hoitotyössä. Hänellä on tarve ottaa uusia asioita vastaan pala kerrallaan, pohtia muutosten vaikutusta työn käytäntöön ja sulatella asioita kaikessa rauhassa.
26. Useita muutoksia toteutetaan samanaikaisesti ja useimmiten edellistä muutosta ei ole saatu päätökseen kun uutta jo aloitetaan. Liian monet muutokset saavat aikaan muutosväsymystä ja vastustusta.
27. Toisaalta se, että organisaatiossa on ollut paljon muutoksia, on sopeutumista edistävä asia, kun muutoksiin on tottunut.
28. Työntekijällä on erilaisia selviytymisstrategioita muutoksessa
29. Hän toivoo tapahtuvien muutosten sanoittamista.
30. Hänelle on tärkeää, että muutoksia suunnitellaan asiakaslähtöisesti.
31. Hän toivoo, että aiemmin tehtyjä muutoksia arvioidaan ja muutokset tehdään maltilla ja hätäilemättä.



## **Yhteisten merkityksenantojen lisäksi yhtä työntekijää koskevat merkityksenannot:**

1. Kohtaamattomuus ja henkilöstönäkökulman sivuuttaminen koetaan työryhmätasolla niin, että henkilöstöä ja heidän osaamistaan ei arvosteta.
2. Hän toivoo, että henkilöstöpolitiikan päätökset ovat avoimia ja läpinäkyviä eikä ihmisiä valita tehtäviin persoonaan liittyvien mielikuvien, mieltymysten tai arvostusten perusteella.
3. Työntekijä on ollut pitkään samassa organisaatiossa, mutta hänen oma toimenkuvansa on muuttunut, työyhteisö kasvanut entistä suuremmaksi ja työryhmä on käytännössä vaihtunut esimiestä lukuun ottamatta uudeksi.
4. Luopuminen vanhoista rakkaista työtovereista on haikeaa ja uusien työkavereiden vastaanottaminen vähän pelottavaa.
5. On aika siirtyä uuteen vaiheeseen ja näkee muutokset väistämättömänä asiana, joihin on sopeuduttava ja jotka ovat hyvä asia organisaation kehityksen kannalta.
6. Hänen roolinsa työryhmässä olevan ”totuuden torvi”, joka nostaa kissan pöydälle
7. Hänen tyytymättömyytensä kumpuaa, siitä että hän näkee muutostarpeen, mutta esimies ei hahmota kokonaisuutta, näe muutostarvetta tai ota vastuuta muutoksen johtamisesta.
8. Hän näkee, että johtamisen tulee tapahtua ylhäältä alaspäin.
9. Hän olisi jo valmis kehittämään toimintaa, kokeilemaan uutta, mutta esimies puolustaa vanhoja tapoja toimia.
10. Hän hahmottaa kokonaisuuksia helposti ja on temperamentiltaan nopea.
11. Työntekijälle on turhauttavaa edetä maltilla, pohtia yksityiskohtia ja asioita pitkään ja hartaasti ennen päätöksentekoa.
12. Keskustelua käydään keskustelun vuoksi
13. Hän ajattelee, että joskus pitää kyetä tekemään päätöksiä vaikka ne olisivat vääriäkin.
14. Häntä ärsyttää esimiehen hitaus päätöksiä tehdessä.
32. Hän on ottanut esimiehelle kuuluvaa vastuuta ja tehnyt esimiehelle kuuluvia päätöksiä.
33. Hän on oppinut jättämään esimiehelle tämän tehtävät ja olemaan stressaamatta hoitamattomista asioista.
34. Hän toivoo esimieheltä entistä parempaa organisointikykyä, aikataulutusta ja kokonaisuuden hahmottamista.
35. Hän toivoo että esimiehet saavat riittävän koulutuksen tehtävänsä.
36. Hän toivoo esimieheltä innostusta, kannustusta, inspiraatiota ja eteenpäin tuuppaamista
37. Esimies saattaa olla tulppana työryhmän ja organisaation johtajan välisessä vuorovaikutuksessa.
38. Jossain tilanteissa hänellä olisi mieliteko ohittaa oma esimies ja puhua suoraan koko organisaation johtajan kanssa, mutta se ei tunnu oikealta tavalta toimia.