

Anne Mattila

***” Me edistetään muutosta potilaan ja  
yksikön kannalta parhaimmalla tavalla ”***

Muutosagentit transformationaalisen  
johtamistavan ilmentäjinä  
organisaatiomuutoksessa

Hallintotiede

2018

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: *”Me edistetään muutosta potilaan ja yksikön kannalta parhaimmalla tavalla”* Muutosagentit transformationaalisen johtamistavan ilmentäjinä organisaatiomuutoksessa

Tekijä: Anne Mattila

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä: 64 + 2 liitesivua

Vuosi: 2018

### Tiivistelmä

Tutkimuksessani selvitetään, miten transformationaalista johtajuutta voidaan hyödyntää organisaatiomuutoksessa ja kuinka muutosagentit kokevat oman rooliinsa organisaatiomuutoksen toimeenpanijoina. Tutkimuskohteena on Lapin keskussairaala ja siellä yhtenäisten käytäntöjen -työryhmään nimetyt muutosagentit. Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jossa on haastateltu kuutta Lapin keskussairaalan sairaanhoitajaa, jotka työskentelevät poliklinikoilla tai vuodeosastoilla. Sairaanhoitajat on nimetty omassa työyksikössä muutosagenteiksi, jotka toimivat yhtenäisten käytäntöjen -työryhmässä. Haastattelussa on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua ja aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä.

Tutkimukseni käsitteellinen viitekehys muodostuu sanoista organisaatiomuutos, transformationaalinen johtaminen ja muutosagentti. Käsitteiden kautta olen rakentanut viitekehysten, jonka perusteella olen muodostanut haastattelurungon ja haastattelukysymysten teemat. Transformationaalisisessa johtamisessa organisaatiomuutoksessa korostuvat johtaminen ja osallistaminen, vuorovaikutus ja viestintä sekä muutosagenttiin liittyvät ominaisuudet.

Tutkimuksessani ilmenee, että transformationaalisen johtamistavan käyttö on hyödyllistä ja merkityksellistä organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Lapin keskussairaalan yhtenäisten käytäntöjen -mallissa on elementtejä transformationaalisesta johtamistavasta. Organisaatiomuutoksen tukena ja viitekehysenä on muutoksenhallintamalli. Henkilöstöä osallistava, transformationaalinen johtamistyyli on nykyaikainen tapa terveydenhoitosektorilla johtaa organisaatiomuutosta ja muutosagenttien käyttäminen on tämän päivän toimintatapa, joka nousee myös kirjallisuudesta esiin.

Muutosagentit kokevat johtamistavan ja henkilöstön mahdollisuudet osallistua organisaatiomuutokseen melko hyvinä. Esimiehen tuki tunnustetaan tärkeäksi tekijäksi. Osallistamista kaivataan vielä enemmän muutoksen suunnitteluvaiheessa. Vuorovaikutus ja ilmapiiri koetaan hyvinä niin työryhmässä kuin omassa työyksikössäkin. Muutosvastarintaa on, mutta sen nähdään muuttuneen rakentavampaan suuntaan. Viestintään kaivataan tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä. Muutosagentit kokevat pärjäävänsä roolissaan hyvin ja pitävät tärkeinä positiivista asennetta sekä vuorovaikutustaitoja ja ominaisuuksina korostuvat avoimuus sekä henkilökohtainen karisma. Muutosagentin roolia halutaan vahvistaa ja valintaprosessiin toivotaan kiinnitettävän jatkossa enemmän huomiota.

Asiasanat: organisaatiomuutos, transformationaalinen johtaminen, muutosagentti

Tutkimusmenetelmät: laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu teemahaastattelu, sisällönanalyysi

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	Johdatus aiheeseen .....	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite .....	3
1.3	Case-tutkimuskohteen esittely.....	7
1.4	Tutkimuksen eteneminen .....	10
2.	ORGANISAATIOMUUTOS.....	12
2.1	Organisaatiomuutos ja muutoksen johtamisen mallit .....	12
2.2	Organisaatiomuutoksen johtaminen ja onnistumisen edellytykset .....	14
3.	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN .....	18
3.1	Transformationaalinen johtaminen ja muutoksen hallinta .....	18
3.2	Muutosagentti ja transformationaalisen johtamisen toteuttaminen.....	22
3.3	Yhteenveto teoriasta.....	25
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
4.1	Laadullinen tapaustutkimus.....	28
4.2	Aineiston keruu ja analysointi.....	30
4.3	Tutkimuksen reliabelius ja validius.....	33
5.	TULOKSET .....	35
5.1	Organisaatiomuutos ja prosessinhallinta .....	35
5.2	Osallistava johtamistapa organisaatiomuutoksen mahdollistajana .....	42
5.3	Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys muutoksen hallinnassa.....	45
5.4	Muutosagentti transformationaalisen johtamisen keskiössä .....	49
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
6.1	Yhteenveto tuloksista .....	56
6.2	Pohdinta.....	60
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	64
	LÄHTEET .....	65
	LIITTEET.....	71

## KUVIOT

Kuvio 1. Lewinin muutosprosessin malli.....	13
Kuvio 2. Muutosjohtamisen vaiheet Kotterin mukaan.....	17
Kuvio 3. Lapin sairaanhoitopiirin muutoksenhallintamalli.....	36

## TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki prosessinhallinnan muodostumisesta.....	38
Taulukko 2. Esimerkki vuorovaikutuksen muodostumisesta.....	46

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.....	71
-------------------------------------	----

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Väestö ikääntyy ja sitä myöten sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden tarvitsijoiden määrä tulee Suomessa lisääntymään huomattavasti seuraavien vuosien aikana. Yli 65-vuotiaiden henkilöiden määrä koko väestöstä kasvaa nykyisestä noin 23 %:sta lähes 27 %:iin vuoteen 2040 mennessä. (Tilastokeskus.) Yhteiskunnan haasteista voidaan puhua adaptiivisina haasteina, joita ovat muun muassa kasvava elintapoihin liittyvä kroonisesti sairaiden määrä, väestön ikääntyminen sekä tuottavuuteen liittyvät odotukset (Laitinen 2016, 179). Erikoissairaanhoidon menot ovat kasvaneet kolmanneksella viimeisen 15 vuoden aikana (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos THL 2018). Hoidot kehittyvät entisestään, mutta myös asiakkaiden vaatimukset lisääntyvät, jotka ilmiöinä lisäävät entisestään tarvetta terveydenhuollon kehittämiseksi inhimillisellä ja eettisellä tavalla. (Mäki 2004, 17.)

Suomalaista terveydenhuoltoa ovat kohdanneet useat muutokset viimeisen 20 vuoden aikana, koska palvelujärjestelmä on ollut hyvin pirstaleinen ja sitä on pyritty kehittämään aktiivisesti monin eri keinoin. Tällä hetkellä on meneillään sosiaali- ja terveydenhuollon muutos eli sote, joka tulee muuttamaan terveydenhuollon rakenteita ja johtamista. Muutoksen tavoitteena ovat kustannustehokkuus sekä byrokratian keventäminen, jotta palveluiden saatavuus helpottuu ja asiakas nousee palveluiden keskiöön. Työntekijöiden työsuhteet tulevat myös muuttamaan ja taloudellinen tilanne luo epävarmuutta sekä epävarmuuden tunnetta henkilöstölle. (Niiranen ym. 2014, 3; Stenvall & Virtanen 2007, 12-15.)

Sosiaali- ja terveystalouksissa työskenteli vuoden 2014 lopussa yhteensä 385 482 henkilöä, joista 72 % työskenteli julkisella sektorilla (THL 2018). Suhteutettuna hoidon tarvitsijoiden määrään, yksityisten sekä julkisten hyvinvointipalveluiden työvoiman tarpeen kasvun skenaario on, että hoitotyöntekijöitä tarvitaan reilusti enemmän. Henkilöstömäärän kasvattaminen on työvoimapolitiittisesti haaste. Tulevaisuudessa tarvitaan uudenlaisia toimintatapoja, jossa työtä ja työn tekemisen tapoja kehitetään erityisesti työelämälähtöisesti. Organisaatiot tulevat kohtaamaan erilaisia yhteistyövaateita sekä uusia toimintatapoja. Sosiaali- ja terveystalouden johtamisen näkökulmasta on huomioitavaa, että tämän hetkinen muutoksellinen työelämäkehitys tulee jatkumaan. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 12.)

Terveydenhoitosektorilla on ollut perinteisesti hyväksyttävä tapa ajatella julkiset instituutiot regulaatiivisesti eli noudatetaan lakeja ja asetuksia. Normatiivinen ajattelu on kuitenkin kasvanut viime aikoina yhteiskunnassa ja puhutaan uuden julkisen johtamisen mallista eli New Public Managementista (NPM). Toimintatapa on lainattu yksityiseltä sektorilta, jossa on kuitenkin erilaiset säännöt toiminnalle. Yksityinen sektori ei ole vastuussa hallitukselle ja veronmaksajille varojen käytöstä. Yksityiseltä sektorilta on voitu kuitenkin oppia julkisen johtamisen puolelle. Julkisessa hallinnossa ja johtamisessa tarvitaan regulaatiivisuutta, mutta julkinen hallinto, myös terveydenhoitosektorilla, voi kevenyä byrokraattisesta kerroksellisuudesta. Toiminnallisesti muutosta on tarvittu hallinnon virkamiesten ja eritoten johtamisen keskuudessa, joka näkyy julkisessa johtamisessa henkilökohtaisen vastuunottamisena päätöksen teossa ja tuloksellisuudessa. (Hughes 2012.)

Verovaroin rahoitettava julkinen terveydenhoito on toiminnallisesti hyvin homogeenista. Demokraattinen yhteiskunta tuottaa peruspalveluita kansalaisille, mutta nykyään palveluiden tuottamiseen ja toimintatapoihin on alettu kiinnittämään tarkemmin huomiota. Tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä tavoiteltaessa, on otettu käyttöön uusia johtamismalleja tai toimintatapoja, jotka ovat tuoneet menestystä yksityisellä puolella, usein teollisessa tuotannossa, esimerkkinä mainittakoon Lean Management -toimintamalli. Näiden uusien toimintamallien käyttöönottoa ja omaksumista terveydenhoitosektorilla ovat hidastaneet perinteiset ja totut toimintatavat, jolloin tuloksia on ollut haasteellista saada aikaiseksi. Sairaalakulttuurille on ominaista ylhäältä alaspäin tapahtuva johtamistyyli. Syyinä voidaan pitää vahvojen professioiden pinttyneisyyttä ja perinteistä vallan keskittymistä sairaalakulttuurissa. (Syväjärvi ym. 2012, 27-28.)

Uranoortaja organisaatiomuutoksien saralla on ollut Burns. Teoksessaan ”Leadership” (1979) hän keskittyi ajatukseen erottaa transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen toisistaan. Transaktionaalinen johtaminen on perinteistä asioiden ja tehtävien johtamista, jossa esimiehellä on vahva auktoriteetti. Toimintatapaan liittyy voimakkaasti prosessimaisuus, erityisesti muutosta johdettaessa. Transformationaalinen johtaminen taas tähtää syvälliseen, pitkäntähtäimen organisaatiomuutokseen, jossa henkilöstöllä on suuri rooli (Burke 2011). Keskeistä transformationaalisessa johtamisessa on alaisten mahdollisuus kehittyä ja osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tavoitteena on vuorovaikutussuhde, jossa henkilöstön ja johtajien tavoitteet lähentyvät toisiaan. (Nissinen 2006, 127-129.)

Transformationaalinen johtaminen perustuu luottamukseen ja laajempaan yhteisölliseen sitoutumiseen ja henkilöstön osallistamiseen sekä tehokkaaseen, optimoituun ihmisten vuorovaikutuksen voimaan. Onnistuuko uusi johtamistapa madaltamaan totuttuja hierarkioita terveydenhoitosektorilla ja olemaan ratkaisu tehokkuuden tavoitteluun sekä alati kasvaviin terveydenhoidon kustannuksiin (Laitinen 2016, 148)? Vuonna 2016 WHO on julistanut, että henkilöstöä osallistava johtaminen tulee syrjäyttämään perinteiset, hierarkiset johtamistavat terveydenhoitosektorilla (Cope & Murray 2017, 65). Ajattelutapa luottaa ihmisten osaamiseen ja tieto, kokemus sekä innovaatiot ovat korkealle arvostettuja elementtejä muutoksen läpiviennissä sekä päätöksentekoprosessissa. (Byers 2017, 450-541; Fischer 2017.)

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite**

Tutkimukseni tarkoituksena on tutkia henkilöstön näkökulmasta, kuinka organisaatiomuutoksen tukena voidaan hyödyntää transformationaalisen johtamisen keinoja. Transformationaalisesta johtamisesta ja organisaatiomuutoksesta puhutaan ja kirjoitetaan paljon. (Burke 2011; Gromov & Brandt 2011; Mitchell 2013; Nissinen 2006.) Johtamistavan uskotaan olevan ratkaisu nykypäivän haasteellisessa julkisen puolen toimintaympäristössä, jossa tavoitellaan tehokkuutta inhimillisellä tavalla.

Selvitän tutkimuksessani, miltä osin transformationaalinen johtamistapa soveltuu organisaatiomuutokseen ja tässä tapauksessa sairaalan yhtenäisiin käytäntöihin liittyviin muutosprosesseihin ja toimintatapoihin. Yhtenäiset käytännöt tarkoittavat samanlaisia toimintatapoja eri yksiköissä, esimerkiksi lääkehoidon toteutusta, potilaiden vuodepaikkamerkintöjen yhtenäistämistä ja potilaille tarkoitettuja päiväohjelmatauluja potilashuoneiden seinillä. Olen kiinnostunut myös muutosagenttien kokemuksista transformationaalisen eli osallistavan johtamistavan ilmentäjinä sekä heidän omista arvioista, minkälaisia ominaisuuksia ja taitoja muutosagentilla olisi hyvä olla. Tutkimustulosten kautta voi tehdä päätelmiä, kuinka hyvin transformationaalinen johtaminen on hyödynnettävissä organisaatiomuutosten toteuttamiseen julkisella sektorilla sekä miten osallistaminen vaikuttaa muutokseen suhtautumiseen. Tämä tutkimus voi auttaa löytämään keinoja, kuinka osallistavan johtamisen kautta saadaan erilaisia muutoksia läpivietyä organisaatiossa ja mitä asioita tulee ottaa huomioon.

Pro gradu -tutkielmani tutkimustehtävänä on kuvata kuinka transformationaalista johtamista voidaan soveltaa organisaatiomuutoksessa ja miten toimintatapa vaikuttaa muutosagenttien työskentelyyn. Tarkastelen ilmiötä Lapin keskussairaalan yhtenäisten käytäntöjen -mallin kontekstissa. Tutkimustehtäväni koostuu kahdesta tutkimuskysymyksestä.

Pro gradu -tutkielmani tutkimuskysymykset ovat:

**Kuinka transformationaalinen johtaminen ilmenee yhtenäisten käytäntöjen -mallin toiminnassa?**

**Miten muutosagentit kokevat oman roolinsa organisaatiomuutoksessa transformationaalisen johtamisen toteuttajina?**

Tämän tutkielman tutkimuskohteena ja case-organisaationa on Lapin keskussairaala ja siellä yhtenäisten käytäntöjen -työryhmässä toimivat muutosagentit. Muutosagenteista koostuva yhtenäisten käytäntöjen -työryhmä kutsutaan koolle, kun sairaalassa ilmenee tarve muutokselle ja päivittäisen toiminnan kehittämiseksi. Työryhmässä muutoksen tarvetta työestetään ja muokataan vastaamaan yksiköiden tarpeita ja lopputuotteena syntyy yhtenäinen käytäntö sairaalaan, johon kaikki yksiköt sitoutuvat. Muutosagentilla on tärkeä rooli viedä uusi toimintamalli omaan työyksikköön ja johtaa sen käyttöönotto. Kuten Syväjärvi ym. (2012, 69-70) tutkimuksessaan Inhimillisesti tehokas sairaala toteavat omasta kokemuksesta perustuvasta tutkimusasetelmastaan, myös tämä tutkielma poikkeaa valtavirrasta, koska transformationaalista johtamista tutkitaan julkisen puolen organisaatiomuutoksen kontekstissa ja tutkielman empiirinen aineisto perustuu muutosagenttien kokemuksista.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa Lapin keskussairaallalle, kuinka he voivat jatkossa kehittää muutosagenttitoimintaa. Uusi näkökulma tutkimuksellisesti on muutosagenttien rooli, koska he eivät ole esimiesasemassa, vaan päivittäistä hoitotyötä toteuttavia sairaanhoitajia. Organisaatiomuutos on aiheena paljon tutkittu, mutta kuitenkin itse muutoksen toteuttajien eli muutosagenttien kokemuksia on kuultu vähän, vaikka kirjallisuudessa muutosagenttien tuoma hyöty organisaatiomuutoksen onnistumiselle tunnustetaan. Tutkimuskysymyksiä taustalla on oletus, että nykyaikainen onnistu-



nut organisaatiomuutos johdetaan transformationaalisesti eli henkilöstöä osallistamalla ja muutosagenttitoiminta on muutosjohtamisen tämän päivän toimintatapa. (Byers 2017; Cope & Murray 2017; Fischer 2017; Mitchell 2013.)

Mielenkiintoiseksi aiheen tekee se, miten transformationaalinen johtamistapa soveltuu julkiseen, hyvin regulatiiviseen ja vahvojen rakenteiden sekä professioiden hallitsemaan maailmaan ja kuinka muutosagentit kokevat omat mahdollisuutensa vaikuttaa muutoksiin. Tässä kontekstissa organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstön kokemuksia ymmärretään nimenomaan alaisen näkökulmasta. Muutosagenttien kokemukset voivat nostaa organisaatiomuutoksen tutkimisen ja johtamistapoihin liittyvän diskurssin uudelle tasolle. Aiheen syvälinen ja systemaattinen ymmärrys ja tutkiminen itsessään ovat osoitus henkilöstön aidon osallisuuden tärkeydestä muutosten yhteydessä, joka voi johtaa pysyvään ja aivan uuteen toiminta- ja ajattelumalliin.

Tutkimukseni pohjautuu laadullisen tutkimuksen metodologiaan ja koska tutkimukseni kiinnittyy Lapin keskussairaalan yhtenäisten käytäntöjen -työryhmän toimintaan, voidaan tutkimustani kutsua laadulliseksi tapaustutkimukseksi. Aineistonkeruumenetelmänä käytin puolistrukturoitu teemahaastattelua, koska tavoitteenani oli nostaa esiin muutosagenttien kokemuksia, kuinka sairaalan organisaatiomuutoksia voidaan johtaa henkilöstöä osallistamalla. Aineiston analyysitavaksi muotoutui teorialähtöinen sisällönanalyysimenetelmä, sillä se tukee teoreettisen käsitteistön olemassaoloa analyysivaiheessa. Empiirinen aineisto muodostui haastatteluista, joihin osallistui kuusi muutosagenttia, jotka ovat ammatiltaan sairaanhoitajia.

Lapin sairaanhoitopiiri on ollut tutkimuksen kohteena viime vuosina. Tuoretta tutkimuskirjallisuutta löytyy muun muassa Inhimillisesti tehokas -sairaala hankkeen yhteydessä tehdystä tutkimuksesta. Syväjärvi ym. (2012) tutkivat työn mielekkyyttä henkilöstön kokemusten kautta ja tutkimustuloksissaan he jäsentävät mielekkyyden kokemukset kolmeen ulottuvuuteen. Yksilön mielekkyys rakentuu henkilökohtaisista voimavaroista, jaksamisesta ja asenteesta. Työyhteisön mielekkyys koostuu ilmapiiristä ja toimivuudesta, avoimuudesta, luottamuksesta, yhteenkuuluvuudesta, sallivuudesta sekä keskinäisestä arvostuksesta ja kollegiaalisuudesta. Organisaatiotasolla mielekkyyden ulottuvuus on vaikeasti hallittavia toimintoja ja asioiden ennakoimattomuutta, joka näkyy myös ajoittaisena kiireenä. Työn mielekkyyden kokemukset paljastavat sekä positiivisia että negatiivisia tunteita ja merkityksiä henkilöstölle. Tutkimuksessa korostuu johtaminen, jolle luodaan myönteisiä odotuksia. Johtopäätöksissään Syväjärvi ym. (2012) nostavat esiin johtamisen perustehtävät, kuten palkitsemisen ja kannustamisen, joustavuuden, positiivisuuden tukemisen ja palautteen annon. Työntekijöiden

itseohjautuvuutta halutaan vahvistaa sekä rakentaa uusia inhimillisiä arjen käytäntöjä. Näillä toimilla toivotaan voivan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työn mielekkyyteen ja organisaation kehittymiseen.

Tutkimukseni kohteena olevat muutosagentit ja yhtenäisten käytäntöjen -toimintamalli organisaatiomuutoksen tukena pohjautuu hukka haavi -toimintaan. Hukka haavin taustalla on taas Lean Management -toimintatapa, joka on ollut viime vuosikymmeninä eritoten autoteollisuudessa tehokkuutta ja kilpailukykyä tuottanut prosessimainen toimintatapa. Lapin keskussairaalan Lean Management -toimintatapaa tutkinut Riikka Kangas (2016) selvitti vallan, johtamisen sekä muutoksen läpivientiä osana tehokkuuden parantamista sekä prosessiajattelua. Toimintatapa perustuu ylimääräisen hukan poistoon sekä organisaatiokulttuurisiin tekijöihin. Hänen pro gradu -tutkielmasta oli löydettävissä asioita, miten henkilöstö reagoi muutokseen ja kuinka se vaikuttaa johtamisen suunnitteluun ja valtasuhteisiin. Tutkimuksessaan Kangas mainitsee myös muutosagenttien käyttämisen. (Kangas 2016.)

Näen tutkimukseni täydentävän jo tehtyjen tutkimuksien antia ja tuloksia, antamalla äänen itse muutosagenteille sekä liittämällä suomalaisen julkisen organisaation muutoksen johtamiseen kansainvälistä kiinnostusta herättäneen transformationaalisen johtamistavan. Tämän tutkielman tieteellisen keskustelun selkäranka muodostuu kymmenestä ulkomaisesta artikkelista, joissa käsitellään parin viime vuoden aikana käytyä keskustelua terveydenhoitosektorin muutoksista ja johtamistyyleistä. Kiinnostavat ja ajankohtaiset artikkelit löytyivät pääasiassa Nursing Management, Journal of Nursing, Nursing Standard ja Journal of Nursing Management -lehdistä.

Esimerkiksi Nursing Management -julkaisussa on Mitchellin (2013) kirjoittama artikkeli "Selecting the best theory to implement planned change" mikä nostaa esiin muutoksen suunnittelun tärkeyden ja korostaa vankan teorian tukea, jotta suunniteltu muutos saadaan toimeenpantua käytäntöön. Artikkelissa korostetaan myös päivittäiseen työhön liittyvien uudistusten onnistumisen kannalta oleellisena henkilöstön osallistamista ja sitoutumista, jotta uudet toimintatavat ja innovaatiot lähtevät elämään käytäntöön. Muutosagenttien avulla suunniteltu muutos otetaan käyttöön ja hyväksytään parhaiten. Mitchell kirjoittaa myös muutosagenttien yksilöllisistä ominaisuuksista ja muutoksen hallinnan osaamisen tärkeydestä, jotta roolissa menestyy.

Nursing Standard lehdessä Hewitt-Taylor (2013) kirjoittaa artikkelissaan "Planning successful change incorporating processes and people" onnistuneen muutoksen ja ihmisten yhteen sulauttamisesta. Hänen mukaansa ihmisten tulee ymmärtää, mitä hyötyä muutoksesta on. Myös Hewitt-Taylor

korostaa huolellista suunnittelua sekä selkeitä tavoitteita ja päämääriä. Artikkelissa korostuu johtamistavan merkitys ja ihmisten tietoisuus, miksi muutokseen ollaan ryhtymässä. Osallistava johtamistyyli on havaittu henkilöstön sitoutumisen kannalta oleelliseksi muutosjohtamisessa ja erityisesti niiden henkilöiden osallistaminen suunnitteluun, keitä muutos eniten koskee.

Journal of Nursing Management -lehdessä Portoghese ym. (2011) kirjoittavat artikkelissaan ”Change-related expectation and commitment to change of nurses”, kuinka odotukset muutosta kohtaan ovat yhteydessä muutokseen sitoutumisessa. Taustalla on Italiassa tehty kvantitatiivinen tutkimus, jossa osoitettiin johtamisen ja vuorovaikutuksen merkitys sekä positiivisiin että negatiivisiin odotuksiin muutosta kohtaan. Organisaation johdolla on vastuu muutoksen strategiasta, toimeenpanosta ja seurannasta. Kuitenkaan näissä toimissa ei voi menestyä ilman henkilöstön osallisuutta ja avointa vuorovaikutusta. Johdon avoimuus ja viestintä tulevista muutoksista vähentää henkilöstön epävarmuuden tunnetta ja parantaa positiivista ilmapiiriä. Tavoitteena on yhteisen vision luominen ja sitoutuminen työhön sekä muutoksiin.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu lisäksi tuoreesta kirjallisuudesta, pro gradu -tutkielmista sekä väitöskirjoista. Tutkielman viitekehysten muodostuksen tukena ja käsitteiden määrittelyä varten etsin systemaattisesti aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja artikkeleita. Olen pyrkinyt siihen, että aineisto ei olisi yli 10 vuotta vanhaa ja se liittyisi terveydenhuoltoon. Teoreettisten käsitteiden tarkoituksena on pyrkiä asioiden tai ilmiöiden sisään sekä tavoittaa havainnon luonne (Hirsjärvi ym. 2007, 146). Aiempaan tutkimukseen perehtymisen kautta, tutkimukseni käsitteellinen viitekehys lopulta muodostui käsitteistä organisaatiomuutos, transformationaalinen johtaminen ja muutosagentti.

### **1.3 Case-tutkimuskohteen esittely**

Lapin sairaanhoitopiiri on 15 kunnan omistama kuntayhtymä, joka vastaa alueensa väestön erikoissairaanhoidon palveluista sekä päihdeongelmaisten hoidosta ja kuntoutuksesta yhteistyössä perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon kanssa ([www.lshp.fi](http://www.lshp.fi)). Lapin sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidosta vastaa Rovaniemellä sijaitseva Lapin keskussairaala, jossa on ollut laajamittainen hanke ”Inhimillisesti tehokas sairaala”. Hankkeen tarkoituksena on kehittää toimintaa tehokkaammaksi, unohtamatta inhimillisyyttä henkilöstön ja potilaiden kannalta. Hankkeen tavoitteena on ollut luoda tehokas ja tuottava sairaala, jossa henkilöstön osaaminen, näkemykset ja osallistuminen korostuvat. Toiminta

tähtää uuteen tapaan tehdä työtä sairaalassa yhteisöllisesti. (Jokela & Saarinen 2016, 5-7.) Lapin sairaanhoitopiirille on muodostunut oma toimintatapa, joka pohjautuu Lean Management -johtamiseen (Lean) ja hukka haavi -toimintaan. Tavoitteena on tehokkuuden sekä laadun parantaminen. Muun muassa poliklinikoiden toimintaa on onnistuttu tehostamaan työstämällä prosesseja hukka haavi -työpajoissa. (Kangas 2016.) Sairaalan toimintaa on entisestään kehitetty ja vuonna 2016 aloitti yhtenäisten käytäntöjen -työryhmä, jonka tarkoituksena on samankaltaistaa sairaalan yksiköiden toimintatapoja. Sairaalan joka yksikköön on nimetty muutosagentti, jonka tehtävänä on ottaa osaa yhtenäisten käytäntöjen -työpajoihin ja jalkauttaa omaan työyksikköön yhdessä sovitut uudet toimintatavat. Tavoitteena on laadunkehittäminen, joka sisältää asiakaslähtöisyyden, potilasturvallisuuden parantamisen, resurssien riittävyys huomioimisen sekä kustannustehokkuuden. Tarve käytäntöjen yhtenäistämiseksi on noussut myös rekrytointiyksikön henkilöstön havainnoista, että yksiköissä on muodostunut omia toimintatapoja ja rutiineja, joita kiertävän henkilöstön voi olla haasteellista muistaa ja omaksua. Rekrytointiyksikkö on perustettu vastaamaan yksiköiden vaihtuvaan henkilöstötarpeeseen ja varmistamaan, että koulutettua henkilökuntaa on saatavilla.

Lean ajattelun taustalla on Toyota Motor Corporation, jonka perusti vuonna 1937 Kiichiro Toyoda. Ratkaisevana henkilönä Toyotan menestykseen on pidetty Taiichi Ohnoa, joka tutustuttuaan muuhun autoteollisuuteen loi Toyotalla mallin, koska ei olisi kyennyt kilpailemaan amerikkalaista autoteollisuutta vastaan massalla ja määrällä. Amerikkalainen liukuhihnaan perustuva autoteollisuus jäi Toyotasta lopulta jälkeen valmistusmäärissä, laadussa sekä työntekijöiden sitoutumisessa. (Liker 2010, 6-9; Modig & Åhlström 2013, 70.) Lean-menetelmän ydinperiaatteita ovat virtaus ja hukka. Lean on kokonaisuus, joka ulottuu koko organisaatioon. Parhaimmillaan se toimii viisivaiheisena prosessina, jossa määritellään asiakkaan arvo ja arvovirtaus sekä prosessin virtaus ja imuohjaus asiakkaasta taaksepäin. Kaikessa toiminnassa tavoitellaan erinomaisuutta. Kokonaistoiminnan tavoite on tuottaa keskeytyksetön virtaus, joka palaa takaisin vain asiakastarpeista, mutta jokainen paluu luo uutta toimintatapaa ja organisaatio oppii jatkuvasti. Virtauksessa korostuu erityisesti asiakaslähtöisyys ja virtausprosessin muokkautuminen asiakkaan vaatimuksien mukaisesti ollen kuitenkin tehokas. Henkilöstön sitoutuminen jatkuvan virtauksen parantamiseen ja oppimiseen on todella tärkeää. Toyota on alun pitäen nimennyt seitsemän tuottamattoman hukan päätyyppiä: ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettaminen, yli- tai virheellinen käsittely, tarpeettomat varastot, tarpeeton liikkuminen ja viat. Liker on lisännyt teoksessaan (2010) vielä kahdeksannen hukka-tyypin eli työntekijän luovuuden käyttämättä jättämisen. (Liker 2010, 7, 22-29; Oinas ym. 2016, 672.)

Laatu on erittäin merkityksellinen terveydenhuoltosektorilla potilasturvallisuuden näkökulmasta. Potilaan hoidossa on osa-alueita, jotka vaativat tarkkaa ja virheetöntä toimintaa. Laatusuositukset ovat yhdenmukaista toimintatapaa korostavia ja ohjeiden noudattaminen ei ole hoitohenkilöstölle vierasta. Organisaatio ei ole ainoastaan laatukulttuurilla toimiva tai laatujärjestelmää noudattava, vaan toimintaohjeiden täsmällinen noudattaminen on potilasturvallisuuden vuoksi ehdottoman tärkeää. Kuitenkin teollisuuden tarpeisiin alun perin kehitetyt tehokkuutta ja tuotantokeskeistä toimintatapaa korostavat johtamismallit, kuten Lean, eivät ole kaikilta osin suoraan sovellettavissa terveydenhuoltosektorille. Menettelyohjeet ja standardointi eivät ole järkevää kaikilla osa-alueilla, koska liian tarkka ohjeistaminen voi johtaa taylorismimaiseen työnohjaukseen. (Mäki 2004, 21-22, 107-108; Sarala & Sarala 2010, 95-111.)

Prosessijohtamista näkee terveydenhuoltosektorilla paljon. Prosessijohtamisen tavoitteena ovat myös asiakastyytyväisyys, suorituskyvyn parantaminen, selkeiden menetelmien löytäminen, kustannusten säästäminen ja henkilöstön hyvinvointi osana jokapäiväistä toimintaa. Prosessijohtaminen sopii jatkuvan kehittämisen ideologiaan, mutta myös ympäristössä tapahtuvan muutoksen reagointiin. Aluksi tulee selvittää, tehdäänkö oikeita asioita ja lähtökohta on ongelmanratkaisukeskeinen. Torkkolan (2015) mukaan tekemisen ja ihmisten merkitys sekä prosessiosaaminen tulee olla selkeitä. Tekemisen merkitys liittyy tietoon siitä, mitä arvoa ollaan tuottamassa, jotta menestytään järjestelmällisesti. Prosessiosaaminen koostuu suunnittelusta, tekemisestä ja loppukäyttämisestä, joiden läpi arvovirtojen tulee kulkea. Jokainen ihminen on tärkeä, niin arvo- kuin tukivirtoja tuottavina yksilöinä ja kaikilla työntekijöillä on merkittävä rooli virtausten ylläpitämisessä ja parantamisessa. (Oinas ym. 2016, 672; Torkkola 2015, 221.)

Lapin sairaanhoitopiirin toimintaideologia ei ole puhdasta Leania, vaikka prosessitoimintoja ja laadunkehittämisen välineitä on Lean-toimintamallista otettukin käyttöön ja henkilöstöä on osallistettu tärkeään rooliin muutoksen läpiviennissä. Prosessijohtaminen ei ole uusi asia, vaan sitä on käytetty jo vuosikymmeniä tehokkuuden ja laadun parantamisen sekä muutoksen johtamisen apuvälineenä. Tänä päivänä johtamisparadigmat ovat siirtyneet huomioimaan enemmän henkilöstön hyvinvointia ja motivointia pehmeämmin keinoin. Jotta haluttu muutos onnistuu, on kaikkien osapuolten osallistuminen välttämätöntä. Ihmiset tulee motivoida positiivisella ja luovalla otteella sekä antaa heidän käyttää omaa järkeä. Prosessi tarvitsee kuitenkin omistajan ja nykypäivänä heistä on alettu käyttää nimitystä muutosagentti. Andersen & Røvik (2015) toteavat tuoreessa tutkimuksessaan, että variaatioita Leanista löytyy maittain ja jopa sairaalakohtaisesti. Lean räätälöidään aina paikallisten

tarpeiden mukaan, mutta haasteeksi tutkijat nostavat, kuinka Lean-filosofia jää elämään muuntumisen myötä. Toimintatavan matka kaukaa Japanista on muuntunut Lapin sairaanhoitopiirin tarpeisiin ottaen käyttöön toimintatavat ja apuvälineet, joita tarvitaan tässä kontekstissa. (Andersen & Røvik, 2015; Blåfield 1996, 46.)

## 1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimukseni rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa taustoitan tutkimusta, käsitellen tämän hetkistä suomalaista yhteiskunnallista tilannetta, mikä liittyy väestön ikääntymiseen ja tulevaisuudessa hoitohenkilöstön riittävyteen. Käsittelen myös johtamismallien ja organisaatiomuutosten paradigmoja sekä toimintatapoja, joita on yksityiseltä sektorilta otettu julkiselle puolelle käyttöön. Kiinnitän tutkimukseni tarpeellisuuden osaksi laajempaa tieteellistä keskustelua, esitellen tutkimuskohteeseen eli Lapin sairaanhoitopiiriin viime vuosina kohdistuneet tutkimukset sekä avaan muutaman kansainvälisen artikkelin sisältöjä, jotka yhdessä muodostavat teoreettisen keskustelun ja pohjan oman tutkimukseni viitekehykselle. Johdannossa esittelen myös työni tutkimustehtävän, tarkoituksen sekä tavoitteet.

Koska tutkimukseni käsittelee organisaatiomuutosta ja transformationaalista eli osallistavaa johtajuutta sekä muutosagentteja, olen rakentanut teorian näiden käsitteiden varaan. Aloitan määrittelemällä mitä organisaatiomuutos on ja kuinka kirjallisuudessa organisaatiomuutoksen johtamismalleja ja teorioita kuvataan sekä mitkä ovat onnistumisen edellytykset. Tämän jälkeen määrittelen mitä kirjallisuudessa sanotaan transformationalisesta johtamisesta. Transformationalisesta johtajuudesta saa kuvan, että se on ratkaisu tulevaisuuden taloudellisiin haasteisiin sekä organisaatiomuutoksen johtamiseen. Olen pyrkinyt myös kriittiseen ajatteluun, koska tutkimuskohteena on julkinen organisaatio. Muutosagenttien käyttäminen nousee transformationaalisen johtamisen tematiikassa esiin ja määrittelen teoriaosuuden lopussa muutosagentin roolin organisaatiomuutoksen jalkauttajana.

Neljäs pääluku keskittyy tutkimuksen toteuttamiseen ja metodologiaan, joka perustuu laadullisen tutkimuksen lähtökohtiin. Empiirisen aineiston olen kerännyt puolistrukturoidulla haastattelulla. Analyysin olen tehnyt teoriaan pohjautuvalla sisällönanalyysillä. Arvioin tämän pääluvun lopussa myös tutkimuksen validiteettia ja reliaabeliutta.

Viidennessä pääluvussa esittelen tutkimukseni tulokset ja käytän tulosten esittelyn tukena autenttisia viittauksia litteroidusta haastatteluaineistosta. Tutkimustulosten esittelyn olen rakentanut haastattelu-teemojeni mukaan, jotka olivat johtaminen ja osallistaminen, vuorovaikutus ja viestintä sekä muutos-agenttia itseään koskevat kysymykset. Kuudennessa eli viimeisessä pääluvussa päädyn tulosten pohjalta johtopäätöksiin sekä pohdintaan.

## 2. ORGANISAATIOMUUTOS

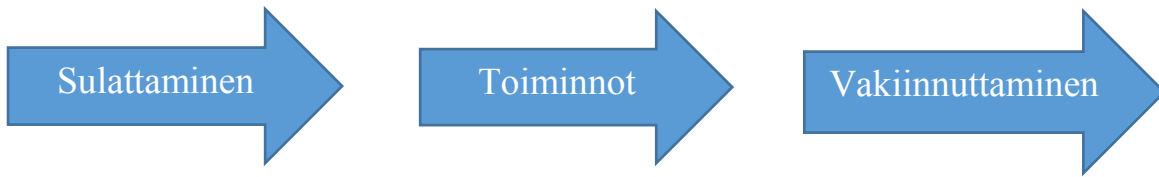
### 2.1 Organisaatiomuutos ja muutoksen johtamisen mallit

Organisaatiomuutos on käsitteenä ja ilmiönä todella paljon tutkittu. Eräs määritelmä luonnehtii organisaatiomuutosta prosessiksi, jossa nykytilasta siirrytään haluttuun tulevaisuuden tilaan tehokkuuden lisäämiseksi. (Jones 2007, 269.) Työterveyslaitos (Pahkin & Vesanto 2013) määrittelee organisaatiomuutoksen rakenteelliseksi, koko organisaatiota koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi, joka koskettaa yleensä useampaa työntekijää, heidän työtehtäviään ja asemaansa tai jopa koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Kotterin (1997, 12) mukailen muutos jää elämään organisaatioon vasta silloin, kun siitä tulee ”tapa, miten täällä toimitaan”.

Organisaatiot muuttuvat joka päivä ja koko ajan. Yleensä muutos tapahtuu vähitellen, mutta myös yllättäviä muutoksia ilmaantuu. Organisaatiomuutoksia voidaan luokitella kehittyviin tai vallankumouksellisiin muutoksiin. Evoluutionaarinen muutos on hidasta ja organisaation perusluonne tai rakenne eivät muutu dramaattisesti. Revolutionaarinen muutos on sitä vastoin nopeaa ja sen vaikutukset ulottuvat laajoille alueille. Tavoitteena on usein yritys löytää uusia toimintatapoja ja saavuttaa tehokkuutta. Perustasot, joihin muutos vaikuttaa, ovat yksilö, ryhmä tai työyksikkö ja koko systeemi. Vallankumoukselliset muutokset sisältävät kokonaan uuden mission, strategian, johtajuusmallin ja kulttuurin. Erityisesti suuren mittakaavan muutokset, jotka vaikuttavat koko systeemiin, ovat harvinaisempia. Suurin osa organisaatiomuutoksista on kuitenkin kehittyviä eli evoluutionaarisia, joita voisi yksiselitteisesti kuvata suunnitelmallisemmiksi. Burken mukaan organisaatiomuutoksessa on kaksi tärkeää asiaa, sisältö ja prosessi. Nämä on oleellista erottaa, koska ”mitä”-kysymys luo vision ja prosessi kuvaa ”miten” se saadaan aikaan. (Burke 2011, 1, 22-25; Gromov & Brandt 2011.)

Yhteistä organisaatiomuutoksille on, että muutos on aina prosessi, jossa on eri vaiheita ja se alkaa silloin, kun se tulee yleiseen tietoisuuteen (Pahkin & Vesanto 2013). Muutosteoreetikoista Kurt Lewin tunnetaan alansa pioneerina. Hän määritteli muutoksen jo 1950-luvulla siten, että ensin muutoksen kohde täytyy niin sanotusti sulattaa. Tämän jälkeen seuraa tarvittavat toiminnot ja lopuksi vakautetaan uusi tilanne. Lewinin teoriassa toimintavaihe sisältää henkilöstön osallistamisen. (Burke 2011, 123; Gromov & Brandt 2011; Mitchell 2013.)





Kuvio 1. Lewinin muutosprosessin malli

Rogersin mukaan muutos on viisivaiheinen: tietoisuus, kiinnostus, arviointi, kokeilu ja omaksuminen. Ronald Lippit määrittelee muutoksen seitsemän vaiheisena prosessina. Ensin diagnosoidaan ongelma, sitten arvioidaan toimintakyky ja muutoskapasiteetti sekä määritetään jo alkuvaiheessa muutosagentin motivaatio ja resurssit. Itse toimintavaiheen hän jakaa kolmeen osaan: muutoskohteen valinta, muutosagentin rooli ja muutoksen ylläpito. Muutoksen loppuvaiheessa Lippit puhuu auttavan suhteen lopettamisesta, Lewinin ja Rogersin käyttämän muutoksen jäädyttämisen sijasta. Pienempiin muutoksiin sopii Lewinin teoria, vaikka se on kohdannut kritiikkiä ylhäältä alaspäin tapahtuvan johtamistavan vuoksi. Lippitin muutosprosessimalli on yksityiskohtaisempi ja sisältää terveydenhoitosektorillekin sopivia elementtejä kuten suunnittelu, toimeenpano ja tulosten arviointi sekä seuranta. (Bennett 2003; Mitchell 2013, 33-34.)

Muutoksen kokeminen on yksilöllinen asia. Se voidaan kokea suurena menetyksenä, jolloin sitoutuminen muutokseen on luonnollisesti heikkoa. Jo muutoksen suunnitteluvaiheessa on oleellista ymmärtää aiheuttaako muutos yksilölle ja työyhteisölle enemmän etua vai haittaa ja menetystä. Muutoksen taustalla on aina organisaation olemassaolon ja säilymisen tarkoitus. Tavoitteena on varmistaa organisaation elinkelpoisuus ja kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Yksilön näkökulmasta muutokseen liittyy kuitenkin aina epävarmuutta ja epäilyjä omasta asemasta. Muutos tarkoittaa epämukavuusalueelle menemistä, vanhasta luopumista ja monesti uuden opettelua, joka voidaan kokea hyvin raskaana. Varsinkin tänä päivänä, kun muutoksia tapahtuu jatkuvasti, ihmiset väsyvät ja kokevat turhautumista. Teknologia kehittyy hurjaa vauhtia, joka omalta osaltaan luo oppimisen paineita henkilöstölle. Muutos voi olla todella suuri asia työyhteisössä ja aiheuttaa voimakastakin muutosvastarintaa. Tästä syytä muutoksen luonteella ja toteuttamistavalla on merkitystä muutoksen hyväksymisen näkökulmasta. Suurin osa muutoksista epäonnistuu, koska suunnitteluvaiheessa keskitytään liikaa asioiden johtamiseen ihmisten johtamisen ja huomioimisen sijasta. (Gromov & Brandt 2011; Hewitt-Taylor 2013; Kotter 1997; Pahkin & Vesanto 2013.)

Mitchell (2013) kirjoittaa artikkelissaan, että kaksi kolmasosaa organisaatiomuutosprojekteista epäonnistuu ja syiksi tähän hän mainitsee huonot toimintasuunnitelmat, ei-motivoituneen henkilöstön

sekä sopimattoman johtajuusmallin. Organisaatiomuutosten epäonnistumisen syiksi Byers (2017) listaa ajankäytölliset haasteet, henkilöstön erilaiset odotukset sekä terveydenhoitosektorilla turhautumisen, joka johtuu kiireestä hoitaa potilaita, mutta tavoitteena on pyrkiä kuitenkin parempiin hoitotuloksiin. Cope & Murray (2017) nostavat esiin terveydenhoitosektorin jatkuvat muutokset, joka voi johtaa henkilöstön uupumiseen sekä apaattisuuteen työelämässä. He perustavat myös väitteensä muutosten epäonnistumisissa kirjallisuudesta nousseisiin tosiasioihin, että organisaatiomuutosten epäonnistumisten taustalla on tehoton johtaminen.

Työyhteisön kulttuurisella ilmapiirillä ja yleisellä asenteella on vaikutus siihen, miten ihmiset suhtautuvat muutoksiin. Muutosta suunniteltaessa on hyvä ymmärtää, kuinka ihmiset oikeasti kokevat muutoksen ja miten se vaikuttaa heidän jokapäiväiseen työhön ja elämään. Henkilöstölle tulee selvittää tarkkaan, mitä etuja muutos tuo tullessaan. Vaikutukset voivat olla muodollisia tai epämuodollisia ja ne näyttäytyvät yksilöille suoranaisesti tai ryhmässä. Olemme ainutlaatuisia yksilöitä ja meillä kaikilla on oma elämäntarina ja muistot. Muutos voi muokata työyhteisöä radikaalisti, jolloin työntekijöille luodaan uudet roolit ja työn sisäiset suhteet. Työtä ei tehdä enää yksin, vaan oma paikka ja asema muotoutuvat tiimissä. Muutoksen johtaminen tarvitsee Hewitt-Taylorin (2013) mukaan huolellisen suunnittelun ja oikeanlaiset muutosjohtajat, jotka ovat omaksuneet demokraattisen johtamistyylin. Tutkimuksien mukaan valitettavasti suurin osa muutosprojekteista epäonnistuu huonon suunnittelun vuoksi. On hyvin tavallista, että muutos on toteutettu teknisesti oikeaoppisesti. Suunniteluun ja toteutukseen on panostettu, resurssit on huomioitu ja prosessit mietitty, mutta ihmiset eivät muuta toimintaansa. Hewitt-Taylor korostaa ihmisten tietoisuutta, miksi muutokseen ollaan ryhtymässä ja mikä on päämäärä. Talja toteaa pro gradu -tutkielmassaan (2017), että henkilöstö ei aina ymmärrä muutoksen tavoitteita tai syitä ja siksi yhteisen tavoitetilan luominen on tärkeää muutokselle. Muutosjohtamisessa on erittäin tärkeää huolehtia muutoksen vision ja strategian viestimisestä. Muutoksen onnistumisessa on lopulta kysymys hyvin inhimillisestä asiasta eli ymmärryksestä, joka muotoutuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. (Hewitt-Taylor 2013, 35; Talja 2017.)

## **2.2 Organisaatiomuutoksen johtaminen ja onnistumisen edellytykset**

Muutosjohtajuuden pioneeri Burns on jo 1970-luvun lopulla pyrkinyt tuomaan esiin johtajuuden erilaisia vaikutuksia ja puhunut jopa johtajuuden kesyttämisestä. Johtajuusmalleilla on myös negatiivi-

sia, jopa hirmuvaltaan mahdollisesti johtavia vaikutuksia. (Kanske 2005.) Kanske kirjoittaa väitöskirjassaan (2005, 59) muutosjohtamisen erilaisista vaikutuksista viitaten useisiin teoreetikoihin (mm. Bass 1985a. Jones 1996). Hän kuvaa muutosjohtamisen lisäävän työn tehokkuutta, työhön sitoutumista ja osallistavuutta sekä edistävän hoitotyön laatua ja työntekijöiden autonomiaa. Uusi johtamisen paradigma nousi 1980-luvulla muutoksen johtamisen tutkimuksen myötä suurempaan tietoisuuteen (Nissinen 2006, 133). Tehokas muutosprosessin johtaminen tarvitsee laaja-alaista kokemusta, jotta täysimittainen toimeenpano onnistuu (Bahamon ym. 2006). Organisaatioissa, joissa menestyään, ymmärretään ja osataan tunnistaa ulkoisia sekä sisäisiä muutosvoimia. Toisaalta taas organisaatiossa, missä menee hyvin, voi olla haasteita perustella muutoksen tarvetta (Burke 2011, 11).

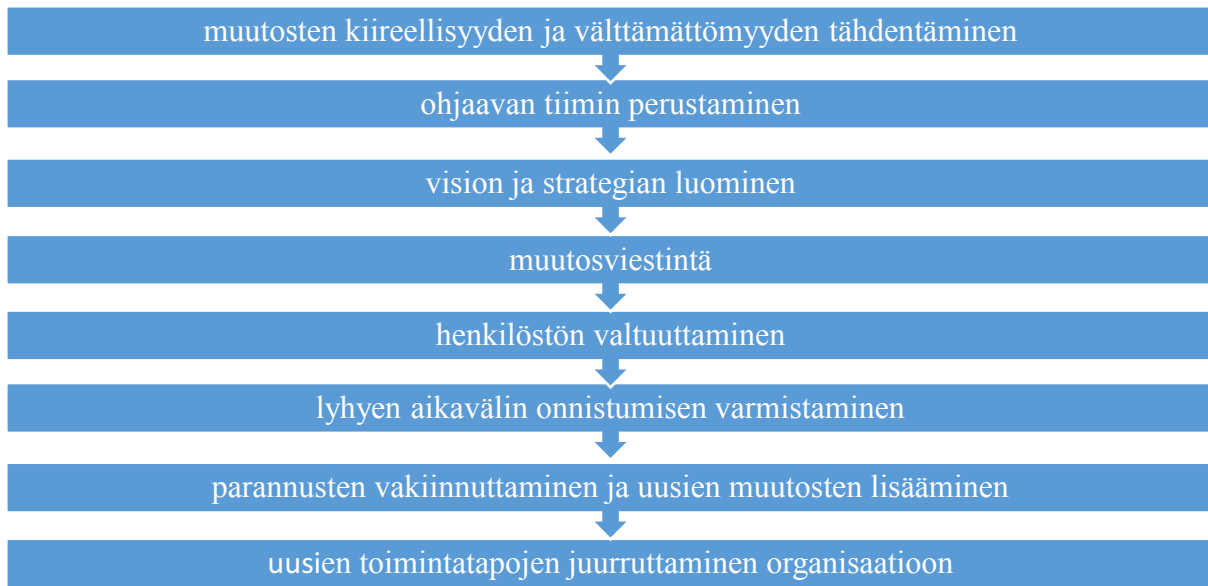
Muutosjohtamisessa johtajan tehtävä on muutossuunnitelmien kehittäminen ja tarvittavan tuen varmistaminen niin investointeihin, resursseihin kuin muutoksiin. Menestyvissä organisaatioissa muutosta toteuttavat johtajat toteuttavat muutosohjelmia, hallitsevat niiden riskit ja varmistavat, että muutosten toteuttaminen suoritetaan tehokkaasti halliten myös sidosryhmäsuhteet. Muutoksen johtaminen on erilaista kuin jatkuva kehitystyö. Muutosta on johdettava sen spesifien ominaisuuksien mukaan sekä tunnistettava, mistä muutoksessa on kysymys. Muutosten tehokkuutta mitataan ja seurataan sekä saatua tietoa jaetaan. (Burke 2011; Tuominen 2010a, 157–159; Tuominen 2010b, 121–123.)

Muutoksen johtamisesta puhutaan kirjallisuudessa monin eri tavoin. Johtamisessa on nähtävissä kaksi päälinjaa, jolloin puhutaan top-down -tyyppisestä hierarkisesta ja johtajavetoisesta mallista sekä bottom-up -tyyppisestä henkilöstölähtöisestä, sosiaaliseen rakenteeseen ja vuorovaikutukseen perustuvasta mallista. Ylhäältä alaspäin tapahtuvaa johtamista on arvosteltu sen käskyttävän tyylin vuoksi. Tutkimuksien mukaan se ei välttämättä johda parhaaseen lopputulokseen, vaan tänä päivänä niin sanottu alhaalta ylöspäin tapahtuva henkilöstöä osallistava johtamistyyli on todettu tuloksellisemmaksi. Johtamistyyliä voidaan jakaa myös autoritaariseen-, demokraattiseen- ja laissez-faire -tyyppiseen johtamiseen. Autoritaarisella johtamisella voidaan saavuttaa nopeastikin tuloksia, mutta henkilöstön motivaatio, luovuus ja moraalit heikentyvät. Edellä mainittua johtamistyyliä käytetään isoissa byrokraattisissa organisaatioissa sekä kriisijohtamisessa. Muutos johdetaan ylhäältä alas eli top-down -tyyppisesti ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat niukat. Organisaatio näyttäytyy johtajalle pelkistetynä ja hallinnan tunne tulee eri järjestelmien kautta, mutta tämä ei kerro kokonaiskuva esimerkiksi henkilöstön tilanteesta, suhtautumisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Lindell siteeraa artikkelissaan Morgania (2006) ”*olemme tekemisissä ihmisten kanssa, emme koneiden*” (Lindell 2011, 64).

Demokraattisessa tyyliässä johtajuus on sallivampaa ja se toimii silloin, kun eri ryhmien välistä yhteistyötä halutaan parantaa. Johtamistyylinä se ei ole yhtä tehokas kuin autoritaarinen tyyli. Laissez-faire johtajuus on hyvin vapaata, mutta sitä ei pidetä kovin toimivana suunnitelmallisen muutoksen läpiviennissä. Tyyli vaatii paljon muutosagentteja ja voi olla rönsyilevä ja epätarkka. Toisaalta tyyli voi toimia hyvinkin, jos osalliset ovat motivoituneita ja itseohjautuvia. Laissez-faire -tyyliässä kuitenkin korostuu johtajan passiivisuus, mikä pahimmillaan johtaa siihen, että alaiset jäävät johtajuutta vaativissa tilanteissa yksin. Kirjallisuudessa on tutkittu paljon eri muutosjohtamismalleja, mutta Lindell (2011) toteaa niiden olevan vain työkalu, joilla luodaan otollisempi maaperä vuorovaikutteiselle yhteistyölle. Organisaatiot toimivat vastavuoroisen paikallistason vuorovaikutuksen voimin. Tällöin johtamismallissa kiinnitetään huomiota yksilöiden väliseen kommunikaatioon, ja muutos tapahtuu siinä kontekstissa. (Byers 2017; Cope & Murray 2017, 65; Fischer 2017, 56; Hewitt-Taylor 2013, 36; Lindell 2011; Mitchell 2013, 35.)

Organisaatiomuutoksen johtamisesta on paljon kirjallisuutta. Yksi kuuluisimmista teoreetikoista on John Kotter, joka on määritellyt 1990-luvun lopulla onnistuneelle organisaatiomuutokselle kaksi lainalaisuutta. Ensinnäkin muutosten toteuttamisessa tulisi käyttää etukäteen mietittyä suunniteltua prosessimallia. Kotter ymmärsi muutosvastarinnan merkityksen muutosten epäonnistumisen taustalla ja uskoi siksi riittävän vahvan prosessin motivoivan henkilöstöä. Lisäksi hän loi onnistuneelle organisaatiomuutokselle kahdeksanvaiheisen prosessimallin johtamisen tueksi. Prosessi etenee muutostarpeen toteamisesta, vision ja strategian määrittämisen kautta henkilöstön voimaantumiseen. Lopussa tuetaan organisaatiokulttuurin vakiintumista. Prosessia noudattamalla hän uskoo muutoksen onnistuvan, koska siinä on huomioitu luontaisia tarpeita, joita muutoksen edetessä ilmenee. (Burke 2011, 3; Kotter 1997.)

Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamismalli voidaan nähdä pohjautuvan aiemmin esiteltyyn Lewinin kolmivaiheiseen muutosprosessimalliin: neljä ensimmäistä vaihetta käsittelevät nykytilan purkamista (sulattaminen), seuraavat kolme itse muutosta (muutos) ja viimeinen vaihe muutoksen sulattamista (juurruttaminen). Prosessia ei kuitenkaan sovelleta riittävästi, jollei huomioida asioiden johtamisen lisäksi myös laadukasta ihmisten johtamista. Kotter korostaa, että kaikissa vaiheissa tulee huomioida erityisesti ihmisten johtaminen, muuten onnistumisen todennäköisyys on pieni. (Gromov & Brandt 2011; Kotter 1997.)



Kuvio 2. Muutosjohtamisen vaiheet Kotterin (1997) mukaan

Organisaatiomuutoksen tuomia kokemuksia on tutkittu Suomessa viime vuosina ja esimerkiksi Partanen (2016) pro gradu -tutkielmassaan toteaa, että muutoksen toteuttamisessa olisi henkilöstön ja keskijohdon mielestä edelleen parantamisen varaa. Työntekijät eivät välttämättä aina ymmärrä muutoksen tarpeellisuutta ja toivovat enemmän mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun. Koko prosessin läpinäkyvyyttä ja tiedottamista toivottiin Partasen johtopäätöksissä paremmaksi sekä yhteistyötä ja kommunikaatiota johdon kanssa haluttiin lisätä. Toki muutoksessa nähtiin hyötyjäkin, erityisesti keskijohdon puolella. Esimerkiksi joustavuuden ja kilpailuedun koettiin parantuneen sekä toimintatapojen yhtenäistämisen tuomat hyödyt tunnistettiin.

Terveystieteiden monimuotoisuus ja haasteet tarvitsevat tulevaisuudessa aivan uudenlaista muutosjohtajuutta. Perinteiset johtamismallit ovat korostaneet johtajaa yksilönä enemmän kuin koko organisaatiota ja olemassa olevaa systeemiä. Muutosjohtajuudessa tarvitaan ymmärrystä teknologian kehittämisestä ja mahdollisuuksista mitä se voi antaa terveydenhoidolle jatkossa. Toimintaympäristö tulee muuttumaan jatkuvasti monimutkaisemmaksi ja verkostoituneeksi, jossa digitalisaatiolla ja osallistamisella on vankka jalansijansa. Dynaamisuus ja kompleksisuus ovat muutoksen hallinnassa läsnä ja toiminnalta vaaditaan entistä enemmän läpinäkyvyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta. Vuorovaikutteisuus ja yhteistyö ovat avainasemassa, jotta tehokkuutta ja yhteistä hyvää voidaan jatkuvasti arvioida sekä kehittää toimintaa laadukkaammaksi ja asiakasystävällisemmäksi palveluksi. (Kotter 1997; Laitinen 2016, 151-152.)

### 3. TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN

#### 3.1 Transformationaalinen johtaminen ja muutoksen hallinta

Burke (2011) määrittelee transformationaalisen johtamisen syvälliseen muutokseen tähtäävänä johtamismallina. Riippuen teoreetikosta, transformationaalisuudesta käytetään esimerkiksi termejä muutosjohtaminen tai karismaattinen johtajuus. (Kanste 2005, 43.) Transformationaalinen johtajuus on sanana haasteellinen määritellä yksinkertaisesti ja sille ei olekaan muodostunut pysyvää suomalaista vastinetta kirjallisuuteen. Tämän vuoksi sana jätetään usein suomentamatta ja siitä käytetään englanninkielistä versiota. Vakkala (2012) on väitöskirjassaan samoilla linjoilla, että organisaatiomuutosilmauksen on korvannut transformaation käsite, joilla tarkoitetaan organisaatiotasolla tapahtuvaa syvällistä, toiminnot vaiheittain ja täydellisesti muuttavaa muutosta.

Burns erotti käsitteinä transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden toisistaan vuonna 1979. Transaktionaalisessa johtajuudessa on keskeistä ihmisten välisten asioiden ja niiden suhteiden hoitaminen. Transaktionaalisessa johtajuusmallissa on selkeä johtaja-alainen -asetelma: ”Jos teette kuten sanon, saatte palkkion”. Toimintamalli sisältää mahdollisuuden muutokseen, mutta ei sellaista, joka vie mennessään ja on pysyvä. Transformationaalinen johtaminen on monimutkaisempaa ja haasteellisempaa. Johtajuudessa on keskeistä johtajuuden vaikutukset johdettaviin ja johtaja ottaa huomioon alaiensa tarpeita ja toiveita. Pysyvän muutoksen aikaansaamiseen tarvitaan Burnsien mukaan transformationaalisia johtamiselementtejä, koska muutos on syvällä organisaation rakenteissa ja kulttuurissa. Transformationaalinen johtajuus on moderni johtajuusteoria, joka vastaa hyvin jatkuvassa muutoksessa olevien organisaatiokulttuurien tarpeisiin. Burke kuvaa transformationaalista johtamista revolutionaarisen muutoksen johtamisena. Menestyksekkään transformationaalisen muutoksen hallinta vaatii erilaisia työkaluja ja tekniikoita kuin evolutionaarinen muutos tai jatkuva kehittäminen. Transformationaalinen johtaminen edellyttää koko henkilöstön täydellisen huomion ja teoria on kiinnostunut johtajan toiminnasta organisaatiossa suhteessa johdettaviin työntekijöihin. (Burke 2011, 23, 216; Nielsen ym. 2008, 16; Nissinen 2006, 127-128; Tienari & Meriläinen 2009, 154–155.)

Transformationaalisisessa johtamistyyllissä johtajat ovat omaksuneet demokraattisen johtamistavan. Työntekijöiden hyvinvointi on yksi suurimmista transformationaalisen johtamisen tuloksista, joka tukee organisaatioiden tavoitetta saavuttaa parempaa suoriutumiskykyä. Vastavuoroisesti transaktionaalinen johtaja käyttää johtamisessa palkkioita ja rangaistuksia hyödyntäen asemansa tuomaa valtaa.

Burnsin mukaan (1979) transformationaalinen johtaja toimii esikuvana alaisilleen näyttäen omalla tekemisellään esimerkkiä muille. Hän on karismaattinen, visionaari, joka inspiroi muita ja voimaannuttaa henkilöstöä selkeästi kertoen, mitkä ovat organisaation tavoitteet sekä henkilöstön yksilölliset uratavoitteet. Henkilöstöä osallistava ja aktiivinen johtaminen perustuu myös tunneälykkyyteen sekä mielenhallintaan. Tässä johtamistavassa korostuu tilanneherkkyys, avoimuus ja vuorovaikutuksellisuus, ilman syyllistävästä suhtautumista. Transformationaaliset johtajat pyrkivät voimaannuttamaan työtovereita luottamuksellisuudella ja antamalla energiaa, jotta he tuntevat itsensä vahvemmiksi ja kyvykkäämmiksi saavuttaa työssä asetettuja tavoitteita. Johtaja hallitsee tunneälyllisesti itsensä, ollen tietoinen itsestään, omaksumalla itsensä johtamisen taidot, ollen sosiaalisesti avoin sekä tavoittelemalla vuorovaikutuksellista johtamistapaa. Johtaja luo positiivista ilmapiiriä ympärilleen ja toimii tehokkaasti konfliktitilanteissa. Keinoina he käyttävät kuuntelemista, vuorovaikutusta ja empatiaa seuraajiaan kohtaan. Tavoitteena on henkilöstön hyvinvointi, stressin vähentäminen sekä lisääntyvä vuorovaikutus ja tiimityö. Transformationaalisen tavan omaksunut johtaja käyttäytyy innostavasti ja haluaa oppia uutta sekä motivoi muita samanlaiseen toimintatapaan. Toiminta perustuu luottamukseen läpi kehittyvän vuorovaikutusprosessin. Vuorovaikutuksellisen johtamisen sanotaan parantavan henkilöstön suorituskykyä sekä psyykkistä hyvinvointia, lisäävän työtyytyväisyyttä ja lisäksi toimintatapa tehostaa rekrytointia. Tutkimuksien mukaan terveydenhoitosektorilla on hyviä tuloksia transformationaalisesta johtamisesta ja sen sanotaan vaikuttavan palvelun laatuun, innovaatioihin ja potilasturvallisuuteen. Potilaskuolleisuus, lääkevirheet ja infektiot ovat vähentyneet. (Cope & Murray 2017, 63-65; Cox 2004, 66; Fischer 2017, 54-55, 59; Nielsen ym., 2008, 16.)

Transformationalisen johtajuuden soveltaminen tähtää työyhteisön syvälliseen muutokseen, jossa esimiehet ja alaiset nostavat yhdessä toisiaan korkeammalle suoritusasteelle saavuttaakseen päämäärät. Esimies toimii merkityksien luoja, joka toiminnallaan ja viestinnällään muokkaa asioille annettavia merkityksiä. Tämän vuoksi esimiehellä on tärkeää olla vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kykyä vaikuttaa muihin ihmisiin luomalla heille puhuttelevia ja innostavia mielikuvia, toiveita ja tavoitteita. Keskeistä transformationalisen johtajuuden omaksumisessa on avoimen ja kriittiseen keskusteluun kykenevän työyhteisön luominen, joka on kaiken edellytyksenä. Työn päämäärät, sisältö, tarkoituksenmukaisuus ja toiminnan suunta saavat olla näin avoimen kriittisen arvioinnin kohteina. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti uusien työntekijöiden kanssa, sillä opastaminen ja mentorina toimiminen ovat olennainen osa transformationaalista johtamistyyliä. Arvomaailma ja organisaatiokulttuuri opitaan muilta. (Cope & Murray 2017, 63-64; Fischer 2017, 54-55; Nissinen 2006, 135.)

Osallistaminen on transformationaalisen johtamistavan peruselementtejä kommunikaation ja viestinnän sekä demokraattisen johtamistyylin lisäksi. Henkilöstön osallistuminen organisaation kehittämiseen on kiinnostanut tutkijoita yli 50 vuoden ajan. (Mattila 2017, 11). Kykyrin mukaan (2008, 148) henkilöstön osallistaminen ja osallistuminen työyhteisön toimintoihin kokonaisvaltaisesti on hyvin kannattavaa. Toimintatapa motivoi henkilöstöä luoden innovatiivisen ja luovan ympäristön, jossa kaikkien ääni on tärkeä. Kuitenkin julkisten, suurten instituutioiden monimuotoisuus ja raskaat mekanismit voivat olla haasteena tai jopa esteenä uudistuksille. Monesti jo tunne vaikuttamisen mahdollisuudesta luo sallivamman ilmapiirin, jossa työyhteisö voi hyvin. Gromov & Brandt (2011) toteavat myös, että työntekijöille on annettava mahdollisuus olla mukana muutoksessa ja on kaikkien edun mukaista osallistaa työntekijöitä mukaan muutosprosessiin. Heidän ajatuksena on hallita muutosvastarintaa transformationaalisia keinoja käyttäen.

Kirjallisuudessa erotetaan henkilöstön osallistuminen sekä osallistaminen. Osallistuminen nähdään virallisena toimintana, jossa työntekijä on velvoitettu työtehtävien määrättyyn suorittamiseen. Esimerkkinä virallisesta osallistumisesta ovat työtehtävät ja vuorovaikutustilanteissa kehityskeskustelut. Osallistumisen velvollisuus lähtee lainsäädännöstä ja siitä maksetaan palkkaa. Osallistuminen voi olla myös epävirallista, johon kuuluu käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut. (Kykyri 2008, 148-149.) Osallistaminen määritellään eri tavalla. Kykyriä (2008) mukailen osallistaminen on prosessi, jossa henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. ”*Osallistamista käytetään motivointikeinona*”, kirjoittaa Taru Salo (2009) pro gradu -tutkielmassaan, jossa hän on tutkinut henkilöstön osallistamista ja yhteistoimintaa kaupan alalla. Osallistamisen merkitys nousi Pusenius (2015) pro gradu -tutkielmassa myös oleelliseksi tekijäksi sairaanhoitajien muutoksen kokemuksessa ja muutosten myönteisyydessä. Portogese (2011) tutkimusryhmineen toteaa, että hoitajat suhtautuivat positiivisesti muutokseen, jos saivat vaikuttaa siihen itse. (Butler & Glover 2007; Kykyri 2007; Portogese ym. 2011; Pusenius 2015; Salo 2009.)

Kirjallisuus lähestyy osallistamista tai osallistumista, riippuen lähtökohdista, joko normien näkökulmasta tai psyykkisenä ilmiönä. Osallistamista käsitteenä pidetään yritysjohton pehmeämpänä johtamistapana. Osallistamisella tähdätään henkilöstön sitouttamiseen viestinnän, johtamisen ja motivoinnin keinoin. Tiimin yhteishenki, tavoitteen ja muutoksen hahmottaminen oikein ja samalla tavalla sekä sitoutuminen muutokseen ovat keskeisessä roolissa muutoksen onnistumiseen. (Bennett 2003; Butler & Glover 2007, 525-530; Kykyri 2008, 149; Talja 2017).



Hyödyt, mitä henkilöstöä osallistamalla on saavutettu, ovat kiistattomat. Henkilöstön tyytyväisyys, motivaatio ja sitoutuminen kasvavat prosessin myötä, kun on voitu vaikuttaa asioihin jo suunnitteluvaiheessa. (Bennett 2003; Kykyri 2008, 149-150). Vaikutusmahdollisuuden tunne omaa työtään kohtaan on erittäin tärkeä henkisellä tasolla ja päätökset sekä niistä aiheutuvat vaikutukset hyväksytään paremmin. Yhdessä pohtiminen ja asioiden tarkastelu eri näkökulmista heti suunnitteluvaiheen alussa vähentää virheiden määrää, lisää kaikkien osapuolten tietoa sekä rikastuttaa työyhteisöä uusilla ideoilla ja näkemyksillä. Näin voidaan mahdollistaa parhaat ratkaisut ja varmistaa hyvä laatu. Työntekijät, jotka on otettu mukaan tärkeiden asioiden suunnitteluun ja heidän mielipiteitä ja kehitysehdotuksia aidosti kuunnellaan, ovat sitoutuneempia myös toteuttamaan päätöksiä ja muuttamaan toimintaansa. Lojaliteetti ja uskollisuus kasvavat työnantajaa kohtaan. Stenvall & Virtanen (2007, 14) puhuvat henkilöstön sosiaalistamisesta. He tarkoittavat tällöin sitä, että kun henkilöstö saa olla mukana muutoksen suunnittelussa, kokevat he yhteen kuuluvuuden tunnetta ja tämä lisää sitoutumista. Honkanen (2006) käsittelee osallistavan suunnittelun ja johtajuuden etuja ja haittoja. Etuina mainittakoon, että sitoutuminen suunnitelmiin ja tavoitteisiin kasvaa sekä toimintojen käyttöönotto nopeutuu. On huomattu, että suunnitteluvaiheessa opitaan uutta ja näin ollen säästetään koulutuskustannuksissa. Haittapuolena on ajan käyttö, koska yhteinen suunnittelu luonnollisesti vie aikaa ja resursseja hetkelisesti. Uusissa tilanteissa voi myös syntyä ristiriitoja, kun luodaan uutta ja etsitään parhaita käytänteitä. Osallistamisen tematiikassa nousee kirjallisuudesta esiin myös työmotivaatio, tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus sekä inhimilliset tarpeet. Bahamon ym. (2016) kiteyttävät artikkelissaan osallistavan johtamistyylin viisi tärkeää asiaa, jotka ovat toiminnan selkeä tavoite, muutosagenttien käyttö, kerrottu etu sekä odotetut tulokset, selkeät roolit, johdon tuki ja organisaation avoin asenne muutosta kohtaan. (Bahamon ym. 2006; Hewitt-Taylor 2013; Honkanen 2006; Ryan & Pointon 2007, 491-493; Stenvall & Virtanen 2007; Ulrich 1999, 185-187.)

Gromov & Brandt (2011) ovat tutkineet Suomessa transformationaalisen johtamisen soveltuvuutta organisaatiomuutoksessa. Heidän laaja teoreettinen kirjallisuuskatsaus sekä haastattelututkimus osoittavat, että transformationaalinen johtajuus on hyödynnettävissä organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen empiria nostaa esiin erityisesti suomalaisessa transformationaalisisessa johtajuudessa erityisen tärkeinä elementteinä osallistamisen ja esimerkillä johtamisen. Kehitysalueina nähtiin palkitseminen ja visioiminen.

Kuitenkin kriittistä keskustelua sairaalaympäristössä tapahtuvia muutoksia kohtaan löytyy. Muutoksia pidetään hyvin haasteellisina johtamisen näkökulmasta katsottuna ammattiryhmien vahvojen dynaamisten jännitteiden vuoksi. Monesti hallinnollisen johdon, käytännön tason lääkäreiden ja hoitohenkilöstön tulkinnat muutostarpeista poikkeavat toisistaan. Sairaalaorganisaatioita on kuvattu hierarkkiseksi organisaatioiksi, joissa on nähtävissä professioiden välistä kilpailua. Muutostilanteissa ja henkilöstön osallistamisen näkökulmasta tämä luo haasteita ja organisaation sisäisiä jännitteitä. Hoitotyön näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstön osallistaminen voi jäädä merkityksettömäksi, jos lääkäreitä ei saada sitoutumaan yhtä lailla osana muutoksen toteuttamista. Lääkäreillä on monesti autonomia hoitopäätöksissä ja resurssien allokoinnissa. Näin ollen puheet muutoksesta voivat kariutua organisaation rakenteeseen ja hierarkiaan, ja hoitohenkilöstön yritykset muuttaa toimintatapoja menettävät merkityksensä. (Turpeinen 2011, 45-46.)

Transformationalinen johtaminen linkittyy myös niin sanottuihin pehmeisiin henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoihin, pitäen sisällään osallistamisen, kannustamisen, osaamisen kehittämisen ja tiedon integroinnin sekä ihmisläheisen lähiesimiestyön. Kuten transaktionaalisia johtamistoimia, myös niin sanottuja kovia henkilöstövoimavarojen johtamistoimia tarvitaan. Kuitenkin käytännön johtamisen toivotaan muuttuvan jatkossa enemmän pehmeämpään suuntaan myös henkilöstön johtamisessa ja tulevan enenevässä määrin taloudellisen eli kovan näkökulman rinnalle. Perinteiset ajattelu- ja johtamismallit ovat tiukassa julkisorganisaatioissa, eikä niitä Vakkalan (2012) mukaan ole tarkoituksenmukaista syrjäyttääkään kokonaan. Johtamisparadigman muuttaminen kaikilla toiminnan tasoilla on suotavaa ja tavoiteltavaa. Ihmisläheinen johtamisorientaatio mahdollistaa osallisuuden lisäämistä ja tavoitteellista toimintatapaa. Se lisää avointa ilmapiiriä työyhteisöissä, joka takaa paremman työssäjaksamisen ja vahvemman sitoutumisen. Näin on mahdollista saavuttaa myös näkyviä ja mitattavia tuloksia viivan alle. (Vakkala 2012, 71-72, 209-210.)

### **3.2 Muutosagentti ja transformationaalisen johtamisen toteuttaminen**

Kirjallisuudesta nousee esiin transformationaalisen johtamisen ja organisaatiomuutoksen tematiikassa muutosagenttien käyttö (mm. Bahamon ym. 2006; Hewitt-Taylor 2013; Mitchell 2013). Muutosagentilla ei tässä tapauksessa tarkoiteta esimiestä vaan työyhteisön jäsentä, joka omalla käyttäytymisellään pystyy vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin ja käyttäytymiseen sekä ohjaamaan uudenvai-

seen ajattelutapaan. Tärkeää on, että tiedostetaan oman esimerkin voima ja vaikutus parempaan, asiakaslähtöisempään, innostavampaan ja tehokkaampaan työhön. Johtajuus on ennemminkin joukko käyttäytymiskeinoja kuin muodollinen positio. Toiminta perustuu rehellisyyteen, ammatillisuuteen, luottamukseen, tehokkuuteen sekä tieto-taidon ylläpitämiseen. (Byers 2017, 452-453; Cope & Murray 2017, 62; Honkanen 2006, 372, 375; Kykyri 2008, 150; Stenvall & Virtanen 2007, 75.)

Tässä kontekstissa muutosagentit eivät siis välttämättä ole esimiehiä. Heidän rooli jää enemmän työyhteisössä toivotun käyttäytymismallin jakamiseen sekä organisaatiokulttuurin juurruttamiseen, ilman esimiesaseman tuomaa valtaa. Työyhteisössä on ihmisiä, joiden mielipiteitä arvostetaan ja esimerkkiä halutaan seurata. Heillä on persoonallisuus ja sisäinen voima, jotka vaikuttavat positiivisella tavalla muihin työyhteisön jäseniin. Kirjallisuudessa puhutaan myös sisäisistä konsulteista tai mielipidevaikuttajista. Kautta aikojen on tunnustettu karismaattisten henkilöiden vaikutus niin positiivisessa mielessä kuin arveluttavampien kansanliikkeiden muodostuksen taustalla. Työyhteisön muutoksen avainhenkilöiksi eli muutosagenteiksi valittavien muutosmyönteisyys ja yhteistyökyky on tärkeä varmistaa. Halukkuus toimia vastuullisessa tehtävässä on oltava myötämielinen, jotta mahdollista muutosvastarintaa jaksetaan kohdata. Muutosagenttien käyttäminen on alhaalta ylöspäin johtamisen konkreettinen keino saada henkilöstö kiinnostumaan ja osallistumaan aidosti muutokseen ja työn kehittämiseen. Muutosagentti on esimerkin näyttäjä, innostuksen luoja eli henkilö jonka toimintamallia mielellään seurataan. Hän pystyy kommunikoimaan strategisesti teoin ja sanoin koko tiimille, muille muutosagenteille sekä johdon suuntaan. Oman roolin ymmärtäminen ja kertominen muille on tärkeää. (Andersen & Røvik 2015; Bahamon ym. 2006; Byers 2017; Mitchell 2013; Hewitt-Taylor 2013, 38-39.)

Muutosagenttina toimiminen voi olla hyvin luontaista, mutta roolissa pärjäämistä tukee ymmärrys motivaatioteorioista ja kuinka muutos vaikuttaa ihmisiin eritavoin. Herzberg on luonut motivaatioteorian, jossa hän kuvaa erittäin ymmärrettävällä tavalla ihmisen sisäisiä ja ulkoisia motivaatio- ja hygienia-tekijöitä. Hygienia-tekijöiksi hän kutsuu työstä saatua palkkaa, sisäistä turvallisuuden tunnetta, työolosuhteita, suhdetta esimieheen, organisaation johtamista ja hallintoa sekä henkilöstön välisiä suhteita. Motivaatiotekijöinä Herzberg mainitsee onnistumisen tunteen saavutuksissa, tunnustuksen, vastuun, työnluonteen sekä henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen. Motivaatio- ja hygienia-tekijöillä nähdään selkeä yhteys koettuun työtyytyväisyyteen tai työtyytymättömyyteen. Muutosagentin taito hyödyntää toiminnassaan henkilöstön luontaisia motivaatiotekijöitä parantaa vuorovaikutusta sekä suorituskkyä ja sitä kautta työtyytyväisyys paranee. Tavoite voidaan saavuttaa kehu-

malla, jatkuvalla palautteen annolla sekä tehokkaalla kommunikaatiolla. Jatkuva henkilöstön ja muutosaluenteille suunnattu koulutus on tärkeää ja takaa muutoksen tehokkuuden. Hoitajat voivat omalla esimerkillään ja perustelutaidoillaan kannustaa muutosaluenteita työtovereita mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Pusenius 2015). Honkasen (2006) mukaan organisaation muutosaluentei voi tehdä menestyksekkästä muutos- ja kehittämistyötä esimerkiksi lisäämällä vuorovaikutusta, antamalla rakentavaa palautetta ja kehittämällä omaa osaamista. Aito innostuneisuus tarttuu muihin ja saa ihmiset osallistumaan sekä vahvistaa sitoutumista. (Bennett 2003, 22; Honkanen 2006; Mitchell 2013; Pusenius 2015.)

Muutosalenteista puhuttaessa törmää kirjallisuudessa ominaisuuksiin tai luonteenpiirteisiin, mitkä edesauttavat tehtävässä pärjäämisessä (Bahamon ym. 2006; Balestracci 2004; Uosukainen 1997). Historiallisesti johtamisen on ajateltu olevan synnynnäisten ominaisuuksien varassa, johon karismaattisuuskin lukeutuu. Piirreteorian mukaan johtajiksi synnyttään ja johtajalla on tietynlaisia ominaisuuksia, jotta tehtävässä menestyy. Kuitenkin nykytutkimuksen mukaan johtamistaitoja voi oppia ja ajattelutapa tuokin positiivisia vaikutuksia erityisesti terveydenhoidon johtamiseen ja hoitajien työhön. Fischer (2017) kirjoittaa hoitajien transformationaalisten johtamistaitojen kehittämisen tärkeydestä, jossa nimenomaan keskitytään itsensä johtamiseen ja omaan käyttäytymiseen ja sen kautta vaikuttaa muihin. Laajemmassa mittakaavassa puhutaan vuorovaikutuksellisesta johtamisesta, joka korostaa tiimityötaitoja ja kommunikaation merkitystä. Näiden taitojen on nähty vaikuttavan erittäin hyvällä tavalla myös potilaiden saamaan hoitoon. Asenteella, sekä miten työyhteisön sisäiset diskursit rakentuvat, on suuri merkitys työyhteisön ilmapiirin muodostumiselle. Ei puhuta esimerkiksi ”minun potilaista”, vaan ”meidän potilaista”, joka lisää yhteenkuuluvuuden ja yhdessä tekemisen tunnetta. (Fisher 2017, 54-55.) Terveydenhoitosektorilla kulttuurin tulisi muuttua siten, että tunnustetaan reilusti virheet ja pyydetään anteeksi, hyväksytään haavoittuvaisuus sekä siedetään erilaisuutta, jaetaan tietoa ja opastetaan muita. Tällainen ajattelu on ollut kunnioitettujen, vahvojen ammattiryhmien ja Suomessa vallinneen paternalistisen hoitokulttuurin tavan vastaista. Valta on ollut sillä, kenellä on eniten tietoa ja statusta.

Muutosalentein tehtäviksi mainitaan kirjallisuudessa muun muassa ongelman etsijä ja ratkaisija, fasilitaattori, objektiivinen tarkkailija, resurssien järjestäjä, uusien ideoiden kehittäjä, mahdollistaja, kannattaja, kouluttaja, integraattori, opastaja ja ”cousaaja” (mm. Bennett 2003, 22). Muutosalenteilla tulee olla laaja-alainen käsitys laadusta ja mitä se tarkoittaa omassa organisaatiossa, kuten tuote, prosessi ja kulttuuri. Balestracci (2004) kuvaa laatua pyramidina, jossa asenteet, organisaatiokulttuuri, tiedon ja palautteen anto, päätöksenteko ja prosessi itsessään vaikuttavat muutoksen ja muutosalentein

toimintaan. Jotta vaativassa tehtävässä on kyky toimia, tulee valitulla henkilöllä olla hyvä kokonaisuuksien hallinnan taito sekä tarvittavaa joustavuutta ja kykyä muuttua ja omaksua uutta. Käytännön toimintakykyinä jäämäkkyys, organisatoriset kyvyt ja asioiden jäsentämiskyky auttavat. Demingin syvällinen psykologia korostaa ihmissuhdetaitoja, hyvää itsetuntemusta, kykyä kuunnella ja kommunikoida, stressin sietokykyä sekä motivoinnin tärkeyttä. Samoilla linjoilla Demingin kanssa on Balestracci (2004), kun hän kirjoittaa muutosagentin haastavasta roolista puun ja kuoren välissä. Muutosagentti kohtaa väistämättä roolissaan muutosvastarintaa. Tarvitaan siis hyvää itsetuntemusta, tunteiden hallintaa, empatiakykyä, ihmissuhdetaitoja ja itsensä motivointia, jotta muutosvastarinnasta selviää ja pääsee tavoitteisiin. Muutosagentin hyväksyty ja oikeanlainen rooli työyhteisössä on tärkeä, koska hän on aktiivinen osa henkilöstön opastamista ja johtamista muutoksen tiellä. (Balestracci 2004; Pusenius 2015; Uosukainen, 1997.)

### 3.3 Yhteenveto teoriasta

Yhteiskunnalliset muutokset ja tarpeet säästää rahaa, mutta palvella asiakkaita paremmin ja turvallisemmin, ovat lähtökohtana suurillekin muutoksille sairaaloiden toimintavoissa. Resurssien uudelleen muokkaaminen tulevaisuudessa potilasmäärän kasvun ja hoitohenkilökunnan riittävyyden tasapainossa on todellinen haaste. Yksityiseltä sektorilta ja prosessituotannosta on otettu hyvin tuloksin mallia, mutta sellaisenaan harva johtamisen tai hallinnantapa on sovellettaessa julkiselle terveydenhoitosektorille. Terminologiana eri teorioissa pyörivät kuitenkin samat käsitteet kuten laadun parantaminen, asiakaslähtöisyys, prosessimainen toiminta ja johtamisen eri paradigmat.

Terveystuollossa on kaksitahoinen suhtautuminen laatuun. Tämä dualistisuus näkyy ristiriitaisuutena, koska laatuun liittyy historiallisesti vahva tuotantokeskeisyys ja sovittujen toimintatapojen noudattaminen eli regulatiivisuus, joka on luonnollisesti tänäkin päivänä erittäin tärkeää potilasturvallisuuden ja hoidon luotettavuuden sekä tasalaatuisuuden takaamiseksi. Nämä koviksi luonnehditut tavoitteet laadulle juontavat juurensa taylorismiin eli tieteelliseen liikkeenjohdon toimintaperiaatteisiin sekä Fayolin klassiseen hallintoteoriaan. Molemmista teorioissa johtaminen on käskyttävää ja luonteeltaan autoritaarista, joka on ongelmallista tämän päivän pehmeämpien arvojen kanssa. Laadunhallinnan leviäminen terveydenhuollossa leviää hitaasti kirjallisuuden mukaan juuri autoritaarisen ja heikon johtamisen sekä henkilöstön osallistumattomuuden vuoksi (Mäki 2004, 117). Normatiivisempi suhtautuminen eli työntekijöiden osallistuminen sekä päätöksentekoon että laadun määrittelyyn ovat keskeistä ihmisten johtamisen kannalta sekä muutosta johdettaessa. Työntekijöiden ja nykyään myös

asiakkaiden mukaan ottaminen sekä avoin vuorovaikutus ovat elinehto kehitystyön ja muutosten onnistumisen kannalta. (Mäki 2004, 97, 118.)

Terveysthuollon piirissä tehdyt tutkimukset ovat tuoneet esiin johtajuutta sosiaalisen prosessin näkökulmasta, korostaen vuorovaikutusta ja toimintatapoja, joilla henkilöstö saadaan aidosti osaksi muutosta ja sen toteuttamista. Valta on hyvin usein, erityisesti terveydenhoitosektorilla, epäsuoraa ja vallankäyttäjänä ovat vaikutusvaltaiset henkilöt, joiden esimerkkiä ja osaamista halutaan seurata. Tiedolla on myös roolinsa vallan tematiikassa. Vahvojen professioiden hallitsemassa sairaalamaailmassa vallan käyttöön ja hierarkiaan liittyy paljon kirjoittamattomia sääntöjä. Uudet johtamismallit tiedostetaan ja tunnustetaan, mutta on varmasti pitkä tie ennen kuin niitä osataan ja uskalletaan hyödyntää terveydenhoitosektorilla laajemmin. Hoitohenkilöstön omakin asenne ottaa vahvempi rooli toimintojen kehittämisessä tarvitsee vielä kannustusta. Laitinen kirjoittaa transformationalisesta johtamisesta, että siinä johtaja toimii roolimallina, motivoi ja luo ryhmähenkeä, haastaa vallitsevia oletuksia sekä mentoroi ja valmentaa johdettaviaan ratkomaan ongelmia ja haasteita. (Laitinen 2016, 154-158.) Fischer (2017) on tutkinut transformationaalista johtajuutta terveydenhoitosektorilla ja hän näkee erityisesti hoitajien johtajuusominaisuuksien kehittämisen hyödyllisenä. Myös esimiehen toiminta tulee olla innostavaa, motivoivaa ja inspiroivaa, mutta erityisesti siten, että koko työyhteisön toiminta on tiimityöhenkistä, jossa jaetaan valtaa ja kommunikaatio sekä yhteistyö johtavat parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja saatuun hoitoon. Esimiesten johtamistaidoista on puhuttu jo pitkään ja terveydenhoitosektorin johtamiskoulutukseen on kiinnitetty huomiota. Yhtenä haasteena nähdään organisaatioiden iso koko ja yhden esimiehen suuri alaisten määrä. Transformationaalinen johtamismalli kuvaa miten myös hoitaja voi positiivisesti vaikuttaa kollegoihin, potilaisiin ja organisaatiokulttuuriin lisäten potilaiden turvallisuutta ja hoidon tuloksia (Cope & Murray 2017; Fischer 2017, 55). Valta ja johtajuus ovat moniulotteinen ilmiö, joka on nähtävissä niin yksiköiden sisäisessä vallan käytössä henkilöstön kesken, hoitaja-potilas -suhteessa sekä koko organisaatiota koskevana laajempänä johtamisen ilmapiirinä.

Tänä päivänä transformationaalista johtamista pidetään vuorovaikutuksellisen johtamisen kultaisena standardina (Cope & Murray 2017, 63). Organisaatiomuutosta ja muutoksen johtamista on tutkittu erittäin paljon ja suurissa julkisissa instituutioissa on kirjallisuuden mukaan perusteltua käyttää selkeää prosessin hallintamallia (vrt. esimerkiksi Kotterin malli). Transaktionaalisia toimia ei voida regulatiivisesti rakennetussa demokraattisessa yhteiskunnassa välttää, mutta johtamistapaan ja keinoihin pystytään vaikuttamaan. Kirjallisuudesta nousevat esiin seuraavat teemat, joiden ympärille

organisaatiomuutoksen yhtenäinen sanoma rakentuu. Organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytyksenä ovat valitun muutosteorian käyttö ja suunnitelmallinen toiminta. Johtamistyylinä demokraattinen ja henkilöstöä osallistava tapa ovat nykypäivää, jossa kommunikoinnin ja viestinnän merkitys sekä läpinäkyvyys ovat ensisijaisia. Muutoksen läpiviejiä ei ole välttämättä johtaja, vaan muutosagentti voi olla työyhteisön jäsen, jonka esimerkkiä mielellään noudatetaan. Muutos onnistuu ja juurtuu käytännön toimiksi paremmin ja tehokkaammin, kun organisaatiokulttuuria muutetaan henkilöstön syvän ymmärryksen ja osallistumisen kautta eikä väkisin ylhäältä alaspäin käskyttämällä.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimusmenetelmän valinta on tutkimuksen alussa perustavaa laatua oleva kysymys, johon tutkijan kannattaa huolellisesti perehtyä. Tarkkailemme ihmisiä ja kysymme asioita, kun haluamme tietää, miksi he toimivat määrättyllä tavalla. Tutkimuskielellä puhutaan menetelmistä, jolloin tarkkailu muuttuu havainnoinniksi ja kyseleminen haastatteluksi. Menetelmän valintaa ohjaa päätös minkälaista tietoa etsitään, keneltä ja mistä. Yhteiskuntatieteissä suosituimpia menetelmiä eli metodeja ovat haastattelut, kyselyt ja havainnointi. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja ja on tärkeää miettiä, onko se luonteeltaan kartoittava, kuvaako se tapahtumia vai yrittääkö se selittää jotain sosiaalista ilmiötä. Tarkoitus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. (Hirsjärvi ym. 2007, 178-179.)

Pro gradu -tutkielmani metodologia on tapaustutkimus, jossa tutkitaan rajattua kohdetta eli Lapin keskussairaalan muutosagentteja ja heidän toimintaansa sekä kokemuksia toimia yhtenäisten käytäntöjen -työryhmässä. Yhtenäisten käytäntöjen -mallin työpajoissa työstetään tavoitteellisesti asiakaslähtöisiä, potilasturvallisia, tasalaatuisia ja kustannustehokkaita tapoja toimia eli yhtenäistetään yksiköiden toimintatapoja. Kaikkiin sairaalan yksiköihin on nimetty muutosagentti, joka esimiehen tuella työstää ja jalkauttaa käytäntöön työryhmässä sovittuja toimintatapoja. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimuskeino, jossa pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisesti hankkimalla monipuolisesti tietoa eri tavoin ja antamalla sille mielekäs tulkinta. Tapaustutkimusta voidaan kuvailla myös niin sanotuksi ”jalat-maassa” -tutkimukseksi, koska se perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Laadullinen tapaustutkimus sallii yleistyksen, mutta niihin suhtaudutaan hieman varauksellisesti ja siihen ei varsinaisesti pyritä. Tämä mahdollistaa kuitenkin pienemmän tutkittavan ryhmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2008, 16-19; Tuomi & Sarajärvi 2004, 87.)

Arkielämässä ihmiset asettavat kysymyksiä ja tekevät johtopäätöksiä asioista sen hetkisen tiedon ja parhaan ymmärryksen valossa. Mielenpitoisiin ja valintoihin vaikuttaa kulloinkin valittu näkökulma. Asioita voi käsitellä ja tulkita joko kvantitatiivisesti eli määrällisesti tai kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Kvantitatiivisesti asioita tutkiessa saamme vastauksia kysymyksiin: kuinka paljon tai mihin ai-



kaan? Olemme kuitenkin kiinnostuneita myös asioista, joita ei voi mitata määrällisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on todellisen elämän kokonaisvaltainen kuvaaminen sekä löytää tai paljastaa subjektiivisia tosiasioita johonkin aikaan tai paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi ym. 2007, 156-157.)

Kvalitatiivinen tutkimus on laaja joukko mitä moninaisempia tutkimuksia. Hirsjärvi ym. (2007, 158) siteeraavat alun perin Teschin (1992) laatimaa luetteloa eri kvalitatiivisista tutkimuksen lajeista, joita on 43 kpl. Metodologisessa kirjallisuudessa kuvataan erilaisia suuntauksia, joita kvalitatiiviset tutkijat ovat omaksuneet, kuten naturalistinen ja kokemuksellinen tai metodologisen ajattelun koulukuntia, joista mainittakoon fenomenologia ja etnometodologia. Tutkimuksia voidaan kuvata myös tutkimuksellisen lähestymistavan kautta, esimerkkeinä mainittakoon grounded-teoria ja diskurssianalyysi. Usein termejä käytetään hieman harhaanjohtavasti ja niitä käytetään vain aineiston tai metodin tyyppinä, kuten osallistava havainnointi ja kenttätutkimus. Monesti haasteen tekee vaikeus erottaa termit, jotka viittaavat epistemologisiin lähtökohtiin tai vastavuoroisesti metodiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 158-159.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella on tyypillisiä piirteitä, joita Hirsjärvi ym. (2007, 160) ovat keränneet luetteloon seitsemän kappaletta:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisessa, todellisessa tilanteessa.
2. Ihmistä suositaan tiedon instrumenttina. Apuna voidaan käyttää lomakkeita tai testejä, kuitenkin tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihin ja keskusteluun kuin mittausvälineisiin.
3. Käytetään induktiivista analyysia eli tutkijan tavoitteena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tästä syystä lähtökohtana ei ole hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
4. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavan ääni pääsee kuuluiin. Näistä metodeista mainittakoon teemahaastattelu ja diskurssianalyysi.
5. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tutkimuksen toteutus etenee joustavasti ja tarpeen mukaan.
7. Aineistoa ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkinnat tehdään sen mukaisesti.

## 4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimus muodostuu ja alkaa elämään erilaisten aineistojen, käsitteiden ja empirian välisestä vuoropuhelusta. Tutkimusprosessin keskeisiä vaiheita ovat tutkimuskysymysten asettelu, tutkimusasettelman jäsentäminen, tutkimuskontekstin määrittely, aineiston keruu, aineiston luokittelu ja analyysi. Työvaiheisiin kuuluvat myös tutkimuksessa käytettävien teoreettisten näkökulmien tai käsitteiden määrittely, haastattelukysymysten laatiminen, aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan pohdinta, analyysitavan valinta, tulosten tulkinta sekä tutkimuksen raportointi. (Eriksson & Koistinen 2005, 1–2, 19; Ruusuvuori 2010, 10-12.)

Aineiston hankinnassa olen käyttänyt haastattelua. (Liite 1. Haastattelukysymykset.) Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Lapin keskussairaalan vuodeosastojen ja poliklinikoiden muutosagentit. Yhtenäisten käytäntöjen työpajoissa käy noin 15 muutosagenttia ja heistä kuusi ilmoittautui haastatteluun. Haastattelun idea on yksinkertainen. Kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii määrättyllä tavalla, on perusteltua kysyä sitä häneltä itseltä. Haastattelussa on mahdollista esittää kysymykset uudestaan ja sen etuna on joustavuus. Kysymykset voidaan esittää myös tilanteeseen sopivassa järjestyksessä. Etuna haastattelussa on myös se, että haastateltavat henkilöt on mahdollista valita etukäteen. Tutkimushaastattelu tähtää systemaattiseen tiedon hankintaan. Haastattelumuotojen ero perustuu kyselyn ja tutkimuksen strukturoinnin asteeseen. Valitsemani tapa on teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa on ennalta laaditut kysymykset, jotka on mietitty tutkimustehtävän mukaisesti, mutta kysymysten järjestys voi vaihdella haastattelussa tilannehuomioiden. Haastattelumuotona teemahaastattelu soveltuu aiheisiin, joissa halutaan selvittää arvoituksia, ihanteita ja saada perusteluita asioille. Haastateltavia yhdistää aiheen tiimoilta sama kokemusmaailma. Vastauksista pyritään löytämään merkityksiä, joiden pohjalta pystytään tekemään johtopäätöksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47; Metsämuuronen 2008, 37-38, 41; Tuomi ym. 2004, 74-77.)

Haastattelut olen tehnyt joulukuussa 2017 ja tammikuussa 2018. Yksittäiset haastattelut kestivät kokonaisuudessaan noin tunnin ajan. Aluksi kerroin haastateltaville mistä pro gradu -tutkimuksessa on kysymys. Allekirjoitimme myös yhdessä haastateltavan suostumuslomakkeen, jossa kirjallisesti on kerrottu, kuinka käsittelen aineistoa. Nauhoitin haastattelut ja tuhosin äänitetyn materiaalin heti litte-

roinnin jälkeen. Empiirisessä tutkimuksessa on eettisesti tärkeää, ettei haastateltavia tunnisteta aineistosta. Anonymiteettia lisää esimerkiksi haastatteluaineiston muokkaaminen sitten, etteivät ilmaisut ole tunnistettavissa vaikka murteen perusteella. Tämä on oleellinen ero teoreettiseen tutkimukseen, jossa analyysin argumentointi voi nojata yksittäiseen väitteeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 21.)

Sisällönanalyysi on kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen asioiden perusanalyysimenetelmä. Analyysitapaa on perusteltua käyttää silloin, kun tutkimus tuottaa runsaasti aineistoa kuten haastattelussa. Laadullisessa tutkimusperinteessä tapa on yleinen. Sisällönanalyysi toimii yksittäisenä metodina, mutta sitä voidaan myös soveltaa osana väljää teoreettista viitekehystä. Oleellista tutkimustavan valinnassa on ennakkoon tehty vahva päätös, mikä kerätyssä aineistossa kiinnostaa ja pidättäytyä päätöksessä. Monesti aineistosta löytyy mielenkiintoisia asioita, joita ei ole etukäteen tullut ajatelleeksi. Analyysiä voi ohjata teoriasidonnaisuus ja tällöin on tärkeää pysyttäytyä tarkkaan rajatussa näkökulmassa eli hakea vastauksia tutkimuskysymyksiin. Olen käyttänyt aineiston analysoinnin etenemisen apuna aikaisempia aihetta sivuavia tutkimuksia ja kirjallisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 114; Tuomi & Sarajärvi 2004, 93-94, 98.)

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää hyvin erilaisissa tutkimuksissa niin kvalitatiivisissa kuin kvantitatiivisissakin. Sisällönanalyysin perinteet sijoittuvat jopa 1800-luvulle, mutta sen käyttö sosiaaliteissa yleistyi 1950-luvulla (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003). Analyysin kohteena voivat olla ilmeet, eleet tai jopa maalaukset. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa kohdetta tarkastellaan ulottuvuuksien eli muuttujien avulla, joille annetaan tiettyjä arvoja. Kvalitatiivista sisällönanalyysimenetelmää on arvosteltu sen monimuotoisuuden vuoksi ja menetelmälle on jopa ehdotettu muita nimityksiä kuten tekstianalyysi tai tekstinkoodaus. Kvalitatiivisen sisällönanalyysin tarkasteluyksikkö voi vaihdella sanasta tai yksittäisestä symbolista lauseeseen tai teemaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole välttämätöntä asettaa hypoteesia. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 114-115; Hirsjärvi ym. 2007, 154.)

Sisällönanalyysiä käytetään monesti teemahaastattelun keinoin kerätyn materiaalin analysointiin ja aineisto on yleensä melko runsas. Tärkeää analyysivaiheessa on erotella samankaltaisuudet ja erot. Strukturoidulla analyysirungolla testataan teoriaa tai käsitejärjestelmää. Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko deduktiivisesti tai induktiivisesti. Deduktiivinen analyysi sisältää käsitteet ja analyysin tuloksena on aineistosta nouseva sisältö ja rakenteet. Terveystieteiden tutkimuksissa tällainen analyysitapa on eniten käytetty laadullisissa tutkimuksissa. (Elo & Kyngäs 2008; Hirsjärvi & Hurme 1988, 108; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003.)

Kyngäs ym. (2011) ovat tutkineet sisällönanalyysiä suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen aineisto oli kerätty *Hoitotiede*-lehdistä vuosilta 1989–2009. Tutkimukseen valittiin kaikki artikkelit (N = 156), joissa aineiston analyysimenetelmänä oli mainittu sisällönanalyysi tai sisällön erittely. Sisällönanalyysiä oli yleisimmin käytetty (61 %) laadullisissa tutkimuksissa. Yli puolessa (65 %) tutkimuksien tarkoituksena oli kuvailla tutkittavaa ilmiötä. Haastattelu oli yleisin (39 %) aineistonkeruumenetelmä ja otantamenetelmää ei yleensä mainittu tutkimuksissa. Analyysin toteutus jäi monissa tutkimuksissa pintapuoliseksi tai sitä ei kuvattu lainkaan 39 %:ssa artikkeleista. Deduktiivisen sisällönanalyysin käyttö oli induktiivista vähemmän käytetty analyysitapa. Suoria lainauksia käytettiin niukasti. Artikkeleissa oli tulokset esitetty analyysin mukaisesti 64 %:ssa tapauksista. Tutkimuksien luotettavuutta arvioitiin 64 %:ssa ja analyysin luotettavuutta 51 %:ssa artikkeleista.

Valitsin aineiston analyysimenetelmäksi teorialähtöisen sisällönanalyysin, jossa käsitteistö on valmiina. Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Ensimmäinen vaihe on muodostaa aineistosta analyysirunko, joka voi olla väljä tai strukturoitu. Strukturoidulla analyysirungolla testataan teoriaa tai käsitejärjestelmää. Olen valinnut deduktiivisen tavan, jossa aineistosta muodostetaan analyysirunko ja etsitään näitä vastaavia merkityksiä aineistosta. Deduktiivinen analyysi sisältää käsitteet ja analyysin tuloksena on aineistosta nouseva sisältö ja rakenteet. (Elo & Kyngäs 2008; Kyngäs ym. 2011.)

Haastattelujen pituus vaihteli 40–55 minuuttiin ja yhteensä haastatteluaineistoa kertyi vajaa viisi tuntia ja litteroitua tekstiä 57 sivua. Tutkimukseni rajautuu määrättyihin teemoihin ja olen kiinnostunut tapahtumien kulusta ja kokemuksista, jolloin riittää vähemmän tarkka litteroinnin taso eli en koodannut esimerkiksi taukoja tai äänenpainoja. Huomioin kuitenkin omat haastattelijan puheenvuoroni litteroituun tekstiin, koska monelta osin haastattelu eteni keskustelutyylillä ja näin pystyin jälkikäteen päättelemään, kuinka kysymyksen muotoilu vaikutti saatuun vastaukseen. (Ruusuvuori 2010, 13-14, 424-425.)

Luin litteroidut tekstit useaan otteeseen ja samalla kirjoitin mind-map -tyyppisesti mieleen tulevia sanoja ja asioita paperille. Sanoja ja ilmaisuja tutkiessani pohdin, kuinka alkaisin koodaamaan tekstiä ja luontevoimalta tavalta tuntui koodata sanoja, lauseita tai virkkeitä muuttaen tekstin väriä. Esimerkiksi prosessiin ja toimintaan liittyvät aiheet väritin harmaalla, johtaminen ja osallistaminen -teeman mukaiset ilmaukset maalasin punaisella värillä, viestintä ja vuorovaikutus -teeman vaaleansinisellä värillä ja muutosagenttia koskevat asiat muutin vihreäksi. Näin pystyin hahmottamaan tekstistä helposti käsiteltävät aiheet. Aineiston koodaamisen jälkeen aloin luokittelemaan tekstiä. Siirsin systemaattisesti värikoodattuja ilmauksia excel-lehdyköille ja rakensin niistä ensin alakategorioita. Kun alakategoriat alkoivat muodostua, yhdistin niitä laajempiin kokonaisuuksiin yläkategorioihin, jonka jälkeen pystyin muodostamaan käsitteitä aineistosta. Olen myös laskenut ilmaisujen määriä ja pyrkinyt huomioimaan, että ilmaukset ovat tasaisesti eri haastatteluista poimittuja ja ettei kenenkään yksittäinen mielipide pääse liian voimakkaasti vaikuttamaan tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Aineiston luokittelun jälkeen mietin, mitkä asiat ovat relevantteja tutkimuskysymyksiäni silmällä pitäen. Muokkasin aineiston järjestystä loogisesti teorian ohjaamana. Käsittelin ensin prosessin hallintaan liittyviä asioita, sitten johtamiseen ja osallistamiseen liittyviä aiheita sekä vuorovaikutusta ja viestintää sivuavia ilmauksia. Näiden kautta sain vastauksia päätutkimuskysymykseeni eli kuinka transformationaalinen johtaminen ilmenee yhtenäisten käytäntöjen -mallissa. Muutosagenttia itseään koskevat ilmaukset olivat kiinnostavia toista tutkimuskysymystäni silmällä pitäen eli miten muutosagentit kokevat oman roolinsa organisaatiomuutoksessa transformationaalisen johtamisen toteuttajina.

### **4.3 Tutkimuksen reliabelius ja validius**

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan eri tavoin. Reliabelius mittaa tulosten toistettavuutta ja validius taas, onko tutkittu, mitä on ollut tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Lincoln & Guban (1985) mukaan tutkimustulosten sovellettavuus eli reliabelius tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimustulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin. Omassa tutkielmassani kuvaan Lapin keskussairaalan yhtenäisten käytäntöjen -mallin toimintaa ja siinä tapahtuvaa johtamistapaa muutosagenttien kokemana sekä heidän omaa arviota omista ominaisuuksista ja kompetenssista. Tutkijana en pyri tutkimustulosten yleistettävyyteen. Haastateltavien määrä, kuusi kappaletta, on 40 % vuodeosastojen ja poliklinikoiden muutosagenttien kokonaismäärästä, jotka on tähän mennessä kutsuttu yhtenäisten

käytäntöjen -mallin työpajoihin. Haastateltavien homogeenisyys luo mielestäni tulosten luotettavuuteen oman painoarvonsa, koska kaikki haastateltavat edustavat samaa ammattiryhmää eli ovat sairaanhoitajia. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole saturaation saavuttaminen, mutta näen haastateltavien määrällä olevan jonkinlainen painoarvo, kun tarkastellaan tulosten luotettavuutta. Pidän kuitenkin mahdollisena, että haastateltaviksi ovat ilmoittautuneet toimintaan positiivisesti ja ennakkoluulottomasti asennoituneet ihmiset. Kehotan lukijaa arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, sovellettavuutta ja tulosten merkitystä käytännössä seuraamalla ennemminkin tutkimusprosessin kulua ja siinä tehtyjä valintoja.

Validiteetin toivon saavuttavani löytämällä asettamiini tutkimuskysymyksiin vastaukset ja onnistumalla muodostamaan merkityksellisiä johtopäätöksiä. Tutkijana tulee analysoida sisällönanalyysillä tehtyjen tutkimusten haastetta, joka on monesti tulosten keskeneräisyys. Tutkimustulokset on saatettu kuvata analyysillä hyvin tarkasti, mutta kuitenkin ei ole kyetty tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä, vaan aineisto on järjestetty ikään kuin tuloksina. Sisällönanalyysin jälkeen, analyysin avulla tulee luoda teoreettinen pohdinta eli tulkinta. (Grönfors 1982, 161; Tuomi & Sarajärvi 2004, 103; Ruusu-vuori 2010.)

Sisällönanalyysin heikkoudeksi voi muodostua tutkijan subjektiivisuus tutkittavaa aihetta kohtaan (Polit & Hungler 1995). Itse koen tutkijana asiakontekstin tuttuuden vahvistavana tekijänä. Miten hyvin tutkija on perillä tutkimuskohteesta, toisin sanoen, puhuuko hän tutkittavien kanssa samaa kieltä, vaikuttaa tutkittavien kokemusten tavoittamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itsekin tutkimuksen keskeinen tutkimusväline, koska tieto rakentuu tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksellisessa prosessissa sekä tutkittava että tutkija tuovat mukaan henkilöhistoriansa, elämäkertansa, sukupuolensa, sosiaalisen asemansa ja kansalaisuutensa (Denzin ym. 2000).

Tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa tutkijan tarkka ja avoin kirjaaminen tutkimuksen eri vaiheista ja niistä valinnoista, joihin on tutkimuksen edetessä päätynt. Tutkimuksen edetessä voi kuvata esimerkiksi haastattelutilannetta, mutta itse koen saavuttavani luotettavuutta tuomalla aineiston analyysin vaiheet ja aineiston luokittelun läpinäkyvästi esiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 227-228.)

## 5. TULOKSET

Analysoidessani haastatteluaineistoa etsin vastauksia tutkimuskysymykseeni eli kuinka transformationaalinen johtaminen ilmenee yhtenäisten käytäntöjen -mallin toiminnassa. Organisaatiomuutoksen kontekstissa prosessin hallintamalli ilmenee tärkeänä osana muutoksen johtamisen viitekehystä. Haastattelun kaksi ensimmäistä teemaa eli kysymykset johtamisesta ja osallistamisesta sekä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä johdattivat ymmärryksen transformationaalisen johtamisen ilmiöstä Lapin keskussairaalan yhtenäisten käytäntöjen -mallin toiminnassa. Haastattelun kolmas teema keskittyi muutosagenttiin yksilönä ja heidän ominaisuuksiinsa. Tutkiessani empiiristä aineistoa tältä osin, sain vastauksia toiseen tutkimuskysymykseeni eli miten muutosagentit kokevat oman roolinsa organisaatiomuutoksessa transformationaalisen johtamisen toteuttajana.

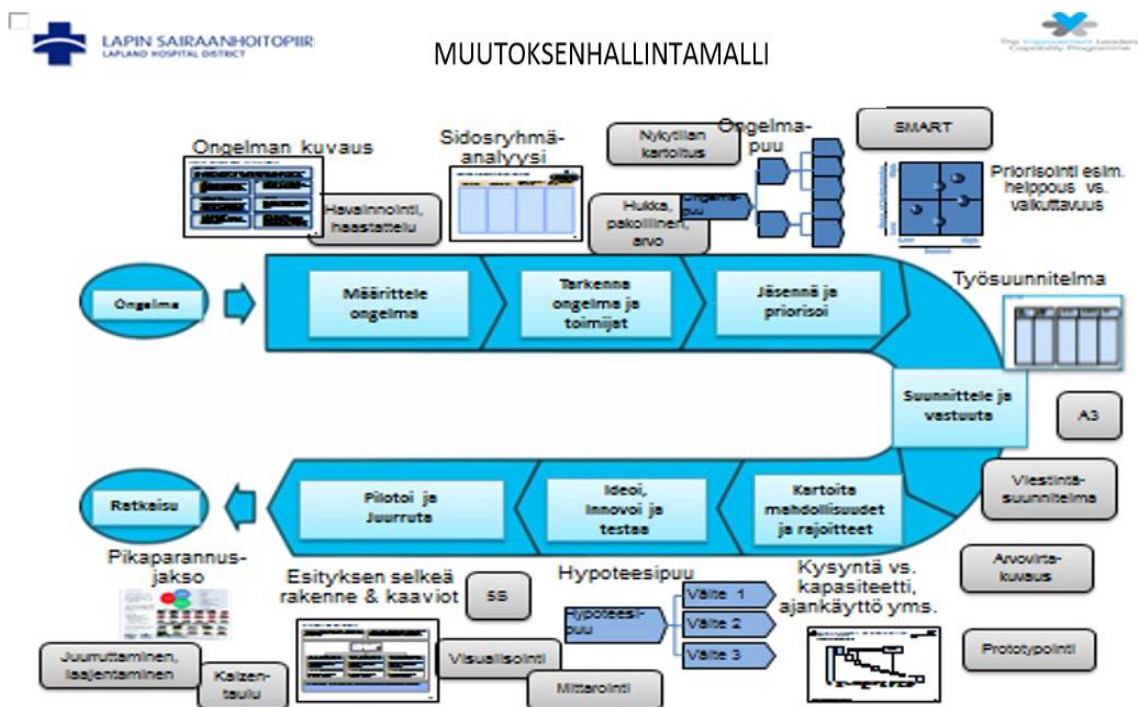
### 5.1 Organisaatiomuutos ja prosessinhallinta

Muutosprosessin johtamisen periaatteissa tavoitteellisuus ja kriittinen liiketoimi eli ongelmaan perustuva lähestymistapa ovat ensisijaisia toimintoja. Tavoitteena voi olla esimerkiksi kannattavuuden parantaminen tai virheiden määrään vaikuttava asia. Kun ongelma on määritetty, valitaan kriittiset prosessit ja analysoidaan valintoja ja tuloksia. Analysoinnilla voidaan kartoittaa muutosprosessin läpiviennin valmiuksia sekä tehdä arviointia vaikuttavuudesta ja toteutettavuudesta. Jotta muutosprosessi jalkautuu jokapäiväiseen elämään, valitaan prosessin kehitysryhmän jäsenet ja valitaan johtajat eli ”prosessin omistajat”. Blåfield nimeää tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi prosessin hallinnassa vastuullisen henkilön nimeämisen. Vastuuhenkilö valvoo prosessin toimintaa, selvittää kuinka muutokset ja toiminnot ajavat asiakkaiden tarpeita ja asetettuja tavoitteita. Tarkoituksena ei ole, että yksi ihminen tekee kaiken, vaan hän ratkoo ongelmia. Prosessin niin sanotun omistajan motivaation täytyy olla hyvä, jotta hän pystyy toimimaan tässä vastuullisessa tehtävässä. (Blåfield 1996, 38-45.)

*”...meidän projektityöntekijä on äärettömän hyvä johtaja. Hän antaa hyvät selkeät sapluunat...” H3*

Lapin keskussairaalassa Lean Management hukka haavi -toiminnan rinnalle on kehitetty yhtenäisten käytäntöjen -malli, jonka työpajoissa työstetään asiakaslähtöisiä, potilasturvallisia, tasalaatuisia ja

kustannustehokkaita tapoja toimia. Kaikkiin sairaalan yksiköihin on nimetty muutosagentti, joka yhdessä oman työyksikön henkilöstön kanssa työstää ja jalkauttaa yhdessä työryhmässä sovittuja toimintatapoja. Muutosagentit kutsutaan työpajaan tarpeen mukaisesti eli silloin, kun työpajassa työsteetään ja yhtenäistetään kyseisen muutosagentin oman yksikön käytänteitä ja toimintatapoja. Muutosagentti toimii työryhmän ja yksikön äänenä. Hän huolehtii yhdessä esimiehensä kanssa, että yksikön näkemykset ja innovaatiot työstettävistä käytännöistä tulevat esille sekä huolehtii yhdessä sovittujen käytänteiden jalkauttamisesta yksikköön ja tarvittaville asiantuntijoille. Työpajaan työstettäväksi viedään organisaation eri tahoilta tulleita yhtenäistämisen tarpeita. Tarpeen käytänteen yhtenäistämiseksi voi esittää jokainen organisaation työntekijä. Johto päättää, mitkä esille tulleet asiat viedään työpajaan. Työpajaan viedään myös hukka haavi -koulutuksen kehittämissuunnitelmissa työstetyt käytännöt. Muutosagenttien toiminnan tukena on seitsenvaiheinen muutoksenhallintamalli (Kuvio 3). (Lapin keskussairaalan intranetti 2017.)



Kuvio 3. Lapin sairaanhoitopiirin muutoksenhallintamalli



Muutoksenhallintamalli mukaillee aiemmin esittämäni Kotterin organisaatiomuutoksen johtamisen kahdeksanvaiheista prosessimallia (Kuvio 2). Siinä prosessi etenee muutostarpeen toteamisesta, vision ja strategian määrittämisen kautta henkilöstön voimaantumiseen ja sitä kautta näkyvyyden lisääntymiseen ja organisaatiokulttuurin vakiintumiseen. (Burke 2011, 3.) Haastateltavat pitivät prosessimaista toimintatapaa merkityksellisenä. Viittauksia prosessimaisuuteen nousi esiin monessa asiayhteydessä, vaikkakin omassa toiminnassa yksikkötasolla muutoksenhallintamallia ei käytetty tietoisesti oman muutoksen johtamisen tukena. Toisaalta prosessimaisuus tuntui myös iskostuneen henkilöstölle vakiintuneena toimintatapana ja sitä ei juurikaan kritisoitu. Kuitenkin selvät raamit ja rakenteet loivat hyvät edellytykset hallita muutosta ja prosessimaisuutta sekä selkeitä ohjeita kaivat- tiinkin.

*”...vaan ne jo itessään määrittää miten joku prosessi menee...” H2*

*” On selkeä runko, jatketaan siitä aina seuraavalla kerralla.” H4*

*” Meil on oltava aika selkeät linjat asioiden suhteen ja niihin on puututtava sen takia aikasin” H2*

Prosessin hallinnan nostin aineistoa analysoidessani tärkeäksi omaksi teemaksi, koska siihen liittyviä ilmaisuja oli niin paljon ja ne ilmensivät olemassa olevaa muutoksen johtamisen viitekehystä. Haastateltavat eivät kuitenkaan systemaattisesti käyttäneet muutoksenhallintamallia oman työnsä tukena, vaikka elementtejä, esimerkiksi visuaalisuuden käyttämistä pilotointi- ja juurruttamisvaiheessa osastolla hyödynnettiin.

ILMAISU	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	KÄSITE
...potilasturvallisuutta. Helpompi mennä muille osastoille sitten töihin, jos vaihellaan osastoja.	TAVOITTEET		
No kyllä se semmosissa asioissa mitkä on kaikille samat, kuitenkin potilailla on keskimäärin samat tarpeet.			
Työryhmässä meillä on tavoite jotakin tiettyä kohti aina.	SUUNNITELMALLI SUUS	TARPEET	
...pitäisi olla niin huomioituna työvuorosunnittelussa, kyllähän ne tulee ajoissa ne tapaamiset ja muut mutta, sit jos niihin tulee muutoksia, niihin ei kerkee enää.	KEHITTÄMINEN		PROSESSIN HALLINTA
Tuntuu, että on ollut monta muutosta yhtä aikaa menossa. Myllerrystä, ehkä kaikkiin ei osaa valmistautua tai osattu varautua etukäteen.		TULEVAISUUS	
...sitähän seurattiin tuota oli semmonen kaavake, onko se toteutunut vai ei ja sitten jos ei ole toteutunut niin pantiin perustelut.	SEURANTA		
En tiedä käytetäänkö ollenkaan, en ole ottanut enää se jälkeen selvää.			
...ei oo kerinnyt istumaan koneen äärelle tai katsomaan ajankohtaista.	KIIRE		
Kun työn ohessa yrittää niin ei ehi hirveästi perehtymään siihen yhteen juttuun. On niin hektistä.			

Taulukko 1. Esimerkki prosessinhallinnan muodostumisesta

Haastatteluissa käytetyt ilmaukset liittyen konkreettiseen toimintaan jäsenyivät luontevasti seuraavalla tavalla: tavoitteet, suunnitelmallisuus, toiminnan kehittäminen ja seuranta sekä kiire. Osa ilmauksista sopi useamman teeman alle ja erityisesti kiire liittyi useaan ilmaisuun. Prosessin hallinnassa on tärkeä osa suunnitelmallisuudella ja henkilöstön osallistamisessa jo muutoksen alkuvaiheessa. Aineistosta nousi esiin ymmärrys prosessinomaista, hallittua muutoksenjohtamista kohtaan, mutta toisaalta taas vaikutusmahdollisuudet tuoda julki omia ideoita ja kehittämisajatuksia, koettiin vähäisenä.

*” Me ymmärretään, että asia tuodaan jollekin projektinvetäjälle sieltä ylemmästä portaasta ja jalkautetaan meille agenteille ja me taas levitetään sitä täällä eteenpäin.” H6*

*” jos niitä mietitään taas silleen yhdes et mikä voisi olla hyvä, niin se olis paljon kivempikin, varmasti sitoutua siihen kun tää on yhdessä pohittu ja kaikkien näkökulmat on otettu huomioon ja sit se viedään sinne eteenpäin.” H1*

*”... suorittajaporras lähtisikin tekemään tätä listaa, mikä meille nyt annetaan valmiina.” H6*

Muutoksen hallinnassa suunnitelmallisuus on tärkeässä asemassa (Hewitt-Taylor 2013). Suunnitelmallisuus koettiin haasteellisena ja sen tärkeys toiminnan onnistumisen kannalta ymmärrettiin niin

suuremmassa mittakaavassa kuin omassakin työvuorosuunnittelussa, jossa myös oma vastuu korostui vastauksissa. Työryhmän tavoitteellinen toiminta koettiin mielekkäänä ja tehokkaana toimintatapana. Työryhmässä työstettävää muutosta oli mahdollista pohtia jo etukäteen ja kartoittaa oman työyksikön toimintatapoja ja henkilöstön mielipiteitä. Näin ollen työryhmän kokoonnuttua, muutosagentti pystyi tuomaan kattavasti esiin eri näkökulmia ja uuden toimintatavan pohdinta oli monipuolista.

*” Työryhmässä meillä on tavoite jotakin tiettyä kohti aina.” H3*

*”Niin ja niitä etukäteen pyydetään jo miettimään siellä osastolla sitä aihetta etukäteen ja vähän tiedät jo etukäteen.” H1*

*” ...pitäisi olla niin huomioituna työvuorosuunnittelussa, kyllähän ne tulee ajoissa ne tapaamiset ja muut mutta, sit jos niihin tulee muutoksia, niihin ei kerkee enää.” H3*

*” Joissakin asioissa tulee, että onko liian kiireellä, että ehditäänkö miettiä että sopiiko tämä tähän.” H4*

Kiire mainittiin myös omana ilmaisuna ja se liitettiin suunnitelmallisuuden yhteyteen. Sen merkitys liittyi niin toimintojen käyttöönottoon kuin muutosagentin mahdollisuuteen osallistua työryhmätyöskentelyyn.

*” Tuntuu, että on ollut monta muutosta yhtä aikaa menossa. Myllerrystä, ehkä kaikkiin ei osaa valmistautua tai osattu varautua etukäteen.” H4*

*” Tässä talossa kehitetään siellä, täällä, tuolla ja ne kaikki kaadetaan sinne osastolle ja pitäisi kaikki ottaa käyttöön. Eikä katota kuinka monesta paikasta niitä tulee. Tuntuu ettei ehdi.” H1*

Kiire ja suunnittelu eivät haastateltavien mielestä sopineet yhteen ja aihetta pohdittiin paljon. Erityisesti moniulotteisemmat muutokset koettiin suunnitelmallisesti tärkeinä. Joitakin päätöksiä on jouduttu ottamaan uudelleen työstettäväksi, koska suunnitteluvaiheessa ei ole huomioitu esimerkiksi osastojen erilaista arkkitehtuuria tai tietojärjestelmien yhteensopivuutta. Näillä asioilla koettiin olevan yhteys niin potilasturvallisuuteen kuin päivittäisen työn hallintaan ja sujuvuuteen.

*” Hieman haastavaa on ollut se ylipaikka-asia, ohje, koska se on silleen hankala toteuttaa, koska toisaalta ymmärrän sen meidänkin tilanteen ja siinä muutosagenttina teen kuitenkin myös osastolla töitä ja niitä ei vaan voi toteuttaa silleen. Olisi kiva toteuttaa pilkulleen sitä ohjetta, mutta käytännön syyt on sitten loppuseltaan tärkeämmät kuin ohjeen noudattaminen.” H1*

*” Kyllä, niitä on useampi ohjelma siellä. Miten sie merkkaat potilaan ylipaikalle, se vaikuttaa eritavoin monesti eri ohjelmassa. Ja kaikissa pitäisi olla se loogisuus, että se turvallista, oikea potilas, oikealla paikalla ja joissakin se heittää sen vähän toiseen paikkaan.” H5*

Yksinkertaisemmissa aineellisissa muutoksissa muutoksenhallinta ei välttämättä vaadi suurta panostusta suunnitteluvaiheessa ja uudet toimintamallit on helppo jalkauttaa osastoille. Näillä ei nähty myöskään yhteyttä asiakkaiden tyytyväisyyteen, mutta sitä vastoin potilasturvallisuuteen hyvinkin vahvasti. Esimerkiksi lääkehoidon yhtenäistäminen lisää kiertävän henkilöstön toiminnan turvallisuutta. On mahdollista jakaa lääkkeitä väriin kippoihin, joiden värillä on merkitystä, mihin aikaan potilas saa lääkkeensä. Tärkeys korostui työn samalla tavalla tekemiseen ja näin ollen rekrytointiosaston henkilöstön työnsujuvuuteen ja sitä kautta potilasturvallisuuteen.

*” Et alkuun siinä tehtiin nestelistaa ja muuta, mutta ehkä ne viimesimmät on ollut sitten vähän sellasia enemmän laajempia kokonaisuuksia.” H1*

*” jos se ollut pieni asia, eli vaikka lääkekupit pitää olla tietyn väriset tietynä aikana, niin siitä minä vein vain lapun tuonne lääkehuoneeseen.” H1*

Ymmärrys toiminnan tarpeista ja yhteinen visio oli kautta linjan muutosagenteilla selvä. Yleisesti ottaen työryhmän toiminnan tarpeet ja tavoitteet tunnistettiin ja hyväksyttiin hyvin. Laadun parantamisella on paljon positiivisia odotuksia terveydenhuollossa. Hallittavuuden on huomattu parantuvan, kuten myös henkilöstön sitoutumisen. Tulokset ovat parantuneet, kustannukset vähentyneet sekä asiakastytyväisyys lisääntynyt. Hyödyllisyyden tunnetta toki lisää ne osatekijät, jotka liittyvät henkilöstön koettuun merkitysverkoston. (Mäki 2004, 115.) Martin ym. (2014) tutkiessaan laadullisesti, mitä hyötyä yhteisestä visiosta organisaatiossa on, saivat selville, että yhteinen visio auttoi johtajia ja heidän tiimejä inspiroitumisessa ja sitoutumisessa yhteisiin tavoitteisiin. Yhteinen visio on voimakas alulle panija ja systemaattisen käytännön kehittäjä ja se siten organisaatio-kulttuurisesti tukee laatua

ja potilasturvallisuutta. (Martin ym. 2014.) Kuitenkin yksiköiden muun henkilöstön tietoisuus toiminnan tavoitteista on puutteellista.

*” Nyt on vuosi mennyt ja aika paljon sitä joutu jalkauttamaan tähän pöydälle, että mitä tämä tarkoittaa. Mistä tää on alun perin lähtenyt.” H6*

*” Jos mietitään vaikka hoidon tasalaatuisuutta ja halutaan standardoituja hoitoprosesseja, se vaatii yhteiset käytännöt eli voidaan seuraava asia sitten samalla lailla.” H2*

*” Ihan rehellinen kun ollaan, niin joku pitää ihan huuhaana. Että kaiken maailman projekteihin talolla on rahaa ja sitten kun tietää ittekin että tällä henkilöstömäärällä, näin suurta osastoa ja potilasmäärää, niin täältä.” H6*

Välttämättä tavoitteita ei osattu luetella, mutta haastattelun edetessä tavoitteellisuus niin asiakaslähtöisyydessä, tehokkuuden tavoittelussa kuin henkilöstön liikuteltavuudenkin osalta ilmeni muutosagenttien diskursseissa. Yhtenäisten käytäntöjen mallin toiminnan tavoitteissa ilmeni haastattelujen perusteella lähes tasavertaisesti potilaan näkökulman huomioon ottaminen ja henkilöstön liikuteltavuus sekä rekrytointiosaston henkilöstöstä lähtevät tarpeet. Myös tehokkuuden tavoittelu ilmeni selkeästi useammassa ilmauksessa.

*” potilaan näkökulma on tullut siihen ja se on ollut kauhean mukava.” H4*

*” ... rekryn tarpeista, kun ne kiertää työntekijät, että yhtenäistettäis niitä käytäntöjä...” H1*

*” ...kyllä siinä haetaan ihan aika- ja henkilöstösäästöä.” H2*

Toiminnan todettiin useassa kohtaan olevan kovin alussa, mutta sen tarpeellisuus ja jatkokehittäminen kiinnosti muutosagentteja. Kehitystä nähtiin jo tapahtuneen reilun vuoden sisällä ja toiminnan vakiintumista toivottiin.

*”Toivoisin nyt, kun suuria muutoksia on tulossa ja uutta sairaalaa suunnitellaan, se on sellanen uuden alun mahdollisuus kun tehhään uutta, niin muutosagenttitoiminta vakiinutettais ja sen roolia ehkä kasvatettais ja tehtäis suuremmat resurssit sille. Kun se muutoksen määrä ei tule vähenemään ja kun tehdään uusia prosesseja, niin nyt se voidaan istuttaa tavallaan osaksi sitä. Muutosagentit olisi mukana toiminnassa jatkossakin.” H2*

## **5.2 Osallistava johtamistapa organisaatiomuutoksen mahdollistajana**

Käsitteenä johtamistapa nousi esiin aineistosta ja muodostui termeistä: yhdessä sopiminen, yhdessä tekeminen, osallistaminen, vastuu ja realiteetit, suhde esimieheen ja ylhäältä johtaminen. Näistä muodostui luontevasti yläkategoriat osallistaminen ja hierarkkinen johtaminen, joita voi tässä yhteydessä kutsua myös transformationaaliseksi johtamistavaksi ja transaktionaaliseksi johtamistavaksi. Haastateltavat pitivät johtamistapaa ja henkilöstön osallistamista tärkeänä osana onnistunutta muutosprosessia. Johtamista arvioitiin niin talon ylemmällä tasolla, työryhmän sisällä sekä osastolla tapahtuvaksi välttämättömäksi toiminnaksi. Transformationaalisen johtamistavan konkreettinen ilmentymä eli henkilöstön aito osallistaminen kiinnosti ja sitä koettiin olevan erityisesti osastolla ja työryhmässä. Kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä muutetaan, herätti tunteita ja mielipiteitä niin puolesta kuin vastaan. Suhde esimieheen nousi keskiöön.

*”Kaikki johtavat elimet pyrkii kyllä siihen, että yhtenäistetään toimia ja parannetaan, varsinkin rajapintatyöskentelyä.” H2*

*” mistä se tarve nousee, mitä seuraavaksi tehdään, niin se nousee ihan käytännön tasolta.” H3*

*” Yleensä organisaatioon liittyvät ja... No ehkä siihen käytännön työhön tulee sitten käytännön tason tekijöiltä. Laajempaa liittyvät tulee ylhäältä.” H4*

*” Mulle tulee ensimmäisenä mieleen, että nää on jostain JHL:stä lähtösin ja sitten annetaan jollekin projektinvetäjälle, joka haarauttaa sen sitten tänne suorittajatasolle. Joka täällä sitten miettii ja jo osittain päätettyjä juttuja panee sitten toteutukseen.” H6*

Muutosagenttitoimintatavassa itsessään on transformationaalisen johtamistavan elementtejä, kuten henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun, toteuttamiseen sekä ajatukseen yhdessä tekemisestä. Transformationaalisen johtajuuden soveltaminen tähtää työyhteisön syvälliseen muutokseen, jossa esimiehet ja alaiset nostavat yhdessä toisiaan korkeammalle suoritustasolle saavuttaakseen päämäärät. (Byers 2017; Cope & Murray 2017; Fischer 2017.) Haastatteluissa nousi vahvasti esiin osallistamisen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja yhdessä tekeminen koettiin erittäin mielekkäänä ja innostavana toimintana. Kun tehdään aidosti yhdessä, otetaan muutos paremmin vastaan ja sisäistetään.

*”Joo, se tuota työryhmän tavoitteena eihän ole se, että tämä valmentaja / mentori sanelis siellä mitä me tehdään, vaan just se et me ite osastojen tai sen ryhmän jäsenten kanssa etittäis semmonen kompromissi, ratkasu, kehittämisehotus, joka sitten toimii – toivottavasti paremmin, kuin se aikasempi malli. Ajatus on siinä että ei olis mikään ylhäältä ladeltu vastaus jo valmiiksi, vaan että me oikeesti tehtäis sellanen ongelmaperustainen ratkaisu. Meillä on ongelma ja me etitään siihen ratkaisua.” H2*

*” jos niitä mietitään taas silleen yhdes et mikä voisi olla hyvä, niin se olis paljon kivempikin, varmasti sitoutua siihen kun tää on yhdessä pohittu ja kaikkien näkökulmat on otettu huomioon ja sit se viedään sinne eteenpäin.” H1*

*” osallistetaan kaikki siihen ennen kuin tehdään se lopullinen päätös, joka olisi hyvä joka osastolla ja toimisi kaikilla tasoilla samalla tavalla.” H3*

*” Ainahan se on parempi, että voi olla työntekijä ite siellä vaikuttamassa. Se näkkee konkreettisemmin niitä todellisia asioita.” H5*

Useissa puheenvuoroissa osallistamisen tematiikassa haastateltavat nostivat esiin myös asiakkaiden osallistamisen yhtenäisten käytäntöjen -ryhmän työpajoihin. Tämän tyyppinen toiminta ja osallistaminen koettiin erityisen palkitsevaksi ja hyödylliseksi, koska silloin myös asiakkaan näkökulma tuli aidosti esille ja oman työn merkitys konkretisoitui.

*” Meitä oli potilasjäsen ryhmässä, asiakas oli matkassa. Sitten oli sairaala henkilökuntaa eri puolilta. Itte koin sen mukavaksi. Jokainen sano vuorotellen ja jokaisen sanominen huomioitiin ja pantiin ylös. Kun kerättiin kaikkien kirjaamisia ylös ja valittiin niistä*

*muutama tärkein. Minusta kaikki sai äänensä kuuluviin ja oli hirveän keskustelevaa. Siksi varmaan tuntuikin, että olisi vieläkin voinut jatkaa.” H4*

*” Meillä on ollut sellaisia parin tunnin sessioita yliopistolla. Siellä on annettu aiheet ja jaettu ryhmiin ja yhdessä sitten tehty yhteenveto. Sitten voi olla raatikuntaakin paikalla, ollut ihan ulkopuolistakin mukana.” H5*

Keskeistä transformationaalisen johtajuuden omaksumisessa on avoimeen ja kriittiseen keskusteluun kykenevän työyhteisön luominen, joka on kaiken edellytyksenä. Ongelmaksi voi muodostua työyhteisön sokeutuminen päämäärien suhteen ja tästä syystä työn tavoitteet, sisältö ja tarkoituksenmukaisuus tulisi olla avoimen sekä kriittisen keskustelun ja arvioinnin kohteina. (Lämsä & Uusitalo 2003, 149-150.) Johtamisen ja tavoitteiden halutaan kulkevan samaan suuntaan ja muutosten tarkoituksenmukaisuus nousee keskiöön. Myös tavoitteiden seuranta peräänkuulutettiin.

*” Ja sitten, kun siellä käsiteltäis, niin sitten sieltä toisin taas tänne takaisin ja mietittäis miten on sovittu ja mietittäis miten ohjeistetaan ja katotaan miten toimiin eli tavallaan se seuranta siihen sitte.” H4*

*” Toisaalta ymmärtää sen mikä tietty tapa pitää sopia, et sitä on vaikea kun eri paikoissa on eri tavat, ja sitähan seurattiin tuota oli semmonen kaavake, onko se toteutunut vai ei ja sitten jos ei ole toteutunut niin.” H1*

Haastateltavien ilmaisuista oli nähtävissä myös transaktionaalisen johtamisen tunnusmerkkejä. Transaktionaalinen johtaminen on ylhäältä alaspäin tapahtuvaa hierarkista johtamista, mihin liittyy vahvasti prosessimaisuus, tehokkuuden tavoittelu, säännöt ja johtajuusasema. Kotterin mukaan 20 % muutosjohtamisesta on asioiden tai tehtävien johtamista. Transaktionaalinen johtaminen perustuu johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen, tehtäväkeskeisyyteen ja palkkioon. (Byers 2017; Cope & Murray 2017; Fischer 2017; Kotter 1997.)

*” No jossain määrin se on osittain tuntunut vähän semmoselta autoritääriseltäki, että jotkut asiat on vaan sanottu, että ne on päätetty ylemmässä ja toteutetaan, et sitte sun vaan täytyy toteuttaa se.” H1*



*”Osittain tietty ylhäältäkin, koska tietyt sapluunat pitää jostakin tulla että päästään eteenpäin siinä asiassa ja aikataulut ja muut milloin tehdään mitäkin.” H3*

*” Ylhäältä päin johtamista, meille on vaan ne otsikot annettu mitä ruvetaan työstää. Että voisi täältä suorittajaportaalta kysyä ja viedä niitä ylöspäin.” H6*

*” Tavallaan niin, kun korkeammalta taholta tulee tiettyjä juttuja, mitä halutaan alkaa muuttamaan ja sitten tää yt-työpaja tai ketä siihen sitten kuuluu kutsutaan paikalle.” H5*

Esimies nähdään tärkeänä tukijana ja realiteettien antajana monessa yhteydessä niin osaston sisällä, kun suunnitellaan muutoksia, arvioidaan osaston toimintoja ja tarpeita sekä muutosten toteuttamisvaiheessa. Muutoksen johtaminen osastolla ei välttämättä vaadi esimiesroolia, vaan muutosagenttien vastuuttaminen on osallistavan johtamistavan mukaista toimintaa. Kirjallisuudessa puhutaan myös jaetusta vallasta transformationaalisen johtamisen peruskäsitteenä (Gromov & Brandt 2011). Keski-johdon rooli organisaatiomuutosten tukijoina ja vahvistajina on tunnistettu kirjallisuudessa jo kauan. Lähiesimiesten oman henkilöstön tuntemus, kommunikaatiotaidot sekä stabilointikyvyt nousevat keskiöön. (Embertson 2006.)

*” Uskallan sanoa esimiehelle, mitä mieltä olen asioista, hän kyllä kertoo mulle realiteetit, näillä mennään: tätä voidaan, tätä ei.” H2*

*” Yhteistyö hänen kanssa on tärkeä ja tuki” H4*

*”sitte, jos ois vain perustyössä, niin miettis et uskaltaako tai voiko, mut toisaalta tarkoitushan on kyllä tossa et vaik ois ihan perustyössä, niin se on sen muutosagentin vastuulla ja se esimies siinä on apuna. Näin mä oon ainaki ajatellut sen.” H1*

### **5.3 Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys muutoksen hallinnassa**

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu muutoksen hallinnassa, sillä opastaminen ja mentorina toimiminen on olennainen osa transformationaalista johtamistyyliä. Arvomaailma ja organisaatiokulttuuri

opitaan muilta ja ne välittyvät nimenomaan vuorovaikutuksen kautta. Jos julkisia palveluita, esimerkiksi terveydenhoitosektorilla, aiotaan tehostaa, tulee transformatiivisia johtamistaitoja kehittää ja näin osallistaa sekä sitouttaa henkilöstöä. Transformationaalisen johtamistavan oleellisia elementtejä on avoin, salliva ilmapiiri, joka muodostuu ihmisten välisessä kommunikaatiossa. (Cope & Murray 2017, 63-64; Fischer 2017, 54-55.)

Haastattelun yksi laajemmista teemoista, vuorovaikutus ja viestintä, oli erittäin mielenkiintoinen osa-alue tulosten tulkinnan näkökulmasta. Jaottelin ilmaukset aluksi alakategorioihin seuraavalla tavalla: kanava tai keino, vastuu, viestintä, ilmapiiri, kommunikaatio ja palaute. Kommunikaatioon liittyvät aiheet jouduin monessa kohdassa koodaamaan sekä ilmapiiriin että kommunikaatioon niiden monimerkityksellisyyden vuoksi. Jaoin ilmaisut yläkategorioihin: kommunikaatio ja tiedottaminen, joista vedin yhteen käsitteen vuorovaikutus. Haastateltavat puhuivat aiheesta mielellään, mutta melko hajanaisesti ja liittyen eri asiayhteyksiin. Palaute liitettiin useassa kohti kommunikaatioon ja kuinka sen sietäminen on tärkeää ja eteenpäin vievää.

ILMAISU	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	KÄSITE
Meidän väylä on osastotunnit ja osastonhoitaja on keskushenkilö, mitä kautta ne tulee sitten osastotasolla.			
Olen käyttänyt hyödyksi postereita ja visuaalisuutta, jos on isoja asioita.			
Voi toki ääneen sanoa ideoita muutenkin, mutta se on se paikka missä me mietitään, että toimitaanko näin vai näin?	KANAVA / KEINO		
Meillä on aika aktiivinen rooli osastonhoitajalla tässä tiedon välittämisessä.			
Sehän jää sitten jokaiselle muutosagentilla siellä omassa yksikössä eteenpäin vietäväksi.	VASTUU	TIEDOTTAMINEN	
...ehkä voisi vielä enemmän niinku tiedottaa niitä sitten, että ehkä se vois vähän helpottaaki ku ois enemmän perillä tollasista ylemmistä tavoitteita.	VIESTINTÄ		VUOROVAIKUTUS
Nii sekun on se tiedottaminen aina vähän haasteellista, että sama varmaan kun koko talossa kuin osastolla...		KOMMUNIKAATIO	
Ja joka kerta on kiva mennä. Ei oo, että ei ehkä haluttais, vaan mie tykkään käydä.	ILMAPIIRI		
Voi varmaan jännitteitäkin olla. En tiiä tohtiiko kaikki sanoa.			
Aika avoin keskustelu, se on semmonen tasa-arvosta se vuorovaikutus.	KOMMUNIKAATIO		
Toki mielipiteitä on - suuntaa jos toiseen – piän et se vuorovaikutus on tärkein osa koko prosessia.			
Ei se kehitys ole silloin semmosta todellista, jos siinä vaan mielistellään.	PALAUTE		
...alussa oli ristiriitoja... (ryhmässä)			

## Taulukko 2. Esimerkki vuorovaikutuksen muodostumisesta

*” Toki mielipiteitä on - suuntaa jos toiseen – piän et se vuorovaikutus on tärkein osa koko prosessia.” H2*

*” Ihan kivaa ja vapauttavaa ja kuulla muidenkin mielipiteitä ja se, että saa omille ajatuksille ja toimintamallille ja ehdotuksille vastetta.” H6*

*” Jos on kommentteja, niin sitä voi sanoa. Siis kaikin puolin oli mukava tilanne ” H5*

Vuorovaikutus nousi aineiston luokittelussa ehdottomasti yhdeksi käsitteeksi ja aiheeksi, josta haastateltavat halusivat puhua. Oli mielenkiintoista huomata, että ilmapiiriin liittyvä keskustelu käytiin hyvin positiivisessa hengessä eli sana herätti halun kertoa hyviä asioita niin osaston kuin työryhmänkin toiminnan hengestä. Ilmapiiri muodostui erityisesti avoimen, sallivan ja keskustelevan vuorovaikutuksen seurauksena. Kommunikaatio saatettiin nähdä myös kehitysalueena ja vastuullisena tehtävänä muutosagentille.

*” Minusta meillä saahaan hyvin ääni kuuluviin, meillä on hyvin keskusteleva ilmapiiri. Sanotaan kyllä ääneen ja mietitään ääneen.” H4*

*” No työryhmän jäsenenä mulle on kyllä jäänyt ihan hyvä filis siitä työryhmästä.” H2*

*” Se on sellanen ilmapiiri, että jos haluaa jotakin sanoa niin kokee, että mä pystyn.” H3*

Viestintään liittyvät kommentit olivat kautta linjan haasteellisuutta kuvaavia sekä viestinnän vastuukysymystä nostettiin esiin. Viestinnän merkitys tavoitteiden ja toiminnan ymmärtämisen tukena nähtiin merkityksellisenä.

*” ...ehkä voisi vielä enemmän niinku tiedottaa niitä sitten, että ehkä se vois vähän helpottaaki ku ois enemmän perillä tollasista ylemmistä tavoitteita.” H1*

*” Sehän jää sitten jokaiselle muutosagentilla siellä omassa yksikössä eteenpäin vietäväksi.” H3*

*” Meillä on aika aktiivinen rooli osastonhoitajalla tässä tiedon välittämisessä.” H2*

Avoimella ja tehokkaalla viestinnällä esimiehet voivat kertoa henkilöstölle tulevia muutossuunnitelmia. Tämä parantaa henkilöstön myönteistä asennetta ja ilmapiiriä sekä vähentää epävarmuuden tunnetta. On tärkeä perustella muutosten syyt ja kuvailla avoimesti minkälaisesta muutoksesta on kysymys ja jakaa yhteinen visio. Tutkijoiden mukaan yksi suurimmista esteistä muutosprosessin onnistumiselle on tiedon puutteesta johtuva sitoutumisen vähyys. Positiivisten asioiden esiintuominen lisää

positiivisten odotusten lisääntymistä omaa työtä kohtaan sekä lisää sitoutumista. (Mitchell 2013, 35; Portoghese ym. 2012, 582-583; Pusenius 2015.)

*” Sanotaan, että tiedotus ja viestintä on meidän talon suurimmista ongelmista ja kehittämistarpeista.” H2*

*” Se on niin hajanaista.” H2*

*” Ei, ei oo semmosta tiedottamista...” H6*

Viestintäkanavat nähtiin vanhanaikaisina ja tiedottaminen hajanaisena. Mitään yhtenäistä, koko taloa koskevaa viestintäkulttuuria, ei osattu nimetä. Muutosasioita käytin yhteisesti läpi osastotunneilla, mutta haasteena koettiin, etteivät kaikki pysty osallistumaan näihin. Muutosagenteilla oli omia keinoja informoida osastoilla muulle henkilöstölle työpajoissa päätetyistä muutoksista. Jotkut hyödynsivät fläppitaulua kahvihuoneessa, toiset saattoivat lähettää sähköpostia. Kasvotusten keskustelua pidettiin mieluisana keinona, sen ollen kuitenkin hyvin hajanaista henkilöstön suuren määrän ja kolmi-vuorotyön vuoksi. Osastonhoitajan tekemä viikkotiedote koettiin hyvänä. Muutama vuosi sitten vielä ilmestynyttä, talon sisäistä Joiku-lehteä kaivattiin.

*” Meidän väylä on osastotunnit ja osastonhoitaja on keskushenkilö, mitä kautta ne tulee sitten osastotasolla.” H2*

*” Mulla on tuossa seinällä, mitä meillä on suunnittelun alla” H6*

*” Sähköpostilla, sitten viikkotiedotteessa. Osastonhoitaja tekee sellasen viikkotiedote-koosteen.” H3*

Esimieheltä edellytetään niin omien vuorovaikutustaitojen syvällistä tuntemusta, kuin avoimen vuorovaikutteisen ilmapiirin rakentamista (Pietiläinen ym. 2016, 30). Esimies toimii merkityksien luoja, joka toiminnallaan ja viestinnällään muokkaa asioille annettavia mielikuvia. Tämän vuoksi esimiehellä on tärkeää olla vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kykyä vaikuttaa muihin ihmisiin luomalla heille puhuttelevia ja innostavia ajatuksia, toiveita ja tavoitteita. (Cope & Murray 2017.) Esimiehen tuki ja apu viestinnässä koettiin todella merkityksellisenä. On tärkeää, että henkilöstö kokee voivansa luottaa esimieheen ja häntä uskalletaan lähestyä, kun koetaan tarvitsevan tukea.

*”Suhde esimieheen yksikössä yleisellä tasolla on aika hyvä. Esimiestä on helppo lähestyä.” H2*

*” (Tukea) Saan, saan täältä työyhteisöstä, osastonhoitajilta ja AOH:lta” H6*

*” On helppo jutella. Saa kyllä tukea.” H5*

Transformationalinen johtaminen on henkilöstön mukaan ottamisesta muutosten työstämiseen. Muutosagenttien nimeäminen organisaation kaikkiin yksiköihin sekä systemaattinen toiminnan kehittäminen ja käytäntöjen muuttaminen, inhimilliset voimavarat huomioon ottaen, on nykyaikaista johtamista. Kuten Kotterkin (1997) toteaa, muutosjohtamisessa on 80 % ihmisten johtamista, vaikka johdetaan asioita ja tehtäviä. Osallistamisen tematiikassa terveydenhoitosektorilla myös asiakasnäkökulman mukaan ottaminen on tämän päivän toiminta-ajatusten mukaista toimintaa ja tavoiteltava malli. Johtajuudella ja kommunikoinnilla on yhteys muutoksen onnistumiseen ja tämä on hyvin tärkeä ymmärtää, kun edesautetaan muutokseen sitoutumista. Johtajien muutososaamisessa nähdään tutkimuksien mukaan puutteita ja kehitysalueiksi Pusenius nostaa keskiöön pro gradu -tutkielmansa (2015) johtopäätöksissä viestinnän, vuorovaikutuksen, kommunikoinnin ja tunteiden kohtaamistaidot. Vahva suhde alaisiin edesauttaa muutosjohtajana onnistumista. Odotuksilla on suuri rooli muutoksen tuloksissa ja odotukset parhaimmassa tapauksessa lisäävät hoitohenkilöstön sitoutumista muutokseen.

#### **5.4 Muutosagentti transformationaalisen johtamisen keskiössä**

Muutosagentit osallistuvat työpajoihin silloin, kun käsiteltävä asia liittyy heidän työyksikköön liittyviin kokemuksiin tai toimintatapoihin. Muutosagentin tehtävänä on muun muassa tiedon kerääminen omasta yksiköstä ja näiden esiintuonti työpajassa. Tavoitteena työpajatyöskentelyssä on kaikkien työpajassa toimivien kanssa yhteistyössä parhaan käytännön hakeminen, ehdotettujen käytäntöjen ja ideoiden kertominen ja keskustelu omassa yksikössä sekä yksikön näkemysten esiintuonti työpajassa. Työpajan jälkeen muutosagentti toteuttaa sovittujen ja yhdessä päätettyjen käytänteiden juurruttamisen omaan yksikköön. Työpajassa sovitut asiat käydään läpi ensin esimiehen kanssa ja sen jälkeen yhdessä esimiehen kanssa suunnitellen asioiden vienti yksikköön. Muutosagentti suunnittelee aika-

taulun ja huolehtii sidosryhmien informoinnista koko prosessin ajan. Tehtävänä on myös uusien käytänteiden ohjaus, pilotointi, juurruttamisen suunnittelu ja varmistaminen sekä uusien käytänteiden toteutumisen seuranta omassa yksikössä. (Lapin keskussairaalan intranetti 2017.)

Ryhmän jäsenten tulee olla innostuneita ja heille täytyy mahdollistaa ryhmän yhteisiin palavereihin osallistuminen. Jäsenelle on hyvä muodostua tunne tehtävän tärkeydestä ja palkitsevuudesta. Prosessin joka vaiheessa tulee jatkaa analysointia ja kehittää oikeanlaisia, toimialaan ja tilanteeseen sopivia mittareita, jotta kehittämisprosessi ei jää paikoilleen. (Blåfield 1996, 38-45.) Usko omaan tekemiseen täytyy olla vahva.

*” me edistetään muutosta potilaan ja yksikön kannalta parhaimmalla tavalla.” H2*

Muutosagentin persoonalla, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidoilla sekä muutosvalmiudella, johon läheisesti liittyvät muutoksen sisältö, prosessi, olosuhteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet, on kirjallisuuden mukaan erittäin oleellinen merkitys muutoksen onnistumisessa. Auttamalla henkilöstöä oivaltamaan muutoksen edut ja hyödyt, voivat muutosagentit tukea sitoutumista muutosta kohtaan. Integroimalla uusi toimintapa käytäntöön ja osoittamalla hyödyt, jää muutos pysyväksi. (Bahamon 2006; Mitchell 2013; Portogese ym. 2012.)

Muutosagenttia itseään koskevia ilmauksia kertyi haastatteluaineistosta todella runsaasti. Ilmauksia löytyi yli 90 kpl ja niistä muodostin alakategoriat: omat taidot, avoimuus, rohkeus, innostus, aktiivisuus, vuorovaikutustaidot, empatia, positiivisuus ja karisma. Näitä nimitän muutosagentin yksilöllisiksi ominaisuuksiksi. Omat erityistaidot nähtiin auttavana tekijänä suoriutua tehtävästä.

*” Se tapa, miten esittää sitä ja kehonkieli, miten asiaa esittää. On jo sen verran ikää, että on oppinut tuomaan asiat siihen pyöreän pöydän ääreen. Ja kuuntelijoina on hyvin monen ikäistä ihmistä.” H6*

*” Ehkä empaattinen, joka kuuntelee” H5*

*”Joustava, ymmärtävä, kuunteleva, tuoda rohkeasti asioita esille.” H6*

*”Joo, kyllä mä, jos jotain sanottavaa, että jos mulla on jotain sanottavaa niin kyllä silloin kuunnellaan.” H4*

Toimintaympäristömme muuttuu jatkuvasti kompleksisemmaksi. Laatutyö ja muutokset eivät tule koskaan valmiiksi, tarvitaan epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietoa. Oman ja toisten käyttäytymisen ymmärtäminen auttaa pääsemään rakentavaan tiimityöhön. Kirjallisuudesta löytyy runsaasti todisteita, että muutosagenttien avulla suunniteltu muutos otetaan käyttöön ja hyväksytään parhaiten. Rooli on kuitenkin todella haastava ja vaikea. (mm. Balestracci 2004; Uosukainen 1997.) Rohkeutta ja uskallusta tuotiin esiin, jotta pystyy tuomaan työyhteisön käsiteltäväksi vaikeitakin käytännön toimintaan vaikuttavia muutoksia. Henkilöstö toimii mielellään totutulla tavalla ja pysyttelee niin sanotulla mukavuus alueella. Toisten ymmärtäminen ja asiallisen keskusteluilmapiirin luominen korostuvat sekä antavat muutosagentille henkilöstön luottamuksen.

*” On rohkeutta ottaa asioista selvää ja mennä sinne ja tuota, olla vähän erimieltä ja tuoda sinne uusia tuulia. Olla aktiivinen ja seurata, ottaa osaa keskusteluun.” H6*

*”Oon oppinut tuntemaan ja tietämään useammankin työkaverin kehonkieltä.” H6*

*” Varmaan lähtee ihmisestä, ei tarvita mitään työtä siihen. Se on ihminen, joka on omalla persoonallisuudellaan saavuttanut sen kunnioituksen.” H5*

Luonteenpiirteitä, joita haastateltavat pitivät muutosagentille tärkeinä ominaisuuksina, olivat muun muassa avoin, joustava, ymmärtäväinen, innovatiivinen, rohkea, puhelias, helposti lähestyttävä, oppimiskykyinen, sosiaalinen, hyvä kuuntelija ja positiivinen. Useat kokivat synnynnäisten, luontaisten luonteenpiirteiden auttavan muutosagenttina toimimisessa ja tehtävässä selviytymisessä. Ihmissuhdetaidot ja kokemus, niin iän kuin työkokemuksenkin tuoma, mainittiin useasti. Toisaalta taas muutosagentiksi voi haastateltavien mukaan myös oppia ja rooliin kehittyä, kunhan on oikea asenne muutoksia kohtaan ja innostunut kehittämään.

*” Pystyn mielestäni kattoo avoimesti asioita, ilman että mulla on ennakkokäsityksiä, pystyn kuitenkin puolustamaan omaa kantaani.” H2*

*” Mä oon varmaan helposti lähestyttävä.” H5*

*” Puheliaammalta onnistuu ja rohkealta.” H4*

*” Varmaan synnynnäiset ominaisuudet voi helpottaa.” H1*

Muutosagentin asenne nousi voimakkaasti esiin ja löysin aineistosta ilmauksia noin 30 kpl. Päätin erottaa asenteen omaksi yläkategoriaksi. Luokittelin asennetta alakategorioihin: kiinnostus, kehittämishalu ja oppiminen sekä muutosvastarinta. Asenne muodostui innostuksesta, aktiivisuudesta, periksi antamattomuudesta ja muutosmyönteisyydestä, joka luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin sekä viestittää ympäristölle positiivista hyväksyntää. Omalla asenteella on luonnollisesti merkitystä muutosten hyväksymisessä ja niiden työstämisessä. On ollut myös helpompi harjoitella aluksi helpommilla muutosasioilla muutosagentin roolia ja siirtyä sitten vaativampiin tehtäviin.

*” Ite koen positiivisempänä nyt tämän asian. Olin vamaan arempikin. Nyt on selkeämpi tämä tyyli, vaikka oli ennenkin sanottu, mutta nyt osaa paremmin viedä osastolle. Nyt on eri fiilis. Oli helpompikin harjoitella helpommilla asioilla ja sitten mennään vaativampiin asioihin.” H5*

*” Siihen ei kannata ottaa sellasta henkilöä, joka ei halua muutosta.” H2*

*” se vaatii työstöä ja toistoa, kärsivällisyyttä ja esimiehen tukea ja tämmöistä selkeitä linjoja asioissa.” H2*



*” Jos olet positiivinen ihminen, niin kuuntelet häntä paljon mieluummin. Jos on negatiivinen, niin siitä tulee omaa negatiivisuutta jollekin toisella, että sitä ei halua kuunnella.” H5*

Haastatteluissa ilmeni, että muutosagenttien valintaan ei liittynyt erityistä valintaprosessia, vaan osastonhoitaja oli kaikissa tapauksissa kysynyt suoraan tehtävään. Muutosagentin valinta muodostui kiinnostavaksi kokonaisuudeksi ja mahdollisesti yhdeksi kehityskohteeksi. Valinta herätti keskustelua ja suurimmassa osassa tapauksissa valinta koettiin erittäin mieluisana. Valinnalla voisi olla vielä suurempi merkitys muutosagenttien roolin arvotukseen sekä tehtävään sitoutumiseen.

*” No ei siinä määritelty ominaisuuksia.” H1*

*” Osastonhoitaja valitsi minut.” H2*

Valintoja pidettiin luontaisina ja asemaankin liittyvinä. Kuitenkin osa valituista koki, etteivät ole välttämättä parhaita mahdollisia tehtävään, koska eivät työskentele konkreettisesti yhteisten käytäntöjen ryhmässä työstettävien asioiden parissa. Muutosagentit kokivat tehtävän hoitamisen aikaa vievänä ja keskusteluissa ilmeni, että yksikössä olisi hyvä olla toinenkin aktiivinen muutosagentti, jonka kanssa voisi jakaa kokemuksia. Työn epäsäännöllisyyden vuoksi kahden muutosagentin voimin varmistettaisiin yksiköstä osallistuminen mahdollisimman moneen työpajaa. Muutosagentin tulisi olla kenttätyötä tekevä, hoitotyön käytännöissä vahvasti mukana oleva henkilö.

*” Nimenomaan siihen valintaan, siihen että mietittäisi, mikä muutosagenttien tehtävä on, mitä ne vie eteenpäin ja sitten otettaisi muutosagentti sellaisesta paikasta, joka oikeasti tekee sitä työtä.” H3*

*” ...ihminen, joka on syvällä täällä työyhteisössä ja itse myös tekijä. Ei se, että ei ole osaston toiminta tuttu tai se hoitohenkilökunta, joka ei sitten on suorittaja portaassa...silloin ei voi vähempää kiinnostaa...” H6*

*” Muutosagenttien varajäsenten asettaminen toisella lailla, kun mitä se tällä hetkellä on.” H6*

Muutosagentit kohtaavat roolissaan sanojensa mukaan paljon muutosvastarintaa. Pusenius (2015) on tutkinut sairaanhoitajien muutosmyönteisyyttä ja toteaa persoonaan liittyvillä tekijöillä, kuten temperamentilla, luonteella ja asenteella olevan merkittävä vaikutus myönteiseen tai kielteiseen suhtautumiseen työmuutosta kohtaan. Muutosvastarinnan selittäminen vaatii muutosagentilta hyviä ihmishuuhdetaitoja ja itsetuntemusta sekä rohkeutta seistä yhdessä sovittujen asioiden takana. Taidot prosessin hallinnassa ovat ensiarvoisen tärkeitä, jolloin erityisesti henkilöstön ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta korostuu. Muutosvastarinnan kanssa kamppailussa haastateltavat kokivat esimiehen tuen oleellisena.

*” Minun mielestä muutosagentin pitäisi ottaa erikäytänteitä huomioon ja miettiä ensin osaston keskellä, mikä olisi meille toimivin idea. Mitäänhän ei voi viedä sillä tavalla väkisin, vaan pikku hiljaa hivuttamalla. Eli prosessia pikku hiljaa viedä eteenpäin ja kertoa, mitä ollaan miettimässä ja suunnittelemassa. Silloin muutosvastarintaa ei niinkään tulisi.” H3*

*” Muutosvastarintaa on paljon, mutta se on kehittävämpää ja rakentavampaa nykyään, kun ihmiset on alkanut ymmärtää, että se muutos on olemassa oleva jatkuva prosessi. Sitä ei voi kieltää.” H2*

*” Kun ihmiset ymmärtää sen, niin vastarintakin katoaa ja sit aletaan tekemään sen mukaan.” H4*

*” ...organisaatiossa on muutoksia, ehkä kun ne kertyy niihinkin että, jossain määrin haluttaisi pitää entisistä kiinni. Tämä on tämä meidän.” H1*

Muutosagentit kokevat oman roolinsa pääsääntöisesti erittäin mieluisana ja merkityksellisenä. Mitään tilannetta ei ole nähty ylitsepääsemättömänä ja muutosten tarpeet sekä tavoitteet koetaan tärkeinä. Muutosagenttien omat vuorovaikutus ja keskustelutaidot ovat merkitykselliset, joskus haasteellisissa, osaston toimintaan oleellisesti vaikuttavissa muutoksissa. Sinnikkyys ja periksi antamattomuus pe-

rustella tehtyjä päätöksiä korostuvat, mutta kuitenkin jatkuva muiden kuunteleminen ja mielialojenkin aistiminen on oltava läsnä toiminnassa. Muutosagentit kuvaavat yleistä ilmapiiriä todella mukavaksi ja työpajoihin on ihana osallistua ja tuntea, että pääsee oikeasti vaikuttamaan asioihin. Myös osastolla muutosten vastaanottaminen on parantunut ajan kanssa ja ymmärrys muutosten tarpeellisuudesta on syventynyt koko työyhteisössä. Toimintaa halutaan ehdottomasti jatkaa ja muutosagenttien roolia entisestään laajentaa. Myös omaa kehittymistä pohditaan.

*”Sillon tällön luentoja tai muuta esim. muutokseen liittyvästä prosessista, niin tai sitten vaikei koulutusta, niin tulisi jotakin vaikka materiaalia siihen. Se on kuitenkin tietty prosessi, että tulee vastustusta ja miten se etenee se asia. Kun sen ymmärtää, niin silloin siitä ei välitäkään kun tietää että sitä tulee. Ehkä sellasen teorian kautta ja kertaaminen auttaisi, itellekin tulisi tutummaksi.” H4*

Muutosagentin roolin vahvistaminen vaatisi luonnollisesti lisää aikaa ja resursseja, jotta kenttätyötä tekevät muutosagentit voisivat suunnitella ja toteuttaa omassa yksikössä tehtyjä muutoksia paremmin. Kuitenkin riskinä nähdään, että muutosagenttina ei voi toimia tehokkaasti, jos tuntuma perustyöhön katoaa. Vankka kokemus työelämässä antaa muutosagentille uskottavuutta ja luottamusta työtovereilta. Rauhallinen ja hyvin perusteltu toiminta luo hyväksyntää muutoksia kohtaan.

Tuloksissa on selkeästi aistittavissa muutosagenttien erittäin positiivinen asenne tehtävää kohtaan sekä hyvä itsetunto omasta kompetenssista toimia vaativassa tehtävässä. Muutosagentit kokevat olevansa tärkeässä roolissa muutosten suunnittelussa, työstämisessä ja jalkauttamisessa käytäntöön omassa yksikössä. Rooli nähdään kuitenkin vielä tässä vaiheessa hieman vaillinaisena ja kehitysjatoksena he pitävät vielä syvällisempää osallisuutta muutosten suunnitteluun sekä kokonaisvaltaisempaan vastuuseen annetuissa tehtävissä. Myös yhteistyötä muiden muutosagenttien kanssa toivotaan lisää sekä mahdollisesti toisen täysivaltaisen muutosagentin nimeämistä yksikköön, jolloin vertaistuki ja töiden jakaminen mahdollistuisi. Kysyttäessä: ”minkälainen on hyvä muutosagentti”, vastaus kuului: ”Kyllä olen tyytyväinen itteeni! Minä olen!” H6

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Yhteenveto tuloksista

Onnistunut organisaatiomuutos edellyttää järjestelmällistä johtamismallia, huolellista suunnittelu ja henkilöstön osallistamista (Mitchell 2013; Hewitt-Taylor 2013). Osana transformationaalista johtamista on perusteltua käyttää organisaatiomuutoksen johtamisen viitekehyksenä muutoksen hallintamallia. Kotter on tuonut jo 90-luvulla muutoksen hallinnan tueksi kahdeksan vaiheisen prosessin (Kuvio 2), joka ottaa huomioon kaikki muutoksen vaiheet. Kotterin mukaan muutoksiin liittyvä asioiden johtaminen on tärkeää, mutta suurimpana haasteena hän näkee kuitenkin ihmisten johtamisen. Hänen mukaansa muutoksen onnistuminen vaatii 70–80 -prosenttia ihmisten johtamista ja vain 20–30 -prosenttia asioiden johtamista (Kotter 1997). Siksi on nimenomaan keskityttävä muutoksen johtamisessa ihmisten johtamiseen ja etsittävä toiminnasta syvällisempää johtajuus-ulottuvuutta, jota transformationaalinen johtamistapa tarjoaa. Transformationalisella johtamisella tavoitellaan organisaatiossa syvällistä ja pysyvää muutosta, jolla on merkitystä myös organisaatiokulttuurin uudelleen muodostumiseen. (Gromov & Brandt 2011.)

Lapin keskussairaalassa on oma muutoksenhallintamalli (Kuvio 3), jonka tuella hallittua muutosta on mahdollista johtaa menestyksekkäästi. Muutosagentit kokivat hallintamallin linkittyvän omaan työhönsä melko vähän, jos ollenkaan. Johtamisstrategian ja muutoksenhallintatyökalujen entistä suurempi näkyvyys organisaation eri tasoilla ja avoin keskustelu sekä viestinnän tehostaminen toiminnan tavoitteista, voisi johtaa prosessin entistä tehokkaampaan hyödyntämiseen ja muutoksen tarpeen ymmärtämiseen. Kehitysehdotuksina esitettiin muun muassa interaktiivista viestintätyökalua intranettiin, yhtenäisten käytäntöjen työpajojen tavoitteista ja saavutuksista jatkuvaa tiedottamista sekä välitöntä vuorovaikutusta ja viestintää ylemmän johdon kanssa. Portogese ym. (2012) ovat päätyneet tutkimuksessaan samantapaisiin johtopäätöksiin. Tuloksissa on nähtävissä muutosagenttien innostuneisuus ja halukkuus kehittää yhtenäisten käytäntöjen mukaista toimintaa. Muutosagentit kokivat, että henkilöstöä voisi vielä enemmän hyödyntää muutostarpeen kartoittamisessa ja toiminnan suunnitteluvaiheessa. Erityisesti vuorovaikutus ja ilmapiiri tunnistetaan tässä vaiheessa hyvin hedelmälliseksi. Viestintään tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja tiedottamiseen kehittää koko talon laajuinen, avoin systeemi, joka omalta osaltaan tukee osallistavaa kulttuuria.

Bahamon ym. (2006) nostavat artikkelissaan esiin viisi tärkeää teemaa organisaatiomuutoksen onnistumiselle. He listaavat asiat seuraavalla tavalla: sitoutuneiden ja sisäisten muutosagenttien käyttö, selkeä tavoite, etu ja odotetut tulokset, selkeät roolit, johdon tuki sekä avoin asenne muutosta kohtaan. Sitoutuneiden, organisaation sisältä nimettyjen muutosagenttien käyttäminen organisaatiomuutoksessa, on transformationaalista johtamista parhaimmillaan. Oman, sitoutuneen ja innostuneen henkilöstön hyödyntäminen muutosten aikaansaamisessa on kirjallisuuden (mm. Gromov & Brandt 2011) ja tämänkin tutkielman tulosten mukaan hyödyllistä.

Gromov & Brandt (2011) ovat tutkimuksessaan selvittäneet, että transformationaalinen johtaja pyrkii saamaan aikaan sitoutumista ja motivaatiota alaisissaan oman johtamiskäyttäytymisen avulla: haastamalla, visioimalla, osallistamalla, esimerkillä johtamalla sekä palkitsemalla. Myös Syväjärvi ym. (2012) mainitsevat tutkimuksessaan palautteen annon, kannustamisen, positiivisuuden tukemisen sekä palkitseminen. Case-organisaatiossa Lapin keskussairaala on transformationaalisen johtamismallin elementtejä. Muutoksenhallintamalli kuvastaa ongelmaperusteista muutoksen tarpeen selvittämistä sekä prosessimaista, suunnitelmallista toimintaa. Tavoitteet ovat asiakaslähtöisiä, tuoden potilasturvallisuuden ja laadunhallinnan keskiöön. Toimintaperiaatteena Inhimillisesti tehokas -sairaala hankkeessa on luonnollisesti tavoitteena myös tehokkuuden saavuttaminen. Tulevaisuuden haasteena on osaavan henkilöstön riittävyys. Yhtenäisten käytäntöjen -mallin toiminta-ajatuksena onkin luoda koko sairaalaan samat toimintaperiaatteet sekä -käytännöt kaikkiin yksiköihin, jolloin henkilöstön liikuteltavuus on turvallista ja tehokasta. Henkilöstöä siirrelläänkin tätä nykyä niin rekrytointiosaston käytön tarpeen vaihdellessa kuin niin sanotun Huddlaus-toiminnan kautta. Huddlaus tarkoittaa aamuisin henkilöstöresurssien arviointia osastoittain ja tarvittaessa hoitajien siirtymistä toiselle osastolle töihin, jos toisaalla on enemmän potilaita ja tarvetta lisähenkilökunnalle. Erillisestä palkitsemista haastateltavat eivät tehtävässä toimimisessa maininneet olevan.

Muutosagentit kuvasit puheissaan yhtenäisten käytäntöjen -mallin toiminnassa paljon transformationaalisen johtamisen tunnusmerkkejä. Portogese ym. (2012) ovat samoilla linjoilla tutkimuksessaan tämän tutkielman haastateltavien kanssa, että osallistaminen ja yhdessä tekeminen sekä esimiehen asenne ja annettu tuki, koetaan erityisen mielekkäänä ja hyödyllisenä, eritoten työhön ja muutokseen sitoutumisen edistämässä sekä muutosvastarintaa kohdattaessa. Haastattelussa ilmeni muutosagenttien syvä ymmärrys myös transaktionaalisten johtamiskäytäntöjen tarpeellisuudesta. Raamit hy-

väksytään, minkä sisällä voidaan toimia ja vaikuttaa vapaammin. Kuitenkin muutosten suunnittelu- vaiheeseen toivotaan mahdollisuutta osallistua vielä enemmän ja turhaa hierarkiaa sekä johdon ker- roksellisuutta pidetään toimintaa ja kommunikaatiota hidastavina tekijöinä.

Muutosagentit kokivat pärjäävänsä annetussa tehtävässä hyvin. Pohdinta omista vahvuuksista oli avointa ja suhtautumista omaan rooliin haluttiin edelleen syventää. Jatkossa voisi olla mielekäästä ke- hittää muutosagenttien valintaan prosessi ja mahdollisesti myös pohtia palkitsemiskulttuuria, joka on julkisella sektorilla monitahoinen aihe. Muutosagenttien haastava rooli, toimia osaston sisäisenä koordinaattorina ja työpajoissa sovittujen muutosten jalkauttajana, vaatii hyvää motivaatiota, oikean- laista asennetta, positiivista suhtautumista muutokseen sekä erinomaisia vuorovaikutus ja ihmissuh- detaitoja. Muutosagentin valinnassa korostettiin erityisesti omaa halukkuutta toimia tehtävässä sekä vahvaa kenttätöön osaamista ja ymmärtämistä. Muutosagentin tulisi olla käytännön hoitotyön asian- tuntija ja henkilö, jonka esimerkkiä halutaan seurata.

Omiin synnynnäisiin ominaisuuksiin luotettiin tehtävässä pärjäämisessä, toisaalta taas oppimista roo- liin pidettiin mahdollisena. Hoitohenkilöstön muutoksenhallinta- ja epämuodollisesta johtamiskoulu- tuksesta on kirjallisuuden mukaan hyötyä ja sitä myös osa muutosagenteista toivoi. Artikkeleissaan Fisher (2017), Byers (2017) ja Cope & Murray (2017) kirjoittavat hoitajien johtajuustaitojen kehittä- misen tärkeydestä. Jotta henkilöstöä osallistava johtamiskulttuuri leviää, on myös hoitajien johtamis- osaamisen tärkeys tunnustettava ja nostettava esiin. Cope & Murray (2017, 61) toteavat, että kaikki hoitajat ovat johtajia toteuttaessaan hyvää ja tehokasta hoitoa. Fischer (2017) on samoilla linjoilla, eli jotta terveydenhoitopalveluita voidaan jatkossa tuottaa tehokkaasti ja turvallisesti, tulee hoitajien vuorovaikutuksellisia johtamistaitoja kehittää (Fischer 2017, 55). Byers (2017) korostaa hoitajien epämuodollisten johtamistaitojen esiin nostamista ja organisaatiokulttuuria, missä hoitajien johtamis- taidot tunnustetaan. Johtamistaidot korostuvat Byersin (2017) artikkelissa nimenomaan taitona ohjata ja opastaa yksilökeskeiseen hoitotyöhön, jossa asiakkaat ottavat vastuuta enemmän hoidostaan. Hoi- tajat ovat avainroolissa ja etulinjassa organisaatiomuutoksia läpi vietäessä sekä turvaamassa potilas- turvallisuutta ja onnistumisia. Kompetenssien hyödyntäminen ja jopa talenttiuden löytyminen, mah- dollisesti henkilöstöosaston tukemana, on muutosagenttitoiminnan kehittymisen kannalta suositelta- vaa (Weber 2015).

Tuoreista terveydenhoitosektorin artikkeleista nousee esiin kolme tärkeää tekijää suunnitellun muutoksen onnistumiselle. Näitä ovat johtajuusmalli, tehokas vuorovaikutus ja tiimityö. Erityisesti johtajan rooli on monimuotoinen ja transformationaalisessa johtamistavassa valta voi olla jaettava. Muutosagenttina toimiminen ei siis edellytä esimiesasemaa. Jaettu johtajuus rakentaa organisaatiokulttuuria, jossa sallitaan ideointia ja luodaan uutta, jaetaan näkemyksiä sekä tuetaan kaikkia osallisia. On erittäin tärkeää kiinnittää huomiota terveydenhoidon esimiesten osaamisen kehittämiseen sekä kykyyn jakaa vastuuta. Kirjallisuudesta esiin nousevat johtamistavat antavat pohjaa keskustelulle, minikälaista tulevaisuuden johtamisen tulisi olla. Johtopäätöksenä voi tämän tutkimuksen tuloksista sekä artikkelien ja kirjallisuudessa nousseiden tutkimuksien perusteella todeta, että johtamisella on erittäin tärkeä merkitys organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Vaikeakin muutos onnistuu, kun valitaan muutostilanteeseen sopiva viitekehys. Ennakoivalla toiminnalla voidaan proaktiivisesti välttää ongelmia. Alhaalta ylöspäin tapahtuva transformationaalinen, osallistava johtamistyyli ja muutosagenttien käyttäminen ovat kirjallisuuden mukaan tehokasta ja hyödyllistä. Vuorovaikutus on oltava johtajien ja henkilöstön välillä avointa ja henkilöstön sitoutuminen vahvistuu, kun he ymmärtävät muutoksen syyt ja seuraukset. Näin mahdollinen muutosvastarinta jää vähäisemmäksi sekä osallisuus lisääntyy (Hewitt-Taylor 2013). Systemaattisesti läpi viety, hyvin suunniteltu organisaatiomuutos kantaa pitkälle ja luo positiivisia kokemuksia tulevaisuutta ajatellen. (mm. Cope & Murray 2017.)

Kokemuksilla on suuri vaikutus tulevien muutosten onnistumisessa. Tästä syystä muutoksissa olisi hyvä onnistua kerralla, sillä epäonnistuneet muutokset ja turhat ponnistelut jäävät mieleen pitkäksi aikaa (Portogese ym. 2012). Kohdeorganisaatiossa mainittiin useasti myös kiire ja jatkuva muutos-paine. Muutoksia tulee joka suunnalta ja niiden hallinta tuntui välillä kaoottiselle. Mitä useammin muutosta läpi vietäessä epäonnistutaan, sitä vaikeampaa henkilöstön motivointi on jatkossa. Haasteena on jokapäiväisessä työssä kiire, koska potilaat tulee hoitaa laadukkaasti kaikissa tilanteissa, unohtamatta kuitenkaan tehokkuutta. Tämän nostivat myös haastateltavat esiin ja kokivat riittämättömyyden tunnetta kiireen keskellä. Organisaatiot ja kulttuuri muuttuvat pikku hiljaa, mutta vaativat jatkuvaa huomiointia ja työtä, jottei valuta takaisin perinteisiin malleihin. (Byers 2017.)

## 6.2 Pohdinta

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää transformationaalisen johtamisen ilmentymistä ja edellytyksiä organisaatiomuutoksessa julkisella terveydenhoitosektorilla. Case-tutkimuskohteenä olivat Lapin keskussairaalan yhtenäisten käytäntöjen -työryhmässä toimivat muutosagentit. Tutkimuskysymykseeni eli kuinka transformationaalinen johtaminen ilmenee yhtenäisten käytäntöjen -työryhmässä, tuloksien perusteella päädyin seuraaviin johtopäätöksiin. Transformationaalinen johtaminen ilmentyy Lapin keskussairaalan yhtenäisten käytäntöjen -työryhmän toiminnassa henkilöstön osallistamisena muutosagenttien roolissa. Muutosagentit kutsutaan yhdessä suunnittelemaan organisaatiomuutoksen toteuttamista tarpeen ilmennettyä. Muutostarpeen voi esittää kuka tahansa henkilöstöstä ja sairaalan johto päättää, mitkä muutokset otetaan käsiteltäviksi. Organisaatiomuutos liittyy tässä tapauksessa käytännön työhön ja tarkoituksena on löytää koko sairaalaan yhtenäinen toimintatapa, joka tukee asiakaslähtöisyyttä, potilasturvallisuutta, tehokkuutta ja henkilöstöressurssien liikuteltavuutta. Muutosagentit työstävät projektin vetäjän tuella annettua tehtävää, joka voi olla esimerkiksi koko sairaalan potilaspaikkamerkinnän muuttaminen potilashuoneissa ja tietojärjestelmissä. Muutosagentit kokevat voivansa vaikuttaa muutoksen läpivientiin, mutta suunnitteluvaiheeseen kaivataan lisää osallistumismahdollisuutta. Esimiehen tuki ja avoin vuorovaikutus ovat transformationaalisen johtamistavan tärkeitä elementtejä. Muutosagentit kokevat saavansa riittävästi tukea lähiesimiehiltä sekä ilmapiiri, missä asioita työstetään, on suotuista niin työryhmätasolla kuin omassa yksikössäänkin. Jotta transformationaalinen johtaminen olisi vielä syvempää, henkilöstön ja ylemmän johdon vuorovaikutukseen kaivattiin interaktiivisuutta sekä koko taloa koskevaa viestintää tulisi tehostaa.

Toiseen tutkimuskysymykseeni eli miten muutosagentit kokevat oman roolinsa organisaatiomuutoksessa transformationaalisen johtamisen toteuttajina, päädyin seuraaviin johtopäätöksiin. Muutosagentit kokevat pärjäävänsä tehtävässään hyvin ja oma rooli koetaan hyvin tärkeänä. Omaa roolia halutaan entisestään vahvistaa ja yksikössä olisi tarvetta myös toiselle muutosagentille, koska tämän hetkinen varajärjestelmä ei kaikissa tapauksissa ole kestävä. Muutosagentit ovat positiivisia ja innostuneita tehtävästään sekä toivovat jatkossa entistä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa sairaalan organisaatiomuutoksiin. Muutoksia koetaan olevan paljon ja kiire tekee muutosten läpiviennistä välillä haasteellista. Omista vahvuuksista mainitaan sosiaaliset vuorovaikutustaidot, helposti lähestyttävyys,



vankka käytännön kokemus sekä karismaattisuus, jotka ominaisuuksina auttavat muutosagenttina toimimisessa. Muutosagenttien valintaan kaivattiin myös prosessia, jotta rooliin parhaiten soveltuvat ihmiset toimivat muutosagentteina.

Mielestäni transformationaalisessa johtamistavassa ollaan terveydenhuollon johtamisen ytimessä, koska sen vaikutukset kohdistuvat henkilöstön hyvinvointiin, potilasturvallisuuden kulttuuriin sekä potilaiden hoidon lopputulokseen. Lopputuloksena parhaimmillaan voidaan saavuttaa myös tehokkuutta ja taloudellista etua. Johtamismalliin liittyy vahvasti vuorovaikutus muiden kanssa sekä esimerkin näyttäminen. Johtajien ja esimiesten merkitys muutoksen onnistumisessa on kiistaton. Esimiesten käyttäytymisellä on suuri rooli henkilöstön tahtotilaan ja asenteeseen. Portogese ym. (2011, 583) luonnehtivat organisaatiota muutoksen kontekstiksi, henkilöstöä sen moottoriksi ja esimiehiä ajureiksi, koska heidän toiminnalla on niin suuri vaikutus henkilöstön asenteisiin. Valta näyttelee suurta roolia taustalla, koska johdolla on lopulta vastuu muutoksen strategiasta, toimeenpanosta ja seurannasta. Kuitenkaan edellä mainituissa toimissa ei voi onnistua ilman henkilöstön osallisuutta ja avointa vuorovaikutusta.

Transformationalisen johtamisen ydinajatuksena on henkilöstön osallistaminen. Miten aidosti henkilöstö lopulta pystyy osallistumaan ja vaikuttamaan muutokseen? Haasteena on vanhojen tapojen muuttaminen ja monesti voimakas professionaalisesti latautunut sisäinen toimintaympäristö, joka hakee legitimaatiota valinnoilleen (Mattila 2017, 8). Normatiivisuus ja pehmeämmät arvot ovat tulleet osaksi perinteistä professiovaltaista terveydenhuoltoa. Sairaala on organisaationa kohdannut viime vuosina valtavasti julkista painetta palveluntuottajana. Vaatimukset ovat kasvaneet niin tehokkuuden kuin asiakaspalvelunkin näkökulmasta. Sairaala ei toimi organisaationa, jollei sen toiminnan taustalla ole rakenteita ja prosesseja, jotka julkisen hallinnon kautta ovat regulatiivisesti asetettu. Julkinen johtaminen toimii normatiivisesti ja käytännön kehittyminen sekä toiminnot tarvitsevat laatujärjestelmiä, sosiaalista sitoutumista ja jatkuvaa palautetta. Toimijoina ovat työntekijät, joiden vastuulla on toteuttaa asetettuja tavoitteita ja johtamisen tehtävänä on antaa resurssit ja tuki tavoitteiden saavuttamiselle. Julkinen johtaja on vastuussa tästä onnistumisprosessista. Osallistamista kannattaa lisätä, sillä henkilöstö voisi itse pohtia, kuinka omasta työstä voi muotoutua mielekkäämpää ja miten asiat voisi tehdä järkevämmiin.

Muutokseen liittyy aina tuki ja vastustus. Muutoksen suunnittelu tulisi jalkauttaa päättäjille, jotka oikeasti ymmärtävät tilanteen. Osallistaminen toimintatapana on alhaalta ylöspäin johtamistyyliä puhtaimmillaan. Toki tämä johtamistapa tarvitsee rinnalle ylhäältä alaspäin johtamista, jotta prosessit voivat edetä menestyksekkäästi ja tarvittavat resurssit voidaan varmistaa. Scottin teorian regulatiivisuutta ei voida julkisella terveydenhoitosektorilla täysin unohtaa. Haastatteluissa ilmeni todella hyvin, että hoitohenkilökunta ymmärtää ja hyväksyy säännöt ja raamit joiden sisällä toimitaan. Transaktionaalisuutta kaivataan, se antaa omalla tavallaan turvaa ja vakautta oman työn hallinnalle. Kun tiedetään, mitä tehdään ja mitä omalta toiminnalta odotetaan, niin se luo turvallisuuden tunnetta. Ihmiselle on todella tärkeä tietää oma rooli ja vastuut. Epävarmuus omassa työssä on kaikkein pahin tunnetila ja voi johtaa työhyvinvoinnin tunteen heikentymiseen. Kaikkein merkityksellisintä on ymmärtää, että niiden vakaiden kehysten sisällä missä toimitaan, on tärkeintä kiinnittää huomiota siihen miten asiat tehdään. Vanha sanonta, että on niin monta tapaa kuin tekijää, pitää tässä tilanteessa paikkansa. Kaikki ovat lopulta vastuussa omasta käyttäytymisestään ja vuorovaikutuksen laadusta, joilla hyvän työyhteisön ilmapiiri luodaan. Toisaalta taas kognitiivisesta näkökulmasta ajatellen täytyy muistaa, että työyhteisössä on aina ihmisiä, jotka ottavat sivustaseuraajan roolin. (Hewitt-Taylor 2013, 38-39; Pusenius 2015.) Menestykseen päästään, kun osataan älykkäästi tarkastella persoonallisia eroja ja hyödyntää jopa talenttiutta organisaatioissa. Oikeiden henkilöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun on tärkeää sekä huomioida ihmisten roolit ja ydinosaaminen sekä linkittää nämä uuteen työskentelymalliin. Terveydenhoitohenkilöstössä on valtava kapasiteetti ja potentiaalia hyödyntämättä, mutta onko yhteiskunta ja sairaalan hierarkia siihen valmis, että hoitohenkilöstön ääni päästetään vielä enemmän kuuluviin?

Organisaatioissa tulisi tuoda selkeästi ilmi nykytilan ja tavoiteltavan tilan eroavaisuudet. Niin sarkastiselta kuin kuulostaakaan, yhdyn Taljan (2017) johtopäätöksiin, että positiivisuus tarttuu ja diskurssit tulisi luoda positiivisin odotuksin muutosta kohtaan, jolloin saadaan luotua motivaatiota sekä valmiutta muutoksen kohtaamiseen organisaatioissa. Osallisuuden tavoitteena on kehittää ihmisten itsetietoisuutta ja tehdä asiat tarkoituksenmukaisiksi, jolloin ihmiset toimivat ryhmissä aktiivisemmin (Lindell 2011, 67). Transformationaalisella johtajuudella ja ihmisten hyvinvoinnilla on havaittu olevan yhteys. Sen on myös havaittu edistävän työn merkityksellisyyden kokemista, selkeyttävän työrooleja ja luovan mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Arvomaailma ja organisaatiokulttuuri opitaan muilta. Jos terveydenhoitoalan palveluita aiotaan tehostaa, tulee myös hoitajien transformatiivisia johtamistaitoja kehittää. Siinä on kuitenkin sisimmiltään kysymys toisen ihmisen kohtaamisesta

ja huomioimisesta. Hoitajat asennoituvat johtajuuteen positiivisesti, johtaen myös hoitotyötä potilaan parhaaksi. (Cope & Murray 2017, 63-64; Fischer 2017, 54-55; Nielsen ym. 2008, 16.)

Yhtenäisten käytäntöjen -malli pyrkii samankaltaistamaan sairaalan yksiköiden toimintatapoja myös syystä, että henkilöstön on helpompi ja turvallisempi vaihtaa työyksikköä äkillisen tarpeen ilmentyessä. Yhtenäisillä toimintatavoilla haetaan myös tehokkuutta ja sen sanotaan vaikuttavan potilasturvallisuuteen. Sairaala on organisaationa suuri yhteisö, jossa eri ammattiryhmien edustajat ovat nivoutuneet yhteen, jotta potilas saisi parasta mahdollista hoitoa. Lääketiede kehittyy valtavaa vauhtia ja henkilöstön tulisi pysyä tässä kehityksessä mukana. Pohdin, voiko henkilöstön liikuttelun riskinä olla erikoisalojen hälventyminen ja sitä kautta osaamisen heikentyminen? Kuinka paljon henkilöstö voi venyä ja omaksua jatkuvasti uutta?

Lapin keskussairaala on pitkällä organisaatiomuutosprosesseissaan. Jo muutamia vuosia sitten toimintatavaksi asemoitunut Lean Management -toimintamalli on tuonut muutoksia organisaation toimintaan ja kehitystä on tapahtunut. Inhimillisesti tehokas sairaala -hanke ja johtamisjärjestelmä uudistus ovat pitäneet muutoksen tuulet vireinä. Riikka Kangas pro gradu -tutkielmassaan (2016) on huomionnut tuloksissaan muutosagenttien tarpeen. Hän kirjoittaa jatkuvan parantamisen kulttuurin merkityksestä ja pitkän aikavälin strategiaan sitoutumisesta. Nämä lisäävät hänen mukaansa ymmärrystä terveydenhoitosektorin tehostamisesta ja korostavat kaikkien antaman panoksen merkitystä sekä aktiivista ja vastuullista roolia niin johdolta kuin henkilöstöltäkin. (Kangas 2016.) Syväjärvi ym. (2016) päätyvät tutkimuksessaan johtopäätöksiin, että johtamisessa on kiinnitettävä huomioita perustehtävää palveleviin ratkaisuihin, palkitsemiseen ja kannustamiseen, joustavuuteen, positiivisuuden tukemiseen, palautteen antoon ja ”lähellä olemiseen”. Olen samaan mieltä, että vahvan hierarkisen julkisen terveydenhoitosektorin aikakausi on ohi. Tämän päivän henkilöstö ja asiakkaat vaativat nykyaikaisia toimintatapoja, joissa avoimuus ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri ovat valalla. Tämän tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset tukevat eri näkökulmasta aiempaa tutkimuksellista tietoa. Tutkimustietoa hyödyntämällä, voidaan luoda käsitys organisaation nykytilasta ja tarpeista toiminnan jatkuvalla kehittämiselle ja tarvittaville muutoksille, ovat ne sitten käytännön toimintaan tai organisaatiokulttuuriin liittyviä.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman kirjoittamisen myötä sekä lähdekirjallisuuden huolellinen perehtyminen nostivat mieleeni monia kysymyksiä, joita ei tämän pro gradu -tutkielman rajatun tulokulman puitteissa ollut mahdollista tutkia ja pohtia. Muutosagenttien haastava rooli organisaatiomuutosten työstäjinä ja sovitujen toimintamallien jalkauttajina omaan työyksikköön, nosti mieleeni ajatuksen vallasta. Kirjallisuudesta nousi esiin jonkin verran vallan tematiikka, lähinnä siitä näkökulmasta, että muutosagentti ei ole välttämättä muodollisessa johtajan asemassa. Vallankäyttö ilmenee enemmän vuorovaikutteisissa taidoissa ja henkilön karismassa eli muutosagentin esimerkkiä mielellään seurataan. Olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka muutosagentit kokevat oman roolinsa vallankäytön näkökulmasta. Onko muutosagenttina oleminen muuttanut omaa toimintaa tai suhtautumista valtaan ja saavutettuun asemaan? Miten jaettu valta käytännössä ilmenee työyhteisössä sekä muutosagentin ja esimiehen välillä ja mitä haasteita siinä voi olla? Uskon kehityksen esteenä olevan pelko käyttää valtaa sekä epävarmuus, kuinka uudessa ja hämmentävässä tilanteessa osaa toimia oikein.

Toinen jatkotutkimusehdotus on hoitohenkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvä aihe. Henkilöstöresurssien liikuteltavuuden tavoitteena on tehokkuus sekä tulevaisuuden henkilöstön riittävyyden takaaminen. Kuinka jatkuva epävarmuus oman työpaikan pysyvyydestä sekä tunne omasta osamisesta vaikuttaa hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin kokemukseen? Juuri tällä hetkellä (6.2.2018) on Tehy antanut ylitöihin ja työvuoronvaihtamiseen liittyvän kiellon. Kiellolla uskotaan olevan valtava vaikutus terveydenhoidon sujuvuuteen ja potilashoidon toteutukseen. Näin radikaalit toimet ammatiliiton puolelta ovat hätähuuto hallitukselle: olemassa olevan henkilöstön henkinen ja fyysinen jaksaminen on vaakalaudalla. Jatkuvat muutokset työvuoroissa, joilla paikataan esimerkiksi äkillisiä sairaslomia, koetaan erittäin raskaina pidemmän päälle. Kuinka sitten jatkuva työyksikön vaihtaminen koetaan ja mitä hyötyä ja haittaa siitä voi seurata, esimerkiksi erikoisalojen rajojen häilymisestä. Aihetta olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka paljon henkilöstöllä on lopulta mahdollisuuksia itse vaikuttaa ja päättää omaan työhön liittyvistä asioista ja miten iso merkitys sillä on elämänhallinnan tunteeseen ja koettuun työhyvinvointiin.

## LÄHTEET

Andersen, H. & Røvik, K-A. (2015). Lost in translation: a case-study of the travel of lean thinking in a hospital. *BMC Health Services Research*, 15(401), 1-9.

Bahamon, C. & Dwyer, J. & Buxbauma, A. (2006). Leading a change process to improve health service delivery. *Bulletin of the World Health Organization*, 84(8), 658-661.

Balestracci, D. (2004). Muutoksen inhimillinen puoli. *Yritystalous*, 1, 29-35.

Bennett, M. (2003). Implementing New Clinical Guidelines – The Manager as Change of Agent. *Nursing Management*, 10(7), 20-23.

Blåfield, H. (1996). Laatu palveluihin prosessijohtamisella. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Burke, W.W. (2011). Organization Change – Theory and Practice. California: Sage Publication, 3th Edition.

Butler, P. & Glover, L. (2007). Employee participation and involment. Teoksessa: Human Resource Managent – A Contemporary approach. Toim. Beardwell J. & Clayton, J.

Byers, V. (2017). The challenges of leading change in health-care delivery from the front-line. *Journal of Nursing Management*, (25), 449-456.

Cope, V. & Murray, M. (2017). Leadership styles in nursing. *Nursing Standard*, 31(43), 61-69.

Cox, R. (2004). Ethics and Integrity in Public Administration. New York: M.E. Shark.

Denzin, N-K. & Lincoln, Y-S. (2000) .Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa Denzin NK & Lincoln YS (toim.) Handbook of Qualitative Research. Second Edition. Thousand Oaks, Sage Publications, 1–28.

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.

- Embertson, M-K. (2006). The Importance of Middle Managers in Healthcare Organizations. *Journal of Healthcare Management*, 51(4), 223-232.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.
- Fischer, S-A. (2017). Developing nurses transformational leadership skills. *Nursing Standard*, 31 (51), 54-61.
- Gromov, A. & Brandt, T. (2011). Transformationaalinen johtajuus muutoksessa, *LTA* (1), 65–83.
- Grönfors, M. (1982). Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. WSOY. Helsinki.
- Hewitt-Taylor, J. (2013). Planning successful change incorporating processes and people. *Nursing Standard*, 27(38), 35-40.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1988). Teemahaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2004). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki.
- Honkanen, H. (2006). Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hughes, O. (2012). Public Management and Administration.
- Jokela, J. & Saarinen, M. (2016). Teoksessa Inhimillisesti tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Suomen yliopistopaino Oy. Tampere.
- Jones, G. (2007). Organizational theory, design and change. 5.painos.
- Kangas, R. (2016). Lean ajattelun käyttöönoton organisaatiokulttuuriset tekijät Lapin sairaanhoitopiirissä. Pro gradu -tutkielma. Hallintotiede. Lapin yliopisto.

Kanste, O. (2005). Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopiston julkaisuja.

Kotter, J. (1997). Muutos vaatii johtajuutta. Alkuperäinen teos *Leading Change*. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Kykyri, V-L. (2008). Osallistamista ja omistamispuheen ”kalastelua” –diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatiossa. Teoksessa *Organisaatiot muutoksessa*. Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.) Unipress Suomi.

Kyngäs, H. & Elo, S. & Pölkki, T. & Kääriäinen, M. & Konste, O. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 23(2), 138-148.

Lapin sairaanhoitopiirin intranetti-sivustot. <http://intra.lshp.fi/default.aspx?contentid=10684>. Viitattu 15.10.2017.

Lapin sairaanhoitopiirin netti-sivustot. <http://www.lshp.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri>. Viitattu 24.3.2018.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2003) Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Sanoma Pro, 21–43.

Laitinen, I. (2016). Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa *Inhimillisesti tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Suomen yliopistopaino Oy. Tampere.

Liker, J-K. (2010). *Toyotan tapaan*. WS Bookwell Oy. Jyväskylä.

Lincoln, Y-S. & Guba, E-G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.

Lindell, J. (2011). Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 30(1), 56-71.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. (2003). *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Edita. Helsinki.

Martin, J. & McCormack, B. & Fitzsimons, D. & Spirig, R. (2014). The importance of inspiring a shared vision. *International Practice Development Journal*, 4(2), 1-15.

Mattila, A. (2017). Johtamisen merkitys henkilöstön osallistamisessa organisaatiomuutoksessa. Kandidaatin tutkielma. Hallintotiede. Lapin yliopisto.

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.

Mitchell, G. (2013). Selecting the best theory to implement planned change. *Nursing Management*, 20(1), 32-37.

Modig, N. & Åhlström P. (2013). Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Bulls Graphics AB. Halmstad.

Mäki, T. (2004). Laadun informaatio-ohjauksen haasteet. Hoitohenkilökunnan ja laatusuositusten laadulle antamien merkitysten harmonisuus ja ristiriitaisuus. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja.

Nielsen, K. & Randall, R. & Yarker, J. & Brenner, S-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, (22), 16-32.

Niiranen, V. & Joensuu, M. & Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) (2014). Johtajana muutoksessa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Nissinen, V. (2006). Syväjohtaminen. Talemton Media Oy. Helsinki.

Oinas, T. & Anttila, T. & Mustosmäki, A. (2016). Yhteiskuntapolitiikka 6. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Juves Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos.

Partanen, H-M. (2016). Organisaatio muutoksessa - Työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessista. Pro gradu –tutkielma. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylän yliopisto.



Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. & Salmi, I. (2016). Muuttuvien vuorovaikutustilanteiden haaste – Integroiva näkökulma diskursiiviseen johtamiseen. Teoksessa *Inhimillisesti tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Suomen yliopistopaino Oy. Tampere.

Polit, D-F. & Hungler, B-P. (1989). *Essentials of Nursing Research. Methods, Appraisal, and Utilization*. J.B. Lippincott Company.

Portoghese, I. & Galletta, M. & Battistelli, A. & Saiani, L. & Pietronilla, Penna, M. & Allegrini, E. (2011). Change-related expectations and commitment to change of nurses: the role of leadership and communication. *Journal of Nursing Management*, (20), 582-591.

Pusenius, N. (2015). Sairaanhoidajien muutoksen kokeminen, muutososaaminen sekä muutosmyönteisyyttä edistävät tekijät. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.

Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa *Haastattelun analyysi*. Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Vastapaino. Tampere.

Ryan, A-J & Pointon, J. (2007). Reward and Performance management. Teoksessa *Human Resource Management – A Contemporary approach*. (Toim.) Beardwell J. & Clayton, J.

Salo, T. (2009). Henkilöstön osallistaminen ja yhteistoiminta ulkomaalaisomisteisissa erikoiskauppan ketjuissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Sarala, U. & Sarala, A. (2010). *Oppiva organisaatio*. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Scott, W.R. (2008). *Institutions and organizations. Ideas and Interest*.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Syväjärvi, A. & Lehtopuu, H. & Perttula, P. & Häikiö, M. & Jokela, J. (2012). *Inhimillisesti tehokas sairaala – työn mielekkyys henkilöstön kokemana*. Juvenes Print. Tampere.

Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016). Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa *Inhimillisesti tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Suomen yliopistopaino Oy. Tampere.

Talja, O. (2017). Muutosagenttien rooli organisaation muutosvalmiuden rakentamisessa. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu.

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. Julkari. STM:n hallinnonalan avoin julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201801252227>. Viitattu 5.2.2018. sekä <https://www.sli-deshare.net/THLfi/terveydenhuollon-menot-ja-rahoitus-2015>. Viitattu 6.2.2018.

Tienari J. & Meriläinen, S. (2009). Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Talentum. Helsinki.

Tilastokeskus. [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html#vaestorakenne31.12](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaestorakenne31.12). Viitattu 5.2.2018.

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Balto Print. Liettua.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuominen, K. (2010a). Lean, tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. WS Bookwell Oy. Jyväskylä.

Tuominen, K. (2010b) Lean, kohti täydellisyyttä. Mitä Toyota ja lean-yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. WS Bookwell Oy. Juva.

Turpeinen, M. (2011). Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Ulrich, D. (2007). Henkilöstö johtamisella huipulle. Englannin kielinen alkuteos: Human Resource Champions. Käännös Kirsi Iivonen. Talentum. Helsinki.

Uosukainen, L. (1997). Muutosagentilla on oltava hyvä itsetuntemus. *Laatuviesti*, (4), 52-54.

Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Akateeminen väitöskirja. Kuntaliitto.

Weber, E. & Ward, J. & Walsh, T. (2015). Nurse leader competencies: A toolkit for success. *Nursing Management*, December, 47-50.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### A) Johtaminen ja osallistaminen:

1. Kuinka yhteisten käytäntöjen –malli toimii käytännössä? Minkälaisia vaikutuksia yhteisten käytäntöjen toiminnalla on ollut?
  - a) Hoitajien työhön? Sinun työhön?
  - b) Osaston toimintaan? Ovatko esim. toimintatavat selkeytyneet?
  - c) Miten tärkeänä pidät näitä muutoksia?
  
2. Kuvaile miten muutos johdetaan yhteisten käytäntöjen –mallin mukaisesti?
  - a) Kuka päättää mitä asioita muutetaan?
  - b) Miten muutosta johdetaan prosessin aikana?
  - c) Entä muutoksen johtaminen osastolla, kuvaile sitä?
  - d) Minkälaiset vaikutusmahdollisuudet sinulla on muutoksen johtamisessa?
  
3. Miten kehittäisit johtamista?
  - a) Kuunnellaanko / osallistetaanko henkilöstöä riittävästi?
  - b) Otetaanko henkilöstö riittävästi mukaan muutostilanteiden suunnittelussa?
  - c) Mitä itse tekisit toisin jos saisit päättää?

#### B) Viestintä ja vuorovaikutus:

1. Minkälaista viestintä / tiedottaminen on?
  - a) Onko henkilöstö mielestäsi riittävän tietoinen käytäntöjen yhtenäistämisestä ja muutoksen periaatteista ja tarpeesta?
  - b) Ovatko yhteisten käytäntöjen –mallin tavoitteet riittävän selvillä kaikille: sinulle, työryhmäläisille ja osastonväelle?
  - c) Jos ei, niin mitä pitäisi tehdä?
  
2. Minkälaista on vuorovaikutus?
  - a) Kuinka itse koet onnistuneesi vuorovaikutuksessa niin työryhmässä kuin osastolla?
  - b) Kuvaile minkälaista vuorovaikutus on oman esimiehen kanssa?
  - c) Mikä vuorovaikutuksessa on haasteellista?
  - d) Miten kehittäisit vuorovaikutusta?

**C) Muutosagentti:**

1. Kuvaile rooliasi muutosagenttina.
  - a) Mitä muutosagentti tekee?
  - b) Ohjaako muutosagenttina toimiminen työskentelyäsi?
  - c) Kuinka tärkeäksi arvioisit roolisi muutoksen aikaansaamisessa asteikoilla 1.....5?
  
2. Miten päädyit muutosagentiksi?
  - a) Oliko taustalla jokin hakuprosessi?
  - b) Pyritkö itse vai kysyttiinkö sinua?
  
3. Miksi olet hyvä muutosagentti?
  - a) Mikä on sinun vahvuutesi muutosagenttina?
  - b) Mitä keinoja käytät tai mitä välineitä sinulla käytössä on muutosagentin roolissa muutoksen läpiviennissä osastollasi? Mitä teet, että pääset tavoitteeseen?
  - c) Kuinka pystyt motivoimaan muita osastolla ja työryhmässä?
  - d) Kohtaatko paljon muutosvastarintaa?
  
4. Voiko muutosagentiksi oppia vai pitääkö rooliin olla synnynnäisiä ominaisuuksia?
  - a) Kuinka haluaisit kehittää itseäsi ja mitä koet tarvitsevasi, jotta kehittyminen mahdollistuu?
  - b) Saatko riittävästi tukea esimieheltäsi muutosagenttina toimimisessa?