

Päivi Janhunen ja Maiju Janhunen

ITÄ-SAVON SAIRAANHOITOPIIRIN
KUNTAYHTYMÄ –
MUUTOSJOHTAMINEN
ERIKOISSAIRAANHOIDON
RAKENNEMUUTOSPROSESSISSA

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 12.5.2015
Tekijä(t) Päivi Janhunen ja Maiju Janhunen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalous
Nimeke Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä - muutosjohtaminen erikoissairaanhoidon muutosprosessissa	
Tiivistelmä Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän erikoissairaanhoidon rakennemuutosprosessin hallintaa ja läpivientiä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa muutosta johtavalle työryhmälle tietoa miten henkilöstö koki muutoksen, ja esittää muutosjohtamisen kehittämiskohteita. Organisaatio oli suurten haasteiden edessä johtuen tulevasta SOTE-lainsäädännöstä, päivistysasetuksen vaatimuksista ja jäsenkuntien asettamista säästötavoitteista. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin muutosprosessin johtaminen ja hallinta huomioiden myös julkishallinnon johtamiskulttuurin erityispiirteet. Organisaatiomuutoksen laajuudesta, syvyydestä ja eettisyydestä johtuen viitekehystä haluttiin täydentää positiivisen psykologian ja työn imun teoriaosuudella. Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullista ja määrällistä tutkimusta. Laadullinen tutkimus toteutettiin ryhmähaastatteluina lähiesimiehille ja henkilöstöjärjestöjen, työsuojelun ja työterveyshuollon edustajille. Määrällinen tutkimus toteutettiin kyselynä niiden osastojen henkilöstölle, joita muutos eniten kosketti. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tiedonantajien näkemyksiä organisaation muutosjohtamisesta. Tuloksista ilmeni, että selkeän vision puuttumisen ja kiireisen aikataulun johdosta henkilöstön keskuudessa ilmeni epätietoisuutta ja muutosvastarintaa. Henkilöstö koki arvottomuuden tunnetta vuorovaikutteisen viestinnän vähäisyyden vuoksi. Vaikeista olosuhteista huolimatta henkilöstö oli eettisesti sitoutunut potilastyöhön. Muutosprosessin johtamisen kehittämiskohteiksi löytyi muutosviestintä, työhyvinvoinnin ylläpitäminen sekä henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Organisaation tulevaisuus ja toiminta mietitytti henkilöstöä erittäin paljon. Tutkimuksesta tulee olemaan hyötyä toimeksiantajalle, sillä tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuuden muutosprosesseissa. Tutkimusta kokonaisuudessaan voidaan hyödyntää myös muissa sairaanhoitopiireissä, mikä tekee tutkimuksesta hyvin monikäyttöisen.	
Asiasanat (avainsanat) Avainsanat ovat muutos, organisaatio, johtaminen, julkishallinto, sitoutuminen ja sopeutuminen.	
Sivumäärä 92 + 20	Kieli Suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Sari Toijonen-Kunnari	Opinnäytetyön toimeksiantaja Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 12 May 2015
Author(s) Päivi Janhunen ja Maiju Janhunen	Degree programme and option Business management
Name of the bachelor's thesis East-Savo hospital district – Change management in specialized medical care restructuring process	
Abstract <p>The purpose of this bachelor's thesis was to examine the management and implementation of the special health care's structural change process in East Savo's hospital districts. The aim of this study was to get information for the management about how the staff feels about the change and what could be improved in management of change. The organisation has faced challenges because of prospective changes in SOTE-legislation, the requirements of the decree regulating on-call services and the economies set by member municipalities.</p> <p>The contents of the theoretical framework consist of change management and control considering the management culture typical of public administration. Because of the scope, depth and ethicality of the organizational change the framework was complemented with the theory of positive psychology and personal engagement.</p> <p>The research methods of this study were qualitative and quantitative. The qualitative part was executed by interviews with heads of department and the representatives of personnel association and occupational health care. The quantitative part was executed by an enquiry to the staff, which was most affected by the change. The purpose of this research was to find out the informants' experiences of change management.</p> <p>The results revealed that there were unawareness and change resistance among the personnel because of the lack of clear vision and a tight schedule. The staff experienced a feeling of worthlessness because of inadequate communication. In spite of the difficult circumstances, the staff was ethically committed to patient work. Development targets for the future are change communication, maintaining occupational welfare and the planning and execution of the change. The organisation's future and the forthcoming changes occupied the staff's minds.</p> <p>The study and its results will be useful for the client in managing change processes in the future. The research as a whole can also be applied to other hospital districts.</p>	
Subject headings, (keywords) Change, organization, management, public administration, commitment and adaptation	
Pages 92 p. + 20 app.	Language Finnish
Remarks, notes on appendices 	
Tutor Sari Toijonen-Kunnari	Bachelor's thesis assigned by East-Savo hospital district

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	MUUTOSJOHTAMINEN	2
2.1	Muutosprosessin erityispiirteet ja muutostarve	3
2.1.1	Julkishallinnon johtamiskulttuuri.....	3
2.1.2	Muutoksen tarve ja organisaation kehittäminen	4
2.2	Onnistuneen muutosprosessin hallinta.....	5
2.3	John P. Kotterin muutosjohtamisen vaihemalli	7
2.4	Muita yleisesti käytettyjä vaihemalleja.....	8
2.5	Muutosprosessin eteneminen ja valmisteluvaihe.....	10
2.5.1	Organisaatiomuutoksen etenemisen lähestymistavat.....	10
2.5.2	Muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen	11
2.5.3	Muutosedellytysten tunnistaminen	12
2.5.4	Vision laatiminen ja luonne	14
2.6	Muutoksen toteutustavan strategian valinta.....	15
3	UUDEN TOIMINTAMALLIN LÄPIVIENTI JA TOTEUTTAMINEN	17
3.1	Mistä toteuttaminen aloitetaan?	17
3.2	Ensimmäisten onnistumisten merkitys ja muutosjohtamisen erityispiirteet	18
3.2.1	Muutosjohtamisen erityisosaamisalueet	19
3.2.2	Muutoksen tasapaino ja henkilöstön arvostus.....	21
3.3	Muutokseen juurruttaminen, seuranta ja arviointi	22
3.4	Muutosvastarinta.....	23
4	POSITIIVINEN PSYKOLOGIA JA TYÖN IMU	25
4.1	Positiivisen psykologian vaikutus muutosmyönteiseen käyttäytymiseen ...	25
4.2	Työn imun merkitys työtehokkuuteen ja työhyvinvointiin.....	27
5	ITÄ-SAVON SAIRAANHOITOPIIRIN KUNTAYHTYMÄ	29
5.1	Itä-Savon sairaanhoitopiirin tehtävät, organisaatorakenne ja henkilöstö ...	29
5.2	Organisaatiomuutoksen taustatekijät ja syyt.....	30
5.3	Tulevaisuuden näkymät	32
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO	32
6.1	Laadullinen tutkimus	33
6.2	Määrällinen tutkimus	36

6.3	Triangulaatio.....	38
6.4	Tutkimusaineiston kerääminen ryhmähaastatteluilla.....	39
6.5	Kyselyn toteuttaminen	41
6.6	Aineiston analysointi	42
7	NÄKEMYKSIÄ ERIKOISSAIRAANHOIDON MUUTOSPROSESSISTA.....	43
7.1	Muutostunteiden syyt ja muutoksen vastustaminen	44
7.1.1	Muutosvastarinta.....	44
7.1.2	Työmotivaatio ja työhyvinvointi.....	45
7.2	Muutoksen etukäteisvalmistelut	47
7.2.1	Johdon ja lähiesimiesten sitoutuminen	48
7.2.2	Vaikuttamismahdollisuudet ja vastuukysymykset.....	49
7.3	Tiedon välittäminen ja vuorovaikutus	51
7.3.1	Viestinnän kanavat.....	51
7.3.2	Muutosviestintä ja henkilöstön arvostus.....	52
7.4	Henkilöstön perehdyttäminen, kehittäminen ja koulutus	53
7.5	Muutoksen läpiviennin käynnistyminen.....	54
7.5.1	Tuen saanti ja antaminen.....	54
7.5.2	Yhteishengen luominen ja onnistumisen tunteet	55
7.6	Muutoksen tuomat mahdollisuudet ja uhat.....	57
7.6.1	Mahdollisuudet	57
7.6.2	Keskeisiä huolia	58
7.6.3	Yhteistyön rakentaminen	59
7.7	Erikoissairaanhoidon tulevaisuus	60
7.8	Odotuksia ja toiveita tulevilta muutoksilta	60
8	KYSELYN TULOKSET MUUTOSPROSESSIN JOHTAMISESTA.....	62
8.1	Vastaajien taustatiedot	62
8.2	Muutosilmapiiri	62
8.3	Muutosviestintä.....	64
8.4	Muutoksen toteuttaminen ja tulevaisuuden näkymiä.....	65
9	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	69
9.1	Muutosprosessin kehittämiskohteita.....	69
9.1.1	Muutostunteiden ymmärtämättömyys ja muutosilmapiiri.....	69
9.1.2	Valmentava johtamismalli sitoutumisen varmistamiseksi.....	71
9.1.3	Jaettu ymmärrys vuorovaikutteisen viestinnän keinoin.....	72

9.1.4	Henkilötön kannustaminen ja työn merkityksellisyys	74
9.1.5	Kohti onnistunutta muutoksen juurruttamista.....	76
9.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	77
10	POHDINTA	80
LIITTEET		
1	Organisaatiokaavio	
2	Haastattelukysymykset	
3	Esitietolomake haastateltaville	
4	Haastattelujen saatekirje	
5	Kyselylomake	
6	Kyselyn saatekirje	
7	Kyselytutkimuksen tulokset	

1 JOHDANTO

Jokaisessa organisaatiossa tulee vastaan tilanteita, jolloin entiset toimintatavat eivät vastaa organisaation kehittämisen kannalta tarvittavaa tehokkuutta tai menettelytavat kaipaavat uudistamista nykyajan haasteita vastaaviksi. Tiukka taloudellinen tilanne voi myös asettaa organisaatiolle paineita kehittää toimintaansa entistä kustannustehokkaammaksi. Organisaation muutosprosessi voi saada alkunsa sisäisistä tai ulkoisista paineista. Julkishallinnon toimintaa ohjaavat useat lait ja asetukset sekä yhteistyökumppaneiden vaatimukset, joten organisaatio voi joutua sopeuttamaan toimintansa lakien tai asetusten edellyttämällä tavalla tai jäsenkuntien asettamien reunaehtojen mukaisesti.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä eli Sosteri. Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä koostuu erikoissairaanhoidosta, perusterveydenhuollosta, sosiaalipalveluista, tukipalveluista ja keskushallinnosta. Kuntayhtymän perustehtävänä on järjestää sairaanhoitopiirissä ja sen jäsenkuntien puolesta laissa säädetty erikoissairaanhoito sekä huolehtia laissa kuntayhtymälle säädetyistä muista tehtävistä. Organisaation ulkopuolelta on asetettu muutospaineita, jotka tulevat muuttamaan sen toimintamallia pysyvästi ja olennaisesti. Vireillä oleva sote-uudistus ja Itä-Savon sairaanhoitopiirin pakotetut toiminnan muutokset ovat olleet esillä erilaisissa tiedotusvälineissä viimeisen vuoden ajan, joten aiheeseen on päädytty paitsi sen ajankohtaisuuden, myös mielenkiintoisuuden vuoksi. Näin kovasti uutisoitu asia ei ole voinut jäädä keneltäkään huomaamatta, joten oli erittäin houkuttelevaa ryhtyä tutkimaan päivänpolttavaa aihetta.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on kehittävä. Keskeinen tutkimusongelma voidaan määrittää seuraavalla kysymyksellä: ”Kuinka erikoissairaanhoidon rakennemuutosprosessia johdetaan?” Tarkentavina kysymyksinä ovat ”Miten muutosprosessin johtamisessa on henkilöstön mielestä onnistuttu? ja ”Mitkä muutosprosessin vaiheet ja asiat kaipaavat kehittämistä?” Opinnäytetyössä käytetään sekä laadullista eli kvalitatiivista että määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Näin kattavan muutosprosessin tarkastelussa molempien tutkimusmenetelmien käyttö rinnakkain takaa luotettavamman tutkimustuloksen, koska tutkittava ilmiö on organisaation kokoon nähden laaja ja syvälinen.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää organisaation johtoryhmille keinoja ja uusia työkaluja onnistuneen muutoksen toteuttamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten lähiesimiehet, henkilöstön edustajat ja osastojen henkilökunta suhtautuvat muutokseen, mitkä ovat henkilöstön odotukset muutostilanteessa ja kuinka muutosjohtamista voidaan kehittää.

Muutosjohtaminen sopii hyvin taloushallinnon opinnäytetyön aiheeksi, koska organisaation johto vastaa toiminnan tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta. Muutoksen tavoitteeksi asetetut säästöt pohjautuvat aina talousarvioon ja ohjaavat budjetoinnin laatimista säästötavoitteiden mukaisesti. Hyvä muutosjohtaminen on parhaillaan strategisen ja operatiivisen johtamisen sekä kyvykkään henkilöstöjohtamisen viisasta yhdistämistä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään muutosprosessin johtaminen ja eteneminen, muutosjohtamisen erityispiirteet ja muutostarve. Teoriaan sisällytetään myös julkishallinnon johtamiskulttuurin erityispiirteitä. Viitekehys pohjautuu eri henkilöiden kehittämisiin muutosprosessin vaihemalleihin. Mahdollisimman kattavan tiedon löytämiseksi viitekehyksessä käytetään useiden eri tekijöiden lähteitä, joissa käsitellään muutosprosessia. Viitekehystä täydennetään positiivisen psykologian ja työn imun teorioilla, koska niillä tiedetään olevan olennaista vaikutusta työhyvinvointiin ja sitoutumiseen muutostilanteissa.

Toimeksiantajan esittelyn jälkeen syvennyttään tutkimuksen empiiriseen osaan, joka muodostuu ryhmähaastatteluista ja kyselystä organisaation henkilöstölle. Henkilöstön näkemykset ja kokemukset erikoissairaanhoidon muutosprosessista tiivistetään tutkimuksen tulokseksi. Tuloksia verrataan viitekehysten teoriaan, minkä pohjalta kirjoitetaan johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Työn lopuksi pohditaan opinnäytetyön tekemisen prosessia kokonaisuudessaan.

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään muutosjohtamisen teoriaa. Aluksi selvitetään mitä erityispiirteitä muutosjohtaminen sisältää ja mitkä ovat julkishallinnon johtamiskulttuurin erityispiirteet. Seuraavaksi selvitetään mistä muutostarve voi syntyä ja mitä tarkoitetaan onnistuneen muutosprosessin hallinnalla. Luvun kattavimpana osiona on muutosprosessin

vaihemalleihin perustuvat muutosjohtamisen keinot. Suurimman huomion saa John. P. Kotterin vuonna 1996 kehittämä 8-vaiheinen muutosjohtamisen malli. Luvun lopussa käsitellään kuinka muutoksen toteutustavan strategia valitaan, mitkä johtamisen työkalut voivat olla riskillisiä muutostilanteessa ja mitä sukupolvien välisiä eroja kannattaa huomioida muutoksen johtamisessa.

2.1 Muutosprosessin erityispiirteet ja muutostarve

Useimmat työyhteisön jäsenet joutuvat jossain elämänvaiheessa muutosprosessin keskelle. Mitä muutos on ja miten se voidaan määrittellä? Nurmen (2012, 12) mielestä muutosta on vaikea yksiselitteisesti määrittää, mutta oleellisinta on se, että jokin vanha loppuu sellaisenaan ja vastaavasti jokin uusi alkaa. Muutos voi olla toimintatapojen, tavoitteiden tai rakenteiden muuttamista tai henkilön muuttumista. Vartolan (2005, 51–52) mukaan muutoksesta ei ole järkevää puhua, jos ei pystytä täsmällisesti määrittämään mikä muuttuu ja mistä muutoksesta on kyse. Taskinen (2011, 146) kuvaa organisaatiomuutoksen yksinkertaisesti uudeksi tavaksi toimia ja tehdä työtä. On kuitenkin oleellista huomata, että muutoksen yhteydessä on niin sanottu välivaihe, jolloin toimitaan uuden ja vanhan välillä. Erityisesti isoissa yrityksissä ja organisaatioissa välivaihe on usein epäselvä ja joudutaan turvautumaan tilapäisratkaisuihin. (Nurmi 2012, 12.) Muutoshankkeet ovat yleensä organisaation kannalta välttämättömiä, mutta vaikeita toteuttaa. Jokainen muutos on yksilöllinen ja siihen täytyy suhtautua vakavasti, jotta muutosprosessi saadaan vietyä onnistuneesti loppuun. (Ponteva 2010, 9.)

2.1.1 Julkishallinnon johtamiskulttuuri

Sosiaalialan ja terveydenhuollon yksiköiden johdolle asetetaan valtavia haasteita, kun julkishallinnossa pyritään soveltamaan liiketaloudelle suunniteltuja johtamisen malleja. Johtamiskulttuuri tuloksellisuuden, perinteisten arvojen ja eettisyyden välillä herättää arvostelua ja keskustelua. Julkisessa johtamisessa muutosten läpivientiä oleellisesti hidastavana tekijänä pidetään julkishallinnon laaja-alaisia rakenteita ja toimintamalleja. (Rissanen & Hujala 2011, 93.) Organisaatiomuutokset julkishallinnon puolella ovat kuitenkin yhteiskunnan kehittymisen myötä välttämättömiä. Julkishallinnossa tapahtuvat muutokset ovat saaneet 1980-luvun jälkeen yleisen kiinnostuksen myös tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Taskinen (2011, 146.)

Kinnunen ja Vuori (2005, 198) ovat luoneet terveydenhuollolle niin sanotun holistisen johtamiskulttuurin, jossa yhdistetään terveydenhuollon erityispiirteitä sekä johtamisen ja hallinnon ominaispiirteitä. Terveydenhuollon holistisessa johtamismallissa kokonaisnäkemys voidaan jakaa pienempiin osiin, jolloin otetaan huomioon organisaation poliittis-hallinnollis-oikeudellinen rakenne, terveydenhuollon eettinen perustehtävä, kansalaisten terveystarpeiden odotukset ja toiminnan tehokkuus yhdistettynä terveydenhuollon resursseihin. Mallin avulla on tarkoitus löytää kevytrakenteisempia terveydenhuollon johtamisen peruspiirteitä sekä eri tekijöiden syy-seuraussuhteita ja riippuvuuksia. Mallin tarkoituksena on laajentaa terveydenhuollon johtamisajattelua syvällisemmäksi. Terveydenhuollon johtamisen kehittämissuunnitelmissa olisi osattava ottaa huomioon terveydenhuollon erikoisalajat. Mallin kehittäjät väittävät, että perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoidon edustavat varsin kauaksi toisistaan etäännyneitä toimintaympäristöjä. Heidän näkemyksen mukaan myös erikoisaloista esimerkiksi kirurgia ja psykiatria tarvitsevat erilaista johtamista. (Kinnunen & Vuori 2005, 200–201.)

Vuori (2005, 360) tarkentaa vielä, että terveydenhuollon johtaminen on inhimillistä voimavarojen johtamista. Terveydenhuollon johtamiskulttuurissa huomioidaan ensin kansalaiset, potilaat ja rakenteet, vaikka johtamisen tulisi rakentua henkilöstön ehdoilla. Tällä tarkoitetaan henkilöstökustannusten muuttamista henkilöstöinvestoinneiksi, jolloin henkilöstön itseohjautuvuus paranisi ja kansalaisille pystyttäisiin tarjoamaan entistä laadukkaampia palveluja urakehitysten ja työn joustavuuden turvin, unohtamatta terveystarpeita. (Vuori 2005, 360–361.) Terveydenhuollon eettiset perusteet, joihin sisältyy potilasturvallisuus ja laadunhallinta, on määritetty sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön laatimassa asetuksessa (Potilasturvallisuus 2014).

2.1.2 Muutoksen tarve ja organisaation kehittäminen

Organisaation muutostarpeet voivat syntyä hyvin monista eri syistä. Toimivan organisaation on pystyttävä muuttumaan menestyäkseen ja säilyttääkseen asemansa ja kilpailukykyänsä. Muutostarpeet voivat syntyä organisaation omista liiketoiminnallisista tarpeista, kehittämisen tarpeista tai säästötavoitteista. Organisaatorakenteen muutos ja henkilöstövähennykset ovat yleisimpiä muutostilanteita. Toisaalta muutostarpeita asetetaan ulkoisesti Suomen tai EU:n lainsäädännön johdosta. Muutostarpeita voi syntyä myös yhteistyökumppanin tarpeista, fuusiosta tai yritysostosta. Jos muutos koskee koko toimialaa, puhutaan rakennemuutoksesta. On helppo ajatella, että muutos on nykyaikaa,

mutta jo 500 eaa. filosofi Herakleitos ilmaisi asian selvästi, että maailmassa ei ole mitään pysyvää, vaan kaikki muuttuu. (Hyppänen 2013, 249).

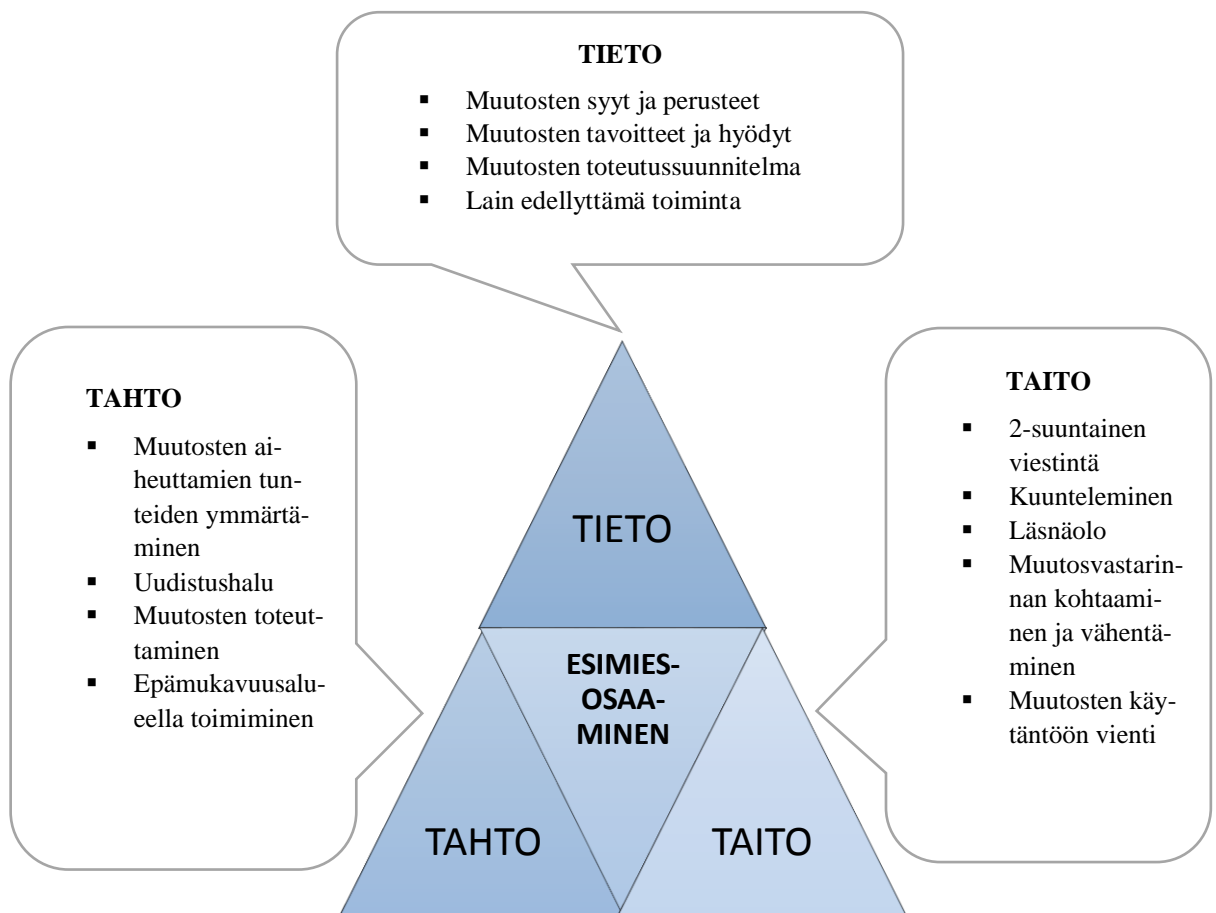
Muutosjohtamista pidetään erityisen hienona ja kaikkietävänä osaamisena. Monet ovatkin valmiita kyseenalaistamaan koko muutos-ismit. Organisaation perustoimintojen tulisi olla niin hyvin suunniteltuja ja organisoituja, etteivät asioiden uudistamiset ja muutokset vaadi turhan suuria lisäponnisteluja. Henkilöstön kehittämisen, toimintojen järjeistämisen ja tuottavuuden tehostamisen tulisi kuulua yrityksen päivittäisiin toimiin. On hyvin yleistä, että organisaatioissa ollaan jonkinlaisessa pysähtyneessä tilassa ja odotetaan muutosten tulemistä. Olisiko järkevämpää puhua normaalista päivittäisjohtamisesta eikä muutosjohtamisesta? Myös raja muutosviestinnän ja normaalin arkiviestinnän välillä on sumenemassa. Jatkuvasti uudistuvassa ja kehittyvässä organisaatiossa tieto ja viisaus ovat koko henkilöstön kriittinen resurssi eikä pelkästään ylimmän johdon yksinoikeus. Viestintäosaaminen ja vuorovaikutteisuus ovat kaikkien yhteisiä työkaluja ja niiden tulisi olla olennainen osa jokapäiväistä työelämää. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14–15.)

Myös Torppa (2012) kritisoi muutospuheita. Hänen mukaansa muutoksia tapahtuu jatkuvasti, joten onko enää edes välttämätöntä puhua muutoksista, vaan uudesta tavasta tehdä työtä. Henkilöstö hyväksyy uudet toimintatavat, jos heillä ei ole jatkuvasti tunne, että heitä käskytetään ja pakotetaan muutoksiin. Myös Erämetsä (2009, 257) on samaa mieltä, että kehittävä ja osallistava toimintatapa johtaa huomattavasti parempaan lopputulokseen kuin väkisin tehty ja pakotettu muutos. Johdon esimerkillisyys ja realistinen toiminta uuden toimintamallin mukaisesti on erittäin tärkeää henkilöstön sitoutumisen kannalta (Miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014).

2.2 Onnistuneen muutosprosessin hallinta

Onnistuneen muutoksen johtaminen vaatii tietoa, taitoa ja ennen kaikkea tahtoa. Muutosta voidaan pitää eräänlaisena projektina, joka täytyy ensin suunnitella, toteuttaa suunnitelmien mukaisesti ja lopuksi arvioida muutoksen onnistuminen. Muutosprosessin hallinnan lähtökohtana on ymmärrys, mitä muutokselta halutaan, miten se on toteutettavissa ja mitä toimintatapoja siihen tarvitaan. Kuvassa 1 on esitetty, minkälaista esimiesosaamista hyvältä muutosjohtajalta vaaditaan. (Hyppänen 2013, 257.) Muutosten

toteuttamiseksi on vuosien saatossa kehitelty hyvin monenlaisia malleja ja teorioita, joiden avulla pyritään selittämään, ymmärtämään ja kuvailemaan muutოსilmiöitä (Taskinen 2011, 145). Nurmi (2012, 62) näkee muutosten suurimpana ongelmana sen, että niissä mennään aina kohti tuntematonta päämäärää. Suurin haaste muutosten onnistumiselle Kotterin (2002, 2) mielestä on kyky muuttaa ihmisten käyttäytymistä auttamalla heitä näkemään ja muuttamaan omaa asennettaan ja tunteitaan.



KUVA 1. Tieto, taito ja tahto (Hyppänen 2013, 276)

Organisaation johdon täytyy luoda muutostarpeesta välttämättömyyden ilmapiiri strategisen muutossuunnitelman perusteella. Organisaation henkilöstölle on pystyttävä esittämään organisaation rakenne- ja toimintamuutosten vaikutukset vähintään kolmen-viiden vuoden päähän. Organisaation toiminnasta on oltava selvä visio, mitä halutaan tehdä ja miten paljon arvoa sillä saadaan luotua tulevaisuutta ajatellen. Muutoksen johtamista voidaan sanoa kriittiseksi tehtäväksi, sillä organisaatiossa työskentelevät ihmiset ja sidosryhmät eivät välttämättä ymmärrä, miksi toimintoja on muutettava ja mitä

niillä saavutetaan. (Kaplan & Norton 2009, 61.) Muutos koskettaa hyvin eri tavalla organisaation johtoa, henkilöstöä ja ulkopuolisia tahoja. Organisaation johto on askeleen verran edellä muita, mutta osaava muutosjohtaja haastaa koko organisaation mukaan muutosprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen. (Ponteva 2010, 9.)

Menestyvä organisaatio hallitsee muutosprosessin, arvostaa henkilöstöä ja sisäistää jatkuvan oppimisen haasteena, jonka merkitys tulevaisuudessa vain korostuu. Osaava muutostiimi hallitsee muutosviestinnän. Henkilöstölle kerrotaan tulevasta muutoksesta viivyttämättä, myönteisesti ja rehellisesti. Henkilöstön kehittäminen, motivointi ja hyvinvointi ovat pääasiassa. Muutosinto kasvaa ja auttaa henkilöstöä samaistumaan ja sitoutumaan organisaatioon ja muutokseen. (Ponteva 2010, 21.) Erämetsä (2009, 283) toteaa muutosjohtamisen olevan eräänlainen esimiesosaamisen happotesti.

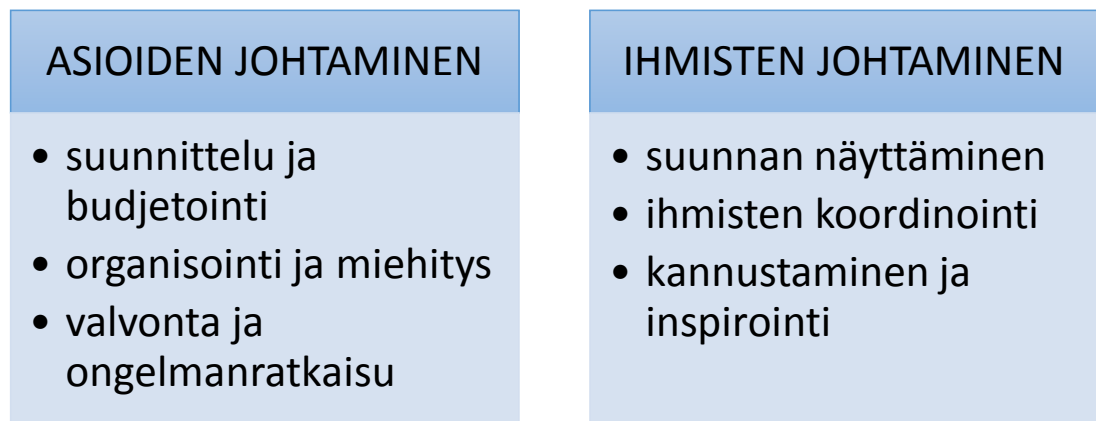
2.3 John P. Kotterin muutosjohtamisen vaihemalli

John P. Kotterin vuodelta 1996 peräisin oleva 8-portainen muutosjohtamisen vaihemalli on yksi tunnetuimmista, tai jopa kaikkein tunnetuin monista olemassa olevista muutosjohtamisen malleista. Kotter on Harvardin yliopistosta valmistunut emeritusprofessori, aktiivinen kirjailija ja muutosjohtamiseen keskittyneen Kotter International – konsultointiyrityksen johtaja. Innostus oman teorian kehittämiseen juontaa juurensa siitä, kun hän on urallaan törmännyt useisiin epäonnistuneisiin muutoshankkeisiin. Kaikkia Kotterin tutkimia organisaatioita yhdisti samat epäonnistumiseen johtaneet syyt, vaikka organisaatiot olivat hyvin erityyppisiä ja täysin eri toimialoilta. Hän löysi tutkimiansa organisaatioiden muutosprosesseista kahdeksan kohtaa, jotka olivat epäonnistuneet, ja käänsi nämä epäonnistumiset 8-vaiheiseksi muutosprosessin kuvaukseksi ja toiminnalliseksi ohjeeksi estää epäonnistuminen. (Vuorinen 2013, 138.) Kotter (1996) toteaa, että muutoksen läpiviemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan hyvin suunniteltu muutosprosessin etenemisjärjestys. Kotter (1996) korostaa viestinnän tärkeyttä koko muutosprosessin ajan. Hän kuvaa kirjassaan muutosprosessin etenemisen seuraavasti:

1. muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. ohjaavan tiimin perustaminen
3. vision ja strategian laatiminen
4. muutosvisiosta viestiminen
5. valtuuksien antaminen henkilöstölle vision mukaiseen toimintaan

6. lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. (Kotter 1996.)

Kotterin muutosprosessissa vaiheet 1–3 ovat prosessin valmisteluvaihteita, jolloin ryhdytään luomaan oikeaa ilmapiiriä muutokselle ja esitetään selkeä visio muutoksen päämäärästä. Vaiheiden 4–6 tavoitteena on saada koko organisaatio innostumaan ja sitoutumaan muutokseen. Kohdat 7–8 ovat muutoksen toteuttamisen ja ylläpidon vaiheet. (Kotter 1996, 18.) Kotter (1996, 23) haluaa vielä tarkentaa vaihemallin ajatusta korostamalla, että muutoshankkeen onnistuminen edellyttää asioiden johtamista – *management* ja ihmisten johtamista – *leadership*, kuten kuvassa 2 on esitetty. Hänen mukaansa useimmat nykyorganisaatiot pyrkivät ratkaisemaan ongelmatilanteet asioita johtamalla, vaikka muutoshankkeen onnistuminen edellyttää 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista.



KUVA 2. Asioiden ja ihmisten johtaminen (Kotter 1996, 22)

Asioiden johtamisen tuloksena syntyy lyhyen aikavälin tuloksia nopeasti. Tulokset ovat yleensä ennakoitavissa ja nähtävissä muun muassa budjetissa pysymisenä. Ihmisten johtaminen edistää yrityksen kilpailukykyä, koska henkilöstö on motivoitunut ylittämään esteet, ja tekemään visiosta totta. Tulokset voivat olla hämmästyttävän suuria ja hyödyllisiä, kuten esimerkiksi johdon ja henkilöstön välisten suhteiden uudistuminen ja uusien tuotteiden tai palvelujen mahdollistaminen asiakkaille. (Kotter 1996, 12–13.)

2.4 Muita yleisesti käytettyjä vaihemalleja

Vanhin muutosjohtamisen malli on Kurt Lewinin kolmivaiheinen malli vuodelta 1947. Mallin alkuperäinen tarkoitus oli kuvata ryhmien käyttäytymisen muutosta, ei varsinaisesti muutoksen johtamista. Lewinin mallin vaiheet ovat sulatusvaihe (unfreezing), muutosvaihe (moving, changing) ja jäädyttämis- eli kristallisoitumisvaihe (refreezing, crystallization). (Taskinen 2011, 153.) Virpi Juppo on vastaavasti kehittänyt vuonna 2005 kymmenvaiheisen mallin, jossa mallin sisältämät toiminnot kuvaavat muutosjohtamisen tehtävien sisältöä. Juppon vaihemallissa vaiheet 1–5 sisältävät muutoksen valmistelun, suunnitelmien tekemisen, resurssien varmistamisen, henkilöstön sitouttamisen, viestinnän, motivoinnin ja kannustamisen. Vaihe kuusi sisältää muutoksen toteuttamisen ja ohjauksen. Vaiheet 7–10 ovat valvonta, seuranta, muutoksen juurruttaminen ja vakiinnuttaminen sekä uudelleenarviointi ja palautteen anto. Myös Lawrence ja Lorschin kolmivaiheisestä mallista vuodelta 1969 löytyy muutosjohtamisen tehtävien sisältöä kuvaavia toimintoja. Lawrence ja Lorschin mallissa vaihe yksi on diagnoosi (diagnosis), vaihe kaksi toteutus (implementation) ja vaihe kolme arviointi (evaluation). (Taskinen 2011, 154–155.)

Käytössä nähdään usein myös nelivaiheisia muutosmalleja, jotka sisältävät muutoksen tarve-, suunnittelu-, toteutus- ja vakiinnuttamisvaiheet. Nelivaiheisesta muutosmallista käytetään myös nimitystä uuden toiminnan juurruttaminen organisaatioon. (Taskinen 2011, 154–155.) Viisivaiheisessa mallissa edellä esitettyihin vaiheisiin lisätään vielä muutoksen seuranta ja arviointi (Miten muutoksia johdetaan hallitusti 2014). Küher-Rossin on tunnetuin viiden vaiheen mallin suunnittelija (Vuorinen 2013, 147). Taskisen (2011, 154) mukaan kaikki edellä esitetyt organisaation vaihemallit voidaan palauttaa kolmivaiheiseksi, kuten alkuperäinen Lewinin malli on.

Menestyvä muutosjohtaminen ei ole riippuvainen muutosjohtamisen vaihemallista, vaan oikeasta tavasta johtaa. Hyvässä muutosjohtamisessa vuorovaikutustaidot ja henkilöstöjohtaminen kytkeytyvät tiiviisti itse muutoshankkeen operatiiviseen ja taloudelliseen johtamiseen. Sopiva painotus molempiin suuntiin takaa muutoksen tasaisen etenemisen. (Mattila 2007, 28.) Monet tutkijat ovat kritisoineet muutosprosessin vaihemalleja. Vaihemalleja pidetään yksinkertaisina ja mekaanisina, ja lisäksi niiden mukaan muutos johdetaan lähinnä ylhäältä alaspäin. Mallien käyttöä johtajavetoisiin, asteittain eteneviin ja yksinkertaisiin muutoksiin puolletaan, mutta syvällisiin ja radikaaleihin muutoksiin niitä ei pidetä sopivina. Organisaatiomuutosten uuden johtamisajattelun

mukaan kaikki organisaation jäsenet rakentavat muutosta vuorovaikutteisesti keskustellen, tulkiten ja syklisesti edeten. Hyväksi havaitut vanhat vaihemallit kyllä helpottavat muutoksen suunnittelua, ymmärtämistä ja analysointia, mutta niiden rinnalle kaivataan syvällisempää tarkastelua, koska muutoksia tapahtuu entistä enemmän ja nopeammalla aikataululla. Organisaatiomuutokset ovat muuttuneet myös monimutkaisemmiksi ja -ulotteisiksi – muutokset ovat syvällisiä ja yllätyksellisiä. (Taskinen 2011, 155–156.)

Kvistin ja Kilpiän (2006, 17) mielestä muutosprosessin kaikkia vaiheita on mahdotonta suunnitella tarkasti etukäteen, sillä muutosprosessin edetessä tulee aina eteen yllättäviä tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat muutoksen kulkuun. Nurmi (2012, 17) korostaa, että kaksi kolmasosaa muutoksista epäonnistuu, vaikka muutoshanke olisi kuinka hyvin suunniteltu. Epäonnistumisen syyt ovat selkeitä liiketaloudellisia mittareita. Muutos epäonnistuu, mikäli muutoksella ei saavuteta asetettuja tavoitteita, budjetointi on epäonnistunut tai muutos ei pysy aikataulussaan. Hyvin onnistunut muutossuunnitelma ja toteutus ovat kuitenkin ehdoton edellytys muutoksen onnistumiselle. Muutoksen onnistumisessa on tärkeää myös selvittää, kuinka muutoksen kohteena olevat ihmiset ovat muutoksen kokeneet. (Nurmi 2012, 17–18.)

2.5 Muutosprosessin eteneminen ja valmisteluvaihe

Joskus muutosprosessin etenemisessä kaikki on olevinaan hyvin ja henkilöstön uskotaan ohjautuvan oikeaan suuntaan. Todellisuudessa etenemistä ei kuitenkaan tapahdu, koska muutos etenee kovaa vauhtia ainoastaan paperilla, eikä käytännössä tapahdu yhtään mitään. Muutosprosessin keskellä johdon voi olla vaikeaa huomata, että mitään ei oikeasti tapahdu, vaan asiat junnaavat paikoillaan. (Erämetsä 2003, 98–99.) Muutosvalmistelun tekninen johtaminen onkin usein hyvin johdon hallussa. Teoriassa, papereilla ja tietokoneen ruudulla asiat saadaan toimivan näköisiksi, mutta henkilöstön johtaminen on surkeasti hoidettu. Muutoksen varsinaisia toteuttajia ovat työntekijät. On melko yleistä, että muutoksen onnistunut siirtäminen heille laiminlyödään, sillä inhimilliset seikat unohtuvat muutoksen valmisteluvaiheessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 41.)

2.5.1 Organisaatiomuutoksen etenemisen lähestymistavat

Organisaatiomuutoksen etenemisessä erotetaan kaksi erilaista lähestymistapaa. Näistä vanhempi eli funktionaalinen lähestymistapa on peräisin jo 1950-luvulta. Tälle lähestymistavalle ominaisia piirteitä ovat ylhäältä alaspäin johtaminen, vakaa ja ennustettavissa oleva päämääräsuuntunut prosessi. Funktionaalista pääsuuntautumista kuvataan vaiheittain eteneväksi ja vaiheita on yleensä eroteltavissa kolme tai neljä. Muutosstrategia on ongelmakeskeinen ja reaktiivinen. Hyvänä esimerkkinä klassisesta muutosprosessista pidetään Kurt Lewinin vuonna 1947 esitettyä kolmen portaan muutosmallia. Mallin mukaan prosessi etenee ylhäältä alaspäin ohjatusti niin, että ensin järkytetään tasapaino muutosilmoituksella, minkä jälkeen varsinainen toimintatapa muutetaan ja kolmannessa vaiheessa muutos vakiinnutetaan. Johtajat, muutosagentit ja muut asiantuntijat ovat yleensä funktionaalisen lähestymistavan keskeisiä toimijoita. (Taskinen 2011, 152–153.)

Organisaatiomuutosten uudempi lähestymistapa eli keskusteluun painottava muutoksen etenemistapa on suunnitelmallista, ennakoivaa ja pysyväluonteista. Muutokseen osallistuu johtajien lisäksi alemman portaan johtajat ja työntekijät – muutos hajautetaan pienempiin yksiköihin. Oleellinen muutos vanhaan malliin verrattuna on alhaalta ylöspäin eteneminen. (Taskinen 2011, 153.) Muutosjohtamisesta ei ole pystytty laatimaan yhtä pätevää ja selkeää määritelmää ja etenemistapaa. On myös selvää, ettei yhtä oikeaa tapaa muutosjohtamiseen ole olemassakaan. Organisaatiomuutos on sitä vaikeampi valmistella ja toteuttaa, mitä suuremmasta ja syvemmästä muutoksesta puhutaan. Uudemman lähestymistavan mukaan muutos on aina yllätyksellinen ja kaoottinen, vaikka se olisi kuinka huolellisesti etukäteen suunniteltu. (Taskinen 2011, 156.) Hayes (2010, 1) puhuu muutoksen luonteen ja teorian tarkastelun yhdistämisestä, jolloin voidaan nähdä muutoksen muodot ja aloittaa varsinainen muutoksen suunnittelu ja valmistelevat ennakkotoimenpiteet muutosprosessin aloittamiseksi.

2.5.2 Muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen

Hallittu muutosprosessi alkaa muutospaineen tunnistamisesta. Muutospaineita voi tulla joko organisaation sisältä tai ulkoa. Heti alkuvaiheessa on tärkeää ymmärtää muutostarve ja hyväksyä tuleva muutos. Huolellinen suunnittelu on aloitettava välittömästi, jotta muutosprosessia voidaan lähteä viemään hallitusti eteenpäin. (Miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.) Erämetsä (2009, 280) kutsuu tätä ensimmäistä vaihetta päätöksenteko ja suunnitteluvaiheeksi. Jo heti alussa on tehtävä realistinen suunnitelma,

jota lähdetään viemään eteenpäin. Muutoksesta aiheutuvia seurauksia on myös tärkeää miettiä jo tässä vaiheessa.

Tehokkaan muutosviestinnän avulla yhteisten työskentely- ja toteutustapojen perustat luodaan kaikille selkeäksi ja hyväksyttäväksi (Miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014). Myös Rauramo (2004, 17) pitää tärkeänä yhteisen vision luomista, päämäärä- vaihtoehtojen vertailemista ja avointa tiedottamista heti suunnitteluvaiheen alusta lähtien. Muutosprosessin alussa organisaation henkilöstö tarvitsee teoretietoa ja selkeän käsityksen muutoksen tuomasta erosta nykyiseen, etteivät he tunne itseään pelkiksi liikuteltaviksi pelinappuloiksi. Muutostarve on saatava muuttumaan muutoshaluksi. Organisaation jäsenet on saatava uskomaan ja luottamaan omiin kykyihin muuttua ja muuttaa toimintaansa. Muutosjohtajan tehtävä on näyttää, kuinka rakennetaan tehokas ja luottamuksellinen suhde muutokseen. (Hayes John 2010, 59–60.)

Kotterin muutosteorian mukaan ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää saada aikaan kiireen tuntu. Ilman tarpeellista kiireellisyyttä laaja-alaisesta muutoksesta voi tulla tehtävä, jossa jättäjäismäistä järkälästä täytyy työntää ylös korkeaa vuorta. (Kotter & Cohen 2002, 15). Erilaisten uhkakuvien, skenaarioiden ja jopa kriisin uhalla saadaan yksilöt huomaamaan, että muutos on tehtävä. Työntekijöiden tulee ymmärtää se tosiasia, että muutos on välttämätön. Organisaation tulee tiedostaa, että toimiminen kuten ennen ei ole vaihtoehto. Organisaation on lisäksi ymmärrettävä, että on välttämätöntä toimia nopeasti muutoksen aikaansaamiseksi. Onnistunut muutos kytkeytyy vankasti koko yrityksen olemassaolon ja arvojen perusteisiin. Näin ollen hyvät onnistumisedellytykset omaava muutos ei voi perustua pelkästään euroihin ja prosentteihin. Runsaalla informaation jakamisella voidaan edistää henkilöstön käyttäytymistä muutosmyönteisemmäksi. (Vuorinen 2013, 140.)

2.5.3 Muutosedellytysten tunnistaminen

Edelliset muutokset, niiden onnistuminen tai keskeneräisyys on muutosedellytysten kannalta vaikuttavia tekijöitä. Myös muutoksen laajuus, syvyys ja kiireellisyys vaikuttavat muutoksen suunnitteluun ja hallintaan. Muutoshallinnan kannalta tärkeintä on muutoksen toteuttajien ja henkilöstön vahva luottamus. (Miten muutos toteutetaan hallitusti 2014.) Onnistunut muutosviestintä edistää myönteistä asennoitumista ja lisää

luottamusta johtajiin. Muutosviestinnän kaksisuuntaisuus tarjoaa henkilökunnalle mahdollisuuden kysyä asioista, ilmaista huolia ja vaikuttaa heidän mukanaolon tunteeseen. Muutosprosessin uudemman lähestymistavan mukaan keskusteleva muutosjohtaminen osoittaa hyviä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Hyvät yhteistyötaidot auttavat löytämään henkilöstön asiantuntemusta ja ammattitaitoa muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Taskinen 2010, 159–160.) Myös Hayesin (2010, 77) mielestä muutosjohtajan tärkeimpiä taitoja heti muutosprosessin alkuhetkestä lähtien ovat ihmisten kohtaaminen, neuvottelu, motivointi, vuorovaikutus ja yhteistyö.

Hayesin (2010, 79) näkemyksen mukaan aikaisen luottamussuhteen synnyttäminen helpottaa henkilöstön pelkoa ja muutoksen uhkakuvia. Jotkut pelkäävät muutosta, koska kokevat menettävänsä itsenäisyyttä, kun joutuvat turvautumaan muihin uusiin asioita opeteltaessa. Ihmiset, jotka ovat kokeneet onnistumisia työssään, suhtautuvat muutokseen paremmin kuin ne, joille on tapahtunut epäonnistumisia ja joita muutos eniten koskee. Muutosprosessin alkaessa on järkevää ottaa suunnitteluun mukaan ihmisiä, jotka ovat motivoituneita ja muutoshaluisia, sillä aikaisilla hyväksyjillä voi olla keinoja innostaa myös muita. (Hayes 2010, 75–77.) Muutosjohtajan on huomioitava kaikki työntekijät tasa-arvoisina. Eettisistä perusteista oikeudenmukaisuus nousee vahvaan asemaan muutosjohtamisen taidoissa. Johtamistilanteista ennen kaikkea laajat ja syvälliset organisaatiomuutokset ovat haastavia eettisestä näkökulmasta katsottuna. Työntekijöille oikeudenmukaisuus merkitsee kuulluksi tulemistä, oikeudenmukaista palkitsemista, rehellistä ja kunnioittavaa kohtelua ja vaikuttamismahdollisuutta. (Taskinen 2010, 160–161.)

Myös Kotterin teoriassa olennaisena asiana on sitoutuneen, yhteistyökykyisen ja kommunikointitaitoisen ryhmän kasaaminen muutoshankkeen vetäjäksi. Lähtökohta on se, että muutosta ei voi tehdä yksin. (Vuorinen 2013, 140.) Yksilöillä, jotka johtavat muutosta, tulee olla vahva kyky johtamiseen. Ehdottoman tärkeää muutosprosessissa työskentelevien keskuudessa on uskottavuus koko organisaation silmissä ja kytkös käsitellä spesifistä organisaation muutosta. (Kotter & Cohen 2002, 37.) Muutoksen vetäjillä tulee olla yhteinen näkemys tavoitteista ja taito saada ihmiset mukaan hankkeeseen. Heidän on koottava riittävä määrä asiantuntemusta, jotta päätöksenteko on luontevaa ja ongelmanratkaisutaidot vaativissakin tehtävissä ovat hyvät. Lisäksi Kotter pitää tärkeänä sitä, että muutoshankkeessa on riittävästi mukana organisaation avainpelureita, jolloin tiimin ulkopuoliset tahot ovat heikkoja muutoksen pysäyttämässä. (Vuorinen 2013, 140.)

2.5.4 Vision laatiminen ja luonne

Muutosedellytyksen ydinasiana Kotterin vaihemallin mukaan muutokselle tulee luoda selkeä visio. Tehokkaalle visiolle asetetaan kuusi vaatimusta. Vision tulee olla kuviteltavissa, jolloin sen tarkoitus on luoda selvä kuva, miltä tulevaisuus tulee muutoksen jälkeen näyttämään. Toiseksi vision on oltava haluttava pitkälläkin tähtäimellä – visio on tavoittelemisen arvoinen ja houkutteleva. Kolmanneksi sen on oltava mahdollinen eli realistisesti tavoitettavissa. Neljänneksi visiolta vaaditaan hyvää rajausta, jotta se voi ohjata päätöksentekoa. Visiolla tulee olla selvä fokus. Lisäksi vision tulee olla joustava, jolloin se pystyy tarjoamaan erilaisia toimintamalleja olosuhteiden muuttuessa. Sopivasti joustava visio kannustaa ihmisiä oma-aloitteisuuteen. Vision on oltava myös kommunikoitavissa – sen tulee olla helposti ja nopeasti muille selitettävissä ja viestittävässä. (Kotter 1996, 63.)

Vahvan vision omaavassa muutoksessa jokaisesta asiasta ei tarvitse keskustella ja päätätä erikseen, vaan visio ohjaa organisaation toimintaa yhteisesti valittuun suuntaan jatkuvasti. Vision tärkeä ja olennainen tehtävä on kertoa kuinka tulevaisuus eroaa menneisyydestä. (Vuorinen 2013, 141.) Kotterin ja Cohenin (2002, 61) mukaan vision on oltava niin selkeä, että muutoksen avulla päästään hyppäämään parempaan tulevaisuuteen. On tärkeää, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision. Kauppamiseen tulee valjastaa koko organisaatio mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Vision markkinoinnin tehottomiksi keinoiksi mainitaan yrityksen uutiskirjeet ja esitelmät. Yksinkertaisesti toteutettu kauppaaminen esimerkkien, tarinoiden ja tekemisen kautta saa paljon enemmän huomiota ja kiinnostusta. (Vuorinen 2013, 141.)

Vision sisältöä ja päämäärää on toistettava henkilöstölle säännöllisesti, sillä huolellisesti laadittu ja suunniteltukaan visio ei syövy vastaanottajille yhden esittämisen jälkeen. Organisaation henkilöstö on saatava uskomaan, että yrityksen johto on vankasti vision takana. Muutoksen avainhenkilöiden on toimittava esimerkillisesti ja määrätietoisesti. Pienikin epärointi saa muutoksen epäilijät valppaiksi ja hyvä visio voi muuttua tehottomaksi. Onnistunut vision istuttaminen selkeyttää toiminnan ja rajaa suuren joukon yhdeksi. Onnistunut visio luo kaikille yhteisen, tavoiteltavan päämäärän. (Kotter 1996, 80–81.)

2.6 Muutoksen toteutustavan strategian valinta

Muutoksen toteutustavan valintaan vaikuttavat tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. Tärkeintä on onnistunut liikkeellelähtö. Onnistuneella tiedottamisella muutoksen toteutustapa saadaan näyttämään henkilöstön silmissä uskottavalta, ja heidän on helppo nähdä, että johto on sitoutunut ja perehtynyt muutokseen. Henkilöstölle on myös turvattu tarpeellinen koulutus ja perehdytys, ettei uuden toimintatavan toteuttaminen tunnu liian ylivoimaiselta. (Miten muutos toteutetaan hallitusti 2014.)

Kotter ja Cohen (2002, 134) pitävät tärkeänä uuden toiminnan jaksottamista oikein – tärkeimmät muutokset toteutetaan ensin. Muutoksen onnistuneen toteuttamisen tärkeänä asiana nähdään myös epäilijöiden sitouttaminen muutokseen. Muutosta kyseenalaistavan henkilöstön on helpompi hyväksyä toiminta, jos he saavat olla oman työnsä asiantuntijoita ja vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Tietoisuus tulevasta vähentää muutostavastarintaa ja innostaa henkilöstön toimimaan ja kehittämään omia toimintatapojaan. (Mattila 2007, 157.)

Joskus liian raskas organisaatorakenne voi olla uuden toimintatavan hidastajana. Moniportaisessa organisaatiossa muutosviestintä voi hidastua ja tärkeitä asioita jää matkan varrelle. Tiedotustavan valinta on tällöin erityisen tärkeää. On varmistettava, että jokaisella esimiesportaalla on yhtenäinen näkemys tulevasta uudesta toimintatavasta ja he viestittävät siitä asianmukaisesti alaisilleen. (Vuorinen 2013, 145.) Toimitusjohtaja ja muutosjohtaja osallistuvat yhteisiin talkoisiin siinä missä muukin organisaation henkilökunta. Yhdessä tekeminen on ainoa vaihtoehto uuden toimintamallin läpiviemisessä. Jokaiselle henkilöstön jäsenelle varmistetaan oma paikka ja osaaminen. Koulutusta ei pidä unohtaa, mikäli uusien työtehtävien hoito vaatii itsensä kehittämistä. (Vuorinen 2013, 145.) Huhtinen (2010, 155) vertaa muutosjohtajan käyttäytymistä leijonakuningaan toimintaan. Nokkelasti toimiva leijonakuningas säilyy hengissä, kasvattaa useita pentueita ja antaa kovan vastuksen kilpailijoille. Tarkasteltaessa tätä leijonakuningaan tarinaa kriittisesti siihen on lisättävä sosiaalisuus, neuvottelutaito ja uuden oppimiskyky. Kun muutosta lähdetään viemään käytäntöön, hyvä johtaja näyttää suunnan, kantaa vastuun, on kykenevä tekemään nopeita päätöksiä ja pitää hyvää huolta henkilökunnasta. (Huhtinen 2010, 155.)

Riskillisiä muutosjohtamisen työkaluja

Joitakin muutosjohtamisen apuna käytettyjä työkaluja on syytä arvioida myös kriittisesti. Muutoksen suunnittelu, eri vaihtoehtojen punnitseminen ja moninaiset vaihtoehdot ovat raskaita prosesseja, jotka saatetaan pyrkiä korvaamaan valmiilla työkaluilla. On hyvä muistaa, että yritysjohdon työkalut ovat työkaluja, eivät ratkaisuja muutokseen. Näistä esimerkkinä voi mainita mm. SWOT-analyysin ja Balance Score Cardin. Molemmat ovat hyviä työkaluja ja apukeinoja siihen tarkoitukseen, mihin ne on alun perin tehty. Muutostilanteessa väkisin puristettu SWOT-analyysi pyritään tekemään kiireellä, jolloin uhat käännetään mahdollisuuksiksi ja heikkoudet vahvuuksiksi liian helppoin perustein. Jos SWOT-analyysi olisi muutosjohtamisen ratkaisija, mikseivät kaikki yritykset päätyisi alansa huipuiksi? Balance Score Card on hyvä työkalu liiketoiminnan taloudellisten tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa, mutta muutostilanteessa sen avulla ei pystytä ratkaisemaan ennustamisen tuskaa, vaan päinvastoin, sillä on helppo saada ihmisten ja organisaation tasapainotila hyvin kauas toisistaan. Priorisointi jää helpposti tekemättä, jolloin tuloksen tavoittelun jalkoihin jää tärkein eli konkreettisen toiminnan järjestyksen suunnittelu ja resurssien suuntaaminen oikeaan kohteeseen. (Nurmi 2012, 70–71.)

Sukupolvien välisten erojen huomioiminen muutostilanteessa

Muutosten strategisissa valinnoissa on tarpeellista huomioida myös sukupolvien väliset erot ja ajattelutavat. Muutoksiin liittyy usein myös uusien ohjelmistojen käyttöönottoa ja ymmärtämistä. Niin sanottu nettisukupolvi on aktiivinen ja kiinnostunut kehittämään työtapoja ja teknistä osaamista, kun taas vanhempi sukupolvi vieroksuu uuden tekniikan käyttöönottoa. Muutosjohtamisessa on tärkeää huomioida molemmat näkökulmat ja saada työyhteisö toimimaan joustavasti jännitteistä huolimatta. Tämä niin sanottu Y-sukupolvi eli 1980 - 1990-luvulla syntyneet asettavat muutosjohtamiselle haasteita, sillä he osaavat kyseenalaistaa johtamisen toimintatavat ja he odottavat joustoa esimieltä. Myös esimiehen täytyy ansaita paikkansa. Nuorille työntekijöille työhön sitoutuminen ei ole enää niin tärkeässä asemassa kuin vanhemmille työntekijöille. Nuoret työntekijät etsivät hyvää työpaikkaa, kun taas vanhemmille työntekijöille työn arvo ja yhteiskunnallinen merkitys ovat tärkeässä asemassa. (Juuti 2010, 172–173.) Organisaatioiden kehittymisen seurauksena tullaan tilanteeseen, jolloin uuden teknologian osaavalta nuorelta sukupolvelta saadaan hyödyllistä tietotaitoa. Vanhemmilta työntekijöiltä vastaa-

vasti mentoroinnin kautta arvokasta yrityksen perimätietoa ja kokemuksellisuutta. Organisaation johdon on osattava johtaa teknologiaa, taloutta ja ihmisiä. Menestyvän yrityksen takana on aina hyvän henkilöjohtamisen lisäksi myös erinomaista taloudellista ja teknologista osaamista. Hyvällä vuorovaikutusprosessilla on mahdollista löytää oikeat osaajat oikeille paikoille muutosprosessin toteuttamisessa. Vuorovaikutteisella päätöksenteolla saadaan yhdistettyä useamman ihmisen tietäminen, ymmärrys ja taito, mikä väistämättä johtaa parempiin tuloksiin. (Nurmi 2012, 76–77.)

3 UUDEN TOIMINTAMALLIN LÄPIVIENTI JA TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään muutoksen toteuttamista käytäntöön. Ensimmäisenä selvitetään mitä vaikutusta muutoksen käynnistämistavan valinnalla on muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen. Lisäksi luvussa käsitellään edellisten muutosten historiatietojen merkitystä muutoksen läpiviennissä. Olennaisena osana muutoksen läpivientivaiheen teoriaan kuuluvat myös ensimmäisten onnistumisten merkitys, uusien toimintatapojen juurruttaminen työyhteisöön sekä tehokas seuranta- ja arviointijärjestelmä. Viimeisessä alaluvussa käsitellään muutosvastarintaa ja muutostunteiden ymmärtämistä.

3.1 Mistä toteuttaminen aloitetaan?

Muutoksen suunnitteluvaiheessa esille tulleet ristiriitaiset näkemyserot ja uudistuksen tuomat toimintamallit ovat viimeistään tässä vaiheessa oltava selkeät, jotta toiminnan uudistuminen pääsee hyvään vauhtiin. Suunnittelupalavereissa tehdyt päätökset on aika laittaa täytäntöön ja aloittaa varsinainen organisaatiomuutoksen käytännön prosessi. Heti käynnistysvaiheen alussa täytyy olla selvää, mistä muutoksen toimeenpano aloitetaan ja miten ensimmäiset tulokset näkyvät. Muutoksen operatiivisen johdon on tiedettävä, miten toteutus käynnistetään ja onko aloitus järkevää tehdä pienestä pilottiprojektista vai suuren työmäärän vaativasta kriittisestä tehtävästä. Toteutustavan valinnasta riippuen nimetään joko projektijohtaja tai hankepääällikkö. Vastuun kantamista voidaan jakaa niin johtoryhmän kuin keskijohdon jäsenille. (Mattila 2007, 156–157.)

Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on oma historiansa. Edellisiä tapahtumia ja muutoksia, niin onnistuneita kuin epäonnistuneitakaan, ei voi tuhota yhdellä napin painal-

luksella. Ne muistuvat mieleen uusissa muutostilanteissa haluttiinpa sitä tai ei. Muutostilanteissa on siis viisasta hyödyntää yrityskulttuuria. Uuden toimintatavan käyttöönotossa on järkevää tarkastella historiatietoja. Muutos vaatii johtajalta kykyä päättää, mikä vahassa toimintamallissa on ollut hyvää ja järkevää ja mikä on syytä jättää taakse. Ratkaisevin virhe tapahtuu siinä, että organisaatio on keskellä muutosähkyä ja uusia muutoksia pyritään toteuttamaan vanhan kaavan mukaisesti paneutumatta edellisissä muutoksissa tehtyihin virheisiin. Muutosta ei saa tehdä väkipakolla eikä liian kiiireellä, etteivät samat epäonnistumiset ja virheet toistu aina uudelleen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 134–135.)

Edellisten muutosten tarkastelua on hyvä tehdä yhdessä yrityksen johdon, eri yksiköiden esimiesten, henkilöstön ja jopa sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Ei pidä unohtaa myöskään organisaation hallintoa, jotka suunnittelevat ja tekevät ratkaisevia päätöksiä. Myös ammattiyhdistyksen edustajalla voi olla tärkeää sanottavaa edellisistä muutoksista. Jokaisella taholla on oma näkemys muutoksen onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Hyvällä ja keskustelevalle yhteistyöllä saadaan mahdollisimman monipuolinen näkemys aikaisempien muutosten tuloksista. (Nurmi 2012, 61–62.) Myös Kvist ja Kilpiä (2006, 131) näkevät välttämättömänä asiana jokaisen muutosprosessin keskellä olevan henkilön aidon kuuntelemisen heidän entisistä kokemuksistaan, jotta sitoutuminen ja muutoksen toteuttaminen voivat päästä alkuun ilman ennakkoluuloja. Se, miten edellinen muutoksen toteuttaminen on sujunut, on arvokasta historiatietoa organisaation toiminnasta ja sen kyvystä muuttua. Kokemusten perusteella saatua tärkeää tietoa voidaan hyödyntää, kun suunnitellaan, kuinka paljon muutos kuormittaa henkilöstöä ja kuinka paljon lisätyötä ja resursseja tarvitaan, että muutoksen aiheuttamaa kaaosta voidaan ennaltaehkäistä. (Nurmi 2012, 61–62.)

3.2 Ensimmäisten onnistumisten merkitys ja muutosjohtamisen erityispiirteet

Onnistuneelle muutoksen käytäntöön viennille on ominaista ensimmäisten uusien toimintojen onnistuminen. Huolellinen toteutus ja jopa ylimitoitettut resurssit auttavat varmistamaan onnistumisen kokemuksia. Onnistunut aloitus vähentää epäilijöiden ja vastustajien vastarintaa sekä palkitsee ja innostaa työntekijät toimimaan jatkossakin yhtä tehokkaasti. (Mattila 2007, 160.) Kotter ja Cohen (2002, 141) korostavat myös lyhyen aikavälin onnistumisia ja voittoja tärkeiksi. Muutosjohtotiimin on hyvä tarkentaa tavoitteita ja kehittää mittareita, joilla toiminnan kehittymistä on helppo seurata. Uusien

kehitysprojektien lanseeraaminen säännöllisesti on myös osa hyvää muutosjohtamista. Asioiden jatkuva ja väsymätön toistaminen, uusien ihmisten mukaan ottaminen muutoksen toteuttamiseen ja säännöllinen viestittäminen tuloksista auttaa säilyttämään välttämättömyyden tunteen. Kotterin vaihemallissa painotetaan, ettei lyhyen aikavälin voittoja pidä jäädä juhlimaan, vaan on jatkettava määrätietoisesti eteenpäin. (Kotter & Cohen 2002, 141.) Mattila (2007, 161) pitää tärkeänä, että organisaation kaikille tasoille tarvitaan yhtä aikaa annettu lähtökäskey, joka sisältää sekä tietoisuuden että halun toimia uudella tavalla ja päästä sitä kautta saavuttamaan onnistumisen kokemuksia.

3.2.1 Muutosjohtamisen erityisosaamisalueet

Muutoksen toteutusta johdettaessa on havaittavissa ainakin viisi selkeää muutosjohtamisen tärkeää erityisosaamisaluetta. Ensimmäisenä voi mainita työn tekemisen kannalta tärkeimmän osa-alueen eli työn ja toiminnan kehittämisen. (Miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.) Kehittämisen on kuljettava rintarinnan uuden toimintastrategian ja tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstön on oltava selvillä mitä osa-alueita on tarpeen kehittää työn toimivuuden kannalta. Esimiehen johdolla voidaan rakentaa kehitettävä kulttuuri arkipäiväiseksi käytännöksi. Henkilöstö lähtee muuttuviin toimintatapoihin innokkaasti mukaan, kun osaaminen on riittävää. Johdon tehtävä on saada heidät huomaamaan, että uusien toimintatapojen ja työtehtävien hoitaminen on päivä päivältä helpompaa ja haastavampaa, kun uuden oppiminen saa siivet alleen. (Erämetsä 2009, 258–259.) Siinä vaiheessa, kun oppiminen ja muutosinto ovat saavuttaneet työyhteisön käytännön tason, on henkilöstön helpompi nähdä mitä omia työkäytäntöjä on konkreettisesti muutettava oman työn mielekkyyden ja toimivuuden säilyttämiseksi (Osallistava kehittäminen 2014).

Toisena tärkeänä muutosjohtamisen erityispiirteenä nähdään henkilöstön osallistaminen. Vuorisen (2013, 145) mukaan Kotterin vaihemallin viidennessä vaiheessa kehoitetaan muutoksenjohtotiimiä valtuuttamaan koko henkilöstö mukaan uuteen toimintaan. Organisaatiossa oikeasti toimitaan – tarvittava koulutus on järjestetty, palkkiojärjestelmä on mietitty, organisaatiossa harjoitellaan uusia asioita yhdessä ja tarvittaessa hankitaan myös uusia työvälineitä. Yhdessä tekeminen on avainasia vision mukaisen toiminnan toteuttamiseksi organisaation kaikilla tasoilla, organisaation ylin johto mukaan lukien. (Vuorinen 2013, 145.)

Kolmas muutosjohtamisen kipupiste on muutosviestintä ja nimenomaan viestinnän kaksisuuntaisuus. Muutosviestinnästä on puhuttu kaikissa muutosprosessin vaiheissa, mutta uuden toimintatavan käytäntöön viennissä muutosviestinnän kaksisuuntaisuus vain korostuu. Keskusteleva, osallistava ja rehellinen viestintä helpottaa käsittelemään muutosvastarintaa ja ylittämään esteet. Kannustava palaute auttaa ymmärtämään työn mielekkyyden sekä lisää työhyvinvointia. Myös henkilöstölle on mahdollistettava palautteen antaminen johtoryhmän suuntaan. Heiltä saadaan arvokasta tietoa siitä, kuin muutoksen toteuttaminen on käytännön tasolla toiminut – mitkä asiat toimivat hyvin ja mihin he tarvitsevat tukea ja muutosta. Muutoksen aiheuttamiin erilaisiin näkökulmiin ja tarpeisiin ei voida vaikuttaa ilman keskustelevaa otetta ja avointa ilmapiiriä. Ammatillaisen viestinnän avulla saadaan voimaa muutoksen toteuttamiseen. Avoimessa ja vuorovaikutteisessa työyhteisössä uusi toimintatapa johtaa myönteisiin tuloksiin ja palauttaa organisaation kaikkia osapuolia. (Osallistava kehittäminen 2014.) Kotterin teorian mukaan viestinnän kohdentaminen henkilöihin, jotka selkeästi vastustavat muutosta, on otettava erityisen huomion kohteeksi. Heidän kanssa käydään kahdenkeskeisiä keskusteluja, jotta kaikki väärinkäsitykset saadaan oikaistua ja epäselvät asiat korjattua. Heidän avulla myönteistä viestiä saadaan välitettyä myös muulle henkilökunnalle. (Vuorinen 2013, 146.)

Neljäntenä muutosjohtamisen erityispiirteenä on kiireen hallinta ja viidentenä jaksamisen tukeminen ja motivaation ylläpitäminen. Työhyvinvoinnin ja -ilmapiirin turvaamiseksi muutosjohtaja huomio henkilöstön jaksamisen, kiireen hallinnan ja motivaation säilymisen. Nämä kolme asiaa on turvattava, että henkilöstö jaksaa uskoa muutoksen toteuttamisvaiheen epävarmassa tilanteessa uuden alkuun ja luvattuihin parannuksiin. Onnistumisen kokemus tulosten saavuttamisessa tuottaa työhyvinvointia koko työyhteisölle (Miten muutos toteutetaan hallitusti 2014.) Ilman innostavaa ja inhimillistä otetta ei muutosta voi onnistuneesti johtaa. Organisaation johtajan on hyvä muistaa, että muutokseen kuuluvat pelko, keskeneräisyys ja epävarmuus, mutta viisas johtaja hyödyntää tilaisuuden kasvuna ja omana oppimisena. Muutos voi olla haaste ja samalla mahdollisuus kehittää itseään. Näyttämällä esimerkkiä kuinka itseään voi ja pitää johtaa, muutoskyvystä voi kasvattaa henkilökohtaisen erityisvahvuuden, kilpailuvaltin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 9.) Kemppainen (2010, 150) uskoo, että johdon kyky välttää kiireen tuntua ja turhautumista on ilmiselvää kilpailuetu niin uudistumisen johta-

misessa kuin uuden organisaatiokulttuurin luomisessa. Johdon sitoutuminen ja sen näkyminen koko henkilöstölle on äärimmäisen tärkeää henkilöstön tukemisen ja motivaation säilyttämisen kannalta (Miten muutos toteutetaan hallitusti 2014).

3.2.2 Muutoksen tasapaino ja henkilöstön arvostus

Uuden toimintamallin toimeenpanon on oltava hallittua ja suunnitelman mukaista, jotta toiminnan edellyttämä vähimmäisjärjestys voidaan saavuttaa. Muutosjohtamisen kannalta tilanne on vaikeasti hallittavissa, mikäli uudistumisesta aiheutunut toiminta on muuttunut kaoottiseksi ja syy-seuraussuhteita ei pystytä hallitsemaan eikä asioista pystytä järkevästi keskustelemaan. Näissä monimutkaisuuden kompleksisuustilanteissa viisas johtaja hakee apua asiantuntijoilta eli organisaation henkilöstöltä. (Nurmi 2012, 56.) Johdon tehtävä on kuunnella, olla rohkea ja katsoa totuutta silmiin. On uskallettava tunnustaa, ettei kenelläkään ole välttämättä oikeaa ratkaisua toimintamallin lopputulokseen, mutta erilaisia toimintavaihtoehtoja on olemassa. Oman vajavuuden tunnustaminen auttaa näkemään ja hyväksymään myös omat virheet ja virhearvioinnit. (Erämetsä 2003, 88.)

Esimiestason ja henkilöstön välisellä avoimuudella ja luottamuksella on valtava merkitys epävarmassa tilanteessa. Organisaation arvojärjestys ja hierarkia on järkevää unohtaa, että jokainen voi tulla kuulluksi. Yrityksen johto voi saada arvokasta tietoa ja uudenlaisia näkemyksiä asettumalla samalle tasolle alaistensa kanssa. (Nurmi 2012, 56–57.) Kvist ja Kilpiä (2006, 131) korostavat, että henkilöstölle on löydyttävä kaaoksen keskeltä suunta kohti muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja etuja, joita heille on luvattu.

Muutosjohtajan omalla ihmiskäsityksellä on suuri merkitys henkilöstön kannustamisessa. Mikäli johtaja kokee olevansa henkilöstön kehittämistä varten, eikä omaa urakehitystään varten, hän on oivaltanut oikeanlaisen ihmisten johtamisen eli *leadershipin*. Johtajan empaattinen toiminta ja siihen kiinteästi liittyvä ihmisen mittaamaton arvo näkyy työyhteisössä aitona henkilöstön kunnioittamisena ja välittämisenä. Inhimillisesti kannustava yrityskulttuuri on organisaation ainutlaatuinen kilpailuetu muutosprosessin onnistuneessa läpiviennissä. Henkilöstön kannustamiseen kannattaa panostaa, sillä jokainen ihminen säilyttää oppimiskyvyn koko elämänsä ajan. Uskomalla oppimiseen on mahdollista rakentaa pysyvästi entistä aikuisempi ja terveempi yrityskulttuuri. (Erämetsä 2003, 88.)

3.3 Muutokseen juurruttaminen, seuranta ja arviointi

Uusien toimintatapojen juurruttaminen ei ole juuri koskaan ristiriidatonta ja selkeää. Uusien toimintatapojen vakiinnuttamisen on pohjauduttava ennalta tehtyihin ja perusteltuihin päätöksiin ja avoimen viestinnän välityksellä lausuttuihin tosiasioihin. (Miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014). Organisaation johtamisen mallin tulee olla niin esimerkillistä ja muutosmyönteistä, ettei muutoksen tuomaa uutta toimintatapaa mielletä pakoksi (Torppa 2012). On varmistuttava, että haluttu ja tarvittu uusi toimintamalli vie koko ryhmän voittoon ja samalla saadaan luotua uudenlainen muutosmyönteinen kulttuuri koko organisaatioon (Kotter 2009, 135–136).

Kotterin teoriassa uuden toimintamallin huomioimista pidetään tärkeänä kaikilla organisaation toiminnan osa-alueilla – rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, palkitsemisessa, markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa (Vuorinen 2013, 146). Ratkaiseva virhe esimerkiksi henkilövalinnoissa voi olla kohtalokasta ja romuttaa hetkessä helposti särkyvän uuden muutosmyönteisen kulttuurin. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen ja muuttuminen yhteisten arvojen ylläpitämiseksi normeiksi vaatii paitsi osaamista myös kärsivällisyyttä ja aikaa. Juurtumisesta voidaan puhua vasta sitten, kun näin on käytännössä oikeasti tapahtunut. (Kotter 2009, 139.)

Muutoksen seuranta ja arviointia on tärkeää tehdä muutoksen jokaisessa vaiheessa. Selkeitä muutostavoitteita on helpompi seurata ja samalla arvioida kuinka muutos on edennyt. Seuranta ja arviointi tehdään dokumentoiden, ettei mitään olennaista jää huomaamatta. Tehokkaalla seurannalla ja arvioinnilla turvataan mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja samalla helpotetaan tulevaisuuden suunnitelmia. Seurannassa on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen ja tapahtuneesta oppimiseen. Jatkoa ajatellen myös muutoksesta palkitseminen auttaa onnistumaan tulevissa muutoksissa ja helpottaa niiden suunnittelua ja toteuttamista. Palkitsemisen myötä henkilöstö saadaan vakuuttumaan, että muutoksen läpivientiin kannatti panostaa ja heidän antamaa työpanosta arvostetaan. Ammattimaisen seurannan ja arvioinnin avulla on mahdollista luoda hyvät edellytykset kehittyvän ja jatkuvan muutoksen hallinnan rakenteille. (Miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

3.4 Muutosvastarinta

Muutos aiheuttaa aina muutosvastarintaa, koska muutos vaatii sopeutumista ja uuden oppimista. Työorganisaatioiden muutokset herättävät meissä niin pelon, vihan, surun kuin ilonkin tunteita. (Arikoski & Sallinen 2007, 41.) Reaktiot ovat joko positiivisia tai negatiivisia, sillä jokainen ihminen suhtautuu muutokseen eri tavoin. Negatiivinen suhtautuminen voi kertoa siitä, ettei vielä ymmärretä, mitä muutos tarkoittaa. Tällöin muurehditaan jo etukäteen ja vastustetaan muutosta päättäväisesti. On myös joukko ihmisiä, jotka eivät koe muutoksessa mitään tunteita. (Hyppänen 2013, 260.) Se, miten ihminen reagoi muutokseen, on luonnollisesti hyvin yksilöllistä. Suhtautumiseen vaikuttaa se, kuinka merkittäväksi ja myönteiseksi muutos koetaan omasta näkökulmasta katsottuna. Asennoitumiseen vaikuttavat myös aiemmat kokemukset vastaavista muutostilanteista. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.)

Myös Erämetsä (2003, 98–99) jakaa muutosvastarinnan sekä positiiviseksi että negatiiviseksi asiaksi. Terve muutosvastarinta on hyödyllistä ja täysin luonnollista, joka jalostaa ihmisten kehittymistä ja samalla rikastaa organisaatioiden muutosprosesseja. Vastaavasti negatiivinen muutosvastarinta voi lamaannuttaa organisaation toimintaa ja kehittymistä ja jopa alentaa suoritus- ja toimintatasoa heikommaksi kuin ennen muutoksen lanseerausyritystä. Jokaiselle muutokselle voidaan löytää optimaalinen muutosvastarinnan taso. Terveellä muutosvastarinnalla muutoksen tuomat hyödyt ja haitat voidaan järkevästi kyseenalaistaa ja joskus saatetaan huomata, että suunniteltu muutos olikin väärä päätös ja sen tuomat haitat on estettävissä ennen kuin muutos viedään käytäntöön. (Erämetsä, 2003, 99.)

Muutoksen vastustaminen on ihmisen terve reaktio uuteen ja vieraaksi koettuun tilanteeseen. Vain murto-osa ihmisistä lähtee muutokseen mukaan täysin ilman vastustusta ja innokkaasti. Tavallaan muutosta kuuluukin vastustaa, sillä totaalinen muutosvastustuksen puuttuminen saisi organisaatiossa aikaan ongelmia, kun jokainen haluaisi koko ajan muuttaa asioita. Tällöin mikään ei olisi pysyvää. (Rasila & Pitkonen 2010, 23–24.) Hyppäsen (2013, 260–261) mielestä ihmiset eivät vastusta muutosta itseään, vaan toimintatapaa, jolla se toteutetaan. He myös vastustavat muutoksen kohteena olemista. Muutosvastarinta on monelle ihmiselle ainoa huolta siitä, että jotain vanhaa ja arvokasta katoaa ja uuden toimintamallin kehittämisessä tehdään virheitä. Syvimpään olemukseemme kuuluu tarve vastustamiseen, kun kohtaamme jotain uutta. (Erämetsä 2003,

98). Kvistin ja Kilpiän (2006, 137) mielestä muutosta vastustavia, kriittisiä ihmisiä kannattaa arvostaa, sillä he kyseenalaistavat rohkeasti asioita ja saattavat toiminnallaan kirkastaa muutoksen tuomia haasteita ja samalla konkretisoida muutoksesta aiheutuvia ongelmia.

Jos ihmisellä on ollut elämässään sopivissa määrin erilaisia muutostilanteita, hänen muutosvastarintansa heikkenee muutosvalmiuden kasvaessa. Jatkuvasti toisiaan seuraavat suuret muutokset vaikuttavat muutosvastarintaan kahdella tavalla. Ne voivat vähentää näkyvää muutoksen vastustamista, sillä ihminen turtuu jatkuviin muutostilanteisiin, eikä jaksa vastustaa sitä voimakkaasti. Toisaalta rajut muutokset lisäävät muutosvastarintaa, sillä ihminen ei jaksa uskoa siihen, että uusi muutos tuo mukanaan mitään olennaisesti hyvää. (Rasila & Pitkonen 2010, 24–25.)

Usein on niin, että johto ja henkilöstö ovat muutostilanteessa eri vaiheessa. Kun henkilöstö kokee tarvitsevansa tukea ja apua, on johto jo innostunut uusista asioista, joita muutos tuo tullessaan. Tällainen johdon käyttäytyminen henkilöstön häden hetkellä voi tuntua henkilöstöstä välinpitämättömältä ja kylmältä. (Hyppänen 2013, 261.) On todennäköistä, että johto on jo kärvistellyt samat tuntemukset läpi, mitä henkilöstö nyt kokee ja on saavuttanut ilon muutokseen liittyvän surun kautta. Johto voi närkästyä, kun henkilöstö ei olekaan yhtä innostunut muutoksesta ja purnaa sitä vastaan. Johto on saanut sulatella pidemmän aikaa ajatusta muutoksesta, joten ei ole lainkaan ihme, että henkilöstö ei ole vielä yhtä valmis muutokseen. Varsinkin suuret muutokset vaativat aikaa. Johdon on ymmärrettävä, että henkilöstö tarvitsee saman ajan muutoksen sulattelemiseen, kuin mitä johto on saanut. Muutos vaatii asioiden aktiivista eli tiedostettua ja passiivista eli tiedostamatonta työstämistä. (Arikoski & Sallinen 2007, 41–42.) Vaiheiden erot muutosprosessissa ovat kuitenkin välttämättömiä. Jos henkilöstö ja johto olisivat samassa vaiheessa, muutos jumiutuisi paikoilleen, eikä kukaan olisi viemässä muutosta eteenpäin. (Hyppänen 2013, 261.)

Muutosvastarintaa voidaan vähentää aktiivisella ja ajantasaisella viestimisellä. On myös tärkeää, että muutoksesta voidaan keskustella ja työntekijät saavat osallistua muutokseen jo sen valmisteluvaiheessa. Lisäksi sopeutumiseen muutostilanteessa on annettava aikaa. (Rasila & Pitkonen 2010, 24–25.) Myös Kvist ja Kilpiä (2006, 133) painottavat, että muutostunteita ei pidä yrittää tukahduttaa, vaan rohkaista jokaista selviytymään muutoksesta, sillä kaikilla on oikeus kokea muutos omalla tavallaan. Erämetsä

(2009, 267) näkee tärkeänä, että muutostunteita osataan käsitellä oikein. Esimiehen tärkein tehtävä on osoittaa ymmärtävänsä ja hyväksyvänsä muutostunteet kuuntelemalla ja vastaamalla. Erämetsä (2009, 270) tarjoaa muutosjohtamiseen tärkeän näkökulman – varatkaa aikaa muutostunteiden käsittelyyn heti muutosprosessin alkuvaiheessa, etteivät ongelmat ja vastustus pääse kasvamaan liian suuriin mittasuhteisiin.

4 POSITIIVINEN PSYKOLOGIA JA TYÖN IMU

Tässä luvussa kerrotaan mitä positiivinen psykologia tarkoittaa ja miten sitä käytännössä voidaan hyödyntää muutosjohtamisessa ja muutosprosessin toteuttamisessa. Luvussa esitetään ihmisten myönteisyyden yhdistämistä positiiviseen ajatteluun ja oman toiminnan tehostamiseen. Lisäksi luvussa kerrotaan kuinka positiiviseen psykologiaan pohjautuva työterveyshuolto voi yhdessä organisaation johdon kanssa kehittää työyhteisön muutosilmapiiriä muutosmyönteisemmäksi ja parantaa työhyvinvointia. Toisessa alaluvussa kerrotaan, mitä työn imulla tarkoitetaan ja mitä hyötyä työn imun säilyttämisellä saadaan muutostilanteissa. Lopuksi esitellään mitä asioita on järkevää huomioida työn imun säilyttämisen kannalta.

4.1 Positiivisen psykologian vaikutus muutosmyönteiseen käyttäytymiseen

Positiivisen psykologian tutkiminen on vielä suhteellisen nuori tieteen ala. Suomessa professori Esa Saarinen on positiivisen psykologian edelläkävijä. Saarisen opit ja näkemykset elämänfilosofiasta 1980-luvulla ovat myöhemmin todentuneet positiivisen psykologian ydinkysymyksiksi. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 24.) Positiivisen psykologian löytäjänä pidetään amerikkalaista psykologia, Martin Seligmania. Löydettyään positiivisen psykologian tieteenalan vuonna 2000, hänen oma työuransa koki suuren muutoksen. Aiemmin hän oli auttanut ihmisiä heidän ollessaan avuttomia ja kyvyttömiä muuttamaan omaa elämäntilannettaan paremmaksi. Uuden ajattelutavan myötä hän pyrkii löytämään potilaistaan vahvuuksia ja kehittää niitä. Hän kertoo tapahtuneen suuren muutoksen myös hänen ihmiskontakteissaan. Hän mainitsee esimerkin, kuinka vielä kymmenen vuotta sitten hänen vieressään istuva lentomatrustaja halusi hänen vierestään pois, kun hän kertoi olevansa psykologi, mutta nykyään, kun hän kertoo mitä tekee työkseen, hänen lähelleen halutaan tulla. (Seligman Martin 2008.)

Saarinen (2014, 16) vakuuttaa, että myönteisyys on hyve ihmisen suhtautumisessa muutoksiin ja ylipäättään elämään. Jokaisessa ihmisessä on jotain hyvää ja kyvykästä. Kiireinen elämäntyyli ja työpaineet saattavat uhata luontaisia kykyjä, mikä näkyy käyttäytymisen passivoitumisena ja työn suorittamisena. Jos ihminen pystyy löytämään omat vahvuutensa ja kykynsä, hänen on helpompi innostua ja innostaa. Hänellä on kyky luottaa ja luoda luottamusta. Hän osaa rohkaista muita ja olla itse rohkea kokeilemaan uusia haasteita. Hän kiinnostuu erilaisista asioista ja haluaa kunnioittaa toisia ja toisten tekemiä päätöksiä. Ilo ja rakkaus ovat luovuuden kasvualustoja, jotka kantavat pitkälle ja vahvistavat kaikkia ihmisiä. (Saarinen 2014, 16.) Myös Erämetsä (2009,163) korostaa, että huippumenestyvissä yrityksissä uskotaan hyvään ja saadaan parempaa ihmisten arvostamisen ja positiivisuuden kautta.

Positiivista psykologiaa kuvatessa ei voida puhua pelkästään myönteisyydestä ja positiivisesta elämänasenteesta. Ne kyllä ovat osa positiivista psykologiaa, mutta tärkeimpänä nähdään optimismi, toiveikkuus ja positiivisten tunnetilojen kuvaaminen. Vanha kansa on tiennyt aina, että positiivisilla tunnetiloilla on kiistaton yhteys laajempaan hyvinvointiin. Positiivisten tunnetilojen kokeminen auttaa onnistumisissa ja saavutuksissa, pitää yllä fyysisistä terveyttä, oppimista, havainnointikykyä ja muistamista. On jopa tutkittu, että siirrämme positiivisuutta sukupolvelta toiselle, jos näytämme aidot, hyvän mielen tunnetilat avoimesti. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 21.) Myös Juutin (2011, 184) mukaan positiivinen ja innostava työilmapiiri siirtyy uusille sukupolville, kun kaikkien sukupolvien parhaat puolet huomioidaan, ihmisiä arvostetaan ja kaikkia ikäluokkia kohdellaan tasa-arvoisesti.

Positiiviseen psykologiaan pohjautuva työterveyshuolto voi olla myös pelastus organisaatioiden muutostilanteissa. Ennaltaehkäisevä työ on tärkeämpää kuin suurten ongelmavyhtien avaaminen. Työterveyshuolto tekee yleensä tarkan perusselvityksen uuden työsuhteen alussa, mutta se on järkevää uusia olosuhteiden oleellisesti muuttuessa. Selvityksen tarkoituksena on tehdä kyselyjen ja keskustelujen avulla kokonaisvaltainen näkemys työntekijän työstä, työoloista ja niihin liittyvistä riskeistä. Tarkan selvityksen avulla voidaan määritellä suunnattu selvitysten ja ohjauksen tarve jo varhaisessa vaiheessa, ennen ongelmien syntymistä. (Uitti 2014, 141.)

Muutosjohtamisessa organisaation johto ja työterveyshuolto voi lähteä toteuttamaan muutosta etsimällä työntekijöiden vahvuudet ja kehittää niitä, ennen kuin muutokset

toteutetaan ja ne ehtivät aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemistä. Jos työntekijä on valmiiksi virittynyt uuden haasteen kohtaamiseen, hän voi välttyä mielipahan aiheuttamilta terveysongelmilta ja hänen muutosvastarinta vähenee. Positiivisen psykologian tarkoituksena on diagnosoida hyvää ja löytää jokaisen ihmisen henkilökohtaiset vahvuudet, jotka parantavat sekä omaa että yhteisöjen hyvinvointia. Kun henkinen perusta rakennetaan vahvaksi, ihminen on vahvempi, hän kestää kohdalleen osuvat vaikeudet ja hänen on mahdollista saavuttaa paras mahdollinen olotila vaikeassakin tilanteessa. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 21.)

4.2 Työn imun merkitys työtahokkuuteen ja työhyvinvointiin

Antiikinajoista lähtien on kiistelty, mitä työhyvinvointi on ja mitä onnellisuus voi parhaimmillaan olla. Hyvästä työelämästä voidaan puhua, jos ihminen saa toteuttaa työssä itsensä parhaalla mahdollisella tavalla ja hän kokee työn merkityksellisyyden. Työhyvinvoinnista ja työelämän kehittämisestä johtuvat keskustelut värittyvät yleensä negatiivisella sävyllä. Keskusteluja ja kehittämistä on kuvattu englannin kielellä neljällä patologisella D:llä: *disease* eli sairaus, *disorder* eli epäjärjestys, *damage* eli vahinko ja *disability* eli työkyvyttömyys. Vasta 2000-luvulla on alettu järjestelmällisesti tarkastellaan työn myönteisiä mahdollisuuksia ja käytössä olevia voimavaroja. Perinteisten neljän D:n rinnalle on nostettu neljä uutta työn arvostusta korostavaa D:tä: *discovering periods of excellence* eli erinomaisuuden tunnistaminen, *dreaming an ideal organization* eli näkemys ihanteellisesta työyhteisöstä, *designing new structures* eli uusien rakenteiden suunnittelu ja *delivering the dream* eli parannusten toteuttaminen. Yhä useammin työhyvinvoinnin ja työn kehittämisen keskusteluja ohjaa Martin Luther Kingin tunnettuun puheeseen perustuva positiivinen sävy. Hän ei aloittanut puhetta sanoilla ”Minulla on painajainen” vaan ”Minulla on unelma”. (Hakanen 2014, 340–341.)

Miten uutena työhyvinvoinnin käsitteenä käytettyä työn imu sanaa tulee tulkita? Mitä se sisältää ja mitä ei? Yhdysvaltalainen organisaatiotoiminnan professori William Kahn on tutkinut ja kirjoittanut työn imusta (*personal engagementista*) jo vuonna 1990. Ihmisen voidaan sanoa olevan työn imussa, kun hän hyödyntää ja ilmaisee itsensä työssään kokonaisvaltaisesti olemalla tarmokas, sitoutunut ja omistautunut työlleen. Työn imusta kertoo myös ihmisen positiivinen toimintatapa. Työhön lähteminen on mukavaa ja innostavaa, työn tekeminen tuloksellista ja inspiroivaa ja ihminen on aidosti ylpeä työstään. (Hakanen 2014, 342–343.) Nurmen (2012, 42) mukaan jatkuva muutos on

vaikuttanut ihmisten arvomaailmaan ja työntekijöiden tärkein arvo on kyynisyys. Omat odotukset ja toteutuneet tapahtumat eivät kohtaa, mikä johtaa jatkuvaan työn merkityksen kyseenalaistamiseen ja etsimiseen. Luottamus instituutioiden voimaan tehdä asioita paremmin horjuu ja työntekijöiltä loppuu usko, että kaikki muuttuu vielä paremmaksi. Yhä useampi menee hyvään paikkaan töihin, mutta lähtee huonosta työpaikasta pois. On kyllästytty pettymään. (Nurmi 2012, 42–43.) Myös Heiskanen & Lehikoinen (2010, 12) muistuttavat, että työhyvinvoinnista ja työn mielekkyydestä on noussut päivän polttava aihe, koska työn tuottavuuden kasvu on lisääntynyt jatkuvasti viime vuosina.

Uusi sukupolvi toimii omien arvojen ohjaamana, ottaa vastaan rohkeasti haasteita ja riskejä henkilökohtaisten ihanteiden puitteissa uhmaamalla lojaalisuutta työnantajaa kohtaan Juuti (2011, 184). Hakanen (2014, 343) näkeekin suurena haasteena kuinka organisaatiot pystyvät tarjoamaan sellaiset työolosuhteet, että kunnianhimoiset ja innokkaat työntekijät voivat toteuttaa tavoitteensa. Nuori sukupolvi on kasvanut rohkaisevassa ilmapiirissä ja odottaa, että työ tarjoaa heille oikeudenmukaista palkkaa, nopeaa urakehitystä ja kannustavaa ilmapiiriä. Organisaation johdolta odotetaan selkeitä näkemyksiä ja tavoitteita ja jopa kumppanuutta asioiden hoidossa. Y-sukupolvi horjuttaa totuttua uskollisuus käsitettä yhteen työpaikkaan sitoutumisesta haastamalla jopa johtajien päätöksentekokykyä. He eivät arvosta kuinka korkean tason johtaja tekee päätöksen, vaan minkälaisen päätöksen. Innostunut työntekijä on valmis hyppäämään työn imuun, jos hänelle annetaan tilaisuus näyttää omat kykynsä ja niihin myös uskotaan. Hyvät vuorovaikutustaidot ja luottamus ovat arvoja, joita näissäkin tilanteissa hyvältä johtamiselta vaaditaan. (Juuti 2011, 185.)

Hakasen (2014, 347) mukaan Harter, Schmidt ja Hayes (2002) ovat Yhdysvalloissa tutkineet työn imun merkitystä työsuorituksiin ja tuottavuuteen. Noin 8000 työyksikössä ja 36 yrityksessä tehty tutkimus osoitti, että työn imulla on merkittävä vaikutus tulostuloksiin: tuottavuuteen, voittoon ja asiakastyytyväisyyteen. Tutkimuksen mukaan työn imu vähensi jopa työtaturmia. (Hakanen 2014, 347.) Suomessa vastaavanlainen tutkimus on tehty terveystieteiden tutkimuskeskuksissa hammaslääkäreille. Työn imua kokevilla hammaslääkäreillä oli selkeästi parempi palkka, mikä selittyi suuremmalla määrällä erilaisia toimenpiteitä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työn imussa olevat hammaslääkärit tarttuivat töihin innokkaammin ja lähettivät potilaita jatkohoitoon vähemmän, koska halusivat itse tehdä haastavia töitä muita enemmän. (Suomen Hammaslääkäriliitto 2014.) Myös

Kreikassa, Espanjassa ja Hollannissa on tehty samankaltaisia tutkimuksia ja päästy samanlaisiin lopputuloksiin. Tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet myös sen, että työn imussa olevat työntekijät sitoutuvat omaan työhönsä eivätkä edes suunnittele työpaikan vaihtoa. (Hakanen 2014, 347–348.)

5 ITÄ-SAVON SAIRAANHOITOPIIIRIN KUNTAYHTYMÄ

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Toimeksiantajan esittelyssä kuvataan, mitä Itä-Savon sairaanhoitopiirillä tarkoitetaan, mitkä kunnat ovat yhteistyökumppaneita ja mitä palveluja sairaanhoitopiiri järjestää. Lisäksi kerrotaan henkilöstön määrästä ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymän organisaation rakenteesta. Toimeksiantajan kuvauksessa selvitetään myös opinnäytetyön aiheena olevan organisaatiomuutoksen syitä ja taustoja. Lopuksi selvitetään, mitkä asiat vaikuttavat Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän tulevien vuosien toimintaan ja yhteistyökumppaneiden valintaan, sekä mitä sairaanhoitopiirien erityisvastuualueilla ja sote-uudistuksella virallisesti tarkoitetaan.

5.1 Itä-Savon sairaanhoitopiirin tehtävät, organisaatorakenne ja henkilöstö

Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän ja jäsenkuntien yhteisen perussopimuksen mukaan kuntayhtymän tehtävänä on järjestää sairaanhoitopiirissä jäsenkuntien puolesta laissa säädetty erikoissairaanhoito sekä huolehtia laissa kuntayhtymälle säädettyistä muista tehtävistä. Erikoissairaanhoidon lisäksi kuntayhtymä huolehtii myös perusterveydenhuollon ja sosiaalipalvelujen järjestämisestä. Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä täyttää tänä kesänä 60 vuotta. Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän jäsenkuntia ovat: Enonkoski, Rantasalmi, Savonlinna (Kerimäki ja Punkaharju liittyneinä), ja Sulkava. Lisäksi ympäristöterveydenhuollon alue kattaa Juvan ja Puumalan kunnat. Kuntayhtymään kuuluvat erikoissairaanhoito, perusterveydenhuolto, sosiaalipalvelut, tukipalvelut ja keskushallinto. Jäsenkunnat ostavat itsemääritlemänsä palvelut Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymästä. Organisaatiokaaviosta ilmenee sairaanhoitopiirin kuntayhtymän rakenne (liite 1). (Henkilöstöraportti 2013.)

Itä-Savon sairaanhoitopiirin eli Sosterin henkilöstömäärä palvelusuhteen mukaan oli 31.12.2014 yhteensä 1682 henkilöä, joista erikoissairaanhoidon tulosalueelle kuuluu

549 henkilöä (vakainainen palvelussuhde, määräaikainen palvelussuhde, työllisyysvairainpalkatut). Palvelusuhteen määrä oli suurempi kuin vakanssimäärä, koska vakinaiseen palvelusuhteeseen täyttämättömiä vakansseja oli 134. Sosteri tukee ja edistää henkilöstön kehittymistä, jaksamista, hyvinvointia ja ammatillista osaamista. Henkilöstöllä on mahdollisuudet työtehtävien vaihtamiseen organisaation sisällä. Yhteisten Kuntatyönantajajopimusten mukaisesti Sosteri on työnantajana velvollinen huolehtimaan henkilöstön täydennyskoulutuksesta kolmesta kymmeneen päivään vuodessa. Sosterin toiminta-alueen väestö vanhenee ja ikääntyy. Sosiaali- ja terveystalvelujen henkilöstötarve ei kuitenkaan samassa suhteessa vähene. Tästä johtuen on tärkeää suunnitella palveluja vastaava henkilöstömitoitus, turvata henkilöstön saatavuus ja tehostaa henkilöstöhallintaa huomioiden tulevat muutosprosessit. Erikoissairaanhoidon henkilöstö jakaantuu ammattiryhmittäin seuraavasti: akateemiset 14, hoitohenkilökunta AMK-opisto 383, toinen aste 46, huoltohenkilökunta 3, lääkärit 79, tutkimusta ja hoitoa avustava henkilöstö 24. (Henkilöstöraportti 2014.)

5.2 Organisaatiomuutoksen taustatekijät ja syyt

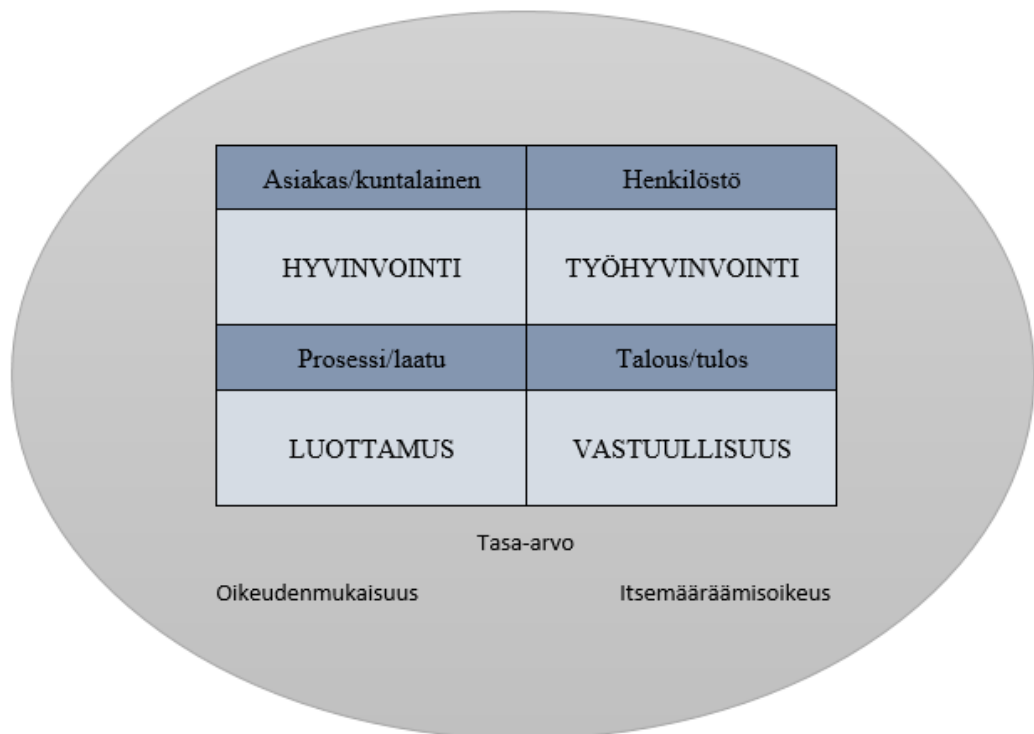
Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän organisaatiomuutoksen taustalla on useita eri tekijöitä. Laki- ja asetusmuutokset sekä jäsenkuntien tiukat talousarviot ovat haastaneet sairaanhoitopiirin johdon tekemään päätöksiä, joilla on vaikutusta koko henkilöstöön. Kuntayhtymävaltuusto on päättänyt vuoden 2015 toiminnoista mm. seuraavaa:

- tehostetun yksikön ja päivystystoiminnan yhdistäminen
- palveluasumisen muutokset
- tukipalvelutoimintojen tiettyjen osioiden yhdistäminen
- synnytystoimintojen päättymiseen liittyvien toimintojen yhdistäminen. (Pesonen & Tiainen 2014.)

Organisaation rakennemuutoksista johtuen osa Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän tulosalueiden yksiköistä yhdistetään ja henkilöstö siirtyy muihin tehtäviin. Muutokseen valmistautumisessa on täytynyt huomioida taloudelliset, rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset sekä tarvittavat henkilöstöressurit. Useita tulosityksiköitä koskeva muutos vaatii johdolta laajaa osaamista, sillä hallittavana on paitsi uusien toimien ja toimitilojen järjestäminen, niin myös erittäin tärkeät, henkilöstöä ja työhyvin-

vointia koskevat kysymykset. Mihin työntekijät sijoittuvat, kun työ entisellä toimenkuvalla ja entisessä toimipisteessä ei enää ole mahdollista - ja mikä tärkeintä, kuinka saada työmotivaatio pysymään yhä korkealla ja estää vankan osaamisen omaavan henkilöstön lähtemistä toisen työnantajan palvelukseen? Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän strategiset tavoitteet ovat taulukon 1 esittämät asiat. Organisaation missio rakentuu toiminta-ajatuksen ja arvojen yhdistämisestä.

TAULUKKO 1. Itä-Savon sairaanhoitopiirin strategia (Henkilöstöraportti 2014)



Strategian tavoitteena on onnistuminen ydintehtävässä. Henkilöstövoimavarat ja osaaminen ohjataan palveluketjun hallinnan ja palvelujen saatavuuden mukaisesti. Jäsenkuntien maksukyky otetaan huomioon kustannusten hallinnassa ja palvelutarpeiden järjestämisessä. Henkilöstön työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen panostetaan työskentelytapojen, työnjaon ja yhteistyön kehittämisen kautta. Henkilöstönäkökulmasta tarkasteltuna strategisena tavoitteena on henkilöstön ja johdon välinen luottamus ja vuorovaikutteisuus. Henkilöstöstrategia perustuu tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen ja itsemääräämisoikeuteen. (Henkilöstöraportti 2014.)

5.3 Tulevaisuuden näkymät

Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän tulevien vuosien toiminta ja yhteistyökumppanit määräytyvät erikoissairaanhoidon vastuualueiden muodostumisesta ja SOTE-uudistuksesta. Savonlinnan kaupunki on suunnannut mielenkiintonsa yhteistyöstä Kuopion yliopistollisen sairaalan kanssa. Päätös mahdollisesta yhdistymisestä Kuopion yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueeseen eli KYS-ERVA-alueeseen syntyy toukuussa 2015. Sote-uudistuksesta päätetään tulevalla hallituskaudella 2015–2019.

Terveydenhuoltolain 5. luvun 42. §:n mukaan erityisvastuualueen on järjestettävä yhteistyössä alueensa erikoissairaanhoidon. Sairaanhoitopiirin kuntayhtymän, jonka hallinnassa on yliopistollinen sairaala, on järjestettävä erityistason sairaanhoito erikoissairaanhoidon 9 §:ssä tarkoitetulla vastuualueellaan. Erityisvastuualueen sairaanhoitopiirien on yhteistyössä huolehdittava samaan erityisvastuualueeseen kuuluvien kuntien ja sairaanhoitopiirien tarvitsemasta ohjauksesta ja neuvonnasta, erikoissairaanhoidon antamisessa, terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksessa sekä tieteellisen tutkimuksen ja kehittämisen järjestämisessä sekä suunniteltava ja sovitettava yhteen erikoissairaanhoidon palvelujen tuotanto. (Terveydenhuoltolaki 1326/2010.)

Sote-uudistuksen tarkoituksena on turvata kaikille ihmisille yhdenvertaiset, asiakaslähtöiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut koko maassa. Uudistuksella vahvistetaan myös sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluja. Tämä toteutetaan uudistamalla julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteet, ohjaus ja hallinto. Tavoitteena on nykyistä kustannustehokkaampi ja vaikuttavampi toiminta. Hallituksen esitys uudeksi sote-järjestämislaiksi (HE 324/2014 vp) annettiin eduskunnalle 4.12.2014. Hallituksen esitys lähetettiin sosiaali- ja terveysvaliokuntaan käsiteltäväksi. Perustuslakivaliokunta, valtiovarainvaliokunta, hallintovaliokunta ja talousvaliokunta antoivat helmikuussa asiasta lausunnot sosiaali- ja terveysvaliokunnalle. Perustuslakivaliokunnan mukaan esityksen ei ollut mahdollista edetä. Lakiesityksen käsittely eduskunnassa raukesi. Uudistuksen jatkovalmistelu sekä toimeenpano siirtyivät seuraavalle hallituskaudelle. (Sote-uudistus 2014.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa kerrotaan laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta sekä näiden kahden tutkimuksen yhdistämisestä eli triangulaatiosta. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Laadullinen tutkimus sopii hyvin haastattelujen tekemiseen ja analysointiin, koska tarkoituksena ei ole kerätä laajaa tilastollista yleistystä, vaan pyrkiä tutkimaan, selvittämään ja kuvaamaan toimintaa ja tapahtumia. Kyselyjen ja teemahaastattelujen avulla tutkitaan ilmiötä, joka kohdentuu ihmisiin ja heidän työ-ympäristöönsä. Määrällisen tutkimusmenetelmän käyttäminen kyselyjen analysointiin on järkevää, koska tutkimus kohdennetaan suureen joukkoon. Määrällisellä tutkimuksella tavoitellaan yleiskäsitystä jostakin ilmiöstä ja laadullisella tutkimuksella päästään pureutumaan ilmiön tarkempiin yksityiskohtiin.

6.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen perustana on ihminen ja hänen elinympäristönsä. Laadullisella tutkimuksella ei ole mahdollista saada tilastollista tietoa, sillä tutkimus perustuu tutkittavien tarinoiden ja kertomuksiin. Laadullista tutkimusta pidetään vähemmän tieteellisenä tutkimuksena, mutta on kuitenkin tärkeää, että tutkimus tehdään huolellisesti, eettisiä periaatteita ja menetelmällistä tarkkuutta noudattaen. (Kylmä & Juvakka 2007.)

Laadulliselle tutkimukselle ja ennen kaikkea haastattelututkimukselle on tärkein onnistumisen kriteeri lukijalle muodostuva käsitys tutkittavasta asiasta. Tutkijan voidaan katsoa onnistuneen aineiston tulkinnassa, mikäli lukija löytää tulkinnasta samat asiat kuin tulkitsija, vaikka heidän arvolähtökohtansa eivät olisikaan yhtenevät. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Eskolan ja Suorannan (2008, 17) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana. Tutkimuksen alkuvaiheessa aineistoa tulkitaan kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen edetessä voidaan erotella hyvin pieniäkin yksityiskohtia tarkasteltavaksi ja analysoitavaksi. Kun koko tutkimusaineisto on käytettävissä ja sen tulkinta tehty huolellisesti, aineistosta laaditaan yhteenveto, jossa tutkija luo kokonaisvaltaisen kuvan ja selvityksen tutkimalleen aineistolle. Joskus voi olla hyödyllistä käyttää useita tulkitsijoita tutkimusaineiston tuloksien selvittelyyn, sillä haastattelututkimuksen lukija ei saa luettavakseen itse haastatteluja vaan hänen on luotettava tutkijan tulkintaan. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 151–152.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein varsin pienestä määrästä tutkittavia tapauksia. Harkinnanvarainen kohdentaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä tietoa kerätään henkilöiltä, jotka tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavien kokemus ilmiöstä on laadullisen tutkimuksen kannalta tärkeää. Laadullisen tutkimuksen hypoteesittomuudella tarkoitetaan tutkimustyötä ja sen tuloksien tulkintaa ilman ennakko-olettamuksia. Aineistojen avulla tutkija voi löytää jotain uutta ja uusia näkökulmia. Tutkijalle annetaan mahdollisuus oppia ja yllättyä tutkimuksen kuluessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on merkittävässä roolissa. Tutkija on vastuussa tutkimusaineiston tulkinnasta, tulosten ulkoasun muokkaamisesta ja kirjoittamisesta niin, että tulkinta on lukijan arvioitavissa. (Eskola & Suoranta 2008, 18–21.)

Tuomen ja Sarajärven (2013, 72) mukaan kyselyn ja haastattelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä on järkevää, kun haluamme tietää, mitä joku ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii. Tutkimuksen teossa on tehtävä jatkuvaa laaduntarkkailua, kun aineiston kerääminen tapahtuu kyselyllä ja haastattelemalla. Kysely- ja haastattelu-runkojen tekemiseen on perehdyttävä huolellisesti. Kysymysten sisältö, asettelu ja runko on oltava johdonmukainen ja riittävän selkeä. Haastattelua tehdessä on muistettava kiinnittää huomiota myös tekniseen toteutukseen. Nauhoituksen laatu on ensiarvoisen tärkeää. On myös varmistettava, että laitteisto toimii koko haastattelun ajan moitteettomasti. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 184.) Teemahaastattelussa on myös kysymysten asettelulla tärkeä rooli, sillä haastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelmaan tutkimustehtävän mukaisesti. Haastattelun kysymysten suhde tutkimukseen perustuu viitekehykseen, eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyihin asioihin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Eskolan ja Suorannan (1998, 55) mukaan tutkittavien ja tutkijan välillä ei saa vallita sellaista riippuvuussuhdetta, joka voi vaikuttaa olennaisesti tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen.

Haastattelun ja kyselyn erottelu ei ole tarpeen eikä järkevää, mutta tiedonkeruuvaiheen merkittävin ero on tiedonantajan toiminnalla. Kyselyssä tiedonantajat vastaavat itse heille esitettyyn kyselylomakkeeseen, kun taas haastattelussa haastatteliija esittää suulliset kysymykset ja merkitsee ne tiedonantajan puolesta muistiin. Haastattelua voidaan pitää joustavampana, koska siinä on mahdollisuus toistaa kysymys, selventää ja oikaista väärinkäsityksiä ja lisäksi keskustella tiedonantajan kanssa. Haastattelua on järkevä käyttää, kun tutkittava ryhmä on sopivan pieni. Kyselyllä tiedonkeruu voidaan laajentaa suuremmalle joukolle. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 72–74.)

Haastattelututkimuksen käsittelyn laatua parantaa se, että haastattelun nauhoitus puretaan ja puhtaaksikirjoitetaan mahdollisimman nopeasti. Litterointi eli haastattelujen purkaminen ja puhtaaksikirjoitus on tarkempi, jos sen tekee vähintään kaksi henkilöä. Aineiston pikainen ja huolellinen käsittely parantaa tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 185.) Tutkimustyön käsittelyä ja analysointia voidaan helpottaa hyvällä suunnittelulla. Jos analyysitapa on ennakkoon hyvin jäsennelty ja purkaminen ja analysointi mietitty tarkasti suuremman tutkimusaineiston käsittely on huomattavasti helpompaa. Jo aineiston keruuvaiheessa on huomioitava, että käsitteilyyn ja analyysiin on ryhdyttävä mahdollisimman pikaisesti keruuvaiheen jälkeen. Tutkija on tuolloin inspiroitunut asiasta, aineisto on tuoretta ja tietoja on mahdollista vielä täydentää tai selventää. (Hirsijärvi & Hurme 2013, 135–136.)

Laadullisen tutkimuksen seurauksena tutkijalle saattaa tulla hyvin runsas aineisto. Kiinnostavia asioita löytyy jopa liikaa, joten tutkijan on järkipäristettävä tutkimusaineiston käyttöä ja tehtävä selkeä linjaus analysoitavista asioista. Kokematon tutkija saattaa kompastua omaan nokkeluuteensa ja ylittää käsiteltävän tutkimusongelman. Luokittelu on pidettävä yksinkertaisena, aineisto järjesteltävä huolellisesti ja keskittyttävä analysoimaan tutkimuksen kannalta tärkeimpiä tekijöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91–93.) Analysointivaiheessa aineiston tärkein tehtävä on toimia tutkijan apuna. Aineistosta pyritään rakentamaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Tutkija pyrkii kokoamaan rajatun laadullisen aineiston, jonka avulla saadaan teoreettisesti kiinnostava näkökulma kohdeilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 62–64.)

Aineistolähtöisellä sisällön analyysillä on tarkoitus järjestää aineistosta tiivis ja selkeä informaatio tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Kolmivaiheinen prosessi alkaa aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä. Pelkistämällä tarkoitetaan auki kirjoitetun aineiston tiivistämistä, tai pilkkomista osiin. Pelkistämävaiheessa aineistosta voidaan myös peilata tutkimustehtävän kysymyksiin ja etsiä vastauksista esimerkiksi alleviivaamalla erivärisillä kynillä olennaisia asioita. Toista vaihetta kutsutaan aineiston glusteroinniksi eli ryhmittelyksi. Aineisto ryhmitellään ja yhdistetään samaa tarkoittaviksi luokiksi. Tässä vaiheessa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät kootaan yleisimpien käsitteiden alle. Käsitteiden ryhmittelystä käytetään nimitystä alaluokka. Asian selventämiseksi esimerkiksi kommunikointi sanan alle voidaan lisätä ilmauksia: aito kuuntelu, muutoksista keskusteleminen

ja voinnin kysely. Sisällön analyysin kolmas vaihe on teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Ryhmittelyvaiheessa tieto on jo osittain valikoitunut, mutta tässä vaiheessa tutkimuksen kannalta on tärkeää muodostaa teoreettisia käsitteitä vain olennaisista asioista. Aineistolähtöisen sisällön analyysin avulla tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia ja tekemään johtopäätökset niin, että ne pohjautuvat tutkittavien näkökulmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–113.)

Teorialähtöinen eli deduktiivinen sisällönanalyysi on toinen tapa tutkia ja analysoida aineistoa. Tällöin analysointia ohjaa teoria ja aiemmin määritelty viitekehys. Tutkija tekee analyysirungon, jonne hän poimii aineistosta sinne kuuluvat asiat. Ulkopuolelle jäävistä asioista voidaan joko rakentaa uusi runko, mutta on myös mahdollista jättää teorian kannalta epäolennaiset asiat kokonaan analyysirungon alapuolelle. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113.) Hirsijärvi ja Hurmeen (2011, 150) mukaan analysoinnin tarkoitus on kuitenkin ymmärtää ilmiötä monipuolisesti, joten aineiston luokittelu useampaan teoreettiseen näkökulman sisältävään analyysirunkoon on järkevää.

Hyvä laadullinen tutkimus jaetaan neljään perusnormiin. Tiedon perusteleminen on oltava persoonatonta, sen on oltava puolueetonta ja kritiikin on oltava järjestelmällistä. Tutkijan on tiedettävä, mitä hän tekee ja tutkimuksen on oltava sisäisesti johdonmukaista. Eettiseltä kannalta katsottuna on huomioitava luotettavuus, mutta myös laatu, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, tutkimusasetelma on järkevä ja raportointi on järkevästi suunniteltu ja toteutettu. Tieteen nimissä on harjoitettu tiedon rajoittamatonta tuottamista jo yli 300 vuoden ajan. Vuolaaseen tiedon tuottamiseen on yhdistetty erilaisia moraalaisia ongelmia, joten on katsottu välttämättömäksi, että tiede, taloudellinen kasvu ja kansallinen intressi yhdistettiin. Jokaisella tieteenalalla on erilaiset toiminnantavoitteet, ihmiskäsitykset ja arvot, jotka ohjaavat tutkimusten eettistä kannanottoa. Hyvää tutkimusta ohjaa oman tieteenalan eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 126–130.)

6.2 Määrällinen tutkimus

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkastelee tietoa numeerisesti. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkimuksesta saadut tulokset esitetään numeroiden avulla, käyttäen esi-

merkiksi tunnuslukuja. Usein vastauksia täydennetään myös sanallisesti. Tuloksia voidaan analysoida tilastollisten analyysimenetelmien avulla. (Vilka 2007, 13–14.) Määrälliset tutkimukset ovat yleensä otantatutkimuksia, joissa otos on valittu perusjoukosta. Yleisimmin käytetyt otantamenetelmät on esitetty taulukossa 2. Otoksen on oltava edustava ja siitä on löydyttävä yhteneviä piirteitä perusjoukon kanssa. Otosta voidaan pitää edustavana silloin, jos otoksesta laskettuja tunnuslukuja pystytään vertaamaan perusjoukon vastaaviin arvoihin, esimerkiksi keskiarvoon. Otoksesta tehtävää arviointia perusjoukkoon nähden kutsutaan estimoinniksi. (Heikkilä 2014, 31–32.)

TAULUKKO 2. Yleisimmät otantamenetelmät (Heikkilä 2014, 34)

Yksinkertaisen satunnaisotanta	Systemaattinen eli tasavälinen otanta	Ositettu eli stratifioitu otanta	Ryväsotanta eli klusteriotanta	Otanta otosyksikön koon mukaan
Kaikilla perusjoukon yksiköillä on yhtä suuri todennäköisyys päätyä otantaan.	Otokset poimitaan perusjoukosta tasaisin välein. Perusjoukon tutkittavat ominaisuudet on oltava esim. aakkosjärjestyksessä.	Perusjoukko jaetaan sopiviin ositteisiin. Jokaisesta ositteesta poimitaan yksiköitä otokseen.	Perusjoukko rakentuu ryhmistä, jotka jaetaan ryppäisiin. Arvotut ryppäät tutkitaan kokonaan.	Otosyksikön koko määrää poimintatodennäköisyyden.

Vilkan (2007, 25) mukaan määrällisen tutkimuksen tarkoitus on löytää asioiden säännönmukaisuus. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan täsmentää aiempaa teoriaa ja teoreettisia käsitteitä. Teoreettisella käsitteellä on tärkeä asema määrällisessä tutkimuksessa. Käsitteet ovat muodostuneet tarkan tutkimustyön perusteella eivätkä ne ole aikaan tai paikkaan sidonnaisia, vaan yleisiä käsitteitä. Teoreettisia käsitteitä ovat esimerkiksi organisaatio- ja johtamisteoriat. (Vehkalahti 2008, 25–26.)

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on myös tutkimusongelman muotoilu eli hypoteesi, teorian hyödyntäminen mittaamisessa sekä asioiden välillä olevien erojen löytäminen ja eron selittäminen kausaalisuhteina, eli syy-seuraussuhteina. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on olla selittävä, kuvaileva, kartoittava, vertaileva tai ennustava. Selittävän tutkimuksen avulla tutkijan tavoitteena on tehdä tutkittava asia aiempaa selvemmäksi ja ymmärrettävämmäksi. Kuvailevassa tutkimuksessa esitetään hyvin tarkasti tutkittavan ilmiön tai toiminnan tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat ominaisuudet.

Kartoittavan tutkimuksen tarkoitus on löytää uusia näkökulmia. Yleensä tarkastellaan aiheen kirjallisuutta ja kehitetään olettamuksia vähemmän tunnetuista asioista. Vertailevan tutkimuksen tarkoitus on löytää tutkittavien asioiden välisiä eroja. Vertailevalle tutkimukselle tyypillistä on tutkia samanlaisia asioita ja ilmiöitä eri paikoissa ja eri aikaan. Ennustavan tutkimuksen tavoitteena on löytää ja luoda malli, jonka avulla voidaan ennustaa tietty ihmisen toimintaa koskeva malli tai ilmiö. (Vilka 2008, 18–22.)

Määrällinen tutkimus tehdään usein kyselytutkimuksena eli survey-tutkimuksena, joka on yksi tunnetuimmista tutkimusaineiston keräilymenetelmistä. Surveylla on pitkä historia ja vuosien saatossa on muotoutunut useita eri survey-tutkimuksen tyyppisiä. Yleisimmin tunnettu survey-kysely on Galluptutkimus. (Hirsijärvi ym. 2007, 188–189.) Kyselytutkimuksessa kiinnostavat asiat ovat yleensä abstrakteja, kuten esimerkiksi asenteita tai arvoja, ihmisten toimintaa ja mielipiteitä. Abstraktien asioiden mittaaminen on tehtävä konkreettisilla kysymyksillä tai väitteillä. Tutkijan on osattava yhdistää teoreettiset käsitteet ymmärrettävään, työstettävään ja mitattavaan muotoon. Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu on ensiarvoisen tärkeää. Tutkimuksen jälkeen virheiden korjaaminen on mahdotonta. Hyvältä kyselylomakkeelta vaaditaan paljon, siinä on otettava huomioon sekä sisällöllinen että tilastollinen näkökanta. (Vehkalahti 2008, 18–20.) Kyselytutkimuksessa osiolla tarkoitetaan yksittäistä kysymystä tai väitettä ja osiot voidaan jakaa avoimiksi tai suljetuiksi. Avoimen osion kysymykseen vastataan vapaamuotoisemmin ja omin sanoin, kun taas suljettuun kysymykseen tutkija antaa vastausvaihtoehdot halutun mittaustarkkuuden mukaan. Osioista koostuu mittari, eli kokonaisuus toisiinsa liittyvistä tutkittavista asioista. (Vehkalahti 2008, 24–25.)

6.3 Triangulaatio

Kun käytetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää, puhutaan triangulaatiosta. Molempien tutkimusmenetelmien yhtäaikainen käyttö vaatii tutkijalta vankkaa teoriapohjaa tutkimusmenetelmien mahdollisuuksista ja rajoituksista. Toisaalta taas tutkija voi ylittää omat henkilökohtaiset ennakkoluulonsa, koska tutkimus perustuu erilaisiin tiedonlähteisiin ja teorioihin. Myös tutkimusmenetelmät ovat erilaiset. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 143–144.)

Triangulaatio jaotellaan yleisemmin neljään päätyyppiin. Tiedon kohteeseen liittyvä triangulaatio tarkoittaa sitä, että tietoa kerätään useilta eri tiedonantajaryhmiltä, esimerkiksi hoitajilta, lääkäreiltä, ammattijärjestön edustajilta tai hallinnon henkilöiltä. Toisena päätyyppinä mainitaan useamman tutkijan käyttäminen aineiston analyysissä tai niin, että tutkijoina toimii useita henkilöitä. Kolmantena on teoriaan liittyvä triangulaatio, joka tarkoittaa mahdollisimman laajan teoreettisen näkökulman huomioimista tutkimusta tehdessä. Neljännessä päätyypissä pureudutaan metodiseen triangulaatioon, jolla tarkoitetaan kerättävän aineiston eri menetelmiä. Jos tutkija valitsee yhden metodin, hän kysyy samoja asioita erilaisilla kysymyksillä, esimerkiksi suljetuin ja avoimin kysymyksin. Toisaalta tutkija voi käyttää samasta ilmiöstä erilaisia menetelmiä, muun muassa kyselyä, nauhoitusta, haastattelua tai havainnointia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 143–144.)

Keskustelut triangulaation luotettavuudesta ovat alkaneet jo 1950-luvulla. Kahden-tyyppisissä keskusteluissa on tuotu esille saavutettavan totuuden mahdollisuutta sekä eri tutkimusmenetelmien välistä vertailua. Kriittisenä ajatteluna triangulaation merkitykseen on syntynyt uusi suuntaus 1980-luvulla, minkä perusteella triangulaatio ei lisää varsinaista totuuden merkitystä, mutta se auttaa leventämään ja syventämään itse tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 144–145.)

6.4 Tutkimusaineiston kerääminen ryhmähaastatteluilla

Tutkimusaineiston lähtökohtana ovat ihmiset, heidän elämänpiirinsä ja niihin liittyvät muutokset ja niiden tuomat merkitykset. Ennen aineiston keruuta pyydettiin tutkimuslupa Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymältä. Aineiston keräämistä varten tarvittava haastattelulomake laadittiin sen jälkeen, kun tutkimuksen kannalta riittävä teoria-tieto oli hallinnassa (liite 2). Haastattelulomake tarkennettiin ja täydennettiin toimeksiantajan edustajan kanssa. Näin varmistettiin, että kysymykset sisälsivät juuri niitä asioita, mitkä olivat toimeksiantajan kannalta tärkeitä. Fokusryhmämenettelyssä on tärkeää asettaa ensin tavoite, mitä tietoa tarvitaan ja halutaan. Seuraavaksi arvioidaan, minkälaisia ihmisiä ryhmään halutaan, jotta saadaan tutkimuksen kannalta paras mahdollinen hyöty. Hyvän vuorovaikutustilanteen onnistumisen varmistamiseksi erilaisten ihmisten soveltuvuus ryhmään on määritettävä huolellisesti. (Ojansalo ym. 2014, 112).

Opinnäytetyön tutkimusta varten tiedonantajat valittiin harkinnanvaraisella näytteellä toimeksiantajan avustuksella. Ensimmäisen ryhmän valinnan tärkeimpänä perusteena oli hankkia tiedonantajat niistä toimintayksiköistä, joita muutos eniten koskee. Lisäksi haluttiin saada vertailutietoa osastolta, jossa muutokset olivat vähäisiä. Tiedonantajiksi toiseen ryhmään valittiin Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän erikoissairaanhoidon lähiesimiehiä 6 henkilöä, joista 4 saapui haastateltavaksi. Toiseen ryhmään valittiin henkilöstöjärjestöjen edustajat, työsuojelun edustajat, työterveyshoitajat ja rekrytoinnista vastaava lähiesimies. Tämän ryhmän henkilöt edustavat henkilöstöä työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen sekä rekrytointiin liittyvissä asioissa. Haastattelukutsun sai 7 henkilöä, heistä 3 pääsi paikalle.

Haastateltaviksi valituille henkilöille lähetettiin toimeksiantajan ohjaajan toimesta sähköpostia, jonka liitteenä olivat saatekirje ja haastattelurunko teemoittain (liitteet 3 ja 4). Kirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, vapaaehtoisuus, nauhoittaminen, haastattelujen luotettavuus ja mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tutkimusta tahansa. Saatekirjeessä vielä korostettiin, miksi haastatteluun osallistuminen olisi tärkeää heidän oman työnsä ja mahdollisten tulevien muutosten kannalta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna kahdessa eri ryhmässä Itä-Savon sairaanhoitopiirin kokous/videoneuvotteluhuoneessa. Tyypillisesti ryhmähaastattelussa eli fokusryhmämenettelyssä on useita osallistujia, yleensä noin 6-12 henkeä. Yksilöhaastatteluun verrattuna ryhmähaastattelun tärkeimpänä etuna on ryhmädynamiikan vaikutus asioiden syvällisempään käsittelyyn. Ryhmän vetäjän vastuulla on varmistaa, että haastattelussa käydään läpi tutkimuksen kannalta tärkeät aihepiirit. Teemahaastatteluissa käytetty teemalista on hyvänä tukena myös ryhmähaastatteluissa. (Ojasalo ym. 2014, 111–112.) Haastattelun eteneminen oli sujuvaa, koska haastattelun teemarunko ja kyselykaavake olivat etukäteen huolellisesti valmisteltuja. Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan keskustelunomainen ja vuorovaikutteinen. Ojasalon ym. (2014, 112) mukaan kaksi haastattelijaa voi onnistua helpommin luomaan rennon ja keskusteleavan ilmapiirin. Molemmissa ryhmissä haastattelutilanne sujui hyvin ja haastateltavat olivat motivoituneita haastatteluun ja innostuneita tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelutilanne pysyi molempien haastattelujen aikana rauhallisena, eikä haastattelun kulkuun ilmennyt mitään häiriötekijöitä, jotka olisivat vaarantaneet haastattelujen luotettavuutta.

Ennen haastattelujen alkua kerrattiin haastattelun tarkoitus ja korostettiin haastattelun luottamuksellisuutta. Haastattelut nauhoitettiin kahdella eri nauhurilla tutkimusaineiston laadun ja tallentamisen varmistamiseksi. Molemmat nauhoitukset onnistuivat hyvin. Työnjako haastattelutilaisuudessa toteutettiin niin, että toinen esitti kysymykset ja toinen teki muistiinpanoja ja huomioita. Ryhmähaastattelu on hyvä hoitaa niin, että toinen haastattelija esittää kysymykset ja toinen tekee samanaikaisesti havainnointia ja kirjaa tärkeimpiä asioita ylös (Ojansalo ym. 2014, 112). Asioiden ymmärtämisen varmentamiseksi haastattelujen aikana tehtiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut kestivät yhteensä noin kolme ja puoli tuntia. Haastateltavien kanssa sovittiin, että heille esitetään tutkimuksen tulokset ennen opinnäytetyön lopullista julkaisua. Tämä koettiin tärkeänä asiana tutkimuksen eettisyyden kannalta.

6.5 Kyselyn toteuttaminen

Määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Kyselylomakkeen kysymyksiä alettiin valmistella haastattelujen analysoinnin yhteydessä. Kysymykset laadittiin haastattelun teemojen ja tulosten pohjalta (liite 5). Kysymysten oikeellisuutta mietittiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa, sillä kysely haluttiin toteuttaa toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Onnistuneen kyselytutkimuksen tekeminen edellyttää teorian tarkastelua, tutkimusongelman täsmentämistä, tutkimusasetelman valintaa sekä aineiston käsittelytapaa. Kysymysten suunnittelu on tutkimuksen kannalta oleellinen tekijä, sillä huonosti valmisteltu kyselylomake voi helposti pilata hyvinkin tutkimuksen. Oikea kohderyhmä ja hyvät kysymykset ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeimpiä perusasioita. (Heikkilä 2014, 45–46.) Valmis kyselylomake lähetettiin tarkasteltavaksi kahdelle ulkopuoliselle tarkastajalle, ettei lomakkeeseen jäisi mitään epäselvyyksiä.

Kyselylomake valmisteltiin Word-ohjelmalla, josta se siirrettiin Webropol-ohjelmaan ammattihenkilön avustuksella. Hänen opastuksella kyselystä saatiin varmasti toimiva ja kyselyn ulkonäkö oikeelliseksi. Kysymystyyppinä käytettiin suurimmaksi osaksi mielipideväittämiä. Mielipidetiedustelussa käytetään suljettujen kysymysten kaltaisia väittämiä, joihin vastaaja ottaa kantaa asteikkotyypin vastausvaihtoehdoin (Heikkilä 2014, 51). Tutkimuksessa käytettiin 4-portaista Likertin asteikkoa. Vastausvaihtoehdo ei samaa eikä eri mieltä tai en osaa sanoa jätettiin tarkoituksella pois, koska haluttiin, että vastaajat ottavat jollakin tavalla kantaa kaikkiin kysymyksiin. Työntekijöiden ikää

ja työvuosia kysyttiin suljetulla eli strukturoidulla kysymyksellä. Suljetut kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vastausvaihtoehtoja on rajoitetusti ja ne ovat selkeästi rajattavissa (Heikkilä 2014, 49). Kysely sisälsi muutaman avoimen kysymyksen, joilla haluttiin tarkentaa joko edellistä vastausta tai vastaavasti haluttiin selvittää vastaajan tarkempaa mielipidettä oman organisaation muutosprosessin kehittämiseksi. Heikkilän (2014, 48) mielestä avoimilla kysymyksillä on mahdollista saada uusia näkökantoja asioihin tai parhaimmillaan varteenotettavia parannusehdotuksia.

Kyselyn otantamenetelmä ei ole yksiselitteisesti mikään yleisimmistä menetelmistä. Perusjoukkona voidaan pitää koko sairaalan henkilöstöä. Sairaalassa on useita eri osastoja ja yksiköitä, joista tietoisesti valittiin tutkimuksen kannalta tärkeimmät osastot eli otokset. Nämä otokset haluttiin tutkia kokonaan. Tiedonantajiksi kyselyyn valittiin niiden osastojen henkilökunta, joiden lähiesimiehet oli valittu haastateltaviksi. Valinta mietittiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Valinnalla haluttiin varmistaa ja syventää haastatteluissa esiin nousseita asioita. Kysely lähetettiin sähköpostitse osastojen esimiehille ja he toimittivat omien henkilöstölistojen perusteella kyselyn eteenpäin. Kyselyn mukana lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja luottamuksellisuus (liite 6). Saatekirjeessä myös kannustettiin vastaajia osallistumaan kyselyyn oman organisaation kehittämisen hyväksi. Osastojen esimiehiä kehoitettiin rohkaistamaan osastojen henkilökuntaa osallistumaan kyselyyn. Kysely lähetettiin 16.3.2015. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa eli 31.3.2015 saakka. Tällä välin osastojen esimiehille lähetettiin kaksi kertaa sähköpostia varmistamaan, että kyselyt oli toimitettu eteenpäin. Kysely lähetettiin 188 henkilölle, joista suurin osa oli sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Mukana oli muutamia lääkäreitä, lääkintävahtimestareita ja osastonsihteeireitä. Vastauksia saatiin yhteensä 52, joten vastausprosentti oli 27,7. Vastausten määrä vastasi varsin normaalia kyselytutkimuksen vastausprosenttia. Yleisin kyselyn vastausprosentti asettuu välille 25–40 (Keto 2015).

6.6 Aineiston analysointi

Tutkimuksen onnistumisen kannalta kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tärkeimmät ydinasiat (Hirsijärvi ym. 2007, 216). Haastattelujen litterointi ja analysointi aloitettiin pikaisesti haastattelujen tekemisen jälkeen. Litterointia helpotti kahden henkilön osallistuminen ja aineiston tuoreus. Litteroitavaa aineistoa oli kahdessa eri nauhoituksessa yhteensä noin kolme ja puoli tuntia. Haastattelut analysoitiin

laadullisella sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Litteroitujen tekstien analysoinnin helpottamiseksi käytettiin Word -tekstinkäsittelyohjelmaa. Haastattelukysymysten teemat eroteltiin eri värein ja jokaisesta teemasta etsittiin tärkeimmät esille nousseet asiat. Analysointia tehtäessä huomioitiin myös kuinka usein joku tietty asia oli mainittu. Ojasalo ym. (2014, 110) korostavat, että litteroidun aineiston analysointi on luettava useaan kertaan, jotta se saadaan luokiteltua ja siitä löydetään yhteys käytettyyn viiteteoriaan. Analysoinnin suurimpana haasteena oli kuinka tutkimuksessa saadaan tuotua esille merkitys ihmisten kokemuksille ja tunteille. Haastattelujen analysoinnin perusteella oli tarkoitus löytää niitä asioita, jotka eniten koskettavat henkilöstöä ja vaikuttavat käyttäytymiseen muutosprosessin aikana. Analysoinnin avulla pyrittiin etsimään tutkittavalle ilmiölle yhteys kirjoitettuun teoriaan. Analysoidun aineiston kirjoittamisen tueksi haluttiin ensin hahmottaa aineiston ja teorian kokonaisuus tarkastelemalla aineistoa huolellisesti ja vertaamalla sitä teoriaan.

Kyselyn tarkoituksena oli vahvistaa ja syventää haastatteluissa esille tulleita asioita. Opinnäytetyön tekemiseen olisi riittänyt pelkät haastattelut, mutta tutkimusta haluttiin laajentaa kyselyllä sekä toimeksiantajan toiveesta että tutkimuksen mielenkiintoisuudesta. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa sovittiin, että kyselyn tuloksista analysoidaan tutkimusongelman kannalta tärkeimmät asiat. Kaikki kyselyn tulokset lisätään taulukkomuodossa opinnäytetyön liitteiksi. Selkeiden taulukoiden perusteella toimeksiantajan on helppo hyödyntää niitä tietoja, joista heille on eniten hyötyä. Analysointiin käytettiin SPSS-ohjelmaa, jonka avulla on helppo tehdä yhteenvetoja teemoittain ja osoittaa merkittävimmät asiat taulukoissa prosenttein. Analysointiin käytettiin myös graafisia kuvioita tulosten selkeyttämiseksi. Vastausten siirtäminen Webropol-ohjelmasta SPSS-ohjelmaan tehtiin yhdessä ammattihenkilön kanssa oikeiden tulosten varmistamiseksi. SPSS-ohjelman avulla graafisten kuvioiden ja taulukoiden tekeminen sujuu nopeasti ja vaivattomasti, kun pohjatyö on tehty huolellisesti. SPSS-ohjelman toimintoihin kuuluu monipuoliset grafiikkatoiminnot, joiden käyttöön on järkevää perehtyä huolellisesti (Heikkilä 2014, 119).

7 NÄKEMYKSIÄ ERIKOISSAIRAANHOIDON MUUTOSPROSESSISTA

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia. Analysoidusta aineistosta esille nousseet tutkimuksen kannalta tärkeät asiat esitetään teemoittain haastattelukysymysten mukaisesti. Haastatteluissa esille tulleet asiat käsitellään eettinen näkökanta huomioiden ja muuttamatta mitään tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeitä asioita. Kahden ryhmähaastattelun tulokset on yhdistetty ja tulokset kirjoitettu sen pohjalta. Eniten keskustelua herättäneet asiat eli muutostunteet, muutoksen suunnittelu ja muutosviestintä on jaoteltu alaluvuiksi tulosten selventämiseksi. Lisäksi luvussa käsitellään henkilöstöressursseihin ja perehdyttämiseen liittyviä näkemyksiä sekä ajatuksia muutoksen toteuttamisesta. Luvun lopussa esitetään tulokset organisaation tulevaisuuteen liittyvistä asioista.

7.1 Muutostunteiden syyt ja muutoksen vastustaminen

Haastateltavat olivat hyvin tietoisia muutoksen välttämättömyydestä ja muutoksen taustalla olevista tekijöistä. Muutoksen laajuus koettiin rajuna ja vaikeana työstää henkisesti. Taloudellisten paineiden syyt ymmärrettiin hyvin, mutta muutoksen vastustaminen lisääntyi liiallisesta eurojen laskemisesta ja tarkastelemisesta. Haastateltavat kokivat, että muutos aiheutti paljon toiminnallisia haasteita, joiden läpivienti koettiin vaativaksi tehtäväksi. Kokemus edellisistä muutostilanteista auttoi ymmärtämään muutosprosessin etenemistä, mutta meneillään olevia toimintojen uudistamisia olisi haastateltavien mielestä ollut järkevää miettiä jo Sosterin perustamisen yhteydessä vuonna 2007. Muutoksen toteuttaminen lyhyellä varoitusajalla ja kiireellä lisäsi haastateltavien mukaan epävarmuutta ja selkeää vastarintaa. Jos toimintatapoja olisi kehitetty ja uudistettu pienissä osissa jo aiemmin, meneillään olevan muutosmyllerryksen keskellä työnteko sujuisi huomattavasti muutosmyönteisemmässä ilmapiirissä.

7.1.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa oli havaittu kaikissa yksiköissä. Muutos koettiin uhkana ja pelkona. Kauan kestänyt epävarma tilanne lisäsi epäluuloa jo ennen varsinaisen muutosprosessin alkua. Odottaminen siitä, mitä tuli tapahtumaan ja miten muutos vaikutti henkilöstön määrään tai toimintaan, oli haastateltavien mukaan alkusysäys muutosvastarinnan alkamiselle. Haastateltavat kytkivät muutosvastarinnan voimakkuuden muutoksen taustatekijöihin ja muutosprosessin epäselvyyteen. Haastateltavien aiempien kokemusten mu-

kaan muutos hyväksyttiin helpommin, mikäli muutospaineet saivat alkunsa organisaation sisältä, ja muutosprosessi oli selkeästi suunniteltu ja visioitu. Organisaation ulkopuolisen tahon asettamat muutospaineet koettiin lähinnä pakotettuina säästötoimenpiteinä, koska työyhteisön todellinen toiminta jäi huomiotta.

Merkittäväksi muutosvastarintaa lisääväksi tekijäksi mainittiin muutoksesta saadun tiedon vähäinen määrä ja laatu. Kritiikkiä sai myös viestinnän yksipuolisuus. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että viestintä oli ollut lähinnä sanelua ylemmältä taholta, eikä henkilöstöä ollut otettu osalliseksi päätöksentekoon. Muutosvastarinnan vähentämiseksi olisi kaivattu enemmän ajantasaista ja rehellistä tietoa. Haastateltavien mukaan heillä ei ollut keinoja estää muutosvastarintaa omissa yksiköissään, koska he eivät pystyneet selvittämään epäselviä asioita alaisilleen riittävän ajoissa ja selkeästi oman tiedonpuutteen vuoksi.

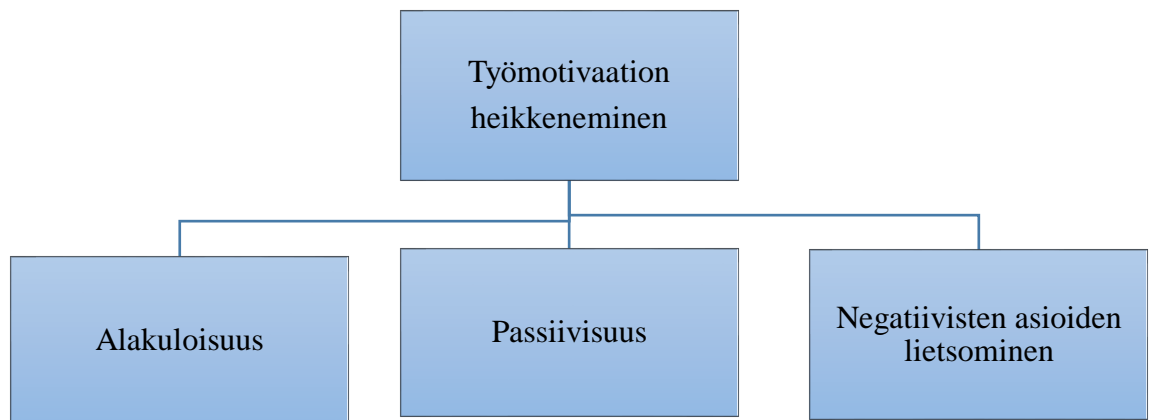
Muutosvastarinta ja tilanteen epävarmuus näkyi osastoilla hyvin ehdottomana, jopa ärhäkkänä palautteena. Osa haastateltavista koki, että muutosvastarinta alkoi välittömästi uuden asian esittämisen yhteydessä, jo ennen kuin esitettyyn asiaan tai toimintatapaan oli yhtään perehdytty. Eräs haastateltavista oli havainnut, että muutaman viikon pohtimisen jälkeen alettiin nähdä asian valoisat puolet ja muutosvastarinta heikkeni.

Muutoksen vastustaminen koettiin oman työn kannalta hyvin haasteellisena ja osittain jopa raskaanakin tehtävänä. Lähiesimiesten näkökulmasta huolta aiheuttavia tekijöitä olivat muun muassa työjärjestelyt ja työvuorojen järjesteleminen kiristyneen ilmapiirin vuoksi. Lähiesimiehet kuitenkin kokivat, että he olivat selviytyneet uudesta tilanteesta olosuhteisiin nähden yllättävän hyvin, vaikka muutoksen vastustaminen lisäsi henkilöristiriitoja ja negatiivisuutta. Muutosvastarinnan aiheuttamaa pelkoa ja epävarmuutta kuvattiin sanoin: satuttaa ja syvälle. Henkilökunta oli heidän voimavaransa ja he toivoivat löytävänsä kaikkia tahoja tyydyttäviä ratkaisuja ja mahdollisimman positiivisen ilmapiirin tehdä työtä.

7.1.2 Työmotivaatio ja työhyvinvointi

Haastateltavat kertoivat, että monet työntekijät olivat pitäneet työyhteisöä lähes perheenä, jonka vuoksi oman työyksikön hajoaminen heikensi työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Työmotivaation heikkeneminen näkyi henkilöstön käyttäytymisessä kuvan

3 osoittamalla tavalla. Työmotivaation heikkenemisen aiheuttamina uhkina pidettiin pitkittyneitä sairauslomia, irtisanoutumisia ja virkavapauksia. Lähiesimiehet olivat huolissaan, että olemassa olevien fyysisten oireiden lisäksi psyykkiset oireet saattaisivat lisätä ja pitkittää sairauslomia. Haastateltavien mukaan henkilöstön keskuudessa oli havaittavissa myös keskusteluja uuden työpaikan etsimisestä – tuleva työ ei tyydyttänyt heitä, eikä vastannut heidän osaamistaan ja odotuksiaan. Haastateltavat olivat havainneet, että työntekijöiden pahoinvointi tarttui henkilöstöä toiseen ja laajeni huomattavasti helpommin kuin positiiviset asiat.



KUVA 3. Käyttäytyminen työmotivaation heikentyessä

Työmotivaation heikkenemisen syitä todettiin olevan epävarmuus tulevaisuudesta, työnkuvan muuttuminen, työn haasteellisuuden väheneminen, uuteen työyksikköön siirtyminen ja osaamisen puute uusissa työtehtävissä. Haastateltavien mielestä muutoksen toteuttamisvaiheen epävarmuus vaati erittäin paljon sopeutumista niin heiltä itseltään kuin kaikilta muiltakin työyksiköissä toimivilta henkilöiltä.

Henkilöstön työhyvinvointi ja jaksaminen huolestutti lähiesimiehiä erittäin paljon. He toivoivat pystyvänsä tarjoamaan enemmän aikaa kahdenkeskisille keskusteluille ja ennakoiwaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Lähiesimiehet olivat jakaneet monet huolet ja itkut, mutta heillä oli auttamisen keinot vähissä. Eräs haastateltavista totesi, että hän luuli yhden nenäliinapaketin riittävän muutostunteiden purkamiseen henkilöstön kanssa, mutta paketteja oli täytynyt hakea keskusvarastolta muutama lisää. Hänen mielestään se kertoi paljon tästä tilanteesta. Toisaalta taas lähiesimiesten omasta jaksamisesta kannettiin suurta huolta. Jotkut haastateltavista totesivat, että lähiesimiehet olivat puun ja kuoren välissä. Lähiesimiesten paineet liitettiin ylempältä johdolta tuleviin

määräyksiin ja toisaalta työyhteisön negatiivisten tunteiden kohtaamiseen ja reagoitiin. Seuraavassa kokemuksia työmotivaation heikkenemisestä työyhteisössä:

”Kyllä mie kuulen lähes päivittäin henkilökunnalta...tai ainakin viikoittain, ettei oo minkäänlaista motivaatiota tulla tänne enää töihin...se näkyy siellä sellaisena alavireisyytenä.”

”Ei siellä näy työniloa ja halua kehittää mitään...tai halua osallistua jotakin suunnittelemaan, joka hyödyttäisi meidän yksikköä...kyllä siellä aika siipi maassa mennään”

Erään puheenvuoron perusteella nousi esiin jopa niin merkittävä ja vakava asia kuin työpaikkakiusaaminen. Ketään henkilöä ei saisi pakottaa siirtymään toiseen yksikköön ilman perusteellista asioiden läpikäyntiä ja keskustelua, jos henkilön työkyky oli uhatuna. Joku haastateltavista totesi, että ongelma-asteella olevat asiat oli helppo ratkaista, mutta konfliktiasteella oltiin vaikeiden ongelmien edessä. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen toivottiin lisää panostusta. Uusi työhyvinvointisuunnitelma oli erään haastateltavan mukaan suunnitteilla. Positiivisen ilmapiirin lisäämiseksi suunnitelmaan toivottiin sisältyvän uusi käytäntöön juurrutettava toimintatapa eli niin sanottu positiivisten asioiden pankki – yksi positiivinen viikko, päivä tai edes tunti, jolloin on lupa puhua vain positiivisista asioista.

7.2 Muutoksen etukäteisvalmistelut

Haastateltavien yksimielisen näkemyksen mukaan koko organisaatio oli tullut muutosprosessissa yllätetyksi. Haastateltavat totesivat, että ennen muutosprosessin alkua olisi ollut aikaa suunnitella ja valmistautua tulevaan muutokseen, mutta tilanne oli jollakin tavalla lamauttava myös johdolle. Tämän seurauksena elettiin pitkään jonkinlaista viiveaikaa, ja odotettiin vain päätöksiä. Kenelläkään ei ollut selkeää visiota siitä, mitä toimintoja Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä pystyy jatkossa tarjoamaan ja mitä kuntayhtymä tulisi ostamaan muilta yhteistyötahoilta.

Sopimusneuvotteluja yhteistyökumppaneiden kanssa pidettiin erittäin tärkeänä asiana muutosprosessin suunnittelun kannalta. Haastateltavien yhteinen näkemys etukäteisneuvotteluista oli selkeä – suunnittelu oli ollut tuloksetonta ja erimielistä sopimuskuntien kanssa. Haastateltavat ymmärsivät, että kaikkia erikoissairaanhoidon palveluja Savonlinnassa ei ollut järkevä tuottaa, mutta meneillä olevaa muutosta suunniteltaessa,

olisi ollut viisasta miettiä mitkä palvelut Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä pystyy laadukkaasti ja kustannustehokkaasti tuottamaan ympärillä olevasta myllerryksestä huolimatta. Toimintojen supistuminen huolestutti ja eräs haastateltava totesikin, että ”Ajetaanko me itsemme hengiltä?”. Toisaalta haastattelijat myös puolustivat johdon tekemiä päätöksiä sillä, että päivystysasetus oli ehdoton ja hankalaa luettavaa kaikille.

7.2.1 Johdon ja lähiesimiesten sitoutuminen

Johdon sitoutumisen kannalta pidettiin negatiivisena asiana organisaation johdossa tapahtuneita useita vaihdoksia viimeisten vuosien aikana. Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että johto ei ollut tarpeeksi sitoutunut muutoksen tuomiin toiminnallisiin haasteisiin. Ylimmän johdon sitoutuminen näkyi selvimmin säästötavoitteiden eteenpäin viemisessä. Yksi eriävä mielipide myös löytyi. Erään haastateltavan näkemys oli, että yhdessä sitoutuminen oli hyvää, vaikka toki parantamisen varaa olisi myös löytynyt lähinnä heikosti hoidetun muutosviestinnän osalta. Sitoutumisen suurimpana ongelmana koettiin epätietoisuus huonosti hoidetusta tiedottamisesta johtuen. Haastateltavien yhteinen näkemys oli, että sitoutuminen oli tapahtunut pakon edessä organisaation ulkopuolisten tahojen ehtojen mukaisesti.

Lähiesimiehet kokivat oman sitoutumisen olevan myös epävarmalla pohjalla. Heillä oli halu uudistaa toimintoja muutoksen tuomien haasteiden mukaisesti, mutta useat epävarmuustekijät vaikeuttivat sitoutumista. Eräs haastateltavista kuvasi sitoutumista seuraavasti:

”Rahat on tässä, miettikää miten tästä menette eteenpäin... On ollut vähän niinku pakko sitoutua.”

Oman yksikön toiminta haluttiin varmistaa sitoutumalla ylemmältä taholta tuleviin päätöksiin ja ehtoihin. Sitoutuminen olisi lähiesimiesten kokemusten perusteella ollut huomattavasti helpompaa, mikäli olisi varmasti tiedetty, mikä on muutoksen päämäärä ja loppuvatko myllerrykset tähän, vai tuoko sote-uudistus kohta uusia muutoksia. He vertasivat nykyistä muutosta vuonna 2007 toteutettuun Sosterin perustamiseen. He muistelivat, että silloin muutosta suunniteltiin huolella, joten siihen oli ollut huomattavasti helpompi sitoutua. Nyt muutoksen suunnittelu oli keskeneräistä, mutta muutoksen toteuttaminen sysättiin vauhdilla käyntiin. Sitoutumisen koettiin olevan vielä kehitysvaiheessa, sillä työpäivien vauhti oli armoton ja eteen tuli lähes päivittäin uusia asioita

mietittäväksi. Lähiesimiehet kokivat, että heidän sitoutuminen muutoksen tuomiin uusiin toimintatapoihin oli tärkeää, sillä se innosti oman yksikön henkilökuntaa ja mahdollisti muutoksen onnistumisen.

7.2.2 Vaikuttamismahdollisuudet ja vastuukysymykset

Lähiesimiehet kokivat, ettei heitä oltu kuunneltu tarpeeksi uusia toimintatapoja suunniteltaessa. Yhteisten keskustelutilaisuuksien järjestäminen ylemmän johdon, ylihoitajien ja toisten yksiköiden lähiesimiesten kanssa olisi mahdollistanut muutoksen järkevän toteuttamisen kaikkia osapuolia tyydyttävästi. He kokivat, että heillä olisi ollut paremmat eväät hoitaa oman osaston toimintaa ja henkilöstön informointia, mikäli heillä olisi ollut mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutosprosessin läpivientiin heti alusta alkaen. Yksi poikkeus haastateltavien joukosta löytyi, sillä hän koki, että hän oli saanut osallistua ja vaikuttaa oman yksikön suunnitteluun ja toiminnan muutoksiin haluamallaan tavalla. Erittäin tärkeänä asiana pidettiin myös yhdessä vaikuttamista oman osaston henkilöstön kanssa – yhdessä suunniteltuun, päätettyyn ja toteutettuun muutokseen olisi helpompi sitoutua. Eräs mielipide nosti esiin myös toisten huomioimisen. Hänen mielestään olisi todella tärkeää miettiä, miten oman yksikön päätökset vaikuttivat muiden yksiköiden toimintaan.

Vakavimpana pulmana lähiesimiehet pitivät henkilöstöressurssien riittävyyttä ja oikeaa kohdentamista. Heti tässä muutoksen toteuttamisen alkuvaiheessa oli nähtävissä merkittäviä ongelmia, koska kiireellä perustettu varahenkilöyksikkö ei pystynyt vastaamaan heidän tarpeisiin. Sijaisten saamista ja koko varahenkilöyksikön perustamista olisi ehdottomasti pitänyt suunnitella yhdessä kaikkien osastonhoitajien kanssa. Käytäntö oli osoittanut, että sairausloma- ja vuosilomasijaisuudet vaativat kohtuuttoman suuria ponnisteluja, jotka olisi voitu välttää rakentavalla yhteistyöllä. He kokivat olevansa erikoisosajia oman henkilökunnan toiveiden huomioimisessa muun muassa päivä- tai yövuorojen järjestelyistä, työnkierrosta ja fyysisestä jaksamisesta. Haastateltavien huomioiden mukaan näistä jokapäiväisistä asioista kipuiliin käytännössä lähes päivittäin. Seuraavien kommenttien perusteella on selkeästi nähtävissä kuinka nämä asiat askarruttivat heidän mieltään:

”Kun ollaan kuultu, miten se varahenkilöyksikkö muualla sairaaloissa toimii, niin oltaisi vähän otettu oppia.”

”Jos oltaisi meiltä edes kysytty, että missä vuorossa ne puutteet yleensä on...kolmivuorotyö kun on erittäin haasteellista saada toimimaan.”

”Nyt me joudutaan tekemään hirveästi töitä, että sijainen pystyy olemaan meillä työaikojensa puitteissa töissä...ensin pitää vaihtaa oman henkilöstön työvuorot...täytyy olla viikon suunnitelma, että sijaisuus toimii, vaikka akuuttiahan tämä tarve olisi.”

Edellä mainitut asiat olivat lähiesimiesten mielestä korjattavissa rakentavan palautteen ja yhteistyön keinoin. Lähiesimiehet olivat valmiita keskustelemaan ja esittämään omat mielipiteensä ongelmista toiminnan kehittämiseksi, jos joku olisi osoittanut kiinnostusta kuulemaan heidän ehdotuksiaan, tarpeitaan ja odotuksiaan. Yhteiset neuvottelut ja vaikuttamismahdollisuus toimintojen uudelleenjärjestelmiseen nähtiin positiivisena asiana, koska potilaiden hyvää ja laadukasta hoitoa ei haluttu uhata missään tilanteessa.

Lähiesimiehillä oli yhteinen näkemys siitä, että heillä oli suuri vastuu ja halu toimia oikein, mutta he eivät saaneet vastuuseensa nähden tarpeeksi tukea meneillään olevassa, ennen kokemattomassa vaikeassa tilanteessa. Lähiesimiehet kokivat olevansa jonkinlaisia pelinappuloita. Heille oli saneltu ehtoja joiden mukaisesti tuli toimia ottamatta huomioon yksikön erityistarpeita. Työtehtävä koettiin haasteellisena ja osin raskaanaakin, koska uusien toimintojen käytäntöön vienti oli heidän vastuullaan.

Yhtenä käytännön esimerkkinä mainittiin vastuu sijaisten palkkaamisesta – välillä se oikeus oli otettu pois ja nyt se oli jälleen palautettu takaisin. Ylemmän johdon taholta tulevat erilaiset ohjeet ja toimintatavat olivat aiheuttaneet yllätyksiä ja vaikeuttaneet päivittäistä toimintaa.

Oman yksikön henkilöstön vähentäminen koettiin erittäin epämiellyttävänä vastuuna, johon olisi kaivattu enemmän tukea ja mahdollisuutta keskustella asiasta. Haastateltavien mielestä sitoutunut johtaja ei itse pakene paikalta vaikeissakaan tilanteissa. Eräs haastateltavista muisteli itselle vaikeaa tilannetta ja tehtävää:

”Sieltä tuli selkeästi meille käskyt ja toimintaohjeet, miten meidän pitää toimia. Tässä on teille määrä, minkä verran teillä saa olla henkilökuntaa... Ei siinä voinut toimintaa sillä tavalla ajatella, että onko henkilöstön määrä riittävä ja ketään ei haluaisi laittaa pois.”

Haastateltavien mielestä johtajan rooli oli jokaisella tasolla ja jokaisessa työyksikössä erilainen. Mitä lähempänä henkilökuntaa johtaja oli, sitä enemmän hän oli siellä tukijana, ja häneltä odotettiin vastuullisuutta ja sitoutumista henkilöstön päivittäisiin asioihin ja ongelmiin. Lähiesimiehen täytyi tuntea yksikön toiminta ja tehtävät, lisäksi hänen oli osattava olla inhimillinen ja empaattinen – ihminen ihmiselle, mutta kuitenkin esimies. Yksi haastateltava sanoi tuntevansa sydämessään pistoja useita kertoja, kun kaikki ei ollut mennyt niin kuin olisi henkilökuntaa ajatellen toivonut.

7.3 Tiedon välittäminen ja vuorovaikutus

Oikea-aikainen ja vuorovaikutteinen muutosviestintä tunnistettiin erittäin merkittäväksi muutosprosessin onnistumisessa ja uusien toimintatapojen tehostamisessa. Viestintää pidettiin puutteellisena. Haastateltavat kokivat, että tiedottamisen ja vuorovaikutuksen merkitystä ei viestinnästä vastaavien keskuudessa mielletty riittävän tärkeäksi. Haastateluissa kävi selkeästi ilmi, että viestimistä tapahtui vain silloin, kun haluttiin kertoa jotain asiaa. Lisäksi viestinnän vähäisyyttä oli ylemmältä taholta puolusteltu kiireellä. Muutosviestinnän tehostamiseksi mitään erityistä viestintäryhmää organisaatiossa ei heidän tietojen mukaan ollut edes perustettu.

7.3.1 Viestinnän kanavat

Lähiesimiehet kertoivat saaneensa tietoa lähinnä ylihoitajilta ja omilta kollegoiltaan. Työpaikan intranet oli hyödyllinen viestinnän kanava, mutta haastateltavat kokivat, ettei sieltä löytynyt kaikkea tarvittavaa tietoa ja tiedot olivat välillä ongelmallisia löytää tai tieto oli vanhaa ja puutteellista. Sähköpostia pidettiin hyödyllisenä kanavana tietojen hankkimisessa. Lähiesimiehet pystyivät sitä kautta kysymään ja tarkentamaan asioita omilta esimiehiltään. Haastateltavat muistelivat, että edellisen vuoden puolella oli pidetty yhteisiä infotilaisuuksia, mutta heille tuntemattomasta syystä niitä ei ollut muutoksen toteuttamisvaiheen alettua enää järjestetty. Haastateltavat pohtivat, että paikallinen sanomalehti osoittautui yllättävän merkittäväksi tiedonlähteeksi organisaation tulevista tapahtumista. Seuraavat fraasit kertovat karua kieltä siitä, kuinka viestinnässä oli haastateltavien mielestä epäonnistuttu:

”Viestinnästä sen verran, että me odotettiin, milloin sanomalehti ilmestyy ja mitä siellä on.”

”Joulukuussa pidettiin niitä yhteisiä infotilaisuuksia, mutta nyt niitä ei ole sit pidetty... Eikö ne uskalla pitää vai mikä tässä on... Päästäis antamaan palautetta.”

”Meidän talon Internet-sivustot ovat ikivanhat. Ainakin nuoriso etsii tietoa Internetin välityksellä... ne ovat täysin päivittämättömät.”

Haastateltavat toivat selkeästi esille, että heti uuden toimintamallin toteuttamisen alkuvaiheessa olisi ollut järkevää pitää kuulemistilaisuus, missä he olisivat voineet kertoa kokemuksiaan – mitkä asiat olivat sujuneet hyvin ja mitä pitäisi tehdä toisin. Lähiesimiesten kuuleminen ja palautteen antomahdollisuus koettiin erittäin tärkeänä oman yksikön toiminnan kannalta. Ylihoitajien jalkautumista osastotunneille pidettiin hyödyllisenä, mutta haastateltavat kuitenkin kokivat, että heidän esittämiin kysymyksiin oli vastattu varovasti. Henkilökohtaisten keskustelujen merkitystä korostettiin niin omien esimiesten kuin omien alaisten kanssa.

Oman työn kannalta olennaisena puutteena pidettiin vuorovaikutuksen vähäisyyttä omien alaisten kanssa. Viestintä koettiin haasteelliseksi, koska heillä oli liian vähän tietoa muutoksen yksityiskohdista. Omaa roolia muutoksen viestijänä pidettiin sangen tärkeänä, mutta heidän oli ollut vaikea esitellä keskeneräisiä asioita omille alaisilleen. Oman työmäärän lisääntyminen muutostilanteessa asetti myös haasteita riittävien osastokokousten pitämiseksi.

7.3.2 Muutosviestintä ja henkilöstön arvostus

Osastokäyntejä toivottiin kaikilta johtoportailta, sillä lähiesimiehet olivat huomioineet, että johtajien kiinnostus osastojen toiminnasta ja henkilöstön työhyvinvoinnista rauhoitti henkilökuntaa ja lisäsi uskottavuutta. Organisaation ylintä johtoa pidettiin auktoriteettina ja heidän läsnäoloon merkittävänä. Henkilökohtaisen läsnäolon merkitys koettiin jopa niin tärkeänä, että oman työn arvostus katosi, kun organisaation ylin johto ei osoittanut kiinnostusta henkilöstön jaksamisesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että jopa työrauhan turvaaminen oli uhattuna riittämättömän tiedon vuoksi. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tällä hetkellä vallitseva luottamuspula ja arvostuksenpuute saataisi vähenemään hyvällä ja tehokkaalla viestinnällä sekä ylimmän johdon osoittamalla kiinnostuksella henkilöstöä kohtaan. Ammattimaisen muutosviestinnän puuttumisen vuoksi henkilökunta koki itsensä toisarvoiseksi, koska heillä oli tunne, ettei heille tarvitse kertoa kaikista muutokseen liittyvistä asioista.

Haastateltavat tunnistivat muutosviestinnän kehittämisalueita niin itsessään kuin koko organisaation johdossa. Jatkossa viestinnän hoitamiseen toivottiin joko viestinnän ammattilaista avuksi tai johtoryhmän napakkaa otetta viestintävastuusta ja viestinnän selkeästä organisoinnista. Eräs haastateltavista ehdotti, että kaikille esimiehille järjestettäisiin viestintäkoulutus ja varmistettaisiin, että tiedottamisesta tulisi osa päivittäistä toimintaa. Haastateltavien mielestä yksittäisten henkilöiden hyvät viestintätaidot eivät riitä moniportaaisessa organisaatiossa, koska johtoportaita on useita, ja lisäksi hallinto, joka päättää monista asioista.

7.4 Henkilöstön perehdyttäminen, kehittäminen ja koulutus

Lähiesimiehet kokivat suurta vastuuntunnetta henkilöstön riittävästä perehdyttämisestä ja kehittämisestä, mutta siihen heillä ei ollut riittävästi aikaa. Lähiesimiehet tiedostivat, että heidän tehtävänä oli toiminnan uudelleen organisointi ja tehtävien priorisointi uuden toimintamallin mukaisesti, joten heidän mielestään kehittämistä tapahtui jatkuvasti. Riittämätön perehdytys koettiin ongelmana kaikilla vuodeosastoilla. Haastateltavat esittivät perehdytyksen ongelmia seuraavasti:

- uusi työntekijä tai sijainen tuli suoraan poissaoloon
- perehdytyspäiviä oli vain kaksi tai kolme
- kukaan ei ehtinyt perehdyttämään
- lisäresursseja ei ollut käytettävissä
- perehdytystyöryhmä ei ollut saanut parannusta aikaan
- organisaatiosta puuttui nimetyt perehdyttäjät
- varahenkilöyksiköstä saatiin sijainen vain poissaoloon
- rakentava yhteistyö puuttui.

Muutospaineen alla osastojen toiminta täytyisi turvata tehokkaammalla sijaisten saataavuudella ja kohdentamisella. Akuutissa kiireessä tai vaikkapa leikkaustilanteessa ei voitu hyödyntää sijaista, jota ei ollut riittävästi perehdytetty. Haastateltavien mukaan nykyisellä toimintamuodolla saatiin aikaan turhia ristiriitoja. Lähiesimiesten mielestä nykyinen toimintamuoto lisäsi jopa kustannuksia, koska ajoittain osaston omaa henkilökuntaa jouduttiin kutsumaan vapaalta töihin. Jokaisesta kutsusta aiheutui ylimääräisiä palkkakustannuksia niin sanotun kutsurahan vuoksi.

Perehdyttämisen kehittämiseksi lähiesimiehet esittivät, että oman osaston henkilö perehdyttäisi uuden työntekijän ja perehdyttäjän tilalle saataisiin varahenkilöyksiköstä ihminen, joka pystyi hoitamaan perehdyttäjän omat työt. Lähiesimiehet kokivat perehdyttämisen ongelmaksi ajanpuutteen, koska osastojen olosuhteet olivat muutosprosessin vuoksi sekavat ja lähes kaikki huomio kiinnittyi uusien toimintatapojen toteuttamiseen. He toivoivat, että muutoksen alkuvaiheessa olisi annettu mahdollisuus lisäresurssien käyttöön, koska perustoiminnotkaan eivät olleet vielä kunnossa.

Henkilöstön kouluttamisesta ei haastateltavien mukaan ollut paljon keskusteltavaa, sillä muutosprosessin keskellä koulutus ei tuntunut ajankohtaiselle asialle. Kouluttamista rajoittivat sekä henkilöstöresurssit että koulutusta säätelevät koulutusmäärärahat. Heidän ajatus kouluttamisesta oli, että tällä hetkellä tuskin kukaan tiesi ketä pitäisi kouluttaa ja mihin tehtävään. Tiukka taloudellinen tilanne mainittiin merkittävimpänä koulutusta säätelevänä tekijänä.

7.5 Muutoksen läpiviennin käynnistyminen

Lähiesimiehet kokivat onnistuneensa yllättävän hyvin muutoksen läpiviennin käynnistämässä. Muutoksen toteuttaminen muiden työtehtävien ohella koettiin henkisesti vaativana ja haasteellisena, mutta myös itseään kehittävänä ja mielenkiintoisena. Tiedon välitys ja vuorovaikutus kytkettiin olennaisena osana myös onnistuneen muutosprosessin toteuttamiseen. Kaikille haastateltaville oli läpivientivaiheessa ilmennyt useita tarkennettavia asioita toimintojen uudistamisesta.

7.5.1 Tuen saanti ja antaminen

Muutoksen toteuttamisvaiheessa ylihoitajiin luotettiin paljon. Lähes jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että ylihoitajat olivat ainoa kanava mistä saatiin apua epäselvissä tilanteissa. Tuen saanti kuitenkin tapahtui lähinnä pyydettyä. Yleensä ylihoitajat pyrkivät menemään osastoille tarvittaessa ja vastasivat puheluihin, mikäli heidän täyteen tupatut kalenterit vain antoivat siihen mahdollisuuden. Heidän merkitys korostui myös tärkeänä kanavana ylimpään johtoon. Aina heitä ei kuitenkaan ollut mahdollista tavoittaa juuri silloin, kun apua olisi eniten kaivattu. Yksi poikkeava mielipidekin löytyi, sillä

yksi haastateltavista sanoi, että hän sai aina jonkun kiinni puhelimella ja jos ei saanut, niin hän meni paikkaan mistä sai tietoa ja apua.

Oman panoksen riittämättömyys nousi kirkkaasti kärkeen, kun kysyttiin oman panoksen onnistumista muutoksen läpivientiin. Vastauksissa nousi esiin hyvin voimakas epäonnistumisen tunne, kiireen ja ajan puutteen vuoksi. Lähiesimiehet toivoivat, että olivat edes jotenkin onnistuneet tukemaan oman yksikön henkilökuntaa, ja pitämään heidän puoliaan, sekä innostamaan ja kannustamaan heitä yhteisiin talkoisiin. Toimitilojen ja rakenteiden muutos koettiin huomattavasti helpommaksi toteuttaa kuin henkilöstöön liittyvät asiat. Lähiesimiehet olivat hyvin yksimielisesti sitä mieltä, että he olivat puun ja kuoren välissä – he olivat henkilökunnan edustajia mutta myös työnantajia.

Haastateltavien mielestä ensimmäisten tavoitteiden saavuttamisen jälkeen oli aika pysähtyä ja tarkastella suurennuslasin läpi mitä oli saavutettu. Suunnitteluvaiheessa päätetyt strategiset muutostavoitteet oli tärkeää palauttaa mieleen. Palautekeskustelujen turvin oli mahdollista tarkastella jokainen kohta läpi huolellisesti ja löytää onnistumiset ja kehitettävät toiminnot. Lähiesimiehet kokivat välitavoitteiden tarkastelun erittäin tärkeänä.

7.5.2 Yhteishengen luominen ja onnistumisen tunteet

Läpivientivaiheen onnistumisen hidastavaksi tekijäksi mainittiin muutosvastarinta. Lähiesimiehet arvostivat, että työnantaja oli pyrkinyt tarjoamaan apua henkilökunnalle, mutta sitä ei ollut osattu ottaa riittävästi vastaan. Talon puolesta oli tarjottu työnohjausta, työpsykologia ja sairaalapastoria, mutta niihin oli suhtauduttu nihkeästi. Haastateltavien aiempien kokemusten perusteella näistä koettiin olevan apua. Edellisenä vuonna oli tehty työpsykologin toimesta pikaisella aikataululla työyhteisön työhyvinvointikysely, jossa henkilökunta oli saanut purkaa tunteitaan. Lähiesimiehet kokivat kyselyn hyödylliseksi, vaikka sen alkuperäinen tarkoitus oli selvittää työhyvinvointia ihan muista syistä kuin muutoksesta. Osastojen esimiehillä oli kuitenkin yhteinen näkemys siitä, että kysely osui juuri sopivaan saumaan, kun muutospaineet alkoivat vyöryä päälle. Keskusteluissa mainittiin, että työpsykologi oli tulossa kevään aikana tekemään uutta kyselyä, jonka aiheena on muutoksessa jaksaminen. Tätä selkeästi odotettiin haas-

tattelijoiden keskuudessa, koska muutostunteiden käsittely nähtiin tärkeänä. Keskusteluilta odotettiin muutosvastarinnan heikkenemistä ja muutoksen läpiviennin edistämistä.

Lähiesimiehet kokivat, että työpsykologin palaute heidän omasta käyttäytymisestään oli ollut rakentavaa, mutta joltain osin myös ennakoitua. Esimiestaidoista jotkut olivat saaneet kriittistä palautetta liian myötämielisestä käyttäytymisestä. Heiltä odotettiin jämyyttä, mutta he itse kokivat, että heidän oli oltava erittäin varovaisia omissa sanomissa. Työpsykologin palautteen turvin, he pyrkivät hoitamaan muutoksen läpivientiä kehittämällä omia heikkouksia ja hyödyntämällä vahvuuksia.

Itä-Savon sairaanhoitopiirissä on käytössä niin sanottu varhaisen välittämisen malli henkilöstön auttamiseksi vaikeissa tilanteissa. Lähiesimiehet halusivat hyödyntää mallin mukaisia keinoja muutoksen läpivientitilanteessa, mutta avun tarjoaminen koettiin ahdistavana ja liiaksi henkilökohtaisiin asioihin puuttumisena. Lähiesimiehet toivoivat, että varhaisen välittämisen mallin käyttötarkoitus selvitettäisiin koko henkilökunnalle perusteellisesti, jotta vältyttäisiin turhilta väärinkäsityksiltä. Heillä ei ollut tarkoitus tarkkailla henkilöstöä vaan auttaa eteenpäin.

Onnistumisen kokemuksia oli muutosprosessin tässä vaiheessa vielä harvassa. Pienistä onnistumisen kokemuksista osattiin iloita ja niitä haluttiin saavuttaa lisää. Läpivientivaihe oli haastattelutilanteessa hyvin alkuvaiheessa, mutta onnistumisia löydettiin muun muassa potilastyön hyvästä hoitamisesta ja yhteistyön aloittamisesta toisen yksikön kanssa. Yhteisestä urakasta eli muutoksen läpiviennistä oman yksikön osalta, ei ollut saatu kiitosta juuri mistään. Joku haastateltava sanoikin, että kiitoksen antaminen ei taida kuulua suomalaiseen kulttuuriin ja sitä pidettiin liian itsestään selvänä asiana, jolloin se helposti myös unohtui. Kiitosta saatiin omalta henkilökunnalta lähinnä työvuorojen vaihdoista tai lomien myöntämisestä. Henkilöstön käyttäytymistä he eivät halunneet millään tavalla syyllistää, sillä heidän mielestään muutoksen suuruus vaikutti ihan varmasti henkilöstön käyttäytymiseen. Lähiesimiehet kokivat, että heidän suurimmat onnistumisen tunteet tulivat juuri henkilöstön kautta. Omat kollegat koettiin myös erittäin tärkeänä voimavarana. He jaksoivat tukea toinen toistaan ja ymmärsivät erittäin hyvin toisiaan. Haastateltavilla oli vahva usko, että muutoksen läpiviennissä onnistutaan pienin, mutta varmoin askelin.

Haastateltavilta kysyttiin olisiko palkitsemisesta hyötyä muutoksen toteuttamisessa, mutta osastojen esimiehet eivät edes uskaltaneet ajatella palkitsemisiä tiukassa taloustilanteessa. Se ajatus oli heidän mielestään kokonaan pois pyyhitty. Toisaalta he uskoivat, että urakehityksen mahdollistaminen portaittain, työn kiinnostavuus ja sopiva työn kuormittavuus motivoivat henkilökuntaa eniten. Pysyvyys ja sitoutuminen sekä henkilöstön arvostaminen ja kannustaminen koettiin olevan esimiestahon parhaita palkitsemiskeinoja vaikeassa tilanteessa.

7.6 Muutoksen tuomat mahdollisuudet ja uhat

Vaikean tilanteen keskellä nähtiin myös valoa. Muutoksen myötä uskottiin löytyvän parannuksia pääasiassa oman työn ja työmotivaation tarkastelun kautta. Haastateltavien mielestä jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus punnita asioiden tärkeysjärjestystä. Oliko oma työ tarpeeksi haastavaa? Mikä minua motivoi omassa työssäni? Oman työhyvinvoinnin ja -motivaation lisääntymistä pidettiin tärkeänä. Potilastyössä vaaditaan vahvaa eettistä näkemystä, koska henkilöstö on päivittäin kontaktissa ihmisten kanssa, jotka tarvitsevat hoitohenkilökunnalta apua ja tukea. Tulevaisuuden uhkien ei haluttu pilaavan potilaskohtaamisten laatua. Epäselvät tulevaisuuden näkymät koettiin haastavina riittävän toiminnan säilyttämiseksi Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä.

7.6.1 Mahdollisuudet

Hoitajien työ tiedettiin olevan melko urautunutta, johon meneillään oleva muutos tarjosi mahdollisuutta miettiä asioita ja omaa toimenkuvaa uudesta katsantokannasta. Mahdollisuutena koettiin myös se, että toimintojen yhdistymisen myötä hoitohenkilökunnalla oli mahdollisuus oppia uusia mielenkiintoisia asioita ja aloittaa yhteistyö uusien työtovereiden kanssa. Eräs haastateltava toi esille, että jokaisella oli nyt mahdollisuus ajatella oman työn tekemistä yhteisen päämäärän eteen. Kaikille yhteiseksi tavoittelemisen arvoisiksi asioiksi listattiin terveyden tuottaminen asiakkaille, oman työn tuottavuus, avarakatseisuus ja yhteisöllisyys.

Päivystysleikkausten päättymisen toivottiin lisäävän kolmivuorotyötä tehneiden työssä jaksamista ja työterveyttä, sillä kauan raskasta päivystys- ja leikkaussalityötä tehneille henkilöille työn muuttuminen päivätyöksi tarjosi mahdollisuuden fyysisesti vähemmän

kuormittavaan työhön. Palkkatason putoaminen kolmivuorotyön päättymisen vuoksi ei miellyttänyt kaikkia, joten asia aiheutti paljon keskustelua henkilöstön keskuudessa.

Päivystystoiminta todettiin olevan tällä hetkellä erittäin järkevällä pohjalla. Päivystyksessä oli selkeästi eroteltu perussairaanhoidon ja erikoissairaanhoidon. Tämä parannus mainittiin mahdollisuutena hoitaa potilaita entistä tehokkaammin ja kokonaisvaltaisemmin. Kahden osaston yhdistämiseltä odotettiin helpotusta työvuorojen ja sijaisten järjestelyihin. Tässä asiassa oltiin vielä hyvin alkumetreillä, sillä osastojen esimiehet ennakoivat, ettei uusien toimintatapojen ja erilaisten työtehtävien omaksuminen onnistunut ihan käden käänteessä. Kaikilla edellä mainituilla asioilla nähtiin yhteys työmotivaation ja työhyvinvoinnin parantumiseen.

7.6.2 Keskeisiä huolia

Haastatteluissa kävi ilmi, että uhat aiheutuivat hyvin samoista asioista kuin mahdollisuudet, mutta käänteisesti mietittynä. Useimmat haastateltavista kantoivat huolta epävarmasta tilanteesta – muuttuuko muutos kaaokseksi. Joku jopa mainitsi, että muutos on aina kaaos, mutta huonosti johdettu muutos on katastrofi.

Hoitohenkilöstön työ kuvattiin hyvin ihmisläheiseksi. Lähipalvelujen saatavuudesta, asiakkaiden kohtaamisesta ja potilasturvallisuudesta oli käyty paljon keskustelua henkilöstön kanssa. Lähiesimiehet miettivät kuinka potilaiden kohtaaminen onnistui, ettei tiukassa puristuksessa ja paineen alaisuudessa toimiva henkilöstö antaisi kiireen ja pahanolon tunteen näkyä potilastyössä. Hoitohenkilöstön eettisyys näissä asioissa oli korkealla, joten lisäpainetta loi onnistumisen tunteiden väheneminen, jos hoitoa ei pystytty yhtä laadukkaasti toteuttamaan kuin aiemmin. Myös työturvallisuuden ylläpitämisen turvaaminen epävarmoissa olosuhteissa herätti epäilyä.

Oman kaupungin väestön ja ympäristökuntien asukkaiden informointi ja ajantasaisen tiedon ylläpitäminen koettiin merkittävänä asiana. Uhkana nähtiin epätietoisuus ihmisten keskuudessa, sillä paikallinen väestö ei välttämättä tiennyt missä ja miten heitä jatkossa hoidetaan. Molempien haastattelujen sanoma oli selkeä, että Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän perustehtävä oli järjestää laadukasta palvelua niin erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon kuin sosiaalipalveluidenkin osalta. Toivottiin, ettei

meneillä olevat ja tulevat muutokset supista liian kapea-alaiseksi oman keskussairaalan palveluja. Sujuvan hoitoketjun säilyttäminen jokaiselle ihmiselle haluttiin turvata.

Haastatteluissa mainittiin, että kesäisin Savonlinnan ja lähikuntien väkiluku kolminkertaistuu vapaa-ajan asukkaiden myötä. Haastateltavat pohtivat, mistä tulevana kesänä saadaan tarpeeksi osaavia sijaisia kesälomien ajaksi, jotta ensiluokkainen hoito pystytään turvaamaan kaikille sitä tarvitseville. Kesät olivat aina olleet stressaavia lähiesimiesten kannalta, mutta tuleva kesä aiheutti suorastaan pelon sekaista tunnetta, koska muutoksen toteuttaminen ja sen tuomat mahdolliset edut olivat vielä pahasti kesken. Toiminnan kannalta merkittävänä uhkana nähtiin osaavan henkilöstön riittävyys myös jatkossa, sillä työn imun säilymistä epävarmoissa olosuhteissa ei pidetty itsensänselvyytenä.

7.6.3 Yhteistyön rakentaminen

Saumatonta yhteistyötä kaikkien tahojen kanssa korostettiin erityisesti päivittäisten käytännön asioiden hoitamisessa. Käytännössä oli havaittu epätasa-arvoista kohtelua viran ja koulutustason mukaan. Jokaisen työpanosta pitäisi haastateltavien mukaan arvostaa, eikä perustason työtä saisi missään tilanteessa väheksyä. Eri yksiköiden välisen rakentavan yhteistyön myötä toivottiin löytyvän hyviä ratkaisuja tehokkaiden palveluiden turvaamiseksi. Eräissä keskustelussa ilmeni selkeä tarve yhteistyön rakentamiselle:

”Niin se yhteistyön rakentaminen on täällä jotenkin niin vaikeaa. Miten sen saisi rakennettua?”

”Pitäisikö ihan siellä ylätasolla olla niin paljon rohkeutta ja tehdä päätöksiä, että kaikki olisi tasa-arvoisessa asemassa? Ei mentäisi pienissä paloissa puskissa, vaan tehtäisi kauaskantoisia päätöksiä kaikkien eduksi.”

”...niin siitä eriarvoisuudesta...kaikki työ on yhtä tärkeää. Mutta, kun kaikki ei näe kuin sen oman hiekkalaatikon, ja ajattelee, kun minä pääsen tekemään täällä mitä haluan, niin kaikki on hyvin. Jos näin ei mene, niin en leiki teidän toisten kanssa, vaan lähdän pois.”

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, etteivät oman organisaation ongelmat saisi missään tilanteessa näkyä asiakastyössä. Jatkossa kaikkiin ongelmatilanteisiin toivottiin rohkeaa otetta organisaation johdolta – avointa ja rehellistä viestintää kaikkien tahojen kanssa. Yhteistyö nähtiin ainutlaatuisena voimavarana.

7.7 Erikoissairaanhoidon tulevaisuus

Tulevaisuuden todettiin olevan riippuvainen sairaanhoitopiirin erikoisvastuualueen muodostumisesta, sote-päätöksestä ja Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän potilasrakenteesta. Ratkaiseviksi tekijöiksi mainittiin muun muassa tuleeko henkilökunnan vankka ammattitaito huomioitua vai häviääkö täältä osaajat, mitä toimintoja täällä tulee olemaan, ja osataanko huippuhyvät leikkaussalit hyödyntää johonkin muuhun osaamiseen, kun päivystysleikkaukset jouduttiin lopettamaan.

Haastateltavilla oli selkeä visio ja konkreettisia ehdotuksia, mitkä toiminnot mahdollistivat kilpailukyvyn säilyttämisen. Jonkinlainen valvontayksikkö sairaalassa tulee heidän mielestään varmasti olemaan, samoin päivystysosasto. Hienoja leikkaussaleja ei saa unohtaa, vaan täytyi miettiä kirurgista päivätoimintaa, jolloin salien ja lääkäreiden asuntolaan käytettyjä varoja ei heitettäisi hukkaan. Tehokkaan leikkaustoiminnan tiedettiin olevan hyvin tuottava toimintamuoto sairaalalle. Laadukkaan leikkaustoiminnan markkinointia täytyi tehostaa ympäristökuntiin, jotta potilasaineistoa saadaan riittävästi. Leikkaustoiminnan kehittyessä luodaan haastavia työpaikkoja osaavalle henkilökunnalle, ja saadaan oman sairaalan lisäksi yhteistyökumppaneiden ammattitaitoiset kirurgit kiinnostumaan organisaation tarjoaman kirurgisen päivätoiminnan hoitamisesta.

Edellä mainittujen toimintojen lisäksi Itä-Savoon uskottiin jäävän sisätautien, neurologian ja psykiatrian yksiköt. Yhtenä kohteena mainittiin ikääntyvän väestön hyvä hoito, jossa Savonlinna voisi olla edelläkävijä. Itä-Savossa on Suomen iäkkäin väestöpohja, joten potilasaineistoa tulisi varmasti olemaan riittävästi. Tehokas vanhustenhuolto vaatii panostamista, kehittämistä ja henkilöstön kannustamista. Eräässä puheenvuorossa mainittiin, että huipputasoinen työterveyshuolto olisi kunnia-asia omassa organisaatiossa. Työssäkävien veronmaksajien hyvinvointiin oltiin valmiita panostamaan. Yksi haastateltavista totesi, että heillä oli paljon potentiaalia, kun vain se osattaisi löytää ja hyödyntää.

7.8 Odotuksia ja toiveita tulevilta muutoksilta

Muutosjohtamisen tärkeimpinä kehittämisalueina mainittiin muutoshankkeen toiminnallinen organisointi, tiedottamisen määrä ja laatu sekä yhteistyö kaikkien tahojen

kanssa. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että aiempien muutosprosessien onnistumisia ja epäonnistumisia tarkastellaan huolella ja otetaan niistä opiksi. Muutosmyönteisemmän ilmapiirin luomiseksi kaikille tahoille on annettava mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun alusta alkaen, eikä vasta sitten, kun muutoksen toteuttamisella on jo valtava kiire. Haastateltavat halusivat uskoa ja luottaa, että meneillään olevassa muutoksessa oli osattu ennakoida riittävässä määrin tulevaa. Haastateltavat toivoivat, ettei kahden vuoden päästä oltaisi samassa tilanteessa.

Muutoksen nimitystä olisi haastateltavien mielestä syytä harkita huolellisesti. He kokivat, että liian rajusti ilmoitettu muutosprosessin alkaminen synnytti välittömästi muutostavastarintaa. Seuraavasta kommentista käy ilmi, miksi meneillä oleva muutos sai haastateltavien mielestä negatiivisen sävyn heti ensi metreiltä:

”Seuraavalla kerralla muutosta voisi nimittää sanalla muutos, eikä niin kuin tämä muutos nimettiin YT-neuvotteluksi. Nyt alkaa YT-neuvottelu! Tällä tavalla kun lähdetään muutosta suunnittelemaan, niin kyllä ennakkokäsitys on vähän negatiivinen ja shokeeraava.”

Tulevien muutosten hoitamiseen kaivattiin lisää napakkuutta, selkeyttä ja jämäkkyyttä. Haastateltavat totesivat, että keskeneräisten asioiden pätkäily vie turhaan henkilökunnan voimavaroja, koska epävarmassa tilanteessa samat asiat vellovat keskusteluissa päivästä, viikosta, kuukaudesta ja jopa vuodesta toiseen.

Muutostilanteessa työntekijöiden yksilöllistä huomioimista pidettiin tärkeänä päätettäessä työtehtävien jakamisesta ja sijaisuuksien määrittämisestä. Lähiesimiehet korostivat, etteivät halua vain sanella omia mielipiteitään henkilösiirroissa ja -valinnoissa, mutta heillä on kokemusta ja paljon hyödyllistä tietoa – he olivat valmiita yhteistyöhön. Lähiesimiehet korostivat, että jokaisessa työyksikössä on omia erityistarpeita niin toiminnan kuin henkilöstön suhteen. Huomioitavia asioita mainittiin olevan työn vetovoimaisuus, erityisosaaminen, työntekijöiden ikärakenne ja työkykyisyys. Haastateltavien yksimielisen näkemyksen mukaan motivoitunut henkilöstö toimii muutostilanteessa tehokkaasti ja päämäärätietoisesti.

8 KYSELYN TULOKSET MUUTOSPROSESSIN JOHTAMISESTA

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksen perusteella esille nousseet muutosprosessin onnistuneen läpiviennin kannalta oleelliset asiat. Luvun alussa kerrotaan lyhyesti vastaajien taustatietoja. Vastausten käsittely ja vastaajien määrät osastoittain jätettiin tarkoituksella pois, ettei pääse syntymään riskiä vastausten henkilöitymisestä. Luvussa käsitellään muutosilmapiiri, muutosviestintä, muutoksen toteuttaminen sekä pieni katsaus tulevaisuuteen. Kyselyssä olevien avointen kysymysten vastaukset esitellään tarkentavina tekijöinä. Kyselyn kattavat tulokset on esitetty taulukoina kysymyksittäin (liite 7).

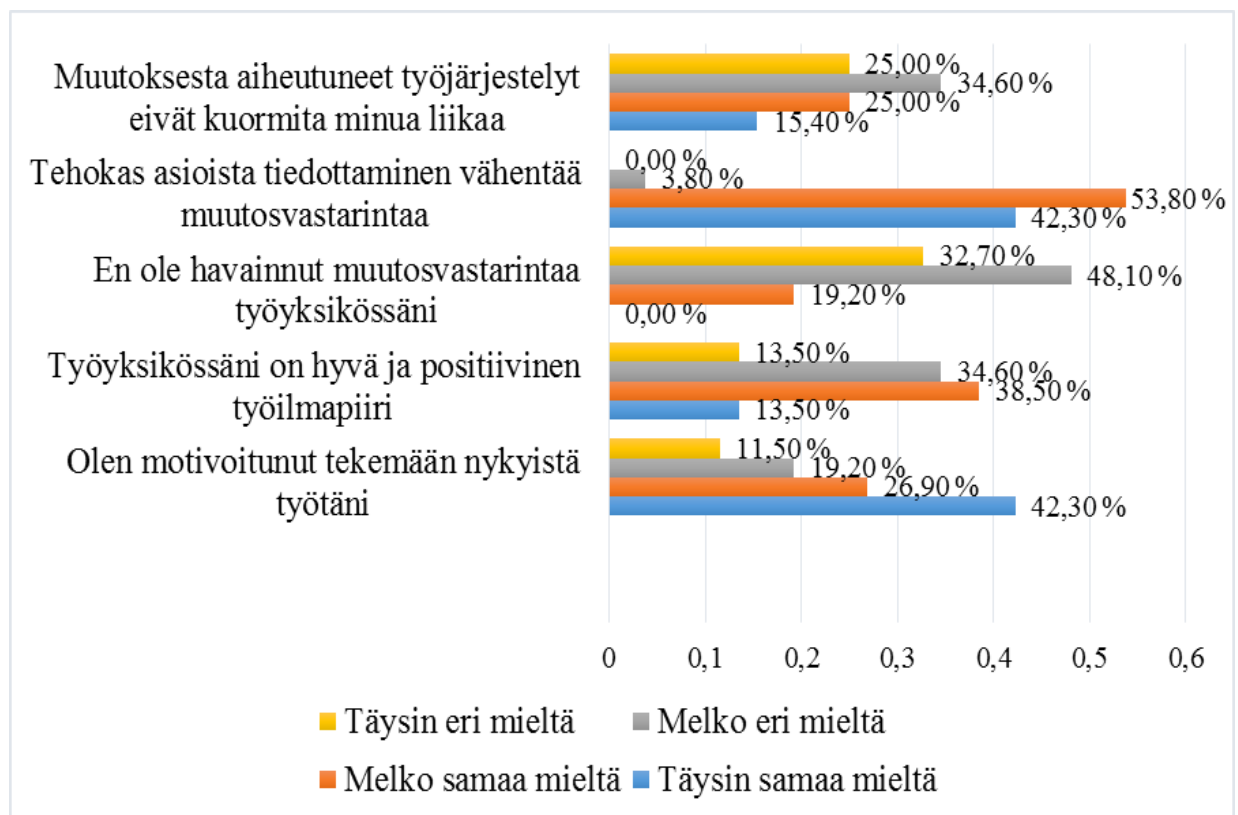
8.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneet henkilöt tiedostivat muutoksen välttämättömyyden ja muutoksen taustalla olevat syyt. Merkittävimmiksi syiksi mainittiin päivystysasetuksen asettamat paineet ja synnytysten päättyminen. Myös tuleva sote-uudistus oli mainittu, samoin koko valtakunnassa meneillään oleva entistä laajempien terveydenhuoltoyksiköiden rakentaminen, jäsenkuntien säästötavoitteet ja vanhuspalvelulain asettama laatusuositus ikääntyvän väestön hoidon turvaamiseksi. Vastaajia saatiin kaikilta osastoilta, joihin kysely oli lähetetty. Vastauksista noin 75 % saatiin sairaanhoitajilta. Lähes kaikki 52 tutkimukseen osallistunutta henkilöä olivat vastanneet melkein kaikkiin kysymyksiin. Vastauksista löytyi vain muutama yksittäinen kysymys, johon kaikki eivät olleet esittäneet mielipidettään.

Tutkimuksen mukaan yli puolet vastanneista oli työskennellyt Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän palveluksessa yli kymmenen mutta alle kolmekymmentä vuotta. Alle vuoden työsuhteessa olleita oli vain kaksi henkilöä. Kuuden henkilön työsuhde oli jatkunut yli 30 vuotta. Alle 20 vuotiaita työntekijöitä ei ollut yhtään ja vain yksi vastaaja oli alle 30-vuotias. Suurin määrä vastaajista oli iältään 40–59 -vuotiaita. Kaksi vastaajaa oli yli 60 vuotiaita. Tutkimus osoitti, että tutkittujen osastojen vastaajien ikärakenne oli painottunut yli 40 vuotiaisiin työntekijöihin, sillä heitä oli 76,8 %.

8.2 Muutosilmapiiri

Vastaajien näkemys muutosviestinnän tärkeydestä muutosvastarinnan vähentämiseksi oli ilmeinen. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tehokas tiedottaminen vähentää muutosvastarintaa. Vain vajaat 4 % vastaajista ilmoitti, että tiedottamisella on vain vähäinen vaikutus muutosvastarintaan. Kaikki vastaajat olivat huomanneet muutosvastarintaa, joista reilut 80 % vastasi havainneensa joko melko paljon tai erittäin paljon muutosvastarintaa. Kuvasta 3 näkyy, että työyksiköiden työilmapiiri oli selkeästi heikentynyt. Avoimissa kysymyksissä ilmapiiriä heikentävinä tekijöinä mainittiin muun muassa tiedottamisen vähäisyys, henkilöstösiirtojen sattumanvaraisuus, loma- ja sijaisjärjestelyt sekä henkilökunnan syrjäyttäminen muutoksen suunnitteluvaiheessa.



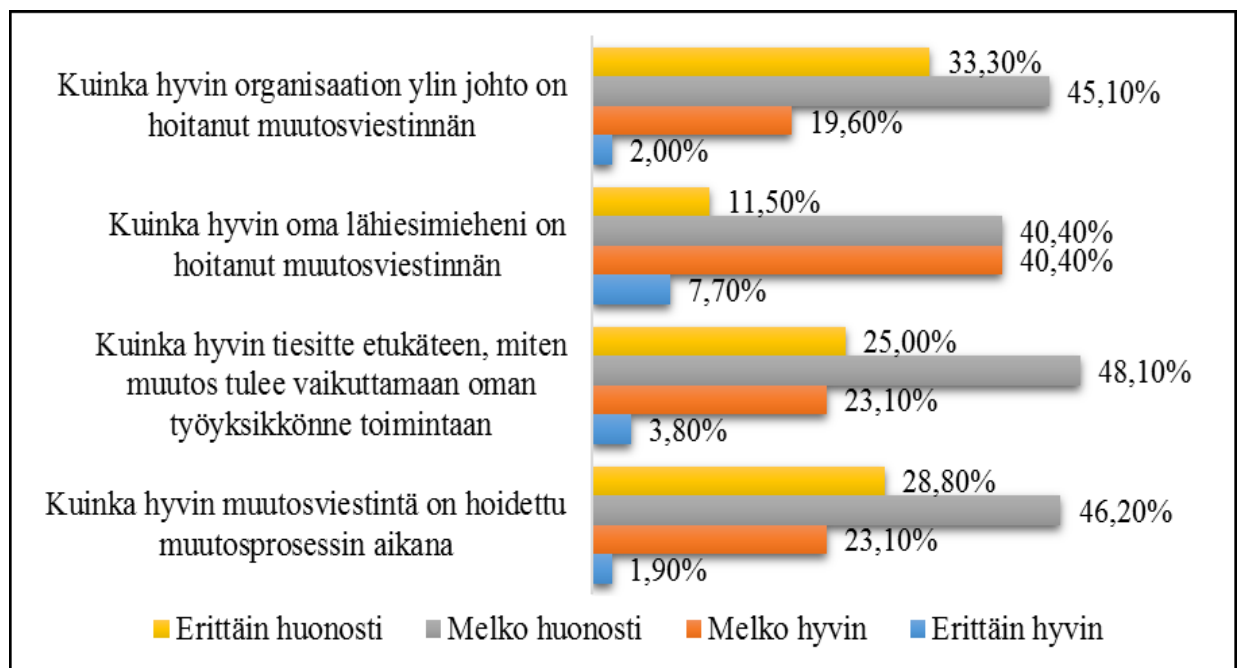
KUVA 3. Muutosvastarinta, työmotivaatio ja työn kuormittavuus

Uusien työjärjestelyjen kuormittavuus koettiin raskaana (kuva 3). Avoimissa kysymyksissä kuormitusta lisääviksi tekijöiksi mainittiin liian vähäisestä muutoksen suunnittelusta johtuvat käytännön hankaluudet omassa työyksikössä. Turhauttaviksi ja aikaa vieviksi tekijöiksi koettiin tilajärjestelyt, työtapojen muutokset, potilasjärjestelyt ja hoitotarvikkeiden siirrot.

Muutosvastaisesta ilmapiiristä huolimatta työmotivaatio oli säilynyt joko hyvänä tai melko hyvänä noin 60 %:lla vastaajista, kuten kuvasta 3 on nähtävissä. Noin yksi kymmenestä vastaajasta oli ilmoittanut työmotivaationsa olevan erittäin heikko. Avoimista kysymyksistä työmotivaation heikkenemisestä löytyi muutamia sanallisia vastauksia. Joku vastaajista oli maininnut tekevänsä työtä jatkuvan paineen alla, jota muutos oli ennestään lisännyt. Yhdessä vastauksessa korostui selkeä uupumus ja yhdessä asioiden tietämättömyys ja suunnitelmallisuuden puuttuminen. Eräässä lauseessa tuli esiin ylihoitajien välinpitämätön asenne lähiesimiehiä ja osaston henkilökuntaa kohtaan. Vapaassa tekstissä korostettiin, että kaikki edellä mainitut epävarmuustekijät heikensivät työilmapiiriä ja hidastivat muutoksen joustavaa toteuttamista.

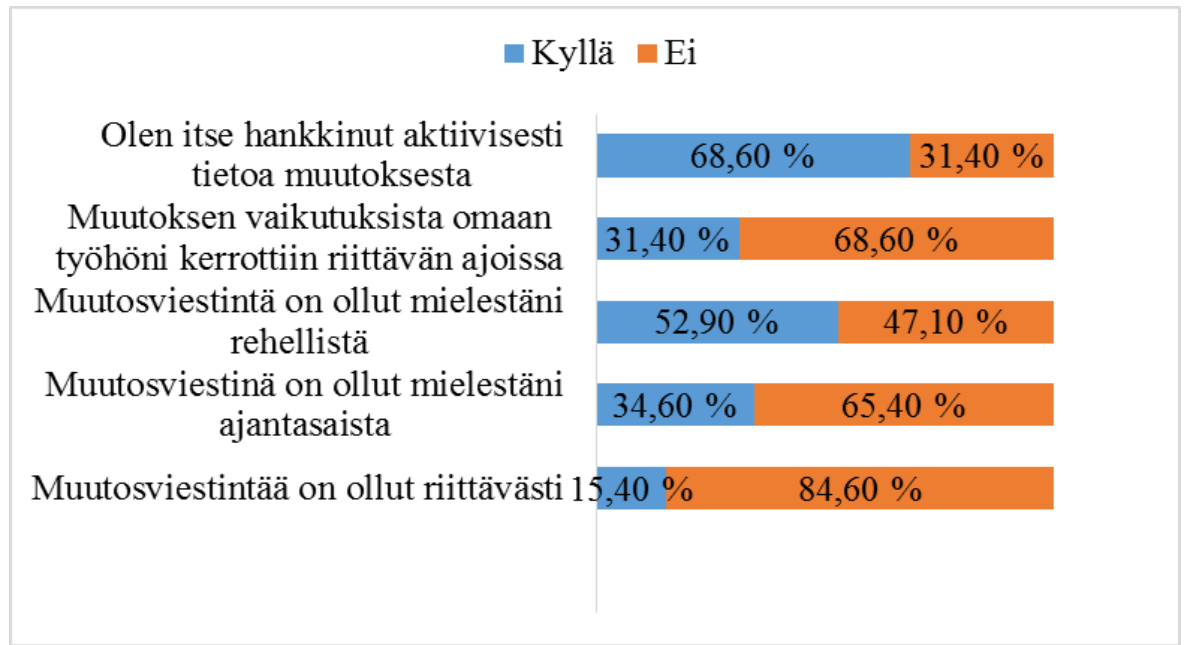
8.3 Muutosviestintä

Muutosviestintää pidettiin liian vähäisenä niin muutoksen valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa kuin muutoksen toteuttamisen vaiheessa. Lähes 80 % vastaajista piti organisaation ylimmän johdon viestintää joko huonona tai melko huonona. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että myös lähiesimiesten muutosviestintä oli riittämätöntä. Vastanneista 7,7 % piti lähiesimiehen muutosviestintää kuitenkin erittäin hyvänä. Suurin osa kyselyyn vastanneista olisi kaivannut lisää ennakoivaa viestintää kuinka oman työyksikön toiminta tulee muuttumaan muutoksen jälkeen. (Kuva 4.)



KUVA 4. Kuinka muutosviestintä on hoidettu

Kuva 5 mukaan kyselyyn vastaajista noin 68 % ilmoitti, että omaan työhön vaikuttavista asioista ei ollut tiedotettu riittävän ajoissa. Lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei muutosviestinä ollut heidän mielestään rehellistä. Lähes 85 % vastaajista koki muutosviestinnän riittämättömäksi. Noin 68 % vastaajista hankki omasta mielestään itse riittävän paljon tietoa muutoksesta. (Kuva 5).



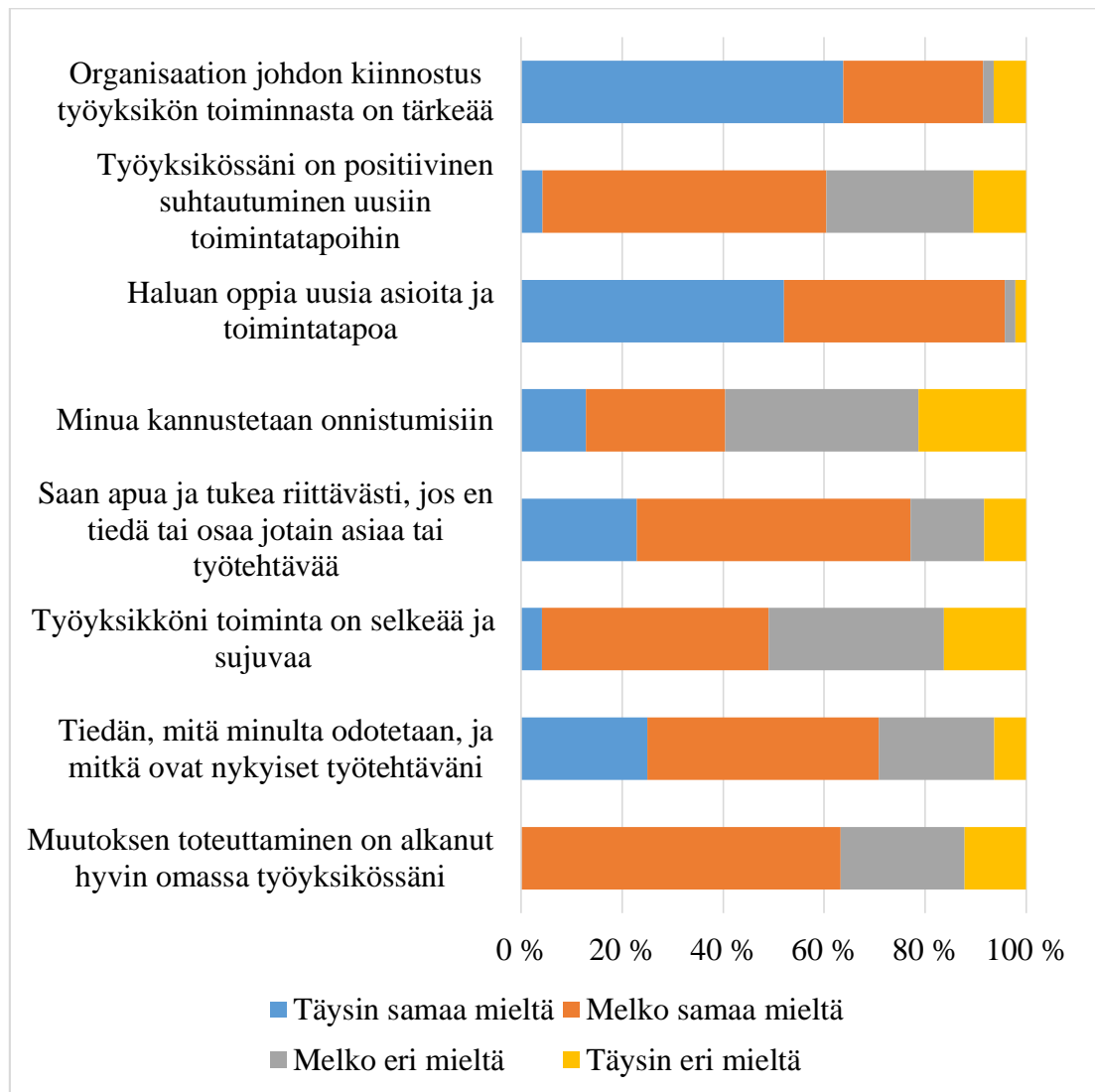
KUVA 5. Mielenpitoita muutosviestinnästä

Tutkimustulokset osoittivat, että muutosviestintää arvosteltiin kriittisesti viestinnän riittämättömyydestä, ajantasaisuudesta ja rehellisyydestä. Tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana, koska viestinnästä kysyttiin useilla eri kysymyksillä ja kaikkiin kysymyksiin saatiin hyvin samankaltaiset jakaumat eri mielipideryhmiin.

8.4 Muutoksen toteuttaminen ja tulevaisuuden näkymiä

Muutoksen toteuttaminen oli ollut vajaat kolme kuukautta meneillään, kun kysely tehtiin. Vastusten perusteella muutoksen toteuttaminen omassa työyksikössä ei ollut yhäkään vastaajan mielestä alkanut erittäin hyvin, mutta 63,3 % koki muutoksen toteuttamisen alkaneen melko hyvin. Positiivisuus muutoksen toteuttamista ja vakiinnuttamista kohtaan oli tutkimustulosten perusteella selkeästi nähtävissä, sillä noin 95 % vastaajista oli innostuneita opettelemaan uusia asioita ja toimintatapoja. Positiivista suhtautumista uusiin toimintatapoihin pidettiin jo melko hyvänä. Työyksiköiden toiminnan

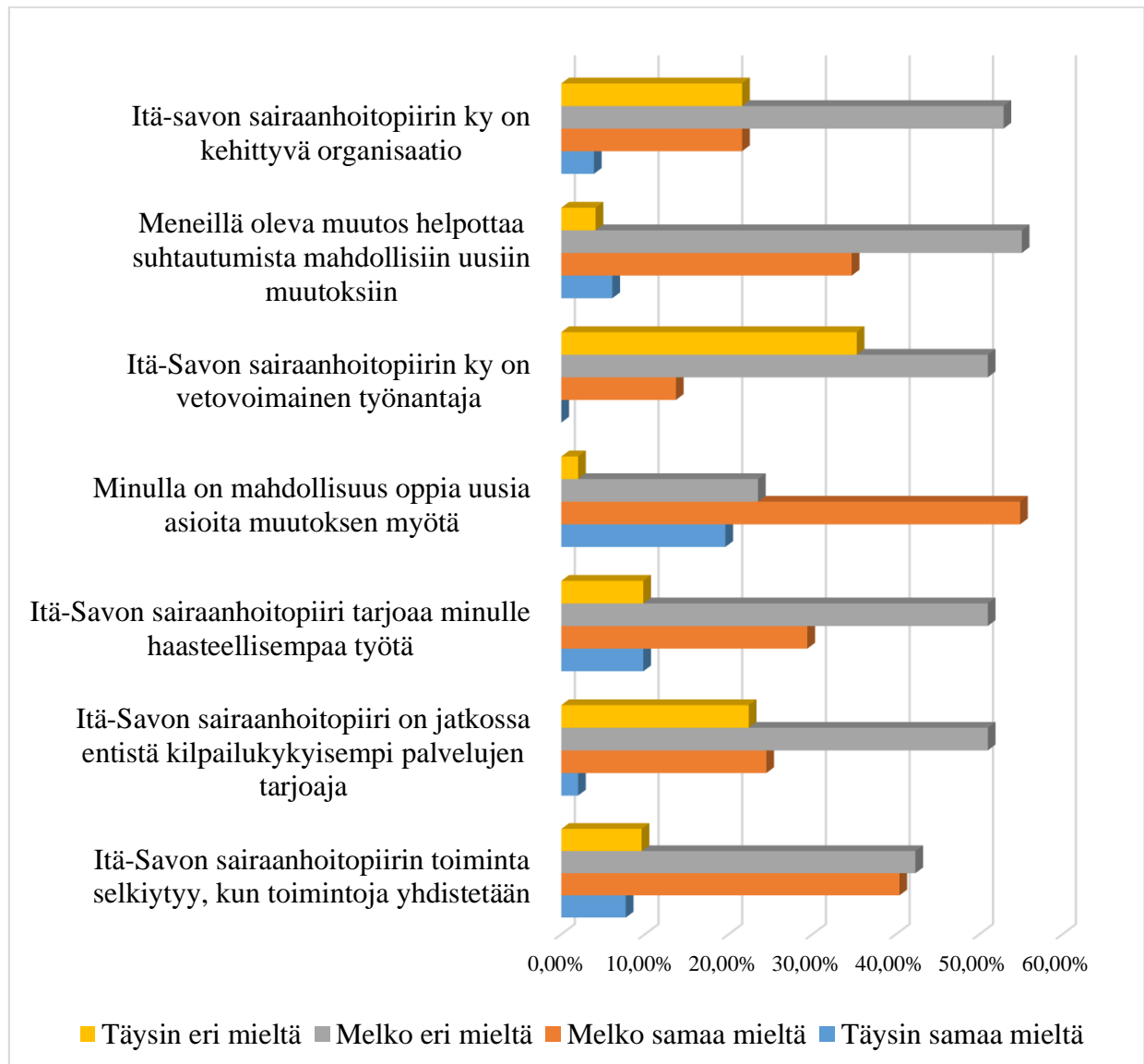
kannalta on selkeästi nähtävissä, että uusien työtehtävien sujuminen ei ollut vielä riittävässä tasossa. Oman työn tukemiseen saatiin kuitenkin melko hyvin apua, mutta vastaajien joukosta löytyi joitakin, joille avun ja tuen saanti ei ollut vielä selkiytynyt. (Kuva 6.)



KUVA 6. Mielipiteitä toteuttamisvaiheesta

Organisaation johdon kiinnostusta työyksikön toimintaa kohtaan pidettiin erittäin tärkeänä. Vain noin 6 % vastanneista vastasi, ettei johdon kiinnostuksella ollut merkitystä. Henkilöstön kannustaminen oli kuvan 6 mukaan selkeästi liian vähäistä. Tutkimus osoitti, että muutoksen vakiinnuttamisvaihe oli hiljalleen alkanut käynnistymään, mutta edellä esitettyjen asioiden puutteellisuuksia oli vielä selkeästi nähtävissä kaikkien vastausten osalta.

Tutkimuksen mukaan henkilökunta ei pitänyt Itä-Savon sairaanhoitopiirin tulevaisuuden näkymiä erityisen valoisana. Kuvasta 7 ilmenee, että organisaation kilpailukykyisyyteen, vetovoimaisuuteen ja kehittymiseen ei uskottu. Reilusti yli puolet kyselyyn vastanneista eivät luottaneet, että heille pystytään tarjoamaan haasteellista työtä tulevaisuudessa. Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kilpailukykyyn säilymiseen ei vastaajien keskuudessa uskottu, sillä noin 73 % piti heikkona tai melko heikkona organisaation mahdollisuutta toimia kilpailukykyisesti tulevaisuudessa.



KUVA 7. Tulevaisuuden näkymät

Lähes 60 % vastaajista ei uskonut meneillään olevan muutoksen helpottavan tulevien muutosten toteuttamista. Positiivisena asiana nähtiin mahdollisuus oppia uusia asioita muutoksen myötä. Oppimisen mahdollisuuteen uskoi yli 70 % kyselyyn vastanneista. (Kuva 7.)

Kuvasta 8 nähdään, että tulevien muutosten kannalta kolmeksi tärkeimmäksi huomioitavaksi asiaksi nostettiin potilasturvallisuudesta huolehtiminen, työhyvinvoinnin huomioiminen muutostilanteessa ja rehellinen tiedottaminen muutokseen liittyvistä asioista. Näistä kolmesta haastateltavat pitivät potilasturvallisuuden huomioimista kaikkein tärkeimpänä asiana



KUVA 8. Odotukset tulevilta muutoksilta

Henkilökunnalla oli selkeästi eettisyyden ja hyvinvoinnin turvaamisen tarve tulevia muutosprosessia ajatellen, mikä voidaan päätellä taulukosta 8. Pelkkä muutosviestinnän lisääminen ei tyydytä, vaan viestinnän on oltava rehellistä. Vastausten perusteella on nähtävissä myös se, että sitoutuminen ja muutoksen vaikutus omaan työhön eivät riitä, ellei työhyvinvointia ja potilasturvallisuutta voida taata. Muutoksen suunnitteluvaiheeseen haluttiin selkeästi osallistua enemmän ja saada tietoa muutokseen liittyvistä kysymyksistä riittävän ajoissa.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset. Luvussa käsitellään asioita, joihin organisaatiossa kannattaa kiinnittää huomiota tulevia muutoksia suunnitellessa. Ensimmäinen alaluku perustuu tutkimuksen pohjalta saatuihin tuloksiin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin. Tuloksista löydettiin muutosprosessin epäkohtiin esitetään kehittämisehdotuksia sekä muutosteorian että omien näkemysten perusteella. Luvun lopussa esitetään tutkimuksen luotettavuuden teoriaa ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

9.1 Muutosprosessin kehittämiskohteita

Haastatteluihin ja kyselyyn osallistuvat henkilöt ilmaisivat mielenkiintonsa tutkimusta kohtaan. Muutosprosessin toteuttaminen oli tutkimusta tehtäessä alkuvaiheessa, joten vastaajilla oli vahvoja näkemyksiä muutokseen liittyvistä käytännön asioista. Kiireisen muutostilanteen keskellä henkilöstöllä riitti mielenkiintoa muutosprosessin kehittämistä kohtaan. Erikoissairaanhoidon muutosprosessin johtamisesta ja toteuttamisesta löytyi yllättävän paljon kehitettäviä asioita. Hyvän muutosjohtamisen avaintekijä on hyvä henkilöjohtaminen, mutta sen hoitaminen toimeksiantajan organisaatiossa oli mielestämme puutteellista. Muutosprosessin suunnittelu- ja valmisteluvaiheen riittämätön yhteistyö henkilöstön kanssa ja vuorovaikutteisen muutosviestinnän vähäisyys olivat yllättävimmät tekijät meidän tutkijoiden näkökulmasta.

9.1.1 Muutostunteiden ymmärtämättömyys ja muutosilmapiiri

Ihmisten johtaminen on ratkaisevassa osassa muutoksen onnistumisessa. Henkilöstön arvostus ja epätietoisuuden poistaminen kasvattavat muutostuntoa. On tärkeää huomata, että henkilökunta lopulta toteuttaa muutoksen. (Nurmi 2012, 144.) Tutkimuksen tuloksiin pohjautuen voidaan todeta, että organisaation työilmapiirissä oli selkeästi nähtävissä muutosvastarintaa ja työmotivaation heikkenemistä. Työyhteisön mukavuustilaa oli järkytetty ja henkilöstön muutosmatka oli alkuvaiheessa. Henkilöstön tunnetiloja kuvaavat epävarmuus, pelko ja alakuloisuus. Muutostunteita ei ollut riittävästi huomioitu, joten henkilöstön keskuudessa levisi pahan olon ja välinpitämättömyyden tunne.

Työhyvinvoinnin heikkeneminen vaikeutti osastojen toimintaa ja aiheutti lähiesimiehille riittämättömyyden tunnetta.

Organisaatiossa on käytössä Varhainen välittäminen ja tuki -toimintamalli, jonka hyödyntämiseen lähiesimiehet selkeästi tarvitsevat tukea. Mallin alkuperäinen tarkoitus on hämärtnyt henkilökunnan keskuudessa, joten ylemmän johdon taholta järjestetty yhteinen tiedotustilaisuus asian selventämiseksi olisi ehdottoman tärkeää. Varhainen puuttuminen työhyvinvointia ja työkykyä uhkaavissa tilanteissa on mielestämme henkilöstölle pelkästään etu ja mahdollisuus kahdenkeskeiseen keskusteluun oman esimiehen kanssa. Lähiesimies on johdon ja alustensa välikappale, jonka on pystyttävä keskittymään organisaation tilanteeseen, mutta samalla pyrittävä löytämään keinoja pitää oman osaston toiminta ja muutosilmapiiri hallinnassa. Lähiesimiehen taito lukea ja havainnoida ympärillä tapahtuvia asioita on välttämätöntä. Heiltä vaaditaan kykyä reflektoida eli tarkastella ja pohtia laajemmin muutokseen vaikuttavia tekijöitä sekä muutoksen läpiviennin edistäviä tekijöitä. (Stenvall & Virtanen 2007, 35–37.) Ponteva (2010, 76) kyseenalaistaa tuleeko esimiehen toimia myös psykologina alaisilleen. Parempi ratkaisu esimiehen kannalta on se, että työterveyshuolto kulkee esimiehen rinnalla organisaation arjessa. Työterveyshuollon merkitys korostuu organisaation muutostilanteessa. Mielestämme myös rakentava yhteistyö henkilöstöosaston kanssa lisäisi tarvittavaa tukea lähiesimiehille. Lisäksi ylihoitajien rooli korostuu vaativissa olosuhteissa, joten heidän vankka ammattitaito ja henkinen läsnäolo luovat turvaa lähiesimiesten keskuudessa.

Organisaation ylimmän johdon välitön ja positiivinen suhde alempien portaiden esimiehiin parantaa koko työyhteisön tunneilmastoa. Avoimuus ja lämminhenkinen ilmapiiri tarttuu työntekijöihin, lisää muutosmyönteisyyttä ja edistää muutoksen onnistumista. (Ponteva 2010, 30.) Tämän tutkimuksen perusteella muutostunteiden käsittelyyn ei ole jäänyt riittävästi aikaa, eikä henkilöstön tunteiden läpikäymiseen ole varattu riittävästi resursseja. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2010, 286) korostavat, että muutostunteiden käsittelyyn kannattaa uhrata aikaa. Säännöllinen henkilöstön kohtaaminen ja vuorovaikutus auttavat nopeuttamaan muutoksen läpivientä hyvässä yhteishengessä. Työntekijän arvostus auttaa motivoitumaan, parantaa työhyvinvointia ja samalla palkitsee molempia osapuolia työtahokkuuden lisääntyessä. Positiivisten tunteiden ylläpitäminen lisää yhteistyökykyä ja vähentää ristiriitoja. Muutostilanteessa on suuri riski, että työntekijä vieraantuu työstä ja etäännyy organisaatiosta, koska hän tuntee olevansa vain

työn tekemisen apuväline. Ponteva (2010, 60) korostaa, että esimiehen on tärkeää kohdata alaisensa ja mahdollimmatkin kysymykset mahdollisimman rehellisesti kaikissa tilanteissa. Muutostunteet voi ymmärtää vain kuuntelemalla, kysymällä ja vastaamalla. Kahdenkeskeiset keskustelut tarjoavat mahdollisuuden kipeidenkin asioiden käsitteilylle. Muutostilanteessa riittävälle keskustelulle ja ajatusten vaihdolle on mielestämme järjestettävä aikaa, mielenkiintoa ja aitoa ymmärtämistä.

9.1.2 Valmentava johtamismalli sitoutumisen varmistamiseksi

Muutostilanteessa sitoutumisen rakentaminen on järkevää aloittaa organisaation historian, nykytilanteen ja tulevaisuuden tarkastelulla. Kehityspolun tunnistaminen auttaa ymmärtämään koko organisaation henkilökuntaa mistä lähdetään, mitä valmiuksia organisaatiolla on sekä mitä vaihtoehtoja, arvoja ja ydinosaamista organisaatiolla on muutoksen toteuttamisella mahdollista saavuttaa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 134–135.) Tutkimuksen perusteella on selkeästi nähtävissä, että sitoutuminen on tapahtunut lähinnä pakon edessä, koska muutoksen syyt tulevat organisaation ulkopuolelta. Säästöpainet on ykkösasia ja korostuu liikaa, joten toiminnan tarkastelu on jäänyt varjoon. Henkilöstön mukaan ottaminen muutoskeskusteluihin olisi ollut ensiarvioisen tärkeää jo siinä vaiheessa, kun päivystysasetuksesta, synnytysten loppumisesta ja kuntien asettamasta säästöpainesta tuli ensitieto organisaation johdolle. Tutkimus osoitti, että sekä lähiesimiehet että osastojen henkilökunta olivat kiinnostuneita osallistumaan muutoksen suunnitteluun, mutta heille ei ollut tarjottu siihen mahdollisuutta.

Valtuuksia ja vastuuta on siirrettävä henkilöstölle laajalti heidän osaamisalueensa puitteissa, muuten työntekijät eivät pääse hyödyntämään omaa tietotaitoaan, eivätkä he näin ollen pääse käyttämään osaamistaan muutoksen toteuttamisen hyväksi. Ylimmälle johdolta jää aikaa keskittyä johtajuuteen, jos he osaavat delegoida onnistuneesti alemmille tasoille asianjohtamiseen liittyvät vastualueet. (Kotter 1996, 146.) Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä vastuunjako ei toiminut odotetulla tavalla. Lähiesimiehillä oli halu uudistaa toimintoja muutoksen vaatimalla tavalla, mutta he eivät saaneet johdolta riittävästi informaatiota, mikä on muutoksen päämäärä. Heillä olisi ollut paremmat mahdollisuudet hoitaa oman osaston toimintaa ja informoida henkilöstöä, jos heille olisi tarjottu vaikuttamisen mahdollisuus muutokseen alusta alkaen. Organisaation johto ja henkilöstöosasto joutuvat tekemään vaikeita ratkaisuja henkilöstöre-

surssien ja toimintojen supistamisten vuoksi, mutta lähiesimiehet ovat päivittäin tekemisissä alaistensa kanssa, joita muutokset eniten satuttavat. Lähiesimiehiä ei pidä missään tapauksessa jättää yksin ja ilman tukea silloin, kun puhutaan henkilöstövähennyksistä tai -siirroista.

Itä-Savon sairaanhoitopiirin muutosprosessissa olisi ollut hyötyä valmentavasta johtamisesta, jolloin yhteinen vastuunkanto olisi lisääntynyt. Tämä johtamisen malli on kehittävä ja rohkaiseva, se lisää henkilöstön oppimista ja vuorovaikutusta, sekä antaa hyvät edellytykset delegointiin. Sitoutuminen on helpompaa, koska henkilökunta kokee yksilökohtaista vastuunkantoa ja haluaa kehittää toimintaa. Valmentava johtamismalli on hyödyllinen muutoksissa, joissa halutaan rakentaa uudelle toiminnalle vahva ja kestävä pohja. (Nurmi 2012, 146–147.) Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän erikoissairaanhoidon muutosprosessissa tavoitteena oli nimenomaan hakea kestävyttä ja pitkäaikaisuutta toimintatavoille, joita valmentava johtamismalli tukee. Mielestämme, valmentavasta johtamisen mallista olisi hyötyä myös tulevia muutoksia ajatellen, mutta ennen sitä tulee löytää hyvät valmentajat, jotta yksilö ja organisaatio ovat samalla aaltopituudella tavoitteita asetettaessa. Tilanne ei myöskään saa riistäytyä kaottiseksi, sillä valmentava johtaminen vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Yhdessä tekeminen on palkitsevaa ja rakentaa vahvan pohjan organisaation toiminnalle.

9.1.3 Jaettu ymmärrys vuorovaikutteisen viestinnän keinoin

Suurissa ja moniportaisissa organisaatioissa viestinnän vuorovaikutuksen esteettömyys on ensisijaisen tärkeää. Viestinnän on kuljettava sekä alhaalta ylös ja ylhäältä alas -suunnissa. Henkilökohtainen kontakti kaikkiin muutokseen osallistuviin tahoihin vahvistaa yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunnetta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 142.) Tutkimustulosten perusteella viestinnän esteettömyys ei ole toiminut Itä-Savon sairaanhoitopiirin muutosprosessissa. Kaiken kaikkiaan viestinnän puuttuminen, ajantasaisuus ja rehellisyys saivat erittäin paljon kritiikkiä sekä haastateltavilta, että kyselyyn osallistuneilta. Organisaatiolta on puuttunut sekä viestinnän osaaminen, että riittävien viestintäkanavien käyttö, koska tiedonkulussa on havaittu paljon puutteita. Viestinnän riittämättömyys aiheutti turvattomuuden ja epävarmuuden tunteita – muutosvastarinta lisääntyi ja työhyvinvointi heikkeni. Toisaalta meille tutkijoille heräsi myös epäily onko tiedon jaettu ymmärtäminen jäänyt huomiotta. Kotter (1996, 76) korostaa, että

kaikki epäselvät ja ristiriitaiset tilanteet on selvitettävä loppuun asti, koska ratkaisemattomat ristiriitatilanteet vievät pohjan pois koko viestinnän uskottavuudelta. Organisaation johto on vastuussa siitä, että rakennetaan jaettu eli yhteinen ymmärrys muutosprosessin läpiviemisestä. Jaetulla ymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että viestin vastaanottaja ymmärtää asian, niin kuin se oli alun perin tarkoitettu. Jaetun ymmärtämisen keinot voidaan jakaa neljään osa-alueeseen:

- selkeämpi, ymmärrettävämpi ja vaikuttavampi viestintä
- järkevän kanavan, median, tilanteen ja välineen valinta
- viestinnän toistaminen monin eri tavoin, monissa tilanteissa ja monissa väylissä
- toisen ymmärryksen varmistaminen rakentamalla monologin sijaan dialogi.

Jaettua ymmärrystä ei pidä sekoittaa yhteisymmärrykseen. Jaetulla ymmärryksellä saadaan aikaan keskusteleva organisaatio, jossa tiedonkululla ei ole esteitä ja tieto jaetaan rehellisesti koko organisaation henkilökunnalle. (Erämetsä 2009, 149.)

Muutosviestinnän ydinasia on auttaa henkilöstä ymmärtämään, miksi kyseinen muutos on välttämätön ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Tehokkaalla viestinnällä saadaan henkilöstö mukaan muutoksen toteuttamiseen. Oikea-aikainen ja rehellinen viestintä parantaa henkilöstön luottamusta ja kirkastaa muutoksen sisältöä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20–21.) Tutkimus osoitti, että henkilöstö kärsi luottamuspulasta ja arvostuksen puutteesta. Tulevia muutoksia ajatellen, organisaation johtoportaan kannattaa keskittyä muutosviestinnän tehostamiseen. Viestinnän ammattilaisen kouluttaminen oman organisaation sisältä tai ammattiviestijän rekrytointi auttaisi tehostamaan viestintää. Viestinnästä vastaava ammattilainen osaa ohjata viestinnän kehittämistä ja valjastaa riittävän määrän henkilöstöä huolehtimaan tehokkaasta viestinnästä kaikille organisaation tasoille. Viestintäryhmän perustaminen tulevia muutoksia varten on ehdottoman tärkeää. Viestinnälle on varattava aikaa ja resursseja mikäli halutaan tehostaa muutosprosessin tehokkuutta ja toimivuutta.

Viestintäkanavien valintaa on myös jatkossa järkevää harkita. Sekä haastatteluissa että kyselyssä tuli ilmi, että henkilökohtaisten sähköpostien lähettäminen, yhteiset palaverit, osastovierailut ja henkilökohtaiset keskustelut ovat tärkeitä. Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 24) huomauttavat, että henkilökohtaiset kontaktit ovat kaikkein arvokkaimpia,

vaikka teknistyminen on edennyt huippuvauhtia. Tietotulvan keskellä läsnäolo ja henkilökohtaiset kohtaamiset luovat tutun ja turvallisen ilmapiirin. Kaikkien organisaation esimiestahojen tulee tietoisesti etsiä tilanteita, joissa pääsee lähelle henkilökuntaa. Yhteiset kahvitauot, lounastauot, virkistyspäivät ja palaverit auttavat jalkautumaan työntekijän lähelle ja lisäämään välitöntä vuorovaikutusta. Kehityskeskustelut saavat aivan oman arvonsa muutostilanteessa. Henkilöstöjohtamisen taidon omaava esimies hyödyntää kahdenkeskeiset keskustelut kuuntelemalla ja kannustamalla työntekijää muutospainneiden keskellä.

Nykypäivän tekniikkaa ei pidä missään nimessä unohtaa, sillä se luo helposti lisäarvoa viestintään. Organisaation Internet-sivustot on syytä päivittää ensitilassa ja henkilökunnan yhteisten Intranet-sivustojen selkeydestä ja ajantasaisuudesta on huolehdittava. Jonkun on myös varmistettava, että joku ottaa jatkossa vastuun sivujen ylläpidosta. Yhteisen keskusteluryhmän perustaminen lisäisi myös mahdollisuutta tiedon, tunteiden ja ajatusten vaihtoon. Potilastyössä olevan henkilökunnan on vaikea lähteä työyksiköstään konkreettisesti mihinkään, mutta keskusteluryhmän avulla muutoskokemukset voivat parhaimmillaan auttaa omien toimintatapojen kehittämistä tai lisätä työhyvinvointia. Tarinallisen eli narratiivisen ajattelun mukaisesti henkilökunnan keskuudessa voidaan jakaa tuotettuja tarinoita, joiden tarkoitus on helpottaa vuorovaikutusta, kirkastaa ajatuksia, tukea ja opettaa muutoksen keskellä sekä lisätä samaistumisen tunnetta. Muutostarinoiden avulla voidaan löytää keinoja muutoksen toteuttamiseen, koska henkilöstö ja johto oppivat ymmärtämään paremmin toisiaan. Isoissa organisaatioissa ylin johto käy harvemmin henkilökohtaisilla vierailuilla eri osastoilla lähinnä ajan puutteen vuoksi, mutta kertomalla omia tarinoita ja lukemalla henkilöstön tarinoita, hän voi edistää muutoksen eteenpäin vientiä. Alaiset lukevat mieluummin johtajan tarinoita kuin katsovat taululta esitettyjä lukuja. (Ponteva 2010, 62–63.)

9.1.4 Henkilöstön kannustaminen ja työn merkityksellisyys

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on keskeisessä roolissa muutosprosessin toteuttamisessa. Yllättävän usein siihen ei kiinnitetä riittävästi huomiota, vaikka juuri henkilöstöön kohdistuva kehittäminen edistää muutoksen toteuttamista. Esimiehen tulee ymmärtää, että henkilöstö innostuu kantamaan kortensa kekoon, kun heillä on riittävät taidot uusien työtehtävien hoitamiseen. (Erämetsä 2003, 214.) Itä-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstöllä oli tutkimuksen mukaan selkeästi halukkuutta oppia uusia asioita,

mutta kiire ja sijaisuuksien järjesteleminen veivät kohtuuttoman paljon aikaa ja voimavaroja. Muutostilanteessa pikaisella aikataululla perustettu varahenkilöyksikkö ei näyttänyt toimivan odotetulla tavalla. Lähiesimiehet joutuivat tekemään kohtuuttoman paljon etukäteisjärjestelyjä sijaisuuksien hoitamiseen, vaikka toiminnan uudistamiseen olisi tarvittu kaikki mahdolliset käytettävissä olevat henkilöstöresurssit. Varahenkilöyksikön kokoonpanon suunnitteluun olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa ja lähiesimiesten ammattitaitoa, jotta sen perustamisesta saataisi kaikki hyöty irti. Mielestämme henkilöstöresursseihin panostaminen muutoksen toteuttamisen alkuvaiheessa helpottaisi uuden toimintamallin käyttöönottoa. Muutoksen alkuajan riittävien henkilöstöresurssien turvin muutos saadaan nopeammin vakiinnutettua ja toiminta tehostettua, joten henkilöstöä ei pitäisi ajatella pelkkinä kustannuksina. Säästöjä voi löytyä yllättäviltä tahoilta, mikäli kustannustehokkuus halutaan löytää jostain muualta kuin henkilöstön vähennyksistä.

Amabile ja Kramer (2012,53) puhuvat ihmisen sisäisestä työelämästä. He kumoavat länsimaisen kulttuurin vahvan uskomuksen siitä, että ihminen pääsee erinomaisiin suorituksiin paineiden ja vaikeuksien keskellä. Psykologi Barbara Fredriksson on tutkinut ihmisten käyttäytymistä ja tullut siihen tulokseen, että positiiviset tunteet laajentavat ihmisten ajatuksia ja käyttäytymistä. Sisäisen työelämän ollessa hyvä työntekijä keskittyy tehtäviin, sitoutuu projekteihin ja hänellä on vankka aikomus työskennellä ahkerasti. (Amabile & Kramer 2015, 66–67.) Henkilöstön kannustaminen, huomiointi ja positiivisen palautteen antaminen takaisi muutosmyönteisyyttä ja työtehokkuutta. Epävarmuuden ja kiireen keskellä henkilöstölle täytyisi pystyä takaamaan mahdollisimman miellyttävä työilmapiiri ja riittävästi aikaa sitoutua muutoksen tuomiin haasteisiin. Osaavan muutosjohtajan ratkaiseva keino raivata esteet mahdollistaa työntekijöille parhaan mahdollisen työtehon – uuden oppimiseen tarvittava aika ja koulutus on vain pystyttävä järjestämään (Kotter & Whitehead 2011, 184).

Johtajan tehtävä on varmistaa, että työntekijät tietävät työnsä merkityksen ja arvon. Työn merkitys on liian helppo tappaa ohittamalla työntekijän ideat, joiden eteen hän on nähnyt vaivaa. Toisaalta jos työntekijällä on ollut valtuuksia suunnitella projekteja tai uudistuksia ja hän joutuu luopumaan niistä, hän kokee menettävänsä omistusoikeuden itse kehittämäänsä toimintatapaan. Työn merkityksellisyys katoaa, jos työntekijälle herää epäily, että hänen työnsä ei koskaan tule näkemään päivänvaloa. (Amabile & Kramer 2011, 104–105.) Itä-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstöllä on tutkimuksen mukaan

halukkuutta vaikuttaa muutokseen ja työtehtäviin, mikäli heille annetaan siihen mahdollisuus. Tässä tilanteessa johtoryhmän olisi pidettävä huolta, että henkilöstö on tietoinen tulevaisuuden suunnitelmista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta he kokevat työnsä merkitykselliseksi, kokevat työniloa ja haluavat toimia innovatiivisesti.

9.1.5 Kohti onnistunutta muutoksen juurruttamista

Lyhyen aikavälin onnistumisen merkitystä pidetään merkittävässä roolissa muutoksen läpiviennin kannalta. Kannustamisella ja myönteisellä palautteella saadaan esimiehet alaisineen vakuuttumaan työnsä arvosta ja siitä, että uudistuminen on etenemässä oikeaan suuntaan. Muutosvastarinnan heikkeneminen voidaan onnistumisten kautta nähdä työmotivaation lisääntymisenä. (Kotter 1996, 106.) Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että tutkittavassa organisaatiossa ei ollut panostettu riittävästi henkilökunnan kannustamiseen ja positiivisen palautteen antamiseen. Ajantasaisen ja riittävän tiedon välittämisen puuttuminen vähensi henkilöstön arvon tunnetta. Tutkimuksen haastatteluja tehdessä työmotivaatio koettiin heikompana, kuin kyselytutkimusta tehdessä. Tämä on selitettävissä tutkimuksen ajankohdalla. Haastattelut tehtiin heti muutoksen toteuttamisen alussa, kun taas kyselyt vajaat kolme kuukautta myöhemmin. Muutoksen etenemisen myötä vahvistui käsitys muutoksen onnistumisesta ja uusien toimintatapojen vakiinnuttamisesta. Siihen on kuitenkin vielä matkaa, ennen kuin muutoksessa on selkeästi nähtävissä vakiintumisen merkkejä ja henkilöstön usko Itä-Savon sairaanhoitopiiriin vahvistuu.

Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen saa vauhtia sanallisen tuen, ohjeiden ja vuorovaikutuksen myötä. Henkilöstö on saatava ymmärtämään ja myöntämään, että uudet toimintatavat ovat oikeita ja välttämättömiä. Organisaation vanhat toimintatavat on pysyttävä pikkuhiljaa häivyttämään koko henkilökunnan ajatuksista. Juurruttamisvaiheessa vaaditaan monen ihmisen harjoittamaa hyvää ja tehokasta ihmisten johtamista, jotta prosessi saadaan päätökseen. (Kotter 1996, 137–138.) Organisaation johdon on järkevää ja välttämätöntä viestittää jatkuvasti henkilökunnalle tulevaisuuden näkymistä, jotta epävarmuus ei pääse lannistamaan työn tehokkuutta ja pysäyttämään kehitystä. Meneillä oleva muutos on hiljaa etenemässä kohti päämäärää, joten nyt ei pidä pysähtyä odottamaan mitä joskus tulevaisuudessa tulee tapahtumaan, vaan tartuttava rohkeasti onnistumisiin, korjattava epäkohdat ja saatettava organisaatioon tasapaino.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden neljä kriteeriä ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus pitäisi olla jokaisen tutkimuksen tavoite. Luotettavuutta tulee tarkastella jokaisen tehdyn tutkimuksen kohdalla. Luotettavuustarkastelu ei saa olla yksi irrallinen vaihe, vaan sen tulee olla osa koko tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen tärkeimpänä tutkimusvälineenä on tutkija itse. (Eskola & Suoranta 1998, 208–210.)

Uskottavuus

Uskottavuudella tarkoitetaan vastaavako tutkijan tekemä tulkinta ja käsitteellistäminen tutkittavien käsityksiä. Uskottavuuteen vaikuttaa tutkimukseen osallistujien kuvaus ja arvio kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 138–139.) Opinnäytetyön uskottavuutta vahvistaa tutustuminen toimeksiantajan organisaatioon useilla eri käynneillä, sekä osallistuminen valtuuston kokoukseen. Vastausten ymmärrettävyys lisääntyi perehtymällä julkishallinnon toimintaan. Hyvä ja laaja lähdeaineisto viitekehyksessä lisää uskottavuutta ja auttaa selvittämään yhtäläisyyksiä johtopäätösten ja viitekehysten välillä.

Siirrettävyys

Tutkimuksen siirrettävyys tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä toiseen samankaltaiseen ympäristöön (Tuomi & Sarajärvi 2013, 138–139). Tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin voidaan tehdä vain tietyin ehdoin. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkitun ympäristön ja sovellusympäristön tulee olla samankaltaisia. Sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden vuoksi yleistyksset eivät ole käytännössä mahdollisia. (Eskola & Suoranta 1998, 211–212.) Jokaisessa organisaatiossa muutos on yksilöllinen ja henkilöstön suhtautuminen ainutlaatuista. Näin ollen tulosten vertaamista voidaan tehdä vain yleisellä tasolla. Tämän tutkimuksen tutkimusaineistoa ei ole tarkoitus yleistää.

Varmuus

Tutkimuksen varmuus vahvistuu, kun tutkija on ottanut huomioon kaikki tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkokäsitykset (Tuomi & Sarajärvi 2013, 138–139).

Tutkimuksen haastattelut ja kyselyt tehtiin mahdollisimman neutraalisti, koska ei haluttu johdatella vastaajaa tiettyyn lopputulokseen. Varmuutta voi heikentää vahvat ennakkokäsitykset aiheesta, koska niistä oli uutisoitu laajasti ennen opinnäytetyömme aloittamista. Varmuuden vahvistamiseksi pyrittiin muovaamaan ajattelumalli, joka ei herätä tunteita.

Vahvistuvuus

Tutkimuksen vahvistuvuus on varmistettu, jos tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista, vastaavanlaisesta ilmiöstä tehdyistä tutkimuksista (Tuomi & Sarajärvi 2013, 138–139). Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä ei ole aikaisemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta, mutta yleisesti muutosprosessin johtamista terveydenhuollon alalla on tutkittu paljon. Olemme löytäneet useita opinnäytetöitä ja hallinnon tutkimuksia joissa on tutkittu niin henkilöstön suhtautumista muutoksiin kuin muutosprosessin toteuttamisen onnistumista. Tutkimuksen vahvistuvuutta lisää aiempien tutkimusten käyttäminen lähdeaineistona sekä aiempien tutkimusten tulosten tarkastelu ja vertaaminen meneillä olevaan tutkimukseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan vielä parantaa kertomalla kuinka tutkimus on käytännössä toteutettu (Hirsijärvi ym. 1997, 217). Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää huomioida, että tutkija noudattaa tutkittavilleen jakelemia lupauksia aineiston käytöstä ja julkaisemisesta. Tutkimuksen toteuttamisesta solmittua sopimusta on noudatettava niin ehdoin kuin se on alun perin laadittu. Tutkimuseettisesti vaitiolovelvollisuuden noudattaminen on muutamia rikosoikeudellisia tai lastensuojelulakiin perustuvia poikkeuksia lukuun ottamatta ehdotonta. Luottamuksen menettäminen on paitsi rikollista, niin lisäksi se aiheuttaa ongelmia tulevien tutkimusten tekemiselle ja vaikuttaa haitallisesti koko ammattikunnan maineeseen. (Mäkinen 2006, 148–149.) Haastateltaville oli luvattu esitellä haastattelujen tulokset ennen opinnäytetyön virallista julkaisemista. Tämä asia hoidettiin sähköpostin välityksellä heti sen jälkeen, kun lähes valmis opinnäytetyö palautettiin ohjaajalle. Sähköpostissa korostettiin, että he voivat halutessaan ottaa yhteyttä puhelimitse tai sähköpostin välityksellä, mikäli halusivat kysyä jotain tuloksiin liittyvää asiaa.

Määrällisen tutkimuksen luotettavuus

Mittauksen luotettavuus voidaan erotella kahteen perustaan; validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteettia kutsutaan pätevyudeksi, mikä kertoo, mitataanko juuri sitä, mitä piti. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta validiteetti on ensisijaisen tärkeä, sillä ei ole mitään merkitystä, ellei ole mitattu oikeaa asiaa. (Vehkalahti 2008, 41.) Tutkimuksen validius eli kyky mitata juuri oikeaa asiaa voi onnistua vain siinä tapauksessa, että tutkija on ymmärtänyt käytetyn teorian käsitteet ja asiakokonaisuudet. Lomakkeen kysymysten on pohjaututtava aiemmin tutkittuun tietoon, jottei tutkija joudu käsitteellisellä tasolla harhaan. Tutkijan tulee tarkastella teoreettisia käsitteitä ja suunniteltua mittaria koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen jatkuva raportointi helpottaa mittauksen onnistumista ja arviointia jälkikäteen. (Vilka 2007, 150–151.) Vehkalahden (2008, 42) mielestä tutkimuksen luotettavuutta parantaa teorian huolellisen valinnan lisäksi mittaus- ja tiedonkeruutyö. Tutkimuksen sisäistä luotettavuutta lisääviä tekijöitä ovat muun muassa onnistunut tutkittavien joukko, vastausprosentti, havaintoyksikköjen huolellinen käsittely sekä lomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot (Vilka 2007, 150). Tutkimuksen ulkoista luotettavuutta pidetään hyvänä, jos tulosten ulkopuolinen lukija pääsee samaan tulokseen tutkijan kanssa. Tulosten tulkintaa voidaan pitää luotettavana, jos tutkija ei anna oman ajattelumallin vaikuttaa tutkimustulosten esittämiseen. (Hirsijärvi ym. 2007, 227.)

Opinnäytetyön määrällisen tutkimuksen sisäistä validiutta voidaan pitää luotettavana. Kyselylomakkeen tekemisen taustalla oli vankka teorian tieto ja lisäksi haastattelujen tulokset, joita käytettiin apuna kysymysten laadinnassa. Kyselylomake käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa ja lisäksi sen tarkasti kaksi opettajaa. Webropol-kysely myös testattiin ennen lähettämistä. Kyselyn etenemistä ja vastausten lisääntymistä seurattiin koko kyselyn voimassaolon ajan. Kyselyyn vastasi 27,7 % kyselyn saaneista, joten vastaajia oli riittävä määrä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tutkimuksen ulkoista luotettavuutta lisää kahden henkilön osallistuminen tulosten esittämiseen, jolloin yhden tutkijan oma ajatusmalli ei pääse vaikuttamaan tuloksiin. Luotettavuuden kannalta on oleellista huomata, että tuloksista vain osa analysoidaan tarkemmin. Suurin osa tulosteista lisätään taulukoina opinnäytetyön liitteeksi. Jokainen opinnäytetyön lukija voi tehdä niistä omia johtopäätöksiä.

Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tutkimustuloksia tarkastellessa tai jos sama tutkimus toistetaan ja päästään samaan lopputulokseen, voidaan tutkimusta pitää luotettavana.

Reliabiliteetti eli luotettavuus kertoo, miten tarkasti mitataan eli tulosten tarkkuutta (Heikkilä 2014, 28). Vilkan (2007, 149) mukaan tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, ettei tutkimukseen sisälly satunnaisia virheitä. Mitä vähemmän sattuma on vaikuttanut tuloksiin, sitä suurempi on reliabiliteetti. Mittarit ja niiden soveltuvuus mittaustapaan tulee olla tarkasti valitut, jotta luotettavuutta pystytään parantamaan (Valli 2001, 82).

Opinnäytetyön reliabiliteetti vaikuttaa melko hyvin toteutuneen, koska tutkimuksessa käytettiin kahta eri tutkimusmenetelmää ja päädyttiin hyvin samankaltaisiin vastauksiin. Tämän perusteella voidaan päätellä, että joku toinen tutkija voisi päästä samoihin tutkimustuloksiin, jos tutkimus tehtäisiin mahdollisimman samankaltaisissa olosuhteissa. Mielipidetutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että tutkimuksen vastauksiin voi sisältyä satunnaisia virheitä, esimerkiksi vastaajan huolimattomuuden tai mielentilan johdosta. Opinnäytetyön mittaamiseen käytettiin aikaa ja toimeksiantajan apua. Käytetyt mittarit todettiin sopiviksi tutkimuksen tekemiseen.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat yhdessä tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Kokonaisluotettavuutta lisää myös se, että tutkija käyttää kriittisiä arvioijia ja kommentoijia. Mittauksen luotettavuuteen voi myös vaikuttaa vastaajien valehtelu, vähättely tai kaunistelu asioista. Tätä kutsutaan systemaattiseksi virheeksi. Satunnaisesta virheestä taas puhutaan, jos vastaajalla on muistivirhe, joka heikentää tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta. Tutkimuksen lopputuloksia on aina hyvä verrata aiempiin vastaaviin tutkimuksiin ja keskustella asiasta toisten tutkijoiden kanssa. Tärkeintä määrällisessä tutkimuksessa on tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset ja että tutkija on rehellinen, hän paljastaa tutkimuksensa virheet ja vaikutukset tuloksiin. (Vilka 2007, 52–54.)

10 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista aiheen ajankohtaisuuden ja merkittävyyden vuoksi. Mielenkiintoa lisäsi myös potilasnäkökulma, josta meillä opinnäytetyön tekijöillä on laaja näkemys. Kaiken kaikkiaan me opinnäytetyön laatijat ja toimeksiantaja lähdimme paitsi innolla, niin myös kunnianhimoisella otteella opinnäytetyön tekemiseen mukaan. Toimeksiantaja ilmaisi selkeästi tarpeensa opinnäytetyötämme kohtaan.

Tämä oli meille opinnäytetyön tekijöille ainoastaan hyvä asia, sillä se sai tekemämme työn tuntumaan todella merkitykselliseltä ja tavoitteemme korkealle. Näin laaja tutkimus vaatii aina innostavan ja ohjaavan toimintaympäristön onnistuakseen, mikä tämän työn kohdalla vaikuttaa saavutetulta.

Aloitimme opinnäytetyön tekemisen syksyllä 2014 ja kuvittelimme aikaa olevan reilusti käytettävissä. Opinnäytetyön eri vaiheet veivät kuitenkin yllättävän paljon aikaa, joten viimeisten viikkojen aikana kiire oli käsin kosketeltavaa. Näin jälkikäteen jäi harmittamaan, että jouduimme saattamaan opinnäytetyön päätökseen vauhdikkaasti, mikä kiristi hieman tunnelmaa välillämme. Opinnäytetyön valmistuminen oli kuitenkin molemmille tärkeä tavoite, jota kohti kuljettiin päättäväisesti toinen toistamme kannustaen. Opinnäytetyön tekemisen häiriötekijöinä olivat molempien osapuolten työ- ja terveystilanne sekä viimeisten kurssien suorittaminen. Aikataulujen sopiminen ja joustava suhtautuminen yllättäviin esteisiin vaati kypsää asennoitumista elämän tuomiin reaaliesteihin.

Opinnäytetyön tekemiseen toi lisähaastetta parityö äidin ja tyttären kesken. Työnjaosta oli sovittava selkeästi, ettei työn eettinen puoli kärsi. Näkemuserot työn toteuttamisesta voivat parhaimmillaan olla rakentavia ja tuloksellisia. Työn tekeminen oli jaoteltu niin, että toinen oli pääosin vastuussa teoreettisen viitekehyksen kirjoittamiseen tarvittavan aineiston hankinnasta ja opinnäytetyön etenemisen seurannasta. Haastattelu- ja kyselylomakkeen sekä saatekirjeiden laadinta olivat toisen pääasiallisia vastuualueita. Kirjoittamisesta, kysymysten laatimisesta, tutkimuksen tekemisestä ja tutkimusaineiston analysoinnista vastasimme yhdessä. Toisen työhön kohdistuva rakentava palaute selkeytti asioita ja auttoi näkemään virheitä. Välittömän ilmapiirin turvin tuimme toinen toisemme tekemistä ja opinnäytetyön valmistumista.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön laatiminen oli hyvin opettavainen matka. Oikean tiedon etsiminen ja kriittinen tarkastelu vaativat pitkäjänteisyyttä ja vahvoja taustatietoja lähteiden käytöstä. Lähteisiin viittaaminen ja ylipäätään viitetekniikan osaaminen kehittyivät paljon teoriaa kirjoittaessa. Opiskelun myötä saatu tieto tutkintamenetelmistä ja niiden hyödyntämisestä tutkimuksen tekemiseen oli välttämätön apu. Laajan työn kirjoittaminen taulukoineen ja kuvineen oli mahdollista tietoteknisten taitojen kehittymisen myötä. Opinnäytetyön tekeminen vaatii paljon käytännön osaamista, mutta vähintäänkin yhtä tärkeää on ollut ajan hallinta opintojen, työn ja vapaa-ajan yhteensovitta-

miseksi. Opinnäytetyön tekemisen aikana meillä oli myös mahdollisuus tutustua terveydenhuollon organisaatioon, sen tuomiin mahdollisuuksiin ja siellä piileviin uhkiin. Julkishallinnon laitokset elävät omaa elämäänsä, mutta niiden toiminta määräytyy yllättävän paljon ulkopuolisista tekijöistä, mikä oli mielenkiintoista nähdä ja oppia.

Työn tuloksista on varmasti hyötyä toimeksiantajalle, koska on ilmeisen selvää, että sairaanhoitopiirin muutokset eivät lopu tähän. Toivomme, että organisaatiossa löydetään kannustava ja positiivinen asenne rakentavan yhteistyön tekemiseen niin henkilöstön kuin potilaiden ja sen jäsenkuntien kesken. On palkitsevaa, mikäli pystymme tarjoamaan organisaatiolle työkaluja, jotka auttavat tulevien muutosten onnistuneessa läpiviennissä. Potilaat eivät tule koskaan loppumaan ja he odottavat entistä tehokkaampaa ja laadukkaampaa hoitoa ja palvelua. Toimeksiantajan henkilöstöllä on vankka ammatitaito työskennellä erikoissairaanhoidon parissa, joten toivomme, että he saavat hyödyntää osaamistaan Itä-Savon sairaanhoitopiirissä myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyömme valmistui juuri, kun sairaanhoitopiirin tulevaisuuden tärkeät ratkaisut olivat oven takana. Tulevat toimintojen linjaukset ja päätökset tarjoavat mahdollisuuden jatkotutkimukselle. Työmme pohjalta tutkimus kannattaisi kohdentaa siihen, miten tuleva sote-uudistus ja erityissairanhoitopiirin vastualueiden muodostuminen tulevat vaikuttamaan toimeksiantajan toimintaan ja henkilöstöön. Organisaation henkilökunta ajautuu väistämättä jossain vaiheessa keskelle uutta muutosprosessia. Olemme tarjonneet työkaluja muutosjohtamisen kehittämiseksi, joten näkisimme mielellämme tutkimuksen, jossa selvitetään kuinka hyvin organisaatio on pystynyt kehittämään muutosprosessin johtamista.

LÄHTEET

- Amabile, Terese & Kramer, Steven 2011. Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.
- Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutosta taitavasti. Työterveyslaitos: Johtamistaidon opisto.
- Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Hakanen, Jari 2014. Onnellisena työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.), Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 340–365.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87, 268–279.
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heiskanen, Mia, Lehtikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsijärvi, Sirkka, Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajajärvi, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huhtinen, Aki-Mauri 2010. Sotilasjohtamisen kärsivällisyys voimavarana. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) 2010. Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Johtamistaidon opisto, 154–170.
- Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä 2014. Henkilöstöraportti. Luettu 28.3.2015.
- Juuti, Pauli (toim.) 2010. Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Kemppainen, Raija Pini 2010. Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) 2010. Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Johtamistaidon opisto, 143–153.

- Keto, Mauno 2015. Haastattelu 2.4.2015. Lehtori. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2010. Kestävä uudistuminen. Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOYpro.
- Kotter, John P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Helsinki: Talentum.
- Kotter John P. & Cohen Dan S. 2002. The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.
- Kotter John P. & Whitehead Lorne A. 2011. Läpimurto. Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma.
- Kvist, Hans-Henry & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus.
- Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Miten muutoksia toteutetaan hallitusti. 2014. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/miten_muutoksia_toteutetaan_hallitusti/sivut/default.aspx. Päivitetty 16.5.2014. Luettu 30.11.2014.
- Muutosjohtaminen. 2014. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx. Päivitetty 17.9.2014. Luettu 1.12.2014.
- Muutokset ja työhyvinvointi. 2014. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutokset_ja_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. Päivitetty 16.5.2014. Luettu 1.12.2014.
- Mäkinen, Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Nurmi, Kari 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor Oy.
- Osallistava kehittäminen. 2014. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx. Päivitetty 16.5.2014. Luettu 30.11.2014.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro.

- Partanen, Johannes 2013. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Partus.
- Pesonen Saara & Tiainen Maijaterstu 2014. Tausta-asiakirja rakennemuutosta ja YT-neuvotteluja varten. Savonlinna: Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Potilasturvallisuus. 2014. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/terveyspalvelut/potilasturvallisuus. Päivitetty 23.12.2014. Luettu 15.3.2015.
- Rissanen, Sari & Hujala, Anneli 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro, sivut
- Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Saarinen, Esa (2014) Esipuhe. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara Lotta (toim.), Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 16–18.
- Seligman, Martin 2008. TED Conferences. WWW-dokumentti. http://www.ted.com/speakers/martin_seligman. Luettu 13.11.2014.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Sote-uudistus. WWW-dokumentti. http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutos. Päivitetty 16.4.2015. Luettu 19.4.2015.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Taskinen, Helena 2011. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.), Organisaatiomuutosten johtaminen. Helsinki: WSOYpro, 81–101.
- Terveydenhuoltolaki 1326/2010. WWW-dokumentti. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326#L5>. Ei päivytystietoa. Luettu 19.4.2015.
- Torppa, Tiina, 2012. Talouselämä. Muutosvastarinta on hieno asia. WWW-dokumentti. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia>. Päivitetty 29.9.2012. Luettu 30.11.2014.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työn imu yhteydessä työn tuottavuuteen. 2014. Suomen Hammaslääkäriliitto. WWW-dokumentti. <http://www.hammaslaakariliitto.fi/fi/ajankohtaista/ajassa/tyon-imu-yhteydessa-tyon-tuottavuuteen#>. Päivitetty 18.9.2014. Luettu 3.4.2015.
- Uitti, Jukka (toim.) 2014. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Valli, Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

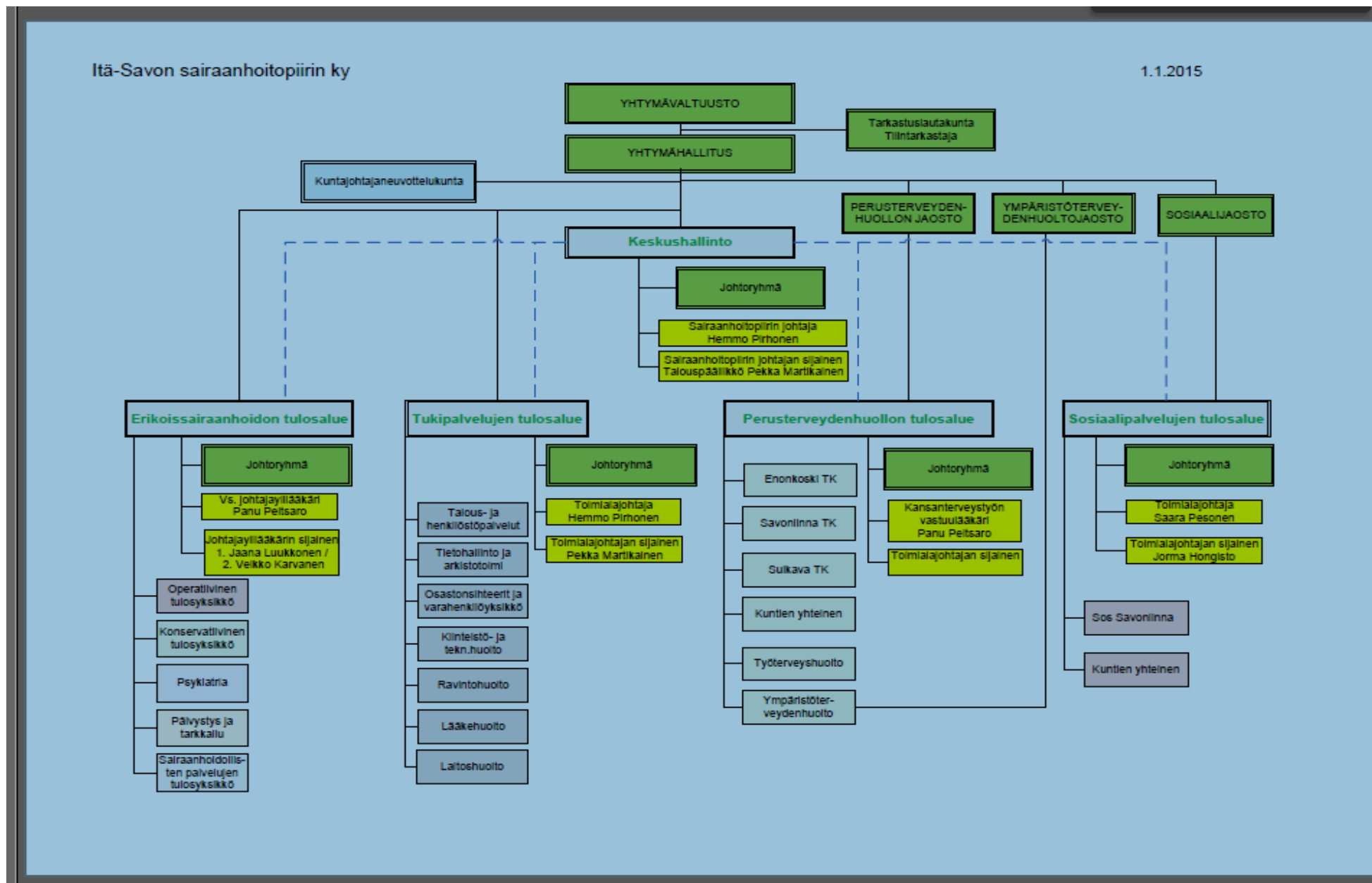
Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilpas, Pertti. Kvantitatiivinen tutkimus. <http://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>. WWW-dokumentti. Ei päivitys-tietoa. Luettu 11.12.2014.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

LIITE 1.
Organisaatiokaavio



RYHMÄHAASTATTELUN KYSYMYKSIÄ

1. **MITKÄOVAT MIELESTÄNNE MUUTOKSEN TAUSTALLA OLEVAT TEKIJÄT?**
 - a. Miksi tämä muutos on välttämätön?
 - b. Mistä kaikista asioista muospaineet ovat saaneet alkunsa?
(TALOUDELLISET SÄÄSTÖPAINEET, PÄIVYSTYSASETUS, PORTAATON HOITOMALLI, VANHUSPALVELULAKI)

2. **MINKÄLAINEN MUUTOSILMAPIIRI ITÄ-SAVON SAIRAANHOITOPIIRISSÄ MIELESTÄNNE VALLITSEE?**
 - a. Kuinka **työhyvinvoinnin ja -motivaation säilyminen** on otettu huomioon muutosprosessissa?
 - b. Koetteko, että muutokseen on liittynyt **muutosvastarintaa**?
 - c. Onko muutosvastarinta edistänyt vai jarruttanut muutoksen läpivientä?

3. **MITEN JOHTO ON MIELESTÄNNE SITOUTUNUT MUUTOKSEEN?**
 - a. Miten se on mielestänne nähtävissä?
 - b. Ovatko vastuukysymykset/vastuunjako olleet selkeää ja tiedossa?

4. **MINKÖLAISTA MUUTOSVIESTINTÄÄ ON KÄYTETTY JA ONKO SITÄ MIELESTÄNNE OLLUT RIITTÄVÄSTI?**

5. **MITEN MUUTOKSEEN ON VALMISTAUDUTTU?**
 - a. Organisaatio- ja yksikkötasolla?
 - b. Miten taloudelliset (ta-15), rakenteelliset, toiminnalliset, henkilöstöressit on otettu huomioon?
 - c. Miten edellisten muutosten onnistumisia ja epäonnistumisia on käsitelty ennen uuden muutoksen suunnittelua ja toteuttamista?

6. **MITEN HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMINEN, KEHITTÄMINEN JA KOULUTUS ON JÄRJESTETTY MUUTOKSEN TUOMIA VAATIMUKSIA VASTAAVAKSI?**

7. **MITEN OLETTE VOINEET OSALLISTUA JA VAIKUTTAA MUUTOKSEN SUUNNITTELUUN JA TOTEUTTAMISEEN?**
 - a. Miten olisitte halunneet vaikuttaa ja mitä olisitte tehnyt toisin?
 - b. Oletteko saaneet vastuuteenne nähden riittävästi tukea muutostilanteen läpiviemiseen?

8. **MITEN MUUTOKSEN LÄPIVIENTI ON TOTEUTETTU TYÖPAIKALLANNE?**

Haastattelukysymykset

- a. Miten nopeasti ja helposti saitte/saatte apua ja vastauksia muutoksen toteutukseen liittyviin lisäkysymyksiin?
- b. Miten koette oman panoksenne muutoksen toteuttamisen vastuullisena onnistuneen?
- c. Mitä tekisitte toisin?
- d. Mitä olisitte halunneet tapahtuvan toisin?
- e. Millä asioilla uskotte olevan eniten vaikutusta muutoksen onnistumiseen ja/tai epäonnistumiseen?

9. MITKÄ OVAT KESKEISIÄ MAHDOLLISUUKSIA, JOIHIN MUUTOKSEN AVULLA VOIDAAN PÄÄSTÄ?

- a. Kuinka hyvin uskotte organisaation saavuttavan muutokselle asetetut tavoitteet ja päämäärän?

10. MITKÄ OVAT KESKEISIÄ HUOLIA, JOTKA NOUDEVAT ESIIN MUUTOKSEN TOTEUTTAMISESSA?

- b. väestön lähipalvelujen saanti, yhteistyö lähisairaaloiden kanssa, sujuva hoitoketju, potilasturvallisuus, tehokkuus, asiakaspalvelu >> väestön informointi, henkilöstön jaksaminen/motivaatio

11. MINKÄLAISENA NÄETTE ERIKOISSAIRAANHOIDON TULEVAISUUDEN SOSTERISSA?

- a. Entä oman yksikkönne tulevaisuuden?

12. MINKÄLAISIA ODOTUKSIA JA TOIVEITA TEILLÄ ON TULEVISTA MUUTOKSISTA?

TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYSTEN AIHEET

Teemahaastattelu etenee alla esitettyjen aiheiden mukaisesti. Tarkennamme kysymyksiä vielä haastattelun aikana, mutta esitietolomakkeen avulla teillä on mahdollisuus etukäteen valmistautua tulevaan haastattelutilanteeseen.

1. Muutoksen taustalla olevat tekijät

- a) muospaineen syntymiseen vaikuttavat tekijät

2. Muutosilmapiiri

- a) työhyvinvointi
- b) työmotivaatio
- c) muutosvastarinta

3. Johdon sitoutuminen ja vastuukysymykset**4. Muutosviestintä****5. Muutokseen valmistautuminen organisaatiotasolla/omassa yksikössä**

- a) taloudelliset asiat (talousarvio 2015)
- b) rakenteelliset asiat
- c) toiminnalliset asiat
- d) henkilöstöressurit

6. Henkilöstön perehdyttäminen, kehittäminen ja koulutus**7. Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus muutokseen****8. Muutoksen läpivienti ja toteuttaminen**

- a) avun ja tuen saanti
- b) oma panos muutoksen toteuttamisessa
- c) mitä kehitettävää

9. Muutoksen tuomat mahdollisuudet ja uhat

- a) mitä hyvää
- b) mitä riskejä

10. Erikoissairaanhoidon tulevaisuuden näkymät

- a) koko organisaatiossa
- b) oma yksikön osalta

11. Odotukset ja toiveet tulevasta muutoksista

Haastattelujen saatekirje

Hyvä Itä-Savon Sairaanhoidopiirin ammattilainen,

Opiskelemme Mikkelin ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa, Päivi taloushallinnon aikuislinjalla ja Maiju nuorten linjalla. Tavoitteemme on valmistua tradenomeiksi toukuussa 2015. Olemme äiti ja tytär.

Olemme tekemässä tutkintoon liittyvää opinnäytetyötä aiheesta **muutosjohtaminen**. Opinnäytetyön aihe kiinnostaa meitä sekä ammatillisessa mielessä että potilasnäkökulmasta. Aihe on lisäksi erittäin ajankohtainen, sillä organisaatiot kohtaavat muutoksia entistä useammin ja laaja-alaisempina. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Itä-Savon sairaanhoidopiirin kuntayhtymä. Tutkimuksen avulla pyrimme selvittämään, kuinka erikoissairaanhoidon rakennemuutosprosessia johdetaan ja miten muutoksen aiheutumien tilaratkaisujen, henkilöresurssien kohdentamisen sekä uusien työ- ja toimintatapojen toteuttamisessa ja käyttöönotossa on onnistuttu.

Toteutamme ensimmäisen vaiheen aineistonkeruun ryhmähaastatteluna. Tämän ryhmähaastattelun esiin nostamien aiheiden pohjalta laadimme kyselylomakkeen, jolla keräämme tietoa käytännön toimijoilta niistä yksiköistä, joissa rakennemuutos on voimakkaimmin muuttanut toimintoja.

Toivomme, että suhtaudutte myönteisesti haastatteluun. Haastattelu tapahtuu työaikana ja kestää noin tunnin. Haastattelun vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Antamianne vastauksia ei pystytä yhdistämään haastateltavaan. Toivomme teiltä myös myönteistä suhtautumista haastattelun nauhoittamiseen, sillä tutkimusaineiston huolellinen ja tarkka käsittely parantaa tutkimuksen laatua ja luotettavuutta.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, mutta osallistumalla teillä on mahdollisuus vaikuttaa Itä-Savon sairaanhoidopiirin tulevien muutosprosessien onnistumisiin, sillä tutkimuksen perusteella pyrimme löytämään työkaluja onnistuneen muutosprosessin toteuttamiseen.

Kiitämme jo etukäteen yhteistyöstä!

Päivi Janhunen
Puh. 0400 156 587

Maiju Janhunen
Puh. 0400 859 374

Opinnäytetyön ohjaaja

Sari Toijonen-Kunnari
Puh. 050 560 3893

**KYSELY MUUTOSJOHTAMISESTA ITÄ-SAVON
SAIRAANHOITOPIIRIN KUNTAYHTYMÄN
ERIKOISSAIRAANHOIDON RAKENNEMUUTOSPROSESSIN
TOTEUTTAMISESTA JA LÄPIVIENNISTÄ.**

TAUSTATIEDOT

1. Ikänne

- alle 20 vuotta
- 20–29 vuotta
- 30–39 vuotta
- 40–49 vuotta
- 50–59 vuotta
- 60 vuotta tai enemmän

2. Ammattinne

- Sairaanhoitaja
- Lähihoitaja
- Lääkäri
- Laitoshuoltaja
- Osastonsihteeri
- Muu, mikä?
-

3. Työsuhteenne kesto Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän palveluksessa

- alle vuoden
- 1–3 vuotta
- 4–6 vuotta
- 7–10 vuotta
- 11–20 vuotta

21–30 vuotta

yli 30 vuotta

4. Työyksikkö, jossa työskentelette

5. Mitkä ovat mielestänne erikoissairaanhoidossa tehtyjen rakennemuutosten (esim. synnytysten loppuminen, teho-osaston siirto päivystyksen yhteyteen...) taustalla olleet tekijät?

MUUTOSILMAPIIRI (MUUTOSVASTARINTA, TYÖHYVINVOINTI, TYÖMOTIVAATIO)

6. Seuraavilla väittämillä selvitetään mielipidettänne Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky:n muutosilmapiiristä

Asteikko: 4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
Olen motivoitunut tekemään nykyistä työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työhyvinvointini on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni on hyvä ja positiivinen työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ole havainnut muutosvastarintaa työyksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokas asioista tiedottaminen vähentää muutosvastarintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksesta aiheutuneet uudet työjärjestelyt eivät kuormita minua liikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyselylomake

Osaamistani on hyödynnetty muutosta suunniteltaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua on kuunneltu, kun minua on pyydetty vaihtamaan työyksikköä tai työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viimeisen vuoden aikana olen vakavasti suunnitellut työpaikan vaihtoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan, että Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky pystyy myös jatkossa tarjoamaan minulle työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky on hyvä ja luotettava työnantaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johdon vierailut osastolla ovat tärkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kahdenkeskeiset keskustelut lähiesimiehen kanssa ovat tärkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpsykologin käynneistä on minulle hyötyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työnohjauksesta on minulle hyötyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

JOHDON SITOUTUMINEN JA VASTUUKYSYMYKSET

7. Ympyröikää mielipidettänne vastaava vaihtoehto.

	Kyllä	Ei
Onko organisaation johto mielestänne sitoutunut muutokseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko oma esimiehenne mielestänne sitoutunut muutokseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johto on kiinnostunut työyksiköiden toiminnasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedättekö esimiesten vastualueet muutoksen toteuttamisessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oletteko itse saaneet riittävästi vastuuta muutoksen toteuttamiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jos vastasitte ei edellä olevan kysymyksen viimeiseen väittämään, niin mihin asioihin olisitte halunneet vaikuttaa?

 MUUTOSVIESTINTÄ

9. Seuraavilla väittämillä selvitetään mielipidettänne, minkälaista muutosviestintää Itä-Savon sairaanhoitopiirissä on käytetty, ja onko sitä mielestänne ollut riittävästi.

Ympyröikää mielipidettänne vastaava vaihtoehto Asteikko: 4 = erittäin hyvin, 3 = melko hyvin, 2 = melko huonosti, 1 = erittäin huonosti

	erittäin hyvin	melko hyvin	melko huonosti	erittäin huonosti
Kuinka hyvin muutosviestintä on hoidettu muutosprosessin aikana?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin tiesitte etukäteen, miten muutos tulee vaikuttamaan oman työyksikkönne toimintaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin oma lähiesimieheni on hoitanut muutosviestinnän?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin organisaation ylin johto on hoitanut muutosviestinnän?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Valitkaa seuraavista muutosviestintään liittyvistä väittämistä mielipidettänne vastaava vaihtoehto?

	Kyllä	Ei
Muutosviestintää on ollut riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosviestintä on ollut mielestäni ajantasaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosviestintä on ollut mielestäni rehellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen vaikutuksista omaan työhöni kerrottiin riittävän ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen itse hankkinut aktiivisesti tietoa muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mistä saitte eniten tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista omaan työhönne?

12. Miten olisitte halunneet saada tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksesta omaan työhönne?

HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMINEN, KEHITTÄMINEN JA KOULUTUS

13. Seuraavilla väittämillä selvitetään mielipiteenne kuinka hyvin uuden henkilön tai sijaisen perehdyttäminen on hoidettu ja tarjoaako Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky riittävästi mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista.

Ympyröikää mielipidettänne vastaavaa vaihtoehto. Asteikko: 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
Henkilöstön perehdyttäminen on riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämisjaksot ovat riittävän pitkiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijaisten saanti on helppoa lomien ajaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varahenkilöyksikön perustamisen jälkeen sijaisten saaminen on entistä helpompaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen mielelläni töihin kutsuttuna, jos se on työyksikön toiminnan kannalta tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky tarjoaa hyvät kehittymismahdollisuudet henkilöstölleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työyksikön toiminnan kehittäminen on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työn ja työyksikön kehittämiseen on riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN JA UUSIEN TOIMINTATAPOJEN KÄYTTÖÖNOTTO

Kyselylomake

14. Seuraavilla väittämillä selvitetään mielipidettänne siitä kuinka hyvin muutoksen toteuttaminen on onnistunut. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet muutoksen onnistumiseen ja/tai epäonnistumiseen?

Ympyröikää mielipidettänne vastaava vaihtoehto. Asteikko: 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
Muutoksen toteuttaminen on alkanut hyvin omassa työyksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä minulta odotetaan, ja mitkä ovat nykyiset työtehtäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikköni toiminta on selkeää ja sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan apua ja tukea riittävästi, jos en tiedä tai osaa jotain asiaa tai työtehtävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kannustetaan onnistumisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan oppia uusia asioita ja toimintatapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni on positiivinen suhtautuminen uusiin toimintatapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johdon kiinnostus työyksikön toiminnasta on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOKSEN TUOMAT MAHDOLLISUUDET JA UHAT

15. Seuraavilla väittämillä selvitetään mielipiteenne, mitä hyvää ja uusia mahdollisuuksia koette saavanne muutoksen myötä ja mitä keskeisiä huolia muutos voi aiheuttaa.

Ympyröikää mielipidettänne vastaava vaihtoehto. Asteikko: 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
Potilasturvallisuus on ensisijainen asia hoitotyössä myös muutosprosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itä-Savon sairaanhoitopiirin toiminta selkiytyy, kun toimintoja yhdistetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyselylomake

Itä-Savon sairaanhoitopiiri on jatkossa entistä kilpailukykyisempi palvelujen tarjoaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristökuntien asukkaat tietävät myös jatkossa mistä saavat tarvitsemansa avun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itä-Savon sairaanhoitopiiri tarjoaa minulle haasteellisempaa työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus oppia uusia asioita muutoksen myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky on vetovoimainen työnantaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meneillä oleva muutos helpottaa suhtautumista mahdollisiin uusiin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky on kehittyvä organisaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TULEVAISUUS JA TULEVAT MUUTOKSET

16. Minkälaisena näette erikoissairaanhoidon tulevaisuuden Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä?

17. Mitkä ovat mielestänne kolme tärkeintä asiaa, joita odotatte mahdollisilta tulevilta muutoksilta.

Valitkaa kolme teille tärkeintä vaihtoehtoa.

- Muutoksesta kertominen hyvissä ajoin
- Vaikuttamisen mahdollisuus muutokseen
- Muutosviestinnän lisääminen
- Työhyvinvoinnin huomioiminen muutostilanteessa
- Organisaation johdon sitoutuminen muutokseen
- Oman asenteeni kehittäminen muutosmyönteisemmäksi

- Työrauhan takaaminen muutostilanteessa
- Selkeät ohjeet muutoksen läpiviennistä
- Muutoksen vaikutus omaan työhön
- Potilasturvallisuuden huomioiminen
- Oman lähiesimiehen tuki muutostilanteessa
- Rehellisyys kaikista muutokseen liittyvistä asioista

18. Mitä muuta haluatte sanoa?

Kiitos kyselyyn osallistumisestanne! Vastaukset auttavat meitä kehittämään Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän muutosjohtamisen prosessia ja uusien toimintatapojen läpivientä.

Kyselyn saatekirje

Hyvä Itä-Savon Sairaanhoidopiirin ammattilainen,

Opiskelemme Mikkelin ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa, Päivi taloushallinnon aikuislinjalla ja Maiju nuorten linjalla. Tavoittemme on valmistua tradenomeiksi toukokuussa 2015. Olemme äiti ja tytär.

Olemme tekemässä tutkintoon liittyvää opinnäytetyötä aiheesta **muutosjohtaminen**. Opinnäytetyön aihe kiinnostaa meitä sekä ammatillisessa mielessä että potilasnäkökulmasta. Aihe on lisäksi erittäin ajankohtainen, sillä organisaatiot kohtaavat muutoksia entistä useammin ja laaja-alaisempaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Itä-Savon sairaanhoidopiirin kuntayhtymä. Tutkimuksen avulla pyrimme selvittämään, kuinka erikoissairaanhoidon rakennemuutosprosessia johdetaan ja miten muutoksen aiheutumien tilaratkaisujen, henkilöresurssien kohdentamisen sekä uusien työ- ja toimintatapojen toteuttamisessa ja käyttöönotossa on onnistuttu.

Toteutimme ensimmäisen vaiheen aineistonkeruun ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelujen esiin nostamien aiheiden pohjalta olemme laatineet kyselylomakkeen, jolla keräämme tietoa käytännön toimijoilta niistä yksiköistä, joissa rakennemuutos on voimakkaimmin muuttanut toimintoja.

Toivomme, että suhtaudutte myönteisesti kyselyyn. Kyselyyn voitte vastata työajalla. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Antamianne vastauksia ei pystytä yhdistämään vastanneeseen henkilöön.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista, mutta osallistumalla teillä on mahdollisuus vaikuttaa Itä-Savon sairaanhoidopiirin tulevien muutosprosessien onnistumisiin, sillä tutkimuksen perusteella pyrimme löytämään työkaluja onnistuneen muutosprosessin toteuttamiseen.

Kiitämme jo etukäteen yhteistyöstä!

Päivi Janhunen
Puh. 0400 156 587

Maiju Janhunen
Puh. 0400 859 374

Opinnäytetyön ohjaaja

Sari Toijonen-Kunnari
Puh. 050 560 3893

TAULUKKO 3. Vastaajien ikäryhmä

	Lukumäärä	Prosentti
20–29 vuotta	1	1,9
30–39 vuotta	11	21,2
40–49 vuotta	15	28,8
50–59 vuotta	23	44,2
60 tai yli	2	3,8
Yhteensä	52	100,0

TAULUKKO 4. Vastaajien ammattiryhmä

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Sairaanhoitaja	39	75,0	76,5
Lähihoitaja	3	5,8	5,9
Lääkäri	1	1,9	2,0
Osastonsihteeri	4	7,7	7,8
Jokin muu am- matti	4	7,7	7,8
Vastanneita	51	98,1	100,0
Ei vastausta	1	1,9	
Kaikki yhteensä	52	100,0	

TAULUKKO 5. Vastaajien työvuodet

	Lukumäärä	Prosenttia
Alle vuosi	2	3,8
1–5 vuotta	6	11,5
4–6 vuotta	5	9,6
7–10 vuotta	3	5,8
11–20 vuotta	13	25,0
21–30 vuotta	17	32,7
yli 30 vuotta	6	11,5
Yhteensä	52	100,0

TAULUKKO 6. Organisaation muutosilmapiiri

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Olen motivoitunut tekemään nykyistä työtäni	42,3 %	26,9 %	19,2 %	11,5 %	100,0 %
Koen, että työhyvinvointini on hyvä	23,1 %	38,5 %	23,1 %	15,4 %	100,0 %
Työyksikössäni on hyvä ja positiivinen työilmapiiri	13,5 %	38,5 %	34,6 %	13,5 %	100,0 %
En ole havainnut muutosvastarintaa työyksikössäni	0,0 %	19,2 %	48,1 %	32,7 %	100,0 %
Tehokas asioista tiedottaminen vähentää muutosvastarintaa	42,3 %	53,8 %	3,8 %	0,0 %	100,0 %
Muutoksesta aiheutuneet työjärjestelyt eivät kuormita minua liikaa	15,4 %	25,0 %	34,6 %	25,0 %	100,0 %
Osaamistani on hyödynnetty muutosta suunniteltaessa	11,5 %	38,5 %	26,9 %	23,1 %	100,0 %
Minua on kuunneltu, kun minua on pyydetty vaihtamaan työyksikköä tai työtehtäviä	16,7 %	35,4 %	22,9 %	25,0 %	100,0 %
Viimeisen vuoden aikana olen vakavasti harkinnut työpaikan vaihtoa	38,5 %	28,8 %	17,3 %	15,4 %	100,0 %
Luotan, että Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky pystyy myös jatkossa tarjoamaan minulle työtä	11,8 %	60,8 %	15,7 %	11,8 %	100,0 %
Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky on hyvä ja luotettava työnantaja	5,8 %	38,5 %	50,0 %	5,8 %	100,0 %
Organisaation johdon vierailut osastolla ovat tärkeitä	54,9 %	31,4 %	11,8 %	2,0 %	100,0 %
Kahdenkeskeiset keskustelut lähiesimiehen kanssa ovat tärkeitä	59,6 %	34,6 %	5,8 %	0,0 %	100,0 %
Koen, että työpsykologin käynneistä on minulle hyötyä	10,4 %	33,3 %	45,8 %	10,4 %	100,0 %
Koen, että työnohjauksesta on minulle hyötyä	14,6 %	43,8 %	35,4 %	6,3 %	100,0 %

TAULUKKO 7. Muutokseen sitoutuminen

	Ei vastausta	Kyllä	Ei	Yhteensä
Onko organisaation johto mielestänne sitoutunut muutokseen?	0,0 %	66,7 %	33,3 %	100,0 %
Onko oma esimiehenne mielestänne sitoutunut muutokseen?	0,0 %	70,6 %	29,4 %	100,0 %
Organisaation johto on kiinnostunut työyksiköiden toiminnasta	0,0 %	21,6 %	78,4 %	100,0 %
Tiedätekö esimiesten vastualueet muutoksen toteuttamisessa?	0,0 %	17,6 %	82,4 %	100,0 %
Oletteko itse saaneet riittävästi vastuuta muutoksen toteuttamiseen?	2,0 %	49,0 %	49,0 %	100,0 %

TAULUKKO 8. Muutosviestintä

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Melko huonosti	Erittäin huonosti	Total
Kuinka hyvin muutosviestintä on hoidettu muutosprosessin aikana	1,9 %	23,1 %	46,2 %	28,8 %	100,0 %
Kuinka hyvin tiedotte etukäteen, miten muutos tulee vaikuttamaan oman työyksikköne toimintaan	3,8 %	23,1 %	48,1 %	25,0 %	100,0 %
Kuinka hyvin oma lähiesimieheni on hoitanut muutosviestinnän	7,7 %	40,4 %	40,4 %	11,5 %	100,0 %
Kuinka hyvin organisaation ylin johto on hoitanut muutosviestinnän	2,0 %	19,6 %	45,1 %	33,3 %	100,0 %

TAULUKKO 9. Muutosviestintä

	Kyllä	Ei	Total
Muutosviestintää on ollut riittävästi	15,4 %	84,6 %	100,0 %
Muutosviestintä on ollut mielestäni ajantasaista	34,6 %	65,4 %	100,0 %
Muutosviestintä on ollut mielestäni rehellistä	52,9 %	47,1 %	100,0 %
Muutoksen vaikutuksista omaan työhöni kerrottiin riittävän ajoissa	31,4 %	68,6 %	100,0 %
Olen itse hankkinut aktiivisesti tietoa muutoksesta	68,6 %	31,4 %	100,0 %

**LIITE 7(4).
Kyselytutkimuksen tulokset**

TAULUKKO 10. Pehdyttäminen, henkilöstöresurssit ja kehittäminen

	Ei vastausta	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Total
Henkilöstön pehdyttäminen on riittävää	0,0 %	1,9 %	38,5 %	30,8 %	28,8 %	100,0 %
Pehdyttämisyksiköt ovat riittävän pitkiä	0,0 %	1,9 %	19,2 %	42,3 %	36,5 %	100,0 %
Sijaisten saanti on helppoa lomien ajaksi	5,8 %	0,0 %	5,8 %	38,5 %	50,0 %	100,0 %
Varahenkilöyksikön perustamisen jälkeen sijaisten saaminen on entistä helpompaa	0,0 %	2,1 %	20,8 %	31,3 %	45,8 %	100,0 %
Tulen mielelläni töihin kutsuttuna, jos se on työyksikön toiminnan kannalta tärkeää	3,8 %	30,8 %	44,2 %	15,4 %	5,8 %	100,0 %
Itä-Savon sairaanhoitopiirin tarjoaa hyvät kehittämismahdollisuudet henkilöstölleen	0,0 %	3,8 %	36,5 %	34,6 %	25,0 %	100,0 %
Oman työyksikön kehittäminen on tärkeää	0,0 %	74,5 %	25,5 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Oman työn ja työyksikön kehittämiseen on riittävästi aikaa	0,0 %	1,9 %	19,2 %	61,5 %	17,3 %	100,0 %

TAULUKKO 11. Muutoksen toteuttaminen

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Muutoksen toteuttaminen on alkanut hyvin omassa työyksikössäni	0,0 %	63,3 %	24,5 %	12,2 %	100,0 %
Tiedän, mitä minulta odotetaan, ja mitkä ovat nykyiset työtehtäväni	25,0 %	45,8 %	22,9 %	6,3 %	100,0 %
Työyksiköni toiminta on selkeää ja sujuvaa	4,1 %	44,9 %	34,7 %	16,3 %	100,0 %
Saan apua ja tukea riittävästi, jos en tiedä tai osaa jotain asiaa tai työtehtävää	22,9 %	54,2 %	14,6 %	8,3 %	100,0 %
Minua kannustetaan onnistumisiin	12,8 %	27,7 %	38,3 %	21,3 %	100,0 %
Haluan oppia uusia asioita ja toimintatapoja	52,1 %	43,8 %	2,1 %	2,1 %	100,0 %
Työyksikössäni on positiivinen suhtautuminen uusiin toimintatapoihin	4,2 %	56,3 %	29,2 %	10,4 %	100,0 %
Organisaation johdon kiinnostus työyksikön toiminnasta on tärkeää	63,8 %	27,7 %	2,1 %	6,4 %	100,0 %

TAULUKKO 12. Muutoksen tuomat mahdollisuudet ja uhat

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Total
Potilastyö on ensisijainen asia hoitotyössä myös muutosprosessin aikana	92,3 %	7,7 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Itä-Savon sairaanhoitopiirin toiminta selkiytyy, kun toimintoja yhdistetään	7,7 %	40,4 %	42,3 %	9,6 %	100,0 %
Itä-Savon sairaanhoitopiiri on jatkossa entistä kilpailukykyisempi palvelujen tarjoaja	2,0 %	24,5 %	51,0 %	22,4 %	100,0 %
Ympäristökuntien asukkaat tietävät myös jatkossa, mistä saavat tarvitsemansa avun	2,0 %	39,2 %	47,1 %	11,8 %	100,0 %
Itä-Savon sairaanhoitopiiri tarjoaa minulle haasteellisempaa työtä	9,8 %	29,4 %	51,0 %	9,8 %	100,0 %
Minulla on mahdollisuus oppia uusia asioita muutoksen myötä	19,6 %	54,9 %	23,5 %	2,0 %	100,0 %
Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky on vetovoimainen työnantaja	0,0 %	13,7 %	51,0 %	35,3 %	100,0 %
Meneillä oleva muutos helpottaa suhtautumista mahdollisiin uusiin muutoksiin	6,1 %	34,7 %	55,1 %	4,1 %	100,0 %
Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky on kehittyvä organisaatio	3,9 %	21,6 %	52,9 %	21,6 %	100,0 %

TAULUKKO 13. Odotukset tulevilta muutoksilta

	Vastaukset	
	Lukumäärä	Prosentti
Muutoksesta kertominen hyvissä ajoin	18	11,5 %
Vaikuttamisen mahdollisuus muutokseen	17	10,9 %
Muutosviestinnän lisääminen	4	2,6 %
Työhyvinvoinnin huomioiminen muutostilanteessa	20	12,8 %
Organisaation johdon sitoutuminen muutokseen	4	2,6 %
Työrauhan takaaminen muutostilanteessa	13	8,3 %
Selkeät ohjeet muutoksen läpiviennistä	17	10,9 %
Muutoksen vaikutus omaan työhön	5	3,2 %
Potilasturvallisuuden huomioiminen	26	16,7 %
Oman lähiesimiehen tuki muutostilanteessa	8	5,1 %
Rehellisyys kaikista muutokseen liittyvistä asioista	24	15,4 %
Yhteensä	156	100,0 %

LIITE 7(6).
Kyselytutkimuksen tulokset

TAULUKKO 14. Ristiintaulukointi työpaikan vaihdon harkinnasta

	Viimeisen vuoden aikana olen vakavasti harkinnut työpaikan vaihtoa				Yhteensä
	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
20–29 vuotta	0 0,0 %	1 100,0 %	0 0,0 %	0 0,0 %	1 100,0 %
30–39 vuotta	7 63,6 %	2 18,2 %	1 9,1 %	1 9,1 %	11 100,0 %
40–49 vuotta	4 26,7 %	6 40,0 %	3 20,0 %	2 13,3 %	15 100,0 %
50–59 vuotta	7 30,4 %	6 26,1 %	5 21,7 %	5 21,7 %	23 100,0 %
60 tai yli	2 100,0 %	0 0,0 %	0 0,0 %	0 0,0 %	2 100,0 %
Yhteensä	20 38,5 %	15 28,8 %	9 17,3 %	8 15,4 %	52 100,0 %