
”Vain muutos on pysyvää”
Hoitotyön johtamisosaamisen tärkeimmät tekijät
muutoksessa
Systemaattinen kirjallisuuskatsaus



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, kriisityö 2016

Visamäki, kevät 2017

Merja Kallio

Merja Kallio

VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, kriisityö 2016

Tekijä	Merja Kallio	Vuosi 2017
Työn nimi	”Vain muutos on pysyvää” Hoitotyön johtamisosaamisen tärkeimmät tekijät muutoksessa – Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tutkimustietoon perustuen, mitkä ovat tärkeimmät tekijät jotka vaikuttavat hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa. Tavoitteena oli saada tietoa, josta työelämä hyötyisi lisäämällä ymmärrystä hoitotyön johtamisosaamisen merkityksestä muutoksessa sekä hoitotyön johtamisen kehittämisessä ja näiden avulla työhyvinvoinnin lisäämisessä. Tutkimus tuloksia voidaan myös hyödyntää esimiestyössä ja koulutuksessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teoreettista tutkimusta, systemaattista kirjallisuuskatsausta ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Aineistoa haettiin Arto, Melinda, Cinahl ja Medic tietokannoista ja lopulliseen analyysiin valikoitui 13 lähdettä.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan tärkeimmiksi tekijöiksi, joilla todettiin olevan merkitystä hoitotyön johtamisosaamisessa muutoksessa, ovat vuorovaikutus ja viestintä sekä johtamistaidot. Lisäksi muita tekijöitä olivat; muutoksen suunnittelu, reagointi, seuranta ja hallinta sekä yhteistyö. Johtopäätöksenä tulosten perusteella voidaan sanoa, että hoitotyön esimiehen johtamistaidoilla on merkitystä hoitotyön johtamisosaamiseen muutostilanteissa. Näihin johtamistaitoihin kuuluvat; henkilöstöhallinto, työn johtaminen, arvot, osaamisen johtaminen, muutosvastarinnan kohtaaminen, eettinen toiminta, sitouttaminen ja vaikiinnuttaminen. Lisäksi tulosten mukaan myös vuorovaikutuksella ja viestinnällä on suuri merkitys hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa. Vuorovaikutukseen ja viestintään kuuluvat: vuorovaikutus kaikkien osapuolien kanssa, ajantasaisuus, avoimuus ja riittävyys tiedottamisessa ja oikeudenmukaisuus.

Opinnäytetyöstä saatu tieto antaa suuntaviivoja tärkeimpiin tekijöihin hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa ja vinkkejä työelämälle, miten hoitotyön johtamisosaamista tulisi kehittää.

Avainsanat systemaattinen kirjallisuuskatsaus, johtaminen, muutos, muutosjohtaminen

Sivut 35 s.

VISAMÄKI

Social and Health Care Development and Management, crisis intervention 2016

Author	Merja Kallio	Year 2017
Subject of Master's thesis	”Only change is permanent” The most important factors influencing nursing management in change – A systematic literary survey	

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out what are the most important factors which influence nursing management in change, based on research information. The aim was to receive information which could benefit working life by increasing understanding about the importance of nursing management in change and in developing nursing managerial skills and, with the help of these, to increase wellbeing at work. The results of this study can also be utilized in managerial work and education. The study method was a theoretic research, a systematic literary survey and the material was analyzed by using content analysis. The material was collected from Arto, Melinda, Cinahl and Medic databases and 13 sources were selected to the final analysis.

According to the results of the literary survey, the most important factors which were discovered to be significant in nursing management in change are interaction and communication and managerial skills. In addition, other factors included: planning the change, reaction, follow-up and control and co-operation. As a conclusion, based on the results, one can say that the managerial skills of a nursing superior are significant in nursing management in a state of change. These managerial skills include: human resources, work management, values, knowledge management, encountering resistance to change, ethical activity, engaging and consolidating. Furthermore, according to the results, interaction and communication are also very significant in nursing management in change. Interaction and communication include: interaction with all parties concerned, being up-to-date, transparency and sufficiency in informing and justice.

The information gathered from this study gives guidelines to the most important factors which influence nursing management in change and it gives tips to working life on how to develop nursing managerial skills.

Keywords systematic literature survey, management, change, change management

Pages 35 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	5
2.1.	Hoitotyö	5
2.2.	Johtaminen ja hoitotyön johtaminen	6
2.3.	Kommunikointi	9
2.4.	Muutos	10
2.4.1.	Muutos työyhteisössä	11
2.4.2.	Muutosprosessi	12
2.4.3.	Johtaminen muutoksessa	13
2.4.4.	Kommunikointi muutoksessa	15
3	TUTKIMUSMENETELMÄ, TAVOITE JA TARKOITUS	16
3.1.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	17
3.2.	Tutkimusaineiston haku ja valinta	18
3.3.	Tutkimusaineiston laadun arviointi	21
3.4.	Tutkimusaineiston analyysi	22
3.5.	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	25
4	TULOKSET	26
4.1.	Vuorovaikutus ja viestintä	27
4.2.	Johtamisosaaminen	28
5	POHDINTA	31
	LÄHTEET	33

1 JOHDANTO

Hoitotyössä on tapahtunut vuosien aikana paljon muutoksia ja uudistuksia. Tuleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus (myöhemmin tekstissä sote -uudistus) tuo tullessaan lisää suuria muutoksia hoitotyöhön sekä julkisella että yksityisellä puolella. Tämän opinnäytetyön tekohetkellä ei tämä uudistus ole vielä täysin valmis, eikä käytännössä toteutunut. Se tulee aiheuttamaan muutosta myös hoitotyön johtamiseen, mutta se mikä ei muutu eikä tarve vähene muutoksenkaan myötä on esimiehen ja henkilöstön välinen vuorovaikutus ja viestintä.

Vain muutos on pysyvää, eikä se aina ole uhka vaan voi olla myös työyhteisön voimavara. Kuitenkin sitä tarvitaan, eikä sen aina tarvitse tapahtua negatiivisten asioiden kautta. Muutos on aina jonkun vanhan päättymistä ja uuden alku. Muutosta tapahtuu jatkuvasti, mutta on tärkeää, millainen johtamisosaaminen esimiehillä on ennen muutosta, se aikana ja sen jälkeen. Sekä lisäksi miten esimiehet hallitsevat onnistuneen kommunikoinnin, johon kuuluu hyvä vuorovaikutus ja viestintä taidot.

Opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä ovat hoitotyö, johtaminen, kommunikointi ja muutos. Teoria pohjautuu johtamisosaamisen merkitykseen muutoksessa, tässä tapauksessa vuorovaikutukseen ja viestintään sekä johtamistaitoihin. Nämä asiat ovat tärkeässä roolissa, kun muutosta johdetaan hoitotyön eri yksiköissä.

Opinnäytetyö on systemaattinen kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtamisosaamisen tärkeimmistä tekijöistä muutoksessa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tällä tutkimusmenetelmällä oli mahdollista saada jo olemassa olevasta tutkitusta tiedosta lisätietoa juuri tämän opinnäytetyön aiheesta. Lisäksi tätä tutkimusmenetelmää on käytetty aikaisemmin hoitotieteen tutkimuksissa ja kirjallisuuskatsauksissa. Tarkasti muotoiltuja tutkimuskysymyksiä on vain yksi, samoin tutkijoita. Kirjallisuuskatsaus on tämän vuoksi alatyypiltään systemoitu katsaus.

2 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä ovat hoitotyö, johtaminen, kommunikointi ja muutos. Teoreettinen viitekehys pohjautuu hoitotyön johtamisosaamisen merkitykseen muutoksessa.

2.1. Hoitotyö

Hoitotyön määrittelevät Kassara, Paloposki, Holmia, Murtonen, Lipponen, Ketola ja Hietanen (2004, 10–11) niin, että se on hoitotieteeseen perustuvaa ammatillista työtä jota koulutetut hoitotyöntekijät tekevät.

Hoitotyötä toteutetaan sosiaali - ja terveysalan eri toiminnoissa. Tämä on laaja ja monipuolinen yhteiskunnan toiminta- ja palvelujärjestelmä. Sen yhtenä tavoitteena on ihmisen ja hänen elinympäristön hyvinvointi ja turvallisuus. Näiden lisäksi kansallisena tavoitteena hoitotyön tehtävänä on yksilöiden, perheiden, ryhmien ja yhteisöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, sairauksien ennalta ehkäisy, sairastuneiden hoitaminen ja parantaminen, kärsimyksen lievittäminen, kuntoutumisen edistäminen ja kuolevan ihmisen auttaminen. Lisäksi hoitotyöhön kuuluu oleellisena osana päätöksenteko. Tämä on tiedon käyttöä sellaisissa tilanteissa, joissa pyritään terveyden palauttamiseen, säilyttämiseen ja edistämiseen. (Kassara ym 2004, 10–11.)

Kassara ym (2004, 10–11) määrittelevät hoitotyön niin, että se on hoitotieteeseen perustuvaa ammatillista työtä jota koulutetut hoitotyöntekijät tekevät. Hilden (2002, 50) toteaa että, hoitotyön ammatillinen osaaminen on tärkeä kilpailutekijä työelämässä. Lisäksi se lisää hoitajan työssä viihtymistä ja jaksamista. Puuttuva osaaminen näkyy työkyvyn laskuna, epävarmana työn suorittamisena, huonona työtuloksena, sitoutumattomuutena ja joskus myös sairaslomina.

Ammatillisella osaamisella on merkitystä työkykyyn ja henkiseen työssä jaksamiseen. Näistä ovat vastuussa sekä työnantaja että myös työntekijä itse. Työntekijä voi itse pitää huolta omasta psyykkisestä ja fyysisestä kunnostaan sekä aktiivisesti ammatillisen osaamisensa kehittämistä. Kaikki työkykyä ylläpitävä toiminta on työnantajan, työntekijöiden ja yhteistyöorganisaatioiden yhteistoimintaa. Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tärkeitä työpaikkojen kriittisiä menestystekijöitä. (Hilden 2002, 85–87.)

Hoitotyön koulutuksen tarkoituksena on, että oppijoista kehittyisi taitavia hoitotyön tekijöitä. Koulutuksen tavoitteena on, että hoitotyön ammattilaiset ylläpitävät ja kehittävät omaa ammatillista osaamistaan peruskoulutuksen jälkeen. Jotta tämän olisi mahdollista toteutua tulisi hoitotyön ammattilaisella olla vahva ja laaja hoitotyön tietopohja, monipuoliset valmiudet toimia erilaisissa työtilanteissa, kyky ja halu kehittää hoitotyötä, hänen tulisi käyttää omaa persoonaansa hoitotyössä, hyvät vuorovaikutustaidot, johtamistaidot joilla johtaa omaa työtään ja itsenäinen tiedonhankinta ja itsearviointi kyky ja halu. (Hilden 2002, 44–45.)

Hoitajan ammatillinen osaaminen alkaa muodostua, kun hän itse arvostaa omaa työtään ja ammattiaan. Tähän sisältyy se, että hän suhtautuu työhönsä positiivisesti, hänellä on korkea työmoraalia- ja motivaatio. Työyhteisöllä on suuri merkitys, sillä miten hoitaja kehittää omaa ammatillista osaamistaan. Oppiva organisaatio kehittää jokaisen sen jäsenen yksiköllistä oppimista, kehittymistä ja kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyä ja toimintatapoja. (Hilden 2002, 54, 66.)

2.2. Johtaminen ja hoitotyön johtaminen

Johtaminen on joustavien ja hyvien johtamiskeinojen käyttämistä niin, että organisaatio selviytyy sen perustehtävästä. Tämän vuoksi johtaminen on organisaation olemassa olon kannalta tärkein tekijä ja kuuluu sen ydin prosessiin. (Aarva 2009, 48.) Rantanen (2012, 12) viittaa myös johtamisen olevan organisaation ydin toimintoja, joilla on suuri merkitys ja joka edellyttää, että johtaja omalla erimerkillään osoittaa mitä varten yhteinen työ ja sen tavoitteet on olemassa. Johtajan tulee myös itse ymmärtää perustehtävän ja sen suorittamisen merkitys organisaatiolle. Johtamiseen kuuluu vallankäyttö, vaikuttaminen ja päätöksenteko organisaation edun mukaisesti ja lisäksi hänen tehtävänä on saada henkilöstö sitoutumaan perustehtävän suorittamiseen.

Hyvällä johtamisella on suuri merkitys sekä organisaation että työntekijän kannalta. Johtamisosaaminen vaikuttaa organisaation tulokseen ja työntekijöiden työelämän laatuun. Hyvä johtaminen on tuloksellista ja työntekijöiden hyvinvointia lisäävää. Johtamisosaamiseen liittyy voimakas työmotivaatio ja -moraali, hyvä yhteistyö työyhteisön sisällä ja tavoitteena on tehdä työtään laadukkaasti. Työyhteisön aikaan saama tulos on sidoksissa johtamisosaamiseen. (Juuti 2016, 9.)

Yksi yleisempiä johtamiseen liittyviä haasteita on se, että esimiehet luulevat osaavansa johtaa. Usein johtamista pidetään synnynnäisenä ominaisuutena, ja esimiehet luulevat, että heillä on näitä ominaisuuksia. Tämä luulo on kuitenkin valitettavasti väärä, sillä johtamista oppii vain opettelemalla se ei siis riipu henkilön persoonallisista ominaisuuksista. Hyvä johtaminen on opittu taito siinä kuin muutkin henkilön taidot. Parhaiten johtamista oppii harjoittelemalla. Yksi johtamisen kehittämisen menetelmiä on johtamisvalmennus, jossa opetetaan esimiehiä hankkimaan jatkuvasti uutta tietoa ja taitoa ja harjoittelemaan niiden käyttöä omassa esimiestyössään. (Juuti 2016, 129.)

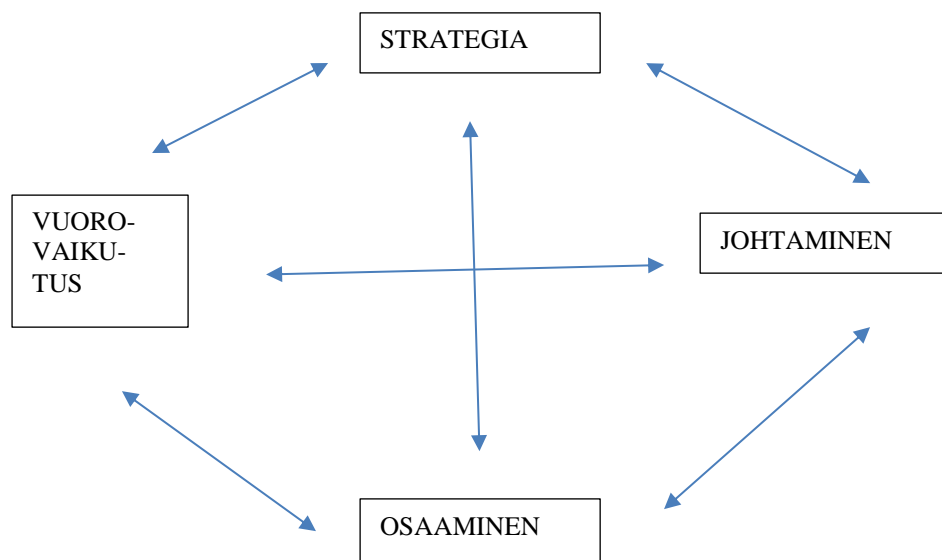
Hoitotyön johtamisosaaminen on suoraan yhteydessä organisaation ja työyhteisön aikaan saamaan tulokseen ja työntekijöiden työelämän laatuun. Hyvä johtaminen on tuloksellista ja työntekijöiden hyvinvointia lisäävää. Hoitotyön johtamisosaamiseen liittyy voimakas työmotivaatio ja -moraali, hyvä yhteistyö työyhteisön sisällä. (Juuti 2016, 9.)

Hoitotyössä johtaminen tarkoittaa sairaaloiden tai vastaavien hoitopaikkojen osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan työtä tai jonkin suuremman yksikön esimiestyötä. Esimies johtaa omaa yksikköään, jossa työskentelee kymmenen tai yli työntekijää. Hän voi työskennellä julkisessa, yksityisessä organisaatiossa tai yrittäjänä. Lähijohtaja ei yleensä johda strategista toimintaa, mutta noudattaa

kuitenkin koko organisaation strategiaa. Koko organisaation strategiaa hänen tulisi ymmärtää niin, että pystyy muuttamaan sen omassa yksikössään käytännön toimiksi ja tehtäviksi. Onnistunut lähijohtaja kykenee tulkitsemaan ja toteuttamaan ylempien johdon toimeksiantoja, mutta samalla huomio ja edistää henkilöstönsä asioita ja etuja. (Laaksonen, Niskanen, Ollila ja Risku 2005, 10.)

Hoitotyön lähijohtajan työhön sisältyy julkisen – ja terveyshallinnon toiminnan tuntemusta ja siinä tapahtuvien muutosten tunnistaminen ja muutoksen mukaan toiminen sekä ennakointi. Hän pitää työyksikössään yllä ammattietiikkaa ja johtaa yksikön toimintaa. Lähijohtamiseen kuuluu henkilöstö-, talous-, ja asiakaspalvelujohtaminen sekä eri prosessien hallinta. Lisäksi hänen tulisi hallita strategian teko ja osata tulkita sitä. Strategian toteuttaminen kuuluu lähijohtajan arkeen, eikä se saisi olla irrallista toimintaa tai hienoja lauseita paperilla. Tämän muuttaminen yksikön arkiseksi toiminnaksi on lähijohtajan ammattitaitoa. (Laaksonen ym. 2005, 10.)

Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ovat kaikki tekijöitä, jotka ratkaisevat organisaation menestyksen pitkällä aikavälillä. Mutta mikään näistä ei yksistään riitä vaan näitä kaikkia tarvitaan yhdessä, ne ovat sidoksissa toisiinsa. Näistä neljästä muodostuu niin sanottu Menestyksen timantti, joka on alla kuvattu kuviossa 1. (Kamensky 2012, 28.)



Kuvio 1. Menestyksen timantti. (Kamensky 2012, 28.)

Kamenskyn (2012, 18–19) mukaan yksi strategian määritelmä on, että se on organisaation tietoinen valinta tärkeiden tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen muuttuvassa maailmassa. Tämä määritelmä sisältää joitakin ydinkohtia kuten, että sen lähtökohtana on muuttuva organisaation toimintaympäristö, se sisältää tavoitteet, toiminnan tärkeät suuntaviivat ja toimintalinjat, asiat laitetaan tärkeysjärjestykseen ja vaihtoehtoista valitaan käyttöön vain joitakin sekä organisaation kaikki jäsenet saavat tiedon valinnoista ja valinnat tehdään yhdessä. Tämä auttaa organisaation jäseniä sitoutumaan valintoihin ja päätöksiin ja silloin niitä myös toteutetaan määrätietoisesti ja kurinalaisesti. Kesti (2010, 121–

122) lisää tähän samaan ajatukseen että, myös esimiesten valmentaminen muutokseen on huomioitava. He eivät voi kritisoida muutosta henkilöstön kuullen, vaan heille pitää antaa mahdollisuus keskenään ja johdon kanssa yhdessä miettiä, miten muutos etenee. Tätä tilaisuutta tarvitaan ja kritiikkiä heiltä toivotaankin. Jos esimies henkilöstön aikana kritisoi muutosta, lisää se henkilöstön muutostavastarintaa. Esimiehen käytös joko lisää vastustusta tai se vähentää sitä. Esimiehet eivät voi olla puolueettomia, joko he edistävät muutosta tai sitten vastustavat sitä, aktiivisesti tai passiivisesti.

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Mutta johtajat reagoivat niihin eri tavalla ja organisaatioilla on erilainen muutosherkkyys. Hankalin tilanne organisaatiossa voi olla ensinnäkin silloin, jos organisaatioissa tapahtuu muutos mutta sitä ei huomata eikä siihen sen vuoksi reagoida. Toisekseen jos muutos on tapahtunut ja se huomataan organisaatiossa, mutta tapahtunutta ja sen vaikutusta ei ymmärretä eikä sen vuoksi siihen reagoida. Kolmanneksi jos muutos on tapahtunut ja organisaatiossa se huomataan ja sen vaikutukset ymmärretään, mutta ei osata tai haluta muuttua. Mutta tilanne on paljon parempi, jos organisaatiossa tapahtunut muutos huomataan, se ja sen vaikutukset ymmärretään ja lisäksi toimitaan muutoksen mukaisesti tai jos organisaatio havaitsee vasta tulevat muutokset jo ennakkoon ja osaa kääntää mahdollisuudet ja uhat omaksi edukseen. (Kamensky 2012, 20–21.)

Organisaatioiden tulisi tehdä toimintaansa muutoksia vapaaehtoisesti ja riittävän ajoissa. Sillä tulisikin olla kyky, halu ja rohkeus kohdata muutos. Puhutaankin valistuneesta organisaatiosta, joka kiinnittää muutoksessa huomiota kyseenalaistamisen taitoon, tosiasioiden tunnistamiseen, sillä on terve nöyryys ja itsetunto sekä herkkyyys ympäristölle, lisäksi se on luova ja innovatiivinen. Muutos tarvitsee aina johtajan joka tämän muutoksen laittaa alulle, mutta koko työyhteisöä tarvitaan sen toteuttamiseen. (Kamensky 2012, 30–31.)

Kamenskyn (2012, 27) mukaan strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisen haaste sekä ulos- ja sisäänpäin johtamisessa, että ulkoisen ja sisäisen maailman vuorovaikutussuhteissa. Tämä on yksi johtamisfilosofia, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää ja hallita aina vain monimutkaisempia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa tärkeimpiä menestystekijöitä organisaation strategisessa johtamisessa. Kesti (2010, 119–120) puolestaan lisää tähän teoksessaan että, kun työyhteisön kaikki osapuolet ovat hyväksyneet strategian, voidaan aloittaa muutoksen toteuttaminen käytännössä. Muutoksen toteuttaminen vaatii jatkuvaa jalostavaa vuorovaikutusta organisaation johdon ja henkilöstön välillä. Muutos saattaa edetä eri tahtiin organisaation eri yksiköissä, koska yksiköt ja niiden haasteet ovat erilaisia ja jokaisessa yksikössä on omat tavoitteensa. Organisaation johto seuraa muutoksen etenemisestä, jotta he voivat järjestää tarvittaessa kehittämissalavereja henkilöstön kanssa. Muutos ei ole koskaan yksipuolinen tiedotusasia vaan vuorovaikutteinen prosessi organisaation johdon ja henkilöstön välillä. Uusi strategia ja muutos on tehtävä konkreettiseksi selviksi tavoitteiksi niin, että kaikki ne ymmärtävät. Ennen muutoksen aloitusta on hyvä tarkistaa ja sopia yhteisten kehittämissalaverien aikataulutuksesta ja tarpeesta. Tällöin on jo valmiiksi sovittu ajankohdat, milloin annetaan palautetta muutoksen toteutumisesta ja yhdessä mietitään, jatketaanko sovitusti vai muutetaanko toimintatapoja.

Juholinin (2015, 137–138) teoksessa strategiseen johtamiseen liittyy myös työyhteisön viestintä. Tämä on monisuuntaista dialogia, mutta jonka heikoimmaksi lenkiksi on todettu strateginen viestintä. Tämä tarkoittaa tavoitteellista, päämäärähakuista, organisaation tavoitteista ja strategiasta lähtevää tiedon ja näkemysten vaihtamista työyhteisön jäsenten ja sidosryhmien välillä. Strategiseen viestintään liittyy se, että johto seuraa aktiivisesti mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja millaisia odotuksia siellä on, tavoitteena on muodostaa kaikille samanlainen ymmärrys siitä, mihin ollaan menossa, millaisin keinoin ja mitkä ovat tavoitteet, mahdollisuudet ja uhat. Strategiseen viestintään liittyy useampia viestinnän lajeja, kuten informointi. Jonka tarkoituksena on kertoa päätetyistä ja päätettävistä tulevista asioista yhdenmukaisesti ja samanaikaisesti kaikille osapuolille. Tämän toteuttamiseen tarvitaan erilaisia kanavia ja foorumeita.

Strategisessa viestinnässä tiedottamisen rinnalla tarvitaan myös johdettua keskustelua. Johdetun keskustelun edellytyksenä on, että keskustelu on suunniteltua, huolellisesti valmisteltua ja osallistujia kuuntelevaa. Lisäksi se on aikaan sidottua, sillä on alku ja loppu, minkä jälkeen tuotettu tieto annetaan päättäjille päätettäväksi. Päätöksen jälkeen asia tuodaan takaisin työyhteisöön tarkasteltavaksi ja siitä keskustellaan uudelleen sekä mietitään käytännön toimia. Johdettu keskustelu on strategisen johtamisen ydin tehtävä, jonka organisointi kuuluu johdolle, esimiehille ja viestintäammattilaisille. Siihen osallistuu koko henkilöstö ja tarvittaessa muita sidosryhmiä, mutta ensisijainen osallistuja on henkilöstö. Strategisen viestinnän yksi tarkoitus on yhteisöllisyyden vahvistaminen. Jos viestintä on onnistunut, se palvelee työyhteisön hyvinvointia sekä huonoina että hyvinä aikoina. Kriisitilanteissa asioiden käsittely on luontevaa, kysymyksiä, huolia ja iloja jaetaan luottamuksen hengessä, yhteisöllisyys on voimavarana joka auttaa jaksamaan hankalissakin tilanteissa. (Juholin 2015, 139–140.)

2.3. Kommunikointi

Mäkisalo-Ropposen (2011, 99–100) mukaan kommunikointiin sisältyy toimiva vuorovaikutus ja viestintä esimiehen ja henkilöstön välillä. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan, että henkilöt vuorotellen vaikuttavat toisiinsa. Siinä on vähintään kaksi henkilöä ja viesti, joka kulkee näiden henkilöiden välillä. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu, että molemmat osapuolet ymmärtävät toisen lähettämän viestin ja kuunteleeko toinen osapuoli saamaansa viestiä sekä miten hän sen tulkitsee. Parhaimmillaan vuorovaikutus on toisiltaan oppimista, joka laajentaa omaa osaamista. Vuorovaikutuksen tarkoitus ei ole muuttaa kuulijan mielipidettä, mutta se auttaa huomaamaan, että asioista voidaan olla erimieltä ja ajatella eri tavalla. Tämäkin on maailmankuvan laajentamista ja oppimista. Lauri (2006, 109, 112) puolestaan esittää että, hoitotyössä vuorovaikutuksen ja suullisen sekä kirjallisen viestinnän merkitys on suuri sekä työyhteisön sisällä, että eri yhteistyö tahojen välillä. Jos näissä esiintyy puutteita, voi se johtaa väärinkäsityksiin ja erimielisyyksiin. Myös uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön voidaan edesauttaa hyvällä ja asianmukaisella vuorovaikutuksella ja viestinnällä tai sitten nämä voivat olla esteenä, elleivät ne ole toimivia.

Johtamisosaamiseen vaikuttavat esimerkiksi organisaatioympäristöön liittyvät tekijät ja kilpailutilanne. Mutta johtamisen avulla vaikutetaan myös moniin asi-

oihin esimerkiksi, miten organisaatio palvelee asiakkaitaan tai kuinka se sopeutuu ympäristöönsä. Vuorovaikutus ympäristön kanssa vaikuttaa organisaation menestymiseen, sillä tärkeimpien asiakkaiden kokemukset määrittävät organisaation menestyksen. Lisäksi myös johdon vuorovaikutus henkilöstön kanssa vaikuttaa menestykseen. Johtamisosaamisella ja sen kehittyneisyydellä on siis merkitystä asiakkaille, organisaatiolle sekä henkilöstölle. (Juuti 2016, 9.)

Vuorovaikutuksen tekee haasteelliseksi se, että siinä ei kerrota pelkkää ajatusta jostakin asiasta vaan siinä on mukana myös tunteet. Työntekijät eivät ole välttämättä valmiita muuttamaan asioille antamiaan tulkintoja vain järkisyiden takia. Merkitysten muuttaminen tarkoittaa myös tunteiden muuttamista ja siihen tarvitaan itsensä johtamisen taitoa. Merkityksiä voidaan kuitenkin muuttaa keskustelulla, se tekee erilaisten merkitykset näkyviksi. Vuorovaikutuksessa puhumisen lisäksi yhtä tärkeää on myös kuunteleminen, sen tulisi olla kärsivällistä, rohkeaa ja avointa. Joskus erilaisten mielipiteiden kuunteleminen ja erilaisuuksien sietäminen ovat vaikeaa, koska silloin joutuu ehkä kyseenalaistamaan omat mielipiteensä. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 101–102.)

Vuorovaikutuksen puute työyhteisössä voi johtaa pahan puhumiseen selän takana, klikkiytymiseen, kielteisen työilmapiirin syntymiseen, työmotivaation- ja sitoutumisen laskuun, syntipukkisyndrooman syntyyn tai työntekijöiden voimavarat häviävät. Jos työyhteisössä ei ole kohtaamista, avointa keskustelua ja vuorovaikutusta, niin työyhteisössä ei voida hyvin. Keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitys työyhteisössä on tukea sen kehittymistä ja oppimista, yhteisöllisyyden lisääminen, yhteisten tavoitteiden ja päämäärien luominen, toisten auttaminen, tukeminen ja jaksamisen lisääminen ja palautteen antaminen ja saaminen. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 106, 109.)

2.4. Muutos

Muutos on kehittymistä, uhka, jonkin uuden alku, mahdollisuus tai kehitysvaiheesta toiseen siirtymistä. Muutokseen tarvitaan aina aikaa. Uhkien ja mahdollisuuksien käsittelyä tarvitaan, että päästäisiin onnistuneeseen muutokseen. Vuorovaikutuksen ja viestinnän tulee olla toimivaa esimiehen ja henkilöstön välillä. Henkilöstön tulee saada tietoa, elleivät he saa sitä joko riittävästi tai se on virheellistä, syntyy huhuja. Huhut ovat uhka onnistuneelle muutokselle. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku, 2005, 46–47.) Virjosen ja Kankareen mukaan (2014, 34–35) muutoksia voi olla suuruudeltaan erilaisia, tämä on tärkeä asia johtamisen kannalta. Muutosta tulisi johtaa sen mukaan millaisesta muutoksesta on kyse. Metatason muutoksessa organisaation perustehtävään tulee isoja muutoksia ja makrotason muutoksessa taas muutos koskee sen yksittäistä toimintaa.

Muutoksen johtaminen hoitotyössä on vaativa haaste esimiehille ja johtajille. Onnistunut muutos edellyttää heiltä, että heillä on kyky hallita konflikteja, hyvät ihmissuhdetaidot, taito johtaa projekteja ja prosesseja sekä hallita strategioita. Lisäksi heillä tulee olla kyky johtaa ja joustaa tilanteen mukaan sekä myös hallita omaa kehittymistään esimiehenä tai johtajana. Esimiesten ja johtajien tulee saada vahvoilla ja hyvillä perusteluillaan työntekijät motivoitua muuttamaan totuttuja toimintatapojaan ja sitoutumaan muutokseen. Johto osallistuu muutostarpeen analysointiin niin, että he pystyvät viestittämään työntekijöille miksi

toiminnan muuttaminen on tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Tämän avulla saadaan luotua visiot ja tavoitteet muutokselle, jotka lisäävät henkilöstön kehittämismotivaation syntymistä. (Hilden 2002, 74–75.) Harvey-Jones (2003, 1–20) mukaan muutoksen johtamiseen on monta erilaista tapaa, siihen vaikuttavat esimiehen tiedot ja taidot sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Yrityksen ja erehdyksen kautta esimies oppii toimintatapoja, jotka hän tuntee omakseen ja joita hän voi soveltaa eteen tulevissa tilanteissa. Ihmisten johtaminen on taidetta, ei tiedettä. Organisaation ympäristö ratkaisee millaisilla keinoilla ja tavoilla haasteita pitää kohdata ja ratkoa. Suunnittelulle ja ajatuksille tulee antaa aikaa, samoin ennakkoinnille. Juuti (2009, 141) lisää edellisiin, että niiden lisäksi usein organisaation johto ja henkilöstö elävät eri maailmoissa. Vaikka johto yrittää kuinka esittää loogisia analyyseja ja tällä perustella muutoksen välttämättömyyttä, ei muutosta tapahdu. Henkilöstö ei usko johtoa ja sen tekemiä analyyseja, vaan luottavat omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa. Johtoa ei pidetä luotettavana. Henkilöstöllä on ajatus, että johto pyrkii muutoksilla lisäämään organisaation tehokkuutta ja vähentämään henkilöstöä siitä huolimatta, vaikka töitä on jokaisella yllin kyllin.

Organisaation muutostarpeen haasteiden tunnistamisen avulla ne pystytään paremmin tiedostamaan ja ongelman poistaminen perustelemaan. Näin myös henkilökunta on mahdollista saada paremmin sitoutumaan muutokseen. Tämän jälkeen yhdessä mietitään niitä keinoja, joilla muutos toteutetaan ja ongelmat saadaan ratkaistua. Tämän jälkeen voidaan uudet käytänteet ottaa kokeiluun ja muutaman kuukauden päästä niitä arvioidaan ja katsotaan, onko visioihin ja tavoitteisiin päästy. Jos muutos todetaan hyväksi ja toimintatapa toimivaksi, niin toimintamalli vakiinnutetaan ja se muuttuu osaksi arkista toimintaa. (Hilden 2002, 75–76.)

2.4.1. Muutos työyhteisössä

Harvey-Jones (2003, 1–20) mukaan organisaation johdon tehtävänä ei ole pitää yllä status quota vaan tehtävänä on toteuttaa muutosta työyhteisöissä niin nopeaan tahtiin kuin se on mahdollista. Tämä ei aina ole helppoa, mutta se on välttämätöntä kehittymisen ja eteenpäin menemisen vuoksi. Muutokseen organisaatiota ajaa kilpailu toisten organisaatioiden kanssa, sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Muutosta työyhteisössä tarvitaan viemään eteenpäin kaikkein parhaimmat henkilöt, he eivät välttämättä itse ole saaneet aikaan muutosta, mutta heidän työtehtävänsä esimiehenä velvoittavat siihen. Muutos tilanteessa sekä henkilöstöä että esimies oppivat ja kehittyvät saamistaan muutoskokemuksista. Green (2007, 7) on puolestaan kuvannut muutosjohtamisessa johdon olevan kaiken keskipisteenä. Sen ympärille muodostuvat itse organisaatio ja osaaminen, sidosryhmät, koulutus, seuranta ja arviointi, strategiset tavoitteet ja niihin pyrkiminen. Organisaatiolla ja osaamisella tulee olla hyvä muutoksen suunnitelma ja siihen pitää sitoutua. Sidosryhmillä ja organisaatiolla pitää olla yhteisiä tavoitteita ja molempien tulee sitoutua muutokseen. Koulutuksen tulee olla säännöllistä ja kaikkien tulisi tietää omat roolinsa ja vastuunsa. Henkilöstölle tulisi kertoa selkeästi mitä muutokset ovat ja miten ne vaikuttavat työhön. Johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus pitää olla toimivaa ja avointa. Henkilöstölle tulee kertoa muutoksen vaikutukset organisaatioon sekä miten ne toteutetaan, lisäksi muutoksen seurauksia tulee seurata ja arvioida.

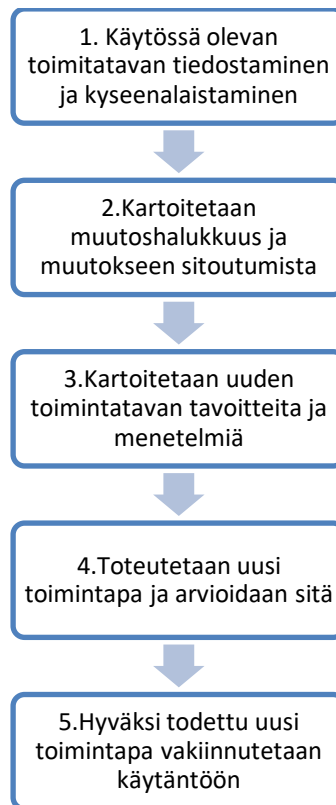
Hoitotyön esimiehellä tulee olla vahva visio yksikkönsä toiminnan kehittämistä. Muutokset työyhteisössä vaikuttavat kaikkien ammattiryhmien toimintaan ja työtehtäviin. Hoitotyön muutoksia aiheuttaa erilaiset tahot kuten, organisaation sisäiset ja yhteiskunnalliset tarpeet, terveystaloudelliset linjaukset ja lääketieteen, hoitotieteen ja hoitotyön kehittyminen. Isot kunta- ja palvelurakenne uudistukset kohdistuvat esimerkiksi perusterveydenhuollon ja vanhustenhoidon palveluihin. (Holopainen, Junttila, Jylhä, Korhonen, Seppänen 2013, 38–39.)

Sote – uudistus on rakenteellinen uudistus, jossa perustettaisiin 18 sote aluetta ja 5 sote yhteistyö aluetta sekä 12 laajan ympärivuorokautisen päivystyksen yksikköä. Nämä vastaisivat kaikista sosiaali - ja terveyspalvelujen järjestämisestä alueellaan, enää eivät kuntayhtymät ja kunnat järjestä näitä palveluja. Sote alueet aloittavat toimintansa vuonna 2019. Tämän muutoksen tavoitteena on, että koko maahan saadaan yhdenvertaiset, asiakaslähtöiset ja laadukkaat sosiaali - ja terveyspalvelut. Tällä pyritään terveystalouden vähentämiseen ja kustannusten hallintaan. Sote- uudistuksen myötä syntyy säästöjä, toimijoiden vähentyessä hallinto kevenee ja henkilöstö voi toimia eri organisaatiossa, myös tiloja ja laitteita voidaan käyttää tehokkaasti. (STM 2016, 1–2.)

Jokainen hoitotyöntekijä voi kehittää työtään jatkuvalla opiskelulla, yritys- ja kokeilulla sekä omien toiminta tapojensa arvioinnilla ja tarvittaessa muuttamisella. Hoitajan olisi hyvä tutkia omaa työtään ja siinä sekä organisaatiossa tapahtuvia muutoksia tietyn väliajoin. Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa oman työyhteisönsä kehittämiseen, tällä pyritään saamaan muutosta vanhoihin ja rutiininomaisiin toimintatapoihin. Vanhojen ajattelutapojen muuttaminen on olennainen edellytys työyhteisön toiminnan muutokselle. Jotta muutos olisi pysyvää se vaatii pitkäjänteisyyttä ja kykyä nähdä muutoksen merkitys osana isompaa kokonaisuutta. (Lauri 2006, 114–115.)

2.4.2. Muutosprosessi

Juuti (2009, 95–103) kuvaa muutosprosessia niin että, se tapahtuu organisaatiossa usein projektimaisesti. Organisaation muutoksen suuruudesta riippuu, millainen ja kuinka suuri muutosprosessista tulee. Henkilöstössä suhtaudutaan muutosprosessiin eri tavalla. Jotkut henkilöt väheksyvät ja jotkut taas näkevät projektin tienä uudistuksille organisaatiossa. Muutosjohtajan tulee ymmärtää organisaation muutosprosessin syyt ja seuraukset. Hänen tehtävänsä on tavoitteiden saavuttaminen yhdessä henkilöstön kanssa. Lauri (2006, 115) kuvaa muutosprosessin etenemistä työyhteisössä tietyn järjestyksen mukaan. Tämä on kuvattu muutosprosessi kuviossa 2.



Kuvio 2. Muutosprosessi. (Lauri 2006, 115.)

Muutoksen pysyvyys on yhteydessä ajattelun ja asenteiden muutoksiin ja useiden toistojen avulla uuden toimintatavan opittuun uuteen toimintatapaan toimia. Jotta uudesta toimintatavasta tulisi pysyvä niin se edellyttää toimivaa rakenteellista organisaation ympäristöä, jossa raportointi, seuranta ja kontrolli ohjaavat muutosta. Lisäksi toiminnallisella organisaation ympäristöllä on vaikutuksensa, siinä ilmapiiri on avoin ja muutokset perustellaan kaikille niille joita ne koskevat. Hyvin toteutettu muutos voidaan turvata sillä, että organisaatiossa on sellainen emotionaalinen ympäristö, joka antaa muutoksessa toivoa paremmasta ja lieventää pelkoja muutosta kohtaan. (Lauri 2006, 115.)

2.4.3. Johtaminen muutoksessa

Johtaminen muutoksessa tarkoittaa idearikasta toimintaa, jossa esimies toimii roolimallina työntekijöille sekä nauttii heidän luottamustaan ja kunnioitustaan. Esimies tuo esille uusia ratkaisuja muutoksen haasteisiin, mutta huomioi kuitenkin työntekijät yksilöinä ja toimii heidän mentorina, antaen heille mahdollisuuden kehittyä omassa työssään. Muutoksessa johtamisen voima on siinä, että esimies pystyy etsimään uusia toimintatapoja ja uskaltaa kyseenalaistaa olemassa olevat, varsinkin jos huomaa etteivät ne ole toimivia. (Vuorinen 2010, 30.)

Rantanen (2012, 15–16) kirjoittaa, että johtaminen muutoksessa edellyttää esimieheltä älykkyyttä ja henkistä kanttia. Nämä tarkoittavat analyttisen tiedon ja moraalien yhdistämistä. Esimiehen tehtävänä on siirtää tavoitteet moraalien ja motivaation tasolle. Myös arvot ohjaavat esimiehen toimintaa, niiden avulla hän

pystyy tekemään vaikeitakin päätöksiä. Muutoksessa esimies motivoi työntekijöitä arvojen, vision ja voimaannuttamisen avulla. Lisäksi on tärkeää, että esimies kunnioittaa ja luottaa henkilökuntaan, huomioi yksilöllisyyden, etsii uusia ratkaisutapoja ongelmiin sekä noudattaa itse, että jakaa työntekijöille eettisiä periaatteita ja yhteisiä arvoja. Myös hyvällä tiedottamisella on tärkeä rooli muutoksen johtamisessa, se pitää olla rehellistä, tarkkaa ja säännöllistä. Heino (2010, 25) lisää, että muutoksen johtamisen tulisi olla systemaattista, prosessi- maista, valmisteluun ja toteutukseen perustuvaa toimintaa, tällöin se on hallittua ja onnistuu. Muutoksen johtamisessa tulee huomioida erilaisten organisaatioiden rakenne, henkilöstö, ympäristö ja yhteistyökumppanit. Koska nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa ja sitä kautta myös muutoksen onnistumiseen ja lopputulokseen.

Heino (2010, 23–24) kuvaa muutoksen johtamisen olevan nelitasoinen tapahtuma, jossa tavoitellaan muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta. Ensimmäisessä tasossa tuodaan uutta tietoa vanhan tiedon tilalle, mutta tämän uuden tiedon pitää olla hyvin perusteltua. Tämän jälkeen seuraa toinen taso, joka on asennemuutos. Siinä työntekijät tiedollisen muutoksen jälkeen hyväksyvät tai eivät hyväksy muuttuvia asioita, lisäksi he kokevat muutoksen merkitykselliseksi tai turhaksi. Kolmannessa muutoksen tasossa yksilön käyttäytyminen jo muuttuu tai ei muutu, tämä taso muutoksessa on huomattavasti vaikeampaa. Jotta yksilön käyttäytyminen muuttuu, edellyttää se myös sekä tietojen että asenteiden muutoksia. Ihmiset kokevat muutoksen eri tavalla ja jokaisella on omat muutosvalmiutensa. Toiset työntekijät etsivät jatkuvasti uusia ja parempia toimintamalleja työhönsä, kun taas toiset kokevat turvattomuutta, jos joutuvat muuttamaan tuttuja toimintatapojaan. Neljännessä muutoksen tasolla ollaan jo koko työyhteisön käyttäytymisen muutoksessa, tämä taso vie kaikkein eniten aikaa.

Johtaminen muutoksessa edellyttää, että esimies saa työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan muutokseen, palkan lisäksi tulee huomioida myös emotionaaliset tarpeet. Muutoksen kautta työtehtävien tulisi kehittyä mielekkäämmiksi ja antaa työntekijöille toiminta- ja kehittymismahdollisuuksia. Esimiehen haasteena on saada työntekijät kiinnostumaan oman työtehtävänsä lisäksi koko työyhteisön hyvästä toiminnasta. Työntekijät tulisi saada motivoitua korostamalla työn tavoitteita ja haasteita, tämä edellyttää sitä, että esimies saa työntekijän kiinnostumaan yksittäisen työtehtävän lisäksi suuremmista kokonaisuuksista. Muutos tilanteessa esimiehen tulisi pystyä delegoimaan työtehtäviä työntekijöille, kannustaa työntekijöitä itsenäiseen toimintaan ja kunnioittaa työntekijöiden osaamista. (Vuorinen 2010, 28–29.)

Organisaatiossa tapahtuvaa muutosta tulee hallita ja johtaa hyvin, koska johtaminen toimii välineenä muutoksen oikeaan toteutumiseen. Johtaminen muutoksessa voidaan jaotella asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamiseen kuuluvat suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja henkilöstö, seuranta ja päätöksenteko ongelma tilanteissa. Ihmisten johtamiseen puolestaan kuuluu suunnan näyttäminen, henkilöstön koordinointi, kannustaminen ja motivointi. Muutoksessa esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on asioiden johtaminen, mutta suurin haaste on kuitenkin ihmisten johtaminen. Hyvällä ihmisten johtamisella pystytään vähentämään muutosvastarintaa ja pyritään saamaan työntekijät motivoituneiksi muuttamaan toimintatapojaan työssään. (Heino 2010, 24–25.)

2.4.4. Kommunikointi muutoksessa

Työyhteisöä koskevat muutokset, varsinkin jos ne koskevat arvoja, toimintatapoja tai ovat muuten perustavanlaatuisia, lisäävät tiedon ja keskustelun tarvetta. Jos muutokset vaativat pitkän päätöksenteko- ja suunnitteluajan ovat ne erityisesti työntekijöiden voimavaroja kuluttavia ja stressaavia, varsinkin jos niiden merkitystä, tavoitteita ja aikaperspektiiviä ei pystytä kertomaan selkeästi. Minimissään viestintätarpeet koskevat päivittäisiä tehtäviä ja laajimmillaan organisaation tulevaisuutta ja huolta omasta työpaikasta ja toimeentulosta. Kun käsitellään muutosta, on siinä olemassa kolme eri aikaulottuvuutta mennyt, nykyhetki ja tuleva eli voidaan hakea vastausta kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Yksilön kohdalla kysymykseen tulee henkilökohtaiset ja alakohtaiset asiat, sekä myös kansalliset asiat esimerkiksi sote – uudistus. (Juholin 2015, 134–135.)

Juutin (2009, 151) mukaan muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutuksessa olemista ihmisten kanssa ja avointa viestintää. Muutoksen johtamisen onnistuminen edellyttää laadukasta ja runsasta viestintää. Sillä on merkitystä mitä henkilöstö kuulee ja miten tulkitsevat kuulemaansa. Pahin virhe mitä esimies voi muutoksessa tehdä on olla viestimättä. Silloinkin kun esimies itse ei tiedä tulevia tapahtumia on hyvä olla avoin ja kertoa tämä henkilöstölle, olla rehellinen. Huhut lähtevät helposti liikkeelle ja niiden korjaaminen on vaikeaa. Juholin (2015, 135) puolestaan toteaa, että mitä suuremmasta muutoksesta organisaatioissa on kyse, sitä enemmän työntekijöillä on tarve puhua asiasta, tämän avulla he ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja saavat keskustelemalla lisää ymmärrystä asiaan. Jos tämä ei toteudu voi käydä niin, ettei muutos toteudu tai sen hyöty jää saavuttamatta. Ihmisellä on luontainen halu kertoa omat näkemyksensä ja toimia yhteisönsä parhaaksi. Lisäksi työntekijöillä on oikeus saada tietoa siitä, mihin ollaan menossa ja miten, millaisia tavoitteita on ja mitä heiltä odotetaan, että niihin päästäisiin. Pienissä organisaatioissa tämän toteuttaminen on helpompaa, mutta suurissa tiedon kulun esteenä voi olla erilaiset ja eri syistä johtuvat tietokatkokset.

Ellei tietoa muutoksista anneta työntekijöillä ja heillä on paljon kysymyksiä, alkavat huhut liikkua. Viestintä on epäonnistunut ja tämä häiritsee työntekoa ja lamaannuttaa työyhteisön. Johdolla tulee olla itsellään täysi ymmärrys muutokseen liittyvistä asioista ja niiden taustoista, että he voivat käsitellä asioita uskottavasti eri osapuolten kanssa. Dialoginen johtaminen ja esimiestyö, jossa viestintä on tärkeä osaamisalue, mahdollistaa organisaation ja työntekijöiden yhteisymmärryksen muutokseen ja sovittaa yhteen molempien tarpeet. Tämä kautta lisääntyy työntekijöiden hyvinvointi, osaaminen uudistuu ja työkyky kehittyy myönteisesti. Viestintä on vaativa haaste esimiestyölle, viisas johto käyttää entistä enemmän vuoropuhelua johon kuuluu sekä läsnäolo, kuuntelu että keskustelu. (Juholin 2015, 135–136.)

Hyvä muutosten ennakointi ja suunnittelu estävät organisaation lamaantumisen. Vuorovaikutteisella ja osallistaen toteutetulla muutoksella on tiettyjä vaikutuksia kuten työn mielekkyys kasvaa, työn ilo ja imu lisääntyvät, sitoutuminen lisääntyy, kun saadaan itse olla vaikuttamassa ja koetaan että tullaan kuulluksi. Nämä kaikki ovat yhteydessä työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Vastuullinen dialogi pitää sisällään tasavertaisuuden ja keskinäisen arvostuksen, johon kuuluu aktiivinen kuunteleminen, erilaisten näkemysten hyväksyminen ja tunteiden

salliminen. Siihen ei kuulu päälle puhuminen, keskeyttäminen tai vähättely. Vastuulliseen dialogiin kuuluvat myös hankalat kysymykset, kriittisyys ja kriittikin sietäminen ja joskus myös konfliktit. Parhaimmillaan vastuullinen dialogi voimaannuttaa työyhteisöä ja vahvistaa kollegiaalisuutta. (Juholin 2015, 135, 140–141.)

Vuorovaikutus ja dialogisuus liittyvät työyhteisön kulttuuriin ja sen muuttaminen ei onnistu hetkessä. Muutokseen tarvitaan tahtoa, yhteistyötä, yhdessä sovitteja käytäntöjä ja aikaa oppimiselle. Kollegiaalisuus on hyvä lähtökohta ja voimavara, jonka avulla muutos saadaan toteutettua helpommin. Työyhteisöviestinnän muuttuminen dialogiseksi vahvistaa työyhteisöä ja lisää kollegiaalisuutta, koska se huomio ja arvostaa kaikkien mielipiteitä ja hyväksyy myös tunteet. Vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteiksi koetaan työpaikkojen kiire, rakenteet ja kulttuurit, puutteellinen viestintäosaaminen ja se ettei viestinnän tärkeyden merkitystä ole selvitetty. Ratkaisuna näihin haasteisiin voisi olla johdettu keskustelu, yhteisöllisyyden vahvistaminen tai vastuullinen dialogi. (Juholin 2015, 142.)

Juuti (2009, 149) on tehnyt Johtamistaidon opistossa tutkimusta johtajien vuorovaikutustaidoista. Tulosten mukaan parhaat johtajat käyttävät keskustelevaa johtamista työssään. Mutta heikoilta johtajilta puuttuu keskustelemisen taito, eivätkä he myöskään osaa kuunnella henkilöstöä. Tämän vuoksi heikot johtajat eivät kykene rakentamaan luottamusta henkilöstöön. Hyvällä esimiehellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja tämän vuoksi heitä pidetään luotettavina, rauhallisina, ahkerina, oikeudenmukaisina ja alaisiaan sekä yhteistyökumppaneita arvostavina. Heitä on helppo lähestyä ja he osaavat antaa palautetta rakentavasti. Mutta heikkoja esimiehiä pidettiin pikku asioihin keskittyvinä ja päätöksen teossa oli puutteita. He ovat ailahtelevaisia, oikukkaita, tiukkoja, määräileviä, järempäisiä ja he joutuvat usein korjaamaan jo tekemiään päätöksiä, eivätkä osaa ennakoita. Juuti ja Vuorela (2015, 24–25) toteavat, että henkilöstön hyvinvointia tukeva johtaminen edellyttää, että esimies kykenee keskustelemaan työntekijöiden kanssa ja lisäksi myös huomioi heidän mielenpitemensä. Esimiehen on hyvä keskustelun päätteeksi miettiä, edistikö käyty keskustelu työntekijän työhön sitoutumista, työmotivaatiota tai päämäärähakuista käyttäytymistä?

Juuti (2009, 149–152) toteaa, että jos edellä olevan tutkimuksen tulokset heikosta johtajasta kuvitellaan organisaation arkeen, niin ei ole ihme, että muutosprosessit epäonnistuvat. Heikko esimies toteuttaa muutosta määräilemällä eikä kuuntelisi ketään. Nykyään organisaatiot ovat nopeasti muuttuvia, vuorovaikutteisia ja asiantuntijavaltaisia. Tällaiseen organisaatioon ei sovi puhumattomuus ja autoritaarisuus, mutta edelleen tällaisia johtajia on organisaatioissa. Hyvään viestintään kuuluu, että se sisältää tietoa ja kokemusta.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ, TAVOITE JA TARKOITUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tutkimustietoon perustuen, mitkä ovat tärkeimmät tekijät jotka vaikuttavat hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa. Tavoitteena on saada tietoa, josta työelämä hyötyisi lisäämällä

ymmärrystä hoitotyön johtamisosaamisen merkityksestä muutoksessa sekä hoitotyön johtamisen kehittämisessä ja näiden avulla työhyvinvoinnin lisäämisessä. Tutkimus tuloksia voidaan myös hyödyntää esimiestyössä ja koulutuksessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teoreettista tutkimusta, systemaattista kirjallisuuskatsausta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuskysymys:

1. Mitkä ovat tärkeimmät tekijät jotka vaikuttavat hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa?

Tutkimuskysymys nousi lähdemateriaalista sekä käytännön kokemuksesta. Lähdemateriaalissa korostettiin johtamisosaamista muutostilanteissa sekä onnistunutta kommunikointia. Onnistunut kommunikointi pitää sisällään hyvän vuorovaikutuksen ja viestinnän. Nämä ovat nähtävissä myös käytännön työssä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teoreettinen tutkimus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Alatyypinä systemoitu katsaus, koska tätä tutkimusta on ollut tekemässä vain yksi tutkija eikä ryhmä tutkijoita. Lisäksi tutkimuskysymyksiä on vain yksi, joka on tarkasti muotoiltu. Stolt ym. (2015, 14–15) toteavat, että systemaattinen tutkimusmenetelmä eroaa systemoidusta tutkimusmenetelmästä, esimerkiksi tutkijoiden lukumäärän mukaan.

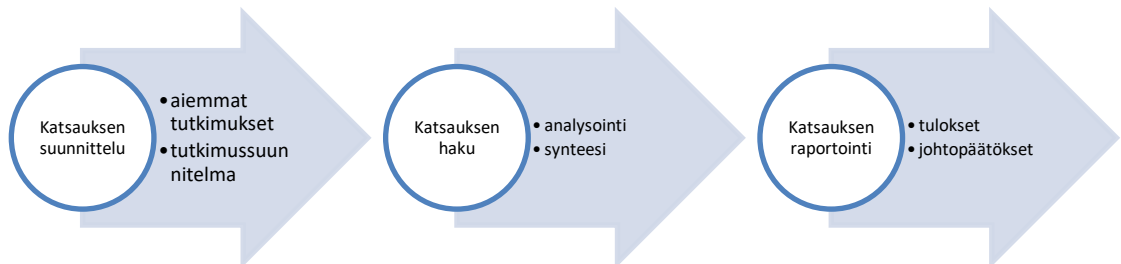
3.1. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Pölkki, Kanste, Elo, Kääriäinen ja Kyngäs (2012, 336–337) tarkoittavat systemaattisella kirjallisuuskatsauksella tieteellistä tutkimusmenetelmää, jonka tarkoituksena on tunnistaa, arvioida ja koota tieteellisesti korkeatasoista tietoa jostakin tutkittavasta asiasta. Lisäksi sen avulla voidaan tuottaa yleistä tietoa ja tehdä tarvittavia johtopäätöksiä. Kirjallisuuskatsauksia voi olla narratiivisia tai meta-analyttisiä. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on loogisesti etenevä prosessi, jolle on ominaista läpinäkyvyys ja toistettavuus. Lähdemateriaalin haku on kirjallisuuskatsauksen tärkein vaihe. Tueksi tarvitaan hakusanat ja oikeat tietokannat. Johansson, Axelin, Stolt ja Ääri (2007, 3) puolestaan lisäävät, että kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan johonkin tiettyyn aiheeseen aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia yhdistää ja saada kuva muun muassa siitä, miten paljon kyseisestä aiheesta on tutkimustietoa, millaista tutkimusta ja millä menetelmällä tehtynä. Kirjallisuuskatsauksen materiaalina voi olla laaja tutkimusaineisto, mutta toisaalta se voidaan tehdä jopa vain kahdesta tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsaus (Tuomi ym 2009, 123) voi olla itsenäinen tutkimus, tällöin puhutaan teoreettisesta tutkimuksesta, joka on systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimus, jossa tutkitaan valmista tutkittua tietoa ja sen tuloksia, tällöin puhutaan toisen asteen tutkimuksesta eli jo olevan tutkimustiedon tutkimusta.

Malmivaara (2002) mukaan järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa tavoitteena on toistettavuus. Ensiksi tehdään tutkimussuunnitelma, josta tulee ilmetä kriteerit tutkimusaineistolle, kuvataan kirjallisuushaun tekeminen ja laadun arviointi. Tavoitteena on koota aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tietoa. Jos kirjallisuuskatsauksessa esiintyy virhe, voi se syynä olla tutkimusaineiston väärä

valinta, puutteellisuus tai julkaisuharha. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan tietoa aikaisempien tutkimusten tieteellisestä tasosta.

Johansson ym. (2007, 5–6) kuvaavat systemaattista kirjallisuuskatsauksen kolme vaihetta kuvion 3 mukaan.



Kuvio 3. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet (mukaillen Johansson ym. 2007, 5–7.)

Katsauksen suunnitteluvaiheessa tarkastellaan aikaisempia tutkimuksia, jotka liittyvät valittuun aiheeseen, mietitään katsauksen tarve ja tehdään tutkimussuunnitelma. Tutkimuskysymyksiä muodostaminen kuuluu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ensimmäiseen vaiheeseen. Niitä voi olla yhdestä kolmeen ja niiden tulisi olla mahdollisimman selkeät ja yksinkertaiset. Katsauksen hakuvaiheessa edetään tehdyn tutkimussuunnitelman mukaisesti. Valitaan aiheesta tehdyt aikaisemmat tutkimukset, analysoidaan ne peilaten niitä tutkimuskysymyksiin ja syntetisoidaan tutkimusten tuloksia. Katsauksen raportointivaiheessa raportoidaan tulokset sekä tehdään johtopäätökset. (Johansson ym. 2007, 6–7.)

3.2. Tutkimusaineiston haku ja valinta

Tutkimusaineiston hakumenetelmänä käytettiin järjestelmällistä tiedonhakuja. Tiedonhaku suoritettiin syksyllä 2016. Tutkimusaineiston haku tehtiin Hamkin Finnasta ja sen kautta Arto, Melinda, Cinahl ja Medic tietokannoista (taulukko 2). Kielirajauksena oli suomi ja englanti ja aikarajauksena käytettiin aikaa välillä 1.1.2010–31.12.2016. Lehtiartikkeleja haettiin myös manuaalisesti Duodecim, Hoitotiede, Tutkiva hoitotiede, Pro terveys, Premissi, Nursing economic ja International Journal of Nursing Practice hoitotieteen lehdistä (taulukko 1). Lisäksi käytiin läpi tietokantahaussa valitun tutkimusaineiston lähdeluettelot. Suomalaisissa tietokannoissa käytettiin hakusanoina johtaminen, muutos, muutosjohtaminen ja kansainvälisessä tietokannassa management, change, ja change management. Tutkimusaineiston sisäänotto - ja poissulkukriteerit on esitelty taulukossa 3.

Tieteellinen lehti	Manuaalisen ja tietokantahaun tulokset
Duodecim	0
Hoitotiede	1
Tutkiva hoitotiede	0
Pro terveys	2
Premissi	3
International Journal of Nursing Practice	1
Nursing economic	1

Taulukko 1. Manuaalinen ja tietokantahaku lehtiartikkeli vuosilta 2010–2016

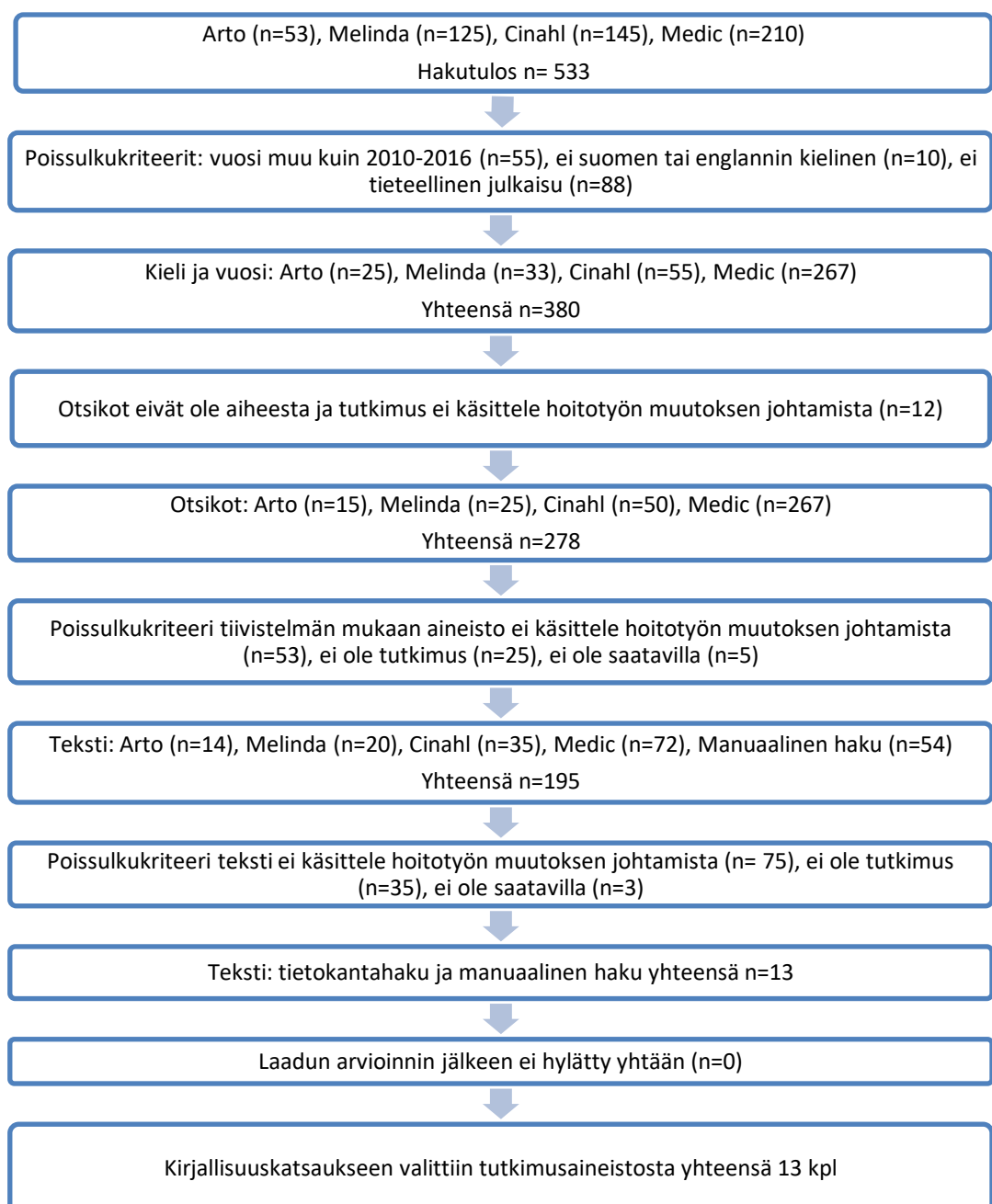
Tutkimus	Tietokantahaun tulokset
Helsingin yliopisto	0
Tampereen yliopisto	3
Tampereen yamk	1
Itä-Suomen yliopisto	1
Hämeenlinnan yamk	0

Taulukko 2. Tietokantahaku väitöskirjat, pro-gradutyöt ja YAMK opinnäytetyöt vuosilta 2010–2016

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Tutkimusaineisto on julkaistu ajalla 2010 – 2016	Tutkimusaineisto joka on julkaistu ennen vuotta 2010
Tutkimusaineiston tulee kuvata hoitotyön muutoksen johtamisosaamista	Tutkimusaineisto kuvaa muutoksen johtamisosaamista jollakin muulla alalla
Tutkimusaineiston tulee kuvata viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä hoitotyön muutoksessa	Tutkimusaineisto ei kuvaa viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä hoitotyön muutoksessa
Tutkimusaineiston tulee olla suomen tai englannin kielinen	Muu kieli
Tieteellinen tutkimusartikkeli, muu tieteellinen tutkimus; väitöskirja, pro-gradu, YAMK opinnäytetyö	Ei ole tieteellinen tutkimusartikkeli tai muu tieteellinen tutkimus; väitöskirja, pro-gradu, YAMK opinnäytetyö
Koko tutkimusaineisto on oltava saatavilla ja luettavissa sähköisenä tai paperina	Tutkimusaineisto ei ole sähköisenä tai paperilla luettavissa tai saatavilla

Taulukko 3. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Tietokantahausta ja manuaalisesti tehdyssä haussa valittiin aineistoa ensin otsikon ja tiivistelmän sisällön perusteella ja sen jälkeen tutkimusaineisto valittiin sisäänotto- ja poissulkukriteerien avulla. Tutkimusaineistossa kiinnitettiin huomiota tekstiin, että siinä käsiteltiin selkeästi hoitotyön muutosta ja sen johtamista sekä kommunikointia johon kuuluvat vuorovaikutus ja viestintä muutoksessa. Lisäksi valintaa ja arviointia tehtiin sen perusteella, että tutkimusaineisto kerättiin vain alan tieteellisistä lehdistä ja tutkimuksista. Lisäksi valittiin eri tyyppistä materiaalia; väitöskirja, pro gradu, opinnäytetyö ja lehtiartikkelit. Lehtiartikkeleja valittiin sekä suomalaisia että englannin kielisiä, sekä eri tyyppisistä tieteellisistä lehdistä. Lopulliseen analyysiin valikoitui 3 lehtiartikkelia ja 10 tutkimusta, joista oli kaksi väitöskirjaa, kaksi pro-gradutyötä ja yksi YAMK opinnäytetyö, yhteensä 13. Tutkimusaineiston valintaprosessi on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Tutkimusaineiston valintaprosessi.

3.3. Tutkimusaineiston laadun arviointi

Kirjallisuuskatsauksen yleistä luotettavuutta voidaan lisätä laadun arvioinnilla. Tällä voidaan saada aikaiseksi myös jatkotutkimusaiheita, tulkita tuloksia ja arvioida vaikutusten voimakkuutta. Laadun arvioinnilla voidaan asettaa minimitaso, jonka avulla tutkimusaineistoa valitaan. Kvalitatiivisten tutkimusten yleisiä laatukriteerejä voidaan käyttää myös systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Systemaattista kirjallisuuskatsausta tehdessä olisi hyvä käyttää jotakin laatumittaria, jolla voi arvioida tutkimusaineiston luotettavuutta, vaikka tämä vaihe kirjallisuuskatsauksessa on vaativa ja vie aikaa. Laadun arvioinnissa voidaan käyttää kahta tai useampaa toisistaan riippumatonta arviointimenetelmää. Arvioinnin apuna tai tukena voidaan käyttää itse kehitettyjä tai valmiita mittareita tai tarkistuslistoja. (Johansson ym 2007, 101, 105.) Stolt ym (2015, 69–70) mukaan kirjallisuuskatsaukseen valittu tutkimusaineisto tulisi arvioida katsaukseen sopivalla arviointikriteereillä. Näiden avulla pyritään kuvaamaan ja määrittelemään tutkimusaineiston luotettavuutta ja sitä onko niillä minkälainen arvo juuri siinä tietyssä kirjallisuuskatsauksessa. Arviointikriteerien tarkoitus on lisätä tutkimusaineiston raportoinnin laatua sekä antaa lukijalle selkeämpää kuvaa sen analyysistä ja tuloksista. Tutkimusaineistosta arvioidaan validiteettia (pätevyys), merkitystä ja yleistettävyyttä.

Tässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytettiin Suomen sairaanhoitajaliiton (2004) (Johansson ym, 2007, 106) kvalitatiivisen tutkimuksen laatukriteereiden tarkistuslistaa. Tämä on tarkoitettu hoitotyöhön ja sopii siksi hyvin tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineiston tarkistukseen (taulukko 4). Todettiin, että kaikkien 13 valitun tutkimusaineiston kohdalla täyttyi käytetyt laadunarviointi kriteerit tarkistuslistan mukaan, tämän laadun arvioinnin jälkeen kaikki valittiin. Koko tutkimusaineiston kohdalla täyttyi kaikki laatukriteerit: tutkittava ilmiö oli määritelty, aihe oli perusteltu kirjallisuuskatsauksen avulla, tutkimuksen tavoite ja tarkoitus oli määritelty, aineiston keruumenetelmät ja keruu oli kuvattu, kohdejoukko (kaikissa tutkimuksissa ei ollut käytetty kohdejoukkoa vaan muuta tutkimusaineistoa), analyysimenetelmä ja analyysin teko oli kuvattu, tulokset esiteltiin ja oli verrattu aikaisempiin tutkimuksiin, tuloksilla oli merkitystä hoitotyön kehittämisessä ja oli tehty johtopäätökset tuloksista.

Tutkimusaineistosta tarkastettavat laadulliset asiat	Kyllä + Ei -	Ei tietoa -
Tutkimuksen tausta ja tarkoitus		
Onko tutkittava ilmiö määritelty selkeästi?	+	
Onko tutkimuksen aihe perusteltu kirjallisuuskatsauksella?	+	
Onko tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät määritelty selkeästi?	+	
Aineisto ja menetelmät		
Ovatko aineistonkeruumenetelmät ja -kontekstit perusteltu ja kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti?	+	
Soveltuuko aineistonkeruumenetelmä tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen osallistujille?	+/-	
Onko aineiston keruu kuvattu?	+	
Onko aineisto kerätty henkilöiltä, joilla on tietoa tutkittavasta ilmiöstä?	+/-	
Onko aineiston sisällön riittävyys arvioitu?	+	
Onko aineiston käsittelyn ja analyysin päävaiheet kuvattu?	+	
Soveltuuko valittu analyysimenetelmä tutkittavaan ilmiöön?	+	
Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys		
Tutkija on nimennyt kriteerit, joiden perusteella hän on arvioinut tutkimuksen luotettavuutta	+	
Tutkimuksessa on käytetty aineiston tai menetelmien triangulaatiota lisäämään luotettavuutta	+	-
Tutkija on pohtinut eettisiä kysymyksiä	+	
Tutkimukseen osallistuneet ovat arvioineet tutkimustuloksia ja vahvistaneet tulosten vastaavuuden kokemuksiansa tai lukija voi tunnistaa ja ymmärtää tulokset	+/-	-
Tutkija on pitänyt päiväkirjaa tai kirjoittanut muistiinpanoja tutkimuksen kulusta		-
Tulokset ja johtopäätökset		
Tuloksilla on uutuusarvoa ja merkitystä hoitotyön kehittämisessä	+	
Tulokset on esitetty selkeästi, loogisesti ja rikkaasti ja niiden antia on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin	+	
Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat tuloksiin ja ovat hyödynnettävissä	+	
Muut huomiot/kokonaisarvio		
Tutkimus muodostaa eheän, selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden	+	

Taulukko 4. Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaellut laatukriteerit Suomen sairaanhoitajaliitto 2004 (Johansson ym. 2007, 106)

3.4. Tutkimusaineiston analyysi

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on itsessään tutkimus, joka kuuluu teoreettiseen tutkimukseen ja siinä käytetään apuna aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkijalla on tutkimusaineisto, joiden tietoa hänen pitää koota ja tiivistää. Tässä tutkija käyttää apunaan aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jolla hän rakentaa luokittelurungon jonka avulla hän esittää tutkimusaineiston tiivistettynä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: 1) aineiston pelkistäminen 2) aineiston ryhmittely ja 3) aineiston teoreettisten käsitteiden luominen. Tavoitteena on yhdistää käsitteitä ja saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tämä perustuu tulkintaan ja päättelyyn. (Tuomi ym 2009, 108, 112, 123.) Stolt ym (2015, 90) mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsauksessa voidaan tutkimusaineisto käsitteellistää sisällön analyysin avulla induktiivisesti.

Valitun tutkimusaineiston analyysi tehtiin tarkastelemalla tutkimusaineistoa yksitellen. Näistä kerättiin seuraavat tiedot: tutkimuksen tekijä/tekijät, vuosi ja maa, tutkimuksen tarkoitus, aineisto, tutkimustyyppi, aineiston keruu ja analyysi, ja keskeiset tulokset hoitotyön johtamisosaamisen merkityksestä muutoksessa. Näistä tiedoista koottiin taulukko 5 sivuilla 23–25. Tällä saatiin selville keskeiset tulokset hoitotyön johtamisosaamisen ja onnistuneen kommunikoinnin merkityksestä muutoksessa.

Tutkimuksen tekijä/tekijät, vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto, tutkimustyyppi, aineiston keruu ja analyysi	Keskeiset tulokset hoitotyön johtamisosaamisen merkityksestä muutoksessa
Aalto Pirjo 2014 Suomi	Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksen tuoma muutos terveydenhuollon palveluissa.	Lehtiartikkeli	Sote-uudistus vaatii yhteistyötä ja suunnittelua.
Aarva Kim 2009 Suomi	Selvittää hoivan ja hoidon johtamisen sisällön ja periaatteiden yhtäläisyyksiä ja eroja sekä johtamistapoja.	Laadullinen ja määrällinen tutkimus. Vanhusten palvelujen työntekijät ja lähiesimiehet Helsingin kaupunki (n=509). Ryhmäkeskustelu ja kysely. Ryhmäkeskustelu sisällönanalyysi ja kysely monimuuttujamenetelmällä.	Hoiva on tunnetta, välittämistä ja koskettamista. Hoitotyö on hoitamista vuorovaikutuksessa hoitajan, asiakkaan ja esimiehen välillä. Työntekijöiden ja lähiesimiesten mielestä oli johtajan tärkeimmät tehtävät: henkilöstöhallinto, suunnittelu ja seuranta ja reagointi muutokseen, työn johtaminen ja ohjaaminen, arvot ja osaamisen johtaminen.
Haas Sheila ym 2014 USA	Kuvata hoidon koordinoimista, muutoksen ja siirtymävaiheen hallintaa. Joista huolimatta voidaan tarjota turvallista ja laadukasta hoitoa riskiryhmille.	Laadullinen tutkimus. CCTM-malli (koulutus, resurssit, tiedonkulku) Induktiivinen sisällönanalyysi	Muutoksen johtamisen edistäminen.
Hamström Niina ym 2012 Suomi/USA	Kuvata Suomen sairaanhoitajien itsearviointiosaamistasostaan ja osaamisen todellista käyttöä muutoksessa.	Laadullinen tutkimus. Tiedot kerättiin sähköisesti sairaanhoitajilta käyttämällä Nurse Competence-asteikkoa. Induktiivinen sisällönanalyysi.	Johdolta vaaditaan toimenpiteitä, joilla voidaan lisätä hoitotyön osaamista myös muutos tilanteessa.
Heino Heilinä 2010 Suomi	Selvittää miten lähijohto kokee muutosjohtajan tehtävänsä organisaation uudistusprosessissa ja mitkä	Laadullinen tutkimus. Lähijohtajat (n=14) Marian sairaala Helsinki.	Muutosjohtamista edisti: perusteltu ja avoin tiedotus ja vuorovaikutus, mahdollisuus vaikuttaa muutokseen.

	tekijät ovat edistäneet tai estäneet muutosjohtamista. Kuvata lähijohdon näkemyksiä muutoksen johtamisen onnistuneisuudesta ja työn haasteellisuudesta.	Teemahaastattelu. Deduktiivinen ja induktiivinen sisällönanalyysi.	toimiva yhteistyö, työyhteisön tuki, Esti: puutteellinen tiedotus ja vuorovaikutus, muutoksen nopea aikataulu, vaikuttamismahdollisuuden puute, henkilöstön kielteinen asenne, kiire, resurssien puute ja työn vaativuus.
Heiskanen Ari 2011 Suomi	Selvittää mitä kehitettävää muutosten johtamisessa vastaajat näkevät.	Laadullinen tutkimus. Vastaajat (n=231). MI-Healthcare Barometri Taja 2011- Johtamisen nykytilakartoitus sähköinen kysely. Analyysi: ROI Talent Management Oy:n vaikuttavan kehittämiss-prosessin nelivaiheinen malli ja lähestymistapa.	Muutoksessa johdon on: perusteltava muutos, antaa vaikuttaa, avoin kommunikointi, tiedottaa, kuulla, tuntee työtilanteet, oltava johtamistietoa ja taitoa, muutosta mitataan ja seurataan.
Korhonen Sini 2014 Suomi	Kartoittaa erään terveyspalveluita tuottavan yrityksen lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisen osaamisesta.	Laadullinen tutkimus. Lähiesimiehet (n=5) terveyspalveluja tuottava yritys. Teemahaastattelu	Lähiesimiehillä on tietämystä muutosjohtamisen prosessin perusasioista ja elementeistä. Lähiesimiesten muutosjohtamisen haasteet olivat: henkilöstöjohtaminen, muutosviestintä, vuorovaikutustaidot ja henkilöstön muutosvastarinnan kohtaaminen.
Laaksonen Hannele 2010 Suomi	Eettinen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla.	Lehtiartikkeli	Eettisesti toimiva johtaja on suora ja hänellä on omat näkemykset.
Lindell Juha 2011 Suomi	Selvittää mitä organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen tarkoittavat pirullisen ongelman yhteydessä pehmeän kompleksisuuden näkökulmasta.	Organisaatio muutoksen, muutosjohtamisen ja pirullisen ongelman teoreettis-käsitteellinen tarkastelu.	Tärkeimmät tekijät organisaatiomuutoksessa ja muutosjohtamisessa: vuorovaikutus, yhteistoiminta ja sosiaalisuus, jatkuvaa johtamista, miten kohdataan ongelmat ja miten se ratkaistaan.
Rantanen Anna-Leena 2008 Suomi	Kuvata hoitohenkilöstön, lähiesimiesten ja hoitotyön johtajien kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutoksen johtamisesta.	Laadullinen tutkimus. Hoitotyöntekijöitä, lähiesimiehiä ja hoitotyön johtajia (n=15) psykiatrian alalta. Teemahaastattelu.	Kaikilla haastateltavilla saman tyyppisiä kokemuksia. Organisaatiomuutos vaikutti syvästi sekä organisaation työelämään että yksityiselämään. Tärkeimmät asiat: vuorovaikutus, muutoksen hallinta ja johtaminen, vaikutusmahdollisuus.
Turkki Johanna 2011 Suomi	Tarkastella muutoksen johtamista sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa, muutoksen johtamisen edellytyksiä, menetelmiä ja muutoksen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä.	Kirjallisuuskatsaus	Tärkeimmät asiat muutoksessa: Henkilöstön osallistuminen muutosprosessin suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Vuorovaikutus ja tiedon kulku, tiimityö, kannustaminen, voimavaroistaminen
Virjonen Kaija ym 2014 Suomi	Muutosjohtaminen esimiestaitona	Lehtiartikkeli	Muutoksista tiedottaminen, vuorovaikutus, sitouttaminen, vakiinnuttaminen.

Vuorinen Riitta 2008 Suomi	Kuvata suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista, heidän ja sairaanhoitajien arvioimana.	Laadullinen ja määrällinen tutkimus. Yliopistosairaaloiden osastonhoitajia (n=481), sairaanhoitajia (n=2405), ryhmähaastattelussa osastonhoitajia (n=13). Ryhmähaastattelu ja kysely. Ryhmäkeskustelu deduktiivinen sisällönanalyysi ja kysely monimuuttujamenetelmällä.	Muutosjohtamisessa korostui yhteiset tavoitteet ja niihin sitoutuminen, arvot, yhteinen vastuu, vuorovaikutus, kunnioittava kohtelu, palaute, luottamus, innostaminen, ja innovatiivisuus.
----------------------------	---	--	--

Taulukko 5. Kirjallisuuskatsaukseen valittu tutkimusaineisto.

3.5. Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys edellyttää, että se on toteutettu erilaisten annettujen ohjeiden mukaan. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu se, että tutkija noudattaa tiedeyhteisön sovittuja toimintatapoja, noudattaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmiä, kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä, hänen tekemä tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu sovituilla tavoilla, tutkimusryhmän jäsenet tietävät omat roolinsa, yhteistyökumppanit ovat kaikkien tiedossa ja hän noudattaa hyvää hallintokäytäntöä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 23–24.) Tuomi, Sarajärvi (2009, 125) toteavat, että tutkimus ja sen etiikka ovat kaksijakoiset. Toisaalta tutkimuksesta saadut tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin ja toisaalta taas eettiset asiat vaikuttavat tutkijan tekemiin ratkaisuihin.

Tuomi ym. (2009, 134) toteavat, että tutkimusta tehdessä tärkeimmät asiat ovat kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Kaikessa tutkimustyössä vältetään virheiden tekoa ja pyritään tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuutta voidaan arvioida pohtimalla mitä ollaan tutkimassa ja miksi, miksi tutkimus on tärkeä, miten aineisto kerätään, miten valitaan tutkimuksen tiedonantajat ja onko suhde toimiva, aikataulu ja miten raportoidaan. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa myös, että tutkija suhtautuu kaikkeen valmiina olevaan aineistoon kriittisesti eli toimitaan lähdekriittisesti. Tutkijan tehdessä haastatteluja hänen tulee olla tarkkana, että vastaukset ovat realistisia ja ne liittyvät suoraan tiettyyn kysymykseen, eikä niihin ole vaikuttanut esimerkiksi sosiaaliset paineet. Myös kysymysten aiheesta pysyminen tulee huomioida. (Hirsjärvi ym 2009, 189, 206.)

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) antamaa ohjetta Hyvä tieteellinen käytäntö. Niiltä osin kuin ohjeet koskevat kirjallisuuskatsausta. Opinnäytetyön teon eri vaiheissa, tutkimusaiheen valinnasta pohdinnan kirjoittamiseen asti, on toimittu rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, kunnioittaen aikaisempien tutkimusten tekijöitä. Opinnäytetyön aihe ja tutkimuskysymykset valikoituivat käytännön työn tuoman kokemuksen myötä. Nämä antavat tietoa tulevaisuuteen, sote-uudistuksen tullessa voimaan, hoitotyön johtamisosaamisen kehittämiseen muutoksessa. Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston valinta ja raportointi olivat avointa ja lähdeviitteet on merkitty asianmukaisesti ja Hämeen ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti. Tutkimuslupaa ei kirjallisuuskatsaukseen tarvinnut hakea.

Luotettavuuden arvioinnin kannalta kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää, että menetelmäosuus on tarkasti kuvattu ja tutkimuskysymykset esitetty näkyvästi. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen, Liikanen 2013, 297.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiä on kaksi ja ne on esitetty selkeästi. Lisäksi luotettavuutta lisää opinnäytetyössä käytetyn tutkimusaineiston laajuus, tuoreus ja monipuolisuus. Tiedonhaku on esitetty tarkasti ja systemaattisesti. Myös tietokannat, rajaukset ja tutkimusaineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitelty selkeästi. Nämä on esitetty sekä tekstinä että taulukkomuodossa.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta voi heikentää se, että samasta tutkimusaineistosta eri tutkijat voivat päätyä erilaisiin johtopäätöksiin, tämän vuoksi voi tulosten yleistettävyys heikentyä. Lisäksi kansainvälisen tutkimusmateriaalin vähäisyys tai kohdennettavuus tähän aiheeseen voi olla puute tässä opinnäytetyössä. Luotettavuuden kannalta pohdin myös suomenkielisen tutkimusaineiston riittävyyttä, mutta jo näin pienessä materiaalimäärässä huomasin, että alkoi tulla samankaltaisia tutkimustuloksia, tätä kutsutaan saturaatioksi.

4 TULOKSET

Stolt ym. (2015, 87) mukaan tutkimusaineiston tulosten esittelyn tarkoituksena on vastata tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin, sekä havainnollistaa tulokset.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tutkimustietoon perustuen, mitkä ovat tärkeimmät tekijät jotka vaikuttavat hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa. Tavoitteena oli saada tietoa, josta työelämä hyötyisi lisäämällä ymmärrystä hoitotyön johtamisosaamisen merkityksestä muutoksessa sekä hoitotyön johtamisen kehittämisessä ja näiden avulla työhyvinvoinnin lisäämisessä. Tutkimus tuloksia voidaan myös hyödyntää esimiestyössä ja koulutuksessa.

Tutkimuskysymys:

1. Mitkä ovat tärkeimmät tekijät jotka vaikuttavat hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa?

Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tarkoitus nousivat tutkimusaineistosta sekä käytännön hoitotyön kokemuksesta. Tutkimusaineistossa korostettiin johtamistaitoja ja vuorovaikutus ja viestintätaitoja muutostilanteissa. Tutkimusaineiston pohjalta saatiin tulokseksi, että tärkeimmät tekijät, joilla todettiin olevan merkitystä hoitotyön johtamisosaamisessa muutoksessa, on vuorovaikutuksella ja viestinnällä sekä johtamistaidoilla. Vuorovaikutus ja viestintä tuli esille 8/13 ja johtamisosaaminen 10/13 tutkimusaineistossa. Lisäksi muita tekijöitä olivat; muutoksen suunnittelu, reagointi, seuranta ja hallinta ja yhteistyö. Vuorovaikutus ja viestintä sekä johtamisosaaminen tekijät analysoitiin sisällönanalyysillä. Taulukossa 5 on kerätty pelkistetyt ilmaisut tutkimusaineistosta. Lisäksi taulukossa 6 on kuvattu, mitkä viisi tekijää nousivat keskeisesti esille ja kuinka paljon niitä esiintyi tutkimusaineistosta hoitotyön johtamisosaamisen merkityksestä muutokseen. Tummennetulla on merkitty kaksi tekijää, jotka korostuivat

eniten. Näiden kahden korostuneen tekijän merkitystä on selitetty lisää kappa-
leissa 4.1 ja 4.2. Muita tekijöitä ei ole analysoitu sisällönanalyysillä, koska niillä
ei katsottu olevan niin suurta merkitystä kuin näillä kahdella muulla tekijällä,
käytössä olleen tutkimusaineiston mukaan.

Tekijät, joilla on merkitystä hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa	Tekijän esiintyvyys tutkimusaineistossa kpl
Vuorovaikutus ja viestintä <ul style="list-style-type: none"> • innostaminen • palaute • luotettavuus • työntekijän/työnantajan/asiakkaan välillä • riittävä/ei riittävä eri tilanteissa • vaikutusmahdollisuus 	8/13
Suunnittelu	3/13
Muutokseen reagointi, seuranta, hallinta	5/13
Yhteistyö	4/13
Johtamisosaaminen <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstöhallinto • työn johtaminen • arvot • osaamisen johtaminen • muutosvastarinnan kohtaaminen • eettinen toiminta • sitouttaminen, vakiinnuttaminen 	10/13

Taulukko 6. Tekijät, joilla on merkitystä hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa.

4.1. Vuorovaikutus ja viestintä

Tutkimuskysymys: Mitkä ovat tärkeimmät tekijät jotka vaikuttavat hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa?

Tutkimusaineiston mukaan vuorovaikutuksella ja viestinnällä on suuri merkitys hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa. Tutkimusaineiston mukaan vuorovaikutukseen ja viestintään kuuluivat: vuorovaikutus kaikkien osapuolien kanssa, ajantasaisuus, avoimuus ja riittävyys tiedottamisessa ja oikeudenmukaisuus.

Sote-uudistuksen tullessa on vanhoja toimintatapoja arvioitava ja kyseenalaistettava. Tähän päästä vain, jos keskustellaan asiakkaiden, työntekijöiden ja työnantaja tahojen kanssa ja kuunnellaan kaikkien osapuolien tarpeet ja toiveet muutoksessa. (Aalto 2014, 232.) Muutos tilanteessa tulee työntekijöiden kanssa yhdessä pohtia, miten heidän hoitotyön osaamisensa turvataan muutoksen aikana. On tärkeää, että asiasta keskustellaan, jotta päästäisiin mahdollisimman hyvään loppu tulokseen. Mutta johtajat kuitenkin viime kädessä päättävät sopivista toimenpiteistä osaamisen turvaamiseksi. (Hamström ym 2012, 503.)

Johtajien mukaan ajantasainen ja avoin tiedottaminen on tärkeää muutosjohtamisen edistäjänä. Lisäksi tarvitaan perusteltua tietoa, jolla onkin suuri merkitys muutokseen liittyvässä viestittämisessä. Myös erilaisilla yhteisillä palaverilla on merkitystä vuorovaikutuksen ja viestinnän onnistumisessa. Tiedon jakamisen avulla voidaan hallita ja on helpompi hallita muutostilanteita. Yleisellä positiivisella asenteella ja kannustamisella on edistävää vaikutus muutosten toteutuksessa. Lisäksi negatiivistenkin asioiden suhteen avoimuus, kuuntelu, niistä puhuminen, muutosvistarinnan hyväksyntä, palautteen anto ja kehityskeskustelut edistävät kaikkien sopeutumista muutoksiin. Myös johtajien itsenä on helpompi sitoutua muutokseen, kun heille tiedotetaan muutokseen liittyvistä asioista hyvin ja heitä tuettiin muutoksen johtamisessa. Esimiehen oma asema, vastuu ja tietyt velvollisuudet sitouttavat häntä työskentelemään muuttuvassa työympäristössä. Kaikki tiedotus, tieto taustatekijöistä perusteluineen sekä muutoksen tarpeellisuudesta sitouttavat kaikki työntekijät muutoksessa. (Heino 2010, 51, 53.) Tiedotettavan tiedon pitää olla perusteltua, tämä joskus puuttuu muutoksessa. Tämä vaikuttaa suoraan muutoksen hyväksyntään. Tärkeää perustelussa on se, miksi jotain tehdään ja tämä lisää osaltaan muutosten vastustusta. (Korhonen 2014, 34.)

Henkilökuntaa tulee kuulla riittävästi muutostilanteessa. Sitä on hyvä tehdä jatkuvasti muutoksen edetessä ja muuttaa toimintaa tarpeen mukaan. Tällä voidaan välttää suoritusahdistus, joka seuraa siitä, kun johto ja sen tekemät päätökset eivät kohtaa todellisuutta eikä päätöksen teossa ole huomioitu käytännön työtehtäviä. Muutosta johtaessa tulee huomioida, että tieto ja viestintä ovat kaiken perusta joiden eteenpäin vieminen vaatii johtamistaitoja, jotta saataisiin aikaan toivottuja tuloksia. (Heiskanen 2011, 21.) Rantanen (2008, 30,33) toteaa, että äkillinen, joko vähäisellä tai ei ollenkaan viestitetyllä, henkilökunnalle, tapahtuva muutos on kaikkein eniten henkilökuntaa kuluttavaa, se aiheuttaa turhautumista ja stressiä. Äkillinen muutos aiheuttaa usein myös muutosvistarintaa enemmän, koska henkilökunta ei ehdi hyväksyä ja sopeutua muutokseen.

Laaksonen (2010, 22) toteaa, että johtamisen epäoikeudenmukaisuutta saattavat lähiesimiehet kokea silloin kun tai jos ylin johto tekee päätöksiä neuvottelematta lähiesimiesten kanssa. Vaikka tehtävä päätös voi koskea esimerkiksi jonkun yksikön budjettia. Tehty päätös voidaan joutua muuttamaan myöhemmin, ellei lähiesimiestä ole kuultu eikä näin ole saatu kaikkia tietoja mitä päätöksen teossa olisi tarvittu. Turkki (2011, 12) toteaa, että onnistuneen muutoksen edellytyksenä on johdon ja työntekijöiden vuorovaikutus ja informaation jakaminen ja muokkaaminen.

4.2. Johtamisosaaminen

Tutkimuskysymys: Mitkä ovat tärkeimmät tekijät jotka vaikuttavat hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa?

Tutkimusaineiston mukaan hoitotyön esimiehen johtamistaidoilla on merkitystä hoitotyön johtamisosaamiseen muutostilanteissa. Tutkimusaineiston mukaan johtamistaitoihin kuuluvat; henkilöstöhallinto, työn johtaminen, arvot, osaamisen johtaminen, muutosvistarinnan kohtaaminen, eettinen toiminta, sitouttaminen ja vakiinnuttaminen.

Korhonen (2014, 26) toteaa, että hoitotyön johtaja joka tuntee hyvin käytännön työn pystyvät paremmin viemään muutoksia läpi. Tällöin heillä on ymmärrys siitä, miten työtehtävän muutos tulee vaikuttamaan työnkuvaan. Turkki (2011, 12) toteaa, että onnistuneen muutoksen edellytyksenä on osallistava johtamistyylillä, vastuun jakaminen työntekijöille, jaettu hallintorakenne, selkeät roolit, tiimityö, hyvä työilmapiiri ja voimavaraistuminen. Muutosjohtajan tehtävänä on reagoida nopeasti sekä tavoitteellisesti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Jokainen muutos ja sen prosessi ovat erilaisia, ei ole yhtä kaavaa, miten johtajan tulisi toimia vaan tilanteet ovat hyvin erilaisia ja niiden mukaan pitää toimia. Hoitotyön johtaja vastaa oman yksikkönsä jatkuvuudesta eli arjen sujumisesta sekä myös uusiutumisesta eli muutosten toteuttamisesta. (Virjonen ym 2014, 35.)

Hoitotyön johtamisosaamisella on merkitystä ja se voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen; substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnan johtamisen osaaminen ja kehittämisosaaminen. (Aalto 2014, 231.) Aarva (2009, 200) toteaa, että usein hoitotyön johtajat ovat tai joutuvat muutosjohtajiksi. Jatkuvasti alalla tapahtuvat muutokset ovat oikeastaan pakottaneet heidän siihen ja lisäksi kouluttautumaan jatkuvasti, että johtamisosaaminen säilyisi muutoksessa. Muutoksen johtamista tuleekin edistää erilaisin keinoin mahdollisimman tehokkaasti ja monipuolisesti. (Haas ym. 2014, 73.)

Rantanen (2008, 58) korostaa, että esimiesten tuki henkilökunnalle on tärkeää muutostilanteissa. Tueksi riittää usein keskustelu, läsnäolo, henkilökunnan ajan tasalla pitäminen ja perustelujen kertominen tehdyille päätöksille. Esimiehet kokevat usein itsekin muutostilanteet raskaina. Hoitotyön johtajat tarvitsevat myös omilta esimiehiltään tukea muutosta johtaessaan, tällöin esimiehet ovat erilaisissa rooleissa, kuten toimiminen, valmistelija, suunnan näyttäjä, tukija, valmentaja, kannustaja, resursoija, tiedottaja ja positiivisen hengen luoja. Kaikki tarvitsevat tukea muutostilanteessa ja siksi yksi tärkeimmistä tekijöistä johtamistyössä on tuen antaminen ylhäältä alaspäin. (Heino 2010, 55.) Laaksonen (2010, 20) toteaa, että joskus hoitotyön johtaja voi joutua eettisesti haasteelliseen tilanteeseen. Näitä haasteita voivat olla esimerkiksi tiedon panttaaminen, työntekijän lisävastuun ristiriidat, tasapäistäminen tai syyllistäminen, taloudelliset ja tehokkuuden ristiriidat ja ylempien esimiesten yksipuoliset päätökset. Eettisesti toimivalla johtajalla pitää olla omia näkemyksiä ja suorutta, koska työ on haastavaa ja henkisesti raskasta.

Tärkeää muutoksen johtamisosaamisessa ei ole pelkästään se mitä päätetään vaan myös sillä on erittäin suuri merkitys, miten ne päätökset ovat syntyneet ja miten niitä hyödynnetään, ettei syntyisi muutosvastarintaa tai jos syntyy, niin miten se kohdataan. Näissä tilanteissa hoitotyön johtaja voi miettiä, olenko kuunnellut tarpeeksi käytännön työtä tekeviä henkilöitä? ymmärrätkö mitä muutos heidän näkökulmastaan tarkoittaa? miten olen huomioinut heidän osaamisen? miten olen hoitanut tiedottamisen ja käyttänyt siinä kaikkia mahdollisia keinoja? eli millainen merkitys omalla johtamisosaamisella on muutoksessa. Hoitotyön johtajan on muutostilanteessa osattava myös perustella muutostilanteet niin, ettei työntekijät tunne oloaan uhatuksi tai liian turvalliseksi. Tällöin työntekijöille syntyy ns. pakottavuuden tunne. Jos työntekijät päästetään mukavuusalueelle ja ovat liian tyytyväisiä olosuhteisiin, niin rajojen rikkominen voi olla haasteellista. Toisaalta taas, jos käytetään liikaa pakottavuuden tunnetta, he

stressaantuvat. Tämän vuoksi sanotaankin, että muutosvalmiuden ylläpito on vaativaa johtamisosaamista. (Heiskanen 2011, 20–22.)

Organisaation muutoksen johtamisessa tarvitaan johtajalta viisautta ja arvostelukykyä nähdä päätösten laajemmat vaikutukset ja herkkyyttä nähdä muutoksen vaikutukset, jotka saattavat edistää tai haitata muutoksen toteutumista. (Lindell 2011, 29.) Johtaminen vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta, enää ei toimi yksin vastuunkantavien johtavien johtamistyyli, sen aika on ohi. (Vuorinen, 2008, 113.)

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tutkimustietoon perustuen, mitkä ovat tärkeimmät tekijät jotka vaikuttavat hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa. Tavoitteena oli saada tietoa, josta työelämä hyötyisi lisäämällä ymmärrystä hoitotyön johtamisosaamisen merkityksestä muutoksessa sekä hoitotyön johtamisen kehittämisessä ja näiden avulla työhyvinvoinnin lisäämisessä. Tutkimus tuloksia voidaan myös hyödyntää esimiestyössä ja koulutuksessa.

Saaduista tuloksista voidaan johtopäätöksiksi sanoa, että tärkeimmiksi tekijöiksi nousi kaksi asiaa eli vuorovaikutus ja viestintä sekä johtamistaidot. Lisäksi muita tekijöitä olivat; muutoksen suunnittelu, reagointi, seuranta ja hallinta ja yhteistyö. Tärkeimmät tekijät koettiin hyvin tärkeiksi muutoksen johtamisessa. Ellei vuorovaikutus tai viestintä toimi ei myöskään johtamistaidoilla ole merkitystä. Nämä kaksi asiaa kulkevat käsikädessä ja tukevat toinen toisiaan hyvään muutoksen johtamiseen.

Johtamisosaamiseen liittyy oleellisena johtamistaidot. Johtamistaidot esimies saa, kun hän tuntee hyvin käytännön työn. Tällöin hän pystyy paremmin viemään muutoksia läpi ja hän ymmärtää, miten työtehtävän muutos tulee vaikuttamaan työnkuvaan. Johtamistaidoissa tärkeinä tekijöinä ovat, että esimies tietää mitä päätetään, miten päätökset syntyvät ja miten niitä voidaan hyödyntää. Kun esimies tietää nämä asiat, voidaan silloin jopa estää muutosvastarinnan syntyminen. Muutosjohtamisessa tarvitaan esimieheltä viisautta, arvostelukykä nähdä päätösten laajemmat vaikutukset ja herkkyyttä nähdä muutoksen vaikutukset.

Ajantasainen ja avoin tiedottaminen on tärkeää muutosjohtamisen edistäjänä ja lisäksi tarvitaan perusteltua tietoa. Henkilökuntaa pitää kuunnella riittävästi muutostilanteessa ja sen on hyvä olla jatkuvaa muutoksen aikana. Tärkeää on myös muuttaa toimintaa tarpeen mukaan. Lisäksi on tärkeää, että muutosjohtaja saa tukea omalta esimieheltään ja että heidän välillään vuorovaikutus ja viestintä toimii, on avointa ja jatkuvaa.

Hoitotyössä ja sen johtamisessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös minun tämän hetkiseen työhöni. Toimin terveydenhuollon opettajana toisella asteella ja varaan opiskelijoille työssäoppimispaikkoja. Jatkuvat muutokset työpaikoilla, kuten säästöt ja sote uudistuksen tuleminen, vaikuttavat niiden mahdollisuuteen ottaa opiskelijoita työssäoppimisjaksoille. Säästöjen aiheuttamat henkilökunnan vähentämiset ja sijaisten käyttökiellot kiristävät hoitajien jaksamista. Eikä silloin opiskelijoiden ohjaamiseen olla aina motivoituneita.

Lisäksi sote uudistuksen myötä tuleva toisen asteen koulutusuudistus 2018 tuo mukanaan sen, että terveydenhuollon opiskelijoista ei enää makseta työpaikoille ohjauspalkkioita. Tämä on suuri muutos työpaikoille. Useat työpaikat ovat käyttäneet ohjauspalkkiorahat esimerkiksi tyhy toimintaan tai muuhun henkilökunnan virkistäytymiseen. Kun sitä ei enää makseta, katoaa heiltä tämä mahdollisuus ja tieto tästä vie motivaation opiskelijan ohjaamiseen ja vaikuttaa suoraan myös työssäoppimispaikkojen saantiin, syntyy ketjureaktio.

Näissä suurissa muutoksissa on esimiehen johtamistaidoilla ja vuorovaikutus- ja viestintätaidoilla suuri merkitys muutoksen onnistumisen kannalta. Vuorovaikutuksen ja viestinnän tulee toimia moneen suuntaan eli organisaation sekä sisällä että ulospäin.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa oli alun perin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Millainen merkitys on hoitotyön johtamisosaamisella muutoksessa?
2. Millainen merkitys muutoksessa on onnistuneella kommunikoinnilla esimiehen ja henkilöstön välillä.

Mutta tehdessäni opinnäytetyötäni eteenpäin huomasin, että en saanutkaan näihin kahteen alkuperäiseen kysymykseen vastauksia. Väliseminaari vaiheessa totesin, että kysymykset on muutettava, sillä olin saanut vastauksen toisenlaiseen kysymykseen:

1. Mitkä ovat tärkeimmät tekijät jotka vaikuttavat hoitotyön johtamisosaamiseen muutoksessa?

Esitin tutkimuskysymyksen muuttamisesta ohjaavalle opettajalleni ja hän oli samaa mieltä, että tutkimuskysymys olisi hyvä vaihtaa.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, koska en ollut aikaisemmin sellaista tehnyt ja halusin oppia jotain uutta ja uuden tavan tehdä tutkimusta. Mielestäni tämä oli oman oppimiseni kannalta hyvä ratkaisu. Tein opinnäytetyöni sillä ymmärryksellä minkä sain kirjallisuuskatsauksen tekemisestä kirjoista ynnä muista lähteistä sekä aikaisempiin tutkimuksiin tutustumalla. Tämä oli aika haasteellista, mutta toisaalta mielenkiintoista ja antoisaa.

Tämän opinnäytetyön aiheesta voisi jatkotutkimusehdotuksena olla esimerkiksi se että, tutkittaisiin haastattelemalla sekä henkilöstöä että esimiehiä kokevatko he vuorovaikutuksen ja viestinnän ja johtamistaidot tärkeimmiksi tekijöiksi vai nousisiko haastattelusta aivan joitain muita asioita tärkeiksi. Toisena jatkotutkimusehdotuksena voisi olla että, jatkettaisiin toisella kirjallisuuskatsauksella, jossa tutkittaisiin tässä kirjallisuuskatsauksessa muita esille tulleita tekijöitä eli muutoksen suunnittelua, reagointia, seurantaa ja hallintaa ja yhteistyötä.

LÄHTEET

- Aalto, P. 2014. Muutos Sosiaali- ja terveydenhuollon organisoinnissa ja hoitotyön johtajuus. *Hoitotiede* 26 (3), 231–232.
- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Väitöskirja Tampereen yliopisto. Tampere: Yliopistopaino.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä.32/No. 2: Gummerus.
- Green, M. 2007. Change management masterclass. A step by step guide to successful change management. India by Replika Press Pvt Ltd.
- Haas, S., Swan, B., Developing the Value Proposition For the role of the Registered Nurse In Care Coordination and Transition Management in Ambulatory Care Settings. *Nursing economic* March-April 2014/Vol.32/No.2
- Hamström, N., Kankkunen, P., Suominen, T., Meretoja, R. 2012. Short hospital stays and new demands for nurse competencies. *International Journal of Nursing Practice* 2012; 18: 501–508.
- Harvey-Jones, J. 2003. Making it happen, reflections on leadership. London: Profile Books LTD.
- Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa. Pro-gradu Tampereen yliopisto.
- Heiskanen, A., Niemi, A. 2010. Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- Heiskanen, A. 2011. Muutoshankkeen johtaminen -tuomittu epäonnistumaan? *Pro terveys* 6, 20–22.
- Hilden, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Holopainen, A., Junttila, K., Jylhä, V., Korhonen, A., Seppänen, S., 2013. Johda näyttöön käyttöön hoitotyössä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Johansson, K., Axelin A., Stolt, M., Ääri R–L. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto: Digipaino.
- Juholin, E. 2015. Vastuullinen dialogi vahvistaa kollegiaalisuutta. Teoksessa Becker, E., Hahtela, N. & Ranta, I. (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2015. Kollegiaalisuus hoitotyössä*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.

- Juuti, P., Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Juuti, P., Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P., Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25 (4), 291–301.
- Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen-menestyksen timantti. Liettua: Balto sprint
- Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kassara, H., Paloposki, S., Holmia, S., Murtonen, I., Lipponen, V., Ketola, M-L., Hietanen, H. 2004. Hoitotyön osaaminen. Helsinki: WSOY.
- Kesti, L. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Korhonen, Sini. 2014. Lähiesimiesten muutosjohtamisen osaaminen. Opinnäytetyö YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Laaksonen, H. 2010. Johtajan ristiriitaiset haasteet. *Premissi* 3, 20–23.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S., Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Lauri, S. 2006. Hoitotyön ydinosaaminen ja oppiminen. Porvoo: WSOY.
- Lindell, J. 2011. Ongelmat muokkaamassa johtajuutta – organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä. *Premissi* 6, 24–30.
- Malmivaara, A. 2002. Systemoitu kirjallisuuskatsaus – työkalu tutkimusnäytön tavoittamiseen. *Duodecim* 2, 877–879.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali – ja terveysalalla. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Pölkki, T., Kanste, O., Elo, S., Kääriäinen, M., Kyngäs, H. 2012. Järjestelmällisten kirjallisuuskatsausten metodologinen laatu: katsaus kansainvälisiin ja kansallisiin hoitotieteen julkaisuihin vuodelta 2009–2010. *Hoitotiede* 24 (4), 335–348.
- Rantanen, A–L. 2012. Kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtajuudesta yhdessä sairaanhoitopiirissä 1999–2001. Pro-gradu Tampereen yliopisto.

Sosiaali- ja terveysministeriö. STM. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus 2015–2019. Viitattu 2.10.2016 <https://www.stm.fi/sote-uudistus>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. STM. Terveydenhuolto 2022. Viitattu 1.9.2016 <https://www.sitra.fi/julkaisut>.

Stolt, M., Axelin A., Suhonen R. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Juvenes Print.

Tuomi, J., Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Turkki, J. 2011. Muutoksen johtaminen sosiaali – ja terveydenhuollossa. *Pro terveys* 6, 12–14.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 11.3.2017 <http://www.tenk.fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Virjonen, K., Kankare, H. 2014. Muutosjohtaminen esimiestaitona. *Premissi* 2, 34–37.

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