



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä Helsingin kaupungin terveysasemilla

---

Pitkänen, Marianne

2014 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

Lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä  
Helsingin kaupungin terveysasemilla

Marianne Pitkänen  
Sosiaali- ja terveysalan  
ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Terveystieteiden koulutusohjelma -  
Palveluiden kehittäminen ja johtaminen  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2014

Marianne Pitkänen

**Lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä Helsingin kaupungin terveysasemilla**

Vuosi 2014 Sivumäärä 84

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Helsingin kaupungin terveysasemilla toimivien avoterveydenhuollon hoitohenkilökunnan lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä. Vastauksia etsittiin neljään tutkimustehtävään: 1) Mitä muutosjohtaminen tarkoittaa lähijohtajan työssä? 2) Miten muutosjohtaminen edistää tai heikentää työntekijöiden työhyvinvointia lähijohtajien näkemysten mukaan? 3) Miten lähijohtajat edistävät työhyvinvointia muutostilanteissa? 4) Millaisia muutosjohtamisen kehittämistarpeita lähijohtajilla on henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi? Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluihin osallistui yhdeksän lähijohtajaa Helsingin kaupungin terveysasemilta. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen.

Opinnäytetyön keskeisiksi tuloksiksi muutosjohtamisessa työhyvinvoinnin edistäjänä muodostuivat työntekijöiden voimavarojen tukeminen ja vaikutusmahdollisuuksien luominen, henkilökunnan osaamisen kehittäminen, lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittäminen sekä tiedon jakaminen ja kommunikoiminen. Kaikkein tärkeimmäksi nähtiin työntekijöiden voimavarojen tukeminen ja vaikutusmahdollisuuksien luominen. Haastateltavien mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä, erityisesti organisaation muutosten suunnitteluvaiheessa, voidaan edistää työhyvinvointia muutosjohtamista hyödyntäen. Henkilökunnan osaamisen kehittämistä pidettiin oleellisena muutosjohtamisen työhyvinvoinnin edistäjänä, ja koulutus koettiin tärkeäksi muutostilanteissa. Lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittäminen nähtiin merkitykselliseksi muutosjohtamisen tukitoiminnaksi, jonka katsottiin lisäksi edistävän hiljaisen tiedon hankintaa. Muutosjohtamiseen yhdistettiin vahvasti myös tiedon jakaminen ja kommunikoiminen työhyvinvoinnin edistäjänä.

Opinnäytetyön haastattelujen tuottamien tulosten pohjalta luotiin kehittämissuunnitelma Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden avoterveydenhuollon terveysasemia varten. Tuloksiin pohjautuen kehittämissuunnitelmassa korostuu työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, henkilökunnan osaamisen kehittäminen sekä lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittäminen.

Asiasanat: muutosjohtaminen, lähijohtaja, työhyvinvointi

Marianne Pitkänen

**First-line managers' views on change management in promoting well-being at the Helsinki city's health centres**

Year	2014	Pages	84
------	------	-------	----

---

The purpose of this study was to describe the city of Helsinki's health centre's non-institutional healthcare's first-line managers' views about change management in promoting their personnel's well-being. The search for answers was undertaken with four research tasks: 1) What does change management mean in the first-line manager's work? 2) How does the change management promote or undermine the well-being of employees according to the perceptions of the first-line managers? 3) How do first-line managers promote the well-being in the change? 4) What kind of change management development needs do first-line managers have when it comes to promoting the well-being of their employees? The method of data collection in this thesis was thematic interview. Interviews were conducted with nine first-line managers at city of Helsinki's health centres. The data were analyzed using qualitative content analysis.

Thesis's essential results describing the topic change management in promoting well-being comprised of the support of employees' resources and empowerment, personnel skills development, contacts and colleague network development of the first-line managers, as well as information sharing and communication. As the most important facilitating factors of well-being in change management was perceived the support of employees' resources and empowerment. According to the first-line managers, empowerment of the employees can promote the well-being by utilizing the change management, particularly when designing an organizational change. Personnel skills development was considered an essential well-being promoter in the change management, and training was seen important in the change. Improving the first-line managers' contacts and colleague network was seen as a relevant change management support activity, which was also considered to promote the acquisition of tacit knowledge. Change management was also strongly associated with information sharing and communication in order to promote the well-being.

On the basis of the thesis interview results, a development plan was composed for non-institutional healthcare in the city of Helsinki Social Services Department and Health Care's health centres. Based on the results of the thesis, employee empowerment, personnel skills development, and first-line managers' contacts and colleague network development were highlighted in the development plan.

Keywords: change management, first-line manager, well-being

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät.....	8
3	Muutosjohtaminen työyhteisössä.....	9
3.1	Muutosjohtaminen johtamiskäsitteenä.....	9
3.2	Vision käyttö muutosjohtamisen työkaluna .....	12
3.3	Muutosvastarinta ja siihen vastaaminen .....	13
3.4	Muutosjohtaja työyhteisön valmentajana .....	15
4	Terveydenhuollon lähijohtaja muutosjohtajana .....	17
4.1	Lähijohtajuus terveydenhuollossa.....	17
4.2	Lähijohtaja muutoksen toteuttajana .....	19
5	Työhyvinvointi muuttuvassa terveydenhuollossa .....	21
5.1	Työhyvinvoinnin ulottuvuudet muutosjohtamisessa .....	21
5.2	Työhyvinvoinnin edistäminen muutoksessa.....	27
5.3	Lähijohtaja työhyvinvoinnin turvaajana .....	31
6	Tutkimusmenetelmät.....	32
6.1	Aineisto ja aineiston kerääminen .....	32
6.2	Aineiston analyysimenetelmä .....	34
7	Opinnäytetyön tulokset .....	36
7.1	Lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta.....	36
7.2	Muutosjohtaminen työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjänä .....	38
7.3	Muutosjohtaminen työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentäjänä .....	40
7.4	Lähijohtajat työhyvinvoinnin edistäjinä muutostilanteissa.....	43
7.5	Muutosjohtamisen kehittämistarpeita henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi.....	45
8	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus .....	47
8.1	Eettisyys opinnäytetyön lähtökohtana.....	47
8.2	Luotettavuuden arviointi .....	50
9	Tulosten pohdinta.....	52
10	Kehittämissuunnitelma.....	59
	Lähteet .....	63
	Kuviot .....	70
	Taulukot .....	71
	Liitteet.....	72
	Liite 1: Tutkimuslupa Helsingin kaupungilta .....	73
	Liite 2: Teemahaastattelun runko .....	75
	Liite 3: Sähköpostikutsu lähijohtajille opinnäytetyön haastatteluun .....	76
	Liite 4: Tutkimuksen haastattelun suostumuslomake .....	77

Liite 5: Tutkimuksen taustatietolomake .....	78
Liite 6: Pelkistetyt ilmaukset lähijohtajien näkemyksistä muutosjohtamisesta .....	79
Liite 7: Pelkistetyt ilmaukset muutosjohtamisesta työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjänä .....	80
Liite 8: Pelkistetyt ilmaukset muutosjohtamisesta työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentäjänä .....	81
Liite 9: Pelkistetyt ilmaukset lähijohtajien toteuttamasta työhyvinvoinnin edistämisestä muutostilanteissa .....	82
Liite 10: Pelkistetyt ilmaukset muutosjohtamisen kehittämistarpeista henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi .....	84

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Helsingin kaupungin terveysasemilla toimivien avoterveydenhuollon hoitohenkilökunnan lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä. Muutosjohtamista tarkastellaan erityisesti johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää työhyvinvointia muutosjohtamisen keinoin Helsingin kaupungin terveysasemilla. Opinnäytetyöstä saatujen tulosten pohjalta tuotetaan kehittämissuunnitelma, jota voidaan hyödyntää lähijohtajien muutosjohtamisen kehittämisessä ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä.

Muutosjohtamisen aihe terveydenhuollon työelämässä on tärkeää, sillä terveydenhuollossa eletään jatkuvaa muutoksen aikaa (Vuorinen 2008, 15-16). Väestön ikääntyminen, palveluiden tarpeen lisääntyminen, kansainvälistyminen ja ammattitaitoisen työvoiman vähentyminen ovat asettaneet terveydenhuollon uudistamisen tarpeeseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 15-17). Työelämä on muuttunut aiempaa kiireellisemmäksi ja hektisemmäksi, samalla kun tuottavuuden ja tehokkuuden tavoittelu on tullut pysyvästi julkiseen terveydenhuoltoon (Valtioneuvoston kanslia 2011).

Helsingin kaupunki on Suomen suurin julkisen perusterveydenhuollon työnantaja (Helsingin kaupunki 2013b). Vuonna 2013 Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimi yhdistyivät sosiaali- ja terveysvirastoksi, jonka alaisuudessa työskentelee yhteensä noin 15 000 työntekijää (Helsingin kaupunki 2012b). Organisaatorakenteen muutoksen taustalla vaikuttivat helsinkiläisten sosiaali- ja terveyspalveluiden tulevaisuuden tarpeen kasvu ja halu varmistaa helsinkiläisille toimivat palvelut jatkossakin (Helsingin kaupunki 2013c, 3).

Helsingin sosiaali- ja terveysviraston terveystakeskuksen organisaatiossa työskentelee yhteensä noin 9 000 työntekijää. Terveystakeskus koostuu terveysasemista, kotihoidosta, suun terveydenhuollosta, kaupunginsairaalasta ja psykiatriasta. Terveystakeskuksia Helsingin kaupungilla oli 25 vuonna 2012, joissa työskenteli yhteensä 1 503 työntekijää. (Helsingin kaupunki 2013c, 4-5, 20.)

Helsingin kaupungin terveysasemien toimintakentässä näkyvät julkisen sektorin muutokset ja haasteet. Helsingin kaupungin avoterveydenhuollossa on toteutettu 2010-luvulla monia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet myös päivittäiseen työhön. Suurimmat muutokset ovat liittyneet teknologian käyttöönottoon hoitotyössä (Helsingin kaupunki 2012a). Vuonna 2012 Helsingin kaupungin terveysasematyössä otettiin käyttöön muun muassa sähköinen resepti, takaisinsoittajärjestelmä sekä sähköinen asiointi (Helsingin kaupunki 2013c, 14-16). Kehityssuuntana on edelleen teknologian hyödyntäminen ja käytön laajentaminen, joka tulee näkymään muun muassa

sähköisten järjestelmien lisääntymisenä sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmien yhtenäistämisenä Apotti-hankkeella (Helsingin kaupunki 2012a; Helsingin kaupunki 2013c, 11).

Työelämä terveydenhuollossa on muuttunut paljon ja lyhyellä aikaa. Jatkuvat muutokset rasittavat työntekijöitä sekä vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin (Vakkala 2012, 76). Työhyvinvoinnilla on tutkittu olevan vaikutuksia muun muassa työilmapiiriin, motivaatioon, työssä viihtymiseen, työntekijän organisaatioon sitoutumiseen ja tuloksellisuuteen (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010; Hakanen 2009; Nakari 2003; Vakkala 2012). Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen on tärkeää sekä työnantajalle että työntekijälle (Loppela 2004, 73). Se asettaa haasteita myös hoitotyön lähijohtajille, sillä heidän tehtävänä on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista (Kanste 2005a, 22).

Tulevaisuuden terveydenhuolto haastaa lähijohtajan johtamistaidot ja kyvyt (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010). Hyvällä muutosjohtamisella on tutkittu olevan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia edistäviä vaikutuksia (Merilä 2008; Uusitalo 2005; Vuorinen 2008). Sen avulla voidaan vähentää työuupumusta, edistää työntekijöiden voimaantumista ja organisaatioon sitoutumista, sekä vaikuttaa työn tehokkuuden lisääntymiseen (Kanste 2005a; Lahtinen 2009; Vuorinen 2008). Johtamistyöllä ja henkilöstön työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli perustehtävän toteuttamisessa, sillä niiden onnistuminen heijastuu myös terveystalvelujen sekä hoidon laatuun, että asiakastytyväisyyteen (Kanste 2005a, 182).

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Helsingin kaupungin terveysasemilla toimivien avoterveydenhuollon hoitohenkilökunnan lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää työhyvinvointia muutosjohtamisen keinoin Helsingin kaupungin terveysasemilla. Opinnäytetyöstä saatujen tulosten pohjalta tuotetaan kehittämissuunnitelma, jota voidaan hyödyntää lähijohtajien muutosjohtamisen kehittämisessä ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tutkimustehtävät ovat seuraavat:

1. Mitä muutosjohtaminen tarkoittaa lähijohtajan työssä?
2. Miten lähijohtajien näkemysten mukaan muutosjohtaminen edistää tai heikentää työntekijöiden työhyvinvointia?
3. Miten lähijohtajat edistävät työhyvinvointia muutostilanteessa?
4. Millaisia muutosjohtamisen kehittämistarpeita lähijohtajilla on henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi?



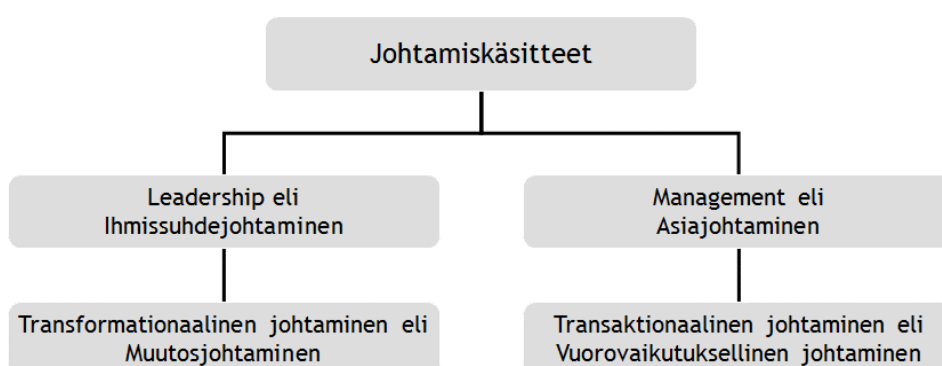
### 3 Muutosjohtaminen työyhteisössä

#### 3.1 Muutosjohtaminen johtamiskäsitteenä

Muutosjohtaminen on taitolaji, joka edellyttää monenlaisten lähijohtamistaitojen hallintaa (Juuti & Virtanen 2009, 160). Se on kykyä vaikuttaa ihmisten toimintaan sekä ajatteluun ja saada sen myötä muutos toteutumaan (Lipasti 2007, 50-51). Muutosjohtaminen näkyy usein hyvänä henkilöstö-, sekä työhyvinvointijohtamisena (Saarelma-Thiel 2009, 7). Työhyvinvoinnin näkökulmasta muutosjohtaminen näkyy työntekijöiden tunteiden ymmärtämisenä ja huomioidmisena. Muutosjohtaja mahdollistaa muutoksen eri vaiheissa avoimen tiedottamisen, työntekijöiden osallistumisen ja dialogisen kanssakäymisen. (Työterveyslaitos 2013.)

Muutosjohtajuus johtamiskäyttäjymisenä muodostuu johtajan luottamusta herättävistä ominaisuuksista, luottamusta rakentavasta toiminnasta, työntekijöiden innostamisesta, kannustamisesta sekä yksilöllisestä kohtaamisesta. Se aktivoituu erityisesti organisaation muutos- ja kriisitilanteissa sekä dynaamisissa ja epävakaisissa toimintaympäristöissä. (Kanste 2005b, 4-5.) Tässä opinnäytetyössä muutosjohtamista tarkastellaan erityisesti johtamiskäyttäjymisenä.

Johtamiskäsitteet on yleisesti jaettu kahteen yläkäsitteeseen (kuvio 1), jotka ovat leadership eli ihmissuhdejohtaminen ja management eli asiajohtaminen (Kotter 1996, 23; Vuorinen 2008, 18). Muutosjohtaminen eli transformationaalinen johtaminen on ihmissuhdejohtamisen alakäsite ja vuorovaikutuksellinen johtaminen eli transaktionaalinen johtaminen on asiajohtamisen alakäsite (Seeck 2008, 327; Vuorinen 2008, 18). Ensimmäisenä transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen käsitteet otti käyttöön James Burns vuonna 1978 (Seeck 2008, 327).



Kuvio 1 Johtamiskäsittehierarkia (mukaiillen Vuorinen 2008, 44).

Johtamisen yläkäsitteet ihmissuhdejohtaminen ja asiajohtaminen ovat kaksi eri johtamisen polkua ja niillä on useita samankaltaisuuksia mutta myös monia eroja. Molemmat käsitteet sisäl-

tävät vaikuttamisen, ihmisten kanssa työskentelemisen ja tehokkaan tavoitteiden saavuttamisen. ”Leadership” on ihmissuuntautunutta, kun taas ”Management” on enemmän tehtäväsuuntautunutta johtamista. (Sydänmaanlakka 2004, 16.)

Ihmissuhdejohtamiselle kuten muutosjohtamisellekin on tyypillistä kulttuurinen ymmärrys, karismaattisuus ja visioiminen. Johtaja motivoi työntekijöitä inspiroimalla ja energisoimalla heitä, tavoitteenaan sitouttaa työntekijöitä tiiviisti organisaatioon. Muutosjohtamisessa tuodaan erityisesti esille ryhmän etu. Muutosjohtaja pyrkii saamaan työntekijät näkemään ja tavoittelemaan ryhmän hyötyä oman hyödyn tavoittelun sijaan. Oman edun tavoittelu korvataan yhteisen päämäärän ja vision tavoittelulla. Erityisesti muutosjohtaminen pohjautuu käsitykseen, että todellinen johtajuus muuttaa johdettavaa prosessia tai asiaan osallistuvia työntekijöitä parempaan suuntaan. Luottamus johtajan ja työntekijän välillä paranee ja työntekijät innostuvat seuraamaan karismaattista johtajaa, joka saa heidät tekemään vielä enemmän kuin alun perin oletettiin. (Seeck 2008, 327-330.)

Asiajohtamisessa painotetaan vakautta, valvontaa, suunnittelua, budjettitoimimista ja organisoimista. Johtaja toimii rationaalisena päättäjänä, joka punnitsee eri vaihtoehtoja. Epämääräisissä tilanteissa johtaja auttaa selkeyttämään kaaottista tilannetta ja suuntaa työntekijöiden toimintaa. Erityisesti vuorovaikutuksellisessa johtamisessa pyritään vaikuttamaan työntekijöiden toimintaan palkitsemalla hyvistä suorituksista. Huonoista suorituksista saatetaan jopa rangaista. Johtamisen painopiste on työntekijöiden valvonnassa sekä ulkoisissa motivaatiotekijöissä kuten rahassa. Tyypillisesti vuorovaikutukselliseen johtamiseen kuuluu ehdolliset, tulokseen perustuvat palkinnot ja aktiivinen johtaminen. Tilanteisiin puututaan nopeasti silloin, kun työn laadusta poiketaan. Toisaalta johtaminen voidaan nähdä myös passiivisena eli työhön puututaan vasta silloin kun poikkeamia alkaa ilmetä. (Seeck 2008, 328-332.)

Muutosjohtamisen käsitteen yhteydessä on mainittu myös karismaattinen- ja voimaistava johtaminen, sillä näillä käsitteillä löytyy yhteisiä piirteitä keskenään. Karismaattisen johtamisen ja muutosjohtamisen käsitteiden määrittelyssä on yhteistä muun muassa ihmisten toiminnan sisäinen vahvistaminen, yksilön työn korostaminen osana kokonaisuutta, työn moraalisen merkityksen esille tuominen, yhteinen päämäärä ja tavoite, luovuus, rutiinien jatkuva kyseenalaistaminen sekä ihmisten tunteiden ja yksilöllisyyden huomiointi johtamisessa. Voimaistavalla johtamisella on yhteyttä muutosjohtamiseen muun muassa työntekijöiden sisäisen maailman vahvistamisessa, luottamuksessa ja avoimuudessa. (Vuorinen 2008, 41.)

Vaikka johtamistutkimuksia on tehty runsaasti, johtamiskäsitteitä ei ole tästä huolimatta kyetty määrittelymään yleispätevästi, sillä johtamiskäsitteistö on osin päällekkäistä. Suomen kieli ei erota erityyppisiä johtamisen käsitteitä kuten esimerkiksi englannissa. Englannin kielessä ma-

nagement- ja leadership- käsitteet ymmärretään jo itsestään tarkoittavan erityyppistä johtamista ilman lisäkäsitteitä. Tämän vuoksi englannin kielessä ei käytetä yleispätevää johtamiskäsitettä niin kuin suomen kielessä. Muutosjohtamisen ja vuorovaikutuksellisen johtamisen käsitteet ovat suppeampia ja siksi sisällöltään helpommin määriteltävissä verrattuna asia- ja ihmissuhdejohtamiseen. Tästä syystä muutosjohtamista sekä vuorovaikutuksellista johtamista on ollut mahdollista tutkia mittareilla ja osoittaa niiden vaikutusta organisaatioon ja henkilökuntaan. (Vuorinen 2008, 39, 41.)

Johtamiskäsitteissä tarkastellaan usein johtamisen suhdetta muutokseen. Asia- ja vuorovaikutuksellisessa johtamisessa pyritään ylläpitämään olemassa olevaa toimintaa, jolloin muutos kohdistetaan yksittäisiin prosesseihin ja toimenpiteisiin. Keskeistä on säilyttää olemassa olevat toiminnot ja säännöt, joita tukee rationaalinen ja ennalta ennustettava toiminnan johtaminen. Johtamisessa vältetään riskejä, toimitaan reaktiivisesti ulkoisiin vaateisiin sekä harjoitetaan valvontaa. Ihmissuhde- ja muutosjohtamisessa muutos mahdollistetaan jatkuvalla proaktiivisella organisaation toimintojen tarkastelulla. Muutosjohtamisella pyritään toteuttamaan muutosta suurissa asioissa, jotka voimakkaasti muuttavat organisaation perusteita ja toimintoja. Ihmissuhde- ja muutosjohtamisen tavoite on valjastaa työntekijöiden inhimilliset voimavarat käyttöön ja nostaa kaikkien toiminnan ja moraalien tasoa. (Vuorinen 2008, 40.)

Muutosjohtamisessa korostuu erityisesti oikeudenmukaisuus eettisen johtamisen periaatteena. Oikeudenmukainen johtaminen näkyy henkilöstön oikeudenmukaisena kohtelemisena, päätöksentekoina sekä palkkioiden, etuuksien ja velvoitteiden jakona. Oikeudenmukainen muutosjohtaja kohtelee työntekijöitä laadukkaasti, kunnioittavasti ja arvostavasti. (Taskinen 2011, 160-161.) Muutosjohtaja ei korosta valtaansa, vaan kohtelee työntekijöitä tasavertaisesti muun muassa jakamalla tietoa (Marjamäki, Kankkunen & Suominen 2006, 42; Taskinen 2011, 161).

Vuorisen vuonna 2008 julkaistussa väitöskirjassa käsiteltiin muutosjohtamista suomalaisen yliopistosairaalan osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tutkimuksen mukaan muutosjohtaminen näkyi osastonhoitajien johtamistyössään muun muassa muiden valtuuttamisena toimintaan, tien näyttämisenä, rohkaisemisena, yhteiseen visioon innostamisena ja prosessien kyseenalaistamisena. (Vuorinen 2008, 6.) Schildtin, Partasen ja Suominen tutkimuksessa muutosjohtaminen näkyi erikoissairaanhoidon osastonhoitajien johtamistyylissä muun muassa inspiraation keinoin motivoida työntekijöitä, innostamisena ja kannustamisena haasteisiin, sekä sitouttamisena yhteisiin tavoitteisiin ja visioon (Schildt ym. 2009, 42).

Onnistuessaan muutosjohtaminen tuottaa parempia työtuloksia, selkeytyneitä työrooleja, optimoi kuormitusta ja lisää ennen kaikkea työtyytyväisyyttä (Saarelma-Thiel 2009, 7). Toimiva muutosjohtaminen on yksi menestyvän organisaation ominaisuuksista, vaikka sen saatetaankin ymmärtää toteutuneen vasta vaikutustensa perusteella (Lindell 2011, 25, 28).

### 3.2 Vision käyttö muutosjohtamisen työkaluna

Muutosjohtamiseen liittyy olennaisesti vision käyttö, joka on yksi tärkeimmistä muutoksen johtamistyökaluista (Kotter 1996, 7). Visiolla tarkoitetaan organisaation julkisesti täsmennettyä näkemystä siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Hyvä visio innostaa henkilöstöä, on toimiva asiakkaille sekä mitattavissa uskottavasti. (Lindroos & Lohivesi 2006, 26.) Vision tulee nähdä haasteellisena, mukaansa tempaavana ja tavoitteellisena. Ajallisesti se tähtää pidemmälle kuin esimerkiksi strategiset päämäärät. (Pauni 2008, 25.)

Visiolla on tärkeä tehtävä muutosten toteuttamisessa. Muutosprosessissa hyvä visio palvelee kolmea päämäärää; se selkeyttää muutoksen suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä ja auttaa koordinoimaan työntekijöiden toimintaa nopeasti ja tehokkaasti. Selkeyttämällä muutoksen suuntaa ehkäistään epävarmuutta ja erimielisyyksiä, sekä luodaan ymmärrystä muutoksen tarkoituksenmukaisuudesta. Kannustamalla työntekijöitä autetaan heitä hyväksymään lyhyen aikavälin panostukset ja uhraukset joita muutosprosessissa tarvitaan. Koordinoinnilla taas tehostetaan motivoituneiden ihmisten toimintaa. (Kotter 1996, 7, 60-62.)

Tehokkaan vision tunnistaa siitä, että se on kuviteltavissa oleva, haluttava, toteuttamiskelpoinen, hyvin rajattu, joustava ja viestittävässä. Visio antaa selkeän kuvan siitä, miltä tulevaisuus organisaatiossa näyttää. Sen tulee olla haluttava tarkoituksenaan vedota työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tavoitteisiin. Vision tulee myös olla realistinen, toteutettavissa oleva ja mahdollista saavuttaa myös käytännössä. Hyvä visio on yleispätevä ja joustava, jolloin sitä noudattavat ihmiset voivat tarvittaessa reagoida muuttuviin olosuhteisiin oma-aloitteisesti. Lisäksi hyvästä ja tehokkaasta visiosta on helppoa viestiä ymmärrettävästi kaikille. (Kotter 1996, 63.)

Visioiden tarkoitus on toimia toivon luojina tulevaisuuteen. Hyvä johtaja käyttää vaikeissakin tilanteissa visiointia paremmasta tulevaisuudesta ja luo mielekkäitä sekä innovatiivisia kuvia tulevaisuuteen. Tärkeää on viestiä yhteisistä päämääristä työntekijöille, sekä perustella organisaation toiminnan ja mahdollisten muutosten tarkoituksia. (Rajaniemi 2010, 184.)

Visiolla johtaminen vaatii näkemystä ja rohkeutta, sillä siinä tulee osata katsoa riittävän kauas tulevaisuuteen ja valita suunta johon keskittyä (Sydänmaanlakka 2004, 192). Vision hyödyntämistä muutosjohtamisen apuna on tieteellisesti tutkittu. Vuorisen tutkimuksessa osastonhoitajat käyttivät muutosjohtamistoiminnassaan yhteiseen visioon innostamista. Tämä toiminta näkyi yhteistyönä ja asiantuntijoiden käyttönä tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisen arvioinnissa. (Vuorinen 2008, 6.)

Vision käyttö voi olla myös haasteellista. Vesterisen tutkimuksessa lähijohtajat nostivat esille tiedonkulun ongelman organisaatiossa. Visiota kohden oli vaikeaa johtaa, sillä heillä ei ollut aina riittävästi tietoa käytettävänään visiosta tai siihen pyrkimiseen liittyvistä tavoitteista. Lisäksi nuoremmilla lähijohtajilla todettiin olevan haasteita vision käytöstä omassa johtamistyössään. Työkokemus, kasvaneet tiedot ja taidot taas lisäsivät visionääristä johtamista. (Vesterinen 2013, 74-78.)

Rajaniemen mukaan vision vähäinen käyttö voi johtua myös vallan puutteesta. Vaikka lähijohtajalla olisi visioita tulevaisuudesta, hänen strateginen valtansa organisaatiossa on niin vähäinen, ettei hän kykene viemään niitä toiminnan tasolle. Tämä saattaa estää lähijohtajan innovatiivisen ja näkemyksellisen toiminnan. (Rajaniemi 2010, 181.)

### 3.3 Muutosvastarinta ja siihen vastaaminen

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta sekä kritisointia, ja se ilmenee tyypillisesti välinpitämättömytenä, tiedon torjumisena tai itsesuojelun korostamisena (Ponteva 2012, 20). Myös turhautumisen, avuttomuuden ja jopa vihan tunteita voi ilmentyä (Vakkala 2012, 183). Kyse on ihmismielen vanhojen tottumusten puolustamisesta ja se kuuluu luonnolliseksi osaksi muutosprosessia (Juppo 2011, 125; Ponteva 2012, 20).

Muutosvastarintaa on yleensä pidetty hankalana muutoksen esteenä. Vastustus voi olla myös arvokasta ja uutta näkökulmaa antava. (Kalin 2010, 116.) Välinpitämätön, omasta työstään ja työyhteisöstään vieraantunut työntekijä ei esitä vastalauseita (Kalin 2010, 116; Ponteva 2009, 3). Sen sijaan työhönsä ja työyhteisöönsä sitoutunut työntekijä haluaa ymmärtää miksi vanha toimintatapa pitää muuttaa uuteen. Hänen tulee saada oivaltaa muutoksen tarpeellisuus itse. (Kalin 2010, 116.)

Muutosvastarinnan edustajat ovat usein kriittisiä ja osaavat kritisoida sekä kyseenalaistaa muutosta ja sen toteutusta. Näillä toimillaan he saattavat samalla myös luoda uutta näkökulmaa ja nostaa esille ongelmia, mitä alun perin ei ole osattu odottaakaan. Vastustajien toimesta voi muutoksen tavoite ja toteutustapa jopa kirkastua, sillä vastustajat voivat olla oikeassa omine muutosehdotuksineen. Asioiden kyseenalaistaminen saattaa tuoda hyödyllistä tietoa joka vie eteenpäin. (Kalin 2010, 117.) Turpeisen väitöskirjassa käsiteltiin organisaatioiden muutosprosessia ja fuusiota henkilöstön näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittivat, että muutosjohtamisen haasteissa tulee huomioida organisaation jäsenten näkökulmaa, sillä muutosjohtamisen voimavarana toimii ymmärrys ihmisten moninaisesta suhtautumisesta muutokseen. Tutkimuksen mukaan muutoskriitikki tulisi nähdä osana muutosjohtamisen voimavaraa. (Turpeinen 2011, 10-13.)

Muutosvastarinnan muodostumista organisaatiossa voi luoda muun muassa muutospainetta, tavoitteiden haluttavuus, organisaatiohistoria, organisaatiokulttuuri ja aiemmat muutkokemukset (Juppo 2011, 127; Nyholm 2008, 190). Muutosvastarinta voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä työmotivaatioon, ja sitä voi ilmetä kaikissa muutoksen vaiheissa (Heikka 2008, 137; Nyholm 2008, 168). Yleensä muutosvastarinta nähdään työntekijöiden reaktiona, mutta joskus vastarintaa voi ilmetä myös lähijohtajan taholta. Lähijohtaja voi olla huolissaan muutoksen suunnasta, omasta asemastaan, tai taidoistaan muutosjohtajana. (Kalin 2010, 117.)

Muutosvastarintaan tulee aina reagoida, sillä pitkälle edetessään se aiheuttaa taloudellisia kustannuksia, hidastaa muutoksen etenemistä tai pahimmillaan jopa estää muutosten toteutumista (Merilä 2008, 84; Ponteva 2012, 20). Reagointi tulee kuitenkin aina toteuttaa lannistamatta työntekijöitä (Juppo 2011, 69). Muutoksen aikana työntekijät odottavat erityisesti lähijohtajalta keskitetympää vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Lähijohtaja voi ehkäistä muutosvastarintaa luomalla työyhteisöön ilmapiirin missä vuorovaikutusta ja keskusteluja arvostetaan. Selkeän näkemyksen luominen auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin muutoksen toteutumisen tarpeellisuuden. (Fagerström & Salmela 2010, 613-616.)

Muutosvastarinnan ilmenemistä voidaan vähentää auttamalla henkilöstöä hyväksymään uudistusten tarpeet, osallistamalla henkilöstö muutosprosessiin, tiedottamalla, kouluttamalla, vaikuttamalla asenteisiin, palkitsemalla sekä seuraamalla tavoitteiden toteutumista (Juppo 2011, 125-130). Erityisesti tulee huomioida yksilötasolla tapahtuva muutos, sillä sen onnistumiseen lähijohtaja voi käyttäytymisellään vaikuttaa (Rajaniemi 2010, 178; Turpeinen 2011, 31).

Muutosvastarintaan voidaan vastata myös käyttämällä muutoksen edistämässä ja läpiviennissä muutosagentteja tai muutosvaikuttajia. Muutosagentti on nimetty henkilö, jonka tehtävänä on ohjata ja tukea organisaatiota tai työyhteisöä muutostilanteessa. Muutosagentilla ei ole muodollista valtaa muutoksen läpiviemisessä, vaan hän käyttää muita ohjatakseen muutosta ja sen hallintaa. Muutosagentin tehtävästä on ennalta sovittu ja siitä on myös työyhteisö tietoinen. (Honkanen 2006, 22; Pitkänen 2006, 49.)

Tyypillisesti muutosagentin roolissa toimivat erilaiset asiantuntijat, konsultit, kehittäjät tai valmentajat jotka tulevat organisaation ulkopuolelta. He tukevat muutostyötä omalla erityisosaamisellaan; tiedoilla, taidoilla ja välineillä. Muutosagentti voi olla myös organisaatioon kuuluva henkilö esimerkiksi henkilöstöammattilainen tai lähijohtaja. Mikäli lähijohtaja toimii muutosagenttina, hän on enimmäkseen valmentajan roolissa. Muutosagenttina voi periaatteessa toimia kuka tahansa jonka roolina on tukea työyhteisöä muutoksessa. (Honkanen 2006, 22-23.)

Muutoksen läpiviemisen voi toteuttaa myös epävirallinen vaikuttaja ja tällöin puhutaan muutosvaikuttajasta. Muutosvaikuttaja on merkkihenkilö, jolla on keskeinen rooli ja vaikutusvalta

työyhteisössä. Hän on usein valmis laittamaan itsensä likoon yhteisen asian puolesta. Muutosvaikuttaja omaa herkkyyttä, luovuutta sekä kykyä aistia ilmapiiriä ja eri tilanteita. Hän toimii linkkinä alhaalta ylös organisaatioon viestimällä omia näkemyksiään ja kokemuksiaan muutostilanteesta. (Pitkänen 2006, 10, 49.)

Muutosvaikuttajan pääasiallinen tehtävä on näyttäytyä esimerkkinä muille muutoksen edetessä ja luoda uuden oppimiselle otollinen ilmapiiri. Muutosvaikuttajat pitävät liikkeessä organisaation kulttuuria. Muutostilanteessa käytännöt ja tapa toimia muuttavat muotoaan. Tällöin muutosvaikuttajat toimivat niin sanottuina kulttuurinkantajina, jotka aktiivisesti työskentelevät yhteisen asian puolesta. (Pitkänen 2006, 37, 203.)

Muutosvastarintaakin huolestuttavampi reaktio on kuitenkin väliinpitämättömyys. Mikäli työntekijä ei reagoi asioihin ja päätöksiin työpaikalla, se voi olla mahdollisesti merkki siitä, että hän on vieraantunut työstään ja etääntynyt organisaatiosta. Luottamus organisaatioon on saatanut mennä. Toisaalta väliinpitämättömyys voi olla myös keino selviytyä eli ennaltaehkäistä mahdollista pettymystä. (Ponteva 2012, 21-22.)

### 3.4 Muutosjohtaja työyhteisön valmentajana

Jatkuvat muutostilat ovat suunnanneet muutosjohtamista enemmän ihmisten valmentamisen suuntaan (ks. Juuti & Virtanen 2009, 150; Vuorinen 2008, 34). Johtamiskäsitteissä muutosjohtamiseen liitetään myös vahvasti voimaistava johtaminen mikä on päällekkäinen käsite muutosjohtamisen kanssa. Voimaistava johtaminen on työntekijän valmentamista ja tukemista. Valmentajan johtamisperiaatteena toimii tavoitteellisuus, jossa työntekijät otetaan mukaan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tukijana johtaja rohkaisee palkitsemalla ja kannustamalla työntekijöitä. Tärkeänä nähdään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun lisääminen sekä heidän työhyvinvoinnistaan huolehtiminen. (Vuorinen 2008, 34; Laaksonen 2008, 79.)

Valmentava johtaja suuntaa ihmisten johtamista kohti yhteistä päämäärää. Hän tukee henkilöstön vahvuuksia sekä ohjaa työntekijöitä löytämään itse omat voimavaransa. Valmentava johtaminen on eräänlaista alaisten tulkintaa, "lukemista" sekä ihmisten tuntemista, "ihmisosaamista". (Huotari 2009, 137-138.) Valmentamisen ajatteluun sisältyy luova itsensä johtaminen, jossa yhdistetään huippusuorituksen ja työhyvinvoinnin tavoittelu tuloksellisuuden pohjana (Suonsivu 2011, 149). Valmentamista käyttäen muutosjohtaja ei anna valmiita ratkaisuja ongelmiin, vaan hänen tehtävänä on auttaa työntekijöitä eteenpäin kyselemällä ja keskustelemalla ongelmasta. Tällöin työntekijä kokee itse ongelmanratkaisuun ja se vie hänen kehitystään eteenpäin. (Carlsson & Forssell 2008, 40-41; Ylikoski & Ylikoski 2009, 73.)

Hyvä valmentaja antaa ohjattavilleen tasapuolisesti ”peli-aikaa”. Työyhteisön johtamisessa tämä tarkoittaa vastuun antamista, arvostuksen osoittamista ja rakentavan palautteen antoa. Työntekijälle annetaan rauhassa mahdollisuus kokea onnistumisia sekä myös epäonnistumisia, joiden kautta hän voi kehittää omia tietoja sekä taitoja. (Nakari 2003, 196.) Työtehtävät pyritään jakamaan yksilöllisesti niin, että ne lisäävät jokaisen edellytyksiä onnistua, oppia ja voida hyvin (Carlsson & Forssell 2008, 32). Valmentava johtaminen pyrkii tuomaan työntekijöiden parhaita puolia esille siinä työssä mitä he tekevät. Sen avulla pystytään aktivoimaan suuria määriä käyttämätöntä potentiaalia organisaatiossa. (Juuti & Virtanen 2009, 150; Suonsivu 2011, 153.) Valmentava johtaminen toimii menetelmänä, jonka avulla johtaja luo ajatuksia herättävän keskustelun työntekijöiden kanssa. Yhteistyö ja kommunikaatio johtajien ja työntekijöiden välillä lisää uusia sovelluksia arjen työhön. (Suonsivu 2011, 153.)

Valmentava johtaminen on eettisesti kestävä, ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Toimintatavassa yhdistyvät aitous, persoonallisuus sekä joustavuus. (Carlsson & Forssell 2008, 22-23.) Vesterisen tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen edistää työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan. Valmentavassa johtamisessa johtajat huomioivat ja arvostavat paremmin työntekijöiden ammatillisia taitoja, kehittymistä ja kouluttautumista. Kehittymisen huomiointi taas edesauttaa työntekijöiden viihtymistä paremmin työssään. (Vesterinen 2013, 76.)

Muutoksessa johtajan tulee motivoida ihmisiä saavuttamaan tavoitteita ja toimimaan organisaation päämäärien hyväksi. Jotta tämän toteuttaminen mahdollistuu, on kyettävä vaikuttamaan ihmisten ajatteluun ja tunteisiin. Pelkkä asioiden rationaalinen perustelu ei riitä, vaan on saatava ihmiset tuntemaan että muutos on oikea valinta. (Juuti & Virtanen 2009, 158-159.) Valmentamista käyttävä johtaja osallistuu myös itse ja organisoii työryhmän osaamista. Hän on työntekijä muiden joukossa joka vastaa tulosten suunnasta ja saavuttamisesta. (Suonsivu 2011, 157.) Johtajan esimerkkinä toimiminen motivoi työyhteisöä toimimaan (Huotari 2009, 139).

Jakamalla vastuuta työntekijöille, tarjoamalla innostavia ja älyllisiä haasteita sekä mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon, johtaja edistää työntekijöiden myönteisen motivaation kehittymistä. Vastuun saaminen ja uuden oppiminen parantaa hyvää ja päämäärätietoista toimintaa ja motivoi työntekijöitä työssä. (Kolari 2010, 134.) Johtajan luottamus työntekijöihin edistää myös heidän motivaatiota ja työhön osallistumista (Vesterinen 2013, 75). Työmotivaation toteutuminen on tärkeää etenkin hoito- ja palvelualoilla, sillä työntekijät ja asiakkaat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa koko palvelutapahtuman ajan (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 158). Organisaation tulee luoda oikeanlaiset puitteet ja mahdollisuudet, mutta viime kädessä motivaatio on kuitenkin työntekijästä itsestään riippuvainen. Työntekijä



on itse vastuussa kehittymisestään ja motivaation säilymisestä työhön. Edellytyksenä motivaation säilyvyyteen voidaan pitää muun muassa luottamusta, avoimuutta, henkilön tasavertaista kohtaamista, arvostamista ja oikeudenmukaisuutta. (Kolari 2010, 176.)

#### 4 Terveydenhuollon lähijohtaja muutosjohtajana

##### 4.1 Lähijohtajuus terveydenhuollossa

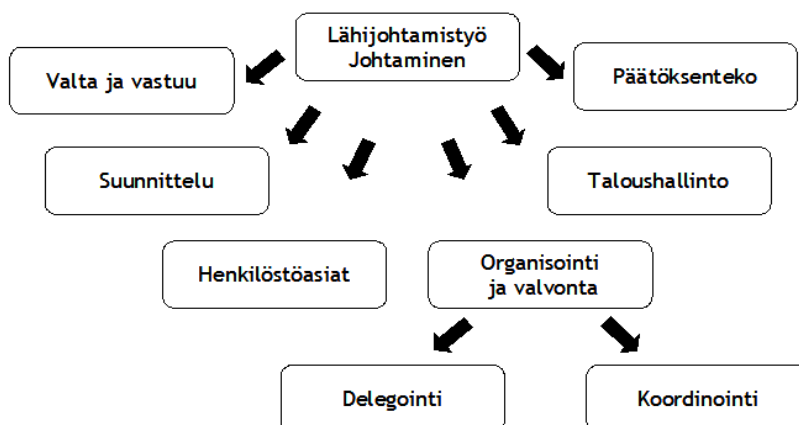
Terveydenhuollossa johtamisella on ensisijainen tarkoitus varmistaa organisaation perustehtävän mahdollisimman hyvä toteutuminen (Hintsala 2005, 40). Terveydenhuollon johtaminen poikkeaa monien palvelualojen johtamisesta siinä, että toiminnan kohteena on ihminen ja hänen tarpeensa liittyen hyvinvointiin, sosiaaliseen toimintakykyyn, toimintaympäristöön sekä terveyden edistämiseen. Tämän vuoksi potilasturvallisuus, asiakkaiden oikeudet ja palveluiden laadun erikoisvaatimukset on myös otettava huomioon johtamisessa. (Opetusministeriö 2004, 11.) Kunnallisessa perusterveydenhuollossa tehtäväkentän palvelut ovat laajentuneet viime vuosina ja sen myötä myös lähijohtajien tehtävät ovat lisääntyneet ja osaamisvaateet kasvaneet aiempaa korkeammiksi (Reikko ym. 2010, 11-12).

Lähijohtaminen on käsitteenä varsin nuori. Sitä voi verrata termeihin esimies ja työnjohtaja. Toimintana lähijohtamista voi verrata termeihin esimiestyö ja työnjohtaminen. Lähijohtamista on käytetty erityisesti terveydenhuollossa ja sillä tarkoitetaan johtamistoimintaa yksikkötasolla, osastoilla ja lähempänä työntekijöitä. (Isosaari 2006, 45.) Lähijohtajan vastuulla on päivittäisen toiminnan johtaminen, kehittäminen ja prosessien sujuvuudesta vastaaminen (Isosaari 2006, 49; Reikko ym. 2010, 19). Lähijohtaja on työntekijä, jonka alapuolella on vähintään yksi hierarkkinen taso. Lähijohtaminen vastaa englannin kielessä termejä front-line manager tai first-line manager. (Isosaari 2006, 45-46.)

Lähijohtaja käsitteen käyttöä 2010-luvun terveystalalla puoltaa usea syy. Esimies käsitteessä korostuu sukupuoli historiallisena juonteena, jonka mukaan miehet johtavat työyhteisöjä sekä organisaatioita. Terveystalalla lähijohtajat ovat enimmäkseen naisia, joten lähijohtaja käsitteenä korostaa paremmin sukupuolineutraaliutta. Lisäksi johtaminen nähdään nykyisin enemmän omana työ- ja osaamisalueenaan. Lähiesimies-käsite viittaa enemmän hierarkkiseen asetelmaan organisaatiossa verrattuna lähijohtaja käsitteeseen. (Reikko ym. 2010, 20.)

Terveydenhuollossa hoitotyön lähijohtajaa kutsutaan usein osastonhoitajaksi (ks. Vesterinen 2013, 17). Erityisesti terveystaloksissa ja sairaaloissa käsite osastonhoitajasta on vakiintunut. Osastonhoitajat toimivat yksikkönsä henkilöstön johtajina, mutta heidän tehtäviinsä liittyy myös talouden ja toiminnan suunnittelua, informaatiojohtamista, laadunvarmennusta, kehittä-

mistyötä, kliinistä työtä, opetusta sekä uuden terveystieteellisen tiedon välittämistä (Opetusministeriö 2004, 13). Osastonhoitajien tehtäviä tai toimenkuvaa lähijohtajina ei ole yleensä tarkoin määritelty sairaaloiden tai terveyskeskusten johto- ja hallintosäännöissä (Isosaari 2006, 46). Terveystieteellisen lähijohtamistyöhön voidaan kuitenkin liittää tietyt vastuualueet ja tehtävät (kuvio 2) (ks. Laaksonen ym. 2012, 111-121).



Kuvio 2 Lähijohtajan työalue (Laaksonen ym. 2012, 112).

Valta ja vastuu kuuluvat aina johtamiseen riippumatta asemasta organisaatiossa. Myös lähijohtajalla on valtaa ja vastuuta päätöksistä. Lähijohtajan valta perustuu usein käskyvaltaan, sopimukseen ja lakeihin. Valta-aseman perusteella lähijohtajalla on esimerkiksi työn johto- ja valvontaoikeus, jonka mukaan hänen tulee noudattaa työaikalakia. Lähijohtaja vastaa myös yksikönsä toiminnan suunnittelusta. Perustana suunnittelulle tulee olla asiakkaan hyvä hoito sekä palvelu, joka on myös henkilöstön toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukainen. Lisäksi lähijohtajan työnkuvaan kuuluvat olennaisena osana henkilöstöasiat, työn organisointi ja valvonta, taloushallinto sekä yleinen päätöksenteko. (Laaksonen ym. 2012, 112-117.)

Yksi tärkeimmistä osastonhoitajan tehtävistä lähijohtajana on vahvistaa ja lisätä autonomista toimintaa omassa työyksikössään, sillä hänen vastuullaan on selvittää millaisia työtyytyväisyyttä tuottavia alueita hoitajat tarvitsevat (Hintsala 2005, 171). Hintsalan vuonna 2005 ilmestyneessä väitöskirjassa tutkittiin hoitotyön autonomiaa nais- ja mieshoitajien näkökulmasta. Autonomian vaikutusta tutkittiin muun muassa ammatin vaihtamisen harkintaan. Hintsalan mukaan hoitotyön lähijohtamisen tulee olla kannustavaa ja motivoivaa. Johtamiskulttuurin tulisi painottaa enemmän keskustelemaan, neuvottelemaan sekä työntekijää arvostavaan johtamiseen ja tiimityöskentelyyn, sillä nämä tekijät lisäävät työntekijän autonomiaa. Hintsalan tutkimuksessa korostuukin, ettei autoritääriinen johtaminen toimi hoitotyössä sen vuorovaikutuspainotteisuuden vuoksi. (Hintsala 2005, 172.)

Lähijohtajan johtamisaatu on merkittävä erityisesti hoitajien työhön sitoutumisen kannalta. Laineen tutkimustulokset osoittivat, että huono johtamisaatu vaikuttaa estävästi hoitajien työhön ja työpaikkaan sitoutumiseen. (Laine 2005, 141.) Epäoikeudenmukaisuus johtamisessa sekä vastuun vähäinen jakaminen ehkäisee sitoutumisen syntymistä. Lähijohtajan tulee tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja pyrkiä löytämään keinot niiden edistämiseksi. Huono johtaminen heijastuu myös herkästi työyhteisön ilmapiiriin. (Marjamäki ym. 2006, 43-44.) Lähijohtajan tulee nähdä yksikön hengen luojana, jolla on suuri merkitys työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen (Hintsala 2005, 170).

Tulevaisuudessa hoitoalalla lähijohtajan työn haasteita ovat muun muassa työhyvinvoinnin turvaaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön rekrytointi, työntekijöiden työssä jaksaminen ja työpaikkaan sitouttaminen. (Heikka 2008, 14; Laine 2005, 156-157; Marjamäki ym. 2006, 44.) Nykyisen työvoiman eläköityminen lisää tarvetta uusiin hoitotyöntekijöihin entisestään. Samalla kilpailu työntekijöistä kovenee. (Marjamäki ym. 2006, 44.) Hintsalan mukaan terveydenhuollossa tarvitaankin tehostettuja toimia työssä olevien työhyvinvoinnin tukemiseksi, alalla pysymiseksi ja alan vetovoimaisuuden lisäämiseksi (Hintsala 2005, 177).

#### 4.2 Lähijohtaja muutoksen toteuttajana

Muutostilanteen läpivieminen ja toteuttaminen on haasteellista. Muutoksessa lähijohtajan tulee laittaa itsensä likoon ja olemaan itsekin muutokselle alttiina. Johtajan asemassa hän antaa oman persoonansa muiden käyttöön. (Juuti & Virtanen 2009, 146.) Erityisesti muutostilanteessa työntekijöiden ahdistus, hätä, epäluulot ja ärtyneisyys saattavat kanavoitua lähijohtajaan. Tällöin häneen voidaan kohdistaa kohtuuttomia odotuksia tilanteen hallinnasta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 18.)

Lähijohtajan on oltava herkkä työntekijöiden tuntemuksille ja viesteille, mutta samalla myös muistaa edustaa organisaatiota (Juuti & Virtanen 2009, 146). Lähijohtaja on työyhteisön auktoriteetti, jolta odotetaan työyhteisöstä huolehtimista, toiminnan edellytysten järjestelyä ja työyhteisön etujen puolta pitämistä (Ylikoski & Ylikoski 2009, 74). Lähijohtajan on oltava siellä missä työt tehdään, koska kaukaa johtaminen ei onnistu. Lähellä työntekijöitä tunteisiin vetoaminen ja innostaminen onnistuvat parhaiten, sillä ne ovat avaintekijöitä muutoksen onnistumisessa. (Juuti & Virtanen 2009, 146.)

Lähijohtaja tarvitsee tietoa muutoksesta, mutta erityisesti hän tarvitsee tietoa muutoksen vaikutuksesta työntekijään, muutokseen reagoimisesta ja siitä selviytymisestä. Muutosjohtajana hänen tulee nähdä vallitsevat olosuhteet työyhteisössä sekä tunnistaa niistä johtuvat käyttäytymistavat. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 9, 73.) Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoillaan lähijohtaja

voi vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä käsitellään muutoksiin liittyviä pelkoja, odotuksia ja toiveita (Vesterinen 2013, 15).

Lähijohtajien katsotaan olevan muutoksen avainhenkilöitä sen näköalapaikalla (Ylikoski & Ylikoski 2009, 18). He luovat käytännössä muutosprosessin organisoinnin sekä toteutuksen ja heidän tulee myös ymmärtää koko muutosprosessin luonteen moninaisuus (Juppo 2011, 75). Lähijohtajat näkevät työyhteisön arjen josta he myös siirtävät tiedon eteenpäin organisaation johtoon (Ylikoski & Ylikoski 2009, 18). He toimivat rajalla johdon ja työntekijöiden välissä, ikään kuin linkkinä ja puskureina ylös sekä alaspäin organisaatiossa (Reikko ym. 2010, 65).

Toimivassa muutostehtävässä lähijohtajan yhteydenpito korostuu johtoon ja työntekijöihin. Toimiva yhteys helpottaa samalle aaltopituudelle pääsemistä ja viestin välitystä. (Juuti & Virtanen 2009, 142.) Lähijohtaja muuttaa muutosviestit henkilöstölle ymmärrettävälle tasolle, niin sanotun työn ja arjen kielelle, sekä ilmoittaa neuvotteluista ja päätöksistä työntekijöille (Saarelma-Thiel 2009, 62).

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ja avointa viestintää (Juuti & Virtanen 2009, 151). Puutteellinen tieto tai tiedon panttaaminen aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä (Kalin 2010 116; Pitkänen 2006, 14). Tällöin näkemys muutoksen tilanteesta perustuu yksinomaan työntekijöiden omaan tulkintaan. Pahinta muutostilanteessa on lähijohtajan viestimättömyys, sillä se altistaa huhuille. (Kalin 2010, 116-117.) Selkeä, realistinen ja varhainen tiedonsaanti vähentää epävarmuutta ja hillitsee huhupuheita. Tosiasiat pitää tiedottaa usein, jotta muutoshuhuille jää mahdollisimman vähän tilaa. Virallisen tiedon ajoissa kertominen säilyttää myös luottamusta johtoon. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 39-40.)

Lähijohtajan tehtävä on saada muutoshuhut hallintaan ja kertoa säännöllisesti ajantasaista tietoa tilanteen rauhoittamiseksi (Ponteva 2012, 18). Myös ylemmän johdon suora tiedottaminen työyhteisölle koetaan tärkeäksi. Tällöin työyhteisö voi nähdä oman toimintansa osana laajaa kokonaisuutta. (Huotari 2009, 139.) Kun työntekijä saa muutoksesta mielekkäästi muotoiltua ja luotettavaa tietoa, toiminta alkaa muuttua aktiiviseksi ja uteliaisuus muutosta kohtaan herää. Hyvällä viestinnällä tuetaan muutoksen kokemista uhkasta mahdollisuudeksi. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 39-42.)

Muutoksien toteutuksessa tulee käyttää myös avointa kommunikaatiota (Stenvall & Virtanen 2007, 32). Muutostilanteessa ei riitä perinteinen ylhäältä alas tiedottaminen. Henkilöstö tarvitsee vuorovaikutuksellista viestintää voidakseen aidosti osallistua muutokseen. Lähijohtajan on luotava mahdollisuus keskusteluun, kuulluksi ja ymmärtämiseksi tulemiseen, kokemuksen ja kamamiseen, sekä osallistumiseen ja arvostukseen. Tällainen keskustelu on kyselevää, läsnä ole-

vaa ja ymmärtävistä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 110-111.) Kolarin mukaan aito dialogisuus johtajan ja työntekijän välillä toteutuu silloin, kun siinä ilmenee hyväksyntää, kuuntelemista, avoimuutta, joustavuutta, ymmärrystä sekä empatiaa. Emotionaalisuus ilmenee osallisuutena, välittämisenä, luottamuksena, kunnioituksena, henkisenä läheisyytenä ja hyvänä tahtona toista kohtaan. Vuorovaikutustilanne on tällöin molempia osapuolia tyydyttävä. (Kolari 2010, 178.)

Usein muutoksia toteuttavassa organisaatiossa erityisenä haasteena on positiivisuuden ja vireyden ylläpito (Kalin 2010, 125). Muutosjohtajana lähijohtajan tulee vaikuttaa työntekijöiden ajatuksiin luomalla positiivista kuvaa muutoksista (Stenvall & Virtanen 2007, 37). Hänen tehtävään on rohkaista ihmisiä ja korostaa heidän vahvuuksiaan, onnistumisia ja jo löytyneitä ratkaisuja (Kalin 2010, 121-122). Työn toimintaa tulee organisoida niin, että eri tehtävissä olevat työntekijät pystyvät suoriutumaan työstään hyvin (Kolari 2010, 164).

Lähijohtajan perustehtäviin muutostilanteissa kuuluu myös henkilöstön laadun, määrän sekä resurssien turvaaminen (Saarelma-Thiel 2009, 62). Lähijohtajan tulee ennakoida tulevaisuutta, nähdä muutosprosessin tuomat resurssitarpeet ja mahdolliset haasteet sekä varautua näihin mahdollisuuksien mukaan (Arikoski & Sallinen 2008, 84-85). Muuttuvassa toimintaympäristössä tulee lisäksi muistaa jatkuva työhyvinvoinnin kehittäminen (Heikka 2008, 111).

## 5 Työhyvinvointi muuttuvassa terveydenhuollossa

### 5.1 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet muutosjohtamisessa

Työhyvinvointi on työssä ja työyhteisössä ilmenevää työntekijöiden kokemaa subjektiivista tuntemusta työkykynsä, työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin liittyviin tekijöihin (Loppela 2004, 123). "Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa." Se merkitsee kokonaisvaltaisten toimenpiteiden käyttöä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikoilla siten, että samalla edistetään tuottavuutta ja yrityksen menestymistä. Tällöin työntekijät kokevat työn mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä työ tukee elämänhallintaa. (Anttonen & Räsänen 2009, 30.)

Työhyvinvoinnin käsitettä on käytetty eri yhteyksissä lähes synonyyminä työkyky-käsitteen kanssa. Samoissa konteksteissa esiintyy usein myös työyhteisön toimivuus, sillä nämä käsitteet elävät vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa. (Loppela 2004, 123.) Työhyvinvoinnin käsite on muuttunut vuosien saatossa. Nykyisin se kattaa yksilötason lisäksi työympäristön tason. (Suonsivu 2011, 42.) Käsite on edelleen muuttuva, vaikeasti hallittava ja tieteellisesti vieläkin puut-

teellisesti määritelty (Suonsivu 2011, 42; Utriainen 2009, 25). Työhyvinvoinnin käsitteen käyttöä on perusteltu lähtökohtaisesti positiivisen psykologian näkemyksen kautta. Käsitteen käytöllä halutaan nimenomaan ilmaista näkökulman olevan positiivinen. (Suonsivu 2011, 42-43.)

Hakanen on kehittänyt työhyvinvointiin liittyen positiiviseen psykologiaan perustuvan työn imu-käsitteen. Työn imu ("work engagement") on myönteinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, joka koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. Käsitettä hyödyntäen voidaan edistää sekä toteuttaa työpaikkojen ja työntekijöiden myönteisiä voimavaroja ja potentiaaleja. Tämä parantaa vaikutuksillaan työhyvinvointia, työn arkea ja tuloksellisuutta. Työn imun on myös tutkittu olevan myönteisessä ja vahvistavassa yhteydessä psykologisen sopimuksen kanssa. (Hakanen 2009, 3, 40.)

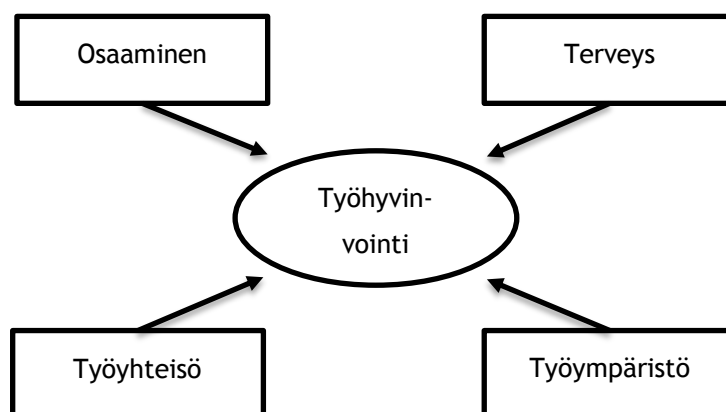
Vanhin ja tutkituin työhyvinvoinnin myönteinen kuvaaja on työtyytyväisyys, joka kuvaa sitä missä määrin työntekijät pitävät työstään (Suonsivu 2011, 43). Työtyytyväisyyden käsite ei kuitenkaan kuvasta työhyvinvointia, vaan myönteistä työasennetta (Marjala 2009, 24-25; Suonsivu 2011, 43). Työtyytyväisyys on arviota esimerkiksi siitä, miten työ vastaa työntekijän omia odotuksia ja toiveita (Kuppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkanen & Viluksela 2010, 87).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä yksilötasolla, että työyhteisötasolla (Laaksonen 2008, 117). Yksilötasolla työhyvinvointi näkyy työntekijän työssä jaksamisena, motivoitumisena, innostumisena sekä työtehtävien kokonaishallintana (Salojärvi 2006, 56). Yksilön työelämään kohdistuvat voimavarat koostuvat psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta työkyvystä sekä osaamisesta, tiedoista, taidoista, sitoutumisesta ja motivaatiosta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 25). Työhyvinvointi on ennen kaikkea subjektiivinen kokemus, jonka tuntemukset voivat vaihdella eri ikäkausina ja eri elämäntilanteissa (Laaksonen 2008, 117). Muutosjohtamisen keinoin voidaan yksilöä tukea kiinnittämällä huomiota kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin sekä hyvään johtamiseen. Esimerkiksi muutosten toteutusvaiheessa muutosjohtajan tehtävänä on huomioida työntekijän ikä ja kokemus töiden organisoinnissa. (Luomala 2008, 4.)

Hyvässä muutosjohtamisessa pyritään ottamaan huomioon työyhteisön työhyvinvointi laajalaisesti (ks. Luomala 2008, 4-5). Hyvinvoivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti sekä ongelmista uskalletaan puhua suoraan. Yhteistyö on sujuvaa ja muutosten hallintavalmiudet ovat tehokkaita. Työyhteisön kehittämistyö on tulevaisuuteen suuntaavaa, jonka etusijalla ovat ratkaisukeskeiset ja ennaltaehkäisevät toimintatavat. Työhyvinvoinnin tunnusmerkkeinä työyhteisössä näkyvät motivoituminen, vastuun tuntoisuus ja kimmoisuus myös muutostilanteiden aikana. Terveessä ja hyvinvoivassa työyhteisössä työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta näyttäytyy kiinteästi osana toimintaa. Parhaassa tilanteessa jokainen

työyhteisön jäsen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut, sekä kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään. Työilmapiiri on tällöin kannustava ja innostava. (Työterveyslaitos 2014.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella sen eri osien kokonaisuutena, johon katsotaan kuuluvan työyhteisö, osaaminen eli kompetenssi, terveys sekä työympäristö (kuvio 3). Työhyvinvoinnin kokonaisuus taas katsotaan olevan selkeässä kytköksessä organisaation tuottavuuteen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen. (Salojärvi 2006, 50-55.)



Kuvio 3 Työhyvinvointi kokonaisuutena (Salojärvi 2006, 50).

Työyhteisön merkitys työhyvinvoinnin kannalta on tärkeä, sillä hyvässä ja toimivassa työyhteisössä yksilö tuntee innostusta, kokee saavansa tukea ja arvostusta sekä hänelle tarjotaan mahdollisuuksia kehittyä työssään. Menestyneiden ja hyvinvoivien työyhteisöjen taustekijoinä ovat usein toimiva yhteistyö ja toimiva viestintä, runsas sosiaalinen pääoma sisäisillä ja ulkoisilla verkostoilla varustettuna, sekä valtuuttava johtaminen ja lähijohtajatyö. (Salojärvi 2006, 53-54.) Lähijohtaja muutosjohtajana on työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistaja ratkaisevassa asemassa (Luomala 2008, 4-5). Tämän lisäksi myös jokaisen työntekijän oma panostus työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin on tärkeää. Toimivan työyhteisön rakentaminen on yhteispeliä, joka tulee toteuttaa yhteisvastuullisesti. (Salojärvi 2006, 53.) Erityisesti muutostilanteissa työyhteisön yhteistyön tarve korostuu, jotta muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti (Luoma & Arikoski 2006, 124-125).

Osaaminen on vahva vaikuttaja työelämässä onnistumiseen ja onnistumisen kokemukset puolestaan rakentavat lisää työhyvinvointia. Tarvittavan osaamisen turvaamisella voidaan kasvattaa työtehtävien hallinnan tunnetta ja vähentää samalla koettua stressiä. (Salojärvi 2006, 51-52.) Työtehtävien hallintaan katsotaan sisältyvän olennaisesti ammatillinen osaaminen, viestintäosaaminen, teknologia-osaaminen ja kielitaidot. Vahvistamalla työntekijöiden kompetens-

sia, erityisesti niiltä osin jotka ovat oleellisia taitoja työskentelyn kannalta, parannetaan työtehtävien hallintaa sekä työkykyä. (Hussi 2005, 44.) Osaamisen jatkuva kehittäminen on tunnistettu olevan parasta muutosturvaa organisaation muutostilanteissa (Valtiokonttori 2006, 4).

Työntekijän psyykinen ja fyysinen terveys näyttäytyy merkittävässä roolissa osana työhyvinvointia. Fyysisen tai psyykkisen terveyden heikentyminen vaikuttaa muun muassa työsuorituksen heikentymiseen. (Viitala 2004, 290-293.) Työhyvinvointiin panostamalla voidaan ehkäistä monia terveysongelmia ja sairastumisia työuran aikana (ks. Westerlund, Vahtera, Ferrie, Singh-Manoux, Pentti, Melchior, Leineweber, Jokela, Siegrist, Goldberg, Zins & Kivimäki 2010). Jatkuvat työelämän muutostilanteet ovat asettaneet työntekijöille lisää vaatimuksia (Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto 2013). Työmäärän kasvu, työn vaativuuden lisääntyminen tai epävarmuus työpaikan säilymisestä voivat ajaa työntekijät kapasiteetin äärirajoille (Saarelma-Thiel 2009, 29-31). Muutokset väsyttävät ja saattavat aiheuttaa muutosstressiä (Kalin 2010, 117).

Muutostilanteissa esiintyy usein stressireaktioita, joiden voimakkuus vaihtelee eri ihmisillä (Saarelma-Thiel 2009, 29). Pitkään jatkuessaan työperäinen stressi voi johtaa työuupumukseen, joka on vakava krooninen stressioireyhtymä (Virolainen 2012, 35). Työuupumuksen oireita ovat muun muassa väsymys, kyynisyys ja alentunut ammatillinen itsetunto. Työntekijän käyttäytymisessä voidaan havaita selkeitä muutoksia esimerkiksi työhön sitoutumisen vähenemisellä tai työtehon- ja laadun laskulla. (Saarelma-Thiel 2009, 29.) Työuupumusta esiintyy tyypillisesti niillä, joiden työ on intensiivistä ja emotionaalisesti vaativaa (Kanste 2006, 234). Työuupumuksen taustalla on usein jatkuva kiire ja tunne siitä, ettei saa tehdyksi töitään kunnolla. Ongelmana ei niinkään ole työn määrä vaan sen hallinnan puute ja tuntemus riittämättömydestä. Työntekijä on lamaantunut tai vastaavasti keskittynyt epäolennaisiin asioihin. Stressitila vie roittaa myös herkästi luovasta ajattelusta. (Kalin 2010, 118.)

Työperäinen stressi voi lisätä sairastuvuutta ja ongelmia sekä työpaikalla, että kotona. Stressi voi myös vaarantaa työpaikan turvallisuuden sekä aiheuttaa työperäisiä terveysongelmia kuten tuki- ja liikuntaelinten sairauksia. Lisäksi stressin aiheuttamalla työntekijöiden sairauspoissaoloilla on merkittävä vaikutus organisaation liiketulokseen. (Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto 2013.) Muutostilanteissa työperäisen stressin ja työuupumuksen ennalta ehkäiseminen on tärkeää muutosjohtamistyötä henkilökunnan työhyvinvoinnin turvaamiseksi. Liialliseen kuormitukseen ajoissa puuttuminen estää ongelmien muuttumisen ylitsepääsemättömiksi. (Ks. Työturvallisuuskeskus 2008, 2.) Muutosjohtamisella tuntemuksia voidaan helpottaa muun muassa aktiivisella tunteiden käsittelyllä ja yhteisöllisellä tuen annolla (Ylikoski & Ylikoski 2009, 72).



Terveydenhuollon alalla terveyden ja työhyvinvoinnin keskeinen haaste nähdään usein liittyvän työn henkiseen kuormittavuuteen (Kauppinen ym. 2010, 228). Kanste käsitteli vuonna 2005 väitöskirjassaan hoitotyön johtajuutta ja henkilöstön työuupumusta terveydenhuollossa. Hoitotyön johtajuudella todettiin olevan sekä myönteisiä, että kielteisiä vaikutuksia hoitohenkilöstön työuupumuksen kannalta. Palkitseva muutosjohtajuus ja työntekijöiden aktiivinen valvominen nähtiin työuupumukselta suojaavina tekijöinä. (Kanste 2005a, 5.) Terveydenhuollon muutosjohtamisessa työhyvinvoinnin huomioinnilla on merkitystä, sillä esimerkiksi Kansteen vuonna 2006 julkaistun tutkimuksen mukaan puolella suomalaisesta hoitohenkilöstöstä esiintyi keskimääräistä työuupumusta ja voimakkaasta emotionaalisesta väsymyksestä kärsi lähes joka viides (Kanste 2006, 233). Työterveyslaitoksen toteuttamassa Työ- ja terveys 2009 - haastattelututkimuksessa lähes puolet sosiaali- ja terveysalalla työskentelevistä pitivät työtään henkisesti melko tai hyvin rasittavana. Itse työ koettiin yleisesti mielekkääksi ja sisäisesti palkitsevaksi, mutta kiire kuormitti sosiaali- ja terveysalaa. (Parantainen & Laine 2010, 7; Perkiö-Mäkelä, Hirvonen, Elo, Kandolin, Kauppinen, Kauppinen, Ketola, Leino, Manninen, Miettinen, Reijula, Salminen, Toivanen, Tuomivaara, Vartiala, Venäläinen & Viluksela 2010.)

Työterveyshuolto tukee ja auttaa tarvittaessa tilanteissa, joissa työperäinen stressi aiheuttaa oireilua, alentaa työkykyä tai vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Ennaltaehkäisyssä tulee myös kiinnittää huomiota siihen, että työjärjestelyt ja työolot ovat työpaikalla kunnossa. (Työturvallisuuskeskus 2008, 2-3.) Työturvallisuuslaki sitoo työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä, sekä perustuslaki velvoittaa huolehtimaan työvoiman suojelusta (Suomen perustuslaki 18§; Työturvallisuuslaki 1§). Lisäksi Suomessa on kattava työlainsäädäntö sekä työehtosopimukset, jotka osaltaan määrittelevät työntekijöiden vähimmäisoikeudet työelämässä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 8).

Työympäristön huomiointi kuuluu osaksi työhyvinvointia ja sen toteutumista. Työympäristön näkökulmasta hyvän työpaikan tulee olla terveellinen, turvallinen ja viihtyisä, joka tukee kestävä kehitystä sekä työntekijöiden hyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5-6.) Työympäristöä uhkaavia tekijöitä luokitellaan yleisesti biologisiin, kemiallisiin ja fysikaalisiin vaaratekijöihin. Myös fyysiset kuormitustekijät ja sisäilmaongelmat katsotaan kuuluvan työympäristöön vaikuttaviin tekijöihin. (Kauppinen ym. 2010, 45.)

Terveysalan työympäristössä esiintyy biologisia, kemiallisia sekä fysikaalisia vaaratekijöitä. Tyypillisin terveydenhuollon toimintaympäristön, esimerkiksi terveysasematyön, riskitekijä on biologinen infektiovaara. Työntekijät voivat altistua erinäisille mikrobeille tai saada infektion veri-, aerosoli-, pisara- tai kosketustartuntana. Yleisin terveysalan työntekijän työstä poissaolon aiheuttaja ja työkyvyn alentaja onkin virusperäinen hengitystieinfektio. Lisäksi toimialalle tyypillistä ovat usein toistuvat käsipesut ja suojakäsineiden käytön aiheuttama ihon hautumi-

nen, jotka lisäävät erityisesti käsi-ihottuman riskiä. (Parantainen & Laine 2010, 10-11.) Terveysasematyössä kemiallisia vaaratekijöitä, kuten syöpäsairauden vaaraa aiheuttavia aineita, esiintyy potilaan hoitotyön yhteydessä, mutta harvemmin verrattuna biologisiin tekijöihin. Fyysikaalisia vaaratekijöitä kuten melua ja kuumuutta esiintyy harvoin. (Ks. Parantainen & Laine 2010, 10-12; Kauppinen ym. 2010, 45.) Terveysala on yleisesti tunnettu fyysisestä kuormittavuudestaan erityisesti sairaaloiden vuodeosastoilla sekä pitkäaikaishoitopaikoissa. Terveysasematyön osalta fyysinen kuormittavuus on kuitenkin sairaalan hoitotyöhön verraten vähäisempää. Terveysasematyössä fyysinen kuormittavuus näyttäytyy enimmäkseen hankalina työasentoina. (Ks. Kauppinen ym. 2010, 64-66.)

Sisäilmaongelmia on todettu olevan useilla sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla. Työ- ja terveys 2009 tutkimuksessa ilmeni, että monissa työpaikoissa arvioitiin sisäilma- ja tilaongelmat merkittäviksi terveydellisiksi riskeiksi. Esimerkiksi homeen hajua työpaikalla raportoi joka viides vastaaja sosiaali- ja terveysalalta. (Kauppinen ym. 2010, 5; Parantainen & Laine 2010, 12; Perkiö-Mäkelä ym. 2010.) Hyvässä muutosten suunnittelussa ja muutosjohtamisessa otetaan huomioon työympäristön kehittäminen ja parantaminen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työympäristön nykyaikaisten vaatimustasojen täyttymisellä edistetään osaltaan työhyvinvoinnin toteutumista käytännössä. (Ks. Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

Työhyvinvoinnin toteutumista organisaatioissa voidaan seurata järjestämällä säännöllisiä työhyvinvointitutkimuksia, esimerkiksi työhyvinvointi- ja työilmapiirikyselyjä sekä nostamalla ongelmakohtia esille kehityskeskusteluissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010.) Muita työhyvinvoinnin seurannassa käytettyjä mittareita ovat sairauspoissaolo-, ja työtapaturmatilastot, vaihtuvuus henkilöstössä, asiakaspalautteet, eläköityminen, sekä työ ja ajankäyttö (Manka ym. 2010, 49-51). Työhyvinvointitutkimuksilla pyritään tunnistamaan ja arvioimaan työympäristössä esiintyviä epäkohtia sekä vaaratekijöitä. Niiden avulla voidaan edistää hyvien työolojen syntymistä ja parantaa yksilöiden työssä selviytymismahdollisuuksia sekä työn hallintaa. Tutkimusten tarkoituksena on kehittää työyhteisöjä ja työpaikkoja nostamalla esiin ongelmia ja vaaratekijöitä, joihin voidaan ennaltaehkäisevästi puuttua, ja tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin niiden poistamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 18.)

Kanste, Kyngäs, Lipponen & Ukkola ovat tutkineet terveydenhuoltohenkilöstön työhyvinvointia kunnallisessa perusterveydenhuollossa sekä erikoissairaanhoidossa. Työhyvinvoinnin tutkimus painottui erityisesti myönteiseen ja voimavarakeskeiseen näkökulmaan. Tutkimustuloksissa ilmeni, että terveydenhuoltohenkilöstön työn imu oli voimakasta ja ammatillinen itsetunto koettiin vahvana. Myönteinen työhyvinvointi-indikaattori paljasti, että perusterveydenhuollossa voitiin paremmin kuin erikoissairaanhoidossa. Kunnallisessa terveydenhuollossa työhyvinvointia luonnehdittiin tutkimustulosten perusteella kohtuullisen hyväksi, mutta parannettavaa myös

löytyi. Tutkimuksen mukaan erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla tulisi kiinnittää huomiota uhkaavan työmäärän lisääntymiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Kanste ym. 2008b, 278-286.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin huomioiminen ja turvaaminen on tärkeää muutosjohtamisessa sekä organisaation, että työntekijöiden näkökulmasta (ks. Luomala 2008, 3-4). Panostamalla työhyvinvointiin edistetään jaksamista työssä ja sen ulkopuolella, alennetaan henkilöstömenoja, parannetaan työn laatua sekä vaikutetaan oleellisesti muutoksen onnistumiseen (Kauppinen ym. 2010, 4; Ollila & Joki 2005, 5). Työhyvinvoinnin avulla edistetään organisaation ja työntekijöiden selviytymistä ajallisesti nopeammin muutoksesta tehostaen samalla kustannustehokkuutta (Luoma & Arikoski 2006, 129). Työntekijöiden hyvinvoinnilla on lisäksi merkitystä yhteiskunnan hyvinvointiin (Kauppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkanen & Viluksela 2010, 6). Työhyvinvointi voidaan nähdä yhteiskunnallisena, kansantaloudellisena ja kansainvälisesti tärkeänä taloudellisena tekijänä, jolla on laaja merkitys tuotantoon, työn tuottavuuteen ja työntekijöiden terveyteen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 57).

## 5.2 Työhyvinvoinnin edistäminen muutoksessa

Terveydenhuollon tila on haasteellinen, sillä rakennemuutokset, säästämisspaineet, tehostamistoimet, henkilöstön ikärakenne ja entistä vaativampi työ asettavat terveysalan työntekijöille paineita. Toimiala käy parhaillaan läpi suuria rakenteellisia sekä toiminnallisia muutoksia palvelurakenteiden uudistamisessa ja toimitapojen kehittämisessä. Tavoitteissa pyritään palvelutuotannon tuloksellisuuden parantamiseen. Suuret muutokset työelämässä voivat vakavasti uhata työssä jaksamista ja työhyvinvointia, mikäli niihin ei kiinnitetä riittävästi jatkuvaa huomiota. (Kauppinen ym. 2010, 6, 228-229.)

Työhyvinvointi on nykyisin huomioitu yleisesti julkisten organisaatioiden strategioissa, ja sen edistäminen katsotaan kuuluvan olennaisena osana organisaatioiden strategiaan valintoihin. Työhyvinvoinnin tärkeää roolia strategiassa on perusteltu sen kytkeytymisestä kustannuksiin, tuloksellisuuteen, tuottavuuteen sekä myös perustehtävässä onnistumiseen. Työhyvinvointiin panostaminen merkitsee säästöjä työkyvyttömyysmenoissa, kuten sairauspoissaoloissa tai jopa työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttamissa kustannuksissa. Työhyvinvoinnissa ilmenevät ongelmat taas vaikuttavat työprosessien sujumiseen, asiakastyytyväisyyteen ja työnantajan maineeseen. Organisaatioilla on näin lukuisia merkittäviä syitä nostaa työhyvinvointi osaksi strategiaa. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 4, 8.) Myös Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston strategiasuunnitelmassa vuosille 2014-2016 nostetaan esille työntekijöiden osaaminen sekä työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtiminen (Helsingin kaupunki 2013a).

Työhyvinvointia voidaan edistää useilla eri tavoilla. Hussin tutkimus osoitti, että työyhteisö näyttelee keskeistä roolia työhyvinvoinnin edistäjänä ja ylläpitäjänä. Työyhteisön vaikutuksesta määrittyy muun muassa tavoitteet, työtehtävät, resurssit, työvälineet, ergonomia sekä vuorovaikutuksen luonne. Nämä kaikki tekijät saattavat joko edistää tai heikentää työhyvinvointia työyhteisössä. (Hussi 2005, 44.) Nakarin tutkimuksen mukaan työntekijän työhyvinvointia voidaan edistää parhaiten pitämällä työyhteisön ilmapiiri mahdollisimman hyvänä. Mikäli työyhteisön ilmapiirin jokin osatekijä pääsee huonoksi, se voi johtaa helposti kierteeseen jossa negatiivisuus yleistyy, ja se taas johtaa työyhteisön hyvinvoinnin heikkenemiseen. (Nakari 2003, 196.)

Työhyvinvoinnin olennaisena osana nähdään työntekijöiden tunteiden ja jaksamisen huomiointi (Huotari 2009, 141). Erityisesti muutostilanteessa työhyvinvointiin panostaminen korostuu, sillä muutos saattaa aiheuttaa työyhteisössä kriisin (ks. Vakkala 2012, 22). Tunteet voivat vaihdella järkytyksestä, asian kieltämisen kautta muiden syyttelyyn (Kalin 2010, 114). Tunteiden läpikäynti vie eri tavalla aikaa eri ihmisiltä (Kalin 2010, 114; Vakkala 2012, 143). Positiivisesti muutoksista ajatteleva ihminen käy läpi eri tunnevaiheet nopeasti, jopa muutamassa tunnissa, sillä hän näkee muutoksen hyödyllisenä ja kehittävänä. Muutoshaluton ihminen saattaa käydä eri vaiheita läpi uudestaan ja uudestaan kuukausien, jopa vuosien ajan. (Kalin 2010, 114.) Tämä voi tapahtua etenkin silloin, kun muutos tuottaa ensisijaisesti menetyksen kokemuksia ja niiden kohtaaminen on henkilölle tuskallista (Ylikoski & Ylikoski 2009, 26). Muutokseen liittyy aina luopuminen vanhasta. Entistä saatetaan yliarvostaa ja kaivata. Vihan tunteita uutta ja uudistajia kohtaan voi myös ilmetä. Tämä saattaa aiheuttaa jättämisen vaikeutta vanhoihin työtappoihin ja tottumuksiin. Luopumiselle on jätettävä riittävästi aikaa, sillä mitä pidempään tilanteessa on ollut, sitä enemmän se herättää näitä tuntemuksia. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 45-46.)

Laaja-alaisesti vaikuttavissa organisaatiomuutoksissa terveysriskit kasvavat, mikäli työhyvinvointiin ei kiinnitetä huomiota. Pahoinvoinnin lisääntyminen työpaikalla näkyy muun muassa lisääntyneinä poissaoloina. (Vahtera, Kivimäki, Pentti, Linna, Virtanen, Virtanen & Ferrie 2004.) Työstä poissaolot tulevat kalliiksi organisaatiolle sekä yhteiskunnalle. Työpaikalle voi jopa syntyä kokonaan uusi poissaolon kulttuuri, jota ei ole aiemmin ollut. (Saarelma-Thiel 2009, 31-32.)

Työhyvinvoinnin turvaamisessa on tärkeää riittävät resurssit, mutta sen lisäksi oppimisen ja kehittymisen mahdollistamista tulisi korostaa (Nakari 2003, 196). Ajantasainen ja riittävä osaaminen edistää työhyvinvointia sekä yksilö-, että työyhteisötasolla (Salojärvi 2006, 56). Nakarin mukaan oppimiseen ja kehittymiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiä ja käyttää omaa osaamistaan. Tasapuolinen, toimiva ja oikeiden mukainen työnjako, sekä työntekijöiden arvostaminen ja heidän kuuleminen tasavertaisina yhteistyökumppaneina luo perustaa työn kehittäväksi kokemisen tuntemuksille. (Nakari 2003, 196.)

Työyhteisössä toteutettu hyvä vuorovaikutus ja tuki ovat tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä (Nakari 2003, 196). Viestinnän tulee olla toimivaa ja työntekijöiden yksilölliset tekijät tulee huomioida, sillä niillä on merkitystä muun muassa työperäisen stressin ennaltaehkäisemisessä (Työturvallisuuskeskus 2008, 2). Vuorovaikutuksen vaje aiheuttaa herkästi luottamuspulaa, kunnioituksen vähenemistä sekä jännitteitä ja ristiriitoja (Pitkänen 2006, 14). Muutoksen lopputulos riippuu pitkälti johtamisesta, jossa vuorovaikutus on avaintekijänä. Henkilöstön kokonaisvaltainen huomiointi onkin tärkeässä asemassa onnistuneessa muutoksessa. Henkilöstön positiivista suhtautumista muutokseen edesauttaa kokemuksen tunne arvostuksesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 16.)

Muutostilanteet ovat usein haasteellisia tapahtumia, jolla voi olla laajoja vaikutuksia organisaatioon (Lindell 2011, 25-29). Tapahtuvat muutokset voidaan nähdä käännekohtana, jonka seurauksena työntekijä saattaa muokata työelämäänsä ja toimintaansa toisin (Ponteva 2012, 16). Muutostilanteessa psykologisen sopimuksen tärkeys korostuu, sillä epävarmuutta aiheuttava muutos haastaa sopimuksen jatkumon (Vakkala 2012, 100). Vaarana on psykologisen sopimuksen rikkoutuminen, mikäli työntekijä katsoo muutoksen muuttavan liikaa sopimusta, mihin hän on aikoinaan sitoutunut työnantajan palvelukseen tullessaan (Saarelma-Thiel 2009, 24).

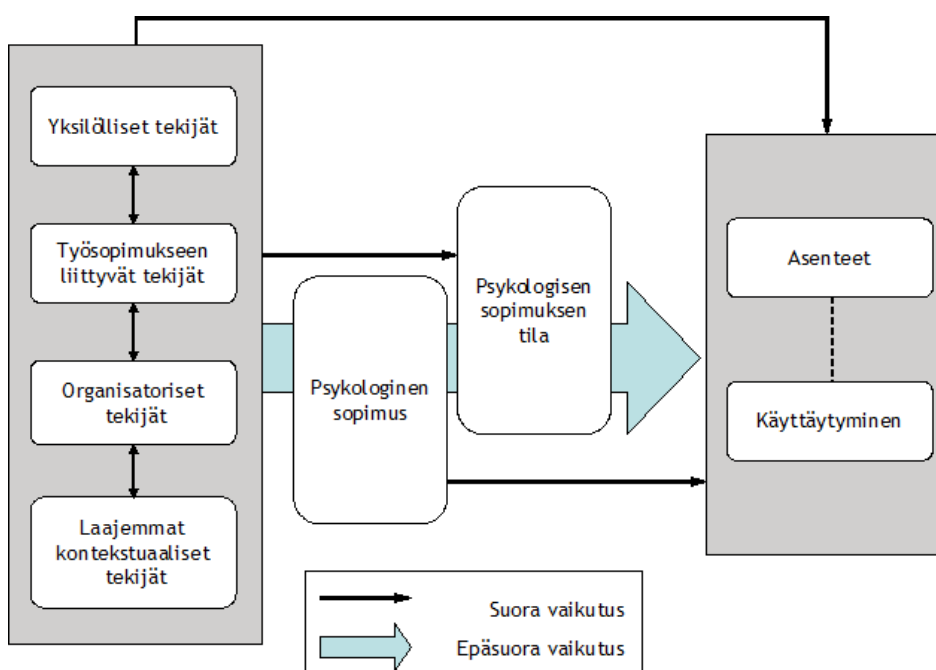
Työsuhteen alussa työntekijä solmii työnantajan kanssa kirjallisen työsopimuksen lisäksi psykologisen työsopimuksen (Saarelma-Thiel 2009, 24). Psykologisella työsopimuksella tarkoitetaan kahden osapuolen välistä kirjoittamatonta tai julkilausumatonta yhteisymmärrystä (Alasoini 2006, 23; Vakkala 2012, 20). Se käsittelee osapuolten keskinäisten odotusten ja vaatimusten rakentumista, yhtenevyyttä ja toteutumista (Vakkala 2012, 97). Psykologinen sopimus velvoittaa molempia osapuolia ja sen varassa arki etenee (Ylikoski & Ylikoski 2009, 111).

Psykologista sopimusta voi luonnehtia niin, että se tarjoaa työntekijälle jatkuvasti uusia haasteita sekä monipuolisia työtehtäviä, mutta vastaavasti vaatii heiltä mukautuvuutta ja sitoutumista organisaation muuttuviin tavoitteisiin (Kouvumäki 2008, 25-26). Psykologiseen sopimukseen voi kuulua sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa koulutusmahdollisuudet, uralla eteneminen, viestintä ja vuorovaikutus. Ulkoisia tekijöitä taas ovat palkkaus, loma-ajat sekä työsuhde-edut. Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden painotukset ovat yksilöllisiä ja elämäntilanteen mukana muuttuvia. (Vakkala 2012, 109.)

Kun psykologinen sopimus toteutuu organisaation ja työntekijän kanssa, se edistää työntekijän motivoitumista, sitoutumista ja lojaalisuutta organisaatioon (Saarelma-Thiel 2009, 24). Mikäli työntekijä kokee työnantajan rikkoneen psykologista sopimusta, se voi aiheuttaa luottamuksen ja sitoutumisen menetystä (Ylikoski & Ylikoski 2009, 111). Työnteon mielekkäys katoaa, uratoiveet kariutuvat ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan vähenee (Saarelma-Thiel 2009, 24). Työtöyväisyyden laskiessa saattaa myös työpanostus laskea ja kynnys vaihtaa työpaikkaa alenee

(Alasoini 2006, 25). Rikkoutumisen jälkeen psykologista sopimusta onkin hyvin haastavaa jälleen korjata (Ylikoski & Ylikoski 2009, 111).

Guest on kuvannut psykologisen sopimuksen linkittymisen ihmisten käyttäytymiseen sekä asenteisiin (kuvio 4). Guestin mukaan psykologisen sopimuksen perustana ovat yksilölliset tekijät, työsopimukseen liittyvät tekijät, organisatoriset tekijät ja laajemmat kontekstuaaliset tekijät. Laajempina organisaation ympäristötekijöinä nähdään muun muassa taloudelliset tekijät, työllisyyden tekijät sekä lainsäädäntö. Työntekijät tekevät havainnointia ja punnitsemista psykologisen sopimuksen oikeudenmukaisuudesta ja luottamuksesta sopimuksen lupauksiin. Virallinen työsopimus toimii pohjana psykologisen sopimuksen rakentamiselle. Psykologisen sopimuksen tila toimii välittäjänä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. (Guest 2004, 6-7, 16.)



Kuvio 4 Psykologisen sopimuksen viitekehys (mukaillen Guest 2004).

Vakkalan tutkimuksen mukaan psykologisissa sopimuksissa esiintyy usein puutteellisuutta sekä rikkonaisuutta ja sopimusten päivittäminen ei ole riittävästi onnistunut muutosprosessien aikana. Tutkimus korostaa lähijohtamistoiminnan merkitystä muutostilanteissa olevissa työyhteisöissä, sillä arkinen lähijohtaminen rakentaa ja ylläpitää olennaisesti psykologisia sopimuksia. Sopimuksia eheyttävä johtamistoiminta on vuorovaikutteista, tukea antavaa ja läsnä olevaa johtajuutta. (Vakkala 2012, 12, 158.)

### 5.3 Lähijohtaja työhyvinvoinnin turvaajana

Lähijohtajan tärkeä tehtävä on huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista (Kanste 2011; Marjamäki ym. 2006; Schildt ym. 2009). Marjalan mukaan yksilöllinen ja arvostava lähijohtamistyö kuuluu olennaisena osana työhyvinvointiin. Tällöin lähijohtajan taidoissa korostuu erityisesti kyky ja halu tuntea sekä kuunnella työntekijää. Haasteena lähijohtamistyölle Marjala näkee työn räätälöinnin työntekijän osaamisen, toimintakyvyn ja toiveiden mukaan. Yksilöllisellä työhyvinvointikeskustelulla voidaan parantaa työntekijän hyvinvointia. (Marjala 2009, 226-227.)

Marjamäen, Kankkusen ja Suomisen tutkimuksen mukaan lähijohtaja voi vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen pitämällä yllä positiivista, innostavaa ja kannustavaa asennetta. Lähijohtajan positiivisilla piirteillä on myös yhteys työntekijöiden työhön sitoutumiseen. (Marjamäki ym. 2006, 42.) Fransson Sellgren, Ekvall ja Tomson tutkivat johtamisen vaikutusta hoitajien työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. Tutkimuksessa ilmeni, että erityisen vahva yhteys oli johtamisen ja luovan työilmapiirin välillä. Luova ilmapiiri taas vaikutti vahvasti hoitajien työtyytyväisyyteen. (Fransson Sellgren ym. 2008, 585.)

Lähijohtajan velvollisuuteen kuuluu vaikeiden asioiden käsittely ja hallinta (Huotari 2009, 141). Työyhteisön konflikteihin tulee lisäksi puuttua ajoissa (Heikka 2008, 137). Tämä edellyttää lähijohtajalta rohkeutta nostaa asiat esille. Ongelmiin tulee puuttua oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Taitoa vaatii myös arkojen asioiden ja ristiriitojen käsittely. Osaava lähijohtaja tunnistaa nopeasti puuttumista tarvitsevat asiat, mutta tulkitsee myös tilanteet, joissa työntekijöiden itse tulee selvittää ristiriidat keskenään. (Huotari 2009, 141-142.)

Vaikeiden asioiden käsittelyn lisäksi työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu olennaisesti positiivisen palautteen antaminen. Positiivinen palaute voi olla lähijohtajan antama kiitos tai muu huomiointi, joka vahvistaa työntekijöitä osaamisen arvostamisesta. (Huotari 2009, 143.) Lähijohtajan positiivisella, kannustavalla ja innostavalla asenteella on merkitystä työntekijöiden työssä jaksamiseen (Marjamäki ym. 2006, 44).

Aiemmissa työhyvinvointitutkimuksissa on todettu johtamistavalla olevan oleellinen vaikutus työpaikan ilmapiiriin, kulttuuriin, yhteisen oppimisen mahdollistumiseen, työn hallintaan ja sitä kautta työntekijöiden kokemukseen työkyvystään ja työhyvinvoinnistaan. (Huotari 2009, 141; Loppela 2004, 109.) Johtamistavoilla on todettu myös olevan välillistä vaikutusta työntekijöiden terveyteen ja sairauspoissaoloihin. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat työn sujuvuuteen ja työtehokkuuteen. (Loppela 2004, 109.) Työntekijöiden huomioiminen ja tukeminen on usein sekä työnantajan, että työntekijän etu. Työnantajalle hyöty näkyy muun muassa työntekijän sitoutumisena työyhteisöön sekä positiivisena vaikutuksena organisaation tuloksellisuuteen.

Työntekijöiden näkökulmasta huomiointi ja tukeminen lisää työhyvinvointia, työkykyä ja työssä viihtymistä. (Loppela 2004, 73.)

Nykyaikainen työyhteisön kehittämistoiminta pyrkii yhdistämään työn taloudellista tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia (Loppela 2004, 19). Elo, Ervasti ja Kuokkasen tekemän tutkimuksen mukaan lähijohtajan hyvät johtamisen käytännöt, työntekijöiden hyvinvointi ja työyksikön toiminnan tuloksellisuus olivat toisiinsa yhteydessä. Erityisesti työntekijöiden hyvinvointia huomioiva johtaminen korosti johdon vastuuta työolojen laadusta, joka myös vaikutti yksilön ja organisaation tuloksellisuuteen. Lähijohtajalle muodostui näin käytännön vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista ja toiminnan tuloksellisuudesta. (Elo ym. 2010, 7-10.)

Johtamisen kehittäminen on yksi tärkeimpiä asioita työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi sitoa entistä tiiviimmin yritysten strategiaan, sillä työhyvinvoinnilla on merkitystä organisaatioiden talouden kannalta. (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013, 8.) Työhyvinvoinnin huomioiminen organisaatioiden strategiassa onkin noussut nykyisin keskeiseksi menestystekijäksi osaamisen ja innovaation rinnalle. Tämän kehityskulun seurauksena työhyvinvoinnin merkitys kilpailutekijänä on korostunut. (Juuti 2010, 54-55.)

## 6 Tutkimusmenetelmät

### 6.1 Aineisto ja aineiston kerääminen

Tutkimusjoukon muodostivat Helsingin kaupungin terveysasemilla avoterveydenhuollossa työskentelevät hoitohenkilökunnan lähijohtajat. Haastatteluun osallistui yhdeksän henkilöä 24:stä terveysaseman lähijohtajasta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina työntekijöiden vapaa-ajalla. Ennen haastattelujen toteuttamista haettiin tutkimuslupa Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysvirastolta (liite 1) tekemällä aiheen mukainen tutkimussuunnitelma. Koska opinäytetyön tutkimus ei kohdistunut asiakkaisiin, ei Eettisen toimikunnan lupaa tarvittu. (Helsingin kaupunki 2013d, 1-3; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 85.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat on etukäteen määrätty, mutta kysymykset eivät ole tarkassa muodossa tai järjestyksessä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 125). Haastattelussa käydään läpi etukäteen päätetyt teema-alueet, mutta järjestys ja laajuus saattavat vaihdella. Haastattelija käyttää niin sanottua tukilistaa apuna haastattelua tehdessään. (Valli & Aaltola 2007, 27-28.) Haastattelutapa korostaa ihmisten asioille antamia tulkintoja ja merkityksiä. Erityisesti hoitotieteen tutkimuksissa teemahaastattelun suosio on suuri. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013,



125-126.) Tämän opinnäytetyön haastattelun teemat (liite 2) olivat muutosjohtaminen lähijohtajan työssä, muutosjohtaminen työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjänä tai heikentäjänä, työhyvinvoinnin edistäminen muutostilanteissa ja muutosjohtamisen kehittämistarpeet henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Kaikille 24:lle Helsingin kaupungin terveysasemien avoterveydenhuollon hoitohenkilökunnan lähijohtajille lähetettiin haastattelukutsu sähköpostitse (liite 3). Osaan lähijohtajista otettiin yhteyttä lisäksi puhelimitse ja sovittiin haastattelusta. Kaikille lähijohtajille lähetetyssä sähköpostiviestissä kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta, haastattelun käytännöistä ja ehdotettiin valmiiksi mahdollisia haastattelun ajankohtia. Halukkaat haastatteluun osallistujat vastasivat kutsuun.

Osa lähijohtajista vastasi kutsuun kieltävästi mutta perustellen. Syynä haastattelusta kieltäytymiselle oli se, ettei kutsuttu kokenut omaavansa riittävästi lähijohtajana toimimisen kokemusta, jotta olisi voinut osallistua haastatteluun. Rajoituksia haastatteluun osallistumiseen ei opinnäytetyön tekijän puolesta mainittu kutsussa, vaan itsensä jääväminen tapahtui lähijohtajien omasta toimesta. Näin haastateltavien valintaan syntyi luontaisesti harkinnanvaraista otantaa, sillä aineistoon oli tarkoitus saada nimenomaan näkemyksiä ja kokemuksia muutosjohtamiseen liittyen laadukkaasti ja edustavasti (Ks. Eskola & Suoranta 2003, 18; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110).

Lähijohtajille kerrottiin sähköpostissa ja puhelimitse yleisesti haastattelun aihepiiristä, joka käsitteli muutosjohtamista ja työhyvinvointia. Tutkimuskysymyksiä ei lähetetty ennen haastattelua. Tähän päädyttiin siksi, että haluttiin varmistaa lähijohtajien vastausten olevan reaaliaikaisia ajatuksia muutosjohtamisesta, työhyvinvoinnista sekä pinnalla olevista kehittämistarpeista.

Haastattelut toteutettiin 4.10. - 29.11.2013 välisenä aikana. Aikaa yhteen haastatteluun kului keskimäärin noin 45 minuuttia. Haastattelut toteutettiin lähijohtajien valitsemassa paikassa. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön tavoitteesta ja tarkoituksesta, sekä haastattelun luottamuksellisuudesta ja vapaaehtoisuudesta. Heille kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan ja sen aikana kirjataan ylös muistiinpanoja. Nauhoituksesta ja muistiinpanojen tekemisestä mainittiin myös erikseen kaikille lähetetyssä haastattelukutsussa. Haastattelututkimuksessa haastattelut yleensä nauhoitetaan, jotta haastatteliija voi tarvittaessa palata alkuperäiseen aineistoon analyysivaiheessa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 127). Haastateltaville korostettiin, että nauhat ja muistiinpanot säilytetään vain opinnäytetyön tekijän hallussa turvallisessa paikassa, josta ne tullaan hävittämään heti opinnäytetyön valmistamisen jälkeen (ks. Kuula 2011, 113-116). Lisäksi haastateltaville mainittiin milloin opinnäytetyön olisi tarkoitus valmistua, ja että heille lähetettäisiin kopio valmiista työstä sähköpostitse.

Tiedonannon jälkeen, ennen haastattelun aloittamista, lähijohtajia pyydettiin allekirjoittamaan kirjallinen suostumus haastateltavaksi (liite 4) sekä täyttämään taustatietolomake (liite 5). Taustatietolomakkeessa tiedusteltiin työkokemusvuosia terveydenhuoltoalalta sekä työkokemusvuosia lähijohtajana tai lähijohtajan sijaisena. Lisäksi lomakkeessa pyydettiin ympyröimään valmiiksi listatuista vaihtoehdoista haastateltavan suorittamat terveydenhuollon tutkimukset sekä kirjoittamaan mahdolliset lisätutkinnot sille erikseen varatulle kohdalle.

Haastateltavista kahdella lähijohtajalla oli taustakoulutuksena terveydenhuoltolan ammattikorkeakoulututkinto (AMK), viidellä terveydenhuoltoalan opistoasteen tutkinto ja kahdella ammatillinen perustutkinto täydennettynä erikoistumistutkinnolla. Haastateltavien työkokemuksen keskiarvo terveydenhuoltoalalta oli noin 24 vuotta. Lähijohtajana tai lähijohtajan sijaisena he olivat keskiarvollisesti työskennelleet noin 11 vuotta. Yleisin ilmoitettu lisäkoulutus ammatitutkinnon lisäksi oli Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET), jonka olivat suorittaneet neljä haastateltavaa. Lisäksi lähijohtajat olivat suorittaneet erilaisia johtamisen ja lähijohtamistyön täydennyskoulutuksia muun muassa Esimiestyö muutoksessa, Osastonhoitaja henkilöstöjohtajana sekä Hyvän esimiehen ABC- verkkokurssin. Taustatiedoista voidaan päätellä, että haastateltavat olivat kokeneita lähijohtajia, joilla oli takanaan pitkä terveydenhuoltoalan ammatillinen työkokemus.

## 6.2 Aineiston analyysimenetelmä

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus liitetään ihmiseen ja sen käyttäytymisen muutoksiin, asenteisiin ja uskomuksiin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on usein yhteiskunnallisten ongelmien havaitseminen ja tiedostaminen sekä tutkimusmetodien kehittäminen. Sen avulla voidaan tulkita sekä kuvata ilmiöitä, syventää ymmärrystä, saada uutta näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen tai kuvata uusia tutkimusalueita joita ei ole vielä aiemmin tutkittu. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 66, 74; Puusa & Juuti 2011, 48.) Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan aineiston määrän sijasta laatua, sillä tarkoitus ei ole pyrkiä yleistettävyyteen. Keskeistä on tuoda esille tutkittavien kokemukset aiheesta sekä luoda teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 48, 55.)

Opinnäytetyön tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä, joka on perusanalyysimenetelmä laadullisen aineiston analyysissa (ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 163). Sisällönanalyysillä tarkoitetaan menettelytapaa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 139). Sen avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleistetyssä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103). Sisällönanalyysillä voidaan analysoida erilaisia aineistoja ja samalla kuvata niitä. Analyysin tavoitteena on ilmiön laaja, mutta tiivis esittäminen ja sen tuloksena syntyy käsittelyluokituksia ja käsitejärjestelmiä. Sisällönanalyysi on enemmän kuin yksittäinen tekniikka, sillä se tavoittelee myös merkityksiä, seurauksia ja sisältöjä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 166.)

Ennen aineiston analyysiä tulee toteuttaa tiettyjä alkutyöskentelyjä. Tyypillisesti aineiston analyysi alkaa litteroinnilla, jossa haastattelunauhojen materiaalit kirjoitetaan tekstiksi. Tämä tapahtuu yleensä kirjoittamalla nauhoitettu materiaali sanasta sanaan auki, mutta tutkija voi halutessaan tehdä myös muita ratkaisuja. Tutkijan on päätettävä, mitkä haastattelun osat tai piirteet kuvataan auki kirjoitetussa tekstissä, koska ne suuntaavat aineiston jatkokäsittelyä. Sisällönanalyysi asettaakin haastetta tutkijalle, sillä sen joustavuus ja säännöttömyys pakottaa tutkijan ajattelemaan itse. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 163-167.)

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto kirjoitettiin auki ja litteroituja sivuja tuli yhteensä 42 kappaletta Word-ohjelmalla (fontilla Times New Roman, kirjasinkoko 12, riviväli 1). Tähän sisältyivät myös haastattelijan lausumat kommentit haastattelun aikana. Litteroinnin tarkkuus rajattiin lähtökohtaisesti käsittelemään vain tutkimustehtäviin liittyvää aineistoa ja tämän vuoksi nauhoitetusta materiaalista jätettiin osa kirjoittamatta auki litteroinnin yhteydessä. Kyseistä materiaalia ei litteroitu, sillä se poikkesi selkeästi tutkimuksen aihepiiriä käsittelevästä asiasta. Näin voidaan toimia silloin, kun haastattelija on sama kuin tutkimuksen tekijä jonka hallussa haastattelun tuottama aineisto on. Tarvittaessa litteroimattomaan aineistoon voidaan vielä jälkikäteen palata, mikäli siihen tulisi tutkimuksen edetessä tarvetta. (Ks. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 14; Ruusuvuori 2010, 424-428.) Litteroinnin lopuksi aineisto koodattiin värein niin, että tietty väri kuvasi tiettyä haastateltavaa. Käyttämällä värikoodausta haastatteluista oli helppoa löytää myöhemmin tietyn sanan tai lauseen ilmaissut henkilö. (Ks. Eskola & Suoranta 2003, 155.)

Litteroinnin jälkeen sisällönanalyysissa tuli valmisteluvaihe, jossa valittiin analyysiyksiköt tutkimustehtävittäin (ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 168). Analyysiyksikkö määritetään ennen analyysiprosessin aloittamista, sillä sen määrittelyssä ratkaisevat aineiston laatu ja tutkimustehtävä. Analyysiyksikkö voi olla joko yksittäinen sana, lause, lauseen osa, ajatuskokonaisuus tai teema. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 25-26.) Tällöin on myös päätettävä

mitä ja miten aineistoa analysoidaan, sillä analyysiyksikkö voi olla laaja ja käsittää monia lauseita eri merkityksineen. Yksi sana analyysiyksikkönä on kuitenkin liian kapea ja tuottaa pirstaleista kuvaa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 168.) Ennen analyysiyksikön valintaa aineisto luettiin useaan kertaan läpi, jotta aineisto olisi mahdollisimman hyvin opinnäytetyöntekijän muistissa ja sen käsittely olisi helpompaa (ks. Puusa 2011, 120). Tässä opinnäytetyössä analyysiyksiköksi valikoitui lause.

Analyysiyksikön määrittelyn jälkeen aineistoa ryhdyttiin käsittelemään aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe oli aineiston pelkistäminen eli redusointi. Auki kirjoitetusta haastatteluaineistosta etsittiin ja tiivistettiin tutkimustehtävien mukaisesti informaatiota tuovat olennaiset ilmaisut jotka siirrettiin Word-asiakirja taulukkoon. Ilmaisut järjestettiin listaksi suoraan tutkimustehtävien mukaan ja samaa tarkoittavat toistoilmaisut poistettiin. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-109.) Tämän jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Pelkistetystä aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia kuvaavia ja samaa tarkoittavia käsitteitä ja ilmaisuja jotka ryhmiteltiin sekä yhdistettiin alaluokiksi (liitteet 6-10). Näille luokille annettiin nimeksi niitä parhaiten kuvaavat käsitteet. Samalla aineisto tiivistyi yksittäisten käsitteiden järjestäytyessä yleisemmän käsitteen alaisuuteen. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.)

Ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin, joka tapahtui poimimalla olennainen ja valikoitu tieto yläluokiksi. Abstrahointia jatkettiin niin kauan kun se oli mahdollista yhdistelemällä käsitteitä. Näiden toimintojen perusteella muodostettiin teoreettiset käsitteet ja johtopäätökset, joiden avulla saatiin vastaus jokaiseen tutkimustehtävään. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 111-112.)

## 7 Opinnäytetyön tulokset

### 7.1 Lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta

Ensimmäinen tutkimustehtävä ”Mitä muutosjohtaminen tarkoittaa lähijohtajan työssä?” muodostui kolmesta yläluokasta. Yläluokat olivat organisaation vision mukainen johtaminen lähijohtajan työnä, organisaation strategian mukaisten muutosten käytännön toteuttaminen lähijohtajan työnä ja valmentava johtaminen muutoksessa lähijohtajan työnä (taulukko 1).

Taulukko 1 Lähijohtajien näkemykset muutosjohtamisesta

Alaluokat	Yläluokat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tulevaisuuteen suuntaava johtaminen</li> <li>Työyhteisön yhteiseen toimintaan suuntaaminen ja johtaminen</li> </ul>	Organisaation vision mukainen johtaminen lähijohtajan työnä
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaation strategian käytäntöön vieminen</li> <li>Muutosten toteuttaminen käytännön toimintana</li> </ul>	Organisaation strategian mukaisten muutosten käytännön toteuttaminen lähijohtajan työnä
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisön muutokseen tukeminen ja valmentaminen vuorovaikutteisesti</li> <li>Työntekijöiden työnkuvan selkeyttäminen muutoksessa</li> </ul>	Valmentava johtaminen muutoksessa lähijohtajan työnä

Organisaation vision mukainen johtaminen lähijohtajan työnä yläluokka koostui kahdesta alaluokasta, jotka olivat tulevaisuuteen suuntaava johtaminen ja työyhteisön yhteiseen toimintaan suuntaaminen ja johtaminen. Muutosjohtamisessa tärkeänä tehtävänä nähtiin organisaation vision mukaisen johtamisen toteuttaminen. Lähijohtajat kuvasivat johtavansa työyhteisöä yhdessä toimien kohti organisaatiossa sovittua tavoitteellista tulevaisuuden näkymää.

*”Muutosjohtaminen on sitä et siihen haluttuun suuntaan.. niin kun sovittuun suuntaan johdetaan sitä toimintaa.”*

*”Lähiesimiehen muutosjohtamisen tärkeimpiä hommia on sanoa et me tehdään tätä yhdessä.”*

Yläluokka organisaation strategian mukaisten muutosten käytännön toteuttaminen lähijohtajan työnä muodostui kahdesta alaluokasta, jotka olivat organisaation strategian käytäntöön vieminen ja muutosten toteuttaminen käytännön toimintana. Organisaation strategian tuomien muutosten käytännön toteutus kuului lähijohtajien mukaan oleellisesti muutosjohtamiseen. Lähijohtajat kuvasivat tuovansa toiminnassaan organisaation strategiaa konkreettiseksi ja näkyväksi käytännön tasolle. Tämä näkyi myös lähijohtajan muutosjohtamisessa organisaatiossa haluttujen muutosten ja päätösten toteuttamisena käytännössä.

*”Mä näen muutosjohtamisen sillä tavalla, et se on strategisten päätösten auki purkamista, auki puhumista. Eli mitä se käytännössä on, mitä tämä käytännössä on ja millä toimenpiteillä käytäntöön siirretään niitä tapahtumia ja riippuen tosiaan ammattiryhmästä ja.. niin kuin suunnaten siihen.”*

*”Muutosjohtaminen on valmistamista tuleviin muutoksiin eli henkilökunnan, joka sitä työtä tekee, niin vieminen muutoksen ylitse ja ennakoimaan mitä tapahtuu. Ettei joudu kaaostilanteeseen.”*

Valmentava johtaminen muutoksessa lähijohtajan työnä yläluokka koostui kahdesta alaluokasta. Alaluokat olivat työyhteisön muutokseen tukeminen ja valmentaminen vuorovaikutteisesti sekä työntekijöiden työnkuvan selkeyttäminen muutoksessa. Lähijohtajat liittivät muutos-

johtamiseen valmentavan otteen johtamistavassa. Valmentaminen näkyi lähijohtajan vuorovai-  
kutteisena toimintana, jossa työntekijöitä esimerkiksi motivoitiin, kannustettiin, tuettiin ja  
luotiin muutosmyönteistä ilmapiiriä työyhteisöön. Valmentamisessa myös pyrittiin selkeyttä-  
mään työntekijöiden työnkuvaa muutoksen aikana luomalla ymmärrystä muutosten suhteista ja  
vaikutuksesta heidän työhönsä.

*”Kun ne ihmiset muutosjohtamisen keinoin saadaan motivoitumaan siihen ja ymmärtämään  
sen, kuinka paljon se tulee helpottaan heidän omaa työtään.”*

*”Yritetään niin kun palauttaa ne muutokset että se näkymä olisi, et kukin työntekijä pystyisi  
näkemään sen sinne ylöspäin mistä se johtuu. Ja sijoittamaan sen oman tehtävänkuvansa  
muutokset suhteessa siihen isoon muutokseen.”*

## 7.2 Muutosjohtaminen työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjänä

Toisessa tutkimustehtävässä ”Miten lähijohtajien näkemysten mukaan muutosjohtaminen edis-  
tää tai heikentää työntekijöiden työhyvinvointia?” raportoitiin ensin työhyvinvointia edistäviä  
tekijöitä. Edistävien tekijöiden yläluokkia muodostui yhteensä viisi. Yläluokat olivat työyhteisön  
yhteistoiminnan kehittäminen ja johtaminen muutoksessa, lähijohtajan osallistava kannus-  
taminen muutostilanteissa, työnkuvan selkeyttäminen ja kehittävä palautteen antaminen, tie-  
don jakaminen ja kommunikoiminen työyhteisössä ja työntekijöiden tuntemusten tarkkailemi-  
nen (taulukko 2).

Taulukko 2 Muutosjohtamisen tekijöitä työntekijöiden työhyvinvoinnin edistymiseen

Alaluokat	Yläluokat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisön yhdessä toimiminen ja päätösten tekeminen</li> <li>Muutostilanteissa luottamuksen ja yhteishengen luominen</li> </ul>	Työyhteisön yhteistoiminnan kehittäminen ja johtaminen muutoksessa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähijohtaja kannustajana ja motivoijana muutoksessa</li> <li>Lähijohtajan osallistuminen ja esimerkiksi toimiminen</li> </ul>	Lähijohtajan osallistava kannustaminen muutostilanteissa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työnkuvan ja toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen</li> <li>Palautteen antaminen ja työntekijän kehittäminen muutoksessa</li> </ul>	Työnkuvan selkeyttäminen ja kehittävä palautteen antaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiivinen tiedon jakaminen muutoksessa</li> <li>Kommunikoinnin ylläpitäminen työyhteisössä</li> </ul>	Tiedon jakaminen ja kommunikoiminen työyhteisössä
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähijohtajan herkistyminen havainnoimaan työyhteisön hyvinvointia</li> <li>Työntekijöiden kuunteleminen miltä muutokset tuntuvat</li> </ul>	Työntekijöiden tuntemusten tarkkaileminen

Yläluokka työyhteisön yhteistoiminnan kehittäminen ja johtaminen muutoksessa koostui kahdesta alaluokasta, jotka olivat työyhteisön yhdessä toimiminen ja päätösten tekeminen sekä

muutostilanteissa luottamuksen ja yhteishengen luominen. Lähijohtajat näkivät muutosjohtamisessa tärkeyden edistää työyhteisön yhteistoimintaa. Toiminnan yhtenäisyys ja yhteiset päätösten tekemiset vaikuttivat lähijohtajien mukaan päätösten hyväksymiseen ja avun kysymisen madaltumiseen. Toiminta kasvatti luottamusta ja yhteishenkeä työyhteisössä mikä osaltaan edistää muutosten toteutumista.

*”Muutosjohtajana haluan et yhdessä tehdään, kaikki yhdessä. Niin kun täällä meillä terveysasemallakin, jos me lähdetään jotain kehittämään niin siinä on kaikki meidän laitoshuoltajista lähtien mukana. Et ei mitään sellaista et me johtajina vaan mietitään. Siis sellaista joka koskee vaikka nyt meidän yhteisten potilaiden hoitamista. Et pitää kaikki saada mukaan.”*

*”Saa sen koko työyhteisön puhaltamaan siihen yhteen hiileen, jotta se muutos tulee mahdolliseksi.”*

Lähijohtajan osallistava kannustaminen muutostilanteissa yläluokka muodostui kahdesta alaluokasta. Luokat olivat lähijohtaja kannustajana ja motivoijana muutoksessa sekä lähijohtajan osallistuminen ja esimerkkinä toimiminen. Muutosjohtamisessa nähtiin lähijohtajan oman osallistumisen ja esimerkkinä toimimisen sekä työntekijöiden motivoinnin ja kannustamisen edistävän työntekijöiden työhyvinvointia.

*”Kun ne ihmiset muutosjohtamisen keinoin saadaan motivoitumaan siihen muutokseen ja ymmärtämään sen, kuinka paljon se tulee helpottaan heidän omaa työtään, niin näkisin, et se on sellainen konkreettinen keino niin kuin tuoda sitä työhyvinvointia siihen.”*

*”Ja se miksi ne kokee sen johtamisen positiivisena on se, et mä rämmin siellä samassa suossa yhtä syvällä. Ja ne kokee sen, että mulla on tapana puhua suoraan ja mulla on tapana kysyä suoraan ja kyseenalaistan asioita ja vien asioita rohkeammin suoraan. Et jos ei ymmärretä tai tiedetä niin mä kysyn sen.”*

Yläluokka työnkuvan selkeyttäminen ja kehittävä palautteen antaminen koostui kahdesta alaluokasta, jotka olivat työnkuvan ja toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen sekä palautteen antaminen ja työntekijän kehittäminen muutoksessa. Lähijohtajien mukaan muutosjohtamisessa pyritään työhyvinvoinnin edistämiseksi toteuttamaan muutokset edistämällä yhteistä ymmärrystä työnkuvan muutoksista ja muutoksen tavoitteista sekä hyödyntämällä visiota. Myös palautteen antaminen, ennakkoluuloton asioiden kokeileminen ja muutoksen näkeminen kehityksen mahdollistajana nähtiin työhyvinvointia parantavina tekijöinä.

*”Ainakin hyvä muutosjohtaminen niin.. silloin työntekijät voi tehdä rauhallisesti ja keskittyä siihen omaan työhön ja osallistua siihen muutokseen, kun se on hyvin organisoitua ja se on kaikille selvillä, että mikä on se tavoite ja päämäärä. Sillä tavalla se edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista.”*

*”Sen palautteen antaminen työntekijöille sekä positiivista että rakentavaa palautetta eli mitä tulee kehittää paremmaksi.”*

Tiedon jakaminen ja kommunikoiminen työyhteisössä yläluokka muodostui kahdesta alaluokasta. Luokat olivat aktiivinen tiedon jakaminen muutoksessa sekä kommunikoimisen ylläpitäminen työyhteisössä. Lähijohtajien mukaan aktiivinen tiedon jakaminen työntekijöille muutoksen eri vaiheissa lisäsi tietämystä tulevasta ja heikensi huhupuheiden vaikutusta. Erityisesti muutostilanteissa tiedonjakamisen tärkeys korostuu ja siksi lähijohtajat pitivät tiheimmin kokouksia ja pyrkivät aktiiviseen keskusteluun työntekijöiden kanssa työhyvinvoinnin turvaamiseksi.

*”Et kaikki oltaisiin samalla viivalla menossa eteenpäin. Et ei tule sellaista tunnetta et joku pimittää jossain jotain tietoa. Se kerrotaan mikä on kerrottavissa olevaa. (..) Mut sit kun huomaa sen, et rupeaa olemaan sitä huhupuhetta, ”Hesaripuhetta”, niin silloin on aina hyvä, et istahdetaan alas ja puhutaan esimerkiksi kahvitunneilla ja viikkokokouksissa.”*

*”Kyllähän me pyritään kokoustamaan tiiviimmin ja keskustelemaan muutostilanteissa.”*

Yläluokka työntekijöiden tuntemusten tarkkaileminen koostui kahdesta alaluokasta. Luokat olivat lähijohtajan herkistyminen havainnoimaan työyhteisön hyvinvointia ja työntekijöiden kuunteleminen miltä muutokset tuntuvat. Lähijohtajien toteuttamassa muutosjohtamisessa näkyi työyhteisön hyvinvoinnin tarkkailu ja työntekijöiden kuunteleminen. Työyhteisön tuntemuksille tuli olla herkistynyt ja varata aikaa niiden läpikäymiseen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

*”Sanoisin et sellaista herkkyyttä kuuntelemaan miten se työyhteisö voi.”*

*”Mäkin viime kevään kehityskeskusteluissa varasin ihan selvästi enemmän aikaa, että saataisiin enemmän sitä keskustelua aikaan siitä, et miltä nämä muutokset tuntuu.”*

### 7.3 Muutosjohtaminen työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentäjänä

Toisessa tutkimustehtävässä ”Miten lähijohtajien näkemysten mukaan muutosjohtaminen edistää tai heikentää työntekijöiden työhyvinvointia?” raportoitiin seuraavaksi työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Yläluokkia muodostui viisi. Luokat olivat keskeneräisten muutosten toteuttaminen muutosjohtamisessa, heikentynyt muutoksen toteuttaminen muutosjohtajan toimesta, ajan puutteellisuus ja tavoitteiden epärealistisuus muutoksessa organisaation toteuttamana, henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus muutoksessa sekä koulutuksen ja avun puutteellisuus muutosjohtamisen tukena (taulukko 3).



Taulukko 3 Muutosjohtamisen tekijöitä työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentymiseen

Alaluokat	Yläluokat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoitteeltaan epäselvän muutoksen toteuttaminen käytännössä</li> <li>Keskeneräisen muutoksen toteuttaminen käytännössä</li> </ul>	Keskeneräisten muutosten toteuttaminen muutosjohtamisessa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähijohtajan heikentynyt muutosvalppaus muutosjohtamisessa</li> <li>Työntekijöiden muutosvauhdin huomiotta jättäminen</li> </ul>	Heikentynyt muutoksen toteuttaminen muutosjohtajan toimesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutosten paljous tiukoilla tavoitteilla toteutettuna organisaation toimesta</li> <li>Nopeasti toteutetut muutokset organisaatiossa</li> </ul>	Ajan puutteellisuus ja tavoitteiden epärealistisuus muutoksessa organisaation toteuttamana
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus</li> <li>Lähijohtajan vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus muutosjohtajana</li> </ul>	Henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus muutoksessa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Koulutuksen puutteellisuus muutoksen toteuttamisessa</li> <li>Lähijohtajan lisäavun hyödyntämisen vähäisyys muutosjohtamisessa</li> </ul>	Koulutuksen ja avun puutteellisuus muutosjohtamisen tukena

Keskeneräisten muutosten toteuttaminen muutosjohtamisessa yläluokka muodostui kahdesta alaluokasta, jotka olivat tavoitteeltaan epäselvän muutoksen toteuttaminen käytännössä sekä keskeneräisen muutoksen toteuttaminen käytännössä. Lähijohtajat näkivät muutosjohtamisen tuovan työhyvinvoinnin heikentymistä, mikäli joutuivat toteuttamaan käytännössä epäselvän tai keskeneräisen muutoksen. Taustatekijöinä mainittiin organisaatiossa läpi viedyt muutokset, jotka olivat tavoitteiltaan epäselviä tai perustelemattomia. Muutos saattoi olla myös väliaikainen tai sen toteutus keskeneräinen.

*”Toki muutosjohtaminen voi olla joskus.. et se tavoite ei ole selkeä ja varsinkin jos se vielä on hyvin epämääräistä niin silloin se kyllä ehdottomasti heikentää työhyvinvointia ja lisää semmoista epävarmuutta.”*

*”Pitäisi olla sitä aikaa. Pitäisi valmistella ja kunnolla tehdä. Sitten kun tulee ohjeita, niin ne ohjeet pitäisi ehtiä läpikäydä kunnolla ennen kuin se muutos on voimassa. Kaikki pitäisi valmistella. Kun nythän se menee niin, et valmistelu ja ohjeet tulee suunnilleen samaan aikaan. Oletetaan et ihmiset lukee itse ja pystyy heti toteuttamaan. Eihän se onnistu mitenkään.”*

Yläluokka heikentynyt muutoksen toteuttaminen muutosjohtajan toimesta koostui kahdesta alaluokasta. Luokat olivat lähijohtajan heikentynyt muutosvalppaus muutosjohtamisessa sekä työntekijöiden muutosvauhdin huomiotta jättäminen. Heikentynyttä muutosvalppautta johtamisessa nähtiin muodostuvan silloin, kun lähijohtajan oma muutosvauhti oli joko liian hidas tai liian nopea. Kiire vaikutti oman johtamistavan tarkentamiseen ja toi johtamiseen hektisyyttä. Myös työntekijöiden muutosvauhdin huomioiminen koettiin puutteelliseksi erityisesti nopeissa muutoksissa.

*”Meillä tuli viime vuonna niin monta asiaa ja vaikka se ei näkynyt työhyvinvointikyselyissä, niin kun tulee monta asiaa ja tulee päällekkäin.. Niin siinä on se kun joutuu esimiehenä tekemään.. se on jo esimiehelle haaste, että me pysytään aikataulussa, että me saadaan monta asiaa tehtyä. Viime syksynä elokuussa tuli takaisinsoitto ja sit tuli sähköinen asiointi ja sit e-resepti ja omahoitajuus paukahti samaan saumaan. Oli monta asiaa mihin piti samalla vastata. Varmaan suurin haaste on se, et itse johtajana pysyy niissä muutosaikatauluissa mukana. Koska sit kun itsellä rupee olemaan epävarmuus et tää homma ei pysy hanskassa tai et oonko mä nyt tehnyt kaikki, onks nyt kaikki huomioitu.”*

*”Millä saada malttia ja kärsivällisyyttä itseensä. Ja saada taitoja havainnoida se et missä mennään. Et onko kaikki nyt suunnilleen siinä muutuskärryissä mukana. Koska se et helposti lähdetään siihen että mennään sen nopeimman tahdissa. Että havainnoida se, jääkö sieltä joku.. et kenen vauhdissa mennään. Niin että otetaan se hidaskin sieltä mukaan.”*

Yläluokka ajan puutteellisuus ja tavoitteiden epärealistisuus muutoksessa organisaation toteutamana koostui kahdesta alaluokasta. Luokat olivat muutosten paljous tiukoilla tavoitteilla toteutettuna organisaation toimesta sekä nopeasti toteutetut muutokset organisaatiossa. Lähijohtajat mainitsivat organisaatiossa toteutetut useat suuret muutokset lyhyellä aikaa, jotka toteutettiin tiukoilla aikatauluilla ja tavoitteilla.

*”Liian paljon isoja muutoksia pienellä aikavälillä. Se aiheuttaa ihmiselle stressiä.”*

*”Liian nopeatempoiset muutokset on henkilökunnalle vaikeita. Vaikka mä olen aika nopea-tempoinen ihminen, ja kyllä mä näistä selviän, niin se ei riitä yhtään.”*

Henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus muutoksessa yläluokka muodostui kahdesta alaluokasta, jotka olivat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus ja lähijohtajan vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus muutosjohtajana. Lähijohtajat näkivät organisaatiossa toteutettuihin muutoksiin vaikutusmahdollisuuden olevan vähäistä sekä työntekijätasolla, että lähijohtajatasolla ja se merkitsi heikennystä työhyvinvointiin.

*”On vaikea omaksua kaikkia uusia asioita mitä tulee, kun tässä on niin paljon tullut muutoksia viime vuosien aikana ja jotkut kokee sen sillä tavalla, et kaikki on ylhäältäpäin määritetty ja suunniteltu. (..) Työntekijät voi kokea sen sillä tavalla että oman työn hallinta taas kärsii siitä.. et mun pitää tehdä sen mitä mulle sanotaan enkä mä pysty.”*

*”Olin mä itse henkilökohtaisesti mitä mieltä tahansa siitä asiasta (muutoksesta). Sen täytyy täällä läpi viedä. Joka tapauksessa.”*

Yläluokka koulutuksen ja avun puutteellisuus muutosjohtamisen tukena koostui kahdesta alaluokasta. Luokat olivat koulutuksen puutteellisuus muutoksen toteuttamisessa ja lähijohtajan lisäavun hyödyntämisen vähäisyys muutosjohtamisessa. Koulutuksen puute nähtiin heikentävän työhyvinvointia, sillä uuden asian opin saaminen kaikille ei ollut taattua. Myös lähijohtajan oman muutosjohtamisen tukeminen nähtiin puutteelliseksi. Erityisesti tukea ja tiedonjakoa kollegatasolta kaivattiin lisää työhyvinvoinnin parantamiseksi.

*”Ja sit esimerkiksi toi Pegasos (sähköinen potilasasiakirjajärjestelmä), siihen tulee ihan valtava muutos. Et kyllä koulutusympäristön tulisi muuttua tarpeeksi aikaisin. Koulutukset pitäisi alkaa heti ja tietää milloin mennään koulutukseen. Ei nyt ole mitään tietoa. Ja näppärimmät oppii ja sit muut ei opi.”*

*”Se suurin tarve, olkoon se sitten vaikka sitä, et me yhdessä osastonhoitajien kanssa istuttaisiin alas ja mietittäisiin, et miten me nämä palat pistettäisiin menemään. Jotenkin kaipaa sitä johtamisen tukea. (..) Ja varmaan sitä kaivattaisi enemmän sitä keskustelufoorumia, siitä et mitä se johtaminen on. Ja just niitä semmoisia johtamisen keinoja, just niitä kikkoja. Et miten joku onkin vienyt jonkin asian helpommalla tai et miten joku järjestely. Kun me aina ollaan yksin ja mietitään ja pähköillään.”*

#### 7.4 Lähijohtajat työhyvinvoinnin edistäjinä muutostilanteissa

Kolmas tutkimustehtävä ”Miten lähijohtajat edistävät työhyvinvointia muutostilanteessa?” muodostui neljästä yläluokasta, jotka olivat muutoksen suunnitelmallinen toteuttaminen työhyvinvoinnin edistäjänä, työntekijöiden voimavarojen tukeminen ja vaikutusmahdollisuuksien luominen työhyvinvoinnin edistäjänä, työyhteisön osaamisen kehittäminen työhyvinvoinnin edistäjänä sekä avoimen työilmapiirin luominen ja ongelmiin reagoiminen työhyvinvoinnin edistäjänä (taulukko 4).

Taulukko 4 Lähijohtajat muutoksissa työhyvinvoinnin edistäjinä

Alaluokat	Yläluokat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rauhallinen ja johdonmukainen muutoksen toteuttaminen</li> <li>Suunnitelmallinen muutostoiminta muutוסvaikuttajia hyödyntäen</li> </ul>	Muutoksen suunnitelmallinen toteuttaminen työhyvinvoinnin edistäjänä
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuden luominen ja mielipiteiden huomioiminen</li> <li>Työntekijöiden voimavarojen ja jaksamisen tunnistaminen ja tukeminen</li> <li>Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen, arvostus ja kiittäminen</li> </ul>	Työntekijöiden voimavarojen tukeminen ja vaikutusmahdollisuuksien luominen työhyvinvoinnin edistäjänä
<ul style="list-style-type: none"> <li>Panostaminen koulutukseen ja ohjaukseen</li> <li>Asiantuntijoiden ja kollegoiden tiedon hyödyntäminen</li> </ul>	Työyhteisön osaamisen kehittäminen työhyvinvoinnin edistäjänä
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoimen ja positiivisen työilmapiirin luominen</li> <li>Muutosongelmiin nopea reagoiminen</li> </ul>	Avoimen työilmapiirin luominen ja ongelmiin reagoiminen työhyvinvoinnin edistäjänä

Yläluokka muutoksen suunnitelmallinen toteuttaminen työhyvinvoinnin edistäjänä koostui kahdesta alaluokasta, jotka olivat rauhallinen ja johdonmukainen muutoksen toteuttaminen sekä suunnitelmallinen muutostoiminta muutוסvaikuttajia hyödyntäen. Työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta muutos nähtiin tärkeänä toteuttaa harkitusti ja rauhallisesti. Työntekijöille lähijohtajat halusivat antaa aikaa uuden muutoksen hyväksymiseen ja asioiden sisäistämiseen. Käytännön työssä nähtiin myös muutoksen juurruttamisessa ja hyväksymisessä tärkeäksi hyödyntää työyhteisön muutוסvaikuttajia jotka edistivät muutoksen toteutumista.

*”Ajan antaminen asioille ja asioiden kertaus eli otetaan kokouksissa toistuvasti esille.”*

*”Ja sit on aina niitä jotka lähtee luomaan ja lähtee kokeilemaan. Ne innostuu. Ja niitten annetaan mennä. Ja ne on niitä sitten jotka myy sen asian muille.”*

Työhyvinvoinnin edistämässä työntekijöiden voimavarojen tukeminen ja vaikutusmahdollisuuksien luominen yläluokka koostui kolmesta alaluokasta. Luokat olivat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuden luominen ja mielipiteiden huomioiminen, työntekijöiden voimavarojen ja jaksamisen tunnistaminen ja tukeminen sekä työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen, arvostus ja kiittäminen. Lähijohtajat korostivat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien luomista ja heidän mielipiteiden kuuntelemista päätöksenteossa. Toiminnassaan he kertoivat huomioivansa voimavaroja ja jaksamista sekä työyhteisö-, että yksilötasolla. Työntekijöiden omat elämäntilanteet pyrittiin ottamaan huomioon jaksamisen tukemisessa. Työntekijöiden kiittäminen ja arvostuksen osoittaminen kuului myös olennaiseksi osaksi työhyvinvoinnin tukemista työyhteisössä.

*”Et silloin kun työntekijät itse voi siihen osallistua ja vaikuttaa ja tehdä siitä oman näköisensä niin, se on kyllä ehdottomasti vaikuttaa siihen työhyvinvointiin.”*

*”Se et meillä saa olla väsynyt. Ja meillä saa sanoa sen, et nyt ei ole parhaimmillaan ja sit lähdetään miettimään, et voidaanko tässä mitä tehdä. Ja miellähän on yhdellä sun toisella elämäntilanteet, perheasiat, oma fyysinen jaksaminen mikä tahansa niin se sallitaan. (..) Et ne tietää et mä yritän järjestää mahdollisimman hyvin asiat. Ja jos ei jaksa niin me tehdään lyhennettyä työaikaa, vaihdetaan työtehtäviä ja otetaan työvapaita, lyhennetään työviikkoja. Et haetaan niitä ratkaisuja.”*

*”Miten sä edistät työhyvinvointia, niin välitetään ja tietoa pitää jakaa tosi paljon ja kuunnella ihmisiä. Ja välittää niistä. Suunnitella ja huolehtia niistä. (..) Et viestii sinnepäin, et kyllä mä välitän ja mä näen sen teidän tilanteen. Ne voi olla ihan pieniä asioita. Et joskus siellä on aamukahvi valmiina ja vaikka pullat leivottu. Sellaista vähän niin kuin perheestä pitää huolta.”*

Yläluokka työyhteisön osaamisen kehittäminen työhyvinvoinnin edistäjänä muodostui kahdesta alaluokasta. Luokat olivat panostaminen koulutukseen ja ohjaukseen sekä asiantuntijoiden ja kollegoiden tiedon hyödyntäminen. Koulutuksessa ja ohjauksessa nähtiin tärkeäksi tukea työntekijöitä auttamalla, opastamalla, kertaamalla ja näyttämällä. Koulutuksen ja opastuksen riittävyys sekä saatavuus koettiin oikeudeksi kuulua kaikille työntekijöille. Paremman työyhteisön osaamisen kehittämiseksi lähijohtajat käyttivät myös hyödykseen muutoksen asiantuntijoita, alkulähdetietoa tai kysyivät neuvoa kollegoilta.

*”Se aika ja se keskustelu ja muutoksen ymmärtäminen. Antaa sitä omaa aikaa ja sitä perustelu-aikaa ja sit kokoontumista riittävästi. Et ihmiset ymmärtää miksi jotain muutosta tehdään. Ja sit ihan teknisesti pitää osata. Et joku ymmärtäminen ei riitä vaan sun pitää ihan teknisesti osata toimia Pegasoksessa.”*

*”Me ollaan myös käytetty asiantuntijoita eri asioista kertomassa esimerkiksi Pegasos asioissa. Vähän niin kun tiedon alkulähteitä käytetään aika paljon. Ja yritetään saada samoja tilaisuuksia useita, niin et kaikki pääsisi. Et kaikki saa sitä tietoa jostakin suoraan. Yritetään saada kaikille alkulähdetietoa.”*

Avoimen työilmapiirin luominen ja ongelmiin reagoiminen työhyvinvoinnin edistäjänä yläluokka muodostui kahdesta alaluokasta, jotka olivat avoimen ja positiivisen työilmapiirin luominen ja muutosongelmiin nopea reagoiminen. Lähijohtajat pyrkivät luomaan työyhteisöön avoimen ilmapiirin, jossa kaikenlaiset tunteet olivat sallittuja. Positiivisen asenteen luominen koettiin hyväksi työyhteisön työhyvinvoinnin edistäjäksi. Myös muutosvastarinta ja eriävät mielipiteet nähtiin hyväksi tuoda julki. Työyhteisön ongelmiin pyrittiin tarttumaan heti ja ratkaisemaan ne pikaisesti.

*”Silloin kun tulee muutos joka pitää tehdä tässä työssä niin musta on hyvä kun ihmiset sanoo mielipiteensä reippaasti ja selkeästi ja mun mielestä on hyvä et saakin ja on eri mieltä siitä.”*

*”Kun joku huhu lähtee, niin sit täytyy olla kauhean tarkkana ja nopea ettei se tee sitä tuhoa siinä työyhteisössä.”*

#### 7.5 Muutosjohtamisen kehittämistarpeita henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi

Neljäs tutkimustehtävä ”Millaisia muutosjohtamisen kehittämistarpeita lähijohtajilla on henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi?” muodostui neljästä yläluokasta. Luokat olivat lähijohtajien muutosjohtamiskoulutus, lähijohtajien ongelmaratkaisutaitojen kehittäminen, lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittäminen sekä organisaation yhteistoiminnallisuuden ja tiedonhallinnan kehittäminen (taulukko 5).

Taulukko 5 Muutosjohtamisen kehittämistarpeet työhyvinvoinnin edistämiseksi

Alaluokat	Yläluokat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähijohtajan käytännönlähtöisen muutosjohtamisen kouluttaminen terveysasematyössä</li> <li>Lähijohtajan ohjaustaitojen kehittäminen</li> </ul>	Lähijohtajien muutosjohtamiskoulutus
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutosvastarinnan käsittelytaitojen kehittäminen</li> <li>Konfliktitilanteiden käsittelytaitojen kehittäminen</li> </ul>	Lähijohtajien ongelmaratkaisutaitojen kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kollegaverkostojen luominen ja hyödyntäminen</li> <li>Hiljaisen tiedon hankkiminen organisaatiossa</li> </ul>	Lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaation yhteistoiminnan kehittäminen</li> <li>Organisaation muutoshallinnan parantaminen</li> <li>Organisaation viestinnän kehittäminen</li> </ul>	Organisaation yhteistoiminnallisuuden ja tiedonhallinnan kehittäminen

Yläluokka lähijohtajien muutosjohtamiskoulutus muodostui kahdesta alaluokasta, jotka olivat lähijohtajan käytännönlähtöisen muutosjohtamisen kouluttaminen terveysasematyössä sekä lähijohtajan ohjaustaitojen kehittäminen. Lähijohtajat toivoivat muutosjohtamisen koulutusta kohdennettavan erityisesti heidän omaan johtamistasoon terveysaseman avoterveydenhuollon yksikössä. Ohjaustaitojen kehittämisessä toivottiin apuja muutoksessa tarvittavien menetelmätaitojen parantamiseen, ihmisten muutosnopeuksien tunnistamiseen sekä pedagogisten taitojen kehittämiseen.

*”Sellaista täsmäkoulutusta, että tavallaan puhutaan jostakin tietystä asiasta. Et mitä muutosjohtaminen on esimerkiksi tämmöisessä terveydenhuollon yksikössä. Se on aivan eri asia kun tuolla johtajatasolla mietitään muutosjohtamista. (..) Muutosjohtaminen on ihan sama, että me tiedetään mitä se on ja mihin sillä pitäisi päästä mutta se, miten se ihan oikeasti täällä käytännön tasolla.. täällä kaiken toiminnan keskellä.”*

*”Suurin osa niistä omasta muutosjohtamisen kehittämistarpeista tulee sieltä työntekijöiltä. Kuulla se, nähdä se, et mitä mun pitää tehdä eri tavalla kun tää ei nyt oikein etene.”*

Lähijohtajien ongelmaratkaisutaitojen kehittäminen yläluokka koostui kahdesta alaluokasta. Luokat olivat muutosvastarinnan käsittelytaitojen kehittäminen ja konfliktitilanteiden käsittelytaitojen kehittäminen. Muutosvastarinnan käsittelyyn ja siitä nopeampaan selviytymiseen toivottiin lisätiedon saamista. Konfliktitilanteita varten toivottiin työyhteisön havainnointitaitojen omaa kehittämistä sekä analyysi- ja käsittelytaitojen parantamista. Koulutus nähtiin keinoksi toteuttaa kaikkia näitä kehittämiskohteita.

*”Tuntuu välillä et kun näitä muutoksia on niin hirveästi, et kun sä viet niitä ja sit kun tulee sitä muutosvastarintaa niin.. tavallaan kestää sen muutosvastarinnan, mut just se et miten sitä käsitellään. Et jos kaikesta selviäisi parhaiten, ehkä tavallaan nopeamminkin ja parhain tuloksin yli siitä muutosvastarinnasta. Osaisi tavallaan oikealla tavalla reagoida siihen. (..) Ja tarkemmin vielä kaipaa sitä tietoa et mitä on ne tunteet, mitä siinä ihmisessä oikeasti tapahtuu ja mitkä on ne asiat mitkä mä pystyn helpottaa.. just sitä ahdistusta ja mitkä on niitä hyviä keinoja.”*

*”Henkilöstön konfliktitilanteet ja kaikki semmoiset niin kyllä siihen tarvii, et ei se tosta vaan mene. Et joku sellainen hyvä koulutus siihen.”*

Yläluokka lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittäminen koostui kahdesta alaluokasta, jotka olivat kollegaverkostojen luominen ja hyödyntäminen sekä hiljaisen tiedon hankkiminen organisaatiossa. Lähijohtajien kontaktien luominen ja kollegaverkostojen hyödyntäminen organisaatiossa nähtiin tavoiteltavaksi toteuttaa työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Hiljaista tietoa koettiin olevan organisaatiossa paljon ja sen itselle saaminen nähtiin haasteelliseksi. Lisääntyvät kontaktit ja kollegaverkoston kehitys nähtiin yhtenä ratkaisuna hiljaisen tiedon esille saattamiseksi.

*”Kyllä mä huomaan ainakin, että ihan sellainen tieto, miten tää meidän organisaatio toimii juuri, mistä löytää tietoa, keneltä pitää kysyä, niin ne on tosi tärkeitä.”*

*”Sitä semmoista hiljaista tietoa on paljon mikä ei lue missään vaan sen joku tietää ja miten sen saa itselleen, niin se on joskus sattumaa.”*

Yläluokka organisaation yhteistoiminnallisuuden ja tiedonhallinnan kehittäminen muodostui kolmesta alaluokasta, jotka olivat organisaation yhteistoiminnan kehittäminen, organisaation muutoshallinnan parantaminen ja organisaation viestinnän kehittäminen. Lähijohtajat toivoivat parannusta organisaatiossa toteutettavaan yhteistoimintaan muun muassa työntekijätason mukaan ottamisella muutosten suunnittelu- ja toteutusvaiheissa. Organisaatiossa toteutettavien muutosten määrään ja nopeuteen toivottiin vähennystä. Lisäksi organisaatiossa toteutettavaan sähköpostiviestintään toivottiin kehitystä. Nyt sähköpostimäärän koettiin liialliseksi ja hallitsemattomaksi.

*”Mikä just nyt on se suurin ongelma on se, et kun ne tulee sieltä ylhäältä. Et se kehittämistarve siinä muutosjohtamisessa on se, et otetaan alusta, et se ylempi johto ottaa mukaan sen suorittajatasen siihen suunnitteluvaiheeseen. Jolloin sitten kun niitä muutoksia suunnitellaan ja niitä toteuttamistapoja mietitään, niin oikeasti tiedetään, et mitä se työ siellä arjessa on.”*

*”Se et jos tehdään, niin ei jäädä sitten kattomaan et miten tehdyt muutokset toteutui, vaan ollaan jo uudessa ja uudessa ja valtavia mylläyksiä. Et ollaan sellaisessa pyöröovessa jossa kukaan ei tiedä milloin sieltä pitää hypätä pois vai pitääkö kyytiin miten hypätä.. Et sellaista tää on ollu nämä vuodet.”*

*”Et miten saisi sen oleellisen poimittua paljosta sähköpostimäärästä. Koska hukka-aikaa menee sen ylimääräisen tiedon varmisteluun ja etsimiseen.”*

## 8 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

### 8.1 Eettisyys opinnäytetyön lähtökohtana

Tutkimuksen tekoon liittyvä vahvasti eettinen ajattelu, sillä sen aikana nousevat esille monet eettiset kysymykset. Eettinen ajattelu nähdään kyvyksi pohtia omien sekä yhteisön arvojen kautta sitä, mikä tietyissä tilanteissa on oikein ja mikä väärin. (Kuula 2011, 11, 21.) Peruslähtökohtana eettisesti moitteettomalle tutkimukselle on noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Se edellyttää tieteellisiä tietoja, taitoja ja hyviä toimintatapoja sekä tutkimuksen teossa, että suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Tutkijan tulee noudattaa rehellisyyttä ja yleistä huolellisuutta. Erityisesti tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä arvioinnissa tulee huomioida. Näiden tieteellisten käytäntöjen tiedostamisesta ja noudattamisesta vastaa jokainen tutkija itse. (Kuula 2011, 34-35; Tuomi & Sarajärvi 2013, 132-133.)

Opinnäytetyön eettinen pohdinta alkoi heti tutkimusaiheen valinnasta (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 129). Opinnäytetyön tekijä halusi perehtyä erityisesti Helsingin kaupungin terveysaseman avoterveydenhuollon lähijohtajan työhön, sillä se kiinnosti mahdollisena tulevaisuuden ammatina. Muutosjohtamisen aihe vastaavasti nousi esille Helsingin kaupungin organisaation edustajan toimesta. Muutosjohtaminen liitettiin työhyvinvointiin, sillä se on opinnäytetyön tekijän mielestä tärkeää aihe edistää nykyisessä hektisessä ja alati muuttuvassa työelämässä.

Opinnäytetyön aiheen valinnan eettisessä pohdinnassa keskityttiin siihen, että lähijohtajat voisivat vapaasti tuoda esille pohtimiaan kehittämiskohteita ja ideoita lähijohtamistyön sekä työhyvinvoinnin parantamiseksi muutosjohtamisen näkökulmasta katsottuna. Eettisyyden näkökulmasta tässä pyrittiin erityisesti kunnioittamaan haastateltavia ja arvostamaan heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan ja näkemyksiään (ks. Kylmä 2008, 111).

Ennen tutkimuksen aloittamista Helsingin kaupungille tehtiin vaadittava tutkimussuunnitelma tutkimusluvan saamiseksi (Helsingin kaupunki 2013d, 3). Tutkimussuunnitelma hyväksyttiin ennen lähettämistä opinnäytetyön ohjaavalla opettajalla sekä Helsingin kaupungin opinnäytetyöstä vastaavalla ylihoitajalla (ks. Helsingin kaupunki 2013d, 5; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 85). Myönnetty tutkimuslupa on eettisesti merkittävää hakea, sillä opinnäytetyölle saatiin näin organisaation valtuutus ja lupa toimia.

Tutkimusluvan saamisen jälkeen lähijohtajille välitettiin sähköpostitse kutsu haastatteluihin saatekirjeellä (liite 3) sekä tutkimuslupapäätöksellä (liite 1) liitetiedoissa varustettuna. Kutsu liitetiedostoineen lähetettiin ensin ylihoitajalle nähtäväksi, joka välitti kutsua eteenpäin organisaatiossa. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä otti itse yhteyttä lähijohtajiin samalla sähköpostiliitetiedoilla varustetulla kutsulla, johon liitti lisäksi ehdottamiaan haastattelu-päiviä. Osaan lähijohtajista otettiin yhteyttä myös puhelimitse, sillä heidän kanssaan oli jo mahdollisesta haastatteluun osallistumisesta aiemmin keskusteltu. Sähköpostiviestiin liitettiin opinnäytetyön tekijän yhteystiedot, mikäli joku lähijohtajista haluaisi ottaa yhteyttä muulla tavalla kuin sähköpostitse. Näillä toimilla pyrittiin luomaan mahdollisimman tarkka alustava haastateltavan informointi. (Ks. Leino-Kilpi 2010, 367-368.)

Haastateltavien vapaaehtoisuus osallistua haastatteluun toteutui eettisen toiminnan mukaisesti (ks. Kuula 2011, 87). Lähijohtajat saivat itse ottaa yhteyttä opinnäytetyön tekijään vastaamalla sähköpostikutsuun ja varaamalla haastattelu-aikaa, mikäli olivat kiinnostuneita osallistumaan haastatteluun. Näin pyrittiin takaamaan vapaaehtoinen osallistuminen haastatteluun. Vapaaehtoisuus korostui myös siten, että haastattelut tuli toteuttaa haastateltavien vapaa-ajalla. Näin ollen osallistumispainetta ei luotu myöskään organisaation suunnasta.



Haastattelutilanteessa lähijohtajille kerrattiin aluksi haastattelun osallistumisen vapaaehtoisuus. Heille kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan ja sen aikana tehdään muistiinpanoja. (Ks. Kuula 2011, 106-107.) Haastattelun nauhoittamisen sekä muistiinpanojen teon maininta oli tehty jo sähköpostitse lähetetyssä haastattelukutsussa, joten kaikki haastateltavat olivat tietoisia tallennustavoista ennen haastattelutilannetta. Haastattelunauhoitteissa ei mainittu haastateltavien nimiä eikä paikkaa missä haastattelu pidettiin. Myöskään muistiinpanoihin ei kirjattu nimiä tai paikkatunnisteita, vain päivämäärä oli näkyvissä muistiinpanoissa.

Haastateltavia kohdeltiin haastatteluissa rehellisesti ja kunnioittavasti. Haastattelun alussa kerrattiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet, sekä pyydettiin haastateltavaa allekirjoittamaan kaksi samanlaista suostumuslomaketta opinnäytetyön tutkimukseen osallistumisesta (liite 4). Toinen suostumuslomakkeista jäi haastateltavalle opinnäytetyön tekijän allekirjoituksella sekä yhteystiedoilla varustettuna. Näin varmistettiin eettisyyden toteutuminen kunnioittamalla haastateltavaa sekä takaamalla myös riittävän informaation saaminen, mikäli haastateltava haluaisi vielä jälkikäteen tarkentaa tai saada lisätietoja tutkimuksesta tai sen toteutuksesta. (Ks. Kuula 2011, 104, 119; Leino-Kilpi 2010, 367.)

Haastateltavien yksityisyyden kunnioittaminen ja anonyymiteetin säilyminen ovat tärkeitä varmistettavia eettisyyden toteutumiseksi tutkimuksessa (ks. Kuula 2011, 64). Haastattelujen tuottama aineisto käsiteltiin sisällönanalyysillä, jonka jälkeen haastateltavia ei voitu enää tunnistaa (Puusa 2011, 116-118). Suorissa lainauksissa huomioitiin, etteivät tietyt sanat tai sanonnat paljastaneet ketä haastateltavista on kyseisen ilmaisun kertonut (ks. Kyngäs ym. 2011, 140). Taustatietojen raportoinnissa ilmoitettiin vastaajien palvelusvuodet terveydenhuoltoalalla sekä lähijohtajana tai sen sijaisena vain keskiarvoina ilman vaihteluväliä. Koska avoterveydenhuollon lähijohtajia on Helsingin kaupungin terveystieteiden osastolla suhteellisen vähän, näin menetelmällä pyrittiin varmistamaan, ettei yksittäisistä vuosiluvuista tai vaihteluväleistä pystytä tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. (Ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 221.)

Haastatteluiden tallenteet ja kirjoitetut muistiinpanot säilytettiin opinnäytetyön tekijän hallussa turvallisessa lukitussa tilassa. Opinnäytetyön tekijä oli ainut, joka käsitteli haastattelu-materiaalia missään opinnäytetyön vaiheessa. Tallenteet ja muistiinpanot hävitettiin asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. (Ks. Kuula 2011, 113-115.)

Opinnäytetyön raportoinnissa on pyritty huolellisuuteen ja toteuttamaan työ kaikkineen hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tähän sisältyy muun muassa tutkijoiden tekemien töiden ja saavutusten huomiointi ja arvon antaminen asianmukaisella tavalla, esimerkiksi tekstiviittaus-ten ja lähdetietojen oikeanlaisella merkitsemisellä. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 132-133.) Raportoinnissa on kuvattu tulokset lähijohtajien näkökulmasta ihmisyyden loukkaamattomuus huomioiden (ks. Kylmä 2008, 111).

## 8.2 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tuoda esiin tutkittavien käsityksiä mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tähän päästäkseen tulee tutkimuksen kohteeksi valitun ilmiön määrittellä selkeästi ja eheästi. (Aaltio & Puusa 2011, 155.) Teoreettisen tietämyksen varmistamiseksi ja monipuolisen teoreettisen viitekehyksen luomiseksi tutustuttiin aihetta käsittelevään teoriapohjaan kattavasti. Opinnäytetyön aihe rajattiin muutosjohtamisen, lähijohtamisen ja työhyvinvoinnin käsitteisiin ja ne määriteltiin teoreettisessa viitekehysessä. Teoriaan perehdyttiin alkuvaiheessa runsaasti ja sen pohjalta luotiin tutkimustehtävät ja teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen edetessä teoriaan palattiin jokaisessa tutkimuksen eri vaiheessa. Kattavalla perehtyneisyydellä tutkittavaan aiheeseen parannettiin ilmiön luotettavaa ymmärrystä sekä siten tulosten tuottamista määritellyn ilmiön mukaisesti (Aaltio & Puusa 2011, 155).

Opinnäytetyön luotettavuutta nostaa se, että käytetyt tutkimukset pyrittiin valitsemaan tieteellisten tutkimusten joukosta ensisijaisesti keskittymällä väitöskirjoihin sekä Suomeen soveltuviin kansainvälisiin tutkimuksiin. Luotettavuutta lisää myös se, että lähdemateriaalina tavoiteltiin vain alkuperäislähteitä ja rajaukset tehtiin alle 10 vuotta vanhoihin teoksiin, lukuun ottamatta klassikkoteoksia. (Ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 93.)

Kyngäs ym. (2011, 147) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tulisi perustua ensisijaisesti kriteereihin. Yleisesti käytettyjä kriteereitä laadullisessa tutkimuksessa ovat vahvistettavuus, uskottavuus, refleksiivisyys sekä siirrettävyys (Kylmä & Juvakka 2007, 127).

Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimusprosessin selkeää raportoimista niin, että ulkopuolisen lukijan on helppo ymmärtää opinnäytetyön tekijän ainutlaatuiset päättelyketjut eri vaiheiden tulosten saavuttamiseksi. Luotettavuuden osoittamisessa on tärkeää analyysin ja tulkinnan läpinäkyvyys sekä pyrkimys mahdollisimman tarkkaan analyysin raportoinnissa. (Aaltio & Puusa 2011, 155-157; Kylmä & Juvakka 2007, 129; Kyngäs ym. 2011, 140.) Tässä opinnäytetyössä tulkinnan läpinäkyvyyttä pyrittiin todentamaan sisällönanalyysin vaiheistamisen esimerkein (liitteet 6-10) sekä esittämällä suoria lainauksia aineistosta tulosten esittelyn yhteydessä. Opinnäytetyön tulokset pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman realistisesti, pyrkien totuudenmukaisen käsitysten julkituloon (ks. Aaltio & Puusa 2011, 155). Vahvistettavuutta lisäsi myös se, että opinnäytetyön tulokset olivat samansuuntaiset toisten aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa (ks. Eskola & Suoranta 2003, 212).

Tutkimusaineiston luotettavuutta perustelee myös haastateltavien yhteistyöhalu. Haastattelutilanteet olivat avoimia ja luottamuksellisia, joissa lähijohtajat kertoivat näkemyksistään rehellisesti. Haastattelut etenivät vaivattomasti eikä varautuneisuutta ollut huomioitavissa. Ku-

kaan ei tuntunut vierastavan haastattelun nauhoittamista tai muistiinpanojen tekoa. Haastatteluvieraiden annettiin puhua vapaasti omista tuntemuksista ja kokemuksista lähijohtajana. Haastattelutilanteita ei pyritty ohjailemaan tai kontrolloimaan, eikä haastateltavien vastauksiin vaikuttettu haastattelijan mielipitein. Kaikki lähijohtajat olivat vapaaehtoisesti omalla ajallaan osallistuneita haastatteluun, jossa tutkimussuhde oli välitön haastateltavan ja haastattelijan kesken. (Ks. Leino-Kilpi 2010, 367-368.) Opinnäytetyöntekijä toteutti kaikki haastattelut itse kohtuullisen lyhyessä ajassa, jolloin haastattelun lähtökohdat olivat kaikille samat. Lisäksi tutkimusaineiston luotettavuutta vahvistaa myös se, kaikki haastateltavat olivat tehneet pitkään terveydenhuollonalan työtä ja lähes kaikilla oli vuosien vankka kokemus lähijohtamisesta (ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110-111).

Uskottavuus tarkoittaa luotettavuuden arvioinnissa tutkijan tekemää tarkastusta siitä, vastasivatko hänen tekemänsä käsitykset sekä tulkinnot tutkittavan ilmiön todellisuutta (Eskola & Suoranta 2003, 211). Opinnäytetyössä uskottavuutta ja totuudenmukaisuutta vahvistettiin Facevaliditeetillä, jossa tulokset esitetään henkilöille jotka tuntevat tutkittavan ilmiön (ks. Kyngäs ym. 2011, 140). Henkilöt voivat olla haastatteluun osallistuneita tai muita, jotka tuntevat hyvin tutkittavan aiheen (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 37). Heitä pyydetään arvioimaan vastasiko saadut tulokset todellisuutta (Kyngäs ym. 2011, 140). Opinnäytetyön tulokset esitettiin yhdelle tutkimukseen osallistuneelle lähijohtajalle, joka puolsi tutkimustulosten paikkaansa pitävyyttä. Tällä menettelyllä saatiin vahvistusta omille analyyseille ja tulkinnoille.

Pitämällä tutkimuspäiväkirjaa voidaan myös lisätä opinnäytetyön uskottavuutta (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Tutkimuspäiväkirjaa pidettiin haastattelujen jälkeen kirjaamalla ylös haastattelijan tuntemuksia ja kokemuksia haastatteluista. Myös aineiston analyysin vaiheessa kirjattiin ylös tuntemuksia työn etenemisestä ja analyysin onnistumisesta. Koko opinnäytetyöprosessista ei tehty tutkimuspäiväkirjaa, joten tämä heikentää vahvistettavuutta.

Refleksiivisyys on tietoisuutta omista lähtökohdista tutkimuksen tekijänä ja niiden vaikutuksista aineistoon sekä tutkimusprosessiin. Opinnäytetyöntekijällä ei ollut selkeitä ennakoasenteita tai odotuksia aiheeseen liittyen, jotka olisivat vaikuttaneet aineiston käsittelyssä tai tulkinnaissa. Omat ammatilliset kokemukset lähijohtajana katsottiin olevan niin vähäiset, ettei niillä ollut vaikutusta aineiston analysoinnissa tai tulosten esittämisessä. Lähinnä työkokemuksen katsottiin tuovan apua ilmauksien ymmärryksessä sekä lähijohtajan näkökulman hahmottamisessa omassa kontekstissaan. (Ks. Kylmä & Juvakka 2007, 129; Leino-Kilpi 2010, 369-370.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa tulee myös arvioida tutkimuksen siirrettävyyttä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan mahdollisuutta toteuttaa tutkimus uudelleen jossain toisessa tutkimusympäristössä ja päätyä mahdollisesti samankaltaisiin tuloksiin. (Aaltio & Puusa

2011, 156.) Opinnäytetyön kannalta tämä tarkoittaa tutkimuksen mahdollista uusimista vastaavassa terveydenhuollon toimipaikassa. Tutkimuksen toteutus on uusittavissa yksityisellä ja julkisella sektorilla sekä perusterveydenhuollossa, että erikoissairaanhoidossa.

## 9 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Helsingin kaupungin terveysasemilla toimivien lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä. Muutosjohtamista tarkasteltiin erityisesti johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta. Lähijohtajien haastattelujen pohjalta keskeisiksi opinnäytetyön tuloksiksi nousivat työntekijöiden voimavarojen tukeminen ja vaikutusmahdollisuuksien luominen, henkilökunnan osaamisen kehittäminen, lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittäminen sekä tiedon jakaminen ja kommunikoiminen. Lähijohtajien mukaan erityisesti nämä tekijät edistivät työhyvinvointia muutosjohtamisessa. Tulokset ovat yhdenmukaisia aiempien tutkimustuloksien kanssa (ks. esim. Juppo 2011; Kanste 2008a; Loppela 2004; Marjala 2009; Nyholm 2008; Vakkala 2012) ja keskeiset opinnäytetyön tulokset muodostuivat pohtiessa tutkimustehtävien tuloksia kokonaisuutena.

Ensimmäisessä tutkimustehtävässä lähijohtajat kuvasivat näkemyksiään muutosjohtamisesta lähijohtajan työnä. Lähijohtajien mukaan muutosjohtaminen oli organisaation vision mukaista johtamista, organisaation strategian mukaisten muutosten käytännön toteuttamista ja valmentavana johtajana toimimista muutoksessa. Erityisesti lähijohtajat kuvasivat toimintaansa työyhteisön valmentajan roolissa. He kertoivat luovansa muutosmyönteisyyttä työyhteisössä osallistamalla itse mukaan muutostoimintaan samalla innostaen, kannustaen ja motivoiden työntekijöitä. Toivon luominen ja ”tsemppaus” oli tärkeää henkilöstön tukemistyötä ennen muutostilanteita ja niiden aikana. Visiolla johtaminen nähtiin myös tärkeäksi osaksi muutosjohtamistyötä, joka näkyi tavoitteellisena ja ennakoivana johtamisena, suunnaten tulevaisuuteen.

Tutkimustehtävän tulokset olivat aiempien tutkimusten mukaisia (ks. Schildt ym. 2009; Vuorinen 2008). Schildt, Partanen ja Suominen tutkivat lähijohtajien muutosjohtajuuden ulottuvuuksia. Tutkimuksessa lähijohtajien muutosjohtajuus esiintyi inspiroivana tapana motivoida työntekijöitä, innostamisena sekä työyhteisön kannustamisena. Samalla lähijohtajat sitoutuivat työntekijöitä yhteisiin tavoitteisiin ja visioon. (Schildt ym. 2009, 42.) Vuorisen tutkimuksessa esiintyi myös samoja muutosjohtamista kuvaavia termejä. Vuorinen nosti käsitteissä muutosjohtamisen rinnalle valtaistavan johtamisen, mikä tarkoittaa työntekijän valmentamista ja tukemista. Vuorisen tutkimustuloksissa muutosjohtajuus näkyi tien näyttämisenä, työntekijöiden rohkaisemisena ja kannustamisena. Yhteiseen visioon innostaminen kuului olennaisen osana muutosjohtamista. (Vuorinen 2008, 6, 34, 113-114.)

Toisessa tutkimustehtävässä etsittiin vastausta siihen, miten lähijohtajien näkemysten mukaan muutosjohtaminen edistää tai heikentää työntekijöiden työhyvinvointia. Lähijohtajien mainitsemia muutosjohtamisen edistäviä tekijöitä työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen olivat työyhteisön yhteistoiminnan kehittäminen ja johtaminen muutoksessa, lähijohtajan osallistava kannustaminen muutostilanteissa, työnkuvan selkeyttäminen ja kehittävä palautteen antaminen, tiedon jakaminen ja kommunikoiminen sekä työntekijöiden tuntemusten tarkkaileminen. Erityisesti näistä tekijöistä korostuivat työntekijöiden tuntemusten tarkkailu sekä tiedon jakaminen ja kommunikoiminen työyhteisössä.

Työntekijöiden tuntemusten tarkkailu koettiin tärkeäksi muutosjohtamisen työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Lähijohtajat kertoivat muutostilanteissa herkistyvänsä usein kuuntelemaan miten työyhteisö voi ja mitkä ovat sen jaksamisen tasot. Isoissa ja jatkuvissa muutostilanteissa erilaiset voimakkaat tuntemukset nähtiin nousevan herkemmin pintaan ja vaikuttavan koko työyhteisöön. Muutosten yhteydessä lähijohtajat kiinnittivätkin erityistä huomiota pintaan nousseiden tuntemusten vaikutuksista työyhteisössä. Työyhteisön tuntemusten tarkkailuun liittyi olennaisesti myös tiedon jakaminen ja kommunikoiminen. Lähijohtajat pyrkivät ylläpitämään työyhteisössä aktiivista kommunikointia muun muassa riittävällä tiedon jakamisella muutoksen eri vaiheissa. Edistäessä työhyvinvointia muutosjohtamisen keinoin lähijohtajat katsoivat tärkeäksi työntekijöiden kuuntelemisen ja heidän kanssaan keskustelemisen muutoksista ja niiden synnyttämistä tunteista.

Työntekijöiden tuntemusten tarkkailun on todettu myös tärkeäksi johtamistoiminnaksi Huotarin vuonna 2009 ilmestyneessä väitöskirjatutkimuksessa, jossa johtaminen nähtiin työntekijöiden tulkintaosaamiseksi, eräänlaiseksi ”lukemiseksi” ja ymmärtämiseksi. Huotarin mukaan työhyvinvoinnin olennaisena osana tulee nähdä työntekijöiden tunteiden ja jaksamisen huomiointi. Kun eri tilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet huomioidaan, se luo heille mahdollisuutta voida hyvin. (Huotari 2009, 137-138, 141.)

Opinnäytetyön tutkimustulokset tiedon jakamisesta ja kommunikoinnista erityisesti muutostilanteissa olivat odotetusti hyvin samansuuntaisia aiempien tutkimustulosten kanssa (ks. Juppo 2011; Nyholm 2008). Nyholmin tutkimuksessa muutostarpeiden kommunikointi organisaatiossa nähtiin kaikilla sen eri tasoilla tärkeäksi toteuttaa, sillä se varmisti henkilökunnan muutosvalmiutta. Erityisesti muutosprosessista tiedottaminen ja kommunikoiminen nähtiin nousevan muutoksessa keskeiseen asemaan. (Nyholm 2008, 143, 154.) Myös Juppon tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstön informointi ja viestintä olivat tärkeässä roolissa henkilöstön kannustamisessa muutokseen. Tällöin yhteiset keskustelu- ja tiedotustilaisuudet nähtiin tärkeiksi viestintäkanaviksi. (Juppo 2011, 151.) Nakari (2003, 196) toteaa väitöskirjatutkimukseensa perustuen, että työyhteisössä toteutettu hyvä vuorovaikutus sekä tuki ovat tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä.

Toisessa tutkimustehtävässä etsittiin vastausta myös siihen, miten lähijohtajien näkemysten mukaan muutosjohtaminen heikentää työntekijöiden työhyvinvointia. Heikentävinä tekijöinä mainittiin keskeneräisten muutosten toteuttaminen muutosjohtamisessa, heikentynyt muutoksen toteuttaminen muutosjohtajan toimesta, ajan puutteellisuus ja tavoitteiden epärealistisuus muutoksessa organisaation toteuttamana, henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus muutoksessa sekä koulutuksen ja avun puutteellisuus muutosjohtamisen tukena. Tämän tutkimustehtävän yhteydessä lähijohtajat nostivat erityisesti esille henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien puutteen muutoksessa ja ajan puutteen yhdistettynä organisaation asettamien tavoitteiden epärealistisuuteen.

Lähijohtajien näkemyksen mukaan henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien puute organisaatiossa toteutetuissa muutoksissa näkyi sekä lähijohtaja-, että työntekijätasolla. Lähijohtajien mukaan organisaatiossa heidän ja työntekijätason mukaan ottamisessa muutosten suunnittelu-, ja toteutusvaiheisiin olisi kehitettävää. Erityisesti he toivoivat työntekijöiden osallistumisen lisäämistä muutosten suunnitteluvaiheisiin. Samassa yhteydessä lähijohtajat toivat esille ajan puutteellisuuden ja tavoitteiden epärealistisuuden muutoksissa. Lähijohtajat kokivat organisaatiossa toteutettavan nykyisin paljon muutoksia lyhyessä ajassa ja niiden aikataulutus koettiin myös tiukaksi. Heidän mukaansa tiukka aikataulu loi lisähaasteita lähijohtajan toteuttamalle muutosjohtamiselle ja muutoksessa onnistumiselle.

Henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien puutetta organisaation muutostilanteissa on todettu aiemmissakin tutkimuksissa (ks. Taskinen 2005; Ponteva 2009). Taskisen vuonna 2005 ilmestyneessä väitöskirjatutkimuksissa ilmeni organisaatiomuutoksen yhteydessä henkilökunnan keskuudessa tuntemuksia osallistumisen ja vaikuttamisen vähäisistä mahdollisuuksista muutoksessa (Taskinen 2005, 181). Vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin tärkeitä, sillä esimerkiksi Pontevan (2009, 147, 192) tutkimuksessa todettiin, että työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön organisaatiomuutoksessa vähensivät vieraantumisen riskiä itse työstä ja siten organisaatiosta. Vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys julkisessa organisaatiossa johtunee hierarkkisuudesta, jota edelleen esiintyy julkisessa terveydenhuollossa (ks. Isoaari 2008, 2-4).

Kolmannessa tutkimustehtävässä lähijohtajat kuvasivat, miten he edistivät työhyvinvointia muutostilanteissa muutosjohtajina. Lähijohtajat näkivät tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin edistämiseksi muutoksen suunnitelmallisen toteuttamisen, työntekijöiden voimavarojen tukemisen ja vaikutusmahdollisuuksien luomisen, työyhteisön osaamisen kehittämisen sekä avoimen työilmapiirin luomisen ja ongelmiin reagoimisen.

Työntekijöiden voimavarojen tukeminen ja vaikutusmahdollisuuksien luominen nähtiin hyvin tärkeäksi työhyvinvoinnin edistäjäksi muutosjohtamisessa. Oleellisiksi katsottiin myös työyhteisön osaamisen kehittäminen ja avoimen työilmapiirin sekä ongelmiin reagoimisen tärkeyden.

Voimavaroja tukiessaan lähijohtajat kertoivat tarkkailevansa työntekijöiden voimia, jaksamista ja jaksamisen rajoja. Tarvittaessa he toteuttivat toimenpiteitä, esimerkiksi työtehtävien uudelleen järjestelyjä jaksamisen tukemiseksi. Lähijohtajat näkivät muutosjohtamisessa tärkeäksi huomioida yksilöllisesti eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet ja tukemisen kohteet, persoonallisuudet sekä oppimisrytmit ja tavat. Työntekijöiden arvostuksen näyttäminen ja kiittäminen oli lähijohtajien mukaan olennainen osa voimavarojen tukemista.

Lähijohtajat kertoivat panostavansa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien luomiseen omissa työyhteisöissä. Vaikutusmahdollisuuksien luominen oli lähijohtajien mukaan työntekijöiden mielipiteiden huomioimista, avointa keskustelua ja henkilöstön mukaan ottamista muutoksen käytännöntason suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä tarkoitti muutostilanteissa yhdessä pohtimista, päättämistä ja toimimista muuttaen suunnitelmat toteutukseksi.

Opinnäytetyön tutkimustulokset työntekijöiden voimavarojen tukemisesta ja vaikutusmahdollisuuksien luomisesta vastasivat aiempia tutkimustuloksia (ks. Marjala 2009; Vakkala 2012). Vakkalan tutkimuksessa korostettiin eheyttävää johtamistoimintaa, jossa vuorovaikutus, tuen antaminen ja läsnä oleva johtajuus katsottiin kuuluvan olennaiseksi osaksi hyvää muutostilanteiden johtamista. Toiminnalla pystyttiin paremmin myös turvaamaan psykologisen sopimuksen eheys muutostilanteissa. (Vakkala 2012, 12.) Vaikutusmahdollisuuksien merkitystä työhyvinvointiin tuotiin esille myös Marjalan tutkimuksessa. Siinä työhyvinvointi nähtiin kokonaisuutena jossa työn haasteellisuus, vaatimukset, itsenäisyys sekä omat vaikutusmahdollisuudet olivat tasapainossa. Erityisesti riittävä haasteellisuus yhdistettynä vaikutusmahdollisuuksiin nähtiin auttavan työntekijää pysymään hyvässä työvireessä. (Marjala 2009, 185.)

Henkilökunnan osaamisen kehittäminen muutostilanteissa nähtiin tärkeäksi työhyvinvoinnin edistäjäksi muutosjohtamisen näkökulmasta. Lähijohtajien mukaan muutostilanteissa osaamisen kehittämisen tarve korostui, jotta muutos olisi käytännössä mahdollista toteuttaa. Lähijohtajat kertoivat panostavansa työntekijöiden koulutukseen ja ohjaukseen. He näkivät tärkeäksi tukea työntekijöitä uuden oppimisessa muun muassa auttamalla, opastamalla, ohjaamalla ja kertaamalla ohjeistuksia. Lähijohtajat halusivat toiminnalla turvata työntekijöille riittävän koulutuksen ja opetuksen saamisen muutostilanteissa. Tämä toteutettiin esimerkiksi varmistamalla kaikille työntekijöille pääsyn muutosta koskevaan koulutukseen tai hankkimalla työpaikalle muutoksen asiantuntijoita organisaation sisältä kertomaan muutoksesta.

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on nähty tärkeäksi työhyvinvoinnin edistäjäksi myös aiemmissa tutkimustuloksissa (ks. Hussi 2005; Loppela 2004). Hussin (2005, 44) tutkimuksessa osaamisen kehittäminen nostettiin yhdeksi tärkeimmäksi työhyvinvoinnin edistäjäksi. Hussin mukaan oleellisia kompetenssitaitoja vahvistamalla parannetaan työtehtävien hallintaa sekä työkykyä. Loppelan tutkimuksessa uuden oppimisen katsottiin parantavan monitaitoisuutta

työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöiden taidot karttuivat ja uusiin tehtäviin oli mahdollista siirtyä tai tehdä työtehtäviä entisestään paremmin. Oppiminen lisäsi näin työn mielekkyyttä. (Loppela 2004, 227-230.)

Lähijohtajat nostivat muutosjohtamisessa myös esille avoimen työilmapiirin ja ongelmiin reagoimisen tärkeyden työhyvinvoinnin edistäjinä. Avoimessa työilmapiirissä kaikki saivat ilmaista oman mielipiteensä ja myös eriävät mielipiteet sallittiin. Mahdolliset ongelmat työyhteisössä nostettiin nopeasti esille ja pyrittiin käsittelemään mahdollisimman pian. Muutosvastarintaa kohdatessaan lähijohtajat kertoivat hyödyntävänsä työyhteisön muutosvaikuttajia tuomalla vastarinnan ja vaikuttajien edustajia lähemmäksi toisiaan ja keskustelemaan asioista. Lähijohdattajien mukaan eri näkökulmien edustajien yhteinen keskustelu toi usein hedelmällisintä tulosta muutoksen edistämiseen.

Tutkimustulokset avoimesta työilmapiiristä olivat aiempien tutkimusten suuntaisia (ks. Nakari 2003; Vakkala 2012). Nakarin tutkimuksen mukaan työntekijän työhyvinvointia voidaan edistää parhaiten pitämällä työyhteisön ilmapiiri mahdollisimman hyvänä (Nakari 2003, 196). Vakkalan (2012, 199) tutkimus myös osoitti, että yhteisöllisellä ja vuorovaikutteisella työyhteisön ilmapiirillä voidaan edistää muutokseen sopeutumista ja luoda edellytyksiä sitoutumiselle, motivaatiolle ja työtyytyväisyydelle. Muutosvastarintaa käsittelevissä tutkimuksissa nähtiin usein muutosvaikuttajien merkityksen tärkeys ja hyödyntäminen muutoksen toteuttamisessa. Turpeisen mukaan muutosvastarintaa tulisi tarkastella nimenomaan asianosaisten esille nostamien näkökulmien kautta, jolloin niitä voidaan myös hyödyntää muutosprosessin ohjauksessa (Turpeinen 2011, 12). Samaa korosti Pitkänen, joka tutkimuksessaan tuo esille muutosprosessin ohjauksessa muutosvaikuttajien tarpeellisuuden (Pitkänen 2006, 49, 203).

Neljännessä tutkimustehtävässä etsittiin vastausta kysymykseen, millaisia muutosjohtamisen kehittämistarpeita lähijohtajilla oli henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Vastauksissa käsiteltiin lähijohtajien muutosjohtamiskoulutuksen tarvetta, heidän ongelmanratkaisutaitojen kehittämistä, lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittämistä sekä organisaation yhteistoiminnallisuuden ja tiedonhallinnan kehittämistä.

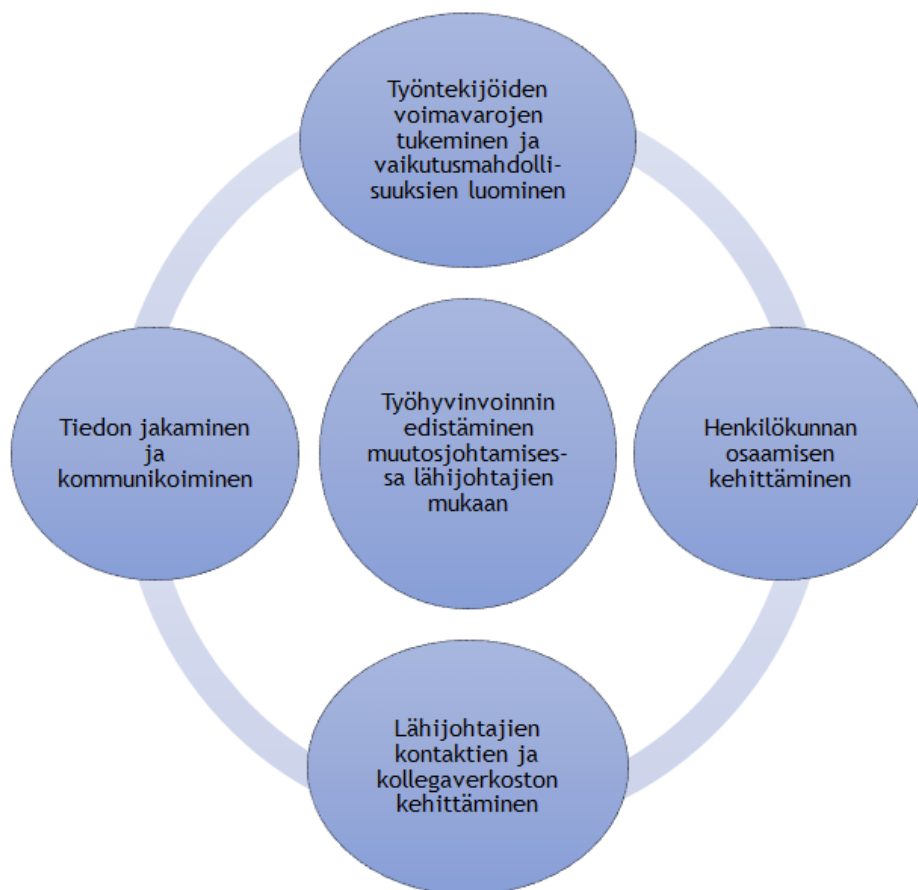
Lähijohtajat kaipasivat erityisesti kontaktien ja kollegaverkoston kehittämistä johtamisen tueksi. Lähijohtajien näkemysten mukaan luomalla uusia kontakteja ja kehittämällä kollegaverkostoa lähijohtajien kesken edistettäisiin työhyvinvointia muutosjohtamisessa muun muassa tiedon lisääntymisellä. Lähijohtajat kertoivat työn olevan pitkälti yksin toimimista. Kollegoiden kesken oltiin yhteyksissä esimerkiksi osastonhoitajakokouksissa, mutta muuten yhteydenpidon nähtiin jäävän suhteellisen vähäiseksi. Lähijohtajat kaipasivat lisää keskustelua ja ajatustenvaihtoa toistensa kanssa muun muassa käytännön työn toteutuksesta, vaihtoehtoisista tavoista toimia tai toteuttaa jokin toiminto tai muutos. Kontaktien ja kollegaverkoston kehittämisen



toivottiin myös tuovan helpotusta hiljaisen tiedon esille saamiseen organisaatiossa. Hiljaista tietoa nähtiin organisaatiossa olevan paljon, ja se koettiin haasteelliseksi saada käyttöön ilman laajoja kontakteja.

Lähijohtajana toimimisen yksinäisyydestä sekä hiljaisen tiedon hankkimisen haastavuudesta on tehty aikaisempia tutkimuksia ja opinnäytetyön tulokset olivatkin yhteneviä niiden kanssa (ks. Kanste 2008a; Kurtti 2012; Surakka 2006). Surakan vuonna 2006 ilmestyneessä tutkimuksessa erikoissairaanhoidon lähijohtajat kuvasivat työtään usein yksinäiseksi (Surakka 2006, 101, 160). Myös Kansten (2008a, 47) hoitoalan työntekijöille suunnatussa tutkimuksessa todettiin lähijohtajatyön olevan yksinäistä, missä sosiaalinen tuki ja palaute katsottiin usein riittämättömäksi. Kurtti (2012, 5) tutki hiljaista tietoa ja sen jakamista työyhteisössä osoittaen, ettei kaikkea hiljaista tietoa saada hyödynnettyä. Tutkimuksessa kuitenkin mainittiin, että edellytyksiä voitaisiin kehittää muun muassa lisäämällä työyhteisön tiimien sisäisiä käytänteitä sekä vuorovai-  
kutteisuutta tiimien välillä.

Opinnäytetyön keskeiset tulokset muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä (kuvio 5) olivat työntekijöiden voimavarojen tukeminen ja vaikutusmahdollisuuksien luominen, henkilökunnan osaamisen kehittäminen, lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittäminen sekä tiedon jakaminen ja kommunikoiminen. Nämä muodostuivat tutkimustehtävien tulosten kokonaisuutena. Tuloksia tutkiessa huomattiin samojen aihepiirien toistuvan erityisesti toisen, kolmannen ja neljännen tutkimustehtävän tulosten kesken. Tämä kertoo siitä, että opinnäytetyön tutkimustulokset olivat yhdensuuntaisia tutkimuksen sisällä. Tätä vahvistaa myös yksittäisten haastattelujen tulokset, jotka olivatkin verraten samansuuntaisia haastateltavien välillä.



Kuvio 5 Keskeiset tutkimustulokset

Aiempien tutkimustulosten mukaisesti haastattelut toivat ilmi, että muutosjohtamisen keinoin voidaan edistää työhyvinvointia (ks. esim. Merilä 2008; Vuorinen 2008). Tämän opinnäytetyön suurimpana antina on lähijohtajien haastatteluissa esille tuomat näkemykset ja kokemukset muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä. Tuloksista saadaan esille hiljaista tietoa kokeneiden ja ammattitaitoisten lähijohtajien kertomana. Lähijohtajat voivat hyödyntää saatuja tutkimustuloksia oman muutosjohtamisen kehittämisessä ja työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämässä.

Jatkotutkimushaasteita ajatellen opinnäytetyön tutkimuksesta nousi esille osaamisen kehittäminen mielenkiintoisena aiheena. Jatkuvassa työelämän muutoksessa osaaminen ja oppiminen ovat nousseet strategiseen merkitykseen organisaatioiden menestymiselle. Puhutaan oppivasta organisaatiosta, jonka katsotaan olevan ihannetila mitä kohden organisaatioita tulisi kehittää. (Viitala 2005, 35-37.) Haastatteluissa lähijohtajat nostivat esille henkilökunnan osaamisen kehittämisen, joka on tärkeää myös työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta (ks. Hussi 2005). Jatkotutkimushaasteeksi voidaan nostaa osaamisen kehittäminen Helsingin kaupungin terveys- asemilla erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi tutkia, mitkä ovat työntekijöiden näkemykset osaamisen kehittämisestä organisaatiossa ja mihin tietoihin sekä taitoihin toivottaisiin lisää oppia ja koulutusta.

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden avoterveydenhuolto voi hyödyntää haastattelussa esille tuotuja kokemuksia, näkemyksiä ja tuntemuksia lähijohtajien muutosjohtamisen käytännön työstä. Opinnäytetyö nostaa myös esille mahdollisia kehittämisen kohteita ja tarpeita, joilla työhyvinvointia voitaisiin entisestään kehittää organisaatiossa. Työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää, sillä se edistää työntekijöiden työssä jaksamista, organisaatioon sitoutumista, motivaatiota ja työn laatua, parantaen samalla organisaation tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta (Elo ym. 2010; Hakanen 2009; Luoma & Arikoski 2006; Ollila & Joki 2005; Vakkala 2012). Panostamalla lähijohtajien muutosjohtamisen kehittämiseen edistetään organisaation menestystä, sillä juuri lähijohtajat ovat muutoksessa avainasemassa sen näköalapaikalla (ks. Kanste 2005a; Kanste 2005b; Ylikoski & Ylikoski 2009, 18).

## 10 Kehittämissuunnitelma

Opinnäytetyön kehittämissuunnitelma luotiin Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden avoterveydenhuollon terveysasemia varten ja se pohjautui lähijohtajien haastattelussa esille tuomiin haasteisiin sekä heidän nimeämiin kehittämisen kohteisiin. Lähijohtajat toivat haastattelussa ilmi useita ideoita ja konkreettisia keinoja kehittää organisaation toimintaa. Näitä kehittämissuunnitelmaa valittiin kehittämisen kohteiksi opinnäytetyön tekijän omien kehittämissuunnitelmien lisäksi.

Kehittämistoiminnan tausta-ajatuksena toimii Toikko & Rantasen kuvaama empaattinen kehittäminen, jossa tavoitellaan käyttäjien ja toimijoiden maailman ymmärtämistä. Empaattisessa kehittämisessä pyritään herkkyyteen ymmärtää käyttäjien ja toimijoiden tarpeita. Heitä konsultoidaan todellisuuden asiantuntijoina kuunnellen ja keskustellen, sekä samalla hyödyntäen heidän julki tuomaansa tietoa kehittämistoiminnan avuksi. (Toikko & Rantanen 2009, 2.) Tässä kehittämissuunnitelmassa lähijohtajat edustivat käyttäjiä ja myös toimijoita ja heitä kuultiin opinnäytetyön haastattelussa asiantuntijoina.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulee ottaa huomioon, että se on ensisijaisesti yhteistyötä kaikkien asianosaisten kesken. Toiminta vaatii pohdintaa, arviointia, mittarointia, keskustelua ja jatkuvaa työstämistä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 30.) Työpaikan työhyvinvointi koskee kaikkia ja siksi myös kehittämissuunnitelmassa on otettava huomioon työyhteisön toiveet ja mielipiteet (ks. Manka ym. 2007, 7; Toikko & Rantanen 2009, 1-2). Kaikkien osallistuminen kehittämissuunnitelmaan tuottaa paremmat tulokset työhyvinvoinnin saavuttamisessa (Manka ym. 2007, 3).

Kehittämissuunnitelmaan valittiin kolme kehittämisen kohdetta, jotka nousivat esille lähijohtajien haastattelujen perusteella. Kehittämisen kohteeksi muodostuivat *työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä työntekijä-, että lähijohtajatasolla ja lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittäminen* (taulukko 6).

Tarkoituksena on edistää työntekijöiden ja lähijohtajien työhyvinvointia sekä kehittää lähijohtajien muutosjohtamista. Työhyvinvointiin panostaminen ja muutosjohtamisen kehittäminen on tärkeää, sillä niiden keinoin voidaan edistää muun muassa työntekijöiden työssä jaksamista, motivaatiota, työn laatua ja organisaatioon sitoutumista. Samalla edistetään organisaation tuoksellisuutta ja kustannustehokkuutta vaikuttaen organisaation menestymiseen. (Ks. esim. Elo ym. 2010; Hakanen 2009; Kanste 2005a; Kanste 2005b; Luoma & Arikoski 2006; Marjamäki ym. 2006; Ollila & Joki 2005; Vakkala 2012.)

Taulukko 6 Kehittämisehdotukset organisaatiolle

Kehittämisen kohde	Kehittämisehdotus	Tavoite
Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	Työntekijöitä mukaan muutoksen suunnitteluun käytännön asiantuntijoiksi.	Käytännön asiantuntijoiden näkökulmien hyödyntäminen.  Muutoksen läpiviemisen parantaminen.  Työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen.
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	Työntekijöiden koulutuksen lisääminen erityisesti isoissa muutoksissa.  Pienryhmäkoulutukset  Koulutuskalenterin luominen ja synkronointi muutossuunnitelmien kanssa.	Työntekijöiden osaamisen kehittäminen.  Hoidon turvallisuuden ylläpitäminen.
Lähijohtajien osaamisen kehittäminen	Kohdennettua muutosjohtamiskoulutusta käytännön terveysasematyöhön lähijohtajille.  Koulutusta muutoksessa ilmenevien ongelmatilanteiden käsittelyyn.  Koulutusta työntekijöiden voimakkaiden tuntemusten kohtaamiseen ja ohjaustaitoihin.	Lähijohtajien muutosjohtamisen kehittäminen työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi.
Lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittäminen	Lähijohtajien yhteisten epävirallisten tapaamisten lisääminen.  Mentorointijärjestelmän luominen uusille lähijohtajille.	Uusien kontaktien luominen tutustumalla toisiin lähijohtajiin.  Hiljaisen tiedon saattaminen kaikille yhteiseksi tiedoksi.  Kollegatuen hyödyntäminen lähijohtajien jaksamisen tukijana.

Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan lähijohtajat toivoivat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä organisaatiossa muutosten suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin. Osallistamalla työntekijöitä erityisesti muutoksen suunnitteluvaiheeseen voidaan käytännötason näkökulmaa ja kokemusta hyödyntää paremmin. Työntekijöiden mukaan ottaminen hyödyntää molempia osapuolia. Organisaatiolle yhteistoiminta tuo hyvää käytännötason näkemystä ja kokemusta muutosten suunnitteluun ja samalla edistää muutosten läpivientiä työyksiköissä (ks. Luomala 2008). Työntekijöille osallistuminen oman työnsä suunnitteluun edistää motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon (ks. Loppela 2004; Ponteva 2009).

Kehittämis ehdotuksessa henkilöstön osaamisen kehittäminen jakautuu sekä lähijohtaja-, että työntekijätasoon. Opinnäytetyön tutkimuksessa ilmeni, että lähijohtajat toivoivat työntekijöille suunnattua koulutusta enemmän toteutettavaksi erityisesti isojen muutosten yhteydessä. Koulutuksia toivottiin toteutettavan myös pienemmissä opetusryhmissä, jolloin jokaisen oppimiseen voitaisiin kiinnittää paremmin huomiota. Isojen joukkojen koulutustilaisuudet käytännön asioista (esimerkiksi sähköisen Pegasos-potilasasiakirjajärjestelmän käytöstä) katsottiin olevan haasteellisia siksi, ettei kaikkien oppimista voitu taata yhden esimerkin näyttökerran perusteella. Kouluttamalla ja opastamalla riittävästi henkilökuntaa ylläpidetään myös hoidon turvallisuutta (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2011, 16).

Yksi tutkimukseen osallistunut lähijohtaja ehdotti osaamisen kehittämiseksi koulutuskalenterin luomista organisaatioon. Koulutuskalenterin tarkoituksena on kerätä kaikki mahdolliset sosiaali- ja terveysvirastoa koskevat koulutukset yhteiseen kalenteriin, joka olisi synkronoitu muutossuunnitelmien aikataulujen kanssa. Koulutuskalenterin avulla voitaisiin ennalta ehkäistä tärkeiden koulutusten päällekkäisyyksiä, ja se myös toimisi hyvänä lähijohtajien työkaluna työntekijöiden koulutuksia suunnitellessa. Opinnäytetyön tekijä ehdottaa sähköisen koulutuskalenterin luomista esimerkiksi organisaation intranettiin. Samaan ohjelmaan voitaisiin liittää sähköinen ilmoittautuminen koulutuksiin sekä käytyjen koulutusten seurantalistaus työntekijäkohtaisesti. Kehittämällä työntekijöiden osaamista parannetaan samalla organisaation ammattitaitotasoa ja työntekijöiden työhyvinvointia (Hussi 2005, 44; Loppela 2004, 227).

Lähijohtajien oman osaamisen kehittämiseksi toivottiin kohdennettua muutosjohtamisen koulutusta erityisesti avoterveydenhuollon terveysasematyön muutosjohtamiseen. Lisäksi lähijohtajat toivoivat muutoksissa ilmenevien ongelmatilanteiden käsittelyyn koulutusta, kohdentaen esimerkiksi muutosvastarinnan kohtaamiseen. Myös työntekijöiden voimakkaiden tuntemusten kohtaaminen sekä ohjaustaitojen kehittäminen nähtiin tarpeellisiksi koulutusaihealueiksi. Panostamalla lähijohtajien kouluttamiseen organisaatiossa parannetaan muutosjohtamista entisestään ja edistetään työntekijöiden työhyvinvointia kartuttamalla lähijohtajien johtamistaitoja (Kanste 2005b, 9).

Lähijohtajien kontaktien ja kollegaverkoston kehittäminen nousi monissa haastattelussa esille. Lähijohtajat toivoivat kollegoiden kanssa lisää yhteistä toimimista ja yhteydenpitoa. Lähijohtajat näkivät erityisesti kollegoiden välisen tuen lisäämisen tärkeäksi lähijohtamistyön tukimuodoksi.

Suurissa organisaatioissa yhteenkuuluvuuden tunteen ja me-hengen kehittäminen on haasteellista. Työyksikkötasolla se on mahdollista, mutta yhdistäessä useiden yksiköiden henkilöitä yhteen, voi ilmapiiri ja me-henki jäädä hyvinkin epämääräiseksi. Tyypillisesti me-henki perustuu yhteisten asioiden tuntemiseen, oman työn arvostamiseen, työtyytyväisyyteen, ammatilliseen osaamiseen ja mahdollisuuksien mukaan yhteisön yhdessä tekemiseen myös vapaa-ajalla. Epämuodolliset tilaisuudet ja tapaamiset ovatkin hyviä keinoja parantamaan me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 20-21.) Vapaamuotoisissa tilaisuuksissa on helpompaa tutustua toisiin työkavereihin henkilökohtaisella tasolla ja tämä helpottaa myös lähestymistä työasioiden puitteissa tarpeen tullen (ks. Virolainen 2012, 24). Opinnäytetyön tekijä ehdottaa toteutettavaksi lähijohtajien tapaamisia enemmän epävirallisella tasolla. Ryhmytymistä voitaisiin edistää esimerkiksi lisäämällä yhteisiä virkistys- ja toimintapäiviä. Vapaamuotoisissa tapaamisissa lähijohtajien on helpompaa tutustua toisiinsa ja solmia uusia kontakteja. Kontaktien lisääntyminen ja kollegaverkoston kehittyminen taas helpottaa hiljaisen tiedon hankkimista ja välittymistä sekä edistää lähijohtajien mukaan omaa työssä jaksamista (ks. Kurtti 2012).

Opinnäytetyön tekijä ehdottaa lisäksi mentorointijärjestelmän luomista erityisesti uusia lähijohtajia varten. Mentoroinnin käyttöönotto palvelisi juuri työssään aloittaneita lähijohtajia omaksumaan nopeammin tarvittavat organisaatiokohtaiset tiedot. Mentoroinnilla tarkoitetaan ohjauksen ja tuen antamista, jota tietyllä osa-alueella kokeneempi asiantuntija, mentori, välittää asiantuntijuutensa kehittämishaluiselle henkilölle, aktorille (Suonsivu 2011, 95). Opinnäytetyön tekijä ehdottaa organisaatioon järjestelmän luomista, jossa jokaiselle uudelle lähijohtajalle valitaan oma mentori vapaaehtoisten kokeneiden lähijohtajien joukosta. Tällä menetelmällä pyritään saamaan hiljainen tieto hyötykäyttöön, keräämään työntekijöiden työkokemusta talteen sekä saattaa työkulttuuria aloittavalle lähijohtajalle tiedoksi.

Mentoroinnin voidaan katsoa olevan monivaiheinen, syvälinen ja monipuolinen prosessi, joka toimii kaksisuuntaisesti. Prosessissa mentori saa itse virikkeitä oman työnsä uudistamiseen ja kehittämiseen, joka näin hyödyttää myös kokenutta lähijohtajaa. (ks. Lahtinen 2009, 74-76; Suonsivu 2011, 95.) Mentorointijärjestelmän luomista tukee myös aiemmat tutkimukset aiheesta (ks. esim. Lahtinen 2009; Karjalainen 2010). Karjalaisen väitöskirjassa korostetaan mentorointi menetelmää kaikille soveltuvaksi kehittämisen menetelmäksi, joka ei vaadi valtavia resursseja. Karjalaisen mukaan mentorointi on luonteva tuen ja ohjauksen muoto, jolla voidaan tukea työntekijöiden tietoja, taitoja, osaamista ja urakehitystä. (Karjalainen 2010, 125-126.)

## Lähteet

- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoon perustuva analyysi. Tykes-raportteja 45. Helsinki: Kopio Niini Oy.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos. 1.-2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Tampere: Tammerprint Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6., painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto. 2013. Stressi ja psykososiaaliset tekijät. Viitattu 29.9.2013. [https://osha.europa.eu/fi/topics/stress/index\\_html](https://osha.europa.eu/fi/topics/stress/index_html)
- Fagerström, L. & Salmela, S. 2010. Leading change: a challenge for leaders in Nordic health care. *Journal of Nursing Management* 18, 613-617.
- Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtoon rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013. Viitattu 14.2.2014. <https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tutkimusjulkaisut.aspx>
- Fransson Sellgren, S., Ekvall, G. & Tomson, G. 2008. Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management* 16, 578-587.
- Guest, D. 2004. Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews* 5/6 (1), 1-19.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Akateeminen väitöskirja. Oulu: University Press.
- Helsingin kaupunki. 2012a. Terveysasemien yhteinen toimintakokonaisuus. Viitattu 2.8.2013. [http://www.hel.fi/static/public/hela/Terveyslautakunta/Suomi/Paatos/2012/Terke\\_2012-04-17\\_Tervlk\\_6\\_Pk/F43C53D9-5511-4CDF-B6DC-931EB784EF56/Liite.pdf](http://www.hel.fi/static/public/hela/Terveyslautakunta/Suomi/Paatos/2012/Terke_2012-04-17_Tervlk_6_Pk/F43C53D9-5511-4CDF-B6DC-931EB784EF56/Liite.pdf)
- Helsingin kaupunki. 2012b. Tiedotteet. Viitattu 12.9.2013. [http://www.hel.fi/hki/helsinki/fi/Virastojen\\_yhdistyminen/Tiedotteet](http://www.hel.fi/hki/helsinki/fi/Virastojen_yhdistyminen/Tiedotteet)
- Helsingin kaupunki. 2013a. Helsingin sosiaali- ja terveysviraston strategiasuunnitelma vuosille 2014-2016. Viitattu 14.2.2014. [http://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/Sote\\_strategiasuunnitelma2014\\_2016.pdf](http://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/Sote_strategiasuunnitelma2014_2016.pdf)
- Helsingin kaupunki. 2013b. Kaupunki työnantajana. Julkaistu 14.6.2013. Viitattu 12.9.2013. <http://www.hel.fi/hki/heke/fi/Kaupunki+tyonantajana>

Helsingin kaupunki. 2013c. Terveyskeskuksen toimintakertomus 2012. Viitattu 12.9.2013.  
[http://www.hel.fi/static/sote/tiedotteet/toimintakertomukset/Toimintakertomus\\_12.pdf](http://www.hel.fi/static/sote/tiedotteet/toimintakertomukset/Toimintakertomus_12.pdf)

Helsingin kaupunki. 2013d. Tutkimuslupien myöntäminen sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuslupien hakijalle. Julkaistu 24.6.2013. Viitattu 4.1.2014.  
[http://www.hel.fi/hki/sote/fi/P\\_\\_t\\_ksenteko/tutkimusluvat](http://www.hel.fi/hki/sote/fi/P__t_ksenteko/tutkimusluvat)

Hintsala, A. 2005. Autonomia ammatista poistumisen ennakoijana hoitotyössä. Nais- ja mieshoitajien arviointia ja vertailua päätöksenteosta, pätevydestä, työn tärkeydestä ja johtamisesta hoitotyössä. Akateeminen väitöskirja. Kuopio: Kopijyvä.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print Oy.

Hussi, T. 2005. Essays on Managing Knowledge and Work related Wellbeing. Doctoral Thesis. Helsingfors: Edita Prima Ltd.

Isosaari, U. 2006. Vallankäyttö terveydenhuollon yksiköissä: Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta. Premissi 1, 45-50.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtorien näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 45-55.

Kalin, R. 2010. Ihmiset muutoksen pyörteissä. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi - muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy, 106-128.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kanste, O. 2005a. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Oulu University Press.

Kanste, O. 2005b. Moniulotteinen johtajuus hoitotyössä - suomalaisesimiehet kansainvälisessä vertailussa. Tutkiva Hoitotyö 3 (3), 4-10.

Kanste, O. 2006. Suomalaishoitajien työuupumus kansainvälisessä vertailussa. Hoitotiede 18 (5), 233-244.

Kanste, O. 2008a. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön yrittämisen haluun työssä, esimiestyytyväisyyteen ja näkemyksiin esimiestehokkuudesta. Premissi 2, 42-48.

Kanste, O., Kyngäs, H., Lipponen, K. & Ukkola, L. 2008b. Terveystieteiden tutkimuslaitoksen työhöyvinvointi kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. Hoitotiede 20 (5), 278-288.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö 9 (2), 30-36.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.



Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kylmä, J. 2008. Näkökohtia tutkimusetiikasta laadullisessa terveystutkimuksessa. Teoksessa Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen, H. (toim.) Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyksiä. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja F. yliopistotiedot 45. Kuopio: Kopi-jyvä, 109-120.

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

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Akateeminen väitöskirja. Vaasan Yliopisto.

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lahtinen, P. 2009. Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Akateeminen väitöskirja. Turku: Painosalama Oy.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2., uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy, 21-43.

Leino-Kilpi, H. 2010. Hoitotyöntekijä ja tutkimusetiikka. Teoksessa Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. Etiikkaa hoitotyössä. 5.-6., painos. Helsinki: WSOYpro Oy, 360-377.

Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. Viitattu 4.3.2014. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti\\_innostunutta\\_tyoyhteisoa.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf)

Lindell, J. 2011. Ongelmat muokkaamassa johtajuutta - organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä. Premissi 6, 24-30.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu Strategiassa. 2. painos. Juva: WSOY.

- Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 123-136.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 21.2.2014. [https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2\\_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf](https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf)
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - Narratiivinen arviointitutkimus. Akateeminen väitöskirja. Oulu: University Press.
- Marjamäki, M., Kankkunen, P. & Suominen, T. 2006. Osastonhoitajan johtamistaidoilla on ratkaiseva merkitys henkilöstön työhön sitoutumiseen. Premissi 3, 40-45.
- Merilä, A. 2008. Muutoskyky ja laatu perustaisen kunnan tuloksellisuus - Tapaus Utajärvi. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: University Printing House.
- Nyholm, I. 2008. Keski johto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keski johdon näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Ollila, M. & Joki, E. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla. KEVA työssä jaksamisen julkaisut. Viitattu 21.2.2014. [https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx](https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx)
- Opetusministeriö. 2004. Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30. Helsinki: Yliopistopaino.
- Parantainen, A. & Laine, M. 2010. Työterveys- ja turvallisuus sosiaali- ja terveysalalla 2000-luvulla. Sosiaali- ja terveysalan riskiprofiili. Turku: Työterveyslaitos.
- Pauni, M. 2008. Strategiat elämään. Kuntasektorin strategisen johtamisen opas. Helsinki: Reprotalo.
- Perkiö-Mäkelä, M., Hirvonen, M., Elo, A-L., Kandolin, I., Kauppinen, K., Kauppinen, T., Ketola, R., Leino, T., Manninen, P., Miettinen, S., Reijula, K., Salminen, S., Toivanen, M., Tuomivaara, S., Vartiala, M., Venäläinen, S. & Vilkusela, M. 2010. Työ- ja terveys - haastattelututkimus 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 114-125.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 47-57.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9-36.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424-431.

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 49-60.

Schildt, T., Partanen, P. & Suominen, T. 2009. Transformationaalinen johtajuus: erikoissairaanhoidon osastonhoitajat muutosjohtajina. Premissi 2, 42-49.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmista. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suomen Perustuslaki 11.6.1999/731.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Akateeminen väitöskirja. Kuopio: Kopijyvä.

Taskinen, H. 2011. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintaikainen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy, 145-164.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2011. Potilasturvallisuusopas potilasturvallisuuslainsäädännön ja -strategian toimeenpanon tueksi. Tampere: Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Käyttäjä- ja toimijälähtöinen kehittäminen. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. Osaaja.net. Viitattu 28.2.2014. [www.uasjournal.fi/index.php/osaaja/article/download/1115/966](http://www.uasjournal.fi/index.php/osaaja/article/download/1115/966)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Työterveyslaitos. 2013. Muutosjohtaminen ja muutoksen hallinta. Viitattu 3.12.2013. [http://www.ttl.fi/duunitalkoot/esimiehet\\_s7.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/esimiehet_s7.html)

Työterveyslaitos. 2014. Työyhteisön työhyvinvointi. Viitattu 14.2.2014. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)

Työturvallisuuskeskus. 2008. Työstressi hallintaan. Vantaa: Nykypaino Oy.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Akateeminen väitöskirja. Oulu: University Press.

Uusitalo, T. 2005. Osastonhoitajien johtamistaito hoitohenkilökunnan arvioimana. Tutkiva Hoitotyö 3 (1), 22-28.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P. & Ferrie JE. 2004. Organisational downsizing, sickness absence and mortality: 10-town prospective cohort study. British Medical Journal. Julkaistu 23.2.2004. Viitattu 5.7.2013. <http://www.bmj.com/content/328/7439/555>

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Kuntatalon paino.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: Bookwell.

Valtiokonttori. 2006. Työhyvinvointi muutoksessa. Kaiku-palvelut. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Valtioneuvoston kanslia. 2011. Julkisten palveluiden tuottavuusseurannan kehittäminen. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 14/2011. Viitattu 6.8.2013. <http://vnk.fi/julkaisukan-sio/2011/r14-julkisten-palvelujen/PDF/fi.pdf>

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Juvenes Print.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkastettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Westerlund, H., Vahtera, J., Ferrie, J.E., Singh-Manoux, A., Pentti, J., Melchior, M., Leineweber, C., Jokela, M., Siegrist, J., Goldberg, M., Zins, M. & Kivimäki, M. 2010. Effect of retirement on major chronic conditions and fatigue: The French GAZEL occupational cohort study. *British Medical Journal*. Julkaistu 23.11.2010. Viitattu 27.9.2013. <http://www.bmj.com/content/341/bmj.c6149>

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtamisessa ja johtamisessa. 5., uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Kerava: Painojussit Oy.

## Kuviot

Kuvio 1 Johtamiskäsitehierarkia.....	9
Kuvio 2 Lähijohtajan työalue .....	18
Kuvio 3 Työhyvinvointi kokonaisuutena .....	23
Kuvio 4 Psykologisen sopimuksen viitekehys .....	30
Kuvio 5 Keskeiset tutkimustulokset.....	58

## Taulukot

Taulukko 1 Lähijohtajien näkemykset muutosjohtamisesta.....	37
Taulukko 2 Muutosjohtamisen tekijöitä työntekijöiden työhyvinvoinnin edistymiseen .....	38
Taulukko 3 Muutosjohtamisen tekijöitä työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentymiseen ..	41
Taulukko 4 Lähijohtajat muutoksissa työhyvinvoinnin edistäjinä .....	43
Taulukko 5 Muutosjohtamisen kehittämistarpeet työhyvinvoinnin edistämiseksi .....	45
Taulukko 6 Kehittämissuhteet organisaatiolle .....	60

## Liitteet

Liite 1 Tutkimuslupa Helsingin kaupungilta .....	73
Liite 2 Teemahaastattelun runko .....	75
Liite 3 Sähköpostikutsu lähijohtajille opinnäytetyön haastatteluun .....	76
Liite 4 Tutkimuksen haastattelun suostumuslomake .....	77
Liite 5 Tutkimuksen taustatietolomake .....	78
Liite 6 Pelkistetyt ilmaukset lähijohtajien näkemyksistä muutosjohtamisesta .....	79
Liite 7 Pelkistetyt ilmaukset muutosjohtamisesta työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjänä .....	80
Liite 8 Pelkistetyt ilmaukset muutosjohtamisesta työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentäjänä .....	81
Liite 9 Pelkistetyt ilmaukset lähijohtajien toteuttamasta työhyvinvoinnin edistämisestä muutostilanteissa .....	82
Liite 10 Pelkistetyt ilmaukset muutosjohtamisen kehittämistarpeista henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi .....	84



## Liite 1 Tutkimuslupa Helsingin kaupungilta



**Helsingin kaupunki**  
**Sosiaali- ja terveysvirasto**  
 Terveys- ja päihdepalvelut  
 Terveysasemien johtajalääkäri

Pöytäkirjanote

10/2013

1 (2)

17.9.2013

Marianne Pitkänen  
 Marianne.Pitkanen@laurea.fi

**12 §**  
**Päätös tutkimuslupahakemuksesta HEL2013-011181**

HEL 2013-011181 T 13 02 01

**Päätös**

Päätös tutkimuslupahakemuksesta HEL 2013-000081

Terveysasemien johtajalääkäri päätti myöntää tutkimusluvan Marianne Pitkäsen tutkimukselle: "Lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä Helsingin kaupungin terveysasemilla" tässä päätöksessä ilmenevin ehdoin todeten, että terveysasemat ja sisätautien poliklinikka -toimiston johtava ylihoitaja Tuula Kauppinen antoi hakemuksesta puoltavan lausunnon 10.9.2013. Terveysasemien johtajalääkäri nimeää yhteyshenkilöksi Lännen terveysasemien ylihoitaja Jaana Vuolaspuron.

Tutkimusluvan ehdot ovat seuraavat:

- Sosiaali- ja terveysviraston yhteyshenkilö on Lännen terveysasemien ylihoitaja Jaana Vuolaspuro
- Yhteyshenkilön tehtävänä on valvoa, että tutkimus toteutetaan sosiaali- ja terveysvirastossa suunnitelman ja lupaehtojen mukaisesti
- Tutkijan tulee toteuttaa yhteydenotot osastonhoitajien haastatteluun kutsuista yhdysylihoitajan kautta
- Tutkimuksesta ei saa aiheutua kustannuksia sosiaali- ja terveysvirastolle, tutkimus on toteutettava sosiaali- ja terveysviraston henkilökunnan osalta työajan ulkopuolella
- Tutkimuksessa syntyvä henkilörekisteri hävitetään tai arkistoidaan henkilötietolaissa edellytetyllä tavalla
- Tutkimusraportista ei ole yksilöitävissä tutkimukseen osallistuneita henkilöitä
- Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia siihen yksikköön, jota tutkimus koskee

Postiosoite  
 PL 6000  
 00009 Helsingin kaupunki  
 sosiaali@terveys@hel.fi

Käyntiosoite  
 Tönnön linja 4 A  
 Helsinki 53  
 www.hel.fi/eote

Puhelin  
 +358 9 310 5015  
 Faksi  
 +358 9 310 42504

Y-tunnus  
 0201256-6

Tilinro  
 FI180001200052430  
 Alv.nro  
 FI02012566



**Helsingin kaupunki**  
**Sosiaali- ja terveysvirasto**  
 Terveys- ja päihdepalvelut  
 Terveysasemien johtajalääkäri

**Pöytäkirjanote**

10/2013

2 (2)

17.9.2013

- Tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti tai sähköinen osoite, josta se on luettavissa, toimitetaan sosiaali- ja terveysviraston käyttöön (osoite Helsingin kaupunki, Kirjaamo, Sosiaali- ja terveysvirasto, PL 10, 00099 Helsingin kaupunki)

**Lisätiedot**

Irmeli Suvanto, kehittämissuunnittelija, puhelin: 310 42681  
 irmeli.suvanto(a)hel.fi

**Otteet**

<b>Ote</b>	<b>Otteen liitteet</b>
Hakija	
Yhteyshenkilö	Liite 1
Valmistelija	
Terveysasemien johtajalääkäri	

Pöytäkirja on pidetty yleisesti nähtävänä Helsingin kaupungin kirjaamossa (Pohjoisesplanadi 11-13) 20.09.2013.

Terveysasemien johtajalääkäri

Raija Puustinen  
 vs. terveysasemien  
 johtajalääkäri

**Postiosoite**  
 PL 6000  
 00099 Helsingin kaupunki  
 sosiaalijaterveys@hel.fi

**Käyntiosoite**  
 Toinen linja 4 A  
 Helsinki 53  
 www.hel.fi/sote

**Puhelin**  
 +358 9 310 5015  
**Faksi**  
 +358 9 310 42504

**Y-tunnus**  
 0201256-6

**Tilinro**  
 FI1880001200052430  
**Alv.nro**  
 FI02012566

## Liite 2 Teemahaastattelun runko

### TEEMAHAASTATTELU

- Mitä muutosjohtamisella mielestäsi tarkoitetaan?
- Millainen muutosjohtaja olet?
- Mikä muutosjohtamisessa on haasteellisinta ja mikä on helpointa?
  
- Millä tavalla muutosjohtaminen edistää työntekijöiden työhyvinvointia? Mainitse esimerkkejä.
- Onko muutosjohtamisella ollut työhyvinvointia heikentävää vaikutusta? Mainitse esimerkkejä.
  
- Miten edistät työhyvinvointia muutostilanteessa? Mainitse esimerkkejä.
  
- Millaisia muutosjohtamisen kehittämistarpeita sinulla on henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Liite 3 Sähköpostikutsu lähijohtajille opinnäytetyön haastatteluun

## Kutsu haastattelututkimukseen

### Hyvä Lähijohtaja!

Olen tekemässä opinnäytetyötä Laurean ammattikorkeakoulun koulutusohjelmassa: Terveiden edistämisen koulutusohjelma - Palvelujen kehittäminen ja johtaminen, YAMK. Opinnäytetyö toteutetaan Helsingin kaupungille ja siihen on haettu tutkimuslupa. Opinnäytetyön tutkimuksen vastaavana ylihoitajana toimii Jaana Vuolaspuro.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Helsingin kaupungin terveysasemilla toimivien lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelulla ja se toteutetaan joko yksilö- tai parihaastatteluna.

Haastattelu kestää noin 45 minuuttia. Haastattelu nauhoitetaan ja sen aikana tehdään muistiinpanoja. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja se toteutetaan työajan ulkopuolella. Haastattelusta on oikeus kieltäytyä tai haastattelun voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Haastattelussa saadut tiedot ovat luottamuksellisia. Opinnäytetyön tekijä käsittelee tietoja niin, että haastateltavan anonymiteetti säilyy. Haastatteluiden tallenteet ja kirjoitetut muistiinpanot säilytetään opinnäytetyön tekijän hallussa turvallisessa paikassa, kunnes ne hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Haastatteluajasta sopisin mielelläni kanssanne joko puhelimitse tai sähköpostitse.

Johtamistietämyksenne ja kokemuksenne ovat arvokasta tietoa!

Ystävällisin terveisin,

Marianne Pitkänen

Puh: xxx

Sähköposti: xxx

Liite 4 Tutkimuksen haastattelun suostumuslomake

## SUOSTUMUS

### HAASTATTELUTUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Suostun teemahaastatteluun, jonka tarkoituksena on kuvata Helsingin kaupungin terveysasemilla toimivien lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä. Haastattelu on osa Laurean ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä koulutusohjelmassa Terveyden edistämisen koulutusohjelma - Palvelujen kehittäminen ja johtaminen, YAMK. Haastattelu toteutetaan joko yksilö- tai parihaastatteluna.

Suostun, että haastattelu nauhoitetaan ja sen aikana tehdään muistiinpanoja. Haastattelu tapahtuu työajan ulkopuolella ja kestää noin yhden tunnin. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelusta on oikeus kieltäytyä tai haastattelun voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Haastattelussa saadut tiedot ovat luottamuksellisia. Opinnäytetyön tekijä käsittelee tietoja niin, että haastateltavan anonymiteetti säilyy. Haastattelusta kertyneet materiaalit (nauhoitteet ja muistiinpanot) hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

Suostun osallistumaan tutkimukseen

Suostumuksen vastaanottaja

\_\_\_\_\_

Haastateltavan allekirjoitus ja päiväys

\_\_\_\_\_

Opinnäytetyön tekijän  
allekirjoitus ja päiväys

Haastatteluun liittyvissä kysymyksissä voitte ottaa yhteyttä:

Opinnäytetyön tekijä:

Marianne Pitkänen

Puh: xxx

Sähköposti: xxx

## Liite 5 Tutkimuksen taustatietolomake

### Taustatietolomake

Tämän lomakkeen avulla kartoitetaan haastateltavien taustatietoja opinnäytetyötä varten. Ympyröi Sinulle sopiva vastausvaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun tilaan, kiitos!

1. Työkokemus terveydenhuoltoalalta \_\_\_\_\_ vuotta
2. Työkokemus lähijohtajana/lähijohtajan sijaisena \_\_\_\_\_ vuotta
3. Suorittamasi tutkinnot:
  - 3.1 Terveydenhuoltoalan ammatillinen perustutkinto ja erikoistumistutkinto
  - 3.2 Terveydenhuoltoalan opistoasteen tutkinto
  - 3.3 Terveydenhuoltoalan ammattikorkeakoulututkinto (AMK)
  - 3.4 Terveydenhuoltoalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)
  - 3.5 Terveystieteiden kandidaatin tutkinto
  - 3.6 Terveystieteiden maisterin tutkinto
  - 3.7 Muu tutkinto, mikä \_\_\_\_\_

Liite 6 Pelkistetyt ilmaukset lähijohtajien näkemyksistä muutosjohtamisesta

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoitteellista ja ennakoivaa johtamista</li> <li>Suurten linjojen saamista tiettyyn suuntaan</li> <li>Sovittuun suuntaan johtamista</li> </ul>	Tulevaisuuteen suuntaava johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisön johtamista yhdessä toimien</li> <li>Keskinäistä ymmärrystä</li> <li>Yhdessä toimimista</li> <li>Yhdessä tekemistä</li> </ul>	Työyhteisön yhteiseen toimintaan suuntaaminen ja johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisten päätösten auki purkamista</li> <li>Haluttujen tapahtumien siirtämistä käytäntöön</li> <li>Strategian tuomista konkreettiseksi ja näkyväksi</li> <li>Organisaatiossa päätettyjen linjausten eteenpäin viemistä</li> <li>Organisaation päätösten käytäntöön saattamista</li> </ul>	Organisaation strategian käytäntöön vieminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ongelman ratkaisemista ja kehittämistä ruohonjuuritasolla</li> <li>Valmistamista tuleviin muutoksiin ja niiden ennakoimista</li> <li>Muutoksen läpiviemistä</li> <li>Suunnittelua, toteutusta ja muutoksen seuranta yhteistyössä työyhteisön ja johdon kanssa</li> </ul>	Muutosten toteuttaminen käytännön toimintana
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutosmyönteisyyttä</li> <li>Toivon luomista työyhteisöön tulevasta muutoksesta</li> <li>Henkilöstön tukemista muutoksissa</li> <li>Muiden huomioon ottamista, innostamista ja motivointia</li> <li>Työntekijän etujen ajamista muutoksessa</li> <li>Keinoa motivoida työntekijöitä</li> <li>Vuorovaikutusta, jossa ymmärretään mitä toinen tarkoittaa</li> </ul>	Työyhteisön muutokseen tukeminen ja valmentaminen vuorovaikutteisesti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksien suhteiden ymmärryksen tukemista</li> <li>Ymmärryksen luomista työntekijälle organisaation muutoksien vaikutuksista työntekijän omaan työnkuvaan</li> </ul>	Työntekijöiden työnkuvan selkeyttäminen muutoksessa

Liite 7 Pelkistetyt ilmaukset muutosjohtamisesta työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjänä

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Edistetään yhdessä päättämällä päätösten hyväksymistä</li> <li>Pyritään yhdessä toimimalla helpottamaan avun kysymisen kynnyksiä</li> <li>Lisätään yhteistyötä työntekijöiden kesken</li> <li>Toimitaan ryhmässä</li> </ul>	Työyhteisön yhdessä toimiminen ja päätösten tekeminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivoidaan työntekijöitä</li> <li>Pyritään luomaan työntekijöille uusia mahdollisuuksia vaikuttamiseen</li> <li>Tuodaan työntekijöiden näkemyksiä esille</li> <li>Kuvataan työntekijöille muutoksen tuomia etuja</li> </ul>	Lähijohtaja kannustajana ja motivoijana muutoksessa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Annetaan palautetta kehittämisen näkökulmasta</li> <li>Kokeillaan ennakkoluulottomasti uusia asioita</li> <li>Nähdään muuttuvan työn kehittävän työntekijöitä</li> <li>Panostetaan omassa toiminnassa muutoksen edistämiseen</li> </ul>	Palautteen antaminen ja työntekijän kehittäminen muutoksessa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Luodaan luottamukselliset välit työyhteisössä</li> <li>Luodaan yhteishenkeä työyhteisöön</li> <li>Pyritään saamaan työyhteisö puhaltamaan yhteen hiileen</li> <li>Ylläpidetään tunnetta yhteisestä muutoksen toteuttamisesta</li> </ul>	Muutostilanteissa luottamuksen ja yhteishengen luominen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision käyttäminen selkeyttää työnkuvaa</li> <li>Pyritään selkeyttämään käytännön työtä</li> <li>Tiedostetaan muutoksen tavoitteet työnkuvan selkeyttämiseksi</li> <li>Toteutetaan muutokset edistäen yhteistä ymmärrystä työnkuvan muutoksista</li> </ul>	Työnkuvan ja toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähijohtajan oma osallistuminen tiiviisti muutokseen</li> <li>Lähijohtajan oma toimiminen muutoksessa esimerkkinä</li> </ul>	Lähijohtajan osallistuminen ja esimerkkinä toimiminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaetaan tietoa aktiivisesti työntekijöille</li> <li>Jaetaan aktiivisesti tietoa muutoksesta kaikissa sen vaiheissa</li> </ul>	Aktiivinen tiedon jakaminen muutoksessa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Herkistytään kuuntelemaan työyhteisön vointia muutoksessa</li> <li>Herkistytään havainnoimaan työyhteisön hyvinvointia muutoksessa</li> </ul>	Lähijohtajan herkistyminen havainnoimaan työyhteisön hyvinvointia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Varataan aikaa keskusteluun muutoksen tuomista tunteista</li> <li>Kuunnellaan ja keskustellaan muutoksen tuomista tuntemuksista</li> </ul>	Työntekijöiden kuunteleminen milta muutokset tuntuvat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikoinnin ja keskustelun ylläpito</li> <li>Asioiden läpikäyminen ja keskusteleminen</li> </ul>	Kommunikoinnin ylläpitäminen työyhteisössä



Liite 8 Pelkistetyt ilmaukset muutosjohtamisesta työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentäjänä

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Isojen muutosten paljous pienessä ajassa organisaation toteuttamana</li> <li>Tiukat tavoitteet muutoksen toteuttamiselle</li> </ul>	Muutosten paljous tiukoilla tavoitteilla toteutettuna organisaation toimesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiireessä toteutettu muutos organisaatiossa</li> <li>Nopeatempoisten muutosten toteuttaminen</li> <li>Nopealla aikataululla toteutetut muutokset organisaatiossa</li> </ul>	Nopeasti toteutetut muutokset organisaatiossa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatiossa toteutetun muutoksen tavoitteen epäselvyys</li> <li>Organisaatiossa toteutetun muutoksen perustelemattomuus</li> </ul>	Tavoitteiltaan epäselvän muutoksen toteuttaminen käytännössä
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatiossa toteutetun muutoksen väliaikaisuus</li> <li>Organisaatiossa toteutetun muutoksen keskeneräisyys</li> </ul>	Keskeneräisen muutoksen toteuttaminen käytännössä
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nopeissa muutoksissa ongelmana kaikkien mukana pysyminen</li> <li>Työntekijöiden muutosnopeuden puutteellinen huomioiminen</li> <li>Ajan puutteellisuus asioiden sisäistämisessä</li> </ul>	Työntekijöiden muutosvauhdin huomioittajättäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähijohtaja työntekijöiden puolesta päättäjänä</li> <li>Työntekijät määrätään toteuttamaan haluttua muutosta organisaatiossa</li> </ul>	Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähijohtaja muutoksen toteuttajana ilman vaikutusvaltaa</li> <li>Useiden muutosten toteuttaminen ilman vaikutusmahdollisuuksia</li> </ul>	Lähijohtajan vaikutusmahdollisuuksien puute muutosjohtajana
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähijohtajan oma muutosvauhdissa pysymisen haasteellisuus</li> <li>Lähijohtajan kiireessä oman johtamistavan muuttamisen toteuttaminen</li> <li>Muutoskiireet aiheuttavat hektisyyttä johtamiseen</li> <li>Lähijohtajan oma muutosvauhti nopeampi kuin työntekijöiden</li> </ul>	Lähijohtajan heikentynyt muutosvalppaus muutosjohtamisessa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työntekijöiden koulutuksen puute muutoksen toteuttamisessa</li> <li>Koulutussuunnittelun puutteellisuus organisaatiossa</li> <li>Jatkuvan koulutuksen puutteellisuus organisaatiossa</li> </ul>	Koulutuksen puutteellisuus muutoksen toteuttamisessa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisäavun hyödyntämisen vähäisyys lähijohtajan muutosjohtamisessa</li> <li>Avun pyytämisen vähäisyys johtamisessa</li> </ul>	Lähijohtajan lisäavun hyödyntämisen vähäisyys muutosjohtamisessa

Liite 9 Pelkistetyt ilmaukset lähijohtajien toteuttamasta työhyvinvoinnin edistämisestä muutostilanteissa

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aikataulutetaan tuleva muutos</li> <li>Annetaan työntekijöille aikaa hyväksyä ja sopeutua uuteen muutokseen</li> <li>Toteutetaan muutokset käytännössä rauhallisesti ja harkiten</li> <li>Kerrataan toistuvasti muutokseen liittyviä uusia asioita</li> </ul>	Rauhallinen ja johdonmukainen muutoksen toteuttaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimitaan suunnitelmallisesti muutoksissa</li> <li>Perustellaan muutos hyvin jotta kaikki ymmärtävät sen tarkoituksen</li> <li>Tuodaan muutoksen tavoitteet työntekijöiden tietoon</li> <li>Hyödynnetään työyhteisön muutosvaikuttajia muutoksen etenemisessä</li> <li>Hyödynnetään piilovaikuttajia muutostyössä</li> <li>Kannustetaan muutoksen edistäjiä työyhteisössä</li> </ul>	Suunnitelmallinen muutostoiminta muutosvaikuttajia hyödyntäen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuetaan työntekijöitä uuden oppimisessa auttamalla, opastamalla, kertaamalla ja näyttämällä</li> <li>Annetaan riittävästi koulutusta ja opetusta muutostilanteessa</li> <li>Varmistetaan kaikille työntekijöille pääsyn muutosta koskevaan koulutukseen ja ohjaukseen</li> </ul>	Panostaminen koulutukseen ja ohjaukseen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pyritään hyödyntämään asiantuntijoita muutoksen opetuksessa</li> <li>Hyödynnetään alkulähdetietoa muutoksen opetuksessa ja ohjauksessa</li> <li>Selvitetään lähijohtajakollegoilta muita mahdollisuuksia toimia</li> <li>Pyritään pitämään säännöllistä yhteyttä kollegoihin</li> </ul>	Asiantuntijoiden ja kollegoiden tiedon hyödyntäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnistetaan jaksamisen rajat</li> <li>Tarkkaillaan henkilökunnan voimia ja jaksamista</li> <li>Ymmärretään työntekijöiden henkilökohtaiset voimavarat</li> <li>Tuetaan työntekijöiden jaksamista työtehtävien tai työajan järjestelyillä</li> </ul>	Työntekijöiden voimavarojen ja jaksamisen tunnistaminen ja tukeminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ymmärretään eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet ja tukemisen kohteet</li> <li>Huomioidaan työntekijöiden erilaiset oppimisrytmit ja oppimistavat</li> <li>Otetaan huomioon työntekijöiden eri persoonallisuudet</li> <li>Kiitetään henkilökuntaa muutostyöstä</li> <li>Näytetään että työntekijöistä välitetään ja heitä arvostetaan</li> </ul>	Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen, arvostus ja kiittäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Huomioidaan työntekijöiden mielipiteet</li> <li>Käydään avointa keskustelua</li> </ul>	Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuden luominen ja mielipiteiden huomioiminen

<ul style="list-style-type: none"><li>• Annetaan työntekijöille vaikutusmahdollisuus muutoksen käytännön toteuttamisessa</li><li>• Kuunnellaan työntekijöitä</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pyritään luomaan avoin työilmapiiri jossa kaikki saavat ilmaista oman mielipiteensä vapaasti</li><li>• Sallitaan eriävät mielipiteet työyhteisössä</li><li>• Luodaan työilmapiiri jossa on mahdollisuus erilaisten tunteiden näyttämiseen</li><li>• Sallitaan muutosvastarinta</li><li>• Sanotaan asiat rehellisesti</li><li>• Lisätään positiivista asennetta työyhteisöön</li><li>• Luodaan positiivista asennetta muutokseen</li></ul>	Avoimen ja positiivisen työilmapiirin luominen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nostetaan työyhteisössä ilmenevät ongelmat esille ja selvitetään ne</li><li>• Reagoidaan nopeasti muutoshuhuihin</li></ul>	Muutosongelmiin ja huhupuheisiin nopea reagoiminen

Liite 10 Pelkistetyt ilmaukset muutosjohtamisen kehittämistarpeista henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Täsmäkoulutusta terveysaseman muutosjohtamistyöhön</li> <li>Terveydenhuollon alalle suunnattua muutosjohtamistyön koulutusta</li> <li>Käytännön tason muutosjohtamiskoulutusta</li> </ul>	Lähijohtajan käytännönlähtöisen muutosjohtamisen kouluttaminen terveysasematyössä
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kollegaverkostojen hyödyntäminen muutostyössä</li> <li>Kontaktien luominen ja verkostoituminen lähijohtajien kesken</li> </ul>	Kollegaverkostojen luominen ja hyödyntäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjoittamattoman tiedon löytäminen ja hyödyntäminen</li> <li>Tiedon saaminen oikeilta henkilöiltä</li> </ul>	Hiljaisen tiedon hankkiminen organisaatiossa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksessa tarvittavien menetelmätaitojen opettaminen</li> <li>Ihmisten erilaisten muutosnopeuksien tunnistaminen</li> <li>Pedagogisten taitojen kehittäminen</li> </ul>	Lähijohtajan ohjaustaitojen kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisön havainnointitaitojen kehittäminen</li> <li>Konfliktitilanteiden analyysi- ja käsittelytaitojen parantaminen</li> </ul>	Konfliktitilanteiden käsittelytaitojen kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nopeampaan ja parempaan selviytymiseen muutosvastarinnasta</li> <li>Muutosvastarinnan käsittely</li> </ul>	Muutosvastarinnan käsittelytaitojen kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatiossa työntekijätason mukaan ottaminen muutokseen</li> <li>Työntekijöiden osallistumisen lisääminen organisaation muutossuunnittelussa</li> </ul>	Organisaation yhteistoiminnan kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaation muutosmäärän hallitseminen</li> <li>Organisaation muutosvauhdin hallitseminen</li> </ul>	Organisaation muutoshallinnan parantaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköpostiviestinnän kehittäminen organisaatiossa</li> </ul>	Organisaation viestinnän kehittäminen