

Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana — psykologisen sopimuksen näkökulma

Psykologinen sopimus ymmärretään työyhteisössä toimivien ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta muodostuvana toimintaan myönteisesti vaikuttavana, vastavuoroisena luottamukseen liittyvänä ilmiönä. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ja syventää ymmärrystä siitä, miten lähijohtaja pyrkii työyhteisössä vahvistamaan vastavuoroista luottamusta terveydenhuollon muutosprosesseissa. Weickin muutosprosessimallin (CSM) neljän vaiheen avulla tutkimus kohdennettiin lähijohtajien psykologisen sopimuksen näkökulmaan: muutosta jäsenetään kokemuksellisesti. Tutkimuskysymykset olivat 1) miten lähijohtaja ymmärtää ja tunnistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä oman asemansa muutosprosessissa vastavuoroisen luottamuksen perustana psykologisen sopimuksen näkökulmasta? ja 2) mitä aiempi kokemus ja pyrkimys vakuuttavuuden saavuttamiseen muutosprosesseissa merkitsevät lähijohtajalle vastavuoroisen luottamuksen vahvistamisessa psykologisen sopimuksen näkökulmasta? Tutkimusaineisto koostui perusterveydenhuollossa toimivien lähijohtajien teemahaastatteluista (n=10). Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Psykologisen sopimuksen näkökulmasta luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa edellyttää lähijohtajalta monitasoisia johtamistaitoja: kykyä toimivaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen, työyhteisössä ilmenevien tunteiden tulkintaan, kriittiseen ja syvälliseen ajatteluun, itsereflektointiin sekä vertaisoppimiseen ja -tukeen. Työyhteisön näkökulmasta luottamuksen vahvistaminen muutosprosesseissa kysyy etenkin yhteisöllisyyttä: vastuun ottamista yksilö- ja yhteisötasolla sekä valmiutta ja kykyä muutokselle.

SANNA HÄMÄLÄINEN, HANNA TIIRINKI, MARJO SUHONEN

TAUSTA JA TARKOITUS

Terveydenhuollossa muutostahti on viime vuosina kiihtynyt (Fagerström ja Salmela 2010) ja päällekkäisinä prosesseina muutoksista on tullut työyhteisöille pysyvä olotila (Syväjärvi ja Vakka-la 2012). Tämän tutkimuksen kohteena ovat lähijohtajat, koska erilaiset muutosprosessit vaativat tällä hetkellä lähijohtajalta eritoten muutoksen johtamistaitoja (Vuorinen 2008, Lindell 2011). Lähijohtajan tehtävänä on huolehtia yksikkönsä päivittäisen toiminnan toteutumisesta

sisältäen vastuun talousarvion toteutumisesta ja henkilöstöhallinnon rutiineista (Locke ym. 2011, Vesterinen 2013). Lähijohtaja arvioi ja kehittää työyksikkönsä toimintaprosesseja sekä huolehtii työntekijöiden koulutuksesta edistäen työn tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Hän toimii yhdyshenkilönä ylimmän johdon ja operatiivisen tason työntekijöiden välillä. (Isosaari 2008, Skytt ym. 2008, Locke ym. 2011, Vuori 2011.) Lähijohtajan vastuu organisaation toiminnan edellytysten takana ja edistäjänä on suuri (Vuorinen 2008, Locke ym. 2011).

Perusterveydenhuollon lähijohtajat valittiin tutkimuskohteeksi, koska johtamista on tutkittu vähemmän perusterveydenhuollossa kuin erikoissairaanhoidossa (Rissanen ja Lammintakanen 2011, Vesterinen 2013). Lisäksi tekeillä olevat rakenteelliset uudistukset, kuten kuntauudistus (Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 169/2007, STM 2013), tekevät perusterveydenhuollon lähijohtamisen aiempaa haasteellisemmaksi (Juppo 2011).

Tässä tutkimuksessa muutos nähdään jatkuvana, työyhteisön jäsenten riippuvuussuhteen vaativana ja voimavaroja kuluttavana prosessina, jonka etenemisen yksilö hahmottaa ja järjestelee omien kokemuksiensa kautta (Weick ja Quinn 1999). Koska muutoksessa työyhteisön jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, edellyttää muutoksen onnistuminen luottamusta (Kesti ym. 2009). Luottamus ymmärretään samassa työyhteisössä toimivien ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta muodostuvana toimintaan positiivisesti vaikuttavana, vastavuoroisena ilmiönä (Laine 2008, Korkala 2010). Luottamus tarkoittaa ihmisten välistä avoimuutta, rehellisyyttä ja pyyteetöntä tukea (Laaksonen 2008, Llewellyn 2010, Serap ja Ulku 2010) sekä heidän positiivista käsitystään oikeudenmukaisesta käyttäytymisestä toisiaan kohtaan (Laschinger ym. 2012).

Johtamisessa luottamus on noussut olennaiseksi arvoksi (Laine 2008, Laschinger ym. 2012). Sitä voidaan tarkastella ihmisen, ryhmän tai organisaation vuorovaikutuksen tai erilaisten järjestelmien tasolla sekä yhteistyöhön liittyvänä ilmiönä (Laine 2008, Korkala 2010).

Tässä tutkimuksessa luottamuksen vahvistamista tarkastellaan lähijohtajien kokemana, psykologisesta näkökulmasta. Siihen liittyy psykologisen sopimuksen käsite, joka tarkoittaa yksilön uskoa molemminpuolisiin velvollisuuksiin työntekijän ja johdon välillä. Sopimus perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, oikeudenmukaiseksi koettuun vallankäyttöön (Taskinen 2011), kunnioitukseen, luottamukseen ja reiluuteen (Laaksonen 2008, Mullarkey ym. 2011). Se on ääneen lausumaton sitoumus johdon ja työntekijöiden välillä, ja se perustuu subjektiivisiin havaintoihin, päätelmiin ja odotuksiin toinen toisistaan (Laschinger ym. 2012, Virtanen 2012). Lähijohtaja odottaa työntekijältään rehellisyyttä, vakavaa suhtautumista ja vastuullisuutta työtään, työyhteisöään ja esimiestään kohtaan. Työntekijä odottaa työltään haasteellisuutta, mahdollisuutta käyttää omia taitojaan (Firth-Cozens 2004, Kel-

loway ym. 2012) sekä lähijohtajan läsnäoloa, tukea ja kannustusta (Syväjärvi ym. 2007). Mitä pysyvämpänä ja pitävämpänä psykologinen sopimus koetaan, sitä vahvempi on luottamus lähijohtajan ja työntekijän välillä. Samalla se vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden turvallisuudentunteeseen ja pitää yllä työhyvinvointia (Laaksonen 2008, Kelloway ym. 2012).

Luottamusta on tutkittu terveydenhuollon alueella paljon. Johtamisen ympäristössä tutkimukset ovat kohdistuneet esimerkiksi siihen, miten luottamus johtajaan kannustaa virheistä ja epäkohdista avoimesti kertomiseen ja virheistä oppimisen kautta parempaan potilasturvallisuuteen (Firth-Cozens 2004), työntekijöiden luottamuksen merkitykseen muutosjohtamisessa (Kelloway ym. 2012), sen vaikutukseen voimauttavana ja työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääjänä (Laaksonen 2008), johtajan merkitykseen organisaatioluottamuksen saavuttamisessa (Laschinger ym. 2012) sekä vastavuoroisen luottamuksen merkityksestä työskennellessä vaativassa hoitotyön ympäristössä (Mullarkey ym. 2011).

Tässä tutkimuksessa käytetään muutosprosessin tutkimiseen Weickin (1995) mallia, koska sen avulla pyritään tavoittamaan lähijohtajien kokemukset ja tulkinnat. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ja syventää ymmärrystä siitä, millä tavalla lähijohtaja pyrkii työyhteisössä vahvistamaan vastavuoroista luottamusta terveydenhuollon muutosprosesseissa psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Tutkimuksessa etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten lähijohtaja ymmärtää ja tunnistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä oman asemansa muutosprosessissa vastavuoroisen luottamuksen perustana psykologisen sopimuksen näkökulmasta?
2. Mitä aiempi kokemus muutosprosesseista ja pyrkimys vakuuttavuuden saavuttamiseen merkitsevät lähijohtajalle vastavuoroisen luottamuksen vahvistamisessa psykologisen sopimuksen näkökulmasta?

Tutkimusaihe on tärkeä, koska luottamus nähdään muutosprosessin johtamisessa tärkeänä psykologisena työkaluna (Sørensen ym. 2011). Johtamisen näkökulmasta muutoksen toteuttaminen vaatii auktoriteettisen strategia- ja resurssi-ajattelun lisäksi vuorovaikutteista ihmissuhdetyötä (Lindell 2011). Se tarkoittaa työyhteisön jäsenen yksilöllistä kohtaamista ja heidän kokemuksensa huomioimista eli psykologista näkökul-

maa. Tätä kautta lähijohtaja ymmärtää yksilöiden ja yhteisön tavat toimia muuttuvissa tilanteissa. (Syväjärvi ym. 2007, Lindell 2011, Syväjärvi ja Vakkala 2012.) Terveysalan lähijohtajat toimivat organisaatioissa lähellä asiakasrajapintaa ja tuntevat operatiivisen tason päivittäisen toiminnan (Syväjärvi ja Vakkala 2009). Siksi juuri heidän kykynsä vahvistaa työyhteisön luottamusta muutosprosesseissa on tärkeä.

LUOTTAMUS TYÖYHTEISÖSSÄ MUUTOSPROSESSIN AIKANA

Muutosprosessilla on positiivinen päämäärä: tarkoituksena on siirtyä vähitellen kohti uutta ja parempaa toimintamallia (Weick ja Quinn 1999, Syväjärvi ym. 2007). Muutosprosessit vaihtelevat kestoltaan, laajuudeltaan sekä tarkoituksellisuudeltaan (Juppo 2011). Prosessissa erotetaan vaihteita, joita ovat esimerkiksi muutoksen tarpeellisuuden tiedostaminen, tilanteen analysointi, suunnitteluvaihe, toteuttaminen ja muutoksen arviointi (Andriopoulos ja Dawson 2009). Työyhteisön yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta on perusta muutosprosessin onnistuneelle toteuttamiselle (Lewin 1975, Kotter 1995, Stenvall ja Virtanen 2007).

Tässä tutkimuksessa muutosprosessin tarkasteluun käytetään Weickin (1995) seitsemän vaiheista CSM-mallia (engl. critical sensemaking model), jonka vaiheet ovat: 1) oman aseman tunnistaminen, 2) tapahtumien kytkeminen aiempiin kokemuksiin ja ymmärrykseen, 3) järkevien tapahtumien tunnistaminen, 4) sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla muutosprosessin hahmottaminen, 5) jatkuva prosessointi, 6) vakuuttavuuden saavuttaminen ja 7) keskittyminen vihjeisiin. Mallin kaikki vaiheet eivät välttämättä näytele aina yhtä suurta roolia muutosprosessin järjestyksessä, vaan ajoittain yksi tai useampi voi nousta muita merkittävämmäksi (Thurlow ja Helms Mills 2009).

Tämä tutkimus kohdentuu siihen, kuinka lähijohtajat jäsentävät muutosta kokemuksellisesti, psykologisen sopimuksen näkökulmasta. CSM-mallin osalta tarkastelu rajataan neljään mallin vaiheeseen, jotka ovat: sosiaalisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen muutosprosessin hahmottamisessa, lähijohtajan oman aseman tunnistaminen, muutosprosessin tapahtumien kytkeminen aiempiin kokemuksiin ja vakuuttavuuden saavuttaminen. Nämä vaiheet valittiin, koska työyhteisössä toimivien ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö, lähijohtajan oman aseman tunnistami-

nen sekä oikeudenmukainen esimiestyö nähdään psykologisen sopimuksen ja sen kautta muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavan vastavuoroisen luottamuksen perustana (Korkala 2010, Taskinen 2011). Lisäksi aiemmat kokemukset ovat lähtökohtana sille, miten yksilö ymmärtää ja hyväksyy muutoksen ja kuinka hän näkee tulevaisuuden muutosprosessissa (Thurlowin ja Helms Millsin 2009). Muutokset perusterveydenhuollossa ovat usein poliittisia ja ylhäältä tulevia (Weick ja Quinn 1999). Tästä syystä, myös aiempien tutkimusten perusteella, lähijohtajien kyky perustella muutoksen tarve ja merkitys organisaation toimintaan ja itse työntekijälle on muutosprosessissa tärkeää (Kitzmilller ym. 2010).

Muutosprosessin tutkimuksessa kohdennamme tarkastelun luottamukseen. Luottamusta voidaan jäsentää eri tavoin; Ensinnäkin luottamus voi olla annettua tai ansaittua (Harre 1999). Annetussa luottamuksessa (institutional-based trust) ihmiseen luotetaan, koska hän on tietyn ammattikunnan tai instituution edustaja (Fukuyama 1996). Lisäksi annettua luottamusta selittävät arvot, rooli, maine ja avoimuus (Laaksonen 2008). Se voi perustua lailliseen rakenteeseen. Ansaittu luottamus (earned trust) muodostuu vasta sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena, perustuen kanssaihmissen tuttuuteen, rehellisyyteen ja kollegiaalisuuteen eli huolehtivaisuuteen, omistautumiseen ja työyhteisön toisilleen antamaan tukeen (Laaksonen 2008). Luottamuksen odotusarvo on, että toisen toiminta ja yhteistyö tuottavat molemmille hyötyä (Laine 2008, Cozzolino 2011). Tämän strategisen käyttäytymisen lisäksi luottamus on moraalista käyttäytymistä perustuen hyväntahtoisuuteen, rehellisyyteen ja odotukseen siitä, miten toisia kohtaan tulee käytäytyä. Oletuksena on, että ihmisillä on yleensä samanlaiset perusarvot ja moraalinen käsitys oikeasta ja väärästä. Moraalinen käyttäytyminen ei sisällä laskelmointia tai odotusta hyödystä. (Gillon 2006, Llewellyn 2010.) Luottamus on tunne, jossa ihminen kokee varmuutta sitoutua yhteisöön, ilman epäilyksiä siitä, etteikö hän saisi apua ja tukea ongelmiensa ratkaisemisessa. Hän pystyy luottamaan yhteistyön rehellisyyteen ja pyyteettömyyteen. (Llewellyn 2010, Serap ja Ulku 2010, Hsu ym. 2011.)

Lisäksi luottamusta voidaan tarkastella organisaatioluottamuksen näkökulmasta (organizational trust), joka perustuu organisaation roolijakoon, valta- ja ihmissuhteisiin, kokemukseen ja suoritusvarmuuteen sekä työyhteisön jäsenten

riippuvuussuhteeseen (Williams 2006, Virtanen ja Stenvall 2009, Mullarkey ym. 2011). Organisaation kohdistuva luottamus vaatii yksilön positii- visen käsityksen lähijohtajan oikeudenmukaisesta johtamiskäyttäytymisestä työyhteisön jäseniä kohtaan ja näyttöä todellisista toimista, joilla taa- taan edellytys tehdä laadukasta työtä (Williams 2006, Serap ja Ulku 2010, Laschinger ym. 2012).

Luottamus näkyy käyttäytymisessä ja toimin- nassa muutostilanteessa. Luottamuksen tuomiin hyviin henkilöstösuhteisiin nojaten lähijohtaja ei vain kerro, mitä pitää tehdä, vaan ”siirtää ener- giaa” alaisiinsa auttaen heitä kohtaamaan haas- teet (Mullarkey ym. 2011). Tärkeimpinä luotta- musta rakentavina ja vahvistavina tekijöinä pide- tään johdon määrätietoista toimintaa (Williams 2006, Koivumäki 2008, Serap ja Ulku 2010). Psykologisen sopimuksen näkökulmasta muutos- prosessin johtamisessa korostuvat läsnä olevan, avoimen sekä vuorovaikutteisen ja inhimillisyyttä ymmärtävän johtajuuden elementit (Syväjärvi ym. 2007, McFarlane ym. 2011). Työntekijöiden yksilöllisen kokemuksellisuuden kunnioittaminen ja arvostaminen sekä heidän huomioiminen kokonaisvaltaisesti tuntevina, tiedostavina ja toimi- vina ihmisinä muutostilanteissa (Syväjärvi ja Vak- kala 2012) auttavat vahvistamaan luottamusta. Ilman luottamusta toiminta on varovaista hidas- taen muutoksen etenemistä. (Serap ja Ulku 2010, Juppoo 2011.)

Aikaisempienkin tutkimuksien mukaan luot- tamuksen rakentuminen organisaatiossa alkaa ylhäältä päin (Firth-Cozens 2004, Williams 2006, Laine 2008, Llewellyn 2010). Johdon täytyy osoittaa luottamusta työntekijöitään kohtaan, ennen kuin he ansaitsevat alaistensa luottamuk- sen. Parhaimmillaan luottamus siis lisää luotta- musta. (Mullarkey ym. 2011.) Luottamuksen rakentaminen ja vahvistaminen vaatii johdolta ensisijaisesti avoimuutta ja läpinäkyvyyttä kaikessa organisaation toimintaan liittyvissä asioissa (McFarlane ym. 2011) sekä sosiaalisen, respon- siivisen vuorovaikutuksen merkityksen korosta- mista (Hsu ym. 2011, Lindell 2011). Selkeästi ilmaistu tavoite (Hsu ym. 2011), rooli- ja vas- tuunjako (Laine 2008) sekä toiminnan ohjaami- nen ja seuranta synnyttävät luottamusta johtoa ja organisaatiota kohtaan. Tämä saa työntekijät tuntemaan, että heitä kunnioitetaan (Laschinger ym. 2012). Myös selvät, yhdessä sovitut ja omak- sutut, toimintaa ohjaavat säännöt, joita noudate- taan, synnyttävät luottamusta (Fukuyama 1996). Ne lisäävät työyhteisön jäsenten toiminnan en-

nustettavuutta ja tasapuolisuutta sekä yhteistyötä (Llewellyn 2010). Shockley-Zabalak ym. (2010) ovat kehittäneet organisaatioluottamukselle mal- lin, jossa on viisi johtamiseen liittyvää ulottu- vuutta. Ne ovat kompetenssi (johtamiskyky), avoimuus ja rehellisyys, työntekijöiden toiveista ja tarpeista huolehtiminen, luotettavuus ja sa- maistuminen. Toteutuessaan nämä psykologiseen sopimukseen liittyvät ulottuvuudet rakentavat ja vahvistavat luottamusta (Williams 2006, Virta- nen 2012). Kun vastavuoroinen luottamus on saavutettu, on vuorovaikutus ja yhteistyö työyh- teisön jäsenten välillä mahdollista ja tuloksellista (Korkala 2010).

TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Hyvän eettisen tutkimuskäytännön mukaan en- nen aineiston keruuta pyydettiin tutkimuslupa terveydenhuollon palvelujohtajalta. Tutkimuk- seen osallistuville lähijohtajille lähetettiin etukä- teen sähköpostilla tietoa tutkimuksesta ja kutsu tutkimukseen osallistumisesta sekä allekirjoitet- tavaksi lomake tutkimukseen suostumisesta. Heil- le kerrottiin mahdollisuudesta keskeyttää tutki- mus missä vaiheessa tahansa. Eettisestä näkökul- masta päähaasteena oli tiedonantajien anonymi- teetin säilyminen. Tiedonantajista ei annettu sel- laista tietoa tutkimuksessa, josta heidät olisi voinut tunnistaa. (Polit ja Beck 2012.)

Tutkimuksen tiedonantajiksi valittiin erään kaupungin perusterveydenhuollon eri yksiköissä toimivia lähijohtajaa (n=10). Heidät valittiin har- kinnanvaraisella otannalla, eli tiedonantajajouk- ko valittiin vastaamaan mahdollisimman tarkoi- tuksenmukaisesti asetettuihin tutkimuskysymyk- siin. Valintakriteereinä toimivat kokemus muo- tosprosessista, vaihteleva johtamisopintojen sekä johtamiskokemuksen määrä ja vaihteleva alaisten lukumäärä. (Polit ja Beck 2012.) Valintakritee- reistä nousivat vaikuttaviksi tekijöiksi kokemus muutosprosesseista ja johtamiskokemuksen mää- rä. Muutosprosessit, joita tiedonantajat olivat toteuttaneet, olivat hyvin erilaisia. Osa muutok- sista oli yksikön sisäisiä, projektiluonteisia ja toi- minnan kehittämiseen liittyviä prosesseja. Osa oli valtakunnallisia tai alueellisia, organisaation ra- kenteisiin ja toimintaan liittyviä muutosprosesse- ja. Kestoltaan muutosprosessit vaihtelivat muuta- masta kuukaudesta vuoteen. Usein lähijohtajilla oli johdettavanaan useita muutosprosesseja sa- manaikaisesti.

Tutkimuksessa käytettiin tulkitsevaa ja ym- märtävää lähestymistapaa, pyrkien ymmärtä-

mään jokaisen lähijohtajan yksilöllisiä lähtökoh-
tia ja kokemuksia siitä, miten luottamus ilmenee
heidän työssään muutosprosesseja johtaessaan ja
kuinka he vahvistavat vastavuoroista luottamus-
ta työyhteisössään muutoksen aikana. (Polit ja
Beck 2012.) Aineisto kerättiin teemahaastattelul-
la (Denzin ja Lincoln 2011). Teemat, jotka muo-
dostettiin Weickin (1995) CSM-mallin neljään
vaiheeseen perustuen olivat: sosiaalinen vuorovaik-
utus, oman aseman tunnistaminen organisaation
toimijana, aiempi kokemus muutosprosesseista ja
muutoksen vakuuttavuuden saavuttaminen työ-
yhteisössä.

Haastattelulla saatu tutkimusaineisto litteroi-
ttiin ja tekstiä tuli 71 sivua rivivälillä 1. Aineisto
analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä (Den-
zin ja Lincoln 2011). Aineistoon perehdyttiin lu-
kemalla sitä useaan kertaan läpi (Polit ja Beck
2012). Analyysin lähtökohdaksi olivat tutkimus-
kysymykset ja haastatteluteemat, jotka muodos-
tivat alustavat analyysin yläluokat. (Polit ja Beck
2012.) Yläluokat tarkentuivat analyysin edetessä.
Tutkimuskysymysten avulla koottiin yhdistäviä
tekijöitä luottamuksen merkityksestä ja sen vah-
vistamisesta muutosprosesseissa lähijohtajan ko-
kemana psykologisen sopimuksen näkökulmasta.

Analyysi eteni niin, että ensin etsittiin alkupe-
räisilmaisuja aineistosta yläluokkien alle. Analy-
siyksikkönä käytettiin lausetta tai ajatuskokonai-
suutta (Elo ja Kyngäs 2008). Niistä muodostettiin
pelkistettyjä ilmauksia, jotka ryhmiteltiin niitä
kuvaaviin alakategorioihin. Tämän jälkeen tar-
kasteltiin alakategorioiden sopivuutta yläluokki-
en alle. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1) esitellään
kategorioiden muodostuminen aineiston analy-
ysin tuloksena.

LÄHIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA VASTAVUOROISEN LUOTTAMUKSEN MERKITYKSESTÄ JA SEN VAHVISTAMISESTA TYÖYHTEISÖSSÄ MUUTOSPROSESSIA JOHTAESSAAN

SOSIAALINEN VUOROVAIKUTUS LUOTTAMUKSEN PERUSTANA

Lähijohtajat kokivat *avoimen ilmapiirin* ensiar-
voiseksi toiminnan kannalta muutostilanteissa. Se
auttoi työyhteisön jäseniä tutustumaan toisiinsa
lisäten vuorovaikutusta, mikä tiivistyi psykologis-
ta sopimusta, synnyttäen samalla vastavuoroista
luottamusta. Sen saavuttaminen vaati kuitenkin
aikaa. Vuorovaikutuksen kautta lähijohtajat tu-
tustuivat työntekijöihin ja tunnistivat heidät, jot-
ka tarvitsivat enemmän asioista tiedottamista ja
tukea ja ketkä olivat nopeasti innokkaita osallis-

tujia. Avoin ilmapiiri lisäsi hyväksyntää erilaisia
persoonia kohtaan ja auttoi yhteistyön sujumisessa
ja tuen antamisessa. Kommunikaation tärkeys
ja mahdollisuus kysyä asioita korostui. Avoimen
ilmapiirin myötä molemminpuolinen lähestyminen
sekä tunteiden ja mielipiteiden ilmaisu muu-
tostilanteissa oli helppoa. Avoimuus paransi tie-
don nopeaa välittämistä, saavuttamista ja sisäis-
tämistä sekä helpotti molemminpuolisen palaut-
teen antamista.

*”...kun tuntee porukan ja tietää heidän osaa-
miset ja miten kukainenkin asioita prosessoi,
osaa kattoo, kenelle pitää asioita enempi käy-
dä läpi. Se helpottaa asiointien vientiä.”*

Sosiaalinen vuorovaikutus näkyi psykologisen
sopimuksen sisältämänä molemminpuolisena
luottamuksena velvollisuuksien hoitamisessa. Lä-
hijohtajat luottivat vahvasti työntekijöiden am-
mattitaitoon ja kykyyn arvioida yksikön toiminta-
ta ja siihen, että sovitut tehtävät hoidetaan ja
toiminta sujuu ilman jatkuvaa valvontaa. Heidän
mukaan työntekijät luottivat myös esimiehen am-
mattitaitoon ja huolenpitoon sekä tarvittaessa
saatavaan tukeen ja neuvontaan. Vaikeista tai
henkilökohtaisista asioista keskusteltaessa koros-
tettiin, ettei asioista puhuta eteenpäin.

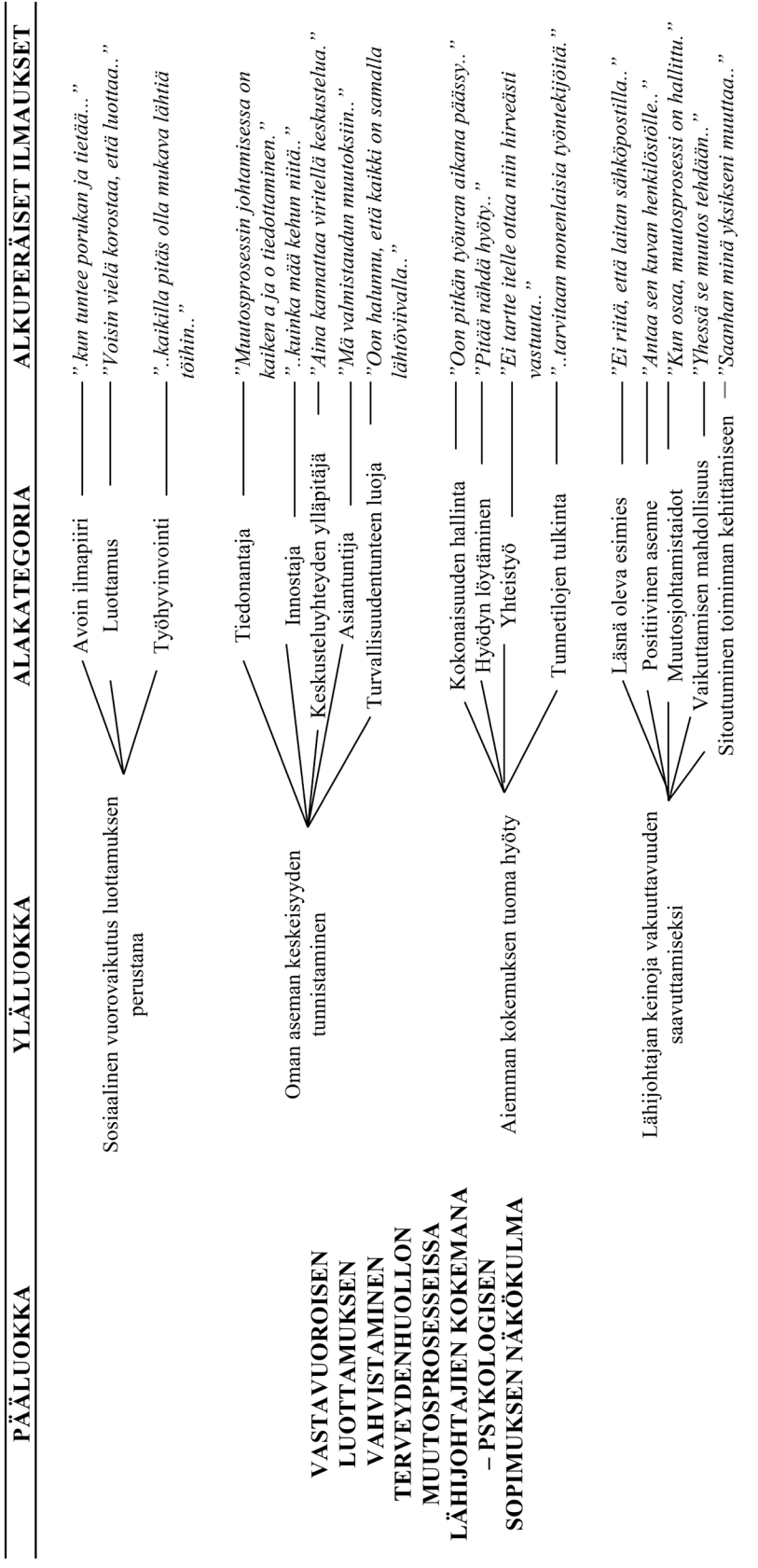
*”Voisin korostaa, että luottaa siihen, että kun
on ammattitaitoisia työntekijöitä, löytyykin
tietotaitoa ottaa käyttöön ne voimavarat, mitä
työntekijöillä on.”*

Vuorovaikutukseen perustuvan psykologisen
sopimuksen kautta syntyvä luottamus vaikutti
työhyvinvointiin muutostilanteissa. Työhyvin-
vointi koettiin työyhteisön jäsenten työssä jaksami-
sta ja työyhteisössä viihtymistä lisäävänä teki-
jänä. Se näkyi vähäisinä poissaoloina ja haluna
työskennellä omassa yksikössä. Lähijohtajien
kokemana työyksiköissä oli pääsääntöisesti rau-
hallinen ja turvallinen ilmapiiri, jonka ansiosta
epävarmuuden sietäminen oli helpompaa ja muu-
toksiin suhtautuminen myönteistä.

*”Minun motto on, että kaikilla pitäis olla mu-
kava lähtä töihin. Minusta on mukavaa, että
heillä on hyvä olla ja myös minulla on sillo
hyvä olla täällä.”*

Kuvio 1.

Sisällön analyysin eteneminen tässä tutkimuksessa.



OMAN ASEMAN KESKEISYYDEN TUNNISTAMINEN LUOTTAMUKSEN PERUSTANA

Lähijohtajat kokivat oman asemansa muutosprosessissa keskeiseksi, koska he työskentelevät organisaation operatiivisissa yksiköissä, joissa muutokset toteutettiin. He näkivät oman roolinsa *tiedonantajana* tärkeäksi vastavuoroisen luottamuksen ylläpitämisessä muutosprosessissa. Lähtökohtana pidettiin sitä, että työyhteisön jäsenet olivat tietoisia esimiehen tehtävistä sekä työyksikön toiminnasta ja tavoitteista. Oman roolin keskeisyyttä työntekijöiden perehdyttäjänä korostettiin. Avoin ja oikean tiedon antaminen muutosprosessin kaikissa vaiheissa, saavuttaen kaikki työyhteisön jäsenet, oli haastavaa, mutta tärkeää. Lähijohtajien kokemana työntekijöille oli tärkeää, että heidän asemastaan muutosprosessissa tiedotettiin ja lähijohtaja toimi työyhteisön ja yksikön asioiden eteenpäin viejänä organisaatiossa.

”Mun tehtävä on, että kerron, mitä täällä tapahtuu, ihan hoitotyössä konkreettisesti, että ne ossaisi ylempänä tehdä niitä muutoksia, et se perustuu oikeeseen tietoon..”

Psykologisen sopimuksen mukaan työntekijät odottavat lähijohtajalta kannustusta ja *innostajan* rooli luottamuksen kokemisessa muutosprosessissa nousikin tärkeäksi lähijohtajien keskuudessa. He kokivat, että heidän omalla toiminnalla ja osallistumisella oli merkitystä myönteisen ilmapiiirin ja yhteishengen saavuttamisessa. Hyvien asioiden korostaminen ja oman työyksikön positiivisista kokemuksista kertominen muille oli työntekijöiden motivoinnissa tärkeää. Lähijohtajat toimivat innostajina kannustamalla ja tukeamalla työntekijöitä itseohjautuvaan työskentelyyn muutoksissa. Erilaisten konkreettisten kannustimien järjestäminen oli myös tärkeää.

”Oon saanu käyä puhumassa tästä meidän muutoksesta ympärönsä... on hirveesti positiivisia asioita ja nää tietää mun jutut ja kuinka määhä kehun niitä. Seki auttaa ihmisiä täällä muutoksesa.”

Oma rooli avoimen *keskusteluyhteyden ylläpitäjänä* oli tärkeä. Se lisäsi vuorovaikutusta ja vahvisti psykologista sopimusta, mikä ylläpiti luottamusta muutostilanteissa. Lähijohtajat toimivat asioiden esille ottajina ja kannustivat työntekijöitä aktiiviseen palautteen antamiseen ja epäkohdista puhumiseen prosessin aikana. Muu-

toksen käsittelylle tuli lähijohtajien mielestä antaa aikaa mahdollistamalla muutoksen hyödyistä ja haitoista sekä sen eri vaiheista keskusteleminen. Keskustelutilaisuuksia pyrittiin järjestämään säännöllisesti. Lähijohtajat korostivat, että heidän kanssa saattoi puhua aina, kun työntekijä koki sen tarpeelliseksi.

”Aina kannattaa viritellä keskustelua, että miten asia menee eteenpäin. Puhuminen on tärkeitä.”

”Se on kaikista tärkein, että tietää työntekijöitten mielipiteet, että miten he kokee.”

Luottamuksen ylläpitäminen vaati lähijohtajilta omaa perehtymistä muutosprosessiin ja sen vaikutuksiin toiminnassa. Näin he pystyivät *asiantuntijana* kantamaan vastuun muutoksen vaiheiden toteutuksesta lakien ja asetusten sekä tietyn aikataulun mukaan, vastaten prosessin aikanaan laadukkaasta toiminnasta. Asiantuntijarooli auttoi oman yksikön kannalta merkityksellisten muutosprosessien valinnassa. Se mahdollisti rajojen asettamisen ja työntekijöiden toiminnan hyväksymisen. Lähijohtaja toimi psykologisen sopimuksen sisältämän odotuksen mukaan mahdollistajana, ollen tarvittaessa ohjeistaja ja asiantuntija-avun järjestäjä muutostilanteissa.

”Mä valmistaudun muutoksiin sillai, et mietin ittekseni tai kollegan kans, että mitä tää oikeesti tarkoittaa meillä?”

Turvallisuudentunteen kokeminen muutoksissa koettiin tärkeänä. Lähijohtajat pyrkivät olemaan psykologiseen sopimukseen perustuen *turvallisuudentunteen luojina* oikeudenmukaisia esimiehiä, huolehtimalla jokaisen osallistumisesta toimintaan sekä huolehtimalla työntekijöistä konkreettisillakin toimilla, kuten saavutettujen etujen säilyttämisellä muutosprosessin aikana. Omaa läsnäoloa korostettiin. Tuen antaminen ja kannustaminen riskien ottamiseen loi turvallisuudentunnetta, vähentäen pelkoa epäonnistumisesta. Mahdollisuuden antaminen paluusta entiseen tai toteuttaa muutos vain osittain lisäsi turvallisuutta.

”Oon halunnut, että kaikki on samalla lähtöviivalla ja oon pyrkinyt säilyttämään sen oikeudenmukaisuuden kautta. Sieltä syntyy turvallisuus ja luottamus minuun.”

AIEMMAN KOKEMUKSEN TUOMA HYÖTY LUOTTAMUKSEN VAHVISTAMISESSA

Aiempi kokemus käytännön työssä, johtamistyössä ja muutosprosessin johtamisessa koettiin ensiarvoiseksi. Aiempi kokemus auttoi ymmärtämään muutoksen normaalina olotilana, joten muuttuviin tilanteisiin oli totuttu. Se lisäsi lähijohtajien kokonaisuuden hallintaa. Käytännön työkokemus auttoi tietämään toiminnasta ja ymmärtämään muutoksen vaikutuksista siihen. Lähijohtajien mukaan työntekijät arvostivat esimiehen käytännön työkokemusta. Johtamiskokemus helpotti johtamista, auttaen näkemään asioita eri kanteilta. Kokonaisuuden hallinta toi heidän työhön varmuutta. Sitä lisäsi jatkuva oman ammattitaidon kehittäminen ja kokemus auttoi käytännön ja teorialiedon yhdistämisessä. Kokonaisuuden hallinta lisäsi stressinsietokykyä ja sen tuoma psykologisen sopimuksen yksi ulottuvuus, kompetenssi, vahvisti luottamusta.

”Oon pitkän työuran aikana päässy monenlaiseen muutosprosessiin, koska täällä niitä tapahtuu jatkuvasti. Ite pystyy nopeasti sopeutumaan. Lähtee miettimään, miten tämä läheittäin meillä organisoimaan ja pystyy asettautuu siihen. Nitä tulee koko ajan, se on tätä maailmaa.”

Aiempi kokemus muutosprosessien johtamisesta auttoi löytämään omaa yksikköä koskevan hyödyn muutoksista. Lähijohtajien mielestä kaikkea hyvin toimivaa ei tarvinnut muuttaa. Hyödyn löytäminen helpotti turhan muutostyön karsimisessa. Se vähensi työntekijöiden ahdistusta ja tarpeettoman tiedon tuomaa hämmennystä. Hyödyn löytäminen auttoi näkemään muutoksen tuomat positiiviset tulokset, joiden korostaminen auttoi muutosprosessiin sitouttamisessa ja luottamuksen vahvistamisessa. Yleensä muutoksesta lähdettiin etsimään hyötyjä itselle, yksikön toiminnalle ja asiakkaille. Monen muutoksen hyöty perusteltiin potilasturvallisuuden tai asiakaspalvelun paraneemisella. Usein ajateltiin, että muutos on mahdollisuus. Sen tarpeellisuus saatettiin nähdä tiedostamalla nykyisen toiminnan epäkohdat. Hyödyn löytäminen vaati vision toiminnan tavoitteista ja tulevaisuudesta.

”Kokemus antaa tosi hyvän pohjan ja auttaa miettimään asioita myös tekijän kannalta. Se luo varmuutta omalle johtamiselle.”

”Pitää nähdä hyöty itselle, muille ja asiakkaille ja tietenki kustannustehokkuus.”

Aiemman kokemuksen kautta ymmärrettiin yhteistyön merkitys muutosprosesseissa, jota vuorovaikutus tiivistä. Lähijohtajat kokivat työnsä helpottuvan, koska he kykenivät jakamaan vastuuta, kannustamalla työntekijöitä itsenäiseen päätöksentekoon ja työskentelyyn, samalla yhteistyön merkitystä korostaen. Muutosprosessin pilkkominen vaiheisiin ja työntekijöiden ottaminen mukaan prosessin vaiheiden seurantaan ja arviointiin, antamalla heidän käyttäen omaa tietoaan, auttoi työntekijöitä sitoutumaan työhön. Tämä psykologisen sopimuksen sisältämä sitoumus vahvisti luottamusta. Näin lähijohtajat saattoivat hyödyntää koko työyhteisön tietotaitoa

”Ei tarte itelle ottaa niin hirviästi vastuuta ja painetta ja stressi vähenee, ku tietää, että tämä on yhteinen asia.”

Muutostilanteet aiheuttavat sekä positiivisia että negatiivisia tunnereaktioita. Aiemman kokemuksen kautta saadut inhimillisyyttä ymmärtävät johtamistaidot auttoivat psykologisen sopimuksen näkökulmasta tunnetilojen tulkinassa. Lähijohtajien mielestä molempien tunteiden kokeminen oli hyödyllistä muutosprosessia käsiteltäessä. Tärkeäksi koettiin luottamuksen vahvistamisessa se, että erilaiset tunteet käsiteltiin avoimesti. Kokemuksesta lähijohtajat tiesivät, että tunteisiin ja työskentelyyn vaikuttivat työn ulkopuoliset asiat ja historia. Siksi työyhteisöissä oli sopimus avoimen puhumisen periaatteesta myös henkilökohteisista asioista.

”...tarvitaan monenlaisia työntekijöitä. Jotka vastustaa muutosta, tuo negatiivisia asioita näkyväksi ja ne, jotka ovat heti menossa muutokseen mukaan, näkee hyödyn. Siitä syntyy hyvä kokonaisuus.”

VAKUUTTAVUUDEN SAAVUTTAMISEN MERKITYS LUOTTAMUKSEN VAHVISTAMISESSA

Vakuuttavuuden saavuttaminen muutosprosessille vahvistaa luottamusta lähijohtajaa ja muutosprosessia kohtaan. Tämä koettiin haasteelliseksi. Osa muutoksista on poliittisia ja valtakunnalliset muutoksetkin näkyvät perusterveydenhuollon arjessa, eikä niihin ole aina mahdollista vaikuttaa. Koska lähijohtajat olivat muutosprosessien tuojia työyksiköihin, vakuuttavuuden saavuttamiseen

vaikutti psykologisen sopimuksen sisältämä johdon velvollisuus *läsnä olevasta esimiehestä*, tarkoittaen työntekijöiden yksilöllistä huomioimista ja muutoksen käsittelemistä heidän kanssaan.

”Ei riitä, että laitan sähköpostilla viestiä. Meillä pitää yhdessä kasvokkain pohtia, miten toimitaan tässä asiassa.”

Tärkeää muutosprosessin vakuuttavuuden saavuttamisessa oli lähijohtajan *positiivinen asenne*. Työntekijät päättelevät psykologiseen sopimukseen nojaten lähijohtajan sitoutumisesta ja luottamisesta muutokseen, mikä vaikuttaa työntekijöiden vakuuttumiseen ja luottamuksen vahvistumiseen. Positiivisuutta pidettiin yllä tuomalla aktiivisesti esille myönteisiä asioita ja onnistumisia sekä kiitosta antamalla. Työntekijöiden oivallus muutoksen tarpeellisuudesta sekä lähijohtajan ja työntekijöiden luonteva suhtautuminen niihin osana tämän päivän työmaailmaa ja halu kehittyä työssään, lisäsivät positiivista asennetta.

”Antaa sen kuvan henkilöstölle, että on itte sitoutunu muutokseen, et henkilökuntaki aistii, et on päällikötki tässä mukana..”

Muutosjohtamistaidot koettiin tärkeiksi vakuuttavuuden saavuttamisessa ja sitä kautta luottamuksen vahvistamisessa. Muutosjohtamistaidot auttoivat prosessin aikataulun luomisessa. Ne vahvistivat roolia esimiehenä ja tietyissä tilanteissa oman auktoriteetin käyttämisestä. Muutosjohtamistaidot lisäsivät päättäväisyyttä ja auttoivat löytämään oikeanlaisia menetelmiä työstää muutosprosessia. Ne pitivät sisällään viestinnän hallintataitoja. Lähijohtajat kokivat varhaisen tiedottamisen tärkeäksi, jotta muutosprosessin käsittelemiselle oli mahdollisimman paljon aikaa. Koska tietoa tuli paljon, oli tärkeää poimia siitä oman yksikön kannalta tarpeellinen. Keskeneräisissä tai epävarmoissa asioissa koettiin välillä hyväksi jättää tieto odottamaan varmistumista, ennen kuin siitä viestitettiin työntekijöille. Viestinnän keinoina käytettiin osastotunteja, sähköpostia ja paperisia tiedotteita, koulutuksia, kehittämispäiviä ja asiantuntija-apua. Hyvät muutosjohtamistaidot lisäsivät tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen lähijohtamisen toteutumista, mihin psykologinen sopimus osittain perustuu.

”Kun osaa, muutosprosessi on hallittu. Silloin

on tietyllä lailla asiat, mitä eteenpäin viedään ja tietyllä lailla esitetty ja tehty aikataulut.”

Työntekijöiden mahdollisuus antaa palautetta ja vaikuttaa muutosprosessiin koettiin tärkeäksi. Yhdessä toimiminen, *vaikuttamisen mahdollisuuden* ja vastuun antaminen vastaa niihin odotuksiin, mitä ääneen lausumaton sitoumus pitää psykologisen sopimuksen näkökulmasta sisällään. Tämä vahvisti luottamusta. Myös ydinryhmien perustaminen ja sen kautta vaikuttamisen mahdollistaminen auttoi lähijohtajia saamaan työntekijät helpommin vakuuttuneiksi muutoksen tärkeydestä ja lähtemään mukaan muutosprosessiin.

”Yhdessä se muutos tehdään ja jokainen alkaa miettiä keinoja. Esimies kattoo päältä, miten se lähtee meneen ja antaa työkaluja, mutta ei sano, että näin tehdään. Kun se on yhteinen juttu, niin silloinhan se lähtee.”

Työyhteisön *sitoutuminen toiminnan kehittämiseen* vaati vakuuttavuuden saavuttamista asetettujen yhteisten tavoitteiden ymmärtämisessä ja niiden saavuttamisessa. Vakuuttavuuden saavuttaminen onnistui luottamuksen kautta. Ilman luottamusta toiminnan kehittämisen johtaminen olisi koettu mahdottomaksi. Toimintaan sitoutuneet työyhteisön jäsenet halusivat lähijohtajien kokemana, psykologista sopimusta noudattaen, antaa oman panoksensa työyhteisölle ja toiminnan kehittämiseksi. Kaikkien osallistuminen muutosprosessin toteuttamiseen koettiin tärkeäksi.

”Saanhan minä yksikseni yrittää muuttaa mitä hyvänsä. Ei onnistu. Minun pitää luottaa, että porukat tajuaa ja tietää, miks se pitää tehdä.”

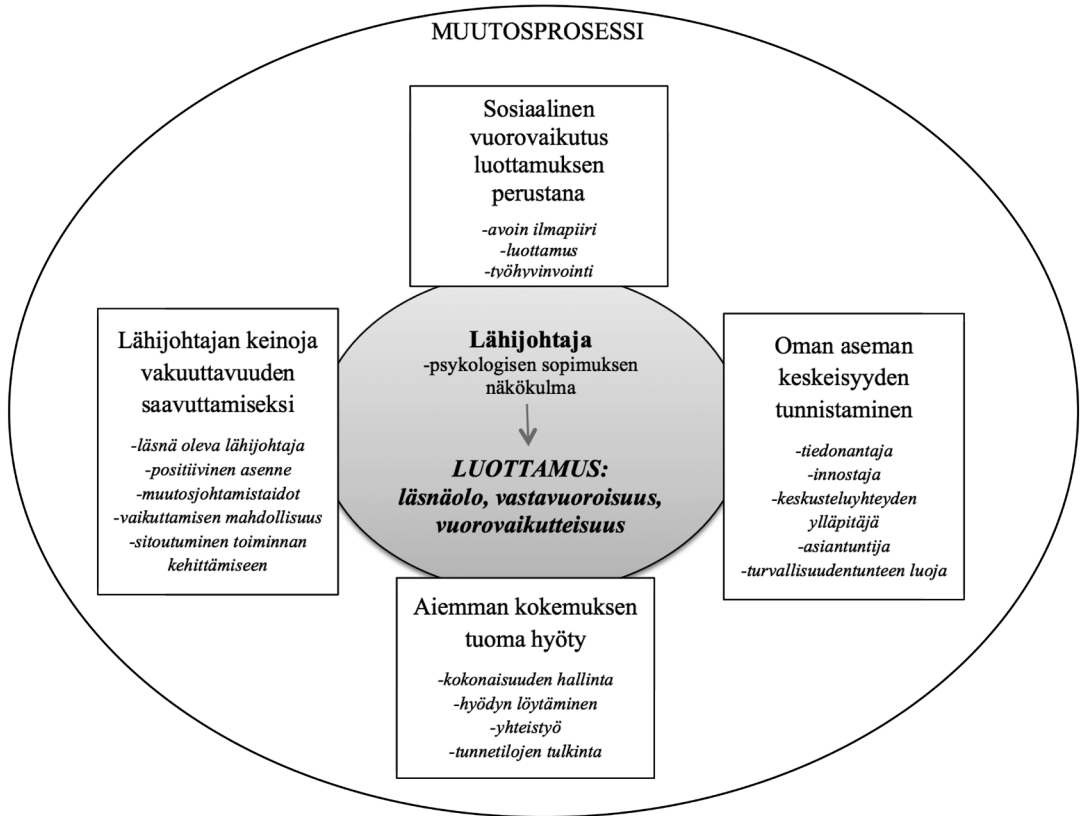
POHDINTA

TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ja syventää ymmärrystä siitä, millä tavalla lähijohtaja pyrkii työyhteisössä vahvistamaan vastavuoroista luottamusta terveydenhuollon muutosprosesseissa. Tutkimuksessa etsittiin vastausta seuraaviin kysymyksiin: Miten lähijohtaja ymmärtää ja tunnistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä oman asemansa muutosprosessissa vastavuoroisen luottamuksen perustana psykologisen sopimuksen näkökulmasta? Miten aiempi kokemus ja pyrkimys vakuuttavuuden saavuttamiseen muutosprosesseissa

Kuvio 2.

Psykologisen sopimuksen näkökulma luottamuksen vahvistamiseen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajan kokemana.



merkitsevät lähijohtajalle vastavuoroisen luottamuksen vahvistamisessa psykologisen sopimuksen näkökulmasta?

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 2) esitetään tämän tutkimuksen päätelmät.

Vastavuoroista luottamusta vahvistava sosiaalinen vuorovaikutus muutosprosesseissa oli lähijohtajan suunnalta inhimillistä vuorovaikutusta, jossa hän otti yksilöt kokonaisvaltaisesti huomioon (Syväjärvi ja Vakkala 2012). Sosiaalinen vuorovaikutus edellytti hyvin toimivaa työyhteisöä, jossa työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa (Hsu ym. 2011, Lindell 2011). Haasteita vuorovaikutukselle muutosprosesseissa asettaa terveysalan työyhteisöiden nopea muuttuvuus: esimerkiksi lisääntyneet määräaikaiset työsuhteet ja työntekijöiden vaihtuvuus, sekä nopea eläköityminen. Työyksiköihin on vaikea saada rekrytointia päteviä työntekijöitä. Nämä kaikki voivat vaikuttaa siihen, että on haasteellista saada hyvät vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot omaavia työntekijöitä. Tämä voi näkyä työyhteisön vuorovai-

kuksessa etenkin muutosprosessien aikana ja asettaa lähijohtajalle psykologisen sopimuksen näkökulmasta haasteita luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Korkala 2010).

Oman aseman keskeisyyden tunnistaminen edellytti lähijohtajalta kykyä itsereflektointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että hän nostaa muutosprosessin johtamistyössä itsearviointin ja itsereflektoinnin tärkeälle sijalle järjestäen tälle aikaa ja tilaa. Hänen omalla vastuullaan on, että oman työn pohdinta muutosprosessin aikana ei jää päivittäisen johtamistyön alle - haasteena on tasapainon löytäminen näiden kahden ulottuvuuden välillä. Tämä on kytköksissä itsensä johtamisen kykyyn. (Juppo 2011, Laschinger ym. 2011, Locke ym. 2011.) Nykyään suurimmalla osalla terveysalan lähijohtajista on johtamiskoulutusta, joten heillä pitäisi olla valmiuksia tämänkaltaiseen työskentelyyn. Käytännössä perinteinen tehokkuutta ja toimintaa korostava johtamisparadigma saattaa lähijohtajan roolissa sivuuttaa oman työn pohdintaa ja omaa kriittistä ajattelua

painottavan roolin. (Kempainen ym. 2012.) Laajemmasta näkökulmasta johtajan kyky itsereflektointiin ja ajan antaminen tälle työlle kytkeytyvät myös työyksikön työkuultuuriin (Virtanen 2012) ja historiaan. Johtajan voi olla vaikeaa uudistua ja ottaa uusia työskentelytapoja käyttöönsä, jos perinteinen johtamiskulttuuri on painottanut toimintakeskeisyyttä. Kriittisesti tarkastellen lähijohtajan itsereflektointiin käyttämä aika voi jopa edistää tehokkuutta, koska hän voi sen avulla havaita selvemmin kehittämiskohtia ja kohdentaa paremmin tukensa työyhteisön perustehtävälle.

Aiemman kokemuksen tuoma hyöty edellyttää lähijohtajalta etenkin kykyä hahmottaa ja ymmärtää työyksikön tapahtumia ja muutoksia sekä hänen omaa toimintaansa muutosprosesseissa pitkällä aikajänteellä myös taaksepäin. Tämä on eroavuus verrattuna muihin muutoksen johtamisen malleihin (esim. Lewin 1975, Kotter 1995), joissa lähtökohta on muutoshetkessä ja suunta visioon ja strategiaan. Psykologisen sopimuksen näkökulmasta on tärkeää ottaa oppia aiemmista muutosprosesseista ja hyödyntää sitä tietoa, jota lähijohtajalla jo on työyhteisöstä ja sen historiasista (Weick & Quinn 1999). Työntekijöiden näkökulmasta luottamus vahvistuu siitä, että johtaja ottaa huomioon myös työntekijöiden aiemmat kokemukset muutosprosesseista (Kelloway ym. 2012, Syväjärvi ja Vakkala 2012).

Aiemman kokemuksen hyödyntäminen vaatii lähijohtajalta muutosprosessissa myös tunneälytaitoja, joita on mahdollista oppia (Kesti ym. 2009, Syväjärvi ja Vakkala 2012). Esimerkiksi taito työyhteisössä ilmenevien tunnetilojen tulkintaan osoittautui tärkeäksi psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Tämänkaltaisten taitojen vahvistaminen edellyttää paitsi johtamiskoulutusta myös vertaisoppimista ja rohkeutta hyödyntää toisten johtajien hyviä toimintamalleja omassa työssä. Sen vuoksi lähijohtajien aiempaa tiiviimpi keskinäinen yhteistyö muutosprosessien aikana myös aiempien kokemusten ja oman työn ja työskentelytapojen pohdinnan alueella avaisi heille oppimisen ja kehittymisen paikkoja. Tässä on yhtymäkohtia hallinnollisen työnohjauksen kanssa (Ollila 2006).

Psykologisen sopimuksen näkökulmasta lähijohtajien käyttämät keinot vakuuttavuuden saavuttamiseksi ovat tärkeässä asemassa luottamuksen vahvistamiseksi muutosprosesseissa. Esimerkiksi lähijohtajan läsnä olemalla on vahva yhteys työyksikössä vallitsevaan toiminta- ja or-

ganisaatiokulttuuriin (Kelloway ym. 2012, Vesterinen 2013). Se, millä tavoilla ja keinoilla työyksikössä on tapana tehdä muutokseen liittyvää työtä, ja millä tavalla työyhteisöllä on tapana suhtautua muutoksiin asettaa haasteita psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Esimerkiksi kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus sähköisen viestinnän sijasta korostui myös tässä tutkimuksessa yhtenä läsnä olevuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia lisäävänä johtamiskulttuuriin ulottuvuutena (Syväjärvi ym. 2007). Keinojen valinnassa painottuu myös lähijohtajan kyky arvioida omia taitojaan ja valita sopivimmat keinot kuhunkin tilanteeseen. Lisäksi työntekijöiden yksilöllisyyden ja yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen tässä on tärkeää, sillä se vahvistaa heidän kokemuksiaan omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa muutoksessa (Syväjärvi ja Vakkala 2012).

Psykologisen sopimuksen näkökulmasta luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa edellyttää lähijohtajalta monitasoisia johtamistaitoja. Taidoissa korostuvat lähijohtajan kyky toimivaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen, työyhteisössä ilmenevien tunteiden tulkintaan, kriittiseen ja syvälliseen ajatteluun, itsereflektointiin sekä vertaisoppimiseen ja -tukeen. Johtamiskulttuurin kehittämisessä terveysalalla yhtenä painopisteenä tulisi olla ajan antaminen tämänkaltaiselle ns. näkymättömälle työlle, jolla on vaikutusta muutosprosessien onnistumiseen. Myös uudenlaisten vertaisoppimista ja -tukea mahdollistavien toimintatapojen luominen päivittäisjohtamisen ohelle, esimerkiksi lähijohtajien yhteiset tapaamiset ovat keinoja oppia ja harjoitella näitä taitoja.

Työyhteisön näkökulmasta luottamuksen vahvistaminen muutosprosesseissa kysyy työyhteisöltä etenkin yhteisöllisyyttä: vastuun ottamista yksilö- ja yhteisötasolla, sekä valmiutta ja kykyä muutokselle. Psykologisen sopimuksen näkökulmasta työntekijöiden osalta se, että työyksikön vuorovaikutus ja ilmapiiri mahdollistivat heidän helposti ilmaista mielipiteitään ja tunteitaan muutosprosesseissa (Laine 2008) ja että lähijohtaja luotti heihin ammattilaisina edistävät vastavuoroista luottamusta. Psykologisen sopimuksen näkökulmasta myös ajan antaminen muutosprosesseissa sekä työyhteisölle että lähijohtajan ajattelutyölle on tärkeää (Vuori 2011). Terveydenhuollon työyksiköissä johtamisen ja työnteon keskustelevan kulttuurin luominen ja ylläpitäminen sekä vuorovaikutuksen lisääminen

myös lähijohtajien kesken vahvistaa vastavuoroista luottamusta muutosprosesseissa. Työntekijöiden näkökulmasta onnistuneen muutosprosessin johtamisen avulla työyksikön on mahdollista muotoutua vetovoimaisemmaksi työpaikaksi, koska vastavuoroisen luottamuksen vahvistuminen edistää työhyvinvointia (Hsu ym. 2011).

TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, vahvistettavuuden, refleksiivisuuden ja siirrettävyyden kriteereillä (Lincoln ja Guba 1985). Uskottavuutta vahvistaa se, että tiedonantajat valittiin harkinnanvaraisesti ja haastatteluaineisto analysoitiin sanatakkasti siinä muodossa kuin se haastattelujen pohjalta muodostui. Uskottavuutta olisi voinut lisätä useampi haastattelu tai tutkimusaineiston täydentäminen esseillä. Vahvistettavuutta takaa tutkimusprosessin tarkka kuvaus, jolloin lukija voi seurata sen kulkua. Aineistoon perustuvat tulokset ja niiden

yhteydessä esitetyt alkuperäisilmaukset lisäävät vahvistettavuutta, auttaen lukijaa arvioimaan tulosten uskottavuutta. Refleksiivisuuden näkökulmasta olemme säilyttäneet tutkijoina objektiivisuuden: emme ole sidoksissa tutkittavaan organisaatioon. Tärkeää on, että tutkija pyrkii kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa objektiivisuuteen, tiedostamalla oman yksilöllisyytensä ja arvonsa, jotka voivat vaikuttaa tutkimusprosessissa (reflexivity) (Polit ja Beck 2012). Tulosten siirrettävyys edellyttää tapauskohtaista harkintaa. Emme pyrkineet tulosten yleistettävyyteen.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muutosprosessien johtamisessa ja siihen liittyvissä koulutuksissa. Jatkotutkimushaasteena on tutkia lähijohtajan ja hänen esimiehensä välistä vastavuoroista luottamusta ja sitä, kuinka keski- ja strateginen johto vahvistavat sitä muutosprosesseissa, koska tässä on aiemmin havaittu haasteita (Syväjärvi ja Vakkala 2012).

Hämäläinen S, Tiirinki H, Suhonen M. Confirming mutual trust during the process of change in public health care experienced by first-line managers – psychological contract's perspective
Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti –Journal of Social Medicine 2014;51: 177–190

Psychological contract is understood as a reciprocal phenomenon which positively affects the work community's functionality. It comes from human interaction. The purpose of this study is to increase the understanding of the first-line manager's aim to strengthen mutual trust in the work community during the changing process from the psychological contract's perspective. With the help of the four stages of Weick's critical sense-making model (CSM), research was targeted at the first-line managers' psychological contract's perspective; change is interpreted as an experience. The research questions are: How the first-line manager understands and identifies social interaction and her/his own position as the foundation of mutual trust in the changing process? What does previous experience and aim to

achieve assertiveness mean to the first-line manager in mutual trust fortification?

The data was collected by thematic interviews of the first-line managers (n=10), who work as public healthcare professionals. It was analyzed by content analysis. From the psychological contract's perspective, trust confirmation during the changing process of public health care, requires certain multi-level leadership skills from the first-line manager: functional social interaction, work community's emotional guidance, critical and profound thinking, self-reflection and peer learning and –support. Trust confirmation from the perspective of the work community, during the process of change, mainly requires communality: taking responsibility at an individual and communal level, and also the readiness and ability to change.

KIRJALLISUUS

- Andriopoulos C, Dawson P. Managing change, creativity & innovation. Sage Publications, Lontoo 2009.
- Cozzolino PJ. Trust, cooperation and equality: a psychological analysis of the formation of social capital. *Br J Soc Psychol* 2011;50:302-320.
- Denzin NK, Lincoln YS. *The SAGE Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Los Angeles 2011.
- Elo S, Kyngäs H. The qualitative content analysis process. *JAN* 2008;62:107-115.
- Fagerström L, Salmela S. Leading change: a challenge for leaders in Nordic health care. *J of Nursing Manag.* 2010;18:613-617.
- Firth-Cozens J. Organisational trust: the keystone to patient safety. *Quality & Safety in Health Care* 2004;13:56-61.
- Fukuyama F. *Trust: social virtues and the creation of prosperity*. Free press, New York 1996.
- Gilson L. Trust in health care: theoretical perspectives and research needs. *Journal of Health Organization and Management* 2006;20:359-375.
- Harre R. Trust and its surrogates: Psychological foundations of political process. Teoksessa Warren M E. (toim.) *Democracy and trust*. Cambridge University Press, Cambridge 1999, 249-272.
- Hsu CP, Chang CW, Huang HC, Chiang CY. The relationship among social capital, organizational commitment and customer-oriented prosocial behavior of hospital nurses. *Journal of Clinical Nursing* 2011;20:1383-1392.
- Isosaari U. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatiossa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 188. Vaasa 2008.
- Juppo V. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 235. Vaasa 2011.
- Kelloway KE, Turner N, Barling J, Loughlin C. Transformational leadership and employee psychological well-being: the mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress* 2012;26:39-55.
- Kempainen T, Paasivaara L, Wiik H. Terveydenhuollon moniammatilliseen johtamiskoulutukseen osallistuneiden käsityksiä johtamisosaamisen kehittymisestä. *Premissi* 2012;7:5:35-39.
- Kesti M, Syväjärvi A, Stenvall J. Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. *Hallinnon Tutkimus* 2009;1:46-61.
- Kitzmilller RR, Anderson RA, McDaniel RR. Making sense of health information technology implementation: A qualitative study protocol. *Implementation Science* 2010;5:95. <http://www.implementationscience.com/content/5/1/95>.
- Koivumäki J. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis* 722. Tampereen yliopiston kirjapaino, Tampere 2008.
- Korkkala S. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Väitöskirja. Turun yliopisto. *Annales Universitatis Turkuensis* 298. Turku 2010.
- Kotter JP. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* 1995;73:59-67.
- Laaksonen H. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 187. Vaasa 2008. http://www.vaasanyliopisto.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-214-4.pdf [Luettu 4.2.2013].
- Laine N. Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. Academy dissertation. *Acta Universitatis Tampereensis* 1338. Tampere university press, Tampere 2008.
- Laki kunta- ja palvelurakenneudistuksesta. 9.2.2007/169. *Finlex*. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070169> [Luettu 7.4.2013].
- Laschinger HKS, Leiter MP, Day A, Gilin-Oore D, Mackinnon SP. Building empowering work that foster civility and organizational trust. *Nurs Res* 2012;61:316-325.
- Lewin K. *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Greenwood, Westport. Con 1975.
- Lincoln YS, Guba EG. *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, Beverly Hills, California 1985.
- Lindell J. Muutos systeemittämi ymmärrettävässä organisaatiossa. *Hallinnon Tutkimus* 2011;30:56-71.
- Llewellyn EP. Trust the sublime duty in health care leadership. *The Health Care Manager* 2010;29:34-40.
- Locke R, Leach C, Kitsell F, Griffith J. The impact on the workload of the Ward Manager with the introduction of administrative assistants. *J Nursing Manag* 2011;19:177-185.
- McFarlane FR, Enriquez M, Schroeder FK, Dew D. How do we lead when change is constant? *Journal of Rehabilitation* 2011;77:4-12.
- Mullarkey M, Duffy A, Timmins F. Trust between nursing management and staff in critical care: a literature review. *Nursing in Critical Care* 2011;16:85-91.
- Ollila S. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisenä näkökulmana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 156. Vaasa 2006.
- Polit DF, Beck CT. *Nursing research. Generating and assessing evidence for nursing practice*. 9th edition. Lippincott Williams and Wilkins, Philadelphia 2012.
- Rissanen S, Lammintakanen J. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen S, Lammintakanen J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. WSOYpro Oy. Helsinki 2011, 15-38.

- Serap A, Ulku B. Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Scholarship* 2010;42:186-194.
- Shockley-Zabalak P, Morreale S, Hackman M. Building the high-trust organization. Strategies for supporting. Five key dimensions of trust. Jossey-Bass. Hoboken, USA 2010.
- Skytt B, Ljunggren B, Sjöden P-O, Carlsson M. The roles of the first-line nurse manager: perceptions from four perspectives. *J Nursing Manag* 2008;16:1012-1020.
- Sørensen O, Hasle P, Pejtersen J. Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management* 2011;27:405-417.
- Stenvall J, Virtanen P. Muutosta johtamassa. Edita, Helsinki 2007.
- STM 2013. Selvityshenkilöryhmän ehdotukset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013/7, Helsinki.
- Syvjärvä A, Perttula J, Stenvall J, Majoinen K, Vakkala H. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon Tutkimus* 2007;26:3-17.
- Syvjärvä A, Vakkala H. Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa. *Kunnallistiet Aikak* 2009;3:315-335.
- Syvjärvä A, Vakkala H. Psykologinen johtamisorientaatio –positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula J, Syväjärvi A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Bookwell Oy, Juva 2012, 195-225.
- Taskinen H. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen S, Lammintakanen J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki 2011, 145-164.
- Thurlow A, Helms Mills J. Change, talk and sensemaking. *J Org Change Manag* 2009;22:459-479.
- Vesterinen S. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis 1200. Oulu 2013.
- Virtanen P, Stenvall J. Reflektio, luottamus ja tietämuutosprosessissa. *Kunnallistiet Aikak* 2009;37:27-37.
- Virtanen T. Psykologinen sopimus akateemisessa työssä ja hyvinvointi yliopistoissa – mennyttä haikailen ja pahoin voin? Teoksessa: Ollila S, Raisio H. (toim.) Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 277. Vaasa 2012, 101-113.
- Vuori J. Ammattikorkeakoulun lähiesimies muutosta johtamassa. *Hallinnon Tutkimus* 2011;30:191-206.
- Vuorinen R. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis 1358. Tampere 2008.
- Weick K. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks. Sage publications, California 1995.
- Weick K, Quinn RE. Organizational change and development. Teoksessa: *Annu Rev Psychol* 1999;50:361-386.
- Williams LM. The fair factor in matters of trust. *Nursing Administration Quarterly* 2006;30:30-37.

SANNA HAMÄLÄINEN

TtK, TtM-opiskelija
Sairaanhoitaja amk
Oulun Yliopisto

HANNA TIIRINKI

TtT, Tutkijatohtori
Oulun Yliopisto
Terveystieteiden laitos

MARJO SUHONEN

TtT, Yliopistonlehtori
Oulun Yliopisto
Terveystieteiden laitos