

# Hoitotyön johtajien kokemuksia muutoksen johtamisesta sairaalaorganisaatiossa COVID-19-pandemian aikana

## HILKKA SUNI

TtM, vastuuyksikköpäällikkö  
Oulun yliopisto  
Lääketieteen tekniikan ja terveystieteiden  
tutkimusyksikkö

## SUVI KUHA

TtM, väitöskirjatutkija, yliopisto-opettaja  
Oulun yliopisto  
Lääketieteen tekniikan ja terveystieteiden  
tutkimusyksikkö

## SUSANNE SALMELA

TtT, tutkimus- ja kehittämissylihoitaja  
Pohjanmaan hyvinvointialue

## OUTI KANSTE

TtT, dosentti, yliopistonlehtori  
Oulun yliopisto  
Lääketieteen tekniikan ja terveystieteiden  
tutkimusyksikkö

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyön johtajien kokemuksia muutoksen johtamisesta sairaalaorganisaatiossa COVID-19-pandemian aikana. Tutkimus toteutettiin laadullisena kuvailevana tutkimuksena. Aineisto kerättiin teema-haastatteluna yhden keskussairaalan lähi- ja keskijohdossa työskenteleviltä hoitotyön johtajilta (n=20) kesä-lokakuussa 2021. Tutkimukseen valittiin hoitotyön johtajia, joiden työyksiköissä COVID-19-pandemia oli aiheuttanut muutoksia toiminnassa. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä.

Tulosten perusteella hoitotyön johtajien kokemukset muutoksen johtamisesta COVID-19-pandemian aikana muodostuivat yhteisöllisyyden ylläpitämisestä, muutosten ja päätöksenteon hallittavuudesta, johtamisen merkityksellisyydestä ja viestinnän toimivuudesta. Yhteisöllisyyden ylläpitämisessä merkittävänä tekijänä oli avoimuus. Työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin auttoi muutokseen sitoutumisessa. Muutosten ja päätöksenteon hallittavuudessa korostui muutosten ja päätösten nopea aikataulu. Päätösten tekemisessä ja niiden perusteluissa tiedon hyödyntäminen koettiin tärkeäksi. Johtamisen merkityksellisyyttä muutostilanteissa ilmensi sen monitahoisuus ja vaativuus. Viestinnän

## ABSTRACT

### **Nurse managers' experiences of change management in hospital organization during COVID-19 pandemic**

*Hilkka Suni, MHS, head of unit  
Suvi Kuba, MHS, PhD-student,  
university teacher  
Susanne Salmela, PhD,  
director of nursing research and development  
Outi Kanste, PhD, docent, university lecturer*

The purpose of the study was to describe the experiences of nurse managers in change management in a hospital organization during the COVID-19 pandemic. The study was carried out as a qualitative descriptive study. The data were collected in thematic interviews of nurse managers (n=20) working in frontline or middle management positions between June and October 2021 in one central hospital. Nurse managers selected to the study, led work units in which the COVID-19 pandemic had caused changes in operations. The data were analyzed by inductive content analysis.

Based on the results, the experiences of nurse managers in change management during the COVID-19 pandemic were formed of maintaining communality, manageability of change and decision-making, meaningfulness of management, and functionality of communication. Openness was an important factor in maintaining communality. Involving employees in the change process helped them commit to the change. The fast

---

Saapunut 21.01.2022

Hyväksytty julkaistavaksi 16.09.2022

toimivuudessa korostui avoimen, selkeän ja jatkuvan informaation jakaminen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hoitotyön johtaminen koetaan erittäin merkitykselliseksi muutoksen läpiviemisessä ja onnistumisessa sairaalaorganisaatioissa. Johtamisen avoimuudella mahdollistetaan muutoksessa onnistuminen. Tuloksia voidaan hyödyntää muutosten ja poikkeustilanteiden johtamisessa sairaalaorganisaatioissa sekä johtajien koulutuksessa.

Avainsanat: muutoksen johtaminen, keskus-sairaala, pandemia, hoitotyön johtajat, haastattelututkimus

schedule of change and decision-making was emphasized in manageability of change and decision-making. The utilization of information was important in making decisions and justifying them. Management was made relevant in situations of change by its complexity and demanding nature. The sharing of open, clear, and continuous information was emphasized in the functionality of communication.

In conclusion, nursing management is perceived to be very important in successful change implementation and management in hospital organization. The openness in management enables the success of the change. The results can be utilized in the management of change and exceptional situations in the hospital organization, and in education of managers.

Keywords: change management, central hospital, pandemic, nurse manager, interview study

#### **Mitä tutkimusaiheesta jo tiedetään?**

- Muutoksen johtamista sairaalaorganisaatioissa COVID-19-pandemian aikana on tutkittu vähän hoitotyön johtajien kokemana.
- COVID-19-pandemia on vaikuttanut erityisesti terveydenhuollossa ja sairaaloissa muutoksen johtamiseen.

#### **Mitä uutta tietoa artikkeli tuo?**

- Hoitotyön johtajien mukaan muutoksen johtamisessa korostuu yhteisöllisyys ja viestinnän toimivuus.
- Muutoksen johtamisessa hoitotyön johtajan esimerkki, työntekijöiden tukeminen ja sitouttaminen muutokseen koettiin edellytyksenä muutoksen onnistumiselle.
- Hoitotyön johtajat korostivat avoimuuden merkitystä vuorovaikutuksessa, työhyvinvoinnin rakentumisessa, muutokseen osallistamisessa ja informaatioissa pandemian aikana.

#### **Mikä merkitys tutkimuksella on hoitotyölle, hoitotyön koulutukselle ja johtamiselle?**

- Tuloksia voidaan hyödyntää muutoksen johtamisessa poikkeusolosuhteissa terveydenhuollon työyhteisöissä sekä hoitotyön johtajien perus- ja täydennyskoulutuksessa.
- Erityistä huomioita tulee kiinnittää tulevaisuudessa poikkeusolosuhteiden hoitotyön johtamiseen ja muutostilanteiden hallintaan.

## **Tutkimuksen lähtökohdat**

Maailman terveysjärjestö WHO julisti Kiinan Wuhanista vuonna 2019 alkaneen koronavirus COVID-19-taudin maailmanlaajuisesti pandemiaksi maaliskuussa 2020 (STM 2022). COVID-19-pandemia on vaikuttanut voimakkaasti poikkeusolojen hallintaan Suomessa (Juntunen & Hyvönen 2020) ja muissa maissa (Ahern & Loh 2020). Sosiaali- ja terveyden-

huollossa varautumissuunnitelmien konkreettisoituminen on tapahtunut lyhyen ajan sisällä. Pandemian vuoksi johtajat organisaatioiden eri tasoilla ovat joutuneet ottamaan muutoksen johtamisen hallintaan nopealla aikataululla. Haasteita on lisännyt se, että terveydenhuollon normaaliolojen kapasiteettiin ei ole useinkaan sisällytetty laajojen kriisitilanteiden hallintaa, jonka vuoksi muutokset voivat tapahtua hitaasti. (Juntunen & Hyvönen 2020.)

COVID-19-pandemian aiheuttamat muutokset sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnassa ovat vaikuttaneet voimakkaasti muutoksen johtamiseen. Muutoksen johtaminen (*change management*) on konkreettista toimintaa ja asiajohtamista (Kotterman 2006, Lindell 2017), kuten muutoksen suunnittelua, koordinoitua ja toteutusta (Van der Voet 2014). Muutoksen tehokas johtaminen ja hallinta edellyttävät johdonmukaista toimintaa, riittäviä resursseja, johtamiskykyä, hallinnon ja politiikan yhteyden ymmärtämistä, sallivaa kulttuuria muutoksille (Lowe ym. 2018, Ahmad & Chowdhury 2020, Le-Dao ym. 2020) sekä kaikkien osapuolien osallistamista muutosprosessiin (Contreras ym. 2020, Özçelik ym. 2020). COVID-19-pandemian aikaisessa muutoksen johtamisessa on korostunut tehokas viestintä (Ahern & Loh 2020, Quah ym. 2020, Rao ym. 2020) ja tiedon hallinta sekä uskallus tehdä päätöksiä johdonmukaisesti ja rauhallisesti (Lowe ym. 2018, Al-Dabbagh 2020, Li ym. 2021).

Pandemiat ja niihin liittyvät sosiaaliset, terveydelliset ja taloudelliset katastrofit ovat suuria muutoksen johtamisen ja hallinnan harjoituksia. Odottamattomaan muutokseen tulee reagoida nopeasti ja strategisesti. (Ahern & Loh 2020, Beasley ym. 2020.) Onnistunut muutoksen johtaminen ja hallinta lisäävät tyytyväisyyttä ja myönteistä muutuskulttuuria, jotka nopeuttavat muutoksen etenemistä (Lowe ym. 2018, Ahmad & Chowdhury 2020, Le-Dao ym. 2020).

Muutoksen johtamisessa COVID-19 pandemian aikana tehokkaalla viestinnällä on todettu olevan suuri merkitys tiedon jakamisessa (Ahern & Loh 2020, Quah ym. 2020, Rao ym. 2020) ja muutoksiin liittyvän epävarmuuden tunteen vähentämisessä (Jones-Schenk 2017, Li ym. 2021). Avoin ja tehokas viestintä vähentävät myös muutosvastarintaa (Ahmad & Chowdhury 2020, Neill ym. 2020). Organisaation myönteinen ilmapiiri ja kollegiaalinen tuki tehostavat viestinnässä tarvittavan teknologian käyttöä (Konttila ym. 2019).

Johtajat ovat joutuneet reagoimaan nopeasti COVID-19-pandemian suoriin ja epäsuoriin vaikutuksiin. Heillä ei ole ollut aikaa valmistautua päätöksentekoon jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tiedon merkitys korostuu, kun johtajien on jatkuvasti ja nopeasti (Al-Dabbagh 2020) etsittävä luotettavaa tietoa pandemian etenemisestä ja vaikutuksista, jotta he pystyvät tekemään tarkoituksenmukaisia päätöksiä (Ahern & Loh 2020). Tiedon hallinnan lisäksi johtajalta edellytetään ammattitaitoa ja uskallusta tehdä päätöksiä johdonmukaisesti ja rauhallisesti (Lowe ym. 2018, Al-Dabbagh 2020, Li ym. 2021), mikä ylläpitää luottamusta epävarmoissa tilanteissa (Ahern & Loh 2020). Johtaja voi ajankohtaisella tiedolla perustella muutoksen tarvetta, visiota, tarkoitusta, tavoitteita ja välttämättömyyttä, jolloin työntekijöillä on paremmat valmiudet hyväksyä muutos ja toimia tavoitteellisesti muutosprosessissa (Longenecke & Longenecke 2014, Austin ym. 2020, Neill ym. 2020). Merkityksellinen asia muutoksen johtamisessa on myös kaikkien osapuolten osallistaminen muutokseen. Työntekijöiden osallistaminen on keskeinen johtamisen työkalu muutosprosessissa. (Contreras ym. 2020, Özçelik ym. 2020.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu COVID-19-pandemian aiheuttamien muutosten vaikutuksia esimerkiksi sairaalan käytännön toimintoihin ja johtamisperiaatteisiin. Sairaalan toiminnan muutoksiin valmistautuminen ajoissa ja tehokas operatiivinen toiminnan hallinta on todettu mahdollistavan työntekijöille turvallisen toimintaympäristön ja vaikuttavan myönteisesti muutokseen suhtautumisessa pandemian aikana (Quah ym. 2020, Madkhali ym. 2021). Poortaghin ym. (2021) tutkimuksen mukaan COVID-19-pandemian aiheuttama kriisi sairaalaympäristössä edellyttää hoitotyön johtajalta joustavuutta ja tilanteen mukaisia johtamisperiaatteita esimerkiksi työntekijöiden rekrytoinnissa, sijoittelussa ja tukemisessa.

Longenecke & Longenecke (2014) ovat tutkineet muutoksen onnistumisen esteitä sai-

raalaorganisaatioissa. Tutkimuksen mukaan ensisijaisia esteitä ovat muutoksen liian nopea aikataulu, muutoksen epäselvä suunnitelma ja tavoitteet, yksisuuntainen viestintä, tiimityön puute, ajan ja resurssien puute, tehoton johtaminen sekä luottamuksen ja tuen puute. Suomessa on tutkittu sairaalan organisaatiomuutoksen aiheuttamia tunnekokemuksia osastonhoitajilla (Lunkka ym. 2017), mutta COVID-19-pandemian aikaista muutoksen johtamista sairaalaorganisaatioissa hoitotyön johtajien kokemana on tutkittu vähän.

## **Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävä**

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyön johtajien kokemuksia muutoksen johtamisesta sairaalaorganisaatioissa COVID-19-pandemian aikana. Tavoitteena oli tuottaa muutoksen johtamista koskevaa uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden tulevaisuuden haastavissa muutos- ja poikkeustilanteissa ja niistä selviytymisessä.

Tutkimustehtävä: Millaisia kokemuksia hoitotyön johtajilla on muutoksen johtamisesta sairaalaorganisaatioissa COVID-19-pandemian aikana?

Tutkimus on osa laajempaa Oulun yliopiston tutkimushanketta, jossa tarkastellaan muutos- ja kriisijohtamista, johtajien työhyvinvointia ja sosiaalista tukea COVID-19-pandemian aikana sairaalaorganisaatioissa.

## **Tutkimuksen toteuttaminen**

### *Kobderyhmä ja aineiston keruu*

Tutkimus on laadullinen, kuvaileva haastattelututkimus. Aineisto kerättiin teema-haastatteluina kesä-lokakuussa 2021 yhdestä Suomen keskussairaalaista, jossa oli ollut useita koronartartuntaryppäitä pandemian aikana. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat keskussairaalan hoitotyön johtajat. Hoito-

työn johtajilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa hoitotyön lähiesihenkilöitä (apulais-osastonhoitajia ja osastonhoitajia) ja keski-johdossa työskenteleviä ylihoitajia tai vastaavissa asemissa toimivia hoitotyön johtajia. Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Haastateltavilta edellytettiin, että he johtivat työyksiköitä, joissa COVID-19-pandemia oli aiheuttanut muutoksia toimintaan ja heidän omaan johtamistyöhönsä, ja heillä oli riittävä suomen kielen taito keskustella tutkimusaiheesta.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tämän tutkimuksen teemana oli muutoksen johtaminen. Alateemat muodostettiin muutoksen johtamiseen liittyvästä aikaisemmasta tutkimustiedosta: muutoksen johtaminen ja sen onnistuminen, muutoksen haasteet, muutokseen osallistaminen, muutoksessa tukeminen, muutosvastarinta ja viestintä (Ahern & Loh 2020, Neill ym. 2020, Özçelik ym. 2020). Haastattelurunko esitettiin kesäkuussa 2021 kahdella hoitotyön esihenkilöllä, joilla oli kokemusta johtamistyöstä pandemian aikana. Esitestauksen perusteella haastattelukysymysten määrää vähennettiin ja joitakin kysymyksiä selkeytettiin ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Esitestauksen aineisto ei kuulu varsinaiseen tutkimusaineistoon.

Yhteensä 48 hoitotyön johtajaa pyydettiin mukaan tutkimukseen. Näistä kolme ei täyttänyt valintakriteereitä, kaksi kieltäytyi työkiireiden vuoksi ja 23:a ei tavoitettu. Tutkimusaineisto muodostui 20 hoitotyön johtajan haastattelusta. Haastateltavat olivat 37–63-vuotiaita (keski-ikä 51 vuotta, keskihajonta 7 vuotta) ja kokemusta johtamistyöstä oli keskimäärin 10 vuotta (vaihteluväli 1–29 vuotta). Neljä toimi keski-johdossa (esimerkiksi ylihoitaja) ja 16 lähijohdossa (esimerkiksi osastonhoitaja). Haastateltavien korkein koulutus oli opistotason tutkinto (n=4), ylempi ammattikorkeakoulututkinto (n=7) tai tiedekorkeakoulussa suoritettu vähintään ylempi korkeakoulututkinto (n=9). Vastuualueena tai toimipisteenä haastateltavilla oli vuodeosasto, päivystys, teho- ja valvontaosasto,

poliklinikka, kuntoutus, psykiatria, lapset ja naiset sekä hoidon palveluyksikkö.

Haastateltavat rekrytoitiin tutkimuksen kohteena olevan keskussairaalan nimeämän yhteyshenkilön kautta. Tutkija sopi haastateluista sähköpostitse haastateltavien kanssa ja haastattelut toteutettiin koronarajoitukset huomioiden etäyhteydellä. Taustatietokyselyyn vastattiin ennen haastatteluja Webropol-linkin kautta. Taustatietoina kysyttiin ikää, koulutusta, työyksikköä/vastuu- aluetta, johtamisen tasoa, työtehtävää ja johtamiskokemusta. Haastateltavat saivat haastattelurungon etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelut kestivät 54–109 minuuttia. Litteroitua aineistoa kertyi 493 sivua tekstityypillä Times New Roman, fontilla 12 ja rivivälillä 1,5.

### *Aineiston analyysi*

Aineisto analysoitiin induktiivisella sisälönanalyysillä (Kyngäs ym. 2019) hyödyntäen Microsoft Excel 2010 -ohjelmaa. Litteroitu aineisto luettiin aluksi useaan kertaan kokonaiskuvan saamiseksi. Analyysiyksiköksi määriteltiin lause tai ajatuskokonaisuus, joilla vastattiin tutkimuskysymykseen. Aineistosta etsittiin alkuperäisilmaukset, jotka koodattiin numeroilla ja väreillä.

Alkuperäisilmaukset (n=644) pelkistettiin. Sisällön perusteella alkuperäisilmaukset yhdistettiin alaluokiksi (n=93) ja muodostuneet alaluokat yhdistettiin yläluokiksi (n=29). Sisällön mukaan nimetyistä yläluokista muodostui 12 pääluokkaa. Lopuksi pääluokat yhdistettiin neljäksi yhdistäväksi luokaksi. (Taulukko 1.)

*Taulukko 1. Esimerkki analyysiprosessin etenemisestä yhdistävässä luokassa Yhteisöllisyyden ylläpitäminen muutoksessa.*

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
Työntekijän ahdistuneisuuden kohtaaminen	Ahdistuksen kohtaaminen	Ahdistus	Tunnereaktiot muutoksessa	Yhteisöllisyyden ylläpitäminen muutoksessa
Tartunnan pelon aiheuttama ahdistus	Ahdistuksen syy			
Tiedolla johtaminen vähentää tuskaa	Ahdistuksen vähentäminen			
Pelko henkilökunnan sairastumisen vaikutuksesta yksikön toimintaan	Pelko koronaan sairastumisen vaikutuksista			
Kysymysten paljous muutoksessa ja tilanteen viemä energia ja aika	Epätietoisuus arjessa	Epätietoisuus muutoksessa		
Isot uhkakuvat ja tiedon puute pandemian etenemisestä	Epätietoisuus tulevasta			
Ohjeistuksien muuttuminen lisää epävarmuutta	Epävarmuus arjessa	Epävarmuus muutoksessa		
Esimiehen kokemus epävarmasta tulevaisuudesta syö energiaa	Esimiehen epävarmuus			
Väsymys koronaan vie voimavaroja	Työssä jaksaminen	Työn voimavaratekijät	Työhyvinvoinnin rakentuminen	
Työhyvinvoinnin huomiointi aktiivisemmin	Hyvinvoinnin tukeminen			
Esimiehen avoimuus ja rehellisyys	Avoimuus			
Esimiehen suoraan puhumisen arvostaminen	Esimiehen arvostaminen	Toisten arvostaminen		
Henkilökunnan kiittäminen ja arvostuksen näyttäminen	Työntekijöiden arvostaminen			
Vahva johtaja pandemiatilanteen johdossa	Johdon arvostaminen			

## Tulokset

Hoitotyön johtajien kokemuksia muutoksen johtamisesta sairaalaorganisaatiossa COVID-19-pandemian aikana kuvasivat yhteisöllisyyden ylläpitäminen muutoksessa, muutosten ja päätöksenteon hallittavuus, johtamisen merkityksellisyys muutoksessa sekä viestinnän toimivuus muutoksen johtamisessa (Taulukko 2).

### *Yhteisöllisyyden ylläpitäminen muutoksessa*

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen muutoksessa muodostui neljästä pääluokasta, joita

olivat tunnereaktiot muutoksessa, työhyvinvoinnin rakentuminen, vuorovaikutus muutoksessa sekä osallistaminen ja yhteistyö. Johtajien kokemusten mukaan tunnereaktiot pandemian aiheuttamassa muutoksessa ilmenivät työntekijöiden ahdistuksena ja pelkona sekä epätietoisuutena ja epävarmuutena. Johtajan keinoja vähentää ahdistusta ja hallita pelkoja oli tiedon jakaminen työntekijöille. Ristiriitainen tiedottaminen aiheutti epätietoisuutta arjessa. Epätietoisuus taas aiheutti kiirettä ja levottomuutta. Isot uhkakuvat ja tiedon puute pandemian etenemisestä asettivat haasteita johtamiselle ja arjen sujumiselle.

*Taulukko 2. Hoitotyön johtajien kokemuksia muutoksen johtamisesta sairaalaorganisaatiossa COVID-19-pandemian aikana.*

<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
Ahdistus ja pelko muutoksessa Epätietoisuus muutoksessa Epävarmuus muutoksessa	Tunnereaktiot muutoksessa	Yhteisöllisyyden ylläpitäminen muutoksessa
Työn voimavaratekijät Toisten arvostaminen	Työhyvinvoinnin rakentuminen	
Muutoksesta keskustelu Muutoksessa tukeminen Työntekijöiden kuuntelu	Vuorovaikutus muutoksessa	
Osallistaminen muutoksessa Yhteistyö muutoksessa	Osallistaminen ja yhteistyö	
Muutosvastarinta Hierarkkisuus muutoksessa Muutoksen läpivienti	Muutoksen hallinta	Muutosten ja päätöksenteon hallittavuus
Tilanteiden ennakoimattomuus Päätöksien tekeminen	Päätöksenteon hallinta	
Toimintaympäristön muuttuminen Toimintatapojen muuttuminen	Organisaation toiminnallisten muutosten hallinta	
Ohjeiden rooli muutoksessa Tiedon hyödyntäminen	Tiedolla johtaminen muutoksessa	Johtamisen merkityksellisyys muutoksessa
Johtoryhmien toiminta Johtamisen uudet vaatimukset	Johtamisen monitahoisuus muutoksessa	
Etätö muutoksessa Henkilöstöressurit muutoksessa Suunnitelmallisuus muutoksessa Työmäärän lisääntyminen	Työpanoksen ja -tehtävien yhteensovittaminen muutoksessa	
Informaation jakaminen Etäyhteyksien käyttö	Informaation jakaminen muutoksessa	Viestinnän toimivuus muutoksen johtamisessa
Informaation jakamisen tärkeys Informaation jakamisen haasteet	Informaation jakamisen merkitys muutoksessa	

*”Se oli kuin olisi pudonnut jobonki pimeeseen luolaan. Ei niinku tiennyt, baparoiden käsikopelolla yritti mennä eteenpäin. Että ei ollut tietoo, että miten tää etenee tää homma. Ja oli vaan semmosia isoja ubkakuvia.” (H19)*

Huoli tulevaisuudesta aiheutti epävarmuutta, ja se näkyi väsymyksenä. Tulosten mukaan johtajan täytyi olla vahva eikä näyttää työntekijöiden edessä epävarmuuttaan.

Työhyvinvoinnin rakentuminen koostui työn voimavaratekijöistä ja toisten arvostamisesta. Työssäjaksaminen oli koetuksella, koska sekä työntekijät että johtajat olivat väsyneitä pandemiatilanteeseen. Johtajat kokivat haasteena sen, että miten saada työntekijät jaksamaan. Työhyvinvoinnin rakentumisessa korostui avoimuus eli kerrottiin asiat sellaisina kuin ne olivat, annettiin tilaa mielipiteille, epävarmuudelle ja ahdistukselle. Johtajat pitivät omaa avoimuuttaan ja rehellisyyttään tärkeänä.

*”Ja tietysti myös se, että esimies on itse avoin siinä omassa, että ei piilottele tai salaile mitään tietoja. Kerroo niin kuin asiat ovat. Että sanoisin avoimuus ja rehellisyys.” (H17)*

Toisten arvostaminen näkyi kaikilla toiminnan tasoilla. Ylintä johtoa arvostettiin, koska he olivat näkyvästi esillä pandemian aiheuttaman muutostilanteen johtamisessa. Johtajaa arvostettiin, koska hän kannusti työntekijöitä ja puhui ongelmista suoraan. Johtaja arvosti työntekijöitä kiittämällä ja kannustamalla.

Vuorovaikutus muutoksessa sisälsi muutoksesta keskustelun, muutoksessa tukemisen ja työntekijöiden kuuntelun. Johtajat kokivat, että keskustelu muutosvastarinnasta ja epäkohdista oli tärkeää, ja että se johti hyviin ideoihin muutoksen läpiviemisessä.

*”Niin se on hyvä, kun siinä alkaa syntyä sitä keskustelua puolin ja toisin sitten, että joku on ehkä boksannut sen asian, kuinka sen voi ratkaista sen muutoksen*

*läpiviemisen ja beittää niitä ideoita, niin se on mun mielestä se paras keino, että siitä keskustellaan.” (H12)*

Tulosten mukaan johtajan antamaa tukea olivat työntekijöiden motivointi, uskon vahvistaminen, positiivisten asioiden esiintuominen, vertaistuki ja kannustavan ilmapiirin ylläpitäminen.

Osallistaminen ja yhteistyö käsitti osallistamisen ja yhteistyön muutoksessa. Tulosten mukaan johtajat kokivat työntekijöiden osallistamisen muutoksessa tärkeäksi. Työntekijöiden mielipiteen kysyminen kiireestä huolimatta ja avoin dialogi todettiin toimivaksi käytännöksi. Osallistaminen sitoutti pandemian aiheuttamaan muutokseen.

Johtajat kokivat, että yhteistyö oli haasteellista kokoontumisrajoitusten vuoksi. Lisäksi sairaalaorganisaation hierarkkisuus aiheutti haasteita yhteistyöhön eri ammattiryhmien kesken. Tulosten mukaan sujuva yhteistyö vaikutti työssä jaksamiseen positiivisesti sekä työntekijöillä että johtajilla.

*”Ja tota hyvä yhteistyö tietysti niin kuin sitten kollegoiden kanssa, että se on ollu ja itellekin tavallaan semmonen tukija ja semmonen, että sieltä on tullu itelle semmosta. No se on ollut tuki, niin kai vois sanoa, että on sitten muilta kollegoilta saanu ja heidän kanssa yhteistyö pelannu hyvin.” (H19)*

#### *Muutosten ja päätöksenteon hallittavuus*

Muutosten ja päätöksenteon hallittavuus jakautui kolmeen pääluokkaan: muutoksen, päätöksenteon ja organisaation toiminnallisten muutosten hallintaan. Muutoksen hallinta koostui muutosvastarinnasta, hierarkkisuudesta muutoksessa ja muutoksen läpiviemisestä. Muutosvastarinnan taustalla oli usein työntekijöiden pelko omasta ja lähipiirin terveydestä. Johtajien kokemusten mukaan organisaation hierarkkisuus hidasti muutoksen etenemistä. Työntekijöiltä tulleet muutosideat hautautuivat hierarkiaan. Johtajat kokivat,



että heidän oli seistävä muutosten takana, jotta ne onnistuivat. Muutoksessa pienin askelin eteneminen koettiin hyväksi.

Muutoksen läpiviemisessä haasteita koettiin aiheuttavan muutosten nopeus ja ohjeiden muuttuminen nopeasti. Johtajat kokivat joutuvansa perustelemaan muutosta; miksi se tehtiin, mitä se tarkoitti työyhteisössä ja mitä mahdollisia seurauksia sillä oli. Hyvillä perusteluilla muutoksen vastustuksen koettiin olevan pienempää, tilanteen vakavuus ymmärrettiin ja joustettiin sen mukaan.

*”Kun tarpeeks hyvin perustelee niitä muutoksia, niin kyllä ne sillon paremmin sille työntekijälle avautuu. Mutta jos sä et osaa perustella ittekkään, että miksi näin, miksi tämmöstä muutosta lähetään ajamaan, niin sillon se on kyllä baastavaa.” (H14)*

Päätöksenteon hallinta sisälsi tilanteiden ennakoimattomuuden ja päätösten tekemisen. Johtajat kokivat, että pandemian aikana tilanteet muuttuivat ennakoimattomasti ja nopeasti. Pandemian vaikutuksia ei pystytty ennakoimaan, vaan edettiin päivä kerrallaan. Nopeat muutokset vaativat johtajilta nopeita päätöksiä. Johtajien kokemuksen mukaan päätöksissä pysyminen antoi turvaa työntekijöille.

*”Jos on jotakin yksikköön liittyviä, siihen omaan esimiestyöhön liittyviä päätöksiä, joita pitää tehdä, niin sitten se, että myös siinä päätöksessä pysytään. Sehän antaa turvaa työntekijöille sitten kaikissa tämmöisissä pandemiatilanteissa, että nyt pysytään ja tehdään näin.” (H6)*

Organisaation toiminnallisten muutosten hallinta sisälsi toimintaympäristön ja toimintatapojen muuttumisen. Toimintaympäristö muuttui, kun jouduttiin perustamaan näytteenottoja, drive-in-pisteitä, teho-osastoja tai muuttamaan osastoja pandemiaosastoiksi. Laajojen altistustilanteiden vuoksi osastoja täytyi myös sulkea. Johtajat kokivat, että esihenkilöt ja työntekijät olivat jatkuvassa hälytystilassa ja valmiina muuttamaan yksikön

toimintaa vuorokauden sisällä. Johtajien kokemusten mukaan toimintoja jouduttiin priorisoimaan tärkeimpiin tehtäviin työntekijäresurssit huomioiden.

*”Mikä on tärkeintä, mitä me hoidetaan nyt ensiksi, mihin me fokusoidaan nyt, kun meillä on näin vähän porukkaa. Ja että perustuu siihen faktatietoon ja yrittää tiedottaa, avointa keskustelua siitä, että miten me selvitätään huomisesta ja mitä sieltä on tulossa ja kuinka.” (H7)*

Johtajien kokemusten mukaan organisaation toimintatavat muuttuivat. Toimintatapojen muutoksia olivat esimerkiksi suojaus- ja eristyskäytäntöjen muutokset, etävastaanottojen käyttöönotto, kotikäyntien loppuminen, erilaisten tarkistuslistojen käyttöönotto ja digitaalisten taitojen opettelu. Lisäksi luotiin uusia pelisääntöjä esimerkiksi työntekijöiden ruokataukoihin.

#### *Johtamisen merkityksellisyys muutoksessa*

Johtamisen merkityksellisyys muutoksessa sisälsi kolme pääluokkaa, joita olivat tiedolla johtaminen, johtamisen monitahoisuus sekä työpanoksen ja -tehtävien yhteensovittaminen muutoksessa. Tiedolla johtaminen muutoksessa käsitti ohjeiden roolin muutoksessa ja tiedon hyödyntämisen. Johtajat kokivat ohjeiden ajantasaisuuden ja selkeyden merkitykselliseksi. Ohjeiden nopea muuttuminen ja ristiriitaisuus aiheuttivat epävarmuutta ja lisätyötä.

*”Mutta välillä kokee, että on ihan selvää ristiriitaisuutta siinä, mikä on kansallinen tiedote ja THL:n ja STM:n ohjeistus, ja mitä se on sitten täällä käytännön tasolla. Täällä niinkun omassa semmoista ristiriitaisuutta ja sitten se herättää tietysti semmosta epävarmuutta ja paljon kysymyksiä ja taas lisätyötä.” (H11)*

Johtajat perustelivat asioita ja muuttuvia toimintoja tietoon perustuen. Tiedolla perustelemalla tuettiin työntekijöitä muutok-



nessa ja lisättiin ymmärrystä COVID-19-pandemian aiheuttamista muutoksista. Johtajan substanssiosaaminen oli vahvuus muutoksen johtamisessa, koska perustehtävän ymmärryksellä johtaja pystyi tukemaan työntekijöitä. Tiedolla johtamiseen lukeutui moniammatillisuuden hyödyntäminen. Johtajien kokemusten mukaan erilaiset verkostot, moniammatillinen keskustelu ja kokemuksen hyödyntäminen koettiin olevan tärkeää huomioida jo muutoksen alkuvaiheessa.

Johtamisen monitahoisuus muutoksessa käsitti johtoryhmien toiminnan ja johtamisen uudet vaatimukset. Pandemian alussa perustettiin johtoryhmiä, joilla oli vastuu kokonaisuudesta. Johtajien kokemusten mukaan johtamisen fokus painottui päivittäisten toimintojen ylläpitämiseen ruohonjuuritasolla. Muutoksen johtaminen oli helpompaa, kun johtaja tunsu työntekijänsä. Tulosten mukaan johdonmukaisuus oli tärkeä ominaisuus johtajalla. Johtamiselta vaadittiin pandemian aikana enemmän kuin normaalitilanteessa. Pandemia oli uusi asia, eikä siihen ollut varauduttu, joten se aiheutti haastetta johtamiseen.

*”No, kun mä ajattelen muutosjohtamista, sitä on vaikeaa, mä sanoisin, että sitä on aika vaikea hallita. Toteuttaa pandemian aikana, koska se elää niin koko ajan se tilanne. Tulee uutta tietoa, vanha tieto kumoutuu, taas tulee uutta säädöstä. Et kyllä se on todella haasteellista.” (H11)*

Johtajan toimiminen rauhallisesti koettiin vahvuutena. Rauhallisen johtamistyylin koettiin rauhoittavan työntekijöitä pandemian aiheuttamassa muutoksessa. Työntekijöiden pysyminen rauhallisena taas ylläpiti turvallisuuden tunnetta. Johtajan läsnäolon arjessa koettiin lisäävän tukea ja turvaa.

Työpanoksen- ja tehtävien yhteensovittaminen muutoksessa käsitti etätöiden, henkilöstöresurssien, suunnitelmallisuuden ja työmäärän lisääntymisen. Pandemian aikana osa potilastyöstä voitiin tehdä etätöinä. Etätöiden salliminen koettiin aluksi vaikeaksi ylemmän johdon vastustaessa sitä. Työntekijäresurssien riittävyys oli haaste, kun työntekijöitä sairastui. Pandemian edetessä toiminnan suunnitelmallisuus lisääntyi.

*”Sehän vei ihan hirvittävän paljon sillon kun tää COVID, niinku pandemia löi oikein kunnolla meille päälle, niin siihen meni todella paljon työaikaa, että tehtiin näitä suunnitelmia, että miten edetään missäkin vaiheessa.” (H10)*

Johtajien työmäärä ja kiire lisääntyivät pandemian aikana. Johtamistyötä tehtiin kriittisenä aikana vapaa-ajallakin. Johtajat kokivat, että töitä olisi pitänyt priorisoida ja delegoida muille enemmän, koska työn määrä kuormitti ja stressasi.

#### *Viestinnän toimivuus muutoksen johtamisessa*

Viestinnän toimivuus muutoksen johtamisessa sisälsi kaksi pääluokkaa: informaation jakamisen ja informaation jakamisen merkityksen muutoksessa. Informaation jakaminen muutoksessa käsitti informaation jakamisen ja etäyhteyksien käytön. Sairaalan johdon järjestämiä henkilöstöinfoja ja esimiesinfoja pidettiin etäyhteyden kautta, ja ne koettiin onnistuneiksi. Etäyhteyksien mahdollisuuksiksi koettiin se, että suuri ryhmä pystyi kokoontumaan pandemia-aikanakin. Etäyhteyksien käyttö säästi aikaa. Johtajat kokivat kuitenkin, että etäyhteyksien käytön heikkous oli keskustelelevuuden puuttuminen. Etäyhteydessä ei välttämättä uskallettu kommunikoida. Johtajien kokemusten mukaan täytyi oppia miten informaatiota kannattaa jakaa kullekin työntekijälle.

*”Sitten sä opit jotenkin ihmisistä sen, että millä lailla kukin heistä vastaanottaa sitä informaatiota ja miten se kannattaa jakaa. Kaikkihan on hyvin erilaisia. Jokainen työntekijä on kuitenkin yksilönsä ja tietyt tyylit sopii toisille ja tietyt toisille. Ehkä se on täs semmonen, mitä on oppinu vuosien aikana.” (H14)*

Informaation jakamisen merkitys muutok-  
sessa käsitti informaation jakamisen tärkei-  
den ja haasteet. Informaation merkitys ko-  
rostui pandemian aikana, koska informaati-  
ota tuli paljon ja ohjeet muutuivat usein.  
Tulosten mukaan johtajat toivoivat saamal-  
taan informaatiolta selkeyttä ja yhdenmukai-  
suutta sekä itseltään taitoa informoida lyhy-  
esti ja ytimekkäästi. Johtajat kokivat, että in-  
formaation jakamisen on tärkeää olla syste-  
maattista ja oikea-aikaista. Johtajat pitivät tär-  
keänä, että esimerkiksi karanteenissa olevat  
työntekijät saivat riittävästi informaatiota. In-  
formaation jakaminen lisäsi luottamusta.

*”Sit sitä, että on ite ajan tasalla ja sit, et  
oikeesti tiedottaa koko ajan, et kun tulee  
jotain. Et ne voi luottaa siihen, että ei oo  
mitään pimennossa.” (H16)*

Johtajien kokemusten mukaan informaati-  
on jakamisen haasteita olivat tietotekniset  
ongelmat, informoinnin haasteellisuus kol-  
mivuorotyössä, informaation ylitarjonta ja  
pandemian alussa informaation sekavuus.  
Suureksi haasteeksi koettiin, että muuttuvi-  
en tilanteiden ja informaation mukana ei  
pysytty ja keskeisimmän informaation seu-  
lominen oli haasteellista.

## Pohdinta

### *Tulosten tarkastelua*

Tutkimus tuotti uutta tietoa COVID-  
19-pandemian aikaisesta muutoksen johta-  
misesta hoitotyön johtajien näkökulmasta.  
Muutoksen johtamista pandemian aikana  
kuvasivat neljä yhdistävää luokkaa: yhteis-  
öllisyyden ylläpitäminen, muutosten ja pää-  
töksenteon hallittavuus, johtamisen merki-  
tyksellisyys sekä viestinnän toimivuus.

Tunnereaktiot, työhyvinvointi, vuorovai-  
kutus ja osallistaminen vaikuttivat yhteisöl-  
lisyyden ylläpitämiseen muutoksen johta-  
misessa COVID-19-pandemian aikana. Joh-  
tajien kokemusten mukaan johtaja pystyi  
vaikuttamaan tiedon jakamisella pandemia-

tilanteesta muutoksesta johtuvien tunnere-  
aktioiden kuten työntekijöiden ahdistuksen  
ja pelon vähentämiseen. Aikaisemman tut-  
kimuksen mukaan muutokset voivat aihe-  
uttaa voimakastakin pelkoa, joka heikentää  
muutoksen toteutusta (Ahmad & Chowdhury  
2020).

Työhyvinvoinnin rakentumisessa ja vuo-  
rovaikutuksessa merkittävänä tekijänä oli  
avoimuus. Avoin keskustelu muutoksesta li-  
säsi työntekijöiden valmiuksia kohdata muu-  
tos. Tässä tutkimuksessa johtajat kokivat,  
että heidän pyrkimyksensä avoimuuteen ja  
luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen oli-  
vat keskeisiä muutoksen johtamisessa pan-  
demian aikana. Aikaisempien tulosten mu-  
kaan avoimuus vähentää epävarmuutta (Li  
ym. 2021), ja avoin keskustelu johtajan ja  
työntekijöiden välillä tukee työntekijän si-  
toutumista muutokseen (Neill ym. 2020).  
Tässä tutkimuksessa johtajat kokivat, että  
työntekijöiden osallistaminen sitoutti muu-  
tokseen, vaikka pandemiatilanteen aiheut-  
tama kiire saattoi vaikeuttaa osallistamista.  
Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös ai-  
kaisemmista tutkimuksista, joiden mukaan  
työntekijöiden osallistaminen lisää päätös-  
ten hyväksymistä (Al-Dabbagh 2020).

Muutosten ja päätöksenteon hallittavuus-  
dessa tämän tutkimuksen tulosten mukaan  
muutosvastarinta ei noussut merkittävästi  
esille, vaikka aikaisemmin on todettu, että  
terveydenhuollon organisaatioissa muutos-  
vastarinta saattaa olla voimakasta (Ahmad  
& Chowdhury 2020). Vähäinen muutosvas-  
tarinta saattoi selittyä sillä, että organisaati-  
on ulkopuolelta tullut pandemian aiheutta-  
ma maailmanlaajuinen uhka koettiin asia-  
na, johon ei voinut muutosvastarinnalla vai-  
kuttaa. Toisaalta työntekijöillä saattoi olla  
hyvät valmiudet kohdata muutoksia.

Pandemiasta johtuvien muutosten ja pää-  
tösten nopea aikataulu korostui. Johtajien  
kokemusten mukaan heidän antamat perus-  
telunsa muutoksille ja päätöksille auttoivat  
työntekijöitä hyväksymään ne paremmin.  
Aikaisempien tutkimusten mukaan päätök-

senteon hitaus voi pahentaa kriisiä ja sen aiheuttamia riskejä (Al-Dabbagh 2020), mutta toisaalta liian nopealla muutoksen toteuttamisella ei saavuteta toivottuja tuloksia (Longenecke & Longenecke 2014). Tulosten mukaan sairaalaorganisaation toimintaympäristö ja toimintatavat muuttuivat merkittävästi COVID-19-pandemian myötä. Muutokset olivat hyvin konkreettisia ja vaikuttivat työntekijöiden arkeen. Pandemian alkuaikojen kansainväliset tutkimukset ovat kohdistuneet myös organisaatioiden toiminnallisiin muutoksiin (Quah ym. 2020, Madkhali ym. 2021), koska konkreettinen toiminta on etulinjassa äkillisissä muutoksissa. Toiminnallisten muutosten konkreettisuus antaa mahdollisuuden osallistaa työntekijät muutoksiin luontevasti.

Tuloksissa nousi esille, että muutoksen johtamisen pandemian aikana teki merkitykselliseksi sen monitahoisuus ja vaativuus. Tiedolla johtaminen pandemian aikaisessa muutoksen johtamisessa on tärkeää, koska aikaisemman tutkimuksen mukaan totuudenmukainen ja olennainen tieto auttaa työntekijöitä selviytymään muutoksesta (Li ym. 2021). Johtajien kokemusten mukaan työntekijöiden tukeminen pandemian aikana koettiin merkitykselliseksi. Aikaisempien tutkimusten mukaan johtajan tuki työntekijöille on keskeistä muutoksen aikaansaamiseksi (Lowe ym. 2018). Tuki vahvistaa muutosvalmiutta, lisää ymmärrystä muutosprosessin tarpeellisuudesta (Austin ym. 2020) ja herättää työntekijöissä luottamusta (Ahern & Loh 2020). Tässä tutkimuksessa johdonmukaisuus ja rauhallisuus koettiin johtajan vahvuudeksi, kuten Al-Dabbaghin (2020) tutkimuksessakin todetaan. Johtajien kokemusten mukaan heidän läsnäolonsa ja näkyminen arjessa lisäsi työntekijöiden turvallisuuden tunnetta epävarmuutta aiheuttavassa pandemiatilanteessa. Poortaghin ym. (2021) tutkimuksessa johtajan läsnäolo ja läheinen suhde työntekijöihin todettiin olevan tärkeä motivaatiotekijä.

Tässä tutkimuksessa johtajien kokema haaste muutoksen johtamisessa pandemian

aikana oli henkilöstön riittävyys esimerkiksi työntekijöiden sairastuessa tai altistuessa koronavirukselle. Aikaisemmissakin tutkimuksissa on henkilöstön riittävyys koettu haasteena (Poortaghi ym. 2021), mikä vaikuttaa muutoksen onnistumiseen (Le-Dao ym. 2020). Tässä tutkimuksessa johtajat kokivat heidän työmääränsä lisääntymisen aiheuttavan kiirettä ja stressiä, kuten myös Longenecke & Longenecken (2014) tutkimuksessakin todetaan. Erilaiset haasteet ja tilanteiden äkilliset muutokset vahvistavat käsitystä siitä, että muutoksen tehokas johtaminen edellyttää riittäviä resursseja, joita ei ole sisällytetty terveydenhuollon normaaliolojen kapasiteettiin (Juntunen & Hyvönen 2020). COVID-19-pandemian aiheuttama äkillinen kriisitilanne edellyttää selkeää johtamista ja toiminnan organisointia (Quah ym. 2020).

Tulosten mukaan viestinnän toimivuus pandemian aikaisessa muutoksen johtamisessa koostuu informaation jakamisesta ja informaation jakamisen merkityksestä muutoksessa. Johtajien kokemusten mukaan pandemian aikaisessa informaation jakamisessa tärkeäksi nousi etäyhteyksien käyttö. Etäyhteyksien avulla tavoitettiin suuri määrä työntekijöitä yhtäaikaaisesti, jolloin informaatio jakautui organisaatiossa laajasti. Myös aikaisempien tutkimuksien mukaan tehokkaan viestintäjärjestelmän kehittäminen ja tekniset ratkaisut ovat tärkeitä kriisinhallinnassa (Al-Dabbagh 2020), mutta vaativat johtajalta viestintätaitoja ja teknistä osaamista (Contreras ym. 2020). Organisaation myönteisen ilmapiirin ja kollegiaalisen tuen on todettu motivoivan teknisten ratkaisujen käyttöönottoon (Konttila ym. 2019).

COVID-19-pandemian aikana informaation merkitys korostui, koska informaatiota tuli paljon ja se muuttui nopeasti. Johtajien kokemusten mukaan avoin ja systemaattinen informaation jakaminen oikeaan aikaan oli tärkeää. Informaation jakamisen koettiin lisäävän luottamusta johtajan ja työntekijöiden välillä. Johtajat itse toivoivat saamaltaan informaatiolta selkeyttä ja yhdenmukaisuutta.

Informaation nopea muuttuminen aiheutti kuitenkin haasteita. Johtajat kokivat, että uusimman ja keskeisimmän informaation saaminen oli haasteellista. Voidaankin pohtia, miten poikkeus- ja kriisitilanteiden aikaista informaation jakamista muutoksen johtamisessa voisi kehittää, koska aikaisemmin on todettu, että viestinnän puutteellisuudella voi olla vakavia seurauksia potilaiden hoidon ja työntekijöiden turvallisuuden kannalta (Quah ym. 2020). Viestinnän tehokkuus on aikaisempien tutkimusten mukaan merkittävää muutoksen johtamisessa, tiedon jakamisessa (Ahern & Loh 2020, Quah ym. 2020, Rao ym. 2020) ja muutoksen toteuttamisprosessissa (Ahmad & Chowdhury 2020). Viestinnän tehokkuuden merkitys korostuu aiemman tutkimustiedon mukaan myös epävarmuuden hallinnassa (Li ym. 2021), jonka merkitys on korostunut COVID-19-pandemian aikaisessa muutoksen johtamisessa.

### *Tutkimuksen eettisyys*

Tutkimuksen eri vaiheet toteutettiin noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimus ei edellyttänyt eettistä ennakoarviointia, sillä tutkimuksessa ei puututtu tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen tai esitetty voimakkaita ärsyksiä eikä aiheutettu henkistä haittaa tai turvallisuusuhkaa. (TENK 2019.) Tutkimuksen kohteena oleva keskussairaala myönsi tutkimusluvan. Tutkimukseen osallistuvilla haastateltavilla lähetettiin ennakkoon tiedote tutkimuksesta sekä tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoitus. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja haastateltavat antoivat siihen tietoisien suostumuksensa. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä haastateltaville sopivana ajankohtana. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi suorat lainaukset on esitetty siten, että niistä ei voi tunnistaa haastateltavaa. Haastatteluaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja säilytettiin salasanoin suojatuissa tiedostoissa. Vain tutkimusryhmän jäsenillä, jotka osallistuivat aineiston

keruuseen ja analyysiin, oli mahdollisuus päästä alkuperäisaineistoon. Aineisto hävietään, kun tulokset on raportoitu.

### *Tutkimuksen luotettavuus*

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin uskottavuuden, luotettavuuden, vahvistettavuuden, siirrettävyyden ja aitouden näkökulmista (Lincoln & Cuba 1985). Tutkimuksen uskottavuutta lisäsi se, että tutkimusorganisaationa oli keskussairaala, jossa pandemia oli johtanut nopeisiin muutoksiin ja vaatinut tehokasta muutoksen johtamista. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin haastateltavien valinnalla, joka perustui harkinnanvaraisuuteen. Haastateltavista 80 % toimi lähijohdossa ja 20 % keskijohdossa. Virka-asema on saattanut vaikuttaa tuloksiin, koska näkökulma muutoksen johtamiseen voi painottua eri tavoin esimerkiksi operatiiviseen johtamiseen tai strategiseen johtamiseen. Uskottavuutta saattoi heikentää etäyhteyden käyttäminen haastattelutilanteessa, koska kommunikointi ei ole etäyhteydellä niin luontevaa kuin kasvokkain. Saadun tiedon luotettavuutta lisäsi se, että tutkija pyrki haastattelun aikana varmistamaan lisäkysymyksillä, että oli käsittänyt haastateltavan kerronnan oikein. Myös haastateltavilla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Kahdenkymmenen haastattelun jälkeen aineiston havaittiin saturoituvan, joten aineistoa voidaan pitää riittävänä. (Polit & Beck 2017.)

Tutkimuksen vahvistettavuutta lisäsi analyysiprosessin tarkkuus, jossa tutkija teki aineiston luokittelun huolellisesti ja palasi usein alkuperäisaineistoon. Vahvistettavuuteen on voinut vaikuttaa se, että aineiston analysoi pääosin yksi tutkija, mutta analyysiprosessin kulusta keskusteltiin tutkimusryhmässä. Vahvistettavuutta lisäsi tulosten yhteneväisyys aikaisempien tutkimusten tulosten kanssa. Siirrettävyyttä heikensi tutkimuksen kohdistuminen vain yhteen sairaalaorganisaatioon. Tulosten siirrettävyyttä vahvistettiin

kuvaamalla tutkimuksen toteuttaminen huolellisesti, jotta lukija voi arvioida tulosten soveltuvuutta muihin yhteyksiin. Aitoutta tukivat suorat lainaukset alkuperäisaineistosta. (Polit & Beck 2017, Kyngäs ym. 2019.)

## Johtopäätökset

Tulosten perusteella voidaan todeta, että hoitotyön johtaminen koetaan merkitykselliseksi muutoksen johtamisessa poikkeusolosuhteissa. Johtajien kokemusten mukaan johtamisen avoimuudella ja työntekijöiden osallistamisella mahdollistetaan muutoksessa onnistuminen pandemian aikana. Johtajat kokevat, että päätöksenteossa pandemia-aikana perustelut ja tiedon hyödyntäminen lisäävät muutoksen johtamisen hallittavuutta. Tulosten mukaan viestinnän toimivuutta muutoksen johtamisessa lisää avoin informaation jakaminen ja etäyhteyksien käyttö, joihin on tarpeen kiinnittää huomiota tu-

levaisuudessa organisaatioiden poikkeus- ja kriisitilanteissa. Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää hoitotyön johtajien työssä ja muutoksen johtamisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa kriisi- ja poikkeustilanteiden aikana.

Jatkotutkimusta tarvitaan johtajien sopeutumisen- ja selviytymiskyvystä sekä tuen tarpeista kriisi- ja poikkeustilanteissa. Muutoksen johtamisessa tulee huomioida myös työntekijöiden näkökulma ja osallisuus, joten on tarpeen tutkia työntekijöiden kokemuksia johtajan onnistumisesta kriisi- ja poikkeustilanteiden aikaisessa muutoksen johtamisessa sekä työyhteisöjen selviytymisestä näissä muutostilanteissa.

## VASTUUALUEET

Tutkimuksen suunnittelu: HS, OK, aineistonkeruu: HS, OK, aineiston analyysi: HS, käsikirjoituksen kirjoittaminen: HS, SK, OK, käsikirjoituksen kommentointi: SK, SS, OK

## LÄHTEET

- Ahern S. & Loh E. (2020) Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader* **5**(4), 266–269.
- Ahmad A. & Chowdhury D. (2020) An investigation into the management of change in private sector healthcare organisations in Bangladesh: A mixed method inquiry based on the implementation of a new framework to support healthcare organisations. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries* **4**(7), 232–257.
- Al-Dabbagh ZS. (2020) The role of decision-maker in crisis management: A qualitative study using grounded theory (COVID-19 pandemic crisis as A model). *Journal of Public Affairs* **20**(4), 1–11.
- Austin T., Chreim S. & Grudniewicz A. (2020) Examining health care providers' and middle-level managers' readiness for change: a qualitative study. *BMC Health Services Research* **20**(1), 1–14.
- Beasley L., Grace S. & Horstmannshof L. (2020) Responding and adapting to change: an allied health perspective. *Leadership in Health Services* **33**(4), 339–349.
- Contreras F., Baykal E. & Abid G. (2020) E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology* **11**, 1–11.
- Jones-Schenk J. (2017) Fostering personal power during change. *The Journal of Continuing Education in Nursing* **48**(8), 343–344.
- Juntunen T. & Hyvönen A. (2020) Koronakriisi, informaatio ja resilienssipolitiikka. *Kosmopolis* **50**(2), 72–92.
- Konttila J., Siira H., Kyngäs H., Lahtinen M., Elo S., Kääriäinen M., Kaakinen P., Oikarinen A., Yamakawa M., Fukui S., Utsumi M., Higami Y., Higuchi A. & Mikkonen K. (2019) Healthcare professionals' competence in digitalization: a systematic review. *Journal of Clinical Nursing* **28**, 745–761.
- Kotterman J. (2006) Leadership versus management: What's the difference? *The Journal for Quality and Participation* **29**(2), 13–17.
- Kyngäs H., Mikkonen K. & Kääriäinen M. (2019) *The application of content analysis in nursing science research*. Springer International Publishing.
- Le-Dao H., Chauhan A., Walpole R., Fischer S., Schwarz G., Minbashian A., Munro A., D'Arcy E., Allan J. & Harrison. R (2020) Managing complex healthcare change: A qualitative exploration of current practice in new South Wales, Australia. *Journal of Healthcare Leadership* **12**, 143–151.

- Li J., Sun R., Tao W. & Lee Y. (2021) Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review* **47**(1), 1–11.
- Lincoln Y. & Guba E. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publications. USA.
- Lindell J. (2017) *Muutosjohtamisen pirullinen puoli*. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Vaasa.
- Longenecker CO. & Longenecker PD. (2014) Why hospital improvement efforts fail: a view from the front line. *Journal of Healthcare Management* **59**(2), 147–157.
- Lowe G., Plummer V. & Boyd L. (2018) Nurse practitioner integration: Qualitative experiences of the change management process. *Journal of Nursing Management* **26**(8), 992–1001.
- Lunkka N., Pätsi J. & Suhonen M. (2017) Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisatiomuutoksen kontekstissa: Osastonhoitajat tunnekokemuksiaan merkityksellistämässä. *Hallinnon Tutkimus* **36**(3), 150–165.
- Madkhali A., Al Ghamdi S., Al-Sum H., Al-Kadri H., Sinnappan S., Al Ghilan N., Hamam H., Al-Rabiea`a H., Al-Shamrani S., Al Saif S., Tashkandi N. & Al-Moamary M. (2021) Framework for obstetrics and gynecology department change management in response to COVID-19 pandemic: A tertiary center experience. *Annals of Thoracic Medicine* **16**(1), 57–63.
- Neill MS., Linjuan RM. & Cen AY. (2020) How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications* **25**(2), 281–298.
- Polit DF. & Beck CT. (2017) *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.
- Poortaghi S., Shahmari M. & Ghobadi A. (2021) Exploring nursing managers' perceptions of nursing workforce management during the outbreak of COVID-19: a content analysis study. *BMC Nursing* **20**(1), 1–10.
- Quah L., Tan B., Fua T-P., Wee C., Lim C., Nadarajan G., Zakaria N., Chan S-E., Wan P., Teo L., Chua Y., Wong E. & Venkataraman A. (2020) Reorganising the emergency department to manage the COVID-19 outbreak. *International Journal of Emergency Medicine* **13**(1), 1–11.
- Rao HR., Vemprala N., Akello P. & Valecha R. (2020) Retweets of officials' alarming vs reassuring messages during the COVID-19 pandemic: Implications for crisis management. *International Journal of Information Management* **55**, 1–6.
- STM. (2022) *Koronavirus Suomessa*. <https://stm.fi/korona> (17.9.2022)
- TENK. (2019) *Ihmiseen kobdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. PDF-julkaisu. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf) (17.9.2022)
- Van der Voet J. (2014) *Leading Change in Public Organizations: A Study about the Role of Leadership in the Implementation of Organizational Change in a Public Sector Context*. Erasmus University Rotterdam.
- Özçelik SK., Özturk H. & Bahcecik AN. (2020) Effects of organisational restructuring of hospitals on nurses. *Journal of Nursing Management* **28**(7), 1740–1747.

Hilkka Suni, TtM, vastuuyksikköpäällikkö, Nivalan Terveyskeskus, Pappilantie 1, 85500 Nivala, [hisuma12@gmail.com](mailto:hisuma12@gmail.com)

Suvi Kuba, TtM, väitöskirjatutkija, yliopisto-opettaja, Lääketieteen tekniikan ja terveystieteiden tutkimusyksikkö, PL 5000, 90014 Oulun yliopisto, [suvi.kuba@oulu.fi](mailto:suvi.kuba@oulu.fi)

Susanne Salmela, TtT, tutkimus- ja kehittämissyliboitaja, Pohjanmaan hyvinvointialue, Korsbolmanpuistikko 44, 65100 Vaasa, [susanne.salmela@ovpb.fi](mailto:susanne.salmela@ovpb.fi)

Outi Kanste, TtT, dosentti, yliopistonlehtori, Lääketieteen tekniikan ja terveystieteiden tutkimusyksikkö, PL 5000, 90014 Oulun yliopisto, [outi.kanste@oulu.fi](mailto:outi.kanste@oulu.fi)