

Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä -osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana

Satu Pakkanen

Pro gradu-tutkielma

Terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden ja

kauppatieteiden tiedekunta

Sosiaali- ja terveysjohtamisen

laitos

Joulukuu 2011

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta,
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveystieteiden tiedekunta

PAKKANEN, SATU: Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä -
osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoi-
tajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana

Pro gradu-tutkielma, 110 sivua, 6 liitettä (10 sivua)
Ohjaajat: FT Helena Taskinen, YTM Markku Hänninen

Joulukuu 2011

Avainsanat: muutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, osastonhoitaja muutosjohta-
jana

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata osastonhoitajien kokemuksia muutosjoh-
tamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muu-
tosjohtajana osastonhoitajien itsensä kokemana.

Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen lähestymistapa. Tutkimusaineisto kerättiin haas-
tattelemalla 11 osastonhoitajaa Kuusankosken aluesairaalaan. Teemahaastattelut suori-
tettiin helmi – maaliskuussa 2010. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analy-
sillä.

Tutkimuksen mukaan osastonhoitajien kokemukset muutoksista ja niiden johtamisesta
olivat moninaiset. Jokainen vastaajista oli kokenut työssään monenlaisia ja eri tasoisia
muutoksia. Osastonhoitajien kokemusten mukaan muutokset olivat osa jokapäiväistä
työtä ja koko ajan läsnä. Muutokset ja niiden johtaminen koettiin haasteellisina ja haas-
teellisuutta lisäsi etenkin muutoksien nopea aikataulu ja niiden päällekkäisyys. Muutos-
työ koettiin yhdessä tapahtuvaksi, muutoksen käytäntöön vieväksi kehittämistyöksi,
joka ennen kaikkea on esimiehen johtamaa työtä. Muutostyö vaati osastonhoitajalta
henkilöstönsä sitouttamista, tukemista, kuuntelemista, tiedottamista, perustelemista ja
motivoimista. Muutoksien mahdollistajina osastonhoitajat kokivat etenkin oman esi-
miehen ja ylimmän johdon tuen. Ylimmän johdon tuntiessa muutoksen tarpeeksi hyvin
ja tarpeellisenä, oli muutokseen mahdollista irrottaa myös riittävät resurssit ja siten saa-
da oikeat mahdollisuudet toteuttaa muutos. Osastonhoitajat kokivat muutosvastarinnan
ilmiönä, joka kuuluu kaikkiin muutoksiin. Muutosvastarinta koettiin positiivisena asia-
na, koska henkilön kritisoidessa ajatusprosessia viedään eteenpäin ja mietitään mahdol-
liset muutokseen liittyvät riskit. Muutosvastarinnan vähentämisessä nähtiin tärkeinä
asioina muutostilanteiden hyvä valmistelu ja perustelu sekä tiedon jakaminen ja keskus-
telu. Osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana tutkittavat nimesi-
vät runsaasti. Vastauksien perusteella muutosjohtajan ominaisuuksissa korostuivat hen-
kilökohtaiset ominaisuudet, eettinen pätevyys sekä ammattiosaaminen. Kaikki osaston-
hoitajat kokivat tarvitsevansa jatkossa lisäkoulutusta liittyen johtamiseen, ryhmäilmiöi-
hin ja vuorovaikutukseen.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää terveydenhuollon organisaatioiden
muutosten johtamisessa sekä terveydenhuollon osastonhoitajien johtamiskoulutusta ke-
hitettäessä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tässä kohdeorganisaatioissa toiminnan
kehittämiseen kohdistettua muutoksen johtamista toimintaympäristön vaihduttua.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social and Business Sciences,
Department of Health and Social Management, Health Management Sciences

PAKKANEN, SATU: Change management in the work of a ward sister in health care –
ward sisters' experiences of change management and change resistance; qualities
required of a ward sister as a manager of change

Master's thesis, 110 pages, 6 appendices (10 pages)

Advisors: Helena Taskinen PhD, Markku Hänninen, M.Soc.Sc.

December 2011

Keywords: change, change management, change resistance, ward sister as a manager of
change

The purpose of this study was to portray ward sisters' experiences of change management and change resistance as well as qualities required by a ward sister as a manager of change as experienced by ward sisters themselves. The qualitative approach was used in the study. The data was collected by interviewing 11 ward sisters at the Kuusankoski Regional Hospital. The theme interviews were carried out during February and March 2010. The data was analysed by means of inductive content analysis.

According to the study, the ward sisters' experiences of changes and change management were varied. Each interviewee had experienced changes of various kinds and various levels at work. According to the ward sisters' experiences, changes were part of daily work and constantly present. Changes and their management were regarded as challenging; tight schedules and overlapping changes in particular increased the challenge. Change-related work was seen as a joint effort, development work which aimed at putting changes into practice, work first and foremost managed by the superior. Change-related work required the following of the ward sister: commitment of staff, support, listening, communicating, substantiating and motivating. As particularly enabling factors the ward sisters had experienced the support of their own superior and the top management. When the top management had sufficient information of a change and its necessity, it was possible to allocate sufficient resources and to have real possibilities to implement the change. The ward sisters saw change resistance as a phenomenon which is part of all changes. Change resistance was experienced as a positive factor: when criticism arises, the thinking process advances and any risks involved in the change are considered. Appropriate preparations and substantiations as well as dissemination of information and discussions were considered important issues in decreasing change resistance. The interviewees named a large number of qualities required of a ward sister as a manager of change. Personal qualities, ethical competence and professional expertise were emphasised among these qualities. All interviewed ward sisters felt that they would be needing additional training relating to management, group phenomena and interaction.

The results of this study can be utilised in change management in health care organisations and in the development of management training for ward sisters. In future, it would be interesting to study change management with focus on operational development in this target organisation in another operational environment.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen tausta	3
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	5
2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET	6
2.1 Muutos ja johtaminen	6
2.1.1 Muutos käsitteenä	6
2.1.2 Muutosjohtaminen käsitteenä ja ilmiönä	8
2.1.3 Muutosjohtaminen toimintana	11
2.1.4 Muutoksen hallinta viestinnän keinoin	17
2.2 Muutosvastarinta	21
2.2.1 Muutosvastarinta käsitteenä.....	22
2.2.2 Muutosvastarinnan syitä tai aiheuttajia.....	23
2.2.3 Muutosvastarinnan merkitys ja ilmeneminen	27
2.3 Osastonhoitaja muutosjohtajana	28
2.3.1 Muutosjohtajan ominaisuuksia	33
2.3.2 Muutosjohtaminen hoitotyön kontekstissa	38
3 TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA, MENETELMÄT JA AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT	42
3.1 Metodologiset valinnat	42
3.2 Tutkimusympäristö ja kohderyhmä	43
3.3 Tutkimusaineiston hankinta	44
3.4 Tutkimusaineiston analyysi	48
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	54
4.1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot	54
4.2 Tutkimustulokset teema-alueittain	54
4.2.1 Osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta	54
4.2.2 Osastonhoitajien kokemuksia muutosvastarinnasta.....	64
4.2.3 Osastonhoitajalta edellytetyt ominaisuudet muutosjohtajana	71
5 POHDINTA	77
5.1 Tutkimuksen luotettavuus	78
5.2 Tutkimuksen eettiset näkökohdat	80
5.3 Tutkimustulosten tarkastelua	82

5.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	90
LÄHTEET.....	91
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1.	Muutoksen tasot ja kestot.....	10
KUVIO 2.	Toimintamallit muutostilanteessa.....	23
KUVIO 3.	Aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin eteneminen.....	50

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Muutosjohtamisen toteutumisen esteitä ja muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksiä.....	17
TAULUKKO 2.	Muutosvastarinnan aiheuttajia ja muutosta edistäviä tekijöitä muutosvastarinnan hallinnassa.....	26
TAULUKKO 3.	Osastonhoitajien työn sisältö kirjallisuuslähteiden mukaan	32
TAULUKKO 4.	Osastonhoitajan ja lähiesimiehen tarvitsemat kyvyt ja taidot mukailten Ruohotietä.....	35
TAULUKKO 5.	Osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta alaluokka ja yläluokkatasolla.....	64
TAULUKKO 6.	Osastonhoitajien kokemuksia muutosvastarinnasta alaluokka ja yläluokkatasolla.....	71
TAULUKKO 7.	Osastonhoitajien nimeämiä muutosjohtajan ominaisuuksia alaluokka ja yläluokkatasolla.....	77

LIITTEET

LIITE 1.	Saatekirje osastonhoitajille.....	96
LIITE 2.	Teemahaastattelurunko.....	97
LIITE 3.	Suostumus tutkimushaastatteluun.....	99
LIITE 4.	Esimerkki sisällönanalyysistä: Osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta.....	100
LIITE 5.	Esimerkki sisällönanalyysistä: Osastonhoitajien kokemuksia muutosvastarinnasta.....	102
LIITE 6.	Esimerkki sisällönanalyysistä: Muutosjohtajan ominaisuuksia.....	104

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kyky johtaa ihmisiä on johtajuuden suurimpia haasteita. Erityisen haasteellista on johtaminen muutostilanteissa. Druckerin mukaan tämän päivän johtamisen perusolettamista merkityksellisin on muutos. Muutoksia ei voi hallita, voi vain olla niitä edellä. Muutos tapahtuu organisaatiossa ja johtamisella pyritään sitä suunnittelemaan, ohjaamaan, suuntaamaan, toteuttamaan ja arvioimaan. (Drucker 2000, 89.) Muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä korostuvat johtajuus, viestintä ja niin työntekijöiden kuin johdonkin sitoutuminen (Stenvall ym. 2007, 25; Ylikoski 1993, 79). Tämä haastaa johtajat ja johtamisen.

Muutoksessa kohdennetaan uudelleen järjestelmiä, toimintatapoja ja voimavaroja. Muutoksessa on kyse myös ihmisten vuorovaikutuksen, johdon ja toimintaa toteuttavien omien tavoitteiden, toiveiden, tarpeiden ja suhtautumisen muutoksista. Näiden kahden eri puolen yhteensovittamista on muutosjohtaminen. Muutosjohtamisen avulla pyritään luomaan muutosvalmiuksia, hallitsemaan sekä ohjaamaan muutosta. Johtamiskirjallisuus toimii muutoksen kielellisessä rakennelmassa tärkeänä muutospuheiden välittäjänä ja tuottajana. (Juuti ym. 2004, 16; Sydänmaanlakka 2001, 68; Ylikoski 1993, 79.)

Muutoshalukkuutta hillitsee usein pelko uudesta ja hallitsemattomasta. Uuden vastustuksesta syntyy muutoksen vastavoima, muutosvastarinta, jonka kääntäminen muutokselle myönteiseksi on suuri haaste muutosta johtaville. Johtamista helpottaa, kun ymmärtää, että muutosvastarinta on luonnollista käyttäytymistä, joka osaltaan kyseenalaistaa muutoksen ja saa aikaan keskustelua muutoksen syistä, tavoitteista ja päämääristä. (Malmi 1994, 112; Takala 2001, 48.)

Muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu oleellisesti. Tällöin viestintää tarvitaan moninkertaisesti verrattuna niin sanottuun normaaliin tilanteeseen ja sen on oltava johdonmukaista ja paikkansa pitävää. Onnistunut viestintä muutostilanteessa voi madaltaa sitä koskevaa vastarintaa ja motivoida ihmisiä näkemään muutoksen myös mahdollisuutena. (Juholin 1999, 196-197; Strömmer 1999, 219-220.)

Hoitotyön johtajat ovat terveydenhuollon muutoksissa usein ristiriitatilanteessa. Muutoksissa johtaminen ei ole enää mahdollista yhdellä muuttumattomalla ja perinteisellä tavalla. Johtamisessa ei riitä pelkkä hallinnointi eli toimintojen sujuvuudesta huolehtiminen. Uudistuvaan johtamiseen tarvitaan toimivia ja tutkittuja johtamismalleja, jotka toimivat johtamisen työkaluina silloin, kun muutoksen tavoitteet ja suunnitellut tulokset on määritelty. (Vuorinen 2008, 15.)

Vastataksaan haasteisiin on hoitotyön johtajien tehtävänä kyseenalaistaa vallitsevaa tilannetta ja muuttaa toimimattomia rutiineja. Rutiinit saattavat pahimmillaan tylsistää ihmisten aistit, nujertaa luovuuden sekä kaventaa ajattelua. Toisaalta rutiinit pitävät yllä jatkuvuutta muutoksissa, koska ne vapauttavat ihmisten aikaa ja energiaa luovuudelle. (Vuorinen 2008, 15.)

Muutosjohtajuus ja siinä esimiehen rooli nousee keskeiseksi tekijäksi merkittävien muutosten toteuttamisessa muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. Vastuu muutosjohtajuudesta on erityisesti lähiesimiehillä, toisin sanoen muutoksen johtaminen hoitotyössä on hoitotyön johtajan vastuulla. Lähijohdolla on tärkeä asema muutosprosesseissa, kun muutospainet kasautuvat johtajille. Osastonhoitajat tarvitsevat työnsä tukea ja kannustusta, kuten yleensä kaikki työntekijät organisaatiossa. Lähijohtajat tarvitsevat tietoa muutoksen onnistuneesta toteuttamisesta ja siihen kuuluvista luonnollisista asioista kuten muutosvastarinnasta. Muutoksen johtaminen on moniulotteista, vaativaa ja se edellyttää uusien taitojen oppimista kaikilta muutokseen osallistuvilta. Esimiehiltä edellytetään kykyä olla ”rajalla”, toisin sanoen hänellä täytyy olla valmiudet liikkua joustavasti organisaation ja työyhteisön sisällä sekä sieltä ulos. (Heino 2010, 6; Valtee 2002, 44-45.)

Muutosjohtamisen tärkeitä periaatteita ovat myönteisyys, tehokkuus, arvostus, inhimillisuus ja elementtejä karismaattisuus, huomion kiinnittäminen yksilöön, ymmärrys, kuuntelu ja älyllinen virikkeisyys (Leskelä 2002, 25; Perkkä-Jortikka 2005, 116).

Keskeisiä tekijöitä hoitotyönkin muutosjohtamisessa ovat vastavuoroisuus, yhtenäisyys, monimutkaisuuden tunnustaminen, yhteistyön ja ihmissuhteiden korostaminen kilpailun vastapainona, tunteiden hyväksyminen, voimaistaminen sekä vision luominen ja merkityksen antaminen ihmisten työlle. Hoitotyössä muutosjohtajan näkökulma on lopputuloksessa, joka voidaan saavuttaa monin eri tavoin. Tämä periaate auttaa johtajaa teke-

mään päätöksiä lopputulosarvoihin perustuen eikä ryhmäuskollisuus rajoita toimintaa. (Clegg 2000, 4-45.)

Muutos ja jatkuva kehittäminen ovat terveydenhuollossa välttämättömiä, sillä ilman uudistuksia ei kyetä vastaamaan kasvaneisiin ihmisten terveystarpeisiin, vaatimuksiin ja terveyspalveluille asetettuihin vaatimuksiin. Terveydenhuollon kehittämistyössä ja –hankkeissa henkilöstön mukanaolo ja aktiivinen osallistuminen ovat tärkeitä, sillä ne vähentävät muutoksen pelkoa ja lisäävät työmotivaatiota. (Heikkilä ym. 2008, 196.)

Henkilökohtaisesti kiinnostuin muutosjohtamisesta osastonhoitajan työssä osittain aiemman opinnäytetyön innoittamana ja alueella suunnitteilla olleiden organisaatiomuutosten myötä. Oma esiymmärrykseni aiheesta on muodostunut omien henkilökohtaisten kokemusten, koulutuksen ja työkokemuksen kautta.

Tutkimuksessa on tärkeää, että kohderyhmällä on kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Aikaisemman tiedon perusteella tutkittavasta organisaatiosta ja kohderyhmästä oletan, että tässä tutkimuksessa löydän kyseisestä kohderyhmästä tarkoituksenmukaisen määrän tutkittavia.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää osastonhoitajien käsityksiä muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta ja muutosjohtajan ominaisuuksista. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia kokemuksia osastonhoitajilla on muutosjohtamisesta?
2. Millaisia kokemuksia osastonhoitajilla on muutosvastarinnasta?
3. Millaisia ominaisuuksia osastonhoitajalta edellytetään muutosjohtajana?

2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Muutos ja johtaminen

Johtamiskirjallisuudessa muutoksesta ja muutosjohtamisesta kirjoitetaan paljon. Itse muutoksen johtamista määritellään kirjallisuudessa lähinnä siitä näkökulmasta, mitä vaiheita tai toimia muutoksen johtamiseen sisältyy eli muutos nähdään prosessina. (Lorenzi & Riley 2003, 200-201.) Tähän perustuen voidaan muutosjohtaminen nähdä koko ajan vaikuttavana ja läsnä olevana tekijänä.

2.1.1 Muutos käsitteenä

Yksinkertaisesti sanottuna muutos on siirtymistä tilasta 1 (aikana 1) tilaan 2 (aikana 2), toisin sanoen kyse on siirtymisestä tilasta toiseen tietyn ajanjakson kuluessa. Salmimiehen sanoin: ”Ajallisesti rajattu muutos alkaa jostakin, kestää aikansa ja päättyy uuteen toimintamalliin.” (Hermans 1995, 216; Salmimies & Salmimies 2002, 168).

Partasen (2007, 301) määritelmän mukaan muuttumista ei tapahdu ilman aikaisempien muutosten ja olemassa olevan toiminnan vaikutusta.

Ylikosken (1993, 79) mukaan muutoksissa on ensinnäkin kyse järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen kohdentamisesta. Toiseksi on kyse myös ihmisten vuorovaikutusten, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien omien tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden sekä suhtautumisten muutoksista. Muutosprosessi kuvaa tapahtumaketjua eli sitä, kuinka muutos toteutetaan.

Muutos ilmenee asteittaisena ja jatkuvana ilman välttämättä tietoisesti asetettua tavoitetta tai päämäärää (Ruostila 1996, 40-41). Muutoksen on oltava odotetun suuntaista, tietoisesti tapahtuvaa, jotta se on hallittua. Tietoisesti tapahtuva muutos on itse aikaansaava tulevaisuuteen valmistavaa aktiivista toimintaa tai toisaalta reagoimista syntyneeseen kriisiin. Mikäli määritelty suunta puuttuu, muutos on itsestään tapahtuvaa, tiedostamatonta, hallitsematonta ja ympäristön ohjaamaa. Monet muutokset tapahtuvat meidän sen suuremmin niitä tiedostamatta, tällöin Benniksen mukaan muutos on ollut jälkikäteistä ja tapahtuneeseen reagointia. (Hermans 1995, 215-216; Ylikoski 1993, 9-10.)

Myös Nyholm (2008, 62) määrittelee muutoksen vaiheittaisena siirtymisenä tilasta toiseen. Muutosprosessissa on havaittavissa vaiheittaista etenemistä, mutta vaiheita ei pystytä rajaamaan mihinkään tiettyyn pisteeseen, vaan ne etenevät toistensa lomassa päällekkäin. Muutosprosessin vaiheet ovat seuraavat:

1. Muutoksen tarpeen määrittely
2. Muutoksen tavoitteiden asettaminen
3. Muutoksen varsinainen toteutus
4. Muutokseen sopeutuminen

Nyholmin (2008, 60) mukaan muutosprosessin vaiheiden toteutus ei riitä sinällään, vaan muutoksessa on huomioitava myös organisaatiossa työskentelevät. Teknis-rationaalisen näkökulman lisäksi tulee huomioida humanistis-proseduaalinen näkökulma, joka huomioi yksilöiden erilaiset erot ja organisaatiokulttuurin vaikutukset muutosprosessiin.

Kun näin tarkastellaan muutosta kokonaisvaltaisemmin, huomioidaan muutoksen toteutamisessa rakenteiden lisäksi organisaation inhimilliset tekijät, ennen kaikkea siellä työskentelevät ihmiset ja muutokseen vaikuttavat eri toimijatasot. Nämä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason toimijat vaikuttavat muutoksen läpivientiin organisaation sisällä. (Airaksinen ym. 2004, 35.)

Juuti (2006, 205) tuo esille ensiasteen ja toisen asteen muutokset. Hänen mukaansa ensiasteen muutoksessa opitaan uutta. Tämä näkyy joidenkin ihmisten toiminnan muuttumisena. Muutos toteutuu tietyn viitekehyksen sisällä, kehystä sinänsä ei muuteta. Toimintaa parannetaan ajatuksellisen viitekehyksen ja sitä ylläpitävän myytistön sisällä. Toinen aste muuttaa viitekehystä, kulttuuria ja ihmisten omaksumaa maailmankuvaa. Tämä edellyttää kaikkien käyttäytymisen tasojen (käyttäytyminen, asenteet tai kognitiivinen rakenne, arvot ja perusoletukset) muutosta. Toisen asteen muutosta tarvitaan, sillä nopean muutoksen oloissa jatkuva vähittäinen kehittäminen ja sopeutumispyrkimys saattavat johtaa vain lisääntyvään kaaokseen.

Muutos on ihmisten mielikuvissa aina hyvin ristiriitainen ilmiö. Yhtäältä ihmiset kaipaavat muutoksia ja uudistuksia, mutta toisaalta ihmiset haluavat asioiden pysyvän muuttumattomina. Muutosten ajatellaan tuovan virkistävää vaihtelua arkeen, niiden

avulla halutaan päästä eroon ongelmasta tai niiden uskotaan avaavan erilaisia haasteita ja kehittymisen mahdollisuuksia. Tällöin muutokset nähdään mahdollisuuksina. Toisaalta muutoksia ei haluta, koska ne herättävät epävarmuutta ja turvattomuutta, huolta ja pelkoa siitä, miten muutosten kanssa tullaan toimeen. Siten ollen muutos voidaan kokea uhkana. Eniten epävarmuutta ja pelkoa aiheuttaa luopuminen tutusta ja turvallisesta ja muut menetykset muutokseen liittyen. (Järvinen 2000, 53-54; Laaksonen ym.2005, 46.)

Muutokseen sisältyy aina jonkinasteinen riskinotto, joka edellyttää epävarmuuden sietämistä. Epävarmuus on tunne, jonka kanssa eri yksilöt ja työyhteisöt tulevat toimeen hyvin eri tavoin. Muutokset työpaikalla synnyttävät usein paljon paineita. Muutokset liikuttavat työpaikan ryhmadynamiikkaa, koska työntekijät ovat verkkomaisesti riippuvaisia toisistaan. Työelämän kiihtyvä muutostahti tulee vaatimaan työntekijöiltä ja työyhteisöiltä lisääntyvässä määrin kykyä tulla toimeen epävarmuuden kanssa (Järvinen 2000, 53-54.)

Muutos tapahtuu sekä ihmisen sisällä että ulkopuolella samanaikaisesti. Muutosta tapahtuu siten koko ajan monella eri tasolla ja eri suuntiin, myönteiseen, kielteiseen tai neutraaliin suuntaan. Muutostilanteessa ihmisen tapa ratkoa ristiriita oman tarpeen ja elämän mahdollisuuksien välillä on koetuksella. Muutosten myötä ihminen oppii koko ajan jotakin uutta. (Heiske 2001, 229; Salmimies 2008, 131.)

Muutosta on tapahtunut aina, joten voisi luulla, että olisimme tottuneet siihen. Muutoksen nykyinen nopeus ja voimakkuus ovat kuitenkin herättäneet kysymyksiä siitä, miten muutos itsessään vaikuttaa yksittäiseen ihmiseen, työyhteisöön ja organisaatioon sekä miten muutoksesta voisi parhaiten selviytyä – jopa hyötyä. (Vesterinen 2006, 123-124.)

2.1.2 Muutosjohtaminen käsitteenä ja ilmiönä

Muutoksen johtamisesta on käyty keskustelua 1940-luvulta lähtien. Muutosjohtamiseen on aikojen kuluessa luotu useita teorioita, joista ensimmäisenä voidaan pitää Kurt Lewinin (1975) kehittämää voimakenttäteoriaa. Tämän jälkeen on kehitetty lukuisia muita teorioita, kuten lineaarinen muutosjohtamisteoria (Kotter 1997), systeemiteoriaan perustuva kongruenssimalli (Nadler 1993), dynaaminen teoria (Stacey 2001), vallan johtami-

nen muutostilanteessa (Pfeffer 1981), organisaatiokulttuuria koskeva muutosteoria, tehtäviin keskittyvä muutosteoria ja informaatioteknologiaan liittyvä muutosjohtamisen malli. Lanning (2001) on tuonut esiin, että samanlaisia malleja ja kehyksiä on kirjallisuudessa runsaasti. Joku painottaa enemmän inhimillisiä näkökohtia, kun taas joku toinen painottaa johtajuutta, visioita ja strategioita (esim. Kotter). Yhteenvedona kaikissa malleissa on kyse organisaatioiden muutosprosesseista. Teoriat tarjoavat malleja siitä, millä tavoin muutosta tulisi viedä eteenpäin. Ajattelutavat mahdollistavat muutoksiin liittyvien ongelmien tunnistamisen. Ongelmana on, että muutosteoriat sisältävät toisiinsa nähden ristiriitaisia käsityksiä ja tuloksia. Käytännössä muutoksia toteutetaan harvoin yhden teorian mukaisesti. (Stenvall ym. 2007, 26.)

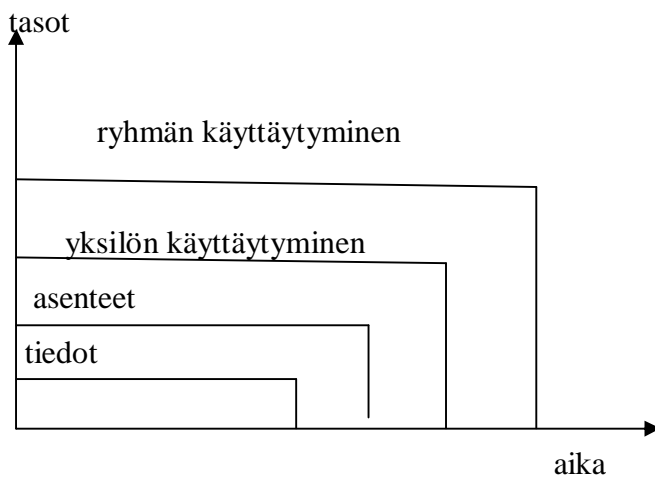
Muutokset tulisi ammatillisessa mielessä ymmärtää jatkuviksi ja tämän vuoksi keskeisenä osaamisvaatimuksena onkin muutoksen ymmärtäminen normaalina osana omaa työtä ja johtamistapaa. Muutoksen johtaminen ei eroa perusteiltaan johtamisesta yleensä. Ihmisiä voi johtaa vain tehtävien avulla eli käydä heidän kanssaan dialogia siitä, mitä pitäisi tehdä seuraavaksi. (Aro 2002, 69; Telaranta 1997, 167.) Muutosjohtaminen edellyttää jatkuvaa kehittämistyötä erilaisten uusien työskentelytapojen luomiseksi ja muutoksesta selviytymiseksi (Carney 2000, 270). Muutosjohtamisen katsotaan olevan mallin, jonka mukaisen johtamisen hoitotyössä odotetaan olevan osaavaa, jämäkkää, ihmisläheistä ja välittävää. Näin muutosjohtamisen avulla organisaatioiden tehottomuuden korjaaminen ja muutokset ovat mahdollisia. (Vuorinen 2008, 16-17.) Muutoksen johtaminen on haastavaa, sillä muutoksen eri vaiheissa tarvitaan erilaisia tapoja johtaa. Esimerkiksi muutosprosessin alussa on tärkeää johtaa jämäkästi, jotta muutos saadaan käyntiin. (Rahkonen 2007, 74.)

Bass on myös luonut mallin muutoksen johtamisesta. Siinä muutoksen keskeinen osa on karismaattisuus. Karismaattisuuteen kuuluu inspiraatio, joka syntyy, kun karismaattinen henkilö viestittää muille vision kautta korkeatasoisia odotuksia. Muutoksen johtamisen toisena osana on Bassin mallissa huomion kiinnittäminen yksilöön ja kolmantena osana on älyllinen virikkeisyys. (Viitala 2003, 67.)

Muutosjohtamisessa on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta. Helpoin taso on tiedon muutos. Uuden tiedon tuominen vanhan tilalle edellyttää selkeää, laajaa perustelua ja toistamista. Seuraava taso on asennemuutos. Se on tiedolli-

sen muutoksen jälkeen mahdollinen, jos ihmiset kokevat muuttuneet tiedot hyväksyttävänä ja merkityksellisinä. Kolmas muutoksen taso on jo vaikeampi: yksilön käyttäytyminen. Yksilön käyttäytymisen muutos edellyttää muutosta sekä tietojen että asenteiden ulottuvuuksilla. Ihmisten muutosvalmiudessa on eroja, mikä näkyy juuri tällä tasolla. On yksilöitä, jotka hakevat jatkuvasti mahdollisuutta löytää uusia ja parempia toimintamalleja työhönsä, mutta on myös niitä, jotka kokevat turvattomuutta joutuessaan luopumaan totutuista menettelytavoista. Vasta myöhemmin päästään neljännelle muutoksen tasolle, joka on ryhmän käyttäytyminen. Siirtyminen tasolta toiselle, toisin sanoen muutos voi viedä vuosia, mutta äärimmäisissä kriisitilanteissa muutos voi tapahtua nopeastikin. (Viitala 2003, 90.)

Seuraavassa kuviossa 1 esitetään muutoksen tasot ja kesto tiivistetysti.



KUVIO 1. Muutoksen tasot ja kesto (Mukaillen Argyris & Schön 1978; Viitala 2004, 90.)

Muutosjohtamisen tärkeitä periaatteita ovat myönteisyys, tehokkuus ja arvostus ja elementtejä karismaattisuus, huomion kiinnittäminen yksilöön ja älyllinen virikkeisyys (Leskelä 2002, 25; Perkka-Jortikka 2005, 116). Muutosjohtamisessa johtamistyylillä on tärkeä ominaisuus ja naisjohtajat voivat olla tehokkaampia ja taitavampia kuin miehet. Tätä perustellaan naisten paremmilla vuorovaikutustaidoilla. (Looman 2003, 219.) Funkin (2004) tutkimuksen mukaan profiloituu naisjohtajuuden vahvuudeksi kuusi ulottuvuutta: 1) visiointitaidot, 2) eettinen ja ammatillinen käyttäytyminen, 3) luovuus ja itsearviointitaidot, 5) motivaatio ja 6) sitoutuneisuus.

2.1.3 Muutosjohtaminen toimintana

Muutosjohtamisessa johtamistoimenpiteiden keskeisenä tarkoituksena on etsiä ja hallita muutostapahtumat siten, että toiminta on häiriötöntä ja kehittyy jatkuvasti. Tällöin organisaatiota ohjataan kohti tavoitetta parantamalla suoritusta, tuottavuutta, nopeutta, joustavuutta ja työntekijöiden motivaatiota. Muutosjohtaminen keskittyy siihen, että organisaatio ja sen ihmiset ovat valmiita ja kykeneviä toteuttamaan yrityksen suunnitelmaa. (Haapalainen 2005, 24; Järvinen 2005, 135.)

Muutosjohtamisen onnistumiselle on kaikkein tärkeintä määritellä, mikä on muutos, joka halutaan saada aikaan. Onnistuakseen muutos tarvitsee muutostarpeen määrittelyn, yhteisen näkemyksen luomisen, muutoskyvystä huolehtimisen, ensimmäiset toimenpiteet ja käytäntöön ankkuroinnin. (Valpola 2004, 29.) Muutokseen osallistujien on oltava selvillä muutoksen suunnasta ja päämäärästä, jotka täytyy muotoilla selkeästi ja ymmärrettävästi. Onnistuneen muutoksen edellytys on oman organisaation analysointi: on määriteltävä sen keskeiset ominaisuudet ja erityisesti huomioitavat seikat. Muutokset tulisi toteuttaa mahdollisimman samalla tavalla kuin organisaatioissa normaalistikin toimitaan. (Valpola 2004, 9; Russel-Jones 2000, 37-39.) Onnistuneen muutoksen vaatimuksiksi voidaan nähdä kuuluvan myös tietoisuus (awareness), tahto (will) ja pystyvyys (capability) (Carnall 2003, 259) .

Johdon työtyyli sekä muutososaaminen antavat leimansa muutoksen läpivientiin. Myönteinen, tarmokas ja läsnä oleva johtaja, joka aktiivisesti toimii yhteistyössä johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa, saa nopeasti muutokselle suunnan ja toimintaenergiää. (Valpola 2004, 27 ja 53.) Muutostilanteessa johtajan rooli korostuu, koska hallitsematon muutos vaikuttaa heikentävästi sekä henkilöstön hyvinvointiin että työn tuloksellisuuteen. Muutostilanteissa johtajaan kohdistuu sekä ryhmän sisältä että ulkoa normaalia suurempia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia. Tällöin johtajan tulee liikkua aiempaa enemmän ryhmänsä sisällä tiedottamassa muutoksesta. Samalla hänen tulee liikkua aikaisempaa enemmän myös ryhmänsä ulkopuolella, jotta hän itse saisi tietoa muutoksesta. Johtajan kannalta erityisen haasteelliseksi muutoksen johtamisen tekee vaade toimia muutostilanteessa kolmesta eri näkökulmasta: oman henkilökohtaisen muutoksen koki-jana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja auttajana sekä organisaation tulevaisuuteen valmistautujana. (Vesterinen 2006, 131-132.)

On hyvä muistaa, että johtajien asenteet ovat keskeisiä, olipa kyse uudistusten edistämisestä, niiden vastustamisesta, hidastamisesta tai siitä, miten uudistusta perustellaan (Aarrevaara & Stenvall 2006, 74). Muutosjohtaminen kysyy ennen kaikkea ylimmän johdon keskinäistä sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen edellyttämiin yhteisiin strategioihin. Ylikosken (1993, 79) mukaan muutosjohtamisessa on kyse kahden eri puolen yhteen sovittamisesta; ensinnäkin järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen kohdentumisesta ja toisaalta ihmisten vuorovaikutusten, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien omien tavoitteiden, toiveiden, tarpeiden ja suhtautumisten muutoksista.

Muutoshankkeessa onnistuminen edellyttää Kotterin (1996) mukaan 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja loput 10-30 prosenttia asioiden johtamista. Kotter määrittelee asioiden johtamisen (management) koostuvan suunnittelusta, budjetoinnista, organisoinnista, miehityksen, valvonnan ja ongelmanratkaisusta. Ihmisten johtamisessa tai johtajuudessa (leadership) määritellään, miltä tulevaisuuden tulisi näyttää, koordinoidaan henkilöt vision tueksi ja kannustetaan henkilöitä tekemään visiosta totta. (Kotter 1996, 23.)

Kotterin (1996) mukaan suurin muutoshankkeissa tehty virhe on, että asiassa syöksytään eteenpäin, ennen kuin organisaation johto ja henkilöstö on saatu tajuamaan muutoksen välttämättömyys. Kotter mainitsee kohtalokkaaksi virheeksi organisaation liiallisen tyytyväisyyden vallitsevaan tilanteeseen, jolloin muutosta ei nähdä tarpeellisena. Tällöin ihmiset eivät ole valmiita panostamaan muutokseen eivätkä sitoudu muutokseen. Toinen virhe on, että muutosta ei ohjata riittävän vahvalla tiimillä. Kotter painottaa tiimin laajaa edustavuutta suhteessa organisaatioon eli tiimissä pitää olla edustettuna tietoa, mainetta, asiantuntemusta, suhteita ja johtajuutta laajasti koko organisaatiosta. Muutokselle on asetettava selkeä vastuunjako ja johtamistyönjako. Kotterin määrittelemä kolmas virhe tehdään aliarvioimalla muutosvision ja muutosstrategian merkitys muutosprosessissa ja muutosviestinnässä. Visiolla on tärkeä tehtävä muutosten toteuttamisessa, koska sen avulla ohjataan ja koordinoidaan organisaation toimintaa. Neljäs virhe kritisoi viestinnän määrää muutoshankkeissa. Mittava muutos on Kotterin mukaan yleensä mahdoton, elleivät työntekijät ole valmiita tekemään uhrauksia. Uhrauksia ei tehdä, ellei muutoksen hyötyjä pidetä houkuttelevina ja jos henkilöstö ei usko muutokseen. Tähän tarvitaan uskottavaa viestintää. Viidenneksi virheeksi Kotter nimeää sen,

että uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta. Esteitä voivat olla asenteet, organisatorakenteet ja heikosti määritellyt toimenkuvat, jolloin toiminnan kehittäminen ei ole mahdollista. Kuudes virhe liittyy muutoksen toteuttamiseen määriteltyyn aikaan. Todellinen muutos vaatii aikaa ja siksi on tärkeää, että pitkäkestoisissa muutoshankkeissa asetetaan lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden saavuttamisen kokemukset toimivat henkilöstön kannustimina eteenpäin. Seitsemäs virhe liittyy muutoshankkeen päättymisen määrittelyyn. Liian aikainen muutoshankkeen ”voittajaksi julistautuminen” on Kotterin mukaan riski muutoksen pysyvyydelle. Kahdeksas virhe liittyy Kotterin mukaan muutosten juurruttamiseen eli muutoksia ja muuttuneita toimintamalleja ei hallitusti vakiinuteta osaksi organisaation kulttuuria. Uudet toimintamallit eivät Kotterin mukaan voi säilyä jos ne ovat ristiriidassa organisaation kulttuurin kanssa. (Kotter 1996, 4-13.)

Muutosprosessi voi epäonnistua, jos korostetaan liikaa muutoksen teknisiä osa-alueita inhimillisten alueiden kustannuksella. Muutoksen johtamisessa on olennaista saada ihmiset innostumaan aidosti kehittämisprosesseista siten, että toiminta olisi tehokasta ja dynaamista. (Salminen 2006, 40; Sotarauta & Lakso 2000, 119).

Organisaation muutosjohtaminen voi olla vaikeaa myös siitä syystä, ettei johtajalla ole riittävästi tietoa ja ymmärrystä tehdä nopeita toimintoja, käyttöönottoa tai muutosta ohjaavia päätöksiä (Barnes 1995, 592). Lanning (2001) on tarkastellut väitöskirjassaan muutosjohtamista organisaatioissa ja tutkimuksen tavoitteena oli saavuttaa uutta ymmärrystä rakenteista, jotka auttavat projektipäälliköitä viemään läpi muutosprojekteja. Projektipäälliköitä tarvitaan helpottamaan suunnittelua ja auttamaan muutosprojektien täytäntöönpanossa. Myös Haines ja Lafleur (2008, 525-540) ovat todenneet tutkimuksessaan muutosagentin roolin tarpeen, joka auttaa organisaatiota sopeutumaan muutokseen.

Myös ylemmän johdon tuen puute ja sitoutumattomuus voivat vaikuttaa estävästi muutoksen eteenpäin viennissä. Muutosjohtaja (etenkin keskijohtoon kuuluva) voi tuntea valta-asemansa ja tehtävänsä joissakin muutostilanteissa riittämättömäksi. Lisäksi koulutuksen kohdentuminen väärin voi nousta muutosjohtamista estäväksi tekijäksi. Myös työntekijöiden asenteet voivat estää muutoksen eteenpäin viemistä, etenkin, jos muutosjohtaja ei ole perehtynyt muutosvastarinnan/muutoskielteisyyden perusteisiin. (Toivola 2008, 43-46.)

Kehittämiseen tähtäävässä muutoksessa johtajalta edellytetään tuotteiden, teknologian ja prosessien tuntemista. Johtajan tulee tuntea kehittämismallit ja kehitystoiminnan organisointi. Muutosjohtajan tulee olla pitkäjänteinen ja hänen on kyettävä *motivoimaan* ja *sitouttamaan* ihmisiä muutokseen. Bassin mukaan muutosjohtajuutta voidaan kuvata prosessina, jossa johtaja motivoi ihmisiä tekemään enemmän kuin nämä itse odottavat. Bass katsookin motivoinnin olevan ratkaisevaa liiderin toiminnassa. (Hermans 1995, 16.)

Sitoutumisella tarkoitetaan perehtymistä tavoitteisiin johtaviin menetelmiin, jatkuvaa osallistumista sekä mielenkiinnon osoittamista. Sitoutuminen voidaan nähdä myös kehittämisen osaamisena ja jatkuvana oppimisena. (Tuominen 1999, 273-284.) Muutoksen mielekkyys on osattava perustella niin, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen (Viitala 2004, 89). Myös Russel-Jones (2000, 29) tähdentää sitoutumisen merkitystä muutosjohtamisessa. Hänen mukaan onnistunut muutosjohtaminen tarkoittaa ihmisten mukaan saamista muutokseen. Ilman sitoutumista muutos epäonnistuu.

Tärkeä muutosjohtamisen osa-alue on henkilöstön *kannustaminen* ja *tukeminen* muutoksessa. Kannustamisella tarkoitetaan mm. halua ja vastuuta innostaa organisaatioita ja yksilöitä vaikeissa tehtävissä. Innostaminen ja kannustaminen voidaan nähdä haluna toimia mielialajohtajana, joka on tärkeä muutosjohtajan (etenkin keskijohdon) voimavara. Keskijohto jakaa henkilöstön tunteet ja mielialat ja on siten vastuussa työyhteisön psyykkisestä turvallisuudesta. (Mayer & Smith 2007, 79.)

Hyvä *riskien hallinta* kuuluu muutosjohtamiseen. Yksi keskeisimmistä riskeistä on heikko henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyen kyvyttömyys saada henkilöstöä mukaan toteuttamaan uudistusta. (Stenvall ym. 2007, 25.) Henkilöstövoimavarojen hyvä hallinta edellyttää niin henkilöstövoimavarojen johtamisen ydintoimintojen osaamista kuin henkilöstön muutosdynamiiikan tunnistamista. Näihin sisällytetään vielä organisaatioiden ihmisten johtamiseen liittyvät tekijät sekä inhimillisen toiminnan lähtökohdat. (Stenvall ym. 2007, 9.) Muutostilanteessa korostuu henkilöstövoimavarojen hallinnan sidonnaisuus yksilöiden ja koko henkilöstön muutoksen dynamiikan ymmärtämiseen ja hallintaan. Näin ollen henkilöstövoimavarojen hallinnan tulisi näkyä strategisella tasolla (yksiköiden johtaminen) sekä käytännön työyhteisöllisessä esimiestoiminnassa. (Stenvall ym. 2007, 9, 34-35.) Organisatorisen muutoksen läpivienti ja pysyvyys riippuvat sekä

yksilön muutosdynamiikasta että ns. psykologisesta johtamisesta. Yksilön tai henkilös-
tövoimavaran muutosdynamiikkaan liittyvä muutosjohtaminen on erityisesti johtamista
psykologisena ihmistyönä. (Stenvall ym. 2007, 43.)

Johtamisen tärkeys onnistuneissa muutoksissa on korostunut. Johtamiselta vaaditaan
enemmän työntekijöitä huomioivaa tyyliä ja myönteistä suhtautumista kehittämiseen.
Tärkeänä nähdään henkilökunnan osallistumismahdollisuus jo muutoksen suunnittelu-
vaiheessa ja työntekijöiden omat vastuualueet, jotka mahdollistavat työn itsenäisen ke-
hittämisen. Myös ylimmän johdon sitoutuminen on yksi tärkeimmistä menestystekijöis-
tä muutoksen johtamisessa. Johto ilmentää omalla toiminnallaan tärkeät asiat, näyttää
suuntaa ja varmistaa projektille riittävät resurssit. Onnistuakseen on muutoksen toteu-
tuksesta vastaavalla henkilöllä oltava valta toteuttaa suunnitellut toimenpiteet. (Lanning
ym.1999, 59-61; Lindström ym.2005, 185-186 ja 203-205; Mäkinen ym.2003, 111-
113.) Myös Meijden ym.(2003, 240) korostavat vallan merkitystä vastuun lisäksi muu-
tosjohtamisessa.

Työyhteisössä muutoksen onnistumisen edellytykseksi on havaittu yhtenä tekijänä il-
mapiiri, johon vaikuttaa eniten turvallisuudentunne. Myönteisellä muutoksen kokemi-
sella on yhteys työpaikan hyvään ilmapiiriin, jota kuvastaa me-henki, turvallinen ilma-
piiri ja tunne yhteenkuuluvuudesta. (Juusola ym. 2003, 11-13; Mäkinen ym. 2003, 107-
113.) Muutos kielteisyyttä aiheuttavat huonon ilmapiirin ohella muutoksen suuruus,
heikko muutostiedotus ja muutuskoulutus, epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ja
päätöksenteko sekä epäselvät tavoitteet (Lindström ym. 2005, 185-186 ja 203-205).

Muutosjohtaminen ei ole pelkästään asioiden toteuttamista, vaan vaatii johdolta sellais-
ten olosuhteiden luomista, joissa henkilöstö voi saavuttaa heidän ammatilliset tavoit-
teensa tehokkaasti. Ajattelemisen ja toiminta eivät ole vaihtoehtoja vaan molempia tar-
vitaan postmodernin sekä-että-periaatteen mukaisesti. Johtaja ei ole vain asioista ratio-
naalisesti huolehtiva manageri, vaan myös ryhmänsä jäsenistä monin tavoin kiinnostu-
nut ja heistä huolehtiva leader. (Hyypä & Miettinen 2000, 162; Lipiäinen 2000, 139.)
Muutosjohtamisessa on tärkeä pystyä seuraamaan muutosten edistymistä, mikä vaatii
johdolta ja muutoksessa olijoilta tilannesensitiivisyyttä, jotta muutoksen merkit voidaan
tunnistaa ja sen mukaisesti suunnitelmia voidaan myös tarvittaessa muuttaa. Muutoksen

johtamiseen tarvitaan lisäksi hyvää muutoksen ajoittamisen tajua sekä muutosmahdollisuuksien oikean mitoittamisen kykyä. (Honkanen 1987, 132-134.)

Olennaisena asiana nähdään, että muutos ei voi jatkua ikuisesti eli on tärkeää päättää muutos ja palkita osallistujat. Muutoksen onnistumisen avaimiksi on havaittu myös panostaminen muutoksen konkreettiseen asioiden hoitamiseen. Tähän tulee varata riittävästi aikaa. (Juusola ym. 2003, 11-13.)

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 1 on koottu edellä esitetystä muutosjohtamisen esteitä ja muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksiä.

TAULUKKO1. Muutosjohtamisen toteutumisen esteitä ja muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksiä.

MUUTOSJOHTAMISEN TOTEUTUMISEN ESTEITÄ	MUUTOSJOHTAMISEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSIÄ
Korostetaan liikaa teknisiä osa-alueita inhimillisten alueiden kustannuksella	Johtaja motivoi, sitouttaa, kannustaa, innostaa ja tukee henkilökuntaa
Muutostarvetta ja -tavoitetta ei ole määritelty riittävän selkeästi	Muutostarve ja -tavoite on määritelty selkeästi ja on kaikkien tiedossa
Yhteinen näkemys asiasta puuttuu	Yhteinen näkemys asiasta
Ylemmän johdon tuki ja sitoutuminen puuttuu	Ylin johto tukee ja on sitoutunut toimintaan
Muutosjohtajalla ei ole riittävästi valtaa	Muutosjohtajalla on valtaa toimia
Muutuskoulutus on kohdentunut väärin ja on riittämätöntä	Muutuskoulutus on kohdentunut oikein ja on riittävää
Huono ja riittämätön muutostiedotus (tiedon puute, tiedottamisen väärä ajoitus ja sisältö, tiedottaminen yksisuuntaista)	Muutostiedotus on hyvää ja riittävää (tiedotus aktiivista, kaksisuuntaista ja tiedotuskanavat palvelevat muutosprosessia)
Oman ammatillisen aseman menettämisen pelko	Tietoisuus oman ammatillisen aseman säilymisestä
Heikko henkilöstöjohtaminen	Henkilöstövoimavarojen hyvä hallinta
Työntekijöillä ei ole sovittuja vastuualueita	Työntekijöille on sovittu vastuualueet
Työntekijöitä ei kuulla	Työntekijät kokevat tullessa kuulluiksi
Työntekijöillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia, muutos tulee ylhäältä ohjattuna	Työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia, osallistumismahdollisuus jo muutosprosessin suunnittelu- vaiheessa
Huono työilmapiiri, turvattomuuden tunne	Hyvä työilmapiiri, turvallisuuden tunne
Muutos suuri, aika riittämätön	Muutoksen toteutuksessa huomioitu sen suuruus ja siihen käytettävä aika
Johtaminen koetaan epäoikeudenmukaisena	Johtaminen koetaan oikeudenmukaisena
Huono muutoksen ajoittaminen	Hyvä muutoksen ajoittaminen
Työntekijät eivät koe arvostusta johdon taholta	Työntekijöiden arvostus johdon taholta
Erilaisuutta ei hyväksytä	Erilaisuus hyväksytään
Johto syyllistää ja arvostelee	Vältetään syyllistämistä ja arvostelua johdon taholta
Johtaja ei ole perehtynyt muutosvastarintaan/muutoskielteisyyteen	Johtaja on perehtynyt muutosvastarintaan/muutoskielteisyyteen
Byrokraattinen ja hierarkkinen johtamistapa	Joustava ja innovatiivinen johtaminen
Muutos on pinnallista	Muutos on syvällistä

2.1.4 Muutoksen hallinta viestinnän keinoin

Tiedonkulun merkitys korostuu muutosten toteuttamisessa. Kun muutostilanteessa ympärillä vallitsee luova kaaos, johtaa konkreettinen visio yhteisiä ponnisteluja samaan suuntaan. Visio luodaan ja ylläpidetään tehostetulla viestinnällä. Muutostiedottamista on tärkeä tehdä säännöllisin väliajoin, vaikka varsinaista tiedotettavaa ei olisikaan. Tällainenkin tiedottaminen vähentää huhuja ja arvailuja asioista. (Åberg 1997, 163-165; Simoila 1999, 23; Morrison & Milliken 2000, 716.) On tärkeää, että arkipäiväisistäkin asioista tiedotetaan ja asioita kerrataan. On tärkeää perustella, miksi muutosta tarvitaan,

mitä tapahtuu, keneen muutos vaikuttaa ja miten, millä aikataululla muutos tapahtuu, kuka päättää asioista, ketkä ottavat asioihin kantaa, miten prosessi etenee ja mihin se johtaa. Sisäinen tiedotus organisaatiossa on hoidettava ennen ulkoista tiedottamista. (Juusola ym. 2003, 10-12; Lindström ym. 2005, 185-186 ja 203-205; Strömmer 1999, 219-220.)

Muutoksen hallintaa auttaa oikean tiedon levittäminen mahdollisimman avoimesti ja laajalle. Viestinnässä korostuu sen oikea-aikaisuus ja avoimuus kaiken perustana, vaikka kaikkia asioita ei voi kertoa yhtä laajasti kuin toisia. Huhuja voidaan välttää kertomalla kaikille asianosaisille työntekijöille asiat yhtä aikaa. Huhuja voidaan vähentää myös, kun varmistetaan viestin perillemeno oikeille ihmisille. Viestin läpimenon kannalta tulee valita mahdollisimman tehokas väline, joita ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, seminaarit, tiedotteet, sähköposti, internet-keskustelut ja sähköiset oppimisympäristöt. (Koivuaho 2005, 32; Russel-Jones 2000, 97-100.) Muutoksen johtamisessa tärkeitä onnistumista edistäviä asioita ovatkin keskustelu, koulutus ja muut ajatusmalleja ja tietopohjaa laajentavat hankkeet sekä yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa (Viitala 2003, 95).

Muutosprosessien viestintä koetaan ongelmalliseksi, koska siihen liittyy tiedon puutetta, liiallista tiedottamista sekä tiedottamisen ajoituksen ja sisällön ongelmia. Myös julkisen median osallisuus voidaan kokea ongelmaksi, sillä median tiedottaminen voi keskittyä epäolennaisiin asioihin henkilöstön kannalta. Tiedottamisen epäonnistuminen vaikuttaa olennaisesti muutokseen suhtautumiseen, sillä se lisää epävarmuutta tulevaisuudesta ja lisää muutosvastarintaa. (Taskinen 2005, 85.)

Muutostilanteessa viestintää tarvitaan moninkertaisesti verrattuna niin sanottuun normaaliin tilanteeseen ja sen on oltava johdonmukaista ja paikkansa pitävää. Onnistuneella viestinnällä luodaan turvallisuutta, vaikka uutiset olisivatkin huonoja. Erityisesti johdon viestintä korostuu ja heidän tärkein tehtävänsä on pitää yhteisön jäsenet informoituina ja lisätä ymmärrystä muutosta kohtaan. Kun asiat kerrotaan avoimesti ja koko ajan, henkilöstö kokee johdon ymmärtävän vastuunsa, ennakoivan ongelmia ja tarpeita sekä toimivan niiden mukaan. Onnistunut viestintä muutostilanteessa voi madaltaa sitä koskevaa vastarintaa ja motivoida ihmisiä näkemään muutoksen myös mahdollisuutena. (Juholin 1999, 196-197.)

Viestintä tapahtuu sanoissa ja teoissa, joista teot ovat yleensä vaikuttavampia. Yhteinen, kiteytetty näkemys on perustana viestinnässä ja keskusteluissa, kun muutosta ja sen edellyttämiä toimenpiteitä suunnitellaan. Viestinnässä on tärkeää, että sitä tapahtuu niin ylös- kuin alaspäinkin organisaatiossa ja kaikilla tasoilla. (Kotter 1996, 8; Valpola 2004, 10 ja 26-35.)

Viestintä kuuluu osana tehokkaaseen johtamiseen. Se tarvitsee suunnitelmallisuutta ja järjestelmiä tuekseen. Toisin sanoen organisaatiossa tarvitaan systemaattista viestintästrategiaa ja viestintäsuunnitelmaa joka tilanteessa ja muutostilanteessa kyseisen strategian merkitys kasvaa entisestään. (Srömmer 1999, 217.)

Juholin (1999, 199-201) luokittelee muutostilanteen viestintää reaktiiviseksi ja proaktiiviseksi viestinnäksi. Reaktiivisella viestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka ymmärretään jo tapahtuneiden asioiden selittämällä jälkikäteen. Asiat tulevat virallisesti tietoon myöhässä, jolloin puskaradio on jo ehtinyt edelle. Reaktiivisen viestinnän negatiivisena puolena voidaan pitää myös, että se tapahtuu usein kirjallisena eikä sellaisenaan vastaa henkilöstön tiedon tarpeita. Vastakohtaisesti proaktiivinen viestintä tapahtuu ennakkoon ja auttaa siten yhteisöä muutoksen hallinnassa. Se on kasvokkaisuviestintää kanavanaan käyttävä, vuorovaikutteista, eikä siis ylhäältä alaspäin tapahtuva viestintäprosessi. Tarkoituksena proaktiivisella viestinnällä on keskustella vuorovaikutteisesti toimintaympäristön muutoksesta ja antaa jokaiselle mahdollisuus ymmärtää oma roolinsa muutoksen läpiviennissä.

Aula (1999, 211-212) esittää joitakin tekijöitä, joilla on merkitystä viestintää ja eritoten muutosviestintää suunniteltaessa. *Organisaation sisäinen muutospotentiaali* tulee huomioida, sillä muutosta on turha yrittää runnoa väkisin läpi. Suotuisia olosuhteita muutokselle saadaan viestinnällä. Edelleen onnistuneet *muutoksen toteutustavat* vähentävät vastustusta. On hyväksyttävä *viestinnän oma dynaaminen maailmansa*, jossa ennalta tehdyt suunnitelmat voivat muuttua muutoksen aikana, samoin viestinnän kohderyhmä ja sen elämysmaailma. *Maiseman* selvitys tapahtuu organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa suorittamalla kysely henkilöstölle, jolla kartoitetaan organisaation sen hetkinen tila. Kysely voi olla huono mittari, koska kysymyksenasettelu ja saatujen tietojen analyysi voi johtaa harhaan. Se saattaa sulauttaa yksittäiset eriävät tai poikkeavat mieli-

piteet keskimääräisiin mielipiteisiin, jolloin vahvojen mielipidevaikuttajien kehittävökin kommentit saattavat jäädä huomiotta.

Organisaatioissa, joissa on meneillään pitkään jatkuva uudelleen organisoituminen, viestintä on tutkimusten mukaan ratkaisevassa roolissa (Irving & Tourish 1994, 53). Viestinnän kautta aikaan saadut muutokset ovat pysyvämpiä kuin vallankäytöllä aikaan saadut (Ervast & Okkonen 2002, 27).

Muuttuvassa toimintaympäristössä työskentelevien asiantuntijaorganisaatioiden toimintaan ei automaattisesti päde sääntö, että viestinnän suurempi määrä takaisi enemmän ja parempaa tietoa. Erityisesti paineen alla työskenteleviä kehitysryhmiä kannattaa suojata ulkopuoliselta vuorovaikutukselta. Liian vähäinen viestintä vaikeuttaa ryhmätyön tekoa, kun taas liiallinen viestintä ylikuormittaa ihmisiä ja haittaa heidän suorituskykyään. (Koivuaho 2005, 31; Simonsson 2002, 168.)

Esimiesten ja henkilöstön keskinäiset suhteet vaikuttavat tulkintojen vastaanottamiseen. Mikäli henkilöstö arvioi tiedon lähteen luotettavaksi, he huomioivat saamansa viestit. (Stenvall ym. 2007, 32.) Useissa tutkimuksissa on raportoitu, että esimiesalaisyhteistyönä kuuluu esimiehen aikaa noin 60-80% aikaa. Hargie ym. mukaan johtajat kuitenkin yliarvioivat omien viestintätaitojensa tehokkuuden vuorovaikutustilanteissa (Hunt, Tourish & Hargie 2000, 120). Puron (2004, 13) mukaan esimiesviestintää on jokapäiväisessä työssä tarvittavat taidot, jotka liittyvät työn organisointiin, koordinointiin, valvontaan, delegointiin, käskemiseen ja alaisten kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen.

Alatalo (2008) tarkasteli pro gradu-tutkielmassaan sisäistä tiedonkulkua ja sen merkitystä terveydenhuollon organisaatioissa hoitotyön lähiesimiesten kokemana. Tulosten mukaan sisäinen tiedonkulku terveydenhuollon organisaation lähiesimiesten näkökulmasta mahdollistaa keskeisesti organisaation tavoitteiden mukaisen toiminnan. Lähiesimiehet kokivat oman roolinsa sisäisen tiedottamisen kannalta keskeisenä sekä johdolta henkilöstölle että henkilöstöltä johdolle tulevan tiedon viejänä. Lisäksi esimiehet näkivät tärkeänä tehtävänä toimia tiedon välittäjänä yksiköiden välisessä, käytännön hoitotyöhön liittyvässä tiedonkulussa. Tutkimustulosten mukaan erityisesti muutoksen johtaminen on tiedottamisen kannalta haaste hoitotyön lähiesimiehille. Lähiesimiehet ovat tut-

kimuksen mukaan avainhenkilöitä hoitotyöhön liittyvien muutoksien käytännön tasolle saattajina ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien kehittäjinä. Muutostilanteissa tiedottamisen haasteellisuus nousee tutkimuksen mukaan sen oikea-aikaisuuden arvioimisena.

Viestintä sairaalassa on hierarkisuuden ja byrokraattisuuden johdosta usein yksisuuntaista eli ylhäältä alaspäin tapahtuvaa toimintaa. Tästä johtuen vuorovaikutteiset viestintätilanteet korostuvat oleellisen tärkeinä muutostilanteissa. (Saxen & Vuori 2005, 212-218; Puusa 2007, 94-95; Stenvall ym. 2007, 60-76.)

Julkisen hallinnon uudistuksissa viestinnälle asetetaan yhä enemmän vaatimuksia. Viestinnän tulisi olla dialogista, oivalluksia, uutta ymmärrystä tuottavaa ja muutoksen tekemiseen innostavaa. (Stenvall & Virtanen 2007,75.)

Kuulluksi tulemista pidetään yhtenä onnistuneen muutoksen edellytyksenä. Muutoksessa on tärkeää saada kaikkien ääni kuuluville. Yhtä tärkeä asia muutoksen hyväksymisen ja onnistumisen kannalta on vaikutusmahdollisuudet muutoksen kulkuun. Osallistumisella ja nopeasti näkyväksi tehdyillä muutostuloksilla voidaan lisätä muutosvoimaa ja halua toteuttaa asioita. Johdon innostava läsnäolo ja halu keskustella viestivät, että muutoksilla on johdon tuki. (Valpola 2004, 26-35.)

2.2 Muutosvastarinta

Muutoksessa ja muutoksen johtamisessa on erittäin tärkeä huomioida ihmisten erilainen tapa suhtautua muutoksiin. Johtajan tulee pyrkiä ennakoimaan kaikki mahdolliset reaktiot uuteen asiaan. Toiset selkeästi pelkäävät uutta ja muutosta ja heihin johtajan tulisi ennen kaikkea kiinnittää huomionsa, jotta mahdollinen muutoksen vastavoima, muutosvastarinta, voidaan kääntää muutokselle myönteiseksi. Johtajan on ennen kaikkea pystyttävä tunnistamaan ja tunnustettava muutosvastarinta ja sen läsnä olo. Johtamista helpottaa, kun ymmärtää, että muutosvastarinta on osa ihmisen luonnollista käyttäytymistä.

2.2.1 Muutosvastarinta käsitteenä

Muutosvastarinta on sisimmältään muutoskielteisyyttä tai kriittisyyttä muutosta kohtaan. Voidaan sanoa, että mitä vähemmän muutoksen kohteena olevat ihmiset tietävät muutoksesta, sitä suurempi on muutosvastarinta. (Haapalainen 2005, 240.) Muutosvastarinnassa voidaan ajatella olevan kysymys erilaisuuden sietämisestä ja hyväksymisestä (Arjanne 2006, 104). Ansoff (1984) määrittelee vastarinnan muutosprosessiin viivästyksiä, kustannuksia ja häiriöitä aiheuttavaksi ilmiöksi (Ansoff 1984, 246; ks. myös Lamb & Cox 1999, 295-298).

Muutosvastarintaa voidaan jäsentää monella tavalla. Se voi perustua rationaaliseen, emotionaaliseen tai sosiaaliseen vastustukseen. Se voi olla aktiivista tai passiivista, tietoisista tai tiedostamatonta, avointa tai piilevää sekä oman edun tavoitteluun tai koettuun organisaation etuun perustuvaa. (Partanen 2007, 340.) Muutosvastarinta voi ilmetä niin yksilöissä kuin ryhmissäkin. Se voi ilmetä välinpitämättömyytenä, epävarmuuden pelkona, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, informaation torjuntana tai ideologisenä ristiriitana. (Santalainen 1990, 147; Nikkilä & Paasivaara 2007, 108.)

Aktiivinen muutosvastarinta tarkoittaa sitä, että muutosta vastustava henkilö puhuu tai toimii avoimesti sitä vastaan. Tämä voi olla myös monella tapaa rakentavaa toimintaa, koska se tarjoaa esimiehelle mahdollisuuden puolustaa muutosta. (Salminen 2006, 149-150.) Passiivinen muutosvastarinta tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, ettei muutosprosessin tavoitteisiin sitouduta eikä muutosprosessin tavoitteita edistäviin toimenpiteisiin ryhdytä. Voimakaskaan muutosvastarinta ei välttämättä ilmene aktiivisena toimintana. Johtaja voi joskus erehtyä luulemaan, että avoimen vastustuksen puuttuessa kaikki työntekijät kannattavat tehtyjä esityksiä ja ovat täysillä mukana edistämässä niitä. Tällaisissa tilanteissa totuus paljastuu vasta myöhemmin, kun muutos ei etenekään niin kuin johtaja on suunnitellut. (Salminen 2006, 150.)

Toimintastrategia voi olla muutostilanteessa joko proaktiivinen tai reaktiivinen. Proaktiivinen strategia pyrkii ennakoimaan muutoksia ja sopeutumaan niihin etukäteen. Sitä vastoin reaktiivinen strategia pyrkii vain sopeutumaan jo tapahtuneisiin muutoksiin. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 2 on Whettenin (1980) ajatuksin neljä erilaista

toimintatapaa muutostilanteessa. Nämä neljä erilaista suhtautumistapaa voivat sisältyä yksilön tai kokonaisen organisaation toimintaan. (Honkanen 1989, 124.)

YLEINEN TOIMINTASTRATEGIA MUUTOSTILANTEESSA

SUHTAUTUMINEN MUUTOKSEEN	proaktiivinen	reaktiivinen
myönteinen	muutoksen aktiivinen ennakoiminen	passiivinen sopeutuminen muutokseen
kielteinen	muutoksen vastustaminen ennakoita	puolustautuminen muutostilanteessa

KUVIO 2. Toimintamallit muutostilanteessa (Whetten 1980, 342-374; Honkanen 1989, 124.)

Muutosvastarinta voidaan nähdä tietyllä tapaa muutoksen hallintana. Muutos on niin jokapäiväinen asia, että sen hallitsemisen tulisi olla tärkeämpää kuin vastustamisen. Muutoksen johtamisen sijaan voitaisiinkin puhua ennemminkin muutoksen hallitsemisen johtamisesta. Johtajan tulisi panostaa johtamiseensa ja johtaa organisaatiotaan älykäästi järjellä, tunteella ja arvoilla ihmisten reaktiot huomioiden.

2.2.2 Muutosvastarinnan syitä tai aiheuttajia

Ihmiset vastustavat muutosta monista syistä. Näitä syitä voivat olla itsekkyyks, turvattomuus, väärinkäsitykset ja luottamuksen puute muutokseen, yksilön erilaiset tavat käsitellä ongelmia ja erilaiset kyvyt kohdata muutos. Muutosvastarinnan taustalla voidaan lisäksi nähdä velvollisuuksien lisääntymisen vastustaminen, pelko epäonnistumisesta ja pelko siitä, ettei opita riittävästi uutta. Muutoksen vastustaminen on normaali ilmiö, sillä muutosprosessiin liittyy uuden oppimista ja vanhasta pois oppimista. (Barnes 1995, 591; Schein 2001, 156; Reif & Luthans 1977, 205-206.) Muutokseen liittyvä vastustus johtuu usein siitä, ettei hahmoteta suuntaa, mihin muutoksessa ollaan menossa (Salmimies 2008, 142) .

Yleensä muutoksen vastustajilla on voimakas tarve saada selvyyttä omaan tulevaan rooliinsa. Muutoksen vastustamisessa on useimmiten kyse myös valtasuhteiden murenemisen pelosta. (Laaksonen ym.2005,52.) Toisaalta hyvän johtajan ja vahvan johtajuuden menettämisen pelko voi myös nostaa vastarintaa. Tulee myös muistaa, että peräkkäiset tai päällekkäiset muutosprosessit saavat aikaan muutosväsymyksen ja siten voivat nostattaa vastarintaa. (Perkka-Jortikka 2005, 120-121.)

Viitalan (2003, 96) mukaan yksilöiden muutosvastarinnan takana saattaa olla seuraavanlaisia asioita: kielteiset asenteet ja epäluulot, pelko ja turvattomuudentunne, henkinen laiskuus, uhka asemaa kohtaan, ryhmän suhtautuminen (kulttuuri) ja tiedon puute.

Jalavan (2001, 137) mukaan vahvaa muutosvastarintaa esiintyy erityisesti seuraavanlaisissa tilanteissa:

1. Muutokset ovat perusteellisia ja radikaaleja
2. Muutokset ovat odottamattomia
3. Muutokset aiheuttavat kielteisiä seurauksia niiden kohteeksi joutuville ihmisille, jotka kokevat itsensä tällöin häviäjiksi
4. On sitouduttu voimakkaasti niihin asioihin, joita muutos koskee
5. Muutoksen syyt ovat epäselviä, syntyy epävarmuutta
6. Aikaisemmista muutostilanteista on syntynyt kielteisiä kokemuksia

Clarke luettelee muutosvastarinnan lähteitä seuraavasti: tuntemattoman pelko, statuksen, aseman tai vallan menettämisen uhka, epäonnistumisen pelko, puutteellinen informaatio, haluttomuus luopua tutusta ja turvallisesta, omakohtaisten hyötyjen puuttuminen, aikaisemmat tavat ja tottumukset, epäluottamuksen kyllästävä organisaation ilmapiiri, epäedullinen muutoshistoria, stressi, itsekunnioituksen puute ja kokemus, taidot menettävät muutoksessa merkityksensä, hyvän tiimin menettämisen uhka ja vaikutusmahdollisuuksien puute. Osa muutosvastarinnan lähteistä on sellaisia, että niiden tasoa pystytään olennaisesti pienentämään muutosjohtamisen ja –viestinnän avulla. Osaan ei juuri pysty vaikuttamaan. (Partanen 2007, 340.)

Edellä mainittujen lisäksi muutoskielteisyyttä aiheuttavat huonon ilmapiirin ohella muutoksen suuruus, heikko muutostiedotus ja muutoskoulutus, epäoikeudenmukaiseksi ko-

ettu johtaminen ja päätöksenteko sekä epäselvät tavoitteet. (Lindström ym. 2005, 185-186 ja 203-205.)

Myös osa johtajista voi kokea muutosvastarintaa. Johtajan muutosvastarintaa selittävät esimerkiksi koulutuksen ja kommunikaation puutteet. Hänellä on joko liikaa tai liian vähän tietoa muutoksesta, epämääräistä tietoa tai kommunikaatio toimii vain yhden-suuntaisesti. Myös johtajan osallistumattomuus muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen voi synnyttää vastarintaa. (Perkka-Jortikka 2005, 121.)

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 2 on koottu yhdistellen Partasen ja Taskisen määritelmien mukaisesti muutosvastarinnan aiheuttajia ja toisaalta muutosta edistäviä tekijöitä, joilla on nähty olevan erityisesti vaikutusta muutosvastarinnan hallinnassa.

TAULUKKO 2. Muutosvastarinnan aiheuttajia ja muutosta edistäviä tekijöitä muutosvastarinnan hallinnassa. (Mukaeltu Partanen 2007, 343; Taskinen ym. 1995, 41-42; Taskinen 2005, 86.)

MUUTOVASTARINNAN AIHEUTTAJAT	MUUTOSTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT
<p><u>Ympäristötekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Negatiivinen yleisasenne muutosteemaa kohtaan - Muiden organisaatioiden epäonnistuneet muutospromjektit - Liikkeenjohto ismi ja sen käyttöönottoyritys 	<p><u>Ympäristötekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Muutoksen ainutkertainen toteuttaminen ja uniikkiratkaisujen tavoittelemine - Benchmarking ja kilpailijaseuranta - Menestyvien yritysten käytännöistä oppiminen
<p><u>Organisaation kulttuuri ja historia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kulttuurinen stabiilius - Menestyksen tuonut kulttuuriin juurrutettu toimintalogiikka, urautuneet toiminta- ja ajattelutavat - Perinteiset tavat ja tottumukset; organisaation pysyvyys, jäykkyys ja hierarkkisuus - Epäonnistuneiden muutoshankkeiden painolasti - Muutoksen osapuolten erilaiset ideologiat, uskomukset, arvot, arvostukset ja niiden muutokset - Ammattiryhmien erilainen koulutus, raja-aidat, reviiirit ja ammattiin sitoutuneisuus -Työnjako - Muutoksen johtaminen ylhäältä alaspäin - Muutosväsymys 	<p><u>Organisaation kulttuuri ja historia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kulttuurin dynaamisuuden vahventaminen - Jatkuvan parantamisen ideologia - Myönteisen muutosilmapiirin luominen - Muutoksen projektointi ja välitulosten aktiivinen tavoittelemine - Aktiivinen tiedotus, tiedon lisääminen - Työntekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen - Selkeiden, uskottavien ja houkuttelevien visioiden rakentaminen - Uusien toimintamallien harjoittelu - Toisen työhön tutustuminen, työkierto - Yhteiset promjektit - Koulutus
<p><u>Sosiaaliset tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valta-aseman ja statuksen menettämisen uhka - Roolien uudelleen arviointi ja muuttuminen - Sosiaalisten suhteiden muutokset - Entisten työryhmien hajoaminen - Vaikutusmahdollisuuksien puute - Saavutettujen etujen menetys - Aliresurssointi; muuttuvat voimavarat ja niiden uudelleen jako 	<p><u>Sosiaaliset tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Muutosagenttien arvostaminen ja tämän osoittaminen - Motivoitunut projektiryhmä, verkostorakenne - Osallistava johtaminen, keskustelut - Tiimityöskentelyn soveltaminen, joustavat työaikajärjestelyt - Itseohjautuvat työryhmät -Oppiva organisaatio
<p><u>Yksilökohtaiset tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Negatiivinen suhde muutoksiin - Puutteelliset kyvyt ja taidot - Uhka yksilöiden turvallisuudelle - Muutoksen merkityksettömyys tai koettu haitallisuus - Yksilön aseman, arvovallan tai maineen menetys tai menetyksen uhka - Asioiden ennustettavuus vaikeutuu - Tutusta ja turvallisesta luopuminen 	<p><u>Yksilökohtaiset tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ennakkoluuloton ja innovatiivinen asenne - Osaamisen kehittyminen, koulutus - Muutoksella on yksilölle merkittävät edut jo lyhyellä tähtämellä
<p><u>Taloudelliset tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen huono taloudellinen tilanne - Muutoksen kustannukset 	<p><u>Taloudelliset tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Muutos tuottaa taloudellisia hyötyjä - Muutoksen kustannukset ovat hallittavissa, riskit kohtuulliset ja tuotto-odotukset suuret

Taskisen ym. (1995, 51) mukaan muutosvastarinnalle ei voida nimetä vain yhtä syytä. Vastustukseen vaikuttavat monet tekijät yhtä aikaa ja muutoksen estäviä tai vastarintaa aiheuttavien tekijöiden erottaminen voi olla hankalaa.

Muutosvastarinta mielletään nykyään ”kovaksi” sanaksi ja puhutaankin mieluummin muutoskielteisyydestä tai muutuskriittisyydestä (Laaksonen ym. 2005, 52).

2.2.3 Muutosvastarinnan merkitys ja ilmeneminen

Muutosvastarinnalle voidaan antaa joko myönteinen tai kielteinen merkitys. Rakentavaa muutosvastarintaa voidaan pitää hyvänä asiana, sillä se on merkki kriittisestä muutosprosessin arvioinnista. Muutosta vastustavat henkilöt toimivat ryhmänsä sisäisenä oppositiona, jonka tehtävänä on kriittisellä palautteella varmistaa, että ryhmän johto ei tee harkitsemattomia tai liian impulsiivisia päätöksiä, jotka voisivat pahimmillaan johtaa tuhoisiin seurauksiin. (Aro 2002, 77-78; Kuosmanen 2007, 24.)

Muutosvastarintaa ei tule nähdä vain negatiivisena asiana, vaan se jalostaa kehitystämme. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen tulee nähdä voimavaroina. Muutosvastarinnalle voidaan löytää terve taso, joka on sellainen, jolla kokeillaan muutos läpikotaisin, mutta ei olla periaatteessa muutosta vastaan (Erämetsä 2003, 98-99). Muutosvastarinnan tavoitteena on säilyttää tasapaino ja henkisen tilan hallinta (Roti 1999, 224). Muutoksen eri vaiheissa muutosvastarinta on lähtökohtaisesti erilaista (Partanen 2007, 341).

Muutosvastarinnassa on tärkeää sallia tunteiden ilmaisu ja tarvittaessa tukea myös kielteisten tunteiden ilmaisua. Arjanteen (2006, 104) mukaan johtajan perustehtävä onkin tunteiden kannattelu, mikä tarkoittaa johtajan suostumista olemaan syntyvien tunteiden säiliö. Hänen ei tarvitse ryhtyä toimenpiteisiin, vaan kuunnella ja hyväksyä tunteet.

Muutosvastarinta on osattava tunnistaa ja sen olemassaolo on otettava huomioon johtamisessa. Onnistuakseen muutoksen läpiviemisessä johtajan on kyettävä ylläpitämään ja voimistamaan alaistensa turvallisuuden tunnetta. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että johtaja kykenee itse suhtautumaan ajamaansa muutokseen aidon myönteisesti. Tällöin alaistenkin on helpompi nähdä muutos positiivisena ilmiönä. (Salminen 2006, 150.)

Johtajan on vaikea tasapainoilla organisaatiossa erilaisten odotusten ja tarpeiden ristitulessa. Muutosvastarinta esittäytyy monin tavoin ihmisten moninaisten reaktioiden vuoksi. Johtajan on vastattava niihin tavalla tai toisella välttääkseen muutosvastarinnan laimaannuttavimmat vaikutukset. Johtajan on viestimisessään kerrottava ihmisille, mikä pysyy samana ja samalla yritettävä myydä ajatusta siitä, mikä tulee muuttumaan. (Arjanne 2006, 104.) Johtajalta vaatii kokemusta pystyä ennakoimaan päätöksensä aiheuttamia reaktioita ja kestämaan vastareaktioita (Salminen 2006, 148).

2.3 Osastonhoitaja muutosjohtajana

Osastonhoitajat toimivat lähiesimiehinä, lähijohtajina. Terveystieteiden johtamistutkimuksissa osastonhoitajat ovat ensisijaisesti henkilöstöjohtajia, mutta myös suunnittelevat taloutta ja toimintaa, harjoittavat informaatiojohtamista, laadunvarmennus- ja kehittämistyötä sekä osallistuvat kliiniseen ja opetustyöhön. (Grönroos ym. 2004, 2; Surakka ym. 2008, 55 ja 59) He keskittyvät yksikön sisällä sen operatiiviseen johtamiseen johtamisroolin painottaessa tilannejohtajuuteen (Vuorinen 2008, 19). Voidaankin sanoa, että osastonhoitajan päivittäinen työ hoitotyön johtajana on erilaisten ihmisten ja asioiden seos, jonka hallitsemiseksi osastonhoitaja tarvitsee erilaisia taitoja ja menetelmiä. Taitoja tulee harjoitella jatkuvasti, koska työyksikön asiakkaiden ja henkilökunnan tarpeet muuttuvat jatkuvasti. (Välimäki 1998, 179.)

Osastonhoitajat vastaavat osaltaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin suoritustavoitteiden saavuttamisesta ja ammattitoiminnan asianmukaisuudesta johtaen ja koordinoiden yksikössä moniammatillista työryhmää. Heidän tehtäviin kuuluu työn organisointi ja vastuu resurssien tehokkaasta käyttämisestä sekä osaltaan palvelujen laadusta. Osastonhoitajat keskittyvät palvelujen saatavuuteen ja toimivuuteen sekä kustannustehokkuuden ja asiakaskeskeisyyden parantamiseen toiminnassa. Heidän tehtäväalueinaan on toiminnallisten prosessien kehittäminen sekä innovointitoiminta että hoitotyön kehittäminen ja tutkimusedellytykset. (Vesterinen ym. 2007, 37.) Osastonhoitajat niin ikään tukevat hoitohenkilökunnan työssä jaksamista ja hyvinvointia, osaamista ja sen hyödyntämistä, ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 39; Vesterinen ym. 2007, 37).

Osastonhoitajien työ on 2000-luvulla muuttunut toimintaedellytyksiä mahdollistavaksi lähijohtamiseksi sekä työnjohtotehtäväksi, jossa on olennaista osastonhoitajien substanssiosaamisen lisäksi myös heidän toimivaltansa ja vastuullisuutensa osaston toiminnasta (Surakka ym. 2008, 59; Vuorinen 2008, 20). Johtaminen on vallankäyttöä, mutta ei niin yksiviivaisesti kuin luullaan. Nykyajan organisaatioissa johtaja pystyy harvoin päättämään asioista yksin. Päätökset ovat yleensä prosesseja, joiden lopputuloksesta vastaa johto. Lähiesimiehen valta voidaan jakaa käskyvaltaan, lakeihin ja sopimuksiin perustuvaan valtaan. (Laaksonen ym. 2005, 74.)

Yhteen sovitettavat asiat luovat painetta; työ- ja perhe-elämä, hoitotyön kuormittavuus ja inhimillinen työote, henkilöstön uupumus ja kiristynyt työtahti, parempi hoito ja halvemmat kustannukset, työn hallinta ja automaation lisääntyminen, pätkätyöt, potilaan ainutkertaisuus ja hoidon tieteellistyminen. Toimintaympäristön muutoksessa on johtamisen sisältö mietittävä uudelleen. Samoin on työn organisointikysymysten kanssa. Tarvitaan kehittämistyötä ja johtamisen osaamista sen sijaan, että keskitytään vain hoitotyöhön tai lääketieteelliseen osaamiseen. (Simoila 1999, 9-16.)

Osastonhoitajan toimintafilosofiassa vaikuttavat paitsi hoitotyön johtamistehtävät ja johtamisen päämäärä, myös osastonhoitajan henkilökohtainen ihmiskäsitys, arvoperusta sekä ammattieettiset periaatteet (Surakka ym. 2008, 56).

Osastonhoitaja joutuu työssään tekemisiin eettisten kysymysten kanssa lähes päivittäin. Terveystieteiden alalla niin sanottu perusetiikka on kaikille yhteinen, mikä tarkoittaa, että eri ammattiryhmien eettiset ohjeet ovat samansuuntaisia. Tavallisimpia esimiestyön eettisiä ongelmatilanteita ovat henkilöstöhallintoon liittyvät tilanteet, joihin liittyy oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon ongelmia. Osastonhoitajan tukena ongelmallisissa tilanteissa on hänen oma esimiehensä, tavallisimmin ylihoitaja. Osastonhoitajan tehtävänä on luoda yksikkönsä sellainen avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa voidaan keskustella avoimesti myös eettisistä ongelmista. Osastonhoitaja osoittaa omalla toiminnallaan, mikä on eettisesti hyväksyttävää ja mikä ei. (Laaksonen ym. 2005, 81-83.)

Osastonhoitajan työ on käytännössä yksinäistä ja joskus raskastakin ahertamista erilaisien asioiden parissa. Osastonhoitajat vaikuttavat merkittävästi hoitotyöntekijöiden tyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, tuottavuuteen ja työn laatuun. Lisäksi osastonhoitaja on peili, jonka kautta henkilökunta tarkastelee oman organisaation pää-

töksentekoa ja toimintaa. Hän toimii jatkuvasti esimerkkinä, jonka sanat, ajatukset ja teot on punnittava monesta eri näkökulmasta. Osastonhoitajan tulee oppia luottamaan sekä esimieheen että muihin osastonhoitajiin. Keskinäisen luottamuksen avulla kiperätkin koko toimintayksikköä koskevat pulmatilanteet on mahdollista ratkaista yhteisymmärryksessä. Näin hoitohenkilökunnalle välittyy osastonhoitajan kautta kuva johdonmukaisesta ja tavoitteellisesta toiminnasta. (Välimäki 1998, 221.)

Osastonhoitajan arkipäivän työtä tukee avoin ja selkeä tiedonkulku, joka tapahtuu ymmärrettävällä kielellä. Tieto omaa työyksikköä, sen henkilökuntaa ja asiakkaita koskevista pitkän ja lyhyen aikavälin suunnitelmista tulee osastonhoitajille yleensä esimiehen välityksellä. (Välimäki 1998, 222.)

Osastonhoitajan työn tavoitteellinen hoitaminen edellyttää jatkuvaa omaa ammattitaidon ylläpitoa ja kehittämistä. Korpelan (2008) tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, minkälaista koulutusta hoitotyön lähijohtajat kokevat tarvitsevansa. Lähijohtajien koulutuksen tarpeesta muodostettiin seuraavat luokat: johtamiseen liittyvä, hoitotyöhön liittyvä, tietotekniikka- ja kielikoulutus, ryhmädynamiikkaan liittyvä koulutus sekä itsensä johtaminen. Lisäksi lähijohtajat kuvasivat tarvitsevansa jatkuvaa lisäkoulutusta yleensä taitojen päivittämiseen.

Lavander (2007) tutki osastonhoitajien johtamiskoulutuksen merkitystä johtajaksi kehittymisessä perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. Tulosten mukaan osastonhoitajat näkivät vaikeimmaksi ja tärkeimmäksi tehtäväksi henkilöstöhallinnon. Lisäksi vertaistuen tarpeellisuus nousi voimakkaasti esille. Tulokset osoittivat, että osastonhoitajat tarvitsevat jatkossakin johtamiskoulutusta.

Käytännössä esimiehen on mahdollistettava osastonhoitajille säännöllisesti tapahtuva koulutus ammattitaidolle asetettavien vaatimusten muuttuessa (Välimäki 1998, 223).

Osastonhoitajaa käsitteleviä tutkimuksia on tehty runsaasti. Osastonhoitajan johtamistoimintaa voidaan kuvata joko osastonhoitajan itsensä tai muiden arvioimana. Suuressa osassa tutkimuksia on tutkittu osastonhoitajan työtä heidän itsensä arvioimana (mm. Sipinen & Tiainen 1999, Javanainen 2000, Taskinen & Sinkkonen 2002, Holmlund 2005, Syvänen 2005, Surakka 2006.) Osastonhoitajan työlle on myös kehitetty mallia (Surakka 2006). Eri tutkimuksissa näkemykset, odotukset ja näkökulmat eroavat osas-

tonhoitajan työssä niin osastonhoitajien itsensä keskuudessa kuin heidän alaistensa tai esimiestensäkin keskuudessa. (Surakka 2006, 13.)

Brooksin (1997) tutkimuksen mukaan muutosjohtaminen vaatii johtajilta kulttuurista ajattelutapaa, jolla tarkoitetaan päämäärätietoisuutta, kykyä laittaa asiat tärkeysjärjestykseen, vastuunjako, konfliktien selvittämistä, omistautumista ja palkitsemista. Muutosjohtaminen vaatii myös kykyä toimia kognitiivisen muutosta kuvaavan mallin mukaisesti.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 3 on kuvattu eri tutkimuksissa esiin nousevia osastonhoitajan työn sisällöllisiä osa-alueita.

TAULUKKO 3. Osastonhoitajien työn sisältö kirjallisuuslähteiden mukaan

Tutkimuksen tekijän nimi ja vuosi	Osastonhoitajan työn eri alueet
Narinen (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön hallinta • työjohtotehtävät • taloushallinta • yhteistyö- ja kehittämistehtävät • kliininen työ
Lintula (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • talouden hallinta • asia- ja henkilöstöjohtaminen • hoitotyön kehittäminen • henkilöstön kehittäminen • asiantuntijana toimiminen • strateginen suunnittelu • yhteyksien luominen
Lehto & Nuutinen (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • hoitotyön johtamisen lähtökohdat • henkilöstöhallinto • taloushallinto ja toiminnan johto • hoitotyön kehittäminen ja laadun hallinta • yhteistyön kehittäminen
Holmlund ym. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • talousosaaminen • prosessiosaaminen • asiakasosaaminen • henkilöstön kehittämisosaaminen
Horn (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • etiikka ja juridiikka • työn tuloksellisuus • ammatin hallinta • kehittävä työote • yhteistyö ja viestintä
Latvanen (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • hallinto-osaaminen • johtamisosaaminen • hoitotieteen osaaminen • yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot • henkilökohtaiset ominaisuudet

Osastonhoitajilla on ainutlaatuinen rooli lähiesimiehinä työskennellä johtamisen ja käytännön hoitotyön rajapinnassa ja vaikuttaa monipuolisesti yksikkönsä toimintaan. Osastonhoitajat ovat koulutukseltaan, kokemukseltaan ja persoonallisuudeltaan erilaisia ja osin tästä johtuen heillä on tietoisesti tai tiedostamattaan käytössään erilaisia johtamismalleja. (Vuorinen 2008, 3.)

Osastonhoitajana toimimisessa tarvitaan ammatillisen pätevyyden lisäksi vankkaa arvo-perustaa ja tiedollisia, taidollisia sekä asenteellisia valmiuksia. Uudistuvaan johtamiskäytäntöön tarvitaan teoreettista tietoa, jolla lisätään osastonhoitajan taitoa käyttää omia

voimavarojaan henkilökuntansa tukena. Pitämällä itsensä kehityksessä mukana osastonhoitaja varmistaa omat edellytyksensä edistää ja tukea henkilöstönsä ammatillisen osaamisen kehittymistä. (Pekkanen 2010, 15-16.)

2.3.1 Muutosjohtajan ominaisuuksia

Druckerin (2000) mukaan muutosjohtajat on suunniteltu muuttumaan, mutta hekin tarvitsevat jatkuvuutta. Ihmisen tulee tietää tilanteensa ja tuntea ihmiset, joiden kanssa he tekevät työtä. Heidän tulee myös tietää ja tuntea organisaation arvot ja säännöt.

Muutosjohtajuus ja siinä esimiehen rooli nousee keskeiseksi tekijäksi merkittävien muutosten toteuttamisessa muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. Vastuu muutosjohtajuudesta on erityisesti lähiesimiehillä. Esimiehiltä edellytetään kykyä olla ”rajalla”, ts. hänellä täytyy olla valmiudet liikkua joustavasti organisaation ja työyhteisön sisällä ja sieltä ulos. Esimiehellä on oltava tieto työyhteisönsä sisäisestä todellisuudesta ja hänen täytyy tuntea ja ymmärtää työyhteisönsä arjen toiminta, sen ongelmat ja sisäiset realiteetit. Hänen tulee lisäksi tunnistaa henkilöstön näkökulmat, tulkinnat ja ajattelutavat. Toisaalta esimiehen tulee nähdä työyhteisönsä ulkopuolelta ja ymmärtää sen suhde ulkoiseen maailmaan. Työyhteisön sisäisen ja ulkoisen maailman välittämisessä esimiehen rooli on kaksinainen ja jännitteinen. Hänen on edustettava, viestitettävä ja tehtävä ymmärretyksi ulkoisen maailman realiteetteja työyhteisössään. Toisaalta hänen tulee edustaa, viestittää ja tehdä ymmärretyksi työyhteisön sisäisiä realiteetteja ulospäin. Esimiehen tulee pyrkiä tekemään ymmärretyksi muutosta koskevan päätöksen taustoja, edellytyksiä, näkökulmia ja tavoitteita ja vastata muutoksen toteuttamisesta työyhteisössään sekä samanaikaisesti ymmärtää työyhteisönsä perusteita ja näkökulmia tilanteessa. (Valtee 2002, 44-45.)

Matti Ylikoski (1993, 59-60) painottaa esimiehen tehtäväksi muutoksen aikana *alaisensa itsetunnon kohottamisen*. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus purkaa ahdistustaan esimiehen avustuksella ja välttää syyllistämistä ja arvostelua. Arvostuksen osoittaminen ja auttaminen uusien ratkaisujen löytämisessä ovat tärkeitä, samoin erilaisuuden hyväksyminen sekä vastuun antaminen alaisille kuuluvat hyvään johtamiskäytäntöön muutoksessa.

Olennaista muutoksen johtamisessa on esimiehen oma *epävarmuuden sietokyky*. On hyvä tunnistaa omat rajansa ja ammattitaitoinen muutosjohtaja hyödyntääkin työssään johdon työnohjausta ja muutosprosessin konsultointia. Tällöin hänen on mahdollista eritellä ja purkaa muutosprosessiin kuuluvaa psyykkistä kuormaa turvallisissa olosuhteissa. (Aro 2002, 74.)

Muutoksen syntymistä edesauttaa myönteinen, tarmokas sekä johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa yhteistyössä toimiva johtaja. Muutosjohtaja näkee muutokset mahdollisuutena, löytää oikeat muutokset ja saa ne toimimaan tehokkaasti organisaatiossa. (Drucker 2000, 89-90.) Kokemus muutoksista auttaa keksimään keinoja muutoksen läpiviemisessä. Hyvän muutosjohtajan ominaisuuksina voidaan pitää *mukavuutta, jämäkkää asiallisuutta, asiastaan innostuneisuutta, muutoksen asiallisesti ottamista eli hyvä johtaja näyttää mallia*. Muutosjohtajana toimiminen vaatii *halukkuutta* ja kykyä sekä muuttaa nykyisiä toimintatapoja että tehdä uusia ja erilaisia asioita. Hyvä muutosjohtaja kykenee luomaan ihanteita, visioiman kehityksen suunnan, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. (Takala 2005, 7; Valpola 2004, 53; Viitala 2004, 89.)

Terveydenhuollon muutoksia on tapahtunut runsaasti viimeisten vuosikymmenien aikana ja muutosten määrä lisääntyy edelleen. Kinnusen ja Vuoren (1999) mukaan terveydenhuollon johtamisen sisältö on laajentunut ja pätevyyteen liittyvät osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet. Terveydenhuollon johtamistyössä tarvitaan monipuolista osaamista, joka vaihtelee organisaatioiden eri hierarkia tasoilla.

Ruohotie (2004) on esitellyt johtamiskompetenssin jäsentymistä erilaisiksi taidoiksi ja kyvyiksi. Myös lähiesimies tarvitsee kaikkia näitä taitoja ja kykyjä työssään. Ruohotien mukaan johtamiskompetenssi jakautuu viiteen osaan: oman toiminnan hallintaan, kommunikointitaitoon, ihmisten ja tehtävien johtamiseen, liiketoiminnan johtamiseen, innovatiivisuuteen ja muutosten hallintaan. (Laaksonen ym. 2005, 72-73.)

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 4 on jaoteltu osastonhoitajan ja lähiesimiehen työssään tarvitsemia taitoja ja kykyjä Ruohotietä mukaillen.

Taidot ja kyvyt	Sisältö
Oman toiminnan hallinta	oppimisen taidot kyky organisoida ja hallita ajankäyttö henkilökohtaiset vahvuudet ongelmanratkaisutaidot ja analysointitaidot kasvuhalukkuus
Kommunikointitaito	vuorovaikutustaidot kuuntelutaito suullinen viestintätaito kirjallinen viestintätaito sähköinen viestintätaito
Ihmisten ja tehtävien johtaminen	koordinointikyky päätöksentekotaito johtamistaito taito hallita konflikteja suunnittelu- ja organisointitaito oikeudenmukaisuus kyky hallita ihmissuhteita
Liiketoiminnan johtaminen	liiketoiminnan tuntemus asiakassuuntautuminen tuloshakuisuus strateginen ajattelu tehokkuususkomukset suoritushalu
Innovatiivisuus ja muutosten hallinta	hahmottamiskyky luovuus riskinotto visiointikyky

TAULUKKO 4. Osastonhoitajan ja lähiesimiehen tarvitsemat kyvyt ja taidot mukaillen Ruohotietä

Osastonhoitajiin kohdistuneissa tutkimuksissa on keskitytty laajasti kykyjen ja ominaisuuksien kuvailuun.

Gaughan (2001) tutki perusterveydenhuollon johtajien tarvitsemia taitoja. Tulosten perusteella viisi eniten tarvittua taitoa olivat henkilökunnan arvostaminen ja tukeminen, kommunikointi ja vision jakaminen, älylliset kyvyt ja kokemus, haasteiden asettaminen ja innovatiivisuus.

Lorenson ym. (1998) tarkasteli tutkimuksessaan hoitotyön johtajien nykyisiä tietoja ja taitoja sekä tulevaisuuden tarpeita. Tulosten mukaan tärkeimmiksi koettiin koulutukseen ja kehittämiseen, henkilöstöhallintoon, tiedottamiseen, koordinointiin sekä voimavarojen ja henkilöstön hallintoon kuuluvat tiedot ja taidot.

Roemer (1996) kuvasi tutkimuksessaan terveydenhuollon keskijohdon ominaisuuksia ja tutki, kuinka johtajat itse kokevat rooliensa tärkeyden ja oman suoriutumisen niissä. Tulosten mukaan johtajat kokivat välittömästi työyksikkönsä toimintaan kuuluvat taidot ja roolit tärkeimpinä kuin koko organisaatioon tai ympäristöön liittyvät. He kokivat olevansa henkilöstöjohtajia, ongelmatilanteiden hoitajia, yrittäjiä ja neuvottelijoita. He kokivat tarvitsevansa eniten kommunikointitaitoja, operatiivisen suunnittelun taitoja, rahoitussuunnittelutaitoja ja vuorovaikutustaitoja.

Katja Pekkanen (2010) on opinnäytetyössään kuvannut terveydenhuollon osastonhoitajien johtamisosaamista kirjallisuuden perusteella arvioituna. Keskeiset tulokset osoittavat, että osastonhoitajan työssään tarvitsema johtamisosaaminen on erittäin laaja kokonaisuus. Merkittävimpänä tuloksena voidaan nostaa esiin osastonhoitajan työn vuorovaikutuksellisen osaamisen tärkeys. Lisäksi osastonhoitajalta vaaditaan vankkaa talousosaamista sekä itsensä ja henkilöstönsä kehittämistä siten, että hoitotyön uusiin haasteisiin pystytään vastaamaan tulevaisuudessa.

Jaana Kammonen (2008) on pro gradu-tutkielmassaan käsitellyt osastonhoitajan johtamistyössään tarvitsemaa osaamista. Tutkimuksessa yhteistyökumppanit kuvasivat osastonhoitajien osaamistarvetta johtamistehtävälle. Tulosten mukaan hoitotyön johtamisen perustelut, tavat, tavoitteellisuus ja lähtökohdat suhteessa organisaatioon nousevat keskeisesti esille. Johtamisen osaaminen on suhteessa johtajan henkilökohtaisten sosiaalisten taitojen kanssa. Osastonhoitaja tarvitsee johtamistyössään sosiaalista osaamista, johtamisen interventioiden osaamista ja johtamisessa tarvittavien kykyjen hallintaa johtakseen henkilökuntaansa kohti tavoitteita. Johtamistyöhön sisältyvät prosessiajattelu, osaaminen ja prosessien kehittäminen, asiakaslähtöinen palvelu- ja laatuosaaminen, kehittämisosaaminen, terveystaloustieteellinen ymmärrys, budjettiosaaminen sekä eettinen osaaminen.

Hämäläisen (2008) tutkimuksen mukaan osastonhoitajan toimen keskeiset johtamisosaamisvaatimukset ovat terveystalouden muotoutuminen ja siihen vaikuttaminen, muutoksen johtaminen, inhimillisten voimavarojen johtaminen, moniammatillinen yhteistyö ja kommunikaatio sekä terveystalouden laadun, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden arviointi.

Suonojan (2006) tutkimuksen mukaan johtajalle välttämättömiä taitoja ovat analyttiset taidot, ihmisten ja ryhmien välisiin suhteisiin liittyvät taidot ja emotionaaliset taidot. Analyttiset taidot ilmenevät kykyinä tunnistaa, eritellä, koota yhteen ja ratkoa ongelmia vaillinaisenkin tiedon pohjalta myös epävarmoissa olosuhteissa. Ihmisten ja ryhmien väliseen toimintaan liittyvät taidot ilmenevät vuorovaikutustaitoina. Hyvänä johtajana osastonhoitaja tulee hyvin toimeen alaistensa kanssa ja osaa motivoida heitä työskentelemään päämäärien saavuttamiseksi. Osastonhoitajan on myös hallittava emotionaaliset jännitteet, joita ihmissuhteiden hoitaminen, vastuu ja toiminnan epävarmuus tuottavat.

Syvänen (2005) nosti esille tutkimuksessaan Misenerin vuonna 1997 määrittelemät hoitotyön johtajan osaamisalueet, joita oli yhteensä 57. Näiden osaamisalueiden yllä nähtiin olevan neljä pääluokkaa, kuten ensimmäisenä poliittinen osaaminen ja toisena bisnesosaaminen. Kolmas pääluokka liittyi terveystalouden seurantaan ja työyhteisön kehittämiseen. Neljänteen luokkaan kuuluivat muun muassa moniammatillisen yhteistyön kyvyt sekä ihmisten ja osaamisen johtaminen.

Samaisessa Syväsen (2005) tutkimuksessa nosti hän esille Scoblen & Russelin vuodelta 2003 tekemän jaon hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. Heidän määritelmässään pääluokkia oli yhteensä 13. Näiden kolmesta johtamisosaamisen pääluokan alla nähtiin olevan 130 yksittäistä tehtävää. Esimerkiksi pääluokka ihmisten johtamistaidot sisälsi transformationaalisen johtamisen taidot ja visiointikyvyt. Muita pääluokkia olivat muun muassa kommunikaatiotaidot, muutoksen johtaminen, ”ajattelun taidot”, talousosaaminen ja yhteistyö- ja tiimitaidot. Eräänä tärkeänä pääluokkana johtamisosaamisen vaatimuksissa oli eettinen osaaminen, joka piti sisällään taidon kohdella ihmisiä oikeudenmukaisesti ja rehellisesti.

Sinkkonen ja Taskinen (2002) määrittivät tutkimuksessaan Roemerin systeemimallin avulla ne terveydenhuollon alueet, joilla hoitotyön johtamista ja johtamisosaamista tarvitaan. Näitä perusulottuvuuksia on 12 erilaista ja niiden osa-alueina on 69 johtamisosaamisen eri kohtaa. Sinkkonen ja Taskisen (2002) tutkimustulosten mukaan osastonhoitajan työ on moniulotteista ja laaja-alaista ja kyseisen tehtävän hoitaminen edellyttää monenlaista johtamisosaamista.

Tulee muistaa, että muutososaaminen syntyy kokemuksesta. Mitä useammassa muutoksessa johtaja on ollut mukana, sitä enemmän hänellä on erilaisia keinoja viedä läpi asioita ja sitä enemmän hänelle on mahdollisuutta vaikuttaa muutosvastarintaan. Esimies on muutoksen instrumentti. (Barr & Dowding 2008, 209; Valpola 2004, 53-54.)

2.3.2 Muutosjohtaminen hoitotyön kontekstissa

Terveys- ja sosiaali-alalla toimiva muutosprosessi lähtee toimivasta johtamisesta. Joka tason johtajilla tulee olla yhtenäinen visio tulevaisuudesta, jonka tulee olla samansuuntainen hoitoalan perusarvojen kanssa. Kun johtaminen toimii hyvin, hoitajien työtyytyväisyys kasvaa ja he sitoutuvat työpaikkaansa paremmin. (Pekkanen 2010, 16.)

Muutosjohtamiseen terveydenhuollossa liittyy haasteita, kun rakenteita ja toimintoja yhdistetään. Toimintakulttuureihin liittyy erilaisia psykologisia sopimuksia, jotka purkautuvat muutosprosessissa. Tällöin johtamiseen liittyy epäoikeuden mukaisuuden tunteita, kun entiset toimintatavat muuttuvat ja uudet toimintatavat ovat ristiriidassa entisten toimintatapojen kanssa. (Taskinen 2005, 195.) Terveys- ja hoitoalalla muutosjohtamisen haasteellisuutta lisää myös dualistinen hallintojärjestelmä, jossa poliittinen ja virkajohto toimivat. Muutoksen johtaminen on vaikeaa, sillä dualistisen hallintomallin vuoksi eri toimijoilla on erilaisia tavoitteita ja tarkoitusperiä muutoksille. (Nyholm 2008, 60-62.)

Muutosjohtaminen on nähty hoitotyön johtamisessa keinona hoitotyön aktiivisen roolin kehittämisessä sekä muuttamassa osaltaan toimintaa rasittavia perinteitä monimuotoisessa johtamisen ympäristössä (Sofarelli & Brown 1998, 201-207; Murphy 2005, 128-136). Terveys- ja hoitoalalla muutosjohtajat käyttävät persoonallisuuttaan, ammattitaitoaan ja johtamistietoutta ja -taitoja muutoksien johtamisessa (Yoder-Wise, 1999, 85). Hoitotyössä tavoiteltava muutos koskee muutosjohtamisen määrittelyn mukaisesti koko järjestelmää ja ajattelutapoja. Keskeisiä tekijöitä hoitotyönkin muutosjohtamisessa ovat vastavuoroisuus, yhtenäisyys, monimutkaisuuden tunnistaminen, yhteistyön ja ihmissuhteiden korostaminen kilpailun vastapainona, tunteiden hyväksyminen, voimaistaminen sekä vision luominen ja merkityksen antaminen ihmisten työlle. Hoitotyössä muutosjohtajan näkökulma on lopputuloksessa, joka voidaan saavuttaa monin eri

tavoin. Tämä periaate auttaa johtajaa tekemään päätöksiä lopputulosarvoihin perustuen eikä ryhmäuskollisuus rajoita toimintaa.(Clegg 2000, 4-45)

Oleennaista muutosjohtajan toiminnassa hoitotyössä on myös vallan jakaminen. Tässä johtaja voidaan nähdä katalysaattorina hänen pyrkiessään edistämään potilaskeskeisen ja kokonaisvaltaisen hoitotyön kehittämistä, henkilökunnan voimaistumista, ammatillisuuden lisääntymistä, johtajien ja henkilökunnan kollegiaalista yhteistyötä sekä tiimityön kehittämistä.(McDaniel & Wolf 1992, 60-65; Trofino 1995, 42-49; Trofino 2000, 232-242; Trofino 2003, 208-213.)

Helinä Heino (2010) on pro gradu-tutkielmassaan tutkinut muutoksen johtamista terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Tutkimuksen tulosten mukaan lähijohdon kokemukset muutosprosessista olivat vaihtelevia. Myönteisiä kokemuksia ilmeni silloin, kun lähijohto oli saanut ajantasaista ja peruteltua tietoa valmistelusta ja tulevasta muutoksesta sekä heillä oli osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia suunnittelussa yhteistyössä projektihankkeen kanssa. Lähijohto koki tärkeänä ammatillisen keskijohdon tuen ja muiden työntekijäryhmien tuen. Kielteisiin kokemuksiin yhdistyivät virallisen tiedon kulku tai sen puute, organisaatiomuutoksen nopea aikataulu ja projektihankkeen ajankohdallista päällekkäisyyttä sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvät puutteet. Muutoksen johtamiseen liittyvät esteet ja haasteet kuten työntekijöiden asenne, yleinen kiire, resurssien riittämättömyys ja työn vaativuus, koettiin kielteisinä.

Kansainvälisesti tunnettu transformationaalinen johtaminen on Suomessa vielä melko vakiintumaton termi, vaikkakin se tutkimuksissa liitetään hoitotyön johtamiseen olennaisesti (kts. Schild 2007 ja Uusitalo 2003). Transformationaalisen johtamisen suomenkieliseksi vastineeksi on esitetty muutosjohtamista ja muutosjohtajuutta. Palomaa (2008) esittää tutkimuksessaan transformationaalista johtajaa visionääriksi, tasapainoiseksi, itsetietoiseksi, esimerkilliseksi, luotettavaksi, karismaattiseksi ja luottavaiseksi perinteisiä ajattelumalleja rikkovaksi. Hän kehittää uusia menetelmiä, valmentaa ja kannustaa työyhteisöään monipuoliseen asiakkaan kohtaamiseen ja näyttöön perustuvaan hoitamiseen.

Transformationaalista eli muutosjohtamista on käsitelty viime aikoina enenevässä määrin suomalaisissa hoitotyön tutkimuksissa. Riitta Vuorinen (2008) käsitteli väitöskirjas-

saan muutosjohtamista suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tutkimuksen tulosten mukaan suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtaminen perustui sairaanhoitajien toiminnan valtuuttamiseen harkitsevasti ja realistisesti sekä edistäen yhteistoimintaa.

Heli Väyrynen (2008) tutki pro gradu-tutkielmassaan muutosjohtajuutta suomalaisessa terveydenhuollossa 2000-luvulla. Tutkielmassaan hän tarkasteli lisäksi, millaisia osaamisvaatimuksia muutosjohtaminen terveydenhuollossa edellyttää. Tulosten mukaan muutosjohtamisen osaamisvaatimuksissa korostuvat henkilöstön johtamiseen liittyvät taidot. Muutosjohtaminen terveydenhuollossa edellyttää lisäksi uusien innovatiivisten johtamismallien käyttöönottoa, osallistavaa johtamista, suunnitteluosaamista, tiedottamisosaamista, vuorovaikutustaitoja sekä terveydenhuollon kontekstin tuntemista. Lisäksi tutkimus osoitti, että terveydenhuollon muutosjohtamisen tutkimusta tarvitaan lisää eikä muutosjohtaminen saa jäädä puheen tasolle. Terveydenhuollossa tarvitaan ammattilista muutosjohtajuutta.

Väänänen (2005) tutkimuksen mukaan transformatiivinen johtamistaito on prosessi, jossa osastonhoitaja ja hänen työyhteisönsä jäsenet kohottavat yhdessä työmoraalinsa ja motivaationsa tasoa. Osastonhoitaja omaksuu taidot, joilla hän pystyy ottamaan huomioon työyhteisönsä jäsenten yksilölliset erot ja innostamaan heitä luovaan, kriittiseen ajatteluun ja sitä kautta tuloksellisempaan toimintaan. Henkilökunnan voimaantumisen esteitä ovat Väänänen mukaan arvoristiriidat, autoritäärinen johtaminen sekä avoimuuden puute. Transformatiivisen johtamisen nähdään edistävän voimaantumista

Outi Kanste (2005) tutki moniulotteista hoitotyön johtajuutta ja sen yhteyttä hoitohenkilöstön työuupumukseen terveydenhuollossa. Tuloksien mukaan hoitotyön johtajat osoittautuivat työntekijöitä palkitseviksi muutosjohtajiksi, mutta johtamiskäyttäytymisessä ilmeni myös perinteistä työntekijöiden aktiivista ja passiivista valvomista sekä välttävää johtajuutta.

Tarja Uusitalo (2003) käsitteli pro gradu-tutkielmassaan osastonhoitajien transformatiivista johtamistaitoa ja hoitotyötä kehittävää toimintaa sekä niiden yhteyttä hoitohenkilökunnan voimaantumiseen. Tulosten mukaan transformatiivinen johtamistaito oli jo tuolloin melko yleistä osastonhoitajien keskuudessa. Yliopistotutkimuksen suorittaneet

osastonhoitajat arvioitiin transformatiivisilta taidoiltaan vahvemiksi kuin erikoissairaanhoidajatutkinnon suorittaneet osastonhoitajat.

Myös Schild (2007) on tutkinut transformationaalista johtamista ja sen esiintymistä hoitotyön osastonhoitajilla johtajuuden ulottuvuuksien (luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, yksilöllinen kohtaaminen) osalta. Tutkimuksen tulosten mukaan transformationaalista johtajuutta ilmeni osastonhoitajilla kohtalaisesti. Eniten esiintyi inspiroivaa tapaa motivoida työntekijöitä. Osastonhoitaja innostaa ja kannustaa työyhteisönsä jäseniä vastaanottamaan haasteita ja saa työntekijät sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja visioon.

Dunham-Taylor (2000) tarkasteli tutkimuksessaan sairaaloiden johtavien hoitajien ja sairaanhoidajien käsityksiä transformationaalisesta johtamisesta. Tulosten mukaan johtavat hoitajat käyttivät transformationaalista johtamista melko usein. Heidän henkilökuntansa oli kohtalaisen tyytyväistä ja tehokasta. Työtyytyväisyys ja tehokkuus oli sitä vähäisempää, mitä enemmän johtamistyyli muistutti transaktionaalista johtamista.

3 TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA, MENETELMÄT JA AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT

3.1 Metodologiset valinnat

Tutkimuksen metodologiset valinnat perustuvat tutkimuksen tarkoitukseen, tavoitteisiin ja tutkimustehtäviin. Fenomenologia menetelmänä perustuu fenomenologiseen filosofiaan ja sillä tavoitellaan ihmisten kokemusten kuvausta. Fenomenologia haluaa, että näemme selvästi ja kuvaamme tarkasti sen, minkä näemme ja vasta sitten rupeamme selittämään näkemäämme tieteellisesti. Tästä syystä fenomenologiaa sanotaankin kurinalaiseksi ihmettelyn asenteeksi. Fenomenologisen tutkimuksen kohteen valinnassa tutkijan tulee ensin löytää kohteet, joissa tutkittava ilmiö esiintyy, sitten kohteista yksilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta ja joiden tulee kyetä tunnistamaan ja ilmaisemaan tunteensa ja kokemuksensa tuosta tunteesta. (Burns & Grove 2001, 64; Järvinen & Järvinen 2000, 199.) Tämän tutkimuksen tutkimuskohteeksi valitsin organisaation, jossa tiesin tapahtuneen lähi vuosien aikana lukuisia eritasoisia muutoksia sekä siellä työskentelevät osastonhoitajat, jotka olivat halukkaita vapaaehtoisesti kuvaamaan kokemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen lähtökohdaksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistettävään tietoon, vaan tuomaan tutkimukseen osallistujien oma näkemys tutkittavasta ilmiöstä, toisin sanoen pyrkimyksenä on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Mielenkiinnon kohteena on tutkittava ilmiö tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157; Kylmä & Juvakka 2007, 23-24.) Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan merkityksiä, tuotetaan kontekstisidonnaista tulkintaa ja tutkittavien näkökulman ymmärtämiseen sisältyvää tietoa (Kylmä & Juvakka 2007, 23-31; Hirsjärvi & Hurme 2008, 22).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa ilmiöstä odottamattomia seikkoja, jolloin aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 161-164.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollisen perusjoukon edustavuus eli yleistäminen, vaan tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus. Aineistossa tu-

lee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. (Uusitalo 2001, 80-81.) Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kerätä mahdollisimman rikas aineisto tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus kohdentuu tutkittavan ilmiön laatuun eikä sen määrään, joten tutkimuksessa osallistujia on yleensä vähän. (Eskola & Suoranta 2001, 61-62; Kylmä & Juvakka 2007, 27.)

Kvalitatiivisen aineiston koon määrittämiseksi on muotoutunut muutamia sääntöjä, joista yksi on kylläntyminen eli saturaatio. Saturaation ajatuksessa tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. Lisäaineiston kerääminen ei näytä tuottavan kohteesta uutta informaatiota ja aineiston tietty peruslogiikka alkaa toistua. (Eskola & Suoranta 2001, 62-63.) Tässä tutkimuksessa saturaatiota tapahtui eri teemojen osalta eri aikaan, mutta viimeistään yhdennentoista haastattelun jälkeen uutta tutkittavaa ilmiöstä ei kuvattu.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä tutkimukseen osallistujien subjektiivisesta näkökulmasta. Todellisuus voi näyttäytyä eri ihmisille erilaisena, joten todellisuuksia on olemassa yhtä monta kuin on osallistujiaakin. Laadullisessa tutkimuksessa osallistuja ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. Tietojen hankinnassa haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta, jossa tutkija on mukana aktiivisesti luomassa tutkimaansa kohdetta. (Kylmä & Juvakka 2007, 22-31; Hirsjärvi ym. 2008, 23.)

Valitsin laadullisen tutkimusotteen tutkimukseni lähestymistavaksi, koska halusin saada tutkittavilta syvempää tietoa ja merkityksellisiä kokemuksia tutkittavasta aiheesta.

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet tulevat esiin aineiston hankinnassa ja tulosten analysoinnissa. Aineisto hankittiin teemahaastattelulla, koska näin teemahaastattelun keinoksi rajata aihetta tiettyihin teemoihin, mutta samalla mahdollistui kaikenlaiset kielelliset ja ei-kielelliset kokemusten ilmaisut.

3.2 Tutkimusympäristö ja kohderyhmä

Tutkimusympäristönä oli yksi erikoissairaanhoidon organisaatio Kymenlaaksossa, Kuusankosken aluesairaala. Kyseisestä organisaatiossa tutkimukseen osallistuivat kaikki

osastonhoitajat yhtä lukuun ottamatta, yhteensä kymmenen osastonhoitajaa. Tutkimusympäristön ja kohdejoukon valintaan vaikuttivat toisaalta tutkijan oma asema alueen erikoissairaanhoidon yhden organisaation osastonhoitajana ja toisaalta alueella toimintaan kohdistuvat muutospaineet. Kymenlaakson alueella on menossa KoTePa-hanke (Kouvolan terveystalot), jossa arvioidaan ja ratkaistaan terveydenhuollon järjestäminen alueella tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksen kohdentamiseen edellä mainittuun organisaatioon vaikuttivat tutkijan ajalliset ja taloudelliset mahdollisuudet toteuttaa tutkimus.

Tutkimusluvan hain Kuusankosken aluesairaalan ylihoitajalta tutkimussuunnitelmalla ja erillisellä, organisaation omalla tutkimuslupahakemuksella. Tutkimuslupa myönnettiin 21.12.2009 ylihoitajan päätöksellä. Sain ylihoitajalta nimilistan osastonhoitajista ja heidän sijaintipaikoistaan. Luvan saatuani lähestyin osastonhoitajia sähköpostitse, jossa kerroin heille tutkimuksestani, sen tarkoituksesta, vapaaehtoisuudesta ja tutkimusajankohdasta. Liitteenä viestissä oli saatekirjeeni (liite 1) sekä aikatauluehdotelma, jonka pohjalta osastonhoitajat voivat varata haastatteluaikansa. Alkuperäisestä suunnitelmastani poiketen en laittanut sähköpostin liitteeksi teemahaastattelurunkoa, koska en halunnut tutkittavien perehtyvän asiaan liian tarkasti ennakkoon. Tutkimukseen osallistuneet osastonhoitajat varasivat pääsääntöisesti haastatteluajan sähköpostitse viikon sisällä viestin lähettämisestä. Niille osastonhoitajille, jotka aikaa eivät olleet vielä varanneet, laitoin uusintaviestin haastatteluajoista noin kahden viikon kuluttua uudelleen, jonka jälkeen haastattelu-aika oli sovittu kymmenen osastonhoitajan kanssa. Kuukauden kuluessa ensimmäisestä viestistä laitettu toinen uusintaviesti yhdelle osastonhoitajalle ei tuonut minkäänlaista vastausta.

Haastatteluajankohdat vahvistettiin sähköpostitse tai puhelimitse ja samalla sovittiin haastattelupaikka, joka pääsääntöisesti oli kunkin osastonhoitajan työhuone.

3.3 Tutkimusaineiston hankinta

Aineisto koottiin teemahaastatteluina, koska siinä osallistujien näkökulma ja ääni pääsevät hyvin esille. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn teoriaan. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 199-

203; Tuomi & Sarajärvi 2004, 78.) Teemahaastattelussa pyrin löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtäviin.

Teemahaastattelussa otetaan huomioon, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastateltavien on mahdollisuus yksilöllisten kokemustensa ja ajatustensa ilmaisuun. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2001, 86; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Tuomen ja Sarajärven (2004, 75) mukaan haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että haastateltavat voivat tutustua aiheeseen ennen varsinaista haastattelutilaisuutta. Haastattelun etuna on joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavien kanssa. Haastattelun etua perustellaan myös sillä, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Haastateltavat on myös mahdollista tavoittaa myöhemmin, jos aineistoa tarvitsee täydentää. Lisäksi haastattelun etuihin kuuluu, että haastattelija voi samalla toimia myös havainnoitsijana eli muistiin voidaan kirjoittaa paitsi mitä sanotaan myös miten sanotaan. Toisaalta haastattelun heikkouksia ovat aika ja raha, sillä menetelmänä haastattelu on kallis ja aikaa vievä aineistonkeruumenetelmä. Haastattelujen teko vaatii huolellista suunnittelua, kuten myös kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Haastatteluun voi sisältyä monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat haastatteluajasta, haastateltavista tai tilannekokonaisuudesta. Tällaisia ovat esimerkiksi muiden läsnäolo, melu ym. fyysiset seikat, haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen epäonnistuminen, haastattelijan mielipide ja tulosodotukset sekä haastateltavan asemasta ja taustasta nousevat odotukset. (Hirsjärvi ym. 2008, 34-35; Hirsjärvi ym. 2009, 204-206; Krause & Kiikkala 1997, 109; Tuomi & Sarajärvi 2004, 75-76.)

Luottamus on tutkimushaastattelun avainkysymys. Haastattelun anti, sen ”tulos” on välittömästi riippuvainen siitä, saavuttaako haastattelija haastateltavan luottamuksen. Haastattelija ei ole näin ollen mikään passiivinen, merkityksetön välikappale vaan osa sosiaalista vuorovaikutusprosessia. (Eskola & Suoranta 2001, 93.)

Aloittelevana tutkijana koin teemahaastattelun ja etenkin teema-alueiden määrittämisen tärkeäksi, mutta myös vaikeaksi, koska liian tarkat kysymykset voivat ohjata vastauksia tiettyyn suuntaan ja liian väljät teemat taas voivat antaa tietoa valtavat määrät jättäen oleellisen tiedon vaikeasti havaittavaksi. Koin, että teemahaastattelurunkoni antoi minulle tilaa tutkijana samoin kuin haastateltaville vastaajina. Se oli myös hyvänä tukena minulle aloittelevana tutkijana ja kuljetti haastattelua sujuvasti eteenpäin. Tämä osaltaan mahdollisti haastattelutilanteiden luontevuuden ja haastattelujen keskustelevan luonteen.

Haastatteluteemat perustuivat teoreettisen viitekehýkseni mukaisiin keskeisiin käsitteisiin. Lisäsin tämän tutkimuksen luotettavuutta esihaastattelun avulla, jolloin testasin ja arvioin haastatteluteemojen toimivuutta ja kysymysten soveltuvuutta sekä niiden ymmärrettävyyttä. Esitestasin teemahaastattelurungon haastatteleamalla tutkimuksen ulkopuolisen organisaation osastonhoitajaa helmikuussa 2010. Esihaastattelu ei johtanut muutoksiin teemahaastattelurungon osalta. Esihaastattelussa minulla oli aloittelevana tutkijana mahdollisuus harjoitella haastattelutilannetta sekä nauhurin käyttöä. Sain esihaastateltavaltani luvan liittää saamani tiedot aineistooni, jos kysymykset toimivat odotetusti. Esihaastattelusta sain hyvää tietoa tutkimukseeni ja siten olen ottanut aineiston kokonaisuudessaan tutkimuksessani käyttöön.

Teemahaastattelurunkoni koostui seuraavista teema-alueista: haastateltavien taustatiedot, muutosjohtamisen merkitykset, muutosvastarinnan merkitykset, muutosjohtamisen merkitykset muutosvastarinnan hallinnassa sekä mitä muita muutoksen johtamiseen tai muutosvastarintaan liittyviä asioita tutkittavat halusivat tuoda esille (teemakysymykset ja tarkentavat kysymykset liite 2).

Suoritin haastattelut haastateltavien kanssa ennalta sovittuina aikoina heidän valitsemispaikoissa, pääsääntöisesti kunkin osastonhoitajan työhuoneessa. Yksi haastattelu suoritettiin kyseisen osaston päiväsalissa, jossa haastattelutila erotettiin paljeovella muusta osastosta. Paikan valintaan vaikutti se, että tutkimukseen osallistumisesta olisi mahdollisimman vähän haittaa tutkittavalle.

Haastattelun aluksi annoin tutkittaville täytettäväksi kirjallisen suostumuslomakkeen (liite 3) sekä kerroin vielä lyhyesti tutkimuksen taustasta, tarkoituksesta, vapaaehtoisuu-

desta, luottamuksellisuudesta, henkilöllisyyden suojaamisesta, tulosten julkaisemisesta ja haastattelun nauhoittamisesta. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksen haastattelun nauhoittamiseen. Haastateltavat olivat kiinnostuneita etenkin tutkimuksen valmistusajankohdasta ja tulosten julkaisusta. Korostin haastateltaville myös tutkimusaineiston hävittämistä tutkimuksen valmistuttua. Keskustelu tutkimuksen tekemisen yleisistä kysymyksistä mahdollisti osaltaan myönteisen ilmapiirin muodostumisen itse haastattelun ajaksi. Haastattelutilanteessa haastateltavalla oli mahdollisuus seurata haastattelun kulkua hänelle antamastani haastattelurungosta.

Haastattelutilanteista muodostui rauhallisia tilanteita, vaikka haastateltavat vaikuttivat tulevan keskeltä hektistä kiireistä työpäivää. Haastateltavat olivat motivoituneita, suhtautuivat positiivisesti ja pitivät haastattelun aihepiiriä tärkeänä. Yhdellä haastateltavista oli kännykkä pöydällä, joka antoi äänimerkkejä puheluista muutaman kerran, mutta se ei häirinnyt haastattelun etenemistä. Haastattelujen ilmapiiri oli leppoisaa. Haastattelukysymyksiä pidettiin selkeinä ja aihetta avaavina. Miltei jokaisen haastateltavan kohdalla tutkijana yhdistin teeman kaksi kaksia ensimmäistä kysymystä.

Haastattelut etenivät haastateltavien ehdoilla enimmäkseen kerrontana ja niistä muodostui osin fenomenologisia haastatteluja, sillä joidenkin kohdalla aihe tuotti pitkiä vastauksia, tarinoita, pohdintaa ja keskustelua. Haastattelussa haastattelija ja jossain määrin myös haastateltava saavat jonkinlaisen kuvan, joskin epätäydellisen, vastapuolen elämysmaailmasta ja hänen ajatuksistaan. Haastattelu voidaan määritellä keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Se on sekä kielellistä että ei-kielellistä kommunikatiota, jonka avulla välittyvät ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41-41.) Haastateltavalla on aktiivinen rooli, koska pohjimmiltaan on kyse tarinan ja kertomuksen luomisesta (Kylmä & Juvakka 2007, 79). Kaikki haastateltavat ilmaisivat kokevansa tutkimusaiheen tarpeelliseksi ja ajankohtaiseksi omassa työssään.

Tämän tutkimuksen haastattelut tapahtuivat ajalla 10.2-5.3.2010. Haastattelut olivat kestoaltaan 20 minuutista 2 tuntiin. Haastatteluja suoritin yhdestä kolmeen saman päivän aikana. Kunkin haastattelun aikana ja jälkeen kirjoitin muistiin tutkimuspäiväkirjaani joitakin asioita liittyen haastattelun kulkuun, saatuihin vastauksiin sekä haastattelujen jälkeisiä ajatuksia ja tunnelmia. Päiväkirjan avulla olen pystynyt palauttamaan mieleen

haastattelutilanteisiin liittyviä ajatuksia ja haastateltavien kertomia asioita vielä pitkän ajan jälkeenkin.

Nauhoitin haastattelut, jolloin nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 9 tuntia. Haastattelujen jälkeen pyrin aloittamaan litteroinnin välittömästi. Litteroin nauhat sanatarkasti, jolloin tulostettua tekstiä rivivälillä 1,0 kirjoitettuna Times New Roman tyyllillä kirjasinkoolla 12 kertyi yhteensä 80 sivua.

3.4 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota; päinvastoin pyritään informaatioarvon kasvatamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2001, 137.)

Tulkinta on laadullisen tutkimuksen päämenetelmä ja erityisesti tutkittaessa yksittäisten ihmisten kokemusmaailmaa tulkinta on se menetelmä, joka parhaiten tunnistaa tutkimuskohteen laadun. Tulkinnan yksinkertaisena ajatuksena kokemuksen tutkimisessa on oletus, että tutkittavat ilmiöt ovat sellaisenaan läsnä elämismailmassa, mutta muodossa, joka ei avaudu käsitteellistämislle ja ymmärtämiselle suoraan. Niinpä tutkijan on rajattava tämä kokonainen maailma siten, että hänellä on tulkittava aineisto ja tulkinnan avaimet tai periaatteet, joista hän yhdessä mutta menetelmällisesti nämä erillään pitäen pystyy saamaan esille sellaisen laadullisen yleisen, joka käy käsitteellistettäväksi ja siis ymmärrettäväksi. (Vartio 1992, 69-70.)

Haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa ja analyysissä tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Onnistuneen tulkinnan avainkriteerit ovat, että myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tekstistä ne asiat, jotka tutkijakin löysi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 150.) Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä muodossa.

Analysoinnissa edetään luennasta luokittelun tai koodauksen kautta yhdistelyyn ja lopuksi aineiston tulkintaan. Luokkien yhdistelyä voidaan hyvin kuvata graafisten esitys-

ten keinoin. Yhdistelyn tuloksena olevia luokkia voidaan nimetä käyttämällä apuna jo olemassa olevia teoreettisia käsitteitä tai itse luomalla ilmiötä hyvin kuvaavia käsitteellisiä termejä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 150.)

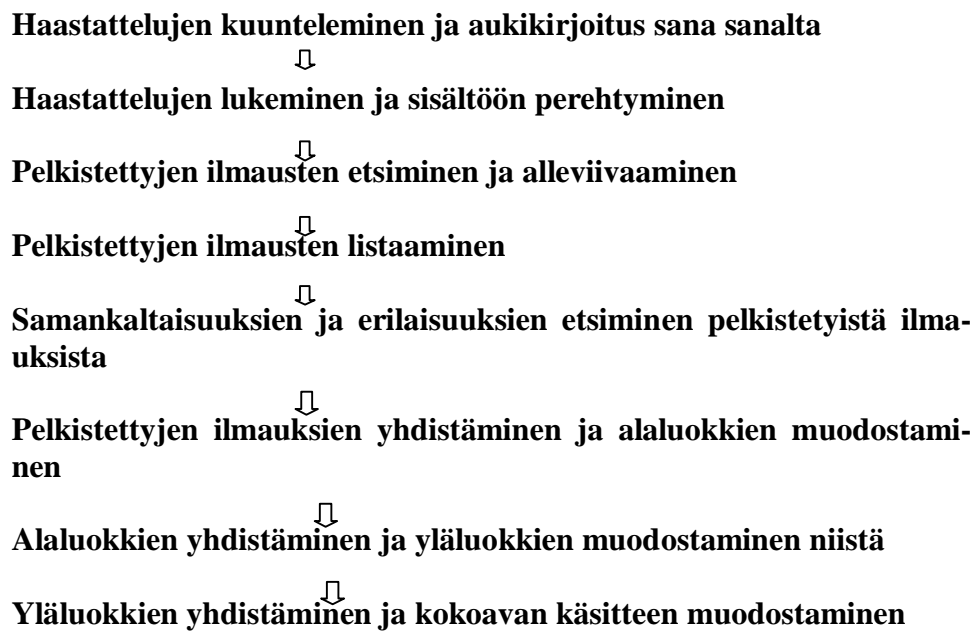
Vaikka haastateltavia olisi pienehkö määrä (10-15 henkeä), tässä tutkimuksessa 11 henkeä, tämä ei silti merkitse sitä, että aineistoa olisi tutkimuksen kannalta liian vähän. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas. Mitä syvempi dialogi haastattelijan ja haastateltavan välillä on ollut, sitä rikkaampi on myös kertynyt materiaali. Yleensä kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida, eikä tutkija kaikissa tapauksissa yksinkertaisesti pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.)

Analysoin tulokset sisällönanalyysin avulla. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus tiivistetyssä muodossa kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä havaintoja ja analysoida kirjoitettua ja suullista aineistoa sekä tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi on paitsi yksittäinen metodi myös väljä teoreettinen viitekehys, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21; Tuomi & Sarajärvi 2004, 93.)

Sisällönanalyysi voi olla induktiivista tai deduktiivista, puhutaan aineistolähtöisestä ja teorialähtöisestä analyysistä. Induktiivisessa sisällönanalyysissä luokitellaan sanoja niiden teoreettisen merkityksen perusteella. Se perustuu lähinnä induktiiviseen päättelyyn, jota tutkimuksen ongelmanasettelu ohjaa. Induktiivisessa analyysissä pyritään tutkimusaineistosta luomaan teoreettinen kokonaisuus siten, etteivät aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat ohjaa analyysiä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 135.) Tutkimuksessani on kyse induktiivisesta eli aineistolähtöisestä analyysistä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi lomittuvat toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110.)

Miles ja Huberman (1984) kuvaavat aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysin karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluu 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-111).

Seuraavaan kuvioon 3 on kuvattu tutkimusaineiston analyysin eteneminen vaiheittain Tuomen ja Sarajärven (2002) mallintamana.



KUVIO 3. Aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111.)

Aineiston analysointi alkaa haastatteluaineiston purkamisella eli nauhoitettu aineisto kirjoitetaan tekstiksi. Sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä valikoiden vain teema-alueista tai vain haastattavan puheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138.) Purin haastattelut litteroimalla eli kirjoittamalla haastattelut sanasta sanaan tietokoneella.

Kun aineisto on purettu, tulisi se vielä lukea kokonaisuutena, vaikka se onkin tullut tutuksi niin haastattelutilanteessa kuin purku vaiheessakin. Aineiston lukemiseen tulisi varata aikaa ainakin sen verran, että voi lukea sen useaan kertaan. Tällöin aineistosta alkaa syntyä ajatuksia, jotka helpottavat itse analysointia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 150.) Tutustuin aineistooni lukemalla sitä useita kertoja läpi, jotta sain kokonaiskuvan

haastattelujen sisällöstä. Aineiston lukemisessa syvennyin niiden sisältöihin ja muistelin haastattelutilanteita tukeutumalla haastattelujen jälkeen tehtyihin päiväkirjamerkintöihin. Haastatteluista kertyi runsaasti sellaista tietoa, joka ei ole keskeistä tässä tutkielmassa, joten rajasin kyseiset tiedot tutkimuksen ulkopuolelle. Analyysiprosessin suoritin tämän tutkimuksen kohteena olleilta teema-alueilta ja tavoitteena oli saada vastaukset tutkimustehtäviin. Haastatteluteemat ohjasivat aineiston analyysiä siten, että ryhmitelin aineiston ensin teemojen mukaan, jonka jälkeen analysoin aineiston teemojen sisällä induktiivisesti. Erittelin ja luokittelin tutkimusaineistoa ja pyrin synteessissä luomaan kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Aineiston käsittelyssä on haasteena, miten hyvin tilanteen ja sen moniulotteisuuden saa käännettyä kirjoitetulle kielelle (Sandelowski 1994, 311-314). Aineiston käsittelyssä pyrin säilyttämään todellisuuden mahdollisimman tarkasti.

Analyysiprosessin alussa on määriteltävä analyysiyksikkö, jonka ratkaisee tutkimustehtävät ja aineiston laatu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110; Cavanagh 1997, 5-16.) Tässä tutkimuksessa käytin analyysiyksikkönä kuvaavaa sanaa tai lausetta, jossa toin tutkimustehtävien kannalta olennaisen tiedon esille. Muodostin analyysiyksiköt haastatteluaineiston teemoista, joissa etenin alkuperäisilmauksista pelkistettyjen ilmaisujen kautta alaluokkiin ja yläluokkiin. Yhdistävä luokka muodostui tutkijan oman ymmärryksen, päättelyn ja tulkinnan mukaan ja jokaisen teema-alueen kohdalla kuvaavin yhdistävä luokka oli itse teema-alue eli osastonhoitajien kokemukset muutosjohtamisesta, osastonhoitajien kokemukset muutosvastarinnasta ja muutosjohtajan ominaisuudet.

Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa analysoitava informaatio pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Tällöin aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle ominaiset ilmaukset. Pelkistäminen voi tapahtua siten, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksille niitä kuvaavia ilmaisuja, jotka alleviivataan eri värisillä kynillä. Alleviivatut ilmaisut voidaan merkitä auki kirjoitetun aineiston sivun reunaan ja sen jälkeen kirjoittaa peräkkäin eri konseptille. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111-112.)

Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen

Aloitin analysoinnin lukemalla aineistoa läpi useaan kertaan ja tekemällä siihen lyijykynällä alleviivauksia tutkimustehtävieni kannalta olennaisista asioista. Tutkimustehtäväni ohjasivat teemojen muodostumista, jotka olivat myös yhtenevät teemahaastattelurunkoni kanssa. Annoin kullekin pääteemalle omat värikoodit, joilla ryhdyin yliviivaamaan aineistosta pelkistettyjen ilmausten merkintöjä alkuperäisteksteihin.

Pelkistettyjen ilmausten listaaminen

Tämä jälkeen listasin pelkistetyt ilmaisut eri paperille. Kävin alkuperäisilmaisut läpi tarkasti, listasin niitä allekkain eri paperille. Pysin kirjaamaan pelkistetyt ilmaisut vastauksina tutkimuskysymyksiin eli osastonhoitajien kokemukset muutosjohtamisesta, osastonhoitajien kokemukset muutosvastarinnasta ja osastonhoitajien nimeämiä muutosjohtajan ominaisuuksia. Näin ollen sain kolme eri luetteloa pelkistetyistä ilmauksista.

Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista

Tämän jälkeen aloin ryhmittelemään pelkistettyjä ilmauksia niin, että sain muodostettua samansisältöisiä ryhmiä. Etsin aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden pohjalta järjestin aineiston. Tein ryhmittelyä edellä mainittujen kunkin kolmen eri luettelon osalta.

Pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen niistä

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaisut käydään läpi tarkasti ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Klusteroinnissa luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112-113.)

Tämän jälkeen ryhmittelin pelkistettyjä ilmauksia niin, että samaa tarkoittavat ilmaisut ja samaan aihepiiriin liittyvät maininnat yhdistin alaluokiksi. Alaluokille annoin niiden sisältöä hyvin kuvaavat nimet. Tein nimeämistä edellä mainittujen kunkin kolmen eri luettelon osalta.

Aineiston klusterointia seuraa aineiston abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Klusteroinnin katsotaan olevan jo osa abstrahointiprosessia.

Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä

Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia eli käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan, kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114.)

Seuraavaksi yhdistin samansisältöiset alaluokat toisiinsa ja niistä muodostui yläluokat. Yläluokille annoin nimet, jotka kuvasivat hyvin niitä alaluokkia, joista ne oli muodostettu. Tein nimeämistä edellä mainittujen kunkin kolmen eri luettelon osalta.

Yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen

Viimeiseksi kokosin yläluokat yhdistävällä luokalla. Näin toimin kunkin kolmen teema-alueen kohdalla. Yhdistävä luokka muodostui tutkijan oman ymmärryksen, päättelyn ja tulkinnan mukaan ja jokaisen teema-alueen kohdalla kuvaavin yhdistävä luokka oli itse teema-alue eli osastonhoitajien kokemukset muutosjohtamisesta, osastonhoitajien kokemukset muutosvastarinnasta ja muutosjohtajan ominaisuudet.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään/-tehtäviin. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Tuloksissa kuvataan myös luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisältö. Johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Tutkija pyrkii siis ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115.) Tämän tutkimuksen liitteissä 4,5 ja 6 on kuvattu esimerkit jokaisen teema-alueen analyysin etenemisestä pelkistetystä ilmaisusta alaluokkaan ja yläluokkaan.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Haastateltavien taustatiedot kerättiin haastatteluiden aluksi. Taustatiedot muodostivat haastattelurungossa ensimmäisen osa-alueen ennen varsinaisia haastatteluteemoja. Tutkimukseen osallistuneet olivat iältään 33-58 - vuotiaita, keski-ikä oli 48,8 vuotta. Miltei kaikilla haastatelluista oli pohjana sairaanhoitajan tutkinto (joko vanhamuotoinen erikoissairanhoitajan tutkinto tai AMK-tutkinto). Sairanhoitajien erikoistumisalat vaihtelivat. Lisäksi haastatelluilla oli erilaisia AMK-päivityksiä ja johtamiskoulutusta (JET tai muuta johtamiskoulutusta). Neljällä haastatelluista oli terveystieteiden maisterin tutkinto. Työkokemus terveydenhuollossa vaihteli 10 vuodesta 35 vuoteen, ollen keskimäärin 24,8 vuotta. Työkokemus lähijohtajana oli alle vuodesta 25 vuoteen, ollen keskimäärin 7,7 vuotta. Alaisten määrä vaihteli alle kymmenestä noin 30, ollen keskimäärin noin 20.

4.2 Tutkimustulokset teema-alueittain

Tutkimustulokset esitän teema-alueittain, jotka ovat yhtenevät tutkimustehtävien kanssa. Ensin kuvaan osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta. Tämän jälkeen kuvaan osastonhoitajien kokemuksia muutosvastarinnasta. Lopuksi kuvaan osastonhoitajilta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana haastateltujen osastonhoitajien itsensä kokemina.

4.2.1 Osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta

Haastatelluilla osastonhoitajilla oli paljon kokemuksia muutoksista ja muutoksien johtamisesta. Moninaisia muutokkokemuksiaan osastonhoitajat toivot esille hyvinkin seikkaperäisesti, kertomuksina. Liitteessä 4 on kuvattuna osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta pelkistetyistä ilmauksista alaluokkiin ja yläluokkiin. Yläluokiksi muodostuivat **muutoksien moninaisuus, muutostyö toimintoinen** sekä **muutoksen mahdollistajat**.

Muutoksien moninaisuus yläluokka muodostui *muutoksien määrästä, muutoksien luonteesta ja muutoksien haasteellisuudesta.*

Muutoksien määrän osalta haastateltujen osastonhoitajien kokemukset olivat hyvin yhtenevät siitä, että sairaala maailmassa on jatkuvaa muutosta. Koko ajan johdetaan jatkuvaa muutosta ja siten ollen muutosjohtaminen on koko ajan läsnä. Eletään siis jatkuvassa muutoksessa, jossa loppua ei ole näkyvissä.

”...on semmonen niinkun tuntu, että täähän on ollu koko elämä oikeestaan koko ajan sellasta muutosta, että kun on ollu erilaisia yksikön järjestämissä ja jos ajatellaan vaikka sairaanhoitopiiriä, niinkun sitä muutosta eri tasoilla, sairaalan sisällä ja sairaanhoitopiirin sisällä...”

”Koko hoitotyö on pelkkää muutosta. Koko ajan johdetaan muutosta ja se mikä on sitten se suuruus, niin se on aina kiinni siitä, mikä projekti on menossa.”

Jokainen osastonhoitaja tuntui olevan sitä mieltä, että muutos on tätä päivää ja tällä hetkellä siis arkipäivää ja nykytyötä. Samalla muutosjohtaminen on tulevaisuutta. Moni tuntui olevan sitä mieltä, että jatkuva muutos kuuluukin tämän päivän työhön. Osastonhoitajien mielestä melkein kaikki johtamistyö liittyy jotenkin muutokseen. Jokainen esimies joutuu uransa aikana viemään läpi muutoksia.

”Jokainen esimies, oli se minkä tason esimies tahansa, missä paikassa tahansa, niin joutuu viemään läpi muutoksia. Täs yhteiskunnassa on sellainen tilanne, et muutoksia tulee tällä hetkellä paljon. Tähän asti on tuntunut, et ne on hyvin vähän koskettanu terveydenhuoltoa ja nyt ne vaatimukset on tännekin tullu, et muutoksii tarvitaan. et nää resurssit mitä on, on aika niukat sekä henkilöstön, että talouden kannalta. Sen lisäksi ihmisten vaatimustaso on hirveesti noussut.”

Muutoksien luonteen osalta osastonhoitajat kuvasivat kokemuksiaan muutoksista ja niiden johtamisesta. Osastonhoitajat olivat kokeneet työkokemuksen pituudesta riippumatta monenlaisia muutoksia. Muutokset olivat olleet hyvin eri tason muutoksia. Usealla oli kokemus, että muutostarpeet tulevat monesta suunnasta yhtä aikaa, mikä entisestään vaikeuttaa niiden eteenpäin viemistä ja tekevät osaltaan muutoksien johtamisesta haasteellista.

”...tästä päivänä tuntuu, et ei edellinen muutos kerkee loppumaan tai sitä oo saatu loppuvaiheeseen, kun jo seuraavat kaksi on tulossa.”

Koetut muutokset olivat haastateltujen osastonhoitajien mukaan olleet pieniä käytännön muutoksia. Paljon oli myös ollut erilaisia toiminnan muutoksia sekä erilaisia toimintatapojen muutoksia. Oli myös koettu lukuisia työtapamuutoksia sekä työn sisällön muutoksia.

”Muutosjohtaminen on sellasta niinkun uuden toimintatavan tai työtavan tai jonkun uuden asian läpi vieminen suunnitellusti ja niin, että se johtaa siihen toivottuun tulokseen.”

Suurimpia koettuja muutoksia olivat erilaiset organisaatiomuutokset.

”...on muuttunut organisaatio useamman kerran, on muuttunut oma esimies useamman kerran, on muuttunut toimenkuva useamman kerran tässä yksikössä...”

Muutokset olivat olleet myös jokapäiväisiä arjen muutoksien johtamista ja toimintojen käytäntöön viemistä yhtäläillä kuin asennemuokkaustakin liittyen uusien toimintojen käyttöön ottoon.

”...kyl se joka viikko näkyy, et jonkinlaista muutosta on koko ajan menossa. Pienemmällä tasolla, isommalla tasolla, hirmu monella eri tasolla näkyy ihan jatkuvasti.”

”...sitte täällä työyksikössä tää arjen muutoksen johtaminen...”

Pahimmillaan muutosjohtamista kuvattiin sirkuksen johtamiseksi.

Muutoksien haasteellisuus tuli esille haastateltujen osastonhoitajien osalta siten, että suurimman osan mielestä muutoksien johtaminen ei ole koskaan helppoa. Osastonhoitajien kokemukset olivat yhtenevät sen suhteen, että tämän päivän muutokset tulevat hyvin nopealla aikataululla, mikä johtamisen näkökulmasta on erittäin haasteellista.

”Et se ilmoitus kun tulee riittävän ajoissa, niin silloin sen muutoksen pystyy hallitummin johtamaan, mut jos se tulee niinku sellasena sanelupoliittikkana lyhyellä aikataululla, sit se on hiukan haasteellisempaa ja sitten sen seurauksia korjaillaan kyllä pidemmän aikaa...”

”...et ajoissa tuodaan, et sitä ehtii niinku selkeesti toistamaan ja tietyin väliajoin sitä muutosta, et nyt tulee tällanen.”

Muutoksien haasteellisuutta lisää se, etteivät muutokset koskaan miellytä kaikkia. Osastonhoitaja joutuu aina laittamaan itsensä peliin muutostilanteissa ja se voi olla joskus hyvinkin vaikeaa.

”Sen voin sanoa muutoksen johtamisesta, että vaikeaa se on. Että se on hirveän pitkä prosessi se koko muutos yleensäkin ja se johtaminen ei ole kyllä helppoa.”

Ei siis ole ihme, että osastonhoitajat kokivatkin muutosjohtamisen stressaavana työnä.

”...se on aika stressaavaa silleen, että kun mie näen sen vaikeuden tässä niinkun jotenkin, että mie kuitenkin osittain vastaan siitä henkilökunnan-kin kestämisestä, että onhan siinä tietysti vastuuta, mutta kyllähän se sillä tavalla on stressaavaa.”

Muutosjohtaminen on myös pitkä prosessi, jolle tämän päivän kiireisessä työelämässä ei ole varattu riittävästi aikaa.

Muutostyö toimintoinen yläluokka muodostui *muutokseen valmistautumisesta, muutostyöstä ja muutostyötoiminnoista.*

Muutokseen valmistautumisen osalta osastonhoitajat toivat hyvin esille sitä, että on itse ensin mietittävä, miten asiaa lähtee viemään eteenpäin.

”Mie ehkä harkitsen aika tarkkaan määrättyissä asioissa sen, että miten mie tuon esiin niitä asioita. Jotain määrättyi asioita mie saatan analysoida aika paljonkin ennen kuin vien ne tuonne porukalle, sit taas toiset asiat mie vien just sellasena, kun ne on mulle sit työnnetty.”

Kokemus oli osoittanut, että muutosta ei kannata lähteä viemään eteenpäin kertarysäyksellä, vaan osastonhoitaja tarvitsee aikaa ajatella ja suunnitella. Suunnitteluvaiheessa pitää ensin selvittää itselle, mihin ollaan menossa.

”...hyvin suunniteltu, että pystyisi vähän käyttämään aikaa sen muutoksen suunnitteluun, että jos esimies itse tietää, mikä asia on tulossa, niin pystyisi vähän funtsimaan ja visioimaan ja jos haluaa, että muutos onnistuu, niin se vaatii sitä aikaakin...”

”...no ensinnäkin pitää niinku itelle selvittää se, että mihin ollaan niinku menossa.”

Haastateltujen osastonhoitajien mielestä pitää aivan aluksi selvittää itselle, mitä muutosjohtaminen on.

”...et sitä itte tietää tavallaan, mitä pitää itte niinku lukee ja selvittää, mitä se muutosjohtaminen on. Ethän sä voi tietää niitä tai ethän sä voi toimia esimiehenä ilman.”

Toisaalta osastonhoitajan tulee olla myös itse sinut asian kanssa ja olla itse asian takana. Vain tätä kautta osastonhoitaja voi itse olla esimerkkinä muutosta johtaessaan. Osastonhoitajat pitivätkin erityisen tärkeänä esimerkkinä olemisen.

”Kun jotain muutosta lähdetään viemään läpi, mä oon itte niinku sen asian takana, jos jotain muutoksia tulee tuolta ylhäältäpäin, niin mä itte oon sen takana, mä en niinku arvostele sieltä tullutta muutosta vaan mä yritän ittekin näyttää omalla esimerkillä, et nyt lähetään viemään tätä asiaa eteenpäin.”

Muutokseen valmistautumisessa valmistelu ja esityöskentely koettiin myös tärkeinä.

”...ja silloin, kun se on hyvin valmisteltu, hyvin pohjustettu, niin silloin sitä muutosta voidaan niinkun lähteä viemään eteenpäin.”

Osastonhoitajan tulee valmistautuessa muutokseen ja sen johtamiseen paneutua asiaan ja pyrkiä ennakoimaan erilaisia muutokseen ja sen läpiviemiseen liittyviä asioita. Osastonhoitajan tulee myös kartoittaa henkilöstönsä valmiuksia käsillä olevaan muutokseen.

Muutostyön osalta haastatellut osastonhoitajat kuvasivat, että muutostyö on kehittämistyötä. Se on myös hyvin pitkälti tiimityötä, ei siis osastonhoitajan yksin tekemää työtä. Se on yhdessä tekemistä ja etenkin yhdessä työparin kanssa tehtävää työtä.

”...sit myös siihen tarvii sen työparin, kenen kanssa on sama linja, et yksin ei pysty muutoksia läpi viemään...”

”...mieltä se porukka, joka tulee mukaan...”

Osastonhoitajien mielestä muutostyö on käsillä olevan asian käytäntöön viemistä, se on muutoksen läpiviemistä konkreettisesti. Muutostyö on osaltaan muutoksen mahdollistamista. Muutostyössä on tärkeää pitää kiinni aikataulusta. On myös tärkeä päästä asetettuihin tavoitteisiin.

”...että mun tehtävä on kattoo, että aikataulut pitää ja tavoitteisiin päästään ja ihmiset pysyy linjassa ja on innostuneina siinä. Et mahdollistaa se muutos.”

Vastauksista nousi hyvin esille se, että muutostyö on ennen kaikkea esimiehen työtä.

”...nimenomaan minusta se on esimiehen työtä, että sitä ei voi sitä muutoksen läpi vientiä työryhmälle laittaa. Esimies on kyllä vastuussa ja jotenkin vietävä sitä läpi.”

Vastauksista nousi hyvin esille se, että esimies koordinoi porukkaansa muutoksissa ja niiden johtamisessa. Johtaminen on muutoksen hallintaa ja se on asiaan perehtymistä johtamisen näkökulmasta.

”Johtaminen on oikeestaan sitä muutoksen hallintaa, sanotaan näin. Ja se johtaja joka sitä sit johtaa, niin on se koordinoija siinä, se joka koordinoi sitä porukkaa, mihin suuntaan mennään missäkin.”

Tämä näkökulma osoittaa, että muutostyö todella on esimiehen työtä. Muutostyö vaatii asiantuntijuutta käsillä olevasta aiheesta ja yleensä johtamisesta.

Muutostyötoiminnot pitävät sisällään hyvin paljon erilaisia haastateltujen osastonhoitajien kokemuksia varsinaisesta muutoksen johtamisesta ja siihen liittyvistä konkreettisista toimista. Muutoksessa on tärkeää, että henkilöstö saadaan sitoutettua meneillään olevaan muutokseen.

”...millä tavalla pystyy ne asiat esittelemään niille ihmisille ja minkälaisia yhteisiä sitoumuksia tehdään ja miten siihen asiaan saa sen porukan sitoutumaan. Koska jos se porukka sitoutuu siihen ja ne tietää, mistä on kysymys, niin silloin ne kyl lähtee tekemään ja se juttu lähtee menemään eteenpäin.”

Muutokset ovat kaikille vaativia tilanteita, mutta etenkin ne ovat vaativia henkilökunnalle, joka erityisesti muutoksissa tarvitsee tukea.

”...varmaan sen henkilöstön tukeminen. Muistais vaan niinkun jatkuvasti tukea ja antaa palautetta niistä onnistumisista ja tietysti sitten myös rakentavaa palautetta, jos se alkaa menemään väärille raiteille.”

Etenkin muutostilanteissa henkilöstöä tulee kuulla riittävästi. On tärkeää, että henkilökunta saa äänensä kuuluville.

”...kun ihmiset pääsee siitä asiasta tai muutoksesta keskustelemaan ja neuvottelemaan, niin on niinku mahdollisuus sitoutua siihen asiaan...”

”Jokainen sanoo oman mielipiteensä ja sit niistä keskustellaan ja jokainen perustelee ja ketään ei lytätä, et no oo hiljaa nyt, et tää mennään vaan näin...”

”Ihmisten täytyy tulla kuulluksi. Kun sie annat sen puhua ja kuuntelet sitä, niin se on jo puolet voittoa. Mitä meilläkin on ollut jupakoita, niin se perimmäinen syy on ollut, että ihminen ei ole kokenut tulleeensa kuulluksi. että se on ratkennut sillä, että ne on saaneet puhua.”

Vastauksista nousi esille selkeästi se, että muutoksissa ei myöskään voi koskaan tiedottaa liikaa. Vastauksista nousi hyvin esille myös se, että osastonhoitaja tietää muutoksesta aikaisemmin ja enemmän kuin henkilöstö. Tästä johtuen tulee henkilöstölle tiedottaa heti, kun se on mahdollista ja tiedotuksen tulee olla mahdollisimman kattavaa.

”...kaikki saa sen tiedon niinkun samoihin aikoihin...”

Henkilökunta odottaa myös jatkuvasti palautetta, niin myös muutostilanteessa.

”...mie en myöskään huomaa tarpeeks antaa alaisille sitä positiivista palautetta. Mie en jotenkin niinkun huomaa, että ne tarvii sitä. Mä yritän sitten aina välillä muistaa, että mie niinkun yritän kehua näitä ihmisiä. Et ihan tässä jokapäiväisessä työssä pitäis enemmän antaa sitä palautetta. Just kun tässä koko ajan tulee uutta ja pitäis pärjätä, niin ehkä et kiittelis, et ne on ninkin paljon jaksanu tehdä.”

Muutoksien eteenpäin vieminen vaatii paljon perustelua, miksi näin toimitaan.

”Mut että perustelemalla henkilökunnalle, et jos vaan ilmoitat, että nyt tehdään näin, niin se pitää kyllä perustella, muuten se ei mene läpi ja silti saattaa olla joku, joka on sitä vastaan.”

Muutoksen johtamisessa tulee osastonhoitajan tehdä jatkuvasti arviointia, ollaanko menossa oikeaan suuntaan muutoksen läpiviemisessä.

Asian esittämiseen tulee osastonhoitajan myös kiinnittää huomiota. Työntekijöitä tulee motivoida muutokseen ja osastonhoitajan tulee luoda ryhmähenkeä osastollaan ja työryhmässään. Tärkeää on myös pitää porukka rauhallisena ja tsemptata työryhmää pitkin matkaa.

”...et tavallaan sen porukan pitäminen rauhallisena ja se. ettei se energia mene siihen vellomiseen, niin se on ajoittain se tärkein muutosjohtaminen mitä mä olen kokenut, että meillä on.”

Osastonhoitajien vastauksista nousi hyvin esille se, että työryhmä tarvitsee muutostilanteissa myös henkistä valmennusta.

”...et ne ei ajattele vielä mitään niinku kouluttautumisia eikä tämmösiä, mutta et ihan jo sitä henkistä valmennusta tässä vaiheessa.”

Muutosjohtaminen on hyvin pitkälti henkilöstön hallintaa muutostilanteessa. Samalla se on myös vallan ja vastuun antamista työntekijöille.

”...tiedotetaan ajoissa ja otetaan työntekijät mukaan muutokseen. Ei vaan sanella ylhäältäpäin, et näin tullaan tekemään vaan otetaan ne mukaan alusta asti ja ajoissa. Et ne pääsee niinku itte vaikuttamaan ja saa itelleen sellasen kokemuksen, että ne pystyy niinku vaikuttamaan siihen.”

Muutostyötoimintoihin kuuluu kaikkien muutokseen osallistuvien kouluttamista/kouluttautumista. Muutostyö vaatii uuden asian opettelua ja kykyä omaksua uutta. Tämä ei ole kaikille työntekijöille helppoa ja siksi esimiehen tulee kiinnittää tähän erityistä huomiota.

”Nää eri asiat tarvii koulutusta eli se tarvii huomioida ihan tos niinku henkilöstön suunnittelussa ja kaikessa semmosessa. Et ne uudet asiat ei oo ihan vielä menny tonne niinku rutiiniin...”

Muutoksen mahdollistajia yläluokka muodostui muutostyön edellytyksistä, muutostyössä tarvittavasta tuesta sekä muutostyössä tarvittavasta koulutuksesta.

Muutostyön edellytysten osalta haastatellut osastonhoitajat nostivat vastauksissaan esille miten tärkeää on, että etenkin muutoksissa osastoilla olisi riittävät resurssit viedä kyseinen muutos läpi. Osastojen ja työryhmien tulisi saada oikeat mahdollisuudet onnistua muutostyössään.

”...että sulla on ne resurssit, et sie pystyt suunnittelemaan ja antamaan henkilökunnalle sitte mahdollisuuden ottaa vastaa se muutos ihan niinkun ajan kanssa.”

”...et jos niinkun lähdetään muutokseen ja kehitetään, niin edellytetään, että siihen pitää olla resursseja ja saada sitten vähän enemmän niitä resursseja.”

Muutostyössä tulisi olla riittävät työkalut, mitä ne sitten ovatkaan meneillään olevissa muutoksissa.

”...Ja sit kun mä olen lukenut ja koulutuksissa kuullut asioita, niin ne on kuitenkin pääasiassa sitten semmosia asioita, et mie voin niihin yhtyä. Ja sieltä saa taas työkaluja niinkun siihen omaan työhön.”

Etenkin muutoksissa työnohjaus työkaluna nousee tärkeäksi. Työpaikan hengen tulisi olla sellainen, että se osaltaan mahdollistaa muutostyön. Esimerkiksi työryhmän työnohjauksella voidaan vaikuttaa työpaikan henkeen.

”...Minkälainen henki siellä työpaikalla on, et onko siellä sellasta väkeä, jotka niinku halua siihen muutokseen osallistua...”

”Ja silloin, jos on niinkun, sie oot saanu sen työyhteisön niinkun toiminaan hyvin ja meil on hyvä henki ja fiilis siellä työssä, niin silloin tulee vastarintaakin paljon vähempi.”

Osastonhoitajan positiivinen ajattelu on myös äärimmäisen tärkeää muutoksien johtamisessa. Se on parhainta esimerkin näyttämistä henkilöstölle.

Muutostyössä tarvittavan tuen osalta osastonhoitajat kokivat, että oman esimiehen tuki on äärimmäisen tärkeä muutostilanteissa ja muutoksia johdettaessa.

”Esimiehen pitäis tukea, et sais joltain tukea tähän työhön, ettei olis yksinään. Et kylhän sitä nyt jonkin verran on saanukin, et ei täs nyt ihan olla yksinään, mut kyl joskus tuntuu, et on niin yksinään. et sie joudut teke-

mään niinku sellasia päätöksiä, missä joskus tarvis ylemmän tai jonkun muun henkilön mielipidettä tai niinku tukee.”

Muutoksissa ylimmän johdon tuki on myös tärkeä ja osastonhoitajien mielestä ehdoton edellytys onnistuneiden muutosten johtamisessa.

”...että jos on isoista asioista kyse, niin se ylimmän johdon enemmän semmonen tiedottaminen ja semmonen mukana olo, että monta kertaa tulee semmonen, että kun ylin johto tuo sen asian, niin ne on hetken aikaa siinä mukana, mut sit tulee jotenkin sellanen olo, että sit se kyllä jää, sen keskijohdon sitte kuitenkin jotenkin lähiesimiesten tehtäväks viijä sitä asiaa eteenpäin. et ylin johto ilmestyis osastoille tai järjestettäis jotain tilaisuuksia, missä voi heille esittää niitä kysymyksiä.”

”...sit varmaan ihan ylimmän johdon tuki, et jos ne tuntee sen asian tarpeeks hyvin ja tarpeellisena, niin varmaan ne resurssitkin irtooo. Mut jos se ei tuu sieltä se tuki ylhäältäpäin, niin se muutos jää vähän sellaseks...”

Myös kollegiaalinen tuki koettiin tärkeäksi. Vaikeissa muutostilanteissa keskustelu kollegoiden kanssa saattoi olla tärkeä eteenpäin vievä voima. Ajatusten jakaminen kollegan kanssa saattoi selkeyttää myös omia ajatuksia ja siten olla merkittävä eteenpäin vievä voima vaikeissa muutosjohtamistilanteissa.

”Tässä kollegat on kyl sellanen hyvä, et meillä on aika hyvä yhteishenki täällä talossa keskenämme, et voidaan puhua ja kysyä, et miten sie tekisit.”

Osastonhoitajat kokivat yleensäkin tarvitsevansa henkistä tukea muutoksien johtamisessa. Toisaalta jokainen osastonhoitajista ymmärsi, kuinka tärkeää muutoksissa on tukea henkilökuntaa.

Muutostyössä tarvittavan koulutuksen osalta kaikki haastatellut osastonhoitajat nostivat esille esimiesten lisäkoulutuksen tarpeen.

”Esimiesten koulutukseen pitää panostaa. Mun mielestä ei voi enää ajatella niin, että jos sä oot joskus 20-30 vuotta sitten sulla on ollu joku hallinnon pätkä sairaanhoitajatutkinnon lisäksi. Se ei riitä, et pitää käydä kouluja ja opiskella.”

Johtamiskoulutusta koettiin tarvittavan lisää sekä lisäkoulutusta ryhmäilmiöistä ja vuorovaikutuksesta. Osastonhoitajat kokivat myös tarvetta puhua yleisesti kehittämis- ja kehittävistä työotteista.

Alla olevaan taulukkoon 5 on koottu osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta alaluokka ja yläluokkatasolla.

TAULUKKO 5. Osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta alaluokka ja yläluokkatasolla

Alaluokat	Yläluokat
Muutoksien määrä Muutoksien luonne Muutoksien haasteellisuus	Muutoksien moninaisuus
Muutokseen valmistautuminen Muutostyö Muutostyötoiminnot	Muutostyö toimintoinen
Muutostyön edellytyksiä Muutostyössä tarvittava tuki Muutostyössä tarvittava koulutus	Muutoksen mahdollistajia

4.2.2 Osastonhoitajien kokemuksia muutosvastarinnasta

Kuten muutosjohtamisen kohdalla, oli osastonhoitajille paljon kokemusta myös muutosvastarinnasta ja sen moninaisesta ilmenemisestä muutostilanteissa. Vastauksissaan osastonhoitajat toivat hyvin esille muutosvastarinnan ilmenemistä, kokemista ja hallintaa. Liitteessä 5 on koottuna osastonhoitajien kokemuksia muutosvastarinnasta pelkistetyistä ilmauksista alaluokkiin ja yläluokkiin. Yläluokiksi muodostuivat **muutosvastarinnan ilmiöllisyys, muutosvastarinnan kokemuksellisuus ja merkityksellisyys sekä muutosvastarinnan hallinta.**

Muutosvastarinnan ilmiöllisyys yläluokka muodostui *muutosvastarinnan ilmenemisestä ja muutosvastarinnasta ilmiönä.*

Muutosvastarinnan ilmenemisen osalta haastatellut osastonhoitajat toivat hyvin esille kokemuksiaan muutosvastarinnan ilmenemisestä muutostilanteissa. Usealla osastonhoi-

tajalla oli kokemus, että vastarinta ilmenee työryhmässä siten, ettei kaikki työryhmästä lähde mukaan muutokseen.

”...kyllähän täällä on sitä, että myö ei aleta ja tästä ei tuu mitään ja mikä juttu tää on ja ei tälleen voi.”

Toisaalta vastarinta voi olla pientä ja ilmetä esimerkiksi ilmeinä ja eleinä. Muutoksissa vastarinta voi olla myös aaltoliikettä.

”...niin sen voi sanoa, että se on aaltoliikettä meillä se vastarinta. Eteenpäin on aina menty, mut puoltakaan vuotta ei voi kuvitella, kun tulee jo joku uus vaihe, et jostakin urputetaan.”

Vastarinta voi olla myös passiivis-aggressiivista vastarintaa, jolloin ei vastusteta avoimesti, mutta ei kuitenkaan lähdetä mukaan muutokseen, toimitaan vain vanhaan malliin. Vastarinta voi olla myös valtavaa kritiikkiä muutosta kohtaan.

”...no sehän alkaa aina siitä, et miks aina tulee uutta. Et se valtava kritiikki koko muutokseen ja totta kai se, että sitten mietitään, et onko se järkevää vai eikö se ole järkevää...”

Vastustus voi olla hyvin rankkaa käsillä olevaa muutosta kohtaan. Joku osastonhoitajista totesi, että muutosvastarinta ilmenee siten, että yksinkertaisesti laitetaan kapuloita rattaisiin, jotta muutos ei etenisi ja siitä luovuttaisiin.

”...ja kylhän se on sit sitä, et toiset ihan oikeesti laittaa kapuloita rattaisiin, ettei se muutos onnistuis. Jossain vaiheessa ei haluta edes oppia eikä kokeilla, vaikka suotais niitä mahdollisuuksia, niin kokeillaan niinkun hiddastaa sitä muutosta...”

Yhden osastonhoitajan mielestä taas muutosvastarinta ilmenee muutostilanteessa kohaamisena, joka voi haitata yleistä ilmapiiriä koko työvuorossa. Vastarinta voi ilmetä myös mustamaalaamalla muutokseen lähtijöitä.

”...ja kaikki tämmönen mustamaalaaminen ja muuta. Niinkun mustamaalaamista, että ne jotka lähtee mukaan, niin sitten ne toiset hyökkää...”

Oli myös kokemusta, että muutosvastarinnassa on menty jopa työsuojelun kiusaamisyytöksiin saakka. Useimmilla osastonhoitajilla oli kokemus, että muutosvastarinta henkilöityy esimiestä kohtaan.

”...kyllähän se välillä ihan henkilöityykin. Et kyllähän sitä esimiestä sitten yleensä syytetään, että tämmönen on keksitty, et miks tämmönen meidän osastolle otetaan.”

”...koskaanhan tää muutoksen johtaminen ei ole helppoa ja koskaan tää ei ole niinku semmoinen, et kaikkia se muutos miellyttäisi ja pomo on monta kertaa aika tylsä tyyppi...”

Haastateltujen osastonhoitajien mielestä muutosvastarinta oli ilmennyt erilaisia kanavia pitkin, joista yleisimmät olivat sähköposti tai sanallinen ilmaus suoraan ”face to face”.

”...et miten se nyt ilmenee muuta kun ihan sanallisena viestinähän se silleen ilmenee...”

Muutosvastarinta ilmiönä oli hyvin tuttu ja osastonhoitajien keskuudessa usein koettu asia. Kaikki haastatelluista osastonhoitajista oli sitä mieltä, että muutosvastarintaa pitää olla tietyssä määrin muutostilanteissa.

”Muutosvastarintaahan pitää olla; sitä pitää olla, koska pitää olla niitä, jotka kyseenalaistaa asian.”

Pieni muutosvastarinta kuuluu muutostilanteisiin ja on siten ollen tervettä. Muutoksissa muutosvastarintaa tulee aina olemaan ja jokaisella on jonkinlainen muutosvastarinta muutostilanteissa työtehtävään katsomatta. Osastonhoitajien mielestä muutosvastarinta on monelle ensimmäinen reaktio muutostilanteessa.

”...et kylhän se on monellakin se eka reaktio, että jos jotain uutta tulee, niin työntekijät panee vastaan.”

Muutosvastarinta koettiin normaalina ilmiönä ja se nähtiin osaltaan inhimillisenä toimintana. Se on eräänlainen suojaumiskeino muutostilanteessa.

”...että kai se on sellasta ihan inhimillistäkin ja sitten se on sellasta suojaumiskeinoa. Kai se on ihan järkeväkin, ettei sitä joka paikkaan päikkään mennä. Kai se on ihan sellanen luonnollinen asia. Kyllä se varmaan

jokaisella on jonkinlainen muutosvastarinta, vaikka ne ei sitä sano, niin varmasti jokainen arvioi, että onko tää järkevää vai ei.”

Osastonhoitajien mielestä on täysin ymmärrettävää, että uutta vastustetaan, etenkin kun asiasta kuullaan ensimmäisen kerran. Inhimillistä ymmärrystä lisäsi osastonhoitajien omat kokemukset muutoksista ja omat reaktiot muutostilanteissa.

*”...kun mie vähän koen, että oon ittekin sellanen vähän, et vastustan mon-
taa asiaa silleen, et jos mie en ymmärrä, miks se tehään, et mitä siit on
hyötyy...”*

Haastateltujen osastonhoitajien mielestä muutosvastarinta on ilmiö, joka väistämättä kuuluu muutoksiin ja kuuluu siten ollen muutosprosessiin jollakin osin. Muutosvastarinta on siis ihan positiivista ja terveellistä. Positiivisessa mielessä vastustaessaan muutosta henkilö saa sanoa ja olla eri mieltä käsillä olevasta muutoksesta. Osastonhoitajien mielestä jossakin on vikaa, jos vastarintaa ei tule, heidän mielestään vastarintaa tulee olla aina tiettyssä määrin. Jos vastarintaa ei tule, voidaan ajatella, että kyseessä on merkityksetön asia.

”...täytyy aina olla kritiikkiä. Et sillon mä olisin hyvin huolissani, jos kukaan ei sanois mitään. Et mie aattelen, et onko ihmiset ymmärtäneenkään sitä asiaa ja onko ne sisäistänyt ja onko ne kiinnostunut ollenkaan.”

”...sillon, jos ihminen ei sano mitään ja tulee johonkin isoon muutokseen, ei sano juuta eikä jaata, niin silloin melkein tietää, että huono juttu, tää ei sitoudu siihen hommaan ja tää ei nyt heti onnistukaan, et ei tää näin helpolla voi mennä, et silleen minusta se muutosvastarinta tosiaan on normaalia ja sen käsitteleminen ja siihen ajan antaminen, niin se johtaa toivon mukaan ihan hyvään lopputulokseen.”

Osastonhoitajien vastauksista nousi selkeästi esille, että pysyvä muutos edellyttää jonkinlaista muutosvastarintaa.

”Jotta pysyvää muutosta voi saada aikaan, niin se edellyttää jonkinlaista muutosvastarintaa.”

Henkilöiden kritisoidessa löytyy hienosäädettäviä puolia muutoksen kohteena olevasta asiasta.

”Pitää olla niitä, jotka suhtautuu siihen asiaan kriittisesti, koska silloin kun joku suhtautuu kriittisesti ja sie joudut perustelemaan sille ihmiselle asioita, niin joudut itekin miettimään sitä asiaa vielä uudelleen erilaisista näkökulmista.”

Muutosvastarinnassa mietitään muutokseen liittyvät riskit. Täten ollen muutosvastarinnan myötä päästään myös parempiin tuloksiin muutoksien johtamisessa. Muutoksissa henkilöiden kapinointi on osaltaan ajatusprosessin läpi viemistä.

”...muutosvastarinnassa, siinä tavallaan mietitään niinkun ne riskit, mitä siihen muutokseen saattaa liittyä. ja tavallaan sitten pystyy siinä muutoksessakin miettimään, että miten voitais välttää nämä riskit, et se on silleen hyvä se muutosvastarinta ja ei mennä niinkun sokeasti mihinkään, vaan semmonen terve järki ja kritiikki on hyvä.”

”...ne, ketkä sitä muutosta kritisoi, niin sieltä voi tulla sellasia oikeita asioita, et tää asia ei ookkaan ehkä hyvin, et tähän pitää puuttua ja korjata sitä. Tulee uutta katsantokantaa ja uusia vinkkeleitä tavallaan.”

Osastonhoitajien mielestä muutosvastarinta on henkilön puolustusmekanismi, jonka olemassa olo tulee sallia.

”Kai se on osittain sellanen puolustusmekanismikin siihen, että jossain rajoilla jo menee.”

Muutosvastarinnan kokemuksellisuus ja merkityksellisyys muodostui *muutosvastarinnasta kokemuksena, muutosvastarinnasta tunteena ja muutosvastarinnan merkityksestä.*

Muutosvastarinta kokemuksena oli jokaiselle osastonhoitajalle tuttua ja lukuisissa muutoksissa koettua. Muutosvastarinta koettiin hankalana ja haasteellisena.

”Mie näen muutosvastarinnan haasteena. Mä olen ajatellut sen niin, että vaikka mulla olis kuinka ongelmallisia työntekijöitä, niin mä näen, et ne on haasteellisia.”

Muutosvastarinnan kohtaaminen on aina vaikeaa, vaikka sitä olisi kohdannut lukuisia kertoja. Muutosvastarinnan kokeminen on myös raskasta ja rankkaa. Muutoksen johtamisessa muutosvastarinta vie osastonhoitajan voimavaroja hyvin paljon.

”Muutosvastarinta on raskasta, se on niinku rankkaa. Ja sit kun niitä muutoksia on hirveesti, niinku hirveen tiuhaan tahtiin, niin kyl se jossain vaiheessa saattaa alkaa niinku väsyttää ja viedä niitä voimavaroja niinku itteltään.”

Muutosvastarinta tunteena herätti haastatelluissa osastonhoitajissa sekä ärsytystä että ihmetystä.

”...mutta kyllähän sitä, kun on itsekin ihminen, niin joskus ärsyttää ja ihmetyttää. Että se muutosvastarinta saa joskus semmosii ihmeellisiä isoja mittasuhteita...”

Muutosvastarinnan merkitys koettiin hyvinkin suurena. Osastonhoitajille oli yhteinen kokemus siitä, että muutosvastarinta hidastaa itse muutosta ja sen eteenpäin viemistä. Osastonhoitajat kokivat myös, että muutosvastarinta aiheuttaa heille lisätyötä.

”...on paljo sellasta aiheetonta vastarintaa, että pääsis helpommalla, kun pystyisi tekemään ja lopettamaan tavallaan sen turhan suun soiton...”

”Mun mielestä se hidastaa sitä muutosta, monista asioista selviytyis paljon paremmin ku alettais toimimaan ja oltais innokkaita ja haluttais osallistua ja sit se pitkittää sitä prosessii kyl jonkin verran.”

Kaikessa raskaudessaan muutosvastarintakin on osa esimiehen työtä, eikä sitä voi siten ollen jättää huomiotta.

”...esimiehen työhön kuuluu tavallaan se muutosvastarinta...esimiestähän työntekijät aina arvostelee selän takana...”

Muutosvastarinnan hallinta muodostui *muutosvastarinnan vähentämisestä sekä johtamisen merkityksestä muutosvastarinnassa.*

Muutosvastarinnan vähentämisen osalta haastatellut osastonhoitajat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvin valmisteltu ja perusteltu muutos vähentää selkeästi muutosvastarintaa. Itse johtamisella voidaan vähentää muutosvastarintaa.

”...mutta et minusta sitä muutosvastarintaa voi jo sillä johtamisella vähentää, ennen kun lähtee viemään läpi sitä muutosta...”

Osastonhoitajien mielestä muutostilanteissa tieto ja keskustelu ehkäisevät ja vähentävät muutosvastarintaa. Muutostilanteissa ei voi liikaa korostaa tiedottamisen merkitystä.

”Ja tää vuoropuhelu on hyvin tärkeätä. Et niikun aina kaikista muutoksista keskustellaan ja opitaan ja mietitään, et miten se meidän työyksikössä menee, miten se niikun tehdään, miten se vaikuttaa. Jokainen näkökulma on otettava huomioon, ja se on hyvä, et ne tulee esiin näissä keskusteluisa.”

Myös yksi muutos kerrallaan vähentää muutosvastarintaa. Osastonhoitajien mielestä tämä ei kuitenkaan tänä päivänä ole usein mahdollista, sillä muutokset menevät limit-täin ja päällekkäin.

”...siinä kohtaa, kun työyhteisössä on menossa liian monta muutosta, niin se kyllä vaatii aika paljon. Et se koettelee sitä työyhteisöä aika paljon, et joskus mieltii, et tietääköhän ne ylimmät päättäjät ihan oikeesti, minkä so-pan ne saa aikaseks, kun ne tarpeeks monta uutta asiaa laittaa saman ai-kasesti. Et jos on isoja muutoksia, niin ei sitte kyllä hirveesti muuta, et yrittäis vähän järjestellä, niin ei tulis niin montaa muutosta putkeen. Et kyl se aina moninkertaistaa sitä vastarintaa. Pitäis joskus olla sellanen tasa-nen vaihe, et se työyhteisö palautus sellaseen normaaliin kuvioon. Ja nor-maali kuvio on varmaan se, et on yksi pieni muutos meneillään.”

Johtamisen merkitys muutosvastarinnassa koettiin oleellisen tärkeänä. Osastonhoitajien mielestä muutoksen johtamisen myötä muutosvastarinta saadaan kääntymään positiivi-seksi voimavaraksi.

”...kun me pystytään ja jos me pystytään perustelevaan ne muutokset, niin kyllä työntekijät ne sit ottaa ja vastarinta kääntyy kyl positiiviseks asiaksi mun mielestä, jos siin on perustelut takana.”

Osastonhoitajien mielestä nostamalla muutosvastarintaisimmat henkilöt systeemin luot-tohenkilöiksi, muutosjohtaja pystyy vähentämään huomattavasti muutosvastarintaa.

”...pitää saada ne jotenkin niikun siihen systeemiin joko niin, että vas-tuuttaa niitä, se on yks älyttömän hyvä keino, panee ne siihen prosessiin jollakin keinoin vastuuseen. Eli tekee niistä niikun luottohenkilön, että sinä kun osaat nyt niin hyvin nämä, niin pidäpä sinä huolta.”

Oma asenne muutokseen vaikuttaa paljon, koska osastonhoitaja on kuitenkin työnteki-jöidensä esikuva, tahtoi hän sitä tai ei. Ottamalla itse asenteen, että tämä muutos on hy-

vä juttu, voi muutosvastarintaa vähentää. Avoimuus itse muutostilanteessa ja muutoksen johtamisessa vaikuttaa myös hyvin paljon muutoksia johdettaessa.

Alla olevaan taulukkoon 6 on koottu osastonhoitajien kokemuksia muutosvastarinnasta alaluokka ja yläluokkatasolla

TAULUKKO 6. Osastonhoitajien kokemuksia muutosvastarinnasta alaluokka ja yläluokkatasolla.

Alaluokat	Yläluokat
Muutosvastarinnan ilmeneminen Muutosvastarinta ilmiönä	Muutosvastarinnan ilmiöllisyys
Muutosvastarinta kokemuksena Muutosvastarinta tunteena Muutosvastarinnan merkitys	Muutosvastarinnan kokemuksellisuus ja merkityksellisyys
Muutosvastarinnan vähentäminen Johtamisen merkitys muutosvastarinnassa	Muutosvastarinnan hallinta

4.2.3 Osastonhoitajalta edellytetyt ominaisuudet muutosjohtajana

Kysyttäessä haastatelluilta osastonhoitajilta muutosjohtajien ominaisuuksista tuli esille sängen pitkä lista erilaisia ominaisuuksia, joita muutosjohtajalta edellytetään. Kuitenkin haastatteluissa ilmeni, että osastonhoitaja ei voi olla mikään yli-ihminen, jolla on kaikki luetellut ominaisuudet samassa persoonassa Jonkun kohdalla voi korostua jotkin piirteet ja jonkun toisen kohdalla taas jotkin toiset piirteet ja silti molemmat on hyviä ja ammattitaitoisia johtajia. Liitteessä 6 on kuvattuna muutosjohtajan ominaisuuksia pelkistetyistä ilmauksesta alaluokkiin ja yläluokkiin. Yläluokiksi muodostuivat **henkilökohtaiset ominaisuudet, eettinen pätevyys sekä ammattipätevyys.**

Henkilökohtaiset ominaisuudet yläluokka muodostui seuraavista osastonhoitajan ominaisuuksista: *rauhallinen, määrätietoinen, vahva, rohkea ja luova, avoin, positiivinen ja käytännöllinen.*

Nykypäivän muutosjohtajalta vaaditaan *rauhallista* ja maltillista otetta työssään.

”...esimiehen on oltava sellainen kummiskin maltillinen ja rauhallinen niitten asioitten eteenpäin viemisessä...”

Osastonhoitajien mielestä muutosjohtajalta vaaditaan myös ennen kaikkea kärsivällisyyttä muutoksien eteenpäin viemisessä.

Haastatteluista kävi myös hyvin ilmi se, että osastonhoitajilta vaaditaan *määrätietoisuutta* kaikessa työssään ja etenkin tätä ominaisuutta vaaditaan muutoksien johtamisessa. Määrätietoinen johtaja on sitkeä ja peräänantamaton. Hänellä on pitkä pinna työkentelyssään.

”...asenne siihen, että negatiivistakin muutosta yritän viedä läpi, et mä en kauheen herkästi anna sit niinku periksi.”

Osastonhoitajat toivat myös hyvin esille haastatteluissa, että muutosjohtajalta vaaditaan *vahvuutta*. Hänen tulee olla työssään jämäkkä ja tiukka eikä hänen tule antaa periksi tiukoissakaan tilanteissa.

”...mut jos niinkun ajatellaan, et siinä pitäs olla niinkun aika tiukka, että siinä ei niinkun anneta silleen sitä löysää. Että ei anneta niitä vaihtoehtoja, että yritetään ees jonkun verran tai jotain.”

”Johtajaltahan vaaditaan hirveesti jämäkkyyttä, se on niinku semmonen, et pitää tietää. Et olla sanojensa takana ja tietää mitä tekee.”

Vahvalla johtajalla on selkärankaa, joka pitää vaikeissakin päätöstilanteissa.

”No kyl tän päivän vaateet on aikamoisia, et siinä johtajalta vaaditaan sitä sitkeyttä ja peräänantamattomuutta. Et se, mikä tie on otettu, niin se viedään sitten loppuun. Et se on niinkun mun mielestä se kaikista tärkein et seisotaan sen asian takana. Et semmosta selkärankaa ja vahvuutta.”

Haastateltujen osastonhoitajien mielestä etenkin muutoksissa on muutosjohtajalle hyötyä *rohkeudesta* ja *luovuudesta*. Muutosjohtajan on hyvä olla avarakatseinen työssään muutoksia johtaessaan. Innostuva johtaja saa helpommin mukaansa myös alaisensa. Kun johtaja uskaltaa heittäytyä muutokseen, on siitä osaltaan hyötyä lopputuloksen suhteen. Heittäytymällä päästään irti vanhoista kaavoista ja saadaan luotua uusia ideoita,

kulttuureita ja toimintaympäristöjä. Osastonhoitajien mukaan muutosjohtaminen vaatii myös tietynlaista luovuutta työskentelyssä.

”...sit johtajan pitää olla aika luova. Muutosjohtaminen tarvii sellasta luovuutta, et tavallaan pystyy näkemään, että tän asian voi tehdä muutoinkin, monella tapaa. Esimiehen pitäis osata hypätä siitä vanhasta kenties ihan uudelleenlaiseen toimintaan.”

Osastonhoitajien vastauksista nousi esille, että etenkin muutostilanteissa työntekijät arvostavat osastonhoitajan *avoimuutta*. Esimerkiksi avoin tiedottaminen ja asioista keskusteleminen osastotunneilla ja muissa yhteisissä tapaamisissa hälventää osaltaan muutoksissa esiintyvää muutosvastarintaa.

”...avoimuus, et jos on tulossa uusi muutos, niin sitä pitäis pystyy sitä tietoo jakamaan niin paljon kuin itsekkin tietää ja keskustelemaan.”

Muutostyöskentelyssä myös joustavuus on hyvän johtajan ominaisuus.

Osastonhoitajien mielestä muutosjohtaja saa työssään paljon hyvää aikaa pelkällä *positiivisuudella*. Optimismi ja peruspositiivinen luonne ovat ominaisuuksia, joita tulisi olla kaikilla esimiesasemassa olevilla. Etenkin muutostilanteissa koettiin peruspositiivisen luonteen kantavan vaikeidenkin tilanteiden yli.

”...no ensinnäkin tarvitaan sellanen peruspositiivisuus, jonka pitäis pysyä yllä vuodestakin toiseen, vaikkakin on hankaluuksia. Sellanen tietty optimismi ja positiivisuus...”

”...semmonen mikä auttaa, niin on nimenomaan se, että pystyy positiivisesti ajattelemaan asioista, et mie yritän aina ajatella sen asian niinkun positiiviseksi, vaikken mie näkis sitä positiivisena sillä hetkellä.”

Käytännöllinen muutosjohtaja on työssään aktiivinen ja asioihin puuttuva. Haastatte- luissa nousi myös esille osastonhoitajien näkemys siitä, että käytännöllinen, aktiivisen ja asioihin puuttuvan esimiehen tulee olla myös realistinen, jo oma jaksaminenkin huomioon ottaen. Muutoksien johtamisessa ennakoiminen on erityisen tärkeää.

Eettinen pätevyys yläluokka muodostui *vastuullisuudesta*.

Haastateltujen osastonhoitajien mielestä *vastuullinen* muutosjohtaja on työssään oikeudenmukainen. Hän on inhimillinen kaikessa tekemisessään, niin myös muutoksien johtamisessa

”...sit joutuu tarkastamaan omaa arvomaailmaa ja sitä, että yrittää olla inhimillinen ja oikeudenmukainen...”

”Mie haluan kuitenkin sen inhimillisyyden säilyttää tässä niinkun kaikessa työssä, että kaikilla olis hyvä olla, olis mielekästä ja kivaa olla työssä.”

Vastuulliseen johtajaan voi henkilöstö luottaa. Osastonhoitajien mielestä vastuullisen johtajan toiminta on kaikilla osa-alueilla eettistä, toista kunnioittavaa toimintaa.

Ammattipätevyys yläluokka muodostui *asiantuntijuudesta, vuorovaikutustaidoista, teorianiedoista ja taidoista, tietotekniikkaosaamisesta sekä johtamistaidoista.*

Haastateltujen osastonhoitajien mielestä *asiantuntija* muutosjohtaja on asiallinen ja ammattitaitoinen. Asiallisuus ilmenee kaikessa hänen tekemässään työssään, samoin kuin ammattitaito. Ammattitaitoinen muutosjohtaja on tietoinen jatkuvasta kouluttautumisen tarpeestaan ja toimii myös sen mukaisesti.

Osastonhoitajat toivat vastauksissaan hyvin esille sen, että ammattipätevä muutosjohtaja omaa hyvät *vuorovaikutustaidot*. Johtamistyö on jatkuvassa vuorovaikutuksessa olemista, eikä työtä voi tehdä umpiossa, kommunikoimatta niin alaisten kuin omien esimiesten ja sidosryhmien kanssa.

”...et mun pitäis keskittyä siihen johtamistehtävään ja se on ihmisten johtaminen ja vuorovaikutustaidot...”

Työssään pätevän muutosjohtajan tulee omata hyvät neuvottelutaidot. Osastonhoitajien mielestä johtaminen on jatkuvaa yhteistyössä olemista sekä jatkuvaa viestintää. Etenkin muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu entisestään. Tähän viitaten tulee esimiehen omata hyvät yhteistyö- ja viestintätaidot, jotta hän selviytyisi niin jokapäiväisestä ”rutiinityöstään” kuin vaativista muutosjohtamistilanteista.

Kaikissa vastauksissa nousi hyvin esille tämän päivän muutosjohtamisen asettamat haasteet ja vaatimukset osastonhoitajalle. Osastonhoitajien mukaan esimiesten tulee omata suuri määrä *teoriatietoa*. Pelkkä teoriatieto ei riitä, vaan äärimmäisen tärkeää on tiedon käytäntöön vieminen. Osastonhoitajien mielestä tarvitaan hyvin monenlaista tietoa ja monilta eri aloilta. Osastonhoitajat nostivat esimerkeiksi tiedon ryhmadynamiikasta, joka heidän mielestään auttaa muutosjohtajaa ymmärtämään ryhmänsä käyttäytymistä muutostilanteissa. Erityisen tärkeänä osastonhoitajat pitivät muutosjohtajalle tiedon muutosvastarinnasta.

”...esimiehellä pitää olla tietoa ja taitoa muutosvastarinnasta ja ryhmädynamiikasta ja vuorovaikutuksesta...”

Osastonhoitajat kokivat muutokset monesti projekteina, jotka saattoivat kestää pitkäänkin. Jotta osastonhoitajat selviävät muutosjohtamisprojekteistaan, kokivat he tärkeinä omata projektiosaamistaitoja.

”No varmaan tää tämmönen projektien suunnittelu ja vetäminen, sellanen projektin hallitseminen tavalla tai toisella...”

Osastonhoitajat kokivat myös muutokset prosesseina ja siten ollen he kokivat prosessintaitaidot hyödyllisinä muutoksia johtaessaan.

Haastateltujen osastonhoitajien mielestä *tietotekniikkaosaaminen* on ehdoton edellytys niin tämän päivän johtajille kuin työntekijöillekin, mutta etenkin esimiesten osalta taidot korostuvat. Osastonhoitajien työ tapahtuu tänä päivänä pääsääntöisesti tietokoneella. Suurin osa haastatelluista osastonhoitajista eivät olleet saaneet peruskoulutuksessaan atk-opetusta ja siten ollen *atk-taidot* olivat karttuneet työuran aikana joko itse opiskellen tai erilaisten työnantajan järjestämien kurssien avulla. Osastonhoitajat kertoivat, että tänä päivänä entistä enemmän tarvitsee tehdä erilaisia PowerPoint-esityksiä, hallita Exel-taulukkolaskentaohjelmaa ja Word-ohjelmiston hallitseminen on aivan jokapäiväistä työtä. Tiedottamisen osalta sähköposti on käytössä miltei joka hetki työpäivän aikana. Osastonhoitajat, jotka osallistuivat perustyöhön johtamistyön lisäksi, kokivat sähköpostiviestien seuraamisen ja niihin vastaamisen haasteellisena. Osastonhoitajat toivat vastauksissaan esille, että myös työvuorot suunnitellaan omassa ohjelmassaan sekä lisäksi on esimerkiksi raportointi/budjetin seuranta tietokoneella omana ohjelma-

naan. Viimeisten vuosikymmenien aikana on viety potilaskirjaaminen koneelle ja viimeisimpänä on otettu käyttöön hoitoisuusluokitusjärjestelmä. Osastonhoitajat kokivat, että entistä enemmän joutuu *tietoa hakemaan* tietokoneelta liittyen niin hoitokäytäntöihin kuin päivittäiseen johtamiseenkin.

Johtamistaitojen osalta haastatellut osastonhoitajat nostivat esille, että kokonaisuuksien hallinta on ensi arvoisen tärkeää niin johtamisessa kuin muutosjohtamisessakin.

”...ja sitten me ollaan niin monen ammattiryhmän kanssa tekemisissä, että vois sanoo, et kokonaisuuden hallintaa, sitä mä tarviin viel ittelleni tän muutoksen keskellä, et kokonaisuus pysyy kasassa.”

Osastonhoitajan tulee olla työssään suunnitelmallinen. Tänä päivänä korostetaan paljon johtamisen läpinäkyvyyttä ja tämän kokivat myös vastaajat tärkeänä.

”Ja se, mitä tänä päivänä puhutaan hyvin paljon on tää niinkun läpinäkyvyys, tämmönen johtamisen läpinäkyvyys. Et sie voit perustella kaikkia, se on niinku dokumentoitu.”

Osastonhoitajien osastonhoitajan tulee kokea muutosjohtaminen omaksi tehtäväkseen. Vastaajien mielestä esimiehen tulee omata auktoriteettia henkilöstöönsä nähden, jotta hän saa muutoksen etenemään.

”...ja kyllä siinä semmosta auktoriteettia pitäis olla, että jonkun näkönen auktoriteetti pitää omata...”

Osastonhoitajat olivat vahvasti sitä mieltä, että esimiehen tulee itsensä olla tilanteen tasalla onnistuakseen muutoksen johtamisessa. Muutama haastatelluista osastonhoitajista toi esille yön yli nukkumisen taidon, jonka ansiosta pääsee itse ensin tilanteen tasalle, ennen kuin lähtee viemään asiaa työryhmälleen. Tämä taito koettiin erittäin tärkeäksi. Samoin koettiin, että mikäli muutostilanteessa pystyy asettumaan etäämmälle kyseessä olevasta asiasta, antaa se realistisen kuvan itse tilanteeseen ja muutosta on helpompi lähteä viemään eteenpäin.

”...pitää muistaa, että tavallaan pysyisi kuitenkin erillään, ettei mene niinku siihen mössöön itse mukaan...”

Alla olevaan taulukkoon 7 on koottu osastonhoitajien nimeämiä muutosjohtajan ominaisuuksia alaluokka ja yläluokkatasolla.

TAULUKKO 7. Osastonhoitajien nimeämiä muutosjohtajan ominaisuuksia alaluokka ja yläluokkatasolla.

Alaluokat	Yläluokat
Rauhallinen Määrätietoinen Vahva Rohkea ja luova Avoin Positiivinen Käytännöllinen	Henkilökohtaiset ominaisuudet
Vastuullinen	Eettinen pätevyys
Asiantuntija Vuorovaikutustaidot Teoriatiedot ja taidot Tietotekniikkaosaaminen Johtamistaidot	Ammattipätevyys

5 POHDINTA

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin erilaisin kriteerein. Käytetyt arviointikriteerit voivat vaihdella, mutta on tärkeää pohtia luotettavuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa, siten ollen aineiston laadun, aineiston analyysin ja tulosten esittämisen mukaan. Tutkija on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline. Tutkimusprosessin kuvaamisessa tulee ilmetä tutkijan oma esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, tutkimuksen vaikutus sekä tutkijaan itseensä että päinvastoin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.)

Guba ja Lincoln (1981 ja 1985) ovat esittäneet kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereiksi uskottavuutta, siirrettävyyttä, riippuvuutta ja vahvistettavuutta. Vuoden 1985 täsmennyksessä puhutaan totuusarvosta, sovellettavuudesta, kiinteystä ja neutraalisuudesta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.) Tutkimusprosessin luotettavuutta loppuraportissa lisää tutkijan kirjallinen tutkimusprosessin avaaminen ja itsearviointi.

Uskottavuus edellyttää sitä, että tulokset on kuvattu niin selkeästi, että lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Uskottavuus kuvaa myös sitä, miten hyvin tutkijan muodostamat luokitukset tai kategoriat kattavat aineiston. Aineiston ja tulosten suhteen kuvaus on tärkeä luotettavuuskysymys. Se edellyttää sitä, että tutkija kuvaa analyysinsä mahdollisimman tarkasti. Uskottavuutta vahvistaa se, että tutkija on riittävän pitkän ajan sen ilmiön kanssa tekemisissä, jota tutkitaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.) Edellä esitettyyn viitaten voinen todeta, että olen toiminut terveydenhuollossa eri tehtävissä kahdenkymmenen vuoden ajan. Tutkimusta en tehnyt organisaatiossa, jossa itse tutkimuksen tekohetkellä työskentelin. Tämä pienensi sitä mahdollisuutta, että persoonani tuttuus voisi vaikuttaa tutkimuksen kulkuun tai haastatteluihin ja sitä kautta luotettavuuteen.

Siirrettävyyden (transferability) varmistamiseksi edellytetään aina huolellista tutkimuskontekstin kuvausta, osallistujien valinnan ja taustojen selvittämistä sekä aineiston keruun ja analyysin seikkaperäistä kuvausta. Tämä on tarpeen siltä varalta, että toinen tut-

kija haluaa seurata prosessia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.) Olen pyrkinyt kertomaan tarkasti haastateltavien valinnasta, haastatteluihin käytetystä ajasta sekä tutkimusmenetelmästä ja analysoinnista.

Aineiston merkittävyys tarkoittaa, että tutkija huomioi aineiston kulttuurisen paikan ja tuotantoehdot (Eskola & Suoranta 2001, 53). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin erikoissairaanhoidon kontekstissa ja näin ollen tutkimus antaa kontekstisidonnaisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Valitun haastattelupaikan ympäristölliset olosuhteet huomioitiin. Tutkijana ehdotin haastattelupaikan valinnassa otettavan huomioon sen, että ympäristö olisi mahdollisimman rauhallinen ja häiriötön. Annoin haastateltavien valita haastattelupaikan. Näin siksi, että haastateltavat saivat vaikuttaa itseään koskevaan asiaan valitsemalla itseään eniten miellyttävän ja turvallisen tilan. Testasin nauhoituslaitteen ennen jokaista nauhoitusta. Pyrin litteroimaan haastattelut mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta niistä välittynyt kuva olisi minulla vielä mielessä. Säilytin litteroidun aineiston omalla tietokoneella salasanan suojassa. Tutkimuksen luotettavuutta pyrin lisäämään sillä, että haastattelut toteutettiin nimettöminä ja nauhoitetut nauhat säilytin kotona lukollisessa kaapissa. Tämän oletin lisäävän haastateltavien turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta ja sitä kautta edesauttavan haastattelutilanteessa avoimuutta ja rehellisyyttä.

Haastatteluaineiston luotettavuutta lisää se, että haastatteluun on valittu ne, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä, jotka haluavat osallistua ja kykenevät ilmaisemaan itseään. Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat lähiesimiehiä, osastonhoitajia, joilla oletin olevan kokemusta muutosten johtamisesta. Haastateltavat olivat sitoutuneita haastatteluun ja pitivät aihetta tärkeänä. Haastateltavat tiesivät tutkitusta aiheesta, joka ilmenee tutkimustuloksista. Tutkimustulokset ilmentävät aikaa ja keskustelua, jota terveydenhuollossa käydään. Tutkimusraportissa haastattelun teemat ja kysymykset on raportoitu. Tutkimusraportti esitetään tutkimusteemoittain.

Luotettavuutta lisää pitämäni haastattelupäiväkirja, johon olen kuvannut haastattelujen kulun. Haastattelupäiväkirjan merkinnät vahvistavat haastateltavien mielipidettä aiheen tärkeydestä kuten myös litteroidun aineiston runsaus.

Käytetyn tutkimusmenetelmän osalta voidaan tarkastella, onko tutkimuksessa käytetty tapa tuottaa tietoa menetelmällisesti tutkimuskohteen mukainen (Nieminen 1998, 215-216). Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää osallistujien taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2008, 35). Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu myös sen laadusta. Jos vain osa haastateltavista on haastateltu tai jos tallenteiden kuuluvuus on huono tai litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa tai jos luokittelu on sattumanvaraista, haastatteluaineistoa ei voi sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185.) Halusin selvittää tutkimuksessani haastateltavien tutkittaville teemoille antamiaan merkityksiä ja siten koin saavani enemmän ja syvempää tietoa haastattelemalla.

Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen, mutta aineiston keruussa tulee huomioida, että sillä tavoitetaan haluttu tieto. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein harkintaa tutkimukseen osallistuneiden kohdalla, niin myös tässä tutkimuksessa, koska tällöin voidaan varmistaa, että tutkimukseen osallistuvilla on tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Nieminen 1998, 215-216.) Valitsemalla osastonhoitajat haastateltaviksi uskoin saavani tutkimuksessani haluttua tietoa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen raporteissa esitetään usein autenttisia, suoria lainauksia esimerkiksi haastatteluteksteistä. Näin pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuus ja antamaan lukijalle mahdollisuus pohtia aineiston keruun polkua. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.) Olen esittänyt tutkimuksen tulokset osiossa suoria lainauksia haastatteluteksteistä avaamaan kuvaamiani luokkia ja pelkistettyjä ilmauksia.

5.2 Tutkimuksen eettiset näkökohdat

Tutkijalla on eettinen vastuu tutkimustyöstään eri etupiireille: tieteelle, kanssaihmisille ja tutkimuskohteille (Grönfors 1985, 189). Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat täysin yhdessä. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä ja siten ollen eivät esimerkiksi vähättele muiden tutkijoiden osuutta julkaisuissa, eivät viittaa puutteellisesti aikaisempiin tutkimustuloksiin, käyttävät tutkimustuloksia ja käytettyjä menetelmiä huolellisesti sekä kirjaavat tulokset riittävästi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129-130.)

Kylmän ym. (2003) mukaan tutkimuksen eettiseen tarkasteluun kuuluu tutkimusmenetelmien valintaan liittyvät seikat ja niiden oikeutukseen ja oikeellisuuteen liittyvät seikat. Lisäksi tulee arvioida tutkijan ja käytetyn aineiston suhdetta. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmät noudattavat tutkimuseettistä toimintatapaa ja tutkimusmenetelmien valinnassa ei ole vahingoitettu ketään. Tutkimusmenetelmät soveltuvat tutkimusilmion tutkimiseen. Aineiston hankinta, analyysi ja raportointi on tehty avoimesti ja läpinäkyvästi, jolloin tehdyt valinnat on lukijan tarkistettavissa.

Ihmistieteissä joudutaan eettisten kysymysten eteen tutkimuksen joka vaiheessa. Erityisen monitahoisia eettiset ongelmat ovat haastattelussa, jossa ollaan suoraan kontaktissa tutkittaviin. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina voidaan pitää informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä. Eettisiä ratkaisuja tulee pohtia läpi tutkimusprosessin aina tutkimuksen tarkoituksesta tutkimuksen raportointiin saakka. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 19-20.)

Tutkimuksessa on pyrittävä totuuden julkaisemiseen, mikä edellyttää sitä, että tuloksia ei väärennetä. Tutkijan tulee raportoida myös mahdolliset tutkimuksen puutteet ja pyrkiä pitämään erillään varsinaiset tulokset ja niitä koskevat omat tulkinnat. (Uusitalo 1997, 32-33.)

Tärkeimpänä eettisenä periaatteena ihmistutkimuksessa pidetään informointiin perustuvaa suostumusta, niin myös tässä työssä. Haastateltavalla tulee olla asianmukainen informaatio, jonka pohjalta hän on antanut suostumuksensa tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 19-20.) Tässä tutkimuksessa tein haastateltaville saatekirjeen, jossa kerroin tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, menetelmistä ja raportoinnista. Saatekirjeessä kerroin myös tutkittaville, ettei tutkimuksen raportoinnissa kukaan yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa. Haastateltavat täyttivät erillisen suostumuskaavakkeen ennen haastattelun suorittamista (liite 3). Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heillä oli mahdollisuus keskeyttää tutkimus missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. Tiedot käsittelin luottamuksellisesti ja haastateltavan yksityisyydestä huolehdin koko tutkimusprosessin ajan. Haastattelumateriaalit tulen tuhoamaan välittömästi tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

5.3 Tutkimustulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta ja muutosvastarinnasta. Lisäksi tutkimuksessa on kuvattu osastonhoitajien näkemyksiä niistä ominaisuuksista, joita heidän mielestään vaaditaan muutosjohtajalta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin ja aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella osastonhoitajien kokemukset muutoksista ja niiden johtamisesta olivat moninaiset. Vaikka osastonhoitajien esimieskokemus ajallisesti vaihteli suuresti, ei haastateltavien vastauksissa ollut nähtävissä suuria eroja esimerkiksi muutoksien määrässä. Vastajat kokivat muutosten olevan koko ajan läsnä sairaala maailmassa ja omassa työssään ollen osa joka päiväistä elämää ja johtamistyötä. Vastaukset vahvistavat näin ollen myös johtamiskirjallisuudessa esiin nostettua ajatusta muutosjohtamisen läsnä olosta ja vaikutuksesta johtajien joka päiväiseen työskentelyyn.

Tutkimusta tehdessäni oli minulla tutkijana olettaus, että tutkimuksen teko hetkellä meneillään oleva KotePa-hanke (Kouvolan terveystalvelut) näkyisi vastauksissa selkeästi. Näin ei kuitenkaan ollut. Useampi osastonhoitaja mainitsi meneillään olevan hankkeen, mutta ei nostanut sitä muita tapahtuneita muutoksia korkeammalle tasolle. Osastonhoitajien vastauksissaan tuomat esimerkit muutoksista olivatkin tapahtuneet enimmäkseen menneisyydessä. Tutkijana jäinkin miettimään, oliko meneillään oleva muutos liian keskeneräinen ja ajallisesti vaikeasti hahmotettavissa, koska päätökset puuttuivat haastattelujen teko hetkellä.

Muutoksien jatkuvan läsnä olon myötä voisi olettaa, että ne olisivat esimiehille arkipäivää, eikä niiden johtaminen vaatisi suurempia ponnisteluja. Kuitenkin muutosten nykyinen nopeus ja voimakkuus ovat herättäneet kysymyksiä muutosten vaikutuksesta yksittäisiin ihmisiin, työyhteisöön, organisaatioon ja muutoksesta selviytymiseen (vrt. Vesterinen 2006, 123-124). Muutosten suuri määrä, muutosten päällekkäisyys ja jatkuvuus nousivat myös osastonhoitajien vastauksissa esille muutoksien ja muutosten johtamisen haasteellisuutta lisäävänä asiana. Tänä päivänä muutostarpeet tulevat hyvin monesta suunnasta ja yhtä aikaa, jolloin esimies joutuu koko ajan työstämään muutosta omassa toimintayksikössään. Koska haastatelluista osastonhoitajista useampi osallistui myös

kliiniseen työhön, kokivat he muutoksien johtamiseen käytettävän ajan jäävän liian vähäiseksi. Narisen (2000) tutkimuksen mukaan osastonhoitajat tekivät tuolloin lähes puolet työajastaan kliinistä työtä. Kliinisen työn määrään oli yhteydessä osastonhoitajan valmius ja osastonhoitajan toimintamalli. Tulevaisuutta ajatellen juuri osastonhoitajien irrottautuminen pelkästään johtamistyöhön pois kliinisestä työstä voi osoittautua haasteelliseksi, mutta erittäin toivottavaksi ja tarpeelliseksi tavoitteeksi.

Muutosjohtamisen tasoja ja muutokseen käytettyä aikaa on tutkittu eri vuosikymmenillä (vrt. Argyris & Schön 1978, Viitala 2003 ja 2004). Tasot kulkevat tiedon muutoksesta asennemuutokseen, yksilön käyttäytymisen muutokseen ja vasta viime vaiheessa ryhmän käyttäytymisen muutokseen. Haastatellut osastonhoitajat toivat vastauksissaan esille, että muutosjohtaminen on ennen kaikkea asennemuokkausta käsillä olevissa muutostilanteissa.

Onnistuakseen muutosjohtaminen vaatii suunnitelmallisuutta, valmistelua, asiaan paneutumista, visiontia, ennakoimista, toisin sanoen aikaa esityöskennellä tulevan muutoksen kanssa (vrt. Kotter 1996, 4-13). Vastauksissaan osastonhoitajat toivat hyvin esille, että muutoksia johtaessa tulee itse olla selvillä asioista, muun muassa siitä, mitä muutosjohtaminen sinällään tarkoittaa. Tämä tarkoittaa konkreettista teoriaan perehtymistä ja kouluttautumista.

Tutkimukseen osallistuneet osastonhoitajat olivat hyvin kouluttautuneita johtamisen kentällä. Neljällä osastonhoitajalla oli terveystieteiden maisterin tutkinto ja lisäksi jokaisella osastonhoitajalla oli joko ylempi AMK-tutkinto tai JET-koulutus. Omasta kouluttautumisestaan huolimatta kaikki haastatellut osastonhoitajat korostivat esimiesten lisäkoulutuksen tärkeyttä liittyen johtamiskoulutukseen ja vuorovaikutukseen.

Muutokset työpaikalla synnyttävät usein paineita ja muutokset liikuttavat työpaikan ryhmädynamiikkaa. Työelämän kiihtyvä muutostahti vaatii työntekijöiltä, työyhteisöiltä ja esimiehiltä lisääntyvässä määrin kykyä tulla toimeen ryhmässä jatkuvien muutosten keskellä. Edellä esitetty huomioiden on ymmärrettävää, että osastonhoitajat kokivat lisäkoulutuksen tarvetta myös liittyen ryhmäilmiöihin.

Tutkimuksessaan Korpela (2008) kuvasi hoitotyön lähijohtajien koulutustarpeita. On huomioitavaa, että lähijohtajat kokivat tarvitsevansa jatkuvaa lisäkoulutusta yleensäkin

erilaisten taitojen päivittämiseen. Lavander (2007) tutki osastonhoitajien johtamiskoulutuksen merkitystä johtajaksi kehittymisessä. Tuloksien mukaan osastonhoitajat kokivat tarvitsevansa jatkossakin johtamiskoulutusta. Edellä esitetyt aikaisemmat tutkimustulokset ovat yhtenevät myös tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

Muutostyö on parhaimmillaan yhdessä tapahtuvaa kehittämistyötä, jossa muutos vietään käytäntöön yhdessä sitoutuneen ja motivoituneen työryhmän kanssa. Bassin mukaan muutosjohtajuutta voidaan kuvata prosessina, jossa johtaja motivoi ihmisiä tekemään enemmän kuin nämä itse odottavat (vrt. Hermans 1995, 16). Henkilökunnan osallistumismahdollisuus jo muutoksen suunnitteluvaiheessa motivoi osallistumaan muutoksen toteutukseen ja on osaltaan merkittävässä asemassa vähentämässä muutosvastarintaa. Henkilökunnan osallistaminen muutokseen on samalla vallan ja vastuun antamista työntekijöille. Mahdollistavaan johtamiseen kuuluu tehtävien, vallan ja vastuun jakaminen, kokeilut ja luovuuden salliminen. Vastuuta jakava hoitotyön johtaja on tulevaisuudessa enemmän suunnannäyttäjää ja toimintaedellytysten luoja sekä mahdollisuuksien antaja. Mahdollistavaan johtamiseen liittyy taito, nöyryys ja uskallus antaa toisten pärjätä ja olla edelläkävijöinä. Osastonhoitajalle tämä merkitsee johtajuutta, joka edistää organisaation kehittymistä ja jokaisen työntekijän oman osaamisalueen selkiintymistä. (Kukkonen ym. 2004, 5.)

Muutosprosesseissa on tärkeää, että osastonhoitaja tukee henkilöstöään. Haastatellut osastonhoitajat korostivat, että muutosjohtaminen on ennen kaikkea henkilöstöjohtamista, siten ollen henkilöstön kuulemista, tukemista, kannustamista ja motivointia käytettävissä olevin henkilöstöhallinnollisin keinoin. Yksi keskeisimmistä riskeistä muutosjohtamisessa on Stenvallin ym:n (2007) mukaan heikko henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyen kyvyttömyys saada henkilöstöä mukaan toteuttamaan uudistusta. Muutostilanteessa korostuu henkilöstövoimavarojen hallinnan sidonnaisuus yksilöiden ja koko henkilöstön muutoksen dynamiikan ymmärtämiseen ja hallintaan.

Muutosmyönteisyydellä on selkeä yhteys työpaikan hyvään ilmapiiriin, jota kuvastaa me-henki, turvallinen ilmapiiri ja tunne yhteenkuuluvuudesta (vrt. Juusola ym 2003, 11-13; Mäkinen ym. 2003, 107-113). Haastateltujen osastonhoitajien mielestä juuri ryhmähengen luominen ja työntekijöiden henkinen valmennus muutokseen koettiin tärkeinä.

Työpaikan hyvä henki nähtiin tärkeänä muutoksen edellytyksenä ja siten ollen muutosten mahdollistajina.

Tiedonkulun merkitys korostuu muutosten toteuttamisessa. Haastatellut osastonhoitajat korostivat riittävää ja kaikille yhtä aikaa tapahtuvaa tiedottamista. Muutoksen hallintaa auttaa oikean tiedon levittäminen mahdollisimman avoimesti, laajalle ja oikea-aikaisesti. (Koivuaho 2005, 32; Russel-Jones 2000, 97-100.) Tiedottamiskanavia onkin hyvä miettiä etukäteen. Kaikille samaan aikaan tapahtuvan tiedottamisen osalta voidaan pitää tänä päivänä parhaimpana kanavana sähköpostia, joka oli käytössä kaikilla tutkimukseen osallistuneilla.

Hoitohenkilökunta odottaa osastonhoitajalta muutoksen läpiviemistä pienin, saavutettavissa olevin askelin. Osastonhoitajan päättäväisen ja vakaan kommunikoinnin kautta työntekijät ovat tietoisia tapahtumista ja siten mukana muutoksessa. Heille tehdään selväksi mahdollisuudet työn paranemiseksi, jotta muutos ei tunnu pakotetulta toimintaohjeelta. Muutoksen aikana kuunnellaan henkilökuntaa ja ongelmiin etsitään yhdessä ratkaisuja. Tulee muistaa, että organisaatiokaaviota pitkin kulkevan informaation lisäksi tieto kulkee aina myös epävirallisia verkostoja pitkin. Osastonhoitaja helpottaa muutosta virallisella tiedottamisella ja osallistamalla työntekijöitä muutoksen kaikkiin vaiheisiin (Pekkanen 2010, 17).

Tiedottamisessa myös sisällöllä on merkitystä ja suuri osa tiedottamisesta on muutoksen perustelua, miksi muutosta tarvitaan. Asioiden perustelu ja tiedon lisääminen muutoksesta ovat myös keinoja ehkäistä ja vähentää muutosvastarintaa. Useissa tutkimuksissa on raportoitu, että esimies-alaisviestintään kuluu esimiehen aikaa noin 60-80% työajasta. (Hunt, Tourish & Hargie 2000, 120.) Kuitenkin tämänkin tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että viestintään käytetty työaika kannattaa etenkin muutoksia käytäntöön vietäessä.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että osastonhoitajien mielestä tärkeä muutosten mahdollistaja ja onnistuneiden muutosten edellytys on oman esimiehen ja ylimmän johdon tuki. Osastonhoitajan tukena ongelmallisissa tilanteissa on hänen oma esimiehensä, tavallisimmin ylihoitaja. Osastonhoitajien vastauksista nousi selkeästi esille, että ylimmän johdon tuntiessa muutoksen tarpeeksi hyvin ja tarpeellisenä, on muutokseen mahdollista irrottaa myös riittävät resurssit. Ylikosken mukaan (1993) muutosjohtaminen

kysyy ennen kaikkea ylimmän johdon sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen edellyttämiin yhteisiin strategioihin. Johto ilmentää omalla toiminnallaan tärkeät asiat, näyttää suuntaa ja varmistaa projektille riittävät resurssit.

Johdon tuen lisäksi tutkimukseen osallistujat kokivat tärkeäksi kollegiaalisen tuen, joka oli vallitsevana kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen tulosten mukaan muutosvastarinta kuuluu jokaiseen muutokseen. Se voi ilmetä hyvin eri tavoin ollen aktiivista, passiivista, tietoista, tiedostamatonta, avointa, piilevää, omaa etua tavoittelevaa tai koettuun organisaatioon perustuva (vrt. Partanen 2007, 340). Rakentavaa muutosvastarintaa voidaan pitää hyvänä asiana, sillä se on merkki kriittisestä muutosprosessin arvioinnista. Muutosta vastustavat henkilöt toimivat ryhmänsä sisäisenä oppositiona, jonka tehtävänä on kriittisellä palautteella varmistaa, että ryhmän johto ei tee harkitsemattomia tai liian impulsiivisia päätöksiä. (Aro 2002, 77-78; Kuosmanen 2007, 24.) Haastateltujen osastonhoitajien vastauksista nouseekin hyvin esille muutosvastarinnan positiivinen merkitys, toisin sanoen, jos muutosvastarintaa ei esiinny, voidaan ajatella, että kyseessä on täysin merkityksetön asia. Osastonhoitajien mielestä jossakin on vikaa, jos muutosvastarintaa ei tule. Heidän mielestään pysyvä muutos edellyttää aina jonkinlaista muutosvastarintaa.

Tutkimukseen osallistuneiden mielestä muutosvastarinta kokemuksena ja tunteena usein ärsytti ja toisaalta myös ihmetytti vastaajia. Kuitenkin muutosvastarinta on harjoittajansa kannalta aina perusteltua ja järkevää. Teot, joilla vastustetaan ja torjutaan välttämättömältä tuntuvaa kehitystä näyttävät johdosta ja muutoksen aktivisteista usein järjettömiltä ja tunteenomaisilta. Tekijöilleen ne ovat kuitenkin sekä loogisia että perusteltuja. (Mattila 2008, 55-56.)

Muutosvastarinta voidaan nähdä tietyllä tapaa muutoksen hallintana. Muutos on niin jokapäiväinen asia, että sen hallitsemisen tulisi olla tärkeämpää kuin vastustaminen.

Vastauksista tuli hyvin esille se, että muutosvastarintaa eivät koe vain työntekijät, vaan myös osastonhoitajat itse voivat kokea muutosvastarintaa erilaisissa muutostilanteissa. Osastonhoitajien mukaan tämä lisää heidän inhimillistä suhtautumista muutosvastarinnassa olevia työntekijöitään kohtaan. Toisaalta muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että johtaja kykenee itse suhtautumaan ajamaansa muutokseen aidon myön-

teisesti. Tällöin alaistenkin on helpompi nähdä muutos positiivisena ilmiönä (vrt. Salminen 2006, 105).

Tulosten mukaan muutosvastarintaa voidaan vähentää johtamisella. Hyvin valmisteltu ja perusteltu muutos vähentää selkeästi muutosvastarintaa, samoin kuin muutoksesta saatu tiedon määrä ja keskustelu itse muutoksesta. Ammattitaitoinen osastonhoitaja pysyy kääntämään muutosvastarinnan positiiviseksi voimavaraksi ja saa muutosvastarintaisimmatkin työntekijät työskentelemään muutokseen suuntaisesti. Oma asenne ja avoimuus ovat välttämättömiä ominaisuuksia muutosjohtajalle.

Osastonhoitajalla on ainutlaatuinen rooli lähiesimiehenä työskennellä johtamisen ja käytännön hoitotyön rajapinnassa ja vaikuttaa monipuolisesti yksikkönsä toimintaan. Osastonhoitajat ovat koulutukseltaan, kokemukseltaan ja persoonallisuudeltaan erilaisia ja osin tästä johtuen heillä on tietoisesti tai tiedostamattaan käytössään erilaisia johtamismalleja (Vuorinen 2008, 3).

Muutosjohtaminen on ikään kuin nostettu hoitotyön tämän päivän ja tulevaisuuden johtamismalliksi, joka ilmenee esimiesten osaavana, jämäkkänä ja ihmisistä välittävänä johtamisena. Johdon työtyyli ja muutososaaminen antavat leimansa muutoksen läpivientiin. Myönteinen, tarmokas ja läsnä oleva johtaja, joka aktiivisesti toimii yhteistyössä johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa, saa nopeasti muutokselle suunnan ja toimintaenergiaa (Valpola 2004, 27 ja 53). Haastatteluissa osastonhoitajat nostivatkin esille paljon erilaisia ominaisuuksia, joita heidän mielestään muutosjohtajan tulisi omata. Vastauksien perusteella muutosjohtajan ominaisuuksissa korostuivat henkilökohtaiset ominaisuudet, eettinen pätevyys sekä ammattiosaaminen. Vastaukset olivat hyvin yhtenevät Juutin (2006) esiin nostamiin tulevaisuudessa tarvittaviin avainosaamisalueisiin, joita ovat: 1) yhteistyötaidot, 2) viestintätaidot, 3) verkostoituminen, 4) luovuus ja innovatiivisuus, 5) rohkeus ja riskinotto, 6) innostus, 7) kyky visioida, 8) joustavuus, 9) kyky muutokseen, 10) sinnikkyys, 11) sitoutuminen, 12) yrittäjäjyys, 13) myynti- ja markkinataidot, 14) kansainvälisyys ja 15) itsensä johtaminen (Juuti 2006, 174).

Osastonhoitajien tarvitsemia tietoja, taitoja, ominaisuuksia ja kykyjä ovat tutkineet muun muassa Suonoja (2006), Ruohotie (2004), Gaughan (2001), Lorensen ym. (2001) ja Roemer (1996). Pekkanen (2010) on opinnäytetyössään kuvannut terveydenhuollon osastonhoitajien ominaisuuksia aikaisemman kirjallisuuden pohjalta. Kammonen

(2008), Hämäläinen (2008) ja Syvänen (2005) puolestaan ovat tutkineet osastonhoitajien osaamis- ja johtamisvaatimuksia.

Osastonhoitajien työ on 2000-luvulla muuttunut toimintaedellytyksiä mahdollistavaksi lähijohtamiseksi sekä työnjohtotehtäväksi, jossa on olennaista osastonhoitajien substanssiosaamisen lisäksi myös heidän toimivaltansa ja vastuullisuutensa osaston toiminnasta. Heidän toimintafilosofiaan vaikuttaa johtotehtävien lisäksi henkilökohtainen ihmiskäsitys, arvoperusta sekä ammattieettiset periaatteet. (Surakka ym. 2008, 56-59, Vuorinen 2008, 20)

Loomanin (2003) mukaan naisjohtajat voivat olla tehokkaampia ja taitavampia kuin miehet ja tätä perustellaan naisten paremmilla vuorovaikutustaidoilla. Funkin (2004) tutkimuksen mukaan naisjohtajuuden vahvuudeksi profiloituu kuusi ulottuvuutta: viisiointitaidot, eettinen ja ammatillinen käyttäytyminen, luovuus ja itsearviointitaidot, motivaatio ja sitoutuneisuus. Tässä tutkimuksessa ei oltu kiinnostuneita sukupuolen vaikutuksesta muutosjohtajan ominaisuuksiin.

Aktiivisuus muutoksessa antaa mahdollisuuden vaikuttaa siihen maailmaan, jossa elämme. Tällainen muutosmaailma vaatii ihmisiltä ja yhteisöiltä nopeaa oppimista ja tapahtumissa mukana olemista. Terveystieteiden ammattilaisella voi olla sopeutujan, myötäeläjän, perässä kulkijan, vastaan hangoittelijan tai esimerkiksi muutosjohtajan rooli. Rooli riippuu jokaisesta itsestään sekä kunkin ammattikunnasta. Tutkiva asennoituminen ja kehittämisen hallinta mahdollistavat aktiivisen muutoksessa mukana olemisen. (Heikkilä ym. 2008, 195.)

Hoitotyöhön vaikuttavien esimiesten osaamisen vahvistaminen on yksi merkittävä keino varmistaa laadukas terveydenhuolto tulevaisuudessa. Muutosjohtamisella osastonhoitajat terveydenhuollon suurimman henkilöstöryhmän lähiesimiehinä voivat osaltaan vastata terveydenhuollon haasteisiin ja osallistua palvelurakenteiden ja organisaatioiden toimintaprosessien uudistamiseen. Terveystieteiden organisaatio on modernin yhteiskunnan asiantuntijaorganisaatioista monitahoisimpia, ellei monitahoisin. Johtamisympäristönä se on siis erityisen vaativa. (Heiskanen & Niemi 2010, 190.)

Onnistuakseen työssään hoitotyön esimiehen tulee ymmärtää, kuinka johtaa toimintaa ja kulttuuria, rakentaa ja edistää toimivia tiimejä, johtaa henkilökunnan persoonallista kasvua, edistää kehitystyötä sekä sietää monimutkaisuutta ja epävarmuutta.

Johtamiseen kohdistuvat monet paineet nostavat esille kysymyksen siitä, minkälainen voisi olla tänä päivänä ja tulevaisuudessa hyvä johtaja. ”Hypoteettisessa mallissa ”hyvällä johtajalla” on jatkuva kiinnostus etsiä uutta ja tuoretta tulkintaa organisaation olemassaolon oikeutukselle ja hänellä on näkemys organisaation tulevaisuudesta. Hän on aina käytettävissä, kun joku haluaa keskustella tavoitteista. Hän on kiinnostunut toimintaympäristöstään, jonka hän hahmottaa enemmän mahdollisuuksina kuin uhkina. Hän työskentelee organisaation rajapinnalla ja säätelee organisaation suhdetta ympäristöön siten, että vain tarpeellinen tieto suodattuu organisaation käyttöön. Hän ymmärtää, että organisaatorakenteen tarkoituksena on tukea perustehtävän mukaisen toiminnan tehokasta toteutumista. Hän antaa organisaation ydinprosessien kehittämiseksi ensiarvoisen merkityksen perustehtävän toteuttamisessa. Hän ei kasvata organisaationsa sisäisiä tukitoimintoja tarpeettomasti. Hänen haasteena on kerätä riittävä määrä erilaista osaamista organisaatioonsa ja saada se toimimaan yhteen. Hän ei rakenna organisaatiotaan vain normaalioloihin vaan varautuu myös yllätyksiin ja muutoksiin, jopa poikkeusoloihin. Hän rakentaa jatkuvasti muuttuvaa organisaatiota. Hän kantaa huolta päätöksenteosta ja on joustava päätöksentekijä. Hän ilmaisee selkeästi suhteensa yhteisiin arvoihin, on uskottava. Hän tietää, ettei koskaan pysty tekemään kaikkea sitä, mitä hyvä johtaminen edellyttäisi, mutta silti hän pyrkii analysoimaan johtamisen haasteita, pyrkii määrittämään oman johtamistoimintansa avainalueet, on kiinnostunut omasta toiminnastaan ja pyrkii oppimaan omista kokemuksistaan johtajana. Tähän häntä ohjaa ammatillinen kiinnostus oman tehtävän hyvästä hoitamisesta. (Hyypä & Miettinen 2000, 169-171.)

Kuinka tärkeäksi tulevaisuudessa muodostuukaan kysymys, saako johtaja olla heikko, inhimillinen ja keskeneräinen? Viisas johtaja tiedostaa heikkoutensa. Hän ymmärtää huolehtia itsestään ja hakea apua silloin, kun avun tarpeen tunnistaa.

Tulevaisuudessa johtaminen muodostuu henkisesti kypsien ihmisten työksi ja siinä korostuu halu palvella muita. Tulevaisuuden johtaja uskaltaa olla oma itsensä ja luottaa kokemuksiinsa. Tämän ymmärryksen kautta johtaja antaa tilaa myös muille.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista tarkastella muutosjohtamista laajemmin kohdentamalla tutkimus kohdeorganisaation hoitohenkilökunnalle. Joidenkin vuosien kuluksena olisi mielenkiintoista tutkia asiaa uudelleen tässä samassa kohdeorganisaatiossa toimintaympäristön vaihduttua ja alueella tapahtuvien muutosten toteuduttua. Yksi mielenkiinnon kohde olisi myös se, onko tulevaisuudessa erilaiset haasteet muutosjohtajan ominaisuuksille kuin tänä päivänä?

LÄHTEET

Aarrevaara Timo & Stenvall Jari 2006 (toim.). Kriittinen ajankuva. Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print, Tampere.

Airaksinen Jenni, Nyholm Inga & Haveri Arto 2004. Seutuyhteistyön arki. Retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä. Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print, Tampere.

Alatalo Minna 2008. Sisäinen tiedonkulku terveydenhuollon organisaatioissa lähesimpien kokemana. Pro gradu-tutkielma. Oulun yliopisto, Terveystieteiden laitos, Oulu.

Ansoff Igor H. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.

Arjanne Tiia 2006. Johtajuuden kolmas silmä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Aro Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Edita Prima Oy, Helsinki.

Argyris Chris & Schön Donald A. 1978. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading. Addison – Wesley, Massachusetts.

Aula Pekka 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Loki-kirjat, Helsinki.

Barnes Peter 1995. Management for Doctors. Managing change. *BMJ* 310, 590-592.

Barr Jill & Dowding Lesley 2008. Leadership in health care. SAGE Publications Ltd, London.

Brooks I. 1997. Leadership of a cultural change process. *Health Manpower Management*, 113-119.

Burns, N. and Grove, S. 2001. The practice of nursing research: conduct, critique and utilization (4th ed). W.B.Saunders: Philadelphia, Pennsylvania, USA.

Carnal Colin A. 2003. Managing Change in organizations. Fourth Edition. FT Prentice Hall, Great Britain.

Carney M. 2000. The development of a model to manage change: reflection on a critical incident in a focus group setting. *Journal of Nursing Management* 8 (5), 265-272.

Cavanagh Stephen 1997. Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse researcher* 4 (3), 5-16.

Clegg A. 2000. Leadership: improving the quality of patient care. *Nursing Standard* 14 (30), 4-45.

Dunham-Taylor J. 2000. Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *Journal of Nursing Administration*, 241-250.

- Drucker Peter F. 2000. Johtamisen haasteet. WS Bookwell Oy, Juva.
- Ervast Minna & Okkonen Hannele 2002. Vaikuta tehokkaasti. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Erämetsä Timo 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammala.
- Eskola Jari & Suoranta Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Funk C. 2004. Outstanding Female Superintendents: Profiles in Leadership. *Advancing Women in Leadership Journal*, Spring 2004.
- Gaughan A C. 2001. Effective leadership behaviour: leading "the bird way" from a primary care group perspective – A study of leadership constructs elicited from members of primary care group management boards. *Journal of Management in Medicine*, 67-94.
- Grönfors Martti 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Grönroos Eija & Perälä Marja-Leena 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa - kirjallisuuskatsaus. Stakes, Helsinki.
- Haapalainen Ilkka 2005. Jämäkkä esimies-vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Haines Victor Y. & Lafleur Genevieve 2008. Information technology usage and human resource roles and effectiveness. *Human Resource management* 47 (3), 525-540.
- Heikkilä Asta, Jokinen Pirkko & Nurmela Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Heino Helinä 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Kuopio.
- Heiskanen Ari & Niemi Antti 2010. Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Heiske Pirkko 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hermans Ralf J. 1995. Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Holmlund Leif, Kankkunen Päivi, Koponen Leena, Eriksson Ulla & Suominen Tarja 2007. Osastonhoitajien itsearviointi osaamisestaan tuloskortin (BSC) näkökulmien mukaan. *Hoitotiede* Vol. 19 (3), 128-139.

Honkanen Henry 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Honkanen Henry 1987. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen, suuntauksia ja menetelmiä. *Katsauksia* 106. Työterveyslaitos, Helsinki.

Horn Tarja 2007. Osastonhoitajien näkemys tulevaisuuden osaamisvaatimusten hallinnasta lähiesimiestehtävissä. Pro gradu-tutkielma. Turun yliopisto, Hoitotieteen laitos, Turku.

Hunt Orlagh, Tourish Dennis & Hargie Oliver D. W. 2000. The communication experiences of education managers: identifying strengths, weakness and critical incidents. *The international Journal of Educational Management* 14 (3), 120-129.

Hyypä Harri & Miettinen Asko (toim.) 2000. Johtajuus ja organisaation dynamiikka. Kirjapaino Kaleva, Oulu.

Hämäläinen Anu 2008. Osastonhoitajien kokemuksia vallasta ja vallan käytöstä hoitotyön johtamisessa. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Hoitotieteen laitos, Kuopio.

Irving Pauline & Tourish Dennis 1994. An integrated communication strategy for health service managers. *Journal on Management in Medicine* 8 (6), 53-57.

Jalava Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Juholin Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Infoviestintä Oy, Helsinki.

Juusola Mirja, Oksa Heikki, Pukuri Tarja & Rantalaiho Ilkka 2003. Muutostilanteiden hallinta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 12/2003, Tampere.

Juuti Pauli (toim.) 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Juuti Pauli, Rannikko Heikki & Saarikoski Ville 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Järvinen Pekka 2000. Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Järvinen Pekka 2005. Ammattina esimies. WS Bookwell Oy, Juva.

Järvinen Pertti & Järvinen Annikki 2000. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja, Tampere.

Kammonen Jaana 2008. Osastonhoitajien johtamistyössä tarvitsema osaaminen. Esi-miehen ja yhteistyökumppanin näkökulma. Pro-gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Hoitotieteen laitos, Kuopio.

Kankkunen Päivi & Vehviläinen-Julkunen Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro Oy, Helsinki.

Kanste Outi 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöstutkimus. Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos, Oulu.

Kinnunen Jari & Vuori Jari 1999. Hoitotyön johtamisen perusolollisuudet ja toiminta-mallien muutokset. Teoksessa Simola R., Kangas R. & Ranta J.(toim.) Hoitotyötä joh-tamaan. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Koivuaho Matti 2005. Lineaarinen ja epälineaarinen viestintänäkemyksellinen tietointensiivisen palveluorganisaation sisäisessä kommunikaatiossa. Käsiteanalyttinen kirjallisuustutkimus. Tampere University of Technology, Tampere.

Korpela Mervi 2008. Hoitotyön lähijohtajien arviot omasta ja vastuuyksiköittensä hoito-työntekijöiden työn hallinnasta – kyselytutkimus perusterveydenhuollossa ja psykiatri-sessa sairaalatoiminnassa. Kuopion yliopisto, Hoitotieteen laitos, Kuopio.

Kotter John. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor Oy, Helsinki.

Krause Kaisa & Kiikkala Irma 1997. Hoitotieteellisen tutkimuksen peruskysymyksiä. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Kukkonen Erika, Vuokila-Oikkonen Päivi, Paukkonen Päivi & Kivelä Pirkko 2004. Ylihoitaja ja osastonhoitaja muutoksen mahdollistajina työyhteisössä. Pro Terveys 7, 4-7.

Kuosmanen Anssi 2007. Johtamis- ja työkuulttuurit organisaatiofuusiossa. Tutkimus eräiden HUS:n toimialojen johtamis- ja työkuulttuurien muutoksista 2000-2002. Pro gra-du-tutkielma. Kuopion yliopisto, Terveystieteiden ja -talouden laitos, Kuopio.

Kylmä Jari & Juvakka Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy, Hel-sinki.

Kylmä Jari, Vehviläinen-Julkunen Katri & Lähdevirta Juhani. 2003. Laadullinen terve-ystutkimus – mitä, miten ja miksi? Duodecim (119), 609-615.

Laaksonen Hannele, Niskanen Jouni Ollila Seija & Risku Aija 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Prima Oy, Helsinki.

Lamb Mike C. & Cox Mike A.A. 1999. Implementing change in the National Health Service. Journal of Management in Medicine Vol. 13, No 5, 288-297. Saatavissa

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1411524> (Luettu 16.11.2008).

Lanning Harri 2001. Planning and implementing change in organizations – a construct for managing change projects. Academic Dissertation. Helsinki University of Technology, Espoo.

Lanning Harri, Roiha Mikko & Salminen Antti 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Latvala Eila & Vanhanen-Nuutinen Liisa 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi.: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen Sirpa & Nikkonen Merja (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY, Helsinki.

Latvanen Päivi. 2008. Osastonhoitajien työhyvinvointi ja sen ulottuvuuksia. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Hoitotieteen laitos, Kuopio.

Lavander Päivi 2007. Osastonhoitajien johtamiskoulutuksen (OH-JOKO) merkitys johtajaksi kehittymisessä. Pro gradu-tutkielma. Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveyshälinnon laitos, Oulu.

Lehto Arja & Nuutinen Marja-Leena 2005. Hoitotyön johtamisen moniulotteisuus. Kirjallisuuskatsaus yliopistojen opinnäytetöiden hoitotyön johtamisen tutkimukseen vuosilta 1994-2004. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Hoitotieteen laitos, Kuopio.

Leskelä Jori 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Lindström Kari, Turpeinen Merja & Joensuu Matti 2005. Osastonhoitaja ja hoitohenkilöstö organisaatiomuutoksessa. Teoksessa Kinnunen Juha & Lindström Kari (toim.) Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 129, Kuopio.

Lintula Hanna 2001. Osastonhoitaja hoitotyön johtajana muuttuvassa toimintaympäristössä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos, Tampere.

Lipiäinen Toivo 2000. Liiketoiminnan menestystekijät uudella vuosituhanella. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Looman M.D. 2003. Reflective leadership: strategic planning from the heart and soul. Consulting Psychology Journal: Practice & Research 55, 215-221.

Lorensen M, Lichtenberg A, Sinkkonen S, Jensdottir A B, Hamran G, Johansson B & Engfelt L. 1998. Knowledge development for nurse leaders in municipalities in the five Nordic countries. Workgroup of European Nurse researchers. Proceedings vol 2. Edita Ab, Helsinki

Lorenzi Nancy M & Riley Robert T. 2003. Organizational issues of change. International Journal on Medical Informatics 69, 197-203.

Malmi Anneli 1994. Moniammatillisen työryhmän johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa Salo Sirpa & Leisti Seppo (toim.) Muutos ja johtajuus. Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen. Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 111-117.

Mattila Pekka 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Mayer Michel & Smith Anne 2007. The Practice of Change: Understanding the Role of Middle Managers, Emotions and Tools. *European Management Journal* Vol 25 No 2, 79-80.

Meijden M.J., Tange H.J., Troost J. & Hasman A. 2003. Determinants of Success on Inpatient Clinical Information Systems: A Literature Review. *Journal on the American Informatics Association* 10 (3), 235-243.

McDaniel c & Wolf G. 1992. Transformational leadership in nursing service: a test of theory. *Journal of Nursing Administration* 22 (2), 60-65.

Morrison Elisabeth & Milliken Frances 2000. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy on Management Review*, 706-725.

Murphy L. 2005. Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal of Nursing Management* 13 (2), 128-136.

Mäkinen Arja, Kivimäki Mika, Elovainio Marko & Virtanen Marianna 2003. Myönteisten muutosten sairaalaosastot: Kvalitatiivinen tutkimus muutossisällöistä. *Hoitotiede* 15 (3), 107-114.

Narinen Arja 2000. Terveydenhuollon osastonhoitajien työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. *Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osaston väitöskirja 1:2000*. Helsingin yliopisto, Helsinki.

Nieminen Heli 1998. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen Marita & Vehviläinen-Julkunen Katri. *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. WSOY, Juva.

Nikkilä Juhani & Paasivaara Leena 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintaitoon. Suomen sairaanhoitajaliitto ry, Helsinki.

Nyholm Inga 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Suomen kuntaliitto. Kuntatalon paino, Helsinki.

Palomaa Tarja 2008. Osastonhoitajien kokemukset syväjohtamisen valmennuksesta ja kehittymisestään hoitotyön johtajina. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos, Tampere.

Partanen Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Pekkanen Katja 2010. Terveysthuollon osastonhoitajien johtamisosaaminen kirjallisuuden perusteella. Opinnäytetyö. Laurea Tikkurila, Helsinki.

Perkka-Jortikka Katriina 2005. Kasva tosi johtajaksi. Edita Prima Oy, Helsinki.

Puro Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. WSOY WS Bookwell Oy, Juva.

Puusa Anu 2007. Tulkinta organisaatio – identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: ”Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?” Väitöskirja. Joensuun yliopisto, Joensuu.

Rahkonen Hannele 2007. Muutosjohtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa: hoitotyöntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksia. Pro-grabu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Terveysthuollon ja talouden laitos, Kuopio.

Reif William E. & Luthans Fred 1977. Does Job Enrichment Really Pay Off? Teoksessa Magnusen Karl O. Organizational Design, Development and Behavior. Scott Foresman and Company, Glenview, Illinois, 205-206.

Roemer L. 1996. Hospital middle managers perceptions of their work and competence. Hospital & Health Services Administration, 210-235.

Roti Outi 1999. Työnilo- organisaation voimavara. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Ruostila Reijo 1996. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen muutos evoluutiona. Tapaustutkimus Siilinjärven kunnasta. Kuopion yliopisto julkaisuja E. Yhteiskuntatieteen laitos 38. Kuopion yliopiston painatuskeskus, Kuopio.

Russel-Jones Neil 2000. Muutosjohtaminen. Infoviestintä. Kirjapaino Lai-Net OY. (Alkup. teos The Managing Change Pocketbook, kustantaja Management Pocketbooks Limited ilm. 1995, suomeksi toimitettu 2000, suomentaja Matti Karhu)

Salmimies Pekka & Salmimies Raija 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Salmimies Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WS Bookwell Oy, Juva.

Salminen Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sandelowski Margarete 1994. Notes of Transcription. Research in Nursing & Health 17, 311-314.

Santalainen Timo 1990. Resurssihoitaminen. Visiosta muutokseen ja tulokseen. Weilin & Göös, Jyväskylä.

Saxen Kristiina & Vuori Jari 2005. Sisäinen viestintä ja organisaatioon sitoutuminen sairaalaorganisaatioiden fuusiossa. Teoksessa Kinnunen Juha & Lindström Kari (toim.) Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopisto. Työterveyslaitos, Kuopio.

Schein Edgar H. 2001. Yrityskulttuuri-selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksessa. Tammer-Paino, Tampere.

Schild Tiina 2007. Transformationaalinen johtaminen ja sen esiintyminen hoitotyön osastonhoitajilla – verkkokysely hoitohenkilöstölle. Pro gradu – tutkielma. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos, Kuopio.

Simoila Riitta 1999. Hoitotyön johtaminen-mitä se on? Kirjassa Hoitotyötä johtamaan, 17-23. Toim. Simoila Riitta, Kangas Riitta ja Ranta Jouko. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Simonsson Charlotte 2002. Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organization. Lund Universitet, Sverige.

Sinkkonen Sirkka & Taskinen Helena 2002. Johtamisosaamisen vaatimukset ja taso perusterveydenhuollon hoitotyön johtajilla. Hoitotiede Vol. 14 (3), 129-141.

Sofarelli D & Brown D. 1998. The need for nursing leadership in uncertain times. Journal of Nursing Management 6 (4), 201-207.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2003. Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2004-2007. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003:21, Helsinki.

Sotarauta Markku & Lakso Timo 2000. Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta. ACTA nro 132. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Stenvall Jari, Majoinen Kaija, Syväjärvi Antti, Vakkala Hanna & Selin Antti 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Stenvall Jari & Virtanen Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy, Helsinki.

Strömmer Riitta 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki.

Suonoja Irma 2006. Hoitotyön johtajien urakehitys. Sattumien summa, sarja harkittuja tekoja vai palkinto pitkästä palvelusta? Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Terveystalouden ja -talouden laitos, Kuopio.

Surakka Tiina 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, Tampere.

Surakka Tiina, Kiikkala Irma, Lahti Tuula, Laitinen Heleena & Rantala Tuula 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Sydänmaanlakka Pentti 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari, Helsinki.

Syvänen Saija 2005. Hoitotyö johtamisosaamisen vaatimukset ja johtamisosaamisen taso. Kysely erikoissairaanhoidon psykiatrisen vuodeosaston osastonhoitajille. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Terveystieteiden laitos, Kuopio.

Takala Tuomo 2001. Muutosjohtaminen-haaste ja mahdollisuus. Tiedepolitiikka 4, 43-50.

Takala Tuomo 2005. Muutosjohtaminen-haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohdolle. *Electronic Journal on Business Ethics and Organization Studies*, 10 (1). http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0601_3 (Luettu 16.11.2008.)

Taskinen Helena 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistymisessä. Kopijyvä, Kuopio.

Taskinen Helena, Sinkkonen Sirkka ja Kinnunen Juha 1995. Sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen alkuvaiheet Kuopiossa. Työntekijöiden kokemuksia ja arviointeja. Kuopion yliopiston julkaisuja. E Yhteiskuntatieteet 33. Terveyshallinnon ja -talouden laitos, Kuopio.

Telaranta Seija 1997. Hoitotyön hallinto. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Toivola Jarmo 2008. Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Terveyshallinnon ja -talouden laitos, Kuopio.

Trofino J. 1995. Transformational leadership in health care. *Journal of Nursing Management* 26 (8), 42-49.

Trofino J. 2000. Transformational leadership: moving total quality management to world-class organizations. *International Nursing Review* 47 (4), 232-242.

Trofino J. 2003. Transformational leadership: the development of a model of nursing case management by the Army Nurse Corps. *Lippincott's Case Management* 8 (%), 208-213.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Livonia Print, Latvia.

Tuominen Kari 1999. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? 4. uusittu painos. Laatukeskus, Vantaa.

Uusitalo Hannu 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY, Juva.

- Uusitalo Hannu 1997. Tiede, tutkimus ja tutkielma. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Uusitalo Tarja 2003. Osastonhoitajan transformatiivinen johtamistaito ja hoitohenkilökunnan voimaantuminen. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos, Tampere.
- Valpola Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, Juva.
- Valtee Pasi 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.
- Vartio Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer- Paino Oy, Tampere.
- Vesterinen Pirkko 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Sivut 141-156. Kirjassa Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toim. Juuti Pauli. Otava, Helsinki.
- Vesterinen Soili, Isola Arja & Paasivaara Leena 2007. Hoitotyön johtajien johtamistyyllitutkimus vuosina 1994-2006. Premissi 6, 36-43.
- Viitala Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Viitala Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing, Helsinki.
- Vuorinen Riitta 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print, Tampere.
- Välimäki Raija 1998. Osastonhoitajan käsikirja. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Väyrynen Heli 2008. Muutosjohtajuus terveydenhuollossa 2000-luvulla. uutosjohtamisen osaamisvaatimuksia. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Terveystalouden ja -talouden laitos, Kuopio.
- Väänänen Leena 2005. Osastonhoitajan työ, johtamisosaaminen ja koulutus Suomessa 1950-luvulta nykyaikaan. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Terveystalouden ja -talouden laitos, Kuopio.
- Ylikoski Matti 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus, Mikkeli.
- Whetten David A. 1980. Sources, responses and effects of organizational decline. Teoksessa Kimberly John R. & Miles Robert H. and associates: The organizational life cycle: issues in the creation, transformation and decline of organizations. Jossey – Bass, San Francisco.
- Yoder-Wise Patricia S. 1999. Leading and Managing in Nursing. Mosby , Inc.
- Åberg Leif 1997. Viestinnän strategiat. Infoviestintä Oy, Helsinki.

Liite 1

Hyvä osastonhoitaja

Teen Itä-Suomen yliopiston, yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunnan, sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella terveystieteiden maisterin koulutusohjelmaan kuuluvaa pro gradu – tutkielmaa aiheesta ”Muutosjohtaminen osastonhoitajan työssä”. Tutkielmani ohjaajina toimivat erikoistutkija, FT Helena Taskinen ja projektikoordinaattori, YTM Markku Hänninen sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselta.

Tutkimukseni tarkoituksena on teemahaastattelujen välityksellä selvittää ja kuvata, mitä merkityksiä osastonhoitajat antavat muutosjohtamiselle yleensä, muutosvastarinnalle ja muutosjohtamiselle muutosvastarinnan hallinnassa. Haastattelukysymykset koskevat siten ollen muutoksen johtamista, muutosvastarintaa ja muutosjohtamista muutosvastarinnan hallinnassa. Tutkimusympäristönä on Kuusankosken aluesairaala ja siellä toimivat osastonhoitajat. Kyseisestä sairaalasta tutkimukseen haastattelen kaikki osastonhoitajat, yhteensä 11 osastonhoitajaa. Tutkimusympäristön ja kohdejoukon valintaan ovat vaikuttaneet toisaalta tutkijan oma asema alueen erikoissairaanhoidon yhden sairaalan osastonhoitajana sekä alueella toimintaan kohdistuneet muutospaineet. Kymenlaakson alueella on menossa KoTePa-hanke (Kouvolan terveyspalvelut), jossa arvioidaan ja ratkaistaan terveydenhuollon järjestäminen alueella lähi tulevaisuudessa.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastatteluaineisto käsitellään kaikissa vaiheissa ehdottoman luottamuksellisesti, niin ettei yksittäisen osastonhoitajan henkilöllisyys tai toimipiste tule esiin missään vaiheessa. Voit osallistua haastatteluun työajallasi. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 1 tunti.

Aihe on hyvin ajankohtainen ja usein vastuu muutosten johtamisesta on erityisesti lähihoitajilla eli osastonhoitajilla. Siksi olen kiinnostunut juuri Sinun kokemuksistasi. Toivoisin, että valmistuessaan tutkimuksestani olisi hyötyä Sinulle osastonhoitajana kehitettäessä osastonhoitajien ammatillista kasvua ja kehittymistä muutosten johtamisessa.

Mikäli sinulla on tutkimukseeni liittyvää kysyttävää, vastaan mielelläni kysymyksiisi sähköpostitse tai puhelimitse.

Yhteistyöterveisin

Kouvolassa 1.2.2010

Satu Pakkanen

osastonhoitaja, TtM-opiskelija

Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunta

p. työ 044 2231285

e-mail satu.pakkanen@kymshp.fi

Liite 2

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

- ikä
- koulutus
- johtamiskoulutus kyllä _____, mikä _____
ei _____
- työkokemus terveydenhuollossa
- työkokemuksen pituus lähijohtajana (osastonhoitajana)
- alaisten määrä
-

Haastatteluteema 1: Muutosjohtamisen merkitykset

Kertoisitko kokemuksiasi muutoksen johtamisesta/muutoksien johtamisesta

Miten muutosjohtaminen ilmenee/näky osana työtäsi/omassa työssäsi?

Mitä muutosjohtaminen on mielestäsi?

Mitä ominaisuuksia muutosjohtajalta edellytetään tänä päivänä ja onko niissä tapahtunut muutoksia urasi aikana?

Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat muutosjohtamiseen ja muutoksen onnistuneeseen johtamiseen?

Miten arvioisit itseäsi muutosten johtajana?

Mitä ominaisuuksiasi/osa-alueitasi haluaisit kehittää ajatellen muutosten johtamista?

Haastatteluteema 2: Muutosvastarinnan merkitykset

Onko sinulla kokemuksia muutosvastarinnasta? – Millaisia kokemuksia?

Miten muutosvastarinta on ilmennyt kohdallasi?

Miten suhtaudut muutosvastarintaan?

Millaisena näet muutosvastarinnan merkityksen muutosten etenemisen/onnistumisen näkökulmasta?

Millaisena näet muutosvastarinnan merkityksen muutoksen johtamisen näkökulmasta?

Miten muutosvastarintaa voi mielestäsi hallita?

Miksi muutosvastarintaa pitäisi mielestäsi hallita?

Miten itse koet muutosvastarinnan?

Haastatteluteema 3: Muutosjohtamisen merkitykset muutosvastarinnan hallinnassa

Mitä ajatuksia mielessäsi herää kun ajattelet muutosjohtamista ja muutosvastarinnan hallintaa?

Mitä muutosjohtamisen keinoja haluaisit omata enemmän hallitaksesi muutosvastarintaa enemmän/paremmin?

Mitä muita muutoksen johtamiseen tai muutosvastarintaan liittyviä asioita haluat tuoda esille?

Liite 3**SUOSTUMUS TUTKIMUSHAASTATTELUUN**

Olen saanut terveystieteiden maisteriopiskelija Satu Pakkasen pro gradu – tutkimusta ”Muutosjohtaminen osastonhoitajan työssä” koskevan tiedotteen ja ymmärrän sen tarkoituksen. Suostun haastateltavaksi tutkimuksen aineiston keruuta varten.

Aika ja paikka: _____

Allekirjoitus: _____

Nimen selvennys: _____

Liite 4

Osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta

<u>Pelkistetty ilmaisu</u>	<u>Alaluokka</u>	<u>Yläluokka</u>
<p>sairaalassa jatkuvaa muutosta</p> <p>koko ajan johdetaan muutosta muutosjohtaminen on koko ajan läsnä eletään jatkuvassa muutoksessa muutos on tätä päivää muutos on tällä hetkellä arkipäivää tämä on tulevaisuutta ja meidän nykytyötä jatkuva muutos kuuluu työhön melkein kaikki johtaminen liittyy jotenkin muutokseen jokainen esimies joutuu viemään läpi muutoksia</p>	<p>muutoksien määrä</p>	<p>muutoksien moninaisuus</p>
<p>monenlaisia muutoksia eri tason muutoksia muutostarpeet tulevat monesta suunnasta haastavia muutoksia pieniä käytännön muutoksia organisaatiomuutoksia toiminnan muutoksia toimintatapamuutoksia työtapamuutoksia työn sisällön muutoksia arjen muutoksen johtamista asennemuokkausta sirkuksen johtamista</p>	<p>muutoksien luonne</p>	
<p>koskaan muutoksen johtaminen ei ole helppoa nopea aikataulu on johtamisen näkökulmasta haasteellista muutos ei miellytä kaikkia vaikeaa stressaavaa pitkä prosessi</p>	<p>muutoksien haasteellisuus</p>	
<p>mietittävä miten lähtee viemään -ei kertarysäyksellä</p> <p>tarvitsee aikaa ajatella ja suunnitella pitää selvittää itselle, mihin ollaan menossa pitää selvittää, mitä muutosjohtaminen on itse sinut asian kanssa on itse asian takana olla itse esimerkkinä valmistelu esityöskentely paneutumista ennakoiminen henkilöstön valmiuksien kartoitusta</p>	<p>muutokseen valmistautuminen</p>	<p>muutostyö toimintoi- neen</p>
<p>kehittämistyötä tiimityötä</p>	<p>muutostyö</p>	

yhdessä tekemistä
 yhdessä työparin kanssa
 asian käytäntöön viemistä
 muutoksen läpiviemistä
 muutoksen mahdollistamista
 aikataulusta kiinni pitämistä
 tavoitteisiin pääsemistä
 esimiehen työtä
 johtaja koordinoi porukkaa
 johtaminen on muutoksen hallintaa
 asiaan perehtymistä johtamisen näkökulmasta
 asiantuntijuutta

henkilöstön sitouttamista
 henkilöstön tukemista
 henkilöstön kuulemista
 henkilöstölle tiedottamista
 palautteen antamista
 perustelua
 arviointia
 asian esittäminen
 työntekijöiden motivoimista
 ryhmähengen luomista
 porukan pitäminen rauhallisena
 tsemppausta
 henkistä valmennusta
 henkilöstön hallintaa
 vallan ja vastuun antaminen työntekijöille
 kouluttamista/kouluttautumista
 opettelua
 kykyä omaksua uutta

muutostyötoiminnot

riittävät resurssit

muutostyön edellytyksiä

**muutoksen mahdollis-
tajia**

oikeat mahdollisuudet
 työkalut
 työnohjaus
 työpaikan henki
 ajattelee positiivisesti

esimiehen tuki

muutostyössä tarvittava tuki

ylimmän johdon tuki
 kollegiaalinen tuki
 henkinen tuki
 henkilökunnan tukeminen

esimiesten lisäkoulutus

muutostyössä tarvittava koulutus

johtamiskoulutusta
 lisäkoulutusta ryhmäilmiöistä ja vuorovaikutuksesta
 kehittämis- ja kehittävistä työotteesta puhuminen

Liite 5

Osastonhoitajien kokemuksia muutostavastarinasta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>kaikki työryhmästä ei lähde mukaan muutostavastarinta voi olla pientä; eleitä, ilmeitä vastarinta on aaltoliikettä passiivis-aggressiivinen vastarinta valtava kritiikki muutokseen rankka vastustus muutosta kohtaan laitetaan kapuloita rattaisiin kohkaaminen häittää yleistä ilmapiiriä työvuorossa mustamaalataan muutokseen lähtijöitä työsuojelun kiusaamissyöksiin saakka menty henkilöityy esimiestä kohtaan sähköpostilla sanallisesti</p>	<p>muutostavastarinnan ilmeneminen</p>	<p>muutostavastarinnan ilmiöllisyys</p>
<p>pitää olla tiettyssä määrin pieni muutostavastarinta kuuluu, on tervettä muutostavastarintaa tulee aina jokaisella on jonkinlainen muutostavastarinta monella ensimmäinen reaktio on normaali ilmiö on inhimillistä, suojautumiskeino on ilmiö, joka kuuluu muutokseen kuuluu prosessiin jollakin osin on ihan positiivista on terveellistä saa sanoa ja olla eri mieltä jossain on vikaa, jos sitä ei tule, pitää olla tiettyssä määrin jos muutostavastarintaa ei ole, on se merkityksetön asia pysyvä muutos edellyttää jonkinlaista muutostavastarintaa kritisoidessa löytyy hienosäädettäviä puolia asiasta kapinointi on ajatusprosessin läpi viemistä muutostavastarinta on puolustusmekanismi muutostavastarinassa mietitään muutokseen liittyvät riskit</p>	<p>muutostavastarinta ilmiönä</p>	
<p>hankalaa haasteellista vaikea asia raskasta rankkaa vie voimavaroja</p>	<p>muutostavastarinta kokemuksena</p>	<p>muutostavastarinnan kokemuksellisuus ja merkityksellisyys</p>
<p>ärsyttää ihmetyttää</p>	<p>muutostavastarinta tunteena</p>	
<p>hidastaa muutosta lisätyötä kuuluu esimiehen työhön</p>	<p>muutostavastarinnan merkitys</p>	

hyvin valmisteltu ja perusteltu
-> vähemmän vastarintaa
muutosvastarintaa voi vähentää johtamisella
tieto ja keskustelu ehkäisee ja vähentää muutostavastarintaa
yksi muutos kerrallaan vähentää muutostavastarintaa

muutoksen johtaminen
-> muutostavastarinta kääntyy positiiviseksi voimavaraksi
muutostavastarintaisimmat systeemiin luottohenkilöiksi
pitää itse ottaa asenne, että tämä on hyvä juttu
avoimuus vaikuttaa

muutostavastarinnan
vähentäminen

**muutostavastarinnan
hallinta**

johtamisen merkitys muutostavastarinnassa

Liite 6**Muutosjohtajan ominaisuuksia**

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
maltillinen rauhallinen kärsivällinen	rauhallinen	henkilökohtaiset ominaisuudet
sitkeä peräänantamaton määrätietoinen pitkä pinna	määrätietoinen	
jämäkkä tiukka vahva on selkärankaa	vahva	
avarakatseinen	rohkea ja luova	
innostuva uskaltaa heittäytyä luova		
joustavuus avoimuus	avoin	
optimismi peruspositiivinen	positiivinen	
aktiivisuus asioihin puuttuva realistinen ennakoiva	käytännöllinen	
oikeudenmukainen inhimillinen luotettava eettinen	vastuullinen	eettinen pätevyys
asiallisuus ammattitaito	asiantuntija	ammattipätevyys
hyvät vuorovaikutustaidot kommunikaatiotaidot neuvottelutaidot yhteistyötaidot viestintätaidot	vuorovaikutustaidot	
tietoa ryhmädynamiikasta tietoa muutosvastarinnasta projektiosaamistaidot prosessointitaidot	teoriatiedot ja taidot	

atk-taidot
tiedonhakutaidot

tietotekniikkaosaaminen

kokonaisuuden hallinta
suunnitelmallinen
johtamisen läpinäkyvyys
kokee muutosjohtamisen omaksi tehtäväksi
auktoriteetti
esimiehen on oltava tilanteen tasalla
yön yli nukkumisen taito
asiasta etäämmälle asettuminen

johtamistaidot