

Anne Saarela

**SAIRAALAOSASTON MUUTOSPROSSESSIN
ARVIOINTI**

Kevät 2013

SeAMK

Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma YAMK



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö:	Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö	
Koulutusohjelma:	Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen yAMK	
Tekijä:	Saarela Anne	
Työn nimi:	SAIRAALAOASTON MUUTOSPROSESSIN ARVIOINTI	
Ohjaaja:	Palomäki Sirkka – Liisa, Yliopettaja	
Vuosi: 2013	Sivumäärä: 61/5	Liitteiden lukumäärä:3

Muutosta työelämässä on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä sitä lähestytään sairaalaosaston muutosprosessin kautta. Työ käsittelee muutosta, joka toteutui Seinäjoen keskussairaalassa syyskuussa 2012. Ison sairaalaorganisaation muutoksesta tämä oli vain pieni osa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuottaa tutkimuksellista arviointitietoa muutoksesta. Tavoitteena on saada esille hyviä käytäntöjä ja kehittämisen kohteita organisaation muutoksesta.

Menetelmällisesti opinnäytetyö paikantui summatiiviseen arviointitutkimukseen eli loppuarviointiin. Arviointi korostuu kehittämisen lähtökohtana. Päättökäsitteiden tuottivat hoitohenkilöstön kuusi erillistä fokusryhmähaastattelua. Haastatteluita kolme (N=15) oli ennen muutosta ja kolme (N=14) muutoksen jälkeen. Muut aineistot olivat lähijohdon kysely (N=2) ja organisaation tuki muutoksessa (dokumentit). Aineistot analysoitiin laadullisella sisällön analyysillä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että muutosta oli suunniteltu pitkään. Organisaatio oli tukenut hoitohenkilökuntaa monella tavoin, kuten varhaisella tiedottamisella, koulutuksella ja työnkiertoilla. Työnkiertoa pidettiin yleisesti tärkeänä muutosprosessia edistävänä asiana. Hyvistä suunnitelmista ja tuista huolimatta muutos sai osakseen myös kritiikkiä. Kahden osaston piti yhdistyä ja osastosta oli tarkoitus tulla sisätautikirurginen osasto. Sisätautiosaston työntekijät kokivat siirtyvänsä kirurgiselle osastolle töihin.

Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan todeta, että muutos prosessissa tulee ottaa huomioon seuraavat asiat, riittävä aika muutoksen suunnitteluun, hyvä viestintä ja vuorovaikutus sekä asianomaisten osallistaminen koko prosessin ajan. Työhyvinvointi ja sen tukeminen kulkevat koko prosessin ajan mukana muutoksessa. Prosessin arvioinnille tulee myös varata riittävästi aikaa. Arviointia tulee suorittaa koko prosessin ajan kriittisesti, että arviointi tuloksessa näkyy oppimisen ja kehittämisen näkökulma.

Avainsanat: organisaation muutosprosessi, työhyvinvointi muutoksessa, arviointitutkimus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty:	School of Health Care and Social Work
Degree programme:	Master`s degree (UAS) in Social Work and Health Care Master`s programme in development and management in Social Work and Health Care
Author:	Saarela Anne
Title of thesis:	EVALUATION PROCESS OF CHANGES IN A HOSPITAL DEPARTMENT
Supervisor:	Palomäki Sirkka – Liisa, Principal Lecturer
Year: 2013	Number of pages: 61/5 Number of appendices: 3

The change in employment has been studied from many different perspectives. In this thesis, the subject is approached through the process of change in a hospital department. The work deals with the change that was implemented in Seinäjoki Central Hospital in September 2012. This was only a small part of the complex change of the organization. The purpose of my thesis was to provide research oriented information about the change. The aim was to highlight good practices and the developments of the change in the organization.

The methodology of the thesis localized to the summative evaluation study of the final evaluation. The evaluation stands out as a starting point for development. The main data was produced by medical team of six separate focus group interviews. Three Interviews (N = 15) were before the change, and three (N = 14) were after the change. Other materials were related management questionnaire (N = 2), and the organization's support for the amendment (documents). The data was analyzed using qualitative content analysis.

Based on the results, it can be concluded that the change had been planned for a long time. The organization had supported the medical staff in many ways, such as in the early information, training and work circulation. Work circulation was generally viewed as an important part in advancing the process of change. Despite good plans and subsidies, the change was met with criticism. The two compartments had to unite and the title was meant to be an internal medicine surgical department. Internal medicine department employees saw they were moving to work in the surgical department.

The conclusions in my thesis research is that the process of change should consider the following issues, sufficient time to change the design, good communication and interaction, as well as including the people involved during the whole process. Well-being and its support are involved through the whole process. Change in the assessment process will also need for sufficient time. Assessment should be carried out throughout the process critically, so that the evaluation result shows the learning and development perspective.

Keywords: organizational change process, the change in well-being, evaluation research

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
2 MUUTOS TYÖELÄMÄSSÄ	10
2.1 Muutos organisaation näkökulmasta.....	10
2.2 Muutos lähijohdon näkökulmasta	12
2.3 Muutos työntekijöiden näkökulmasta	14
3 TYÖHYVINVOINTI MUUTOSTILANTEESSA.....	16
3.1 Mitä on työhyvinvointi?	16
3.2 Työhyvinvointi ja muutosjohtaminen	17
3.3 Tunteet muutostilanteessa.....	18
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, ARVIOINTIKYSYMYKSET JA -KRITEERIT	21
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
5.1 Arvioinnin lähtökohdat	23
5.2 Aineistot ja menetelmät	25
6 TULOKSET	29
6.1 Organisaation tuki muutoksessa.....	29
6.2 Lähijohdon näkemykset muutoksesta.....	30
6.3 Hoitohenkilökunnan kokemukset muutokseen valmistautumi- sesta	32
6.3.1 Perehdytyksen kulmakivet - työnkierto ja lähijohdon tuki	33
6.3.2 Huoli osaamisesta ja potilasturvallisuudesta	36
6.3.3 Haasteena uudet työkaverit ja toimintatavat	37

6.3.4 Työhyvinvointi koetuksella	38
6.4 Hoitohenkilökunnan kokemukset muutoksen jälkeen	39
6.4.1 Alun pettymys	40
6.4.2 Toimintatapojen sovittamisen haasteellisuus	42
6.4.3 Onneksi on työkaverit!	43
6.4.4 Työhyvinvointiin tukitoimia	44
6.4.5 Mitä muutos opetti?	45
7 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	48
7.1 Miten muutokseen valmistauduttiin?.....	48
7.2 Miten muutos onnistui?.....	49
7.3 Miten työntekijät voivat?	50
8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	52
9 PROSESSIN POHDINTA	54
LÄHTEET	57
LIITTEET	61

Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite.....	17
KUVIO 2. Tunteet muutoksessa.....	19
KUVIO 3. Arvioinnin kysymykset, näkökulmat ja kriteerit.....	22
KUVIO 4. Arviointi prosessin etenemi.....	23
KUVIO 5. Arviointitutkimuksen asetelma.....	28
KUVIO 6. Organisaation tukitoimet.....	30
KUVIO 7. Tärkeimmät asiat muutoksen valmistelussa lähijohdon näkömyksenä.....	31

Käytetyt termit ja lyhenteet

Muutos	Jokin asia muuttuu toisenlaiseksi kuin se oli. Työsäni muutos tarkoittaa organisaation muutosta.
Sote-hanke	Sosiaali- ja terveysalan palvelurakennemuutos, johon liittyy myös kuntauudistus. Puhutaan myös sosiaalitoimen ja terveydenhuollon yhdistämisestä, sosiaali- ja terveysalasta tai niiden palveluista. Esillä on ollut paljon myös sote-alue, jolla tarkoitetaan tietyille alueelle suunniteltuja sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelyjä.
Työhyvinvointi	Työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa yhdistyvät työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi
Tyhy	Toimintaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi
Työnkierto	Työnkierto on toimintaa, jossa henkilöstö siirtyy toiseen yksikköön tai organisaatioon opettelemaan/perehtymään erilaisia toimintatapoja. Työkierto on nykyaikainen henkilöstön kehittämismenetelmä, mikä hyvin toteutettuna palvelee sekä työntekijää, että työnantajaa.
Kehityskeskustelut	Johtajan ja työntekijän välinen keskustelu
Ryhmätyönohjaus	Työhön, erityisesti työyhteisöön ja jokaisen ryhmän jäsenen omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten sekä tunteiden tulkitsemista ja jäsentämistä yhdessä työnohjaajan kanssa.
Summatiivinen arviointi	Päätösarviointia, jolla voi olla myös ennustava ja kehittävä tehtävä.
Dialogi	Hyvää vuoropuhelua ja yhdessä ajattelua.

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuu suuria muutoksia jo Sote–hankkeen myötä. (Sote–hanke [viitattu 4.3.2013]). Muutokset työelämässä ovat jatkuvia. Kaikkialla ollaan niin sanotussa murroksessa. Tutkimuksia työelämän muutoksesta ja siitä aiheutuvista seuraamuksista on tehty paljon. Mielenkiintoni aihetta kohtaan syntyi muutoksesta joka tapahtui Seinäjoen keskussairaалassa. Syksyllä 2012 valmistunut Y–talo on yksi mittavimmista rakennusprojekteista Seinäjoen keskussairaalan alueella vuosikymmeniin. Y-talossa on tiloja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirille, Seinäjoen terveyskeskukselle ja Seinäjoen ammattikorkeakoululle. (Y–talo 2012 [viitattu 6.2.2012].)

Y-taloon siirrettiin paljon toimintoja ja sen seurauksena vanhoissakin tiloissa tapahtui muutoksia. Rajasin työni käsittelemään vuodeosastoilla tapahtunutta muutosta. Suurimmassa pyörteessä vuodeosastoista olivat sisätautien osasto A11 ja kirurgian osasto A12. Osasto A11 lopetettiin kokonaan. Osaston henkilökunnasta osa siirtyi töihin osastolle A12 ja muut muihin tehtäviin eri puolille keskussairaalaа. Osaston vanhat toiminnot siirrettiin muille osastoille. Muutokseen sopeutuminen vaatii aikaa ja oikeanlaista valmistelua ammattitaidon ylläpitämiseksi.

Muutoksesta puhuvat kaikki. Kaikki toimintahan on täynnä muutosta. Jos ajatellaan mitä tahansa elämän asiaa, se pitää sisällään muutosta. Esimerkiksi meistä jokainen vanhenee joka päivä hieman ja sitäkin voidaan sanoa muutokseksi. Tämä ei kuitenkaan vaadi suuria pohdintoja, niin kuin suuret muutokset. Muutos voi olla myös parantamista, kehittämistä tai oppimista. (Erämetsä 2003, 23–27.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tuottaa tutkimuksellista arviointitietoa muutoksesta organisaation tuen (dokumentit), lähijohdon (kysely) näkemyksen ja hoitohenkilökunnan kokemusten (ryhmähaastattelut) pohjalta. Tavoitteena oli saada esille hyviä käytäntöjä ja kehittämisen kohteita. Paikannan työni summatiiviseen arviointitutkimukseen eli loppuarviointiin. Arviointi korostuu kehittämisen lähtökohtana. Työssäni perehdyin tutkimustietoon, joka käsittelee muutosta työelämässä, muu-

tokseen valmistautumista, muutoksesta oppimista sekä muutoksen vaikutuksia työympäristöön. Toive opinnäytetyöni aiheesta tuli ylihoitajalta.

Tulosten perusteella muutosta oli suunniteltu pitkään. Organisaation- ja lähijohdon toimin oli tuettu hoitohenkilökuntaa monin tavoin, kuten esimerkiksi varhaisen tiedottamisen ja koulutuksen keinoin sekä työnkierroilla. Muutos aiheutti kritiikkiä ja työhyvinvoinnin laskua, mutta myös uuden oppimista ja onnistumisen tunteita. Kahden osaston piti yhdistyä ja osastosta oli tarkoitus tulla sisätautikirurginen osasto, mutta sisätautiosaston työntekijät kokivat siirtyvänsä kirurgiselle osastolle töihin.

Luvussa kaksi käsittelen työelämän muutosta organisaation, lähijohdon ja työntekijöiden kannalta. Kolmosluku paneutuu työhyvinvointiin muutoksessa. Käyn läpi työhyvinvointia käsitteenä sekä muutosjohtamista ja tunteita, joita muutokseen liittyy. Luku neljä sisältää työn tarkoituksen sekä arvioinnille asettamani arviointikysymykset ja -kriteerit. Viides luku sisältää opinnäytetyöni toteutukseen liittyvän metodologian sekä menetelmät, joilla työni on toteutettu. Luvussa kuusi syvennyttään tuloksiin. Tulokset on jaoteltu neljään osa-alueeseen eli organisaation tukeen, lähijohdon näkemyksiin sekä hoitohenkilökunnan kokemuksiin ennen muutosta ja muutoksen jälkeen. Johtopäätökset ja tulostentarkastelu sekä kehittämisideat tulevat esille luvussa seitsemän. Kahdeksas luku käsittelee työni eettisyyttä ja luotettavuutta. Luku yhdeksän sisältää prosessin pohdintaa. Lopussa ovat käytetyt lähteet sekä liitteet.

2 MUUTOS TYÖELÄMÄSSÄ

Muutosta työelämässä on tutkittu paljon eri näkökulmista. Sitä on tarkasteltu niin talouden kuin kansainvälistymisen näkökulmasta. Näissä yhteyksissä on havaittu, että työpaikat ovat tulleet entistä monikulttuurisemmiksi. Muutosta on tutkittu myös työsuhteiden epätyypillistymänä. Pätkätyöt ovat tulleet yhä tyypillisemmiksi. Tutkimuksia on tehty myös yritysjärjestelyistä, kun yrityksiä myydään, ostetaan tai sulautetaan yhteen. Yrityksistä tulee ketjuja ja verkostoja. Työelämän muutos näkyy myös yksittäisillä työpaikoilla organisointitapojen uudistuksina. Tulee uusia tiimejä ja soluja. Työn sisältö muuttuu ja on osoitettu, että tietotyö eli informaation käsittelyn määrä muuttuu merkittäväksi osaksi työtä, fyysisen työn vähentyessä. (Mäkitalo & Paso 2008, 10.)

Mittavat muutokset työyhteisössä haastavat aina koko organisaation, mukaan lukien niin johtohenkilöt kuin henkilöstönkin. Muutokset näkyvät myös organisaation ulkopuolella. Muutoksessa suurimmalle rasitukselle joutuvat yleensä luottamus, motivaatio ja työilmapiiri. Viestintää pidetään siksi yhtenä tärkeimpänä osana muutosta. Ennakoivalla, inhimillisellä sekä rakentavalla muutosviestinnällä voidaan saada koko organisaatio sitoutumaan muutokseen. Kaikki muutokset jotka tapahtuvat organisaatiossa, niin pienet kuin suuretkin, vaikuttavat aina jollain tavalla tunteisiin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20–22.)

2.1 Muutos organisaation näkökulmasta

Maailman muutostahti ja monimutkaisuus haastavat jatkuvasti vanhoja toimintamalleja. Sen myötä myös organisaatiot ovat oppineet varsin taitaviksi johtamaan jatkuvia uudistuksia ja organisaation parantamisen muutoshankkeita, organisaatiomuutoksia sekä tuottavuusohjelmia. Muutos on aina myös organisaatiolle investointi. Muutos vie huomiota pois organisaation perustehtävästä. Helppoa ja vaivatonta muutosta ei ole olemassa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 11; Stenvall & Virtanen 2007, 52.)

Organisaation muutoksia on monenlaisia. Ne voivat olla pieniä tai suuria, nopeita tai hitaita, lisäksi ne voivat kohdistua erilaisiin asioihin, kuten organisaation rakenteeseen, uusien palvelutuotteiden kehittämiseen tai asiakaspalvelun uudistamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 16). Organisaatioiden muutokset ovat myös tämän päivän aktiivisia keinoja kehittää toimintaa, samalla luodaan mahdollisuuksia tulevaisuudessa menestymiselle. Usein muutospäätökset ovat selkeitä, mutta vasta muutoksen toteutus, kuinka muutos onnistuu. Varsinkin isot muutokset myllertävät aina syvältä yrityksen elämää. (Valpola 2004, 9.)

Organisaatioiden yhdistyminen vaatii selkeää, pitkäjänteistä työtä sekä nopeaa palautteesta oppimista. Muutokseen olisikin hyvä lähteä viestinnän keinolla. Mutta oleellisinta kuitenkin varsinaisessa muutoksessa on se, miten kertomisesta siirrytään dialogiin ja tekoihin? Niiden avulla lopullinen ymmärrys ja sitoutuminen organisaatiossa syntyvät. Oleellista on, että jokainen johtaja ja jokainen muutoksen suunnittelija miettii ja selvittää tavoitteet ja peruslähtökohdat muutoksessa. Onnistuminen yhdistymisessä riippuu siitä, kuinka selkeästi pystytään olemaan todellisuudessa ja tukeudutaan sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Kaikkea ei voida suunnitella etukäteen ja moni asia selviää vasta toteutuksen kuluessa. Vasta toteutuksen aikana saadaan riittävästi tietoa kyseisestä muutoksesta. Tietojen avulla pystytään tekemään uusia valintoja ja hakemaan muutoskeinoja uudestaan. (Valpola 2004, 9–15.)

Organisaatioiden muutokset vaativat paljon itse organisaatiolta. Muutos vaatii paljon myös organisaatioiden jäseniltä. Se vaatii kykyä toimia vaikeasti ennustettavassa ympäristössä, jossa ovat tyypillisiä nopeat muutokset, moniselitteisyys sekä perinteisten toimintamallien, uskomusten ja asenteiden kyseenalaistaminen. Muutoksista on tulossa kiinteä osa organisaatioiden ja yritysten johtamista. Isot organisaatiot sisältävät pienempiä organisaatiotasoja ja verkostoja, joilla on itsenäisen organisaation toiminnallisia piirteitä, mutta ne ovat samalla osa suurempaa kokonaisuutta. Tulossa on Kerttulan (2009) mukaan *mielenkiintoisia kamppailuja, kun vanhat ja uudet rakenteet kilpailevat olemassaolostaan ja asemastaan yritysten toimintaympäristöjen muutosten kiihtyessä.*

2.2 Muutos lähijohdon näkökulmasta

Suurin osa muutoksista ja muutosyrityksistä suunnitellaan yksinomaan johdon tai johdon kehittämisasiantuntijoiden kesken. Aivan kuin muutos tapahtuisi ylhäältä alaspäin. Kuitenkin ongelmaksi tässä mallissa muodostuu se, etteivät esimiehet tai henkilöstö ymmärrä, miksi uuteen malliin siirrytään. Kun ei ole ymmärrystä muutosta kohtaan, ei löydy myöskään motivaatiota siihen. Motivaation puutteesta johdun henkilöstöltä puuttuu muutoksen läpiviemiseen tarvittava energia. (Mäkitalo & Paso 2008, 19.)

Lisäksi ongelmana on tällaisessa ”ylhäältä alas” – mallisessa muutoksessa on se, että johdolta ja sen asiantuntijoilta puuttuu ruohonjuuritason tieto siitä, mitä ongelmia on vanhoissa toimintatavoissa ollut ja mitä uusien toimintatapojen tulisi ratkaista. Kun ruohonjuuritason tieto puuttuu, tulee myös uusien toimintatapojen käyttöönotto ongelmallisemmaksi. Tällöin tulee ongelmia, joita ei suunnitelmissa osattu ottaa huomioon. Tavallaan henkilöstö heitetään veteen ja heidän tulee itse ratkaista miten pysytään pinnalla. Jokainen tekee oman ratkaisunsa, osa kehittää itselleen uusia keinoja, joista on hyötyä kaikille. Osa palaa vanhoihin toimintamalleihin. (Mäkitalo & Paso 2008, 19.)

Ylemmän johdon olisi suositeltavaa parantaa tukeaan kannustamalla työntekijöitä muutoksissa, kohdistamalla kaiken mahdollisen tuen heille ja näyttämällä, että johtajatkin sitoutuvat muutokseen. Lisäksi on suositeltavaa, että ylin johto laajentaa viestintää entistä enemmän alhaalta ylöspäin tulevaksi, silloin työntekijät voivat enemmän vaikuttaa muutosprosessin etenemiseen ja tuleviin päätöksiin. (El-Farra & Badawi 2012, 179.)

Muutosta tulisi viedä eteenpäin niin jämäkästi, että työntekijät luovat itse positiivisen tunteen muutosta kohtaan. Muutoksen läpiviemisen suunnitteluun, johtamiseen ja mahdollistamiseen tulee käyttää lähes yhtä paljon aikaa ja energiaa, kuin itse muutoksen lopputuloksen suunnitteluun ja siitä päättämiseen. Muutoksen sisältöä ja toteutustapaa ei siis tule käytännössä erottaa toisistaan erillisiksi. (Erämetsä 2003,15.)

Tutkimuksessaan Tukea muutosjohtamiseen, Vanharanta (2012, 2) havaitsi, että esimiesten mielestä muutosjohtaminen on keskeinen osa johtamista. Se on muutostarpeiden tunnistamista, mutta myös esimiehen arkipäivää ja viestintää. Tärkeimpinä muutosjohtamisvalmiuksina koettiin omalla esimerkillä johtaminen, ammattitaito sekä ihmissuhdetaidot. Muutosjohtamisvalmiuksia kehittääkseen esimiehet tarvitsivat tietoa ihmisten johtamisesta muutoksessa, mutta myös vertaistukea muilta esimiehiltä ja hallinnollista koulutusta.

Lähiesimiehellä on vaativa rooli muutoksessa. Johtamisen tekee erittäin vaativaksi se, että esimies toimii muutoksessa kolmessa eri roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä sekä tulevaisuuteen valmistautujana. Esimies itsekin käy läpi oman muutosprosessinsa. Jos esimies saa tietää muutoksesta ennen työntekijöitään, hän saa mahdollisuuden läpikäydä muutosta ennen työntekijöitään ja tästä syntyy epäsuhta työntekijöiden ja esimiehen välille. Johdon tulisi ottaa huomioon muutostilanteessa tämä epäsuhta, koska työntekijät tulevat jäljessä oman muutosprosessinsa kanssa. Siksi on tärkeää, että mahdollisimman aikaisessa vaiheessa myös työntekijöille kerrotaan muutoksesta ja heidät otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun. (Arikoski & Sallinen 2007, 83.)

Myös Vakkala (2012, 155) tuo tutkimuksessaan esille, että muutoksen toimeenpanon ”ensimmäinen aalto” kohdistuu yleensä hallinto- ja esimiestyössä olevien tehtäviin. Heidän työssään muutosprosessi näkyy ensimmäisenä. Tilanne haastaa johtajuuden työyhteisöissä. Esimiehet käyvät läpi omaa muutostaan ja kokevat samanaikaisesti painetta niin ylemmän johdon sekä työntekijöiden puolelta. Esimiesten asema onkin äärimmäisen haastava ja muutosprosessin onnistumisen kannalta kriittinen.

Suurena haasteena on kuitenkin tiedottaminen monitasoisessa organisaatiossa. Lähiesimiehen on hankala viestiä tietoa muutoksesta, kun hoitohenkilökunta tekee vuorotyötä. Tällöin on hankala saada kaikki työntekijät paikalle samaan aikaan. Tiedotustilaisuuksia tulee olla useita, siitä huolimatta kaikki eivät saa tietoa asiasta. (Ponteva 2012, 50). Kuismanen (2007, 73) toteaa tutkimuksessaan, että tiedottaminen pienemmässä organisaatiossa on yleensä helpompaa kuin suuremmas-

sa. Tiedottamisen onnistumisen myötä organisaatiomuutos on voitu kokea myönteisemmin.

2.3 Muutos työntekijöiden näkökulmasta

Yksilöt sopeutuvat muutokseen erilailla. Toiset lähtevät mukaan muutokseen myönteisesti. Tällaiset henkilöt saattavat olla innokkaana mukana muutoksen toteutuksessa. Parhaimmillaan muutos on sitä, että työntekijät ovat mukana aktiivisina toimijoina. Tällöin prosessin aikana syntyy monia uusia oivalluksia ja toimintatapoja, joita ei ennalta voitu edes suunnitella. (Paloheimo–Koskipää 2010). Toiset taas vastustavat muutosta ja suhtautuvat siihen kielteisesti. Pahimmillaan tällainen kielteinen suhtautuminen muutokseen saattaa johtaa siihen, että muutosta pelkäävä ei kykene näkemään muuta kuin muutoksen. Muutoksesta tulee hänen elämäänsä hallitseva asia. Muutoksesta aiheutuvia tuntemuksia olisi syytä myös työstää, jotta ei ajauduttaisi tilanteeseen, jossa hankalat tunteet muutoksesta kuormittavat yksilöä. Tämän seurauksena ne kuormittavat koko organisaation voimavaroja. (Juuti & Virtanen 2009,120–123.)

On todettu, että onnistunut muutos vaatii työntekijöiden mukaan ottamisen niin muutoksen suunnitteluun kuin toteutukseenkin. Muutoksesta voidaan tehdä tällöin yhteinen oppimisen ja kehittämisen paikka työntekijöille ja johdolle. Parhaimmillaan muutos jopa edistää työhyvinvointia. Organisaation ajattelumallin mukaan henkilöstön osallistaminen on vain sitä, että he saavat kertoa mielipiteensä johdon valmistelemaan muutosesitykseen. (Mäkitalo 2012,14). Osallistumista tulisi kuitenkin tapahtua jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, kertoo tutkija Annarita Koli työterveyslaitokselta. (Paloheimo–Koskipää 2010). Muutokseen on vaikea vaikuttaa, jos itse ei pääse mukaan muutoksen suunnitteluun. Töiden muuttuminen ei ole ainoastaan työyhteisön tai johdon asia. Muutos vaikuttaa osaamisen, motivaation, työnjaon ja yhteistyömallien tasolle, jolloin se vaikuttaa jokaiseen työntekijään henkilökohtaisesti. (Mäkitalo 2012,14–15.)

Muutostilanteissa on syytä huolehtia siitä, että työntekijät saavat riittävästi tietoa muutosprosessin etenemisestä. Lisäksi työntekijöiden mukaan ottaminen muutosprosessiin parantaa muutoksen onnistumista. Tärkeää on myös se, että muutoksen etenemistä arvioidaan säännöllisesti; jos kaikki toteutetut asiat muutoksessa eivät toimi, niitä muutetaan. (Ponteva 2009, 3.)

Jos työntekijä kokee työstä tulevan vierasta muutoksen seurauksena, hänen on vaikea kiinnittyä työhönsä. Vieraantumisen voi esiintyä esimerkiksi välinpitämättömytenä työtä kohtaan. Vieraantumista voi aiheuttaa myös tietämättömyys. Esimiehellä ja johdolla onkin merkittävä rooli siinä, kuinka innostuneita ja motivoituneita työntekijät ovat. He voivat kannustaa työntekijöitään niin, että työntekijät kokevat tekevänsä palkitsevaa ja motivoivaa työtä. (Ponteva 2009, 3.)

3 TYÖHYVINVOINTI MUUTOSTILANTEESSA

Johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteyksien tarkastelulle on monia syitä. Niistä suurin syy on organisaatioiden ja töiden nopeasti muuttuva luonne. Jatkuvat muutokset kuormittavat työntekijöitä. Kun jatkuvien muutosten ohella myös työtavat ja organisaatio muuttuvat, se aiheuttaa jaksamisongelmia useille työntekijöille. Hyvä johtaminen liittyy vahvasti työhyvinvointiin. (Juuti 2006, 77.)

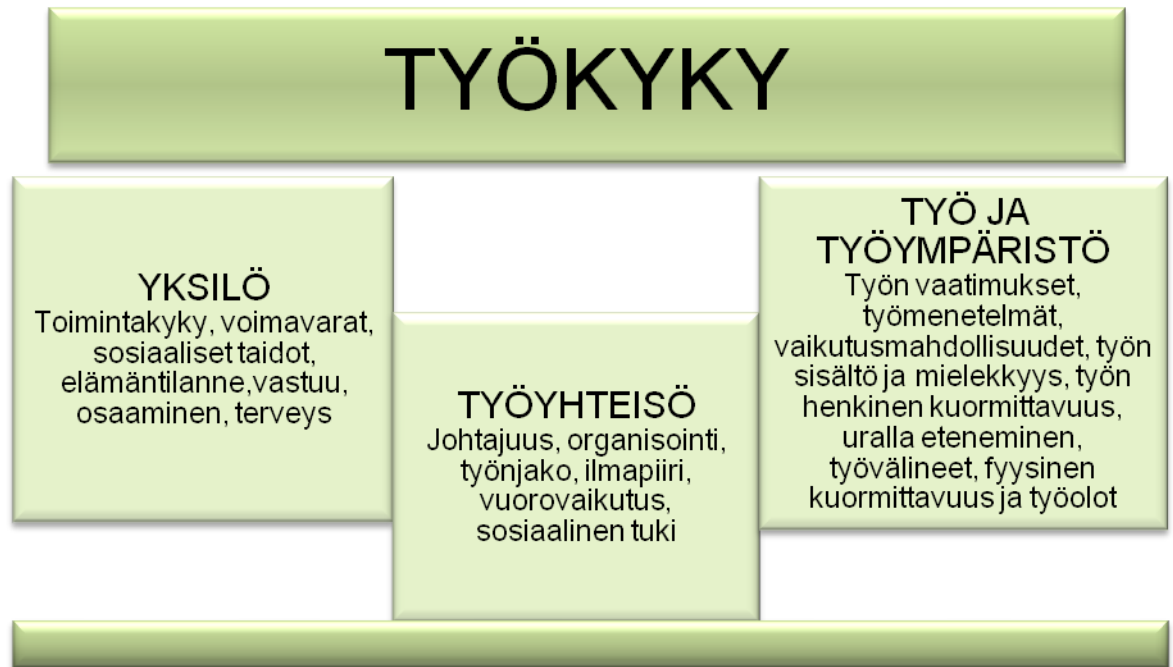
Monimutkainen ja nopeasti muuttuva ympäristö asettaa organisaatioiden sopeutumiskyvyn koetukselle. Jotta organisaatio kykenee muuttumaan, sen on kyettävä oppimaan uutta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kaikkien työntekijöiden olisi säilytettävä kykynsä oppia uutta ja aistia herkästi uusia tuulia. (Juuti & Vuorela 2002, 27.)

3.1 Mitä on työhyvinvointi?

Jos ajatellaan yksilön kannalta, milloin työ on parhaimmillaan? Voidaan sanoa, että silloin, kun se on kevyttä ja iloa tuottavaa toimintaa. Työstä tulisi saada voimavaroja. Hyvä yksilön ja työn välinen suhde rakentuu molemminpuolisen vuorovaikutuksen tuloksista. Työn tulisi olla kiinnostavaa, monipuolista, haasteellista, itsenäistä ja siitä tulisi saada palautetta. Kun työ antaa mielekkään kokonaisuuden, jonka päämäärät ihminen näkee tavoiteltavina ja hyvinä asioina, se tuottaa tekijälleen energiaa. Työn mielekkyyden lisääminen on ehkä helpoin keino ylläpitää ja lisätä työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 67–68.)

Työhyvinvointi rakentuu arjessa työtä ja yhteistyötä tekemällä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu omasta voinnista, mutta samalla myös työyhteisön hyvinvoinnista. Työnantajalla on vastuu hyvinvoinnin perustasta, eli turvallisista työoloista, osaavasta johtamisesta ja työn hyvästä suunnittelusta. Työpaikan hyvä työilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen ja avoimuuteen sekä avuliaisuuteen. Me kaikki olemme erilaisia ja siksi esimiehen tulee järjestää yhteisiä keskustelutilanteita tai palavereita, joissa käydään läpi yhteisiä sääntöjä, sopimuksia ja

tuntemuksia. (Juuti & Vuorela 2002, 71–72). Työntekijöiden lisäksi on myös työnantajan etu, että työntekijät voivat hyvin. Hyvinvoivina teemme hyvää tulosta, kun taas pahoinvoivina huonoa. (Luukkala 2011, 10.)



Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Vesterinen 2006, 31)

Työhyvinvointitoiminnan määrittelyn perusteena on käsite kokonaisvaltaisesta työkyvyn käsitteestä. Käsitteen perusajatus on se, että työkyky perustuu kolmeen tekijään, jotka ovat yksilö, työyhteisö ja työympäristö. Yllä olevassa kuviossa (kuvio 1) on kuvattuna työkykyyn liittyvät asiat. (Vesterinen 2006, 31.)

3.2 Työhyvinvointi ja muutosjohtaminen

Johtamisella on suuri merkitys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Yleisperiaate hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on se, että esimies keskustelelee henkilöstön kanssa ja huomioi heidän mielipiteensä. Sanotaankin, että *ihmiset ovat hyviä ongelmien ratkaisijoita, mutta huonoja käskyjen tottelijoita*. Osallistaminen sitouttaa henkilökuntaa sekä lisää motivaatiota ja tuottaa uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2002, 18–19.)

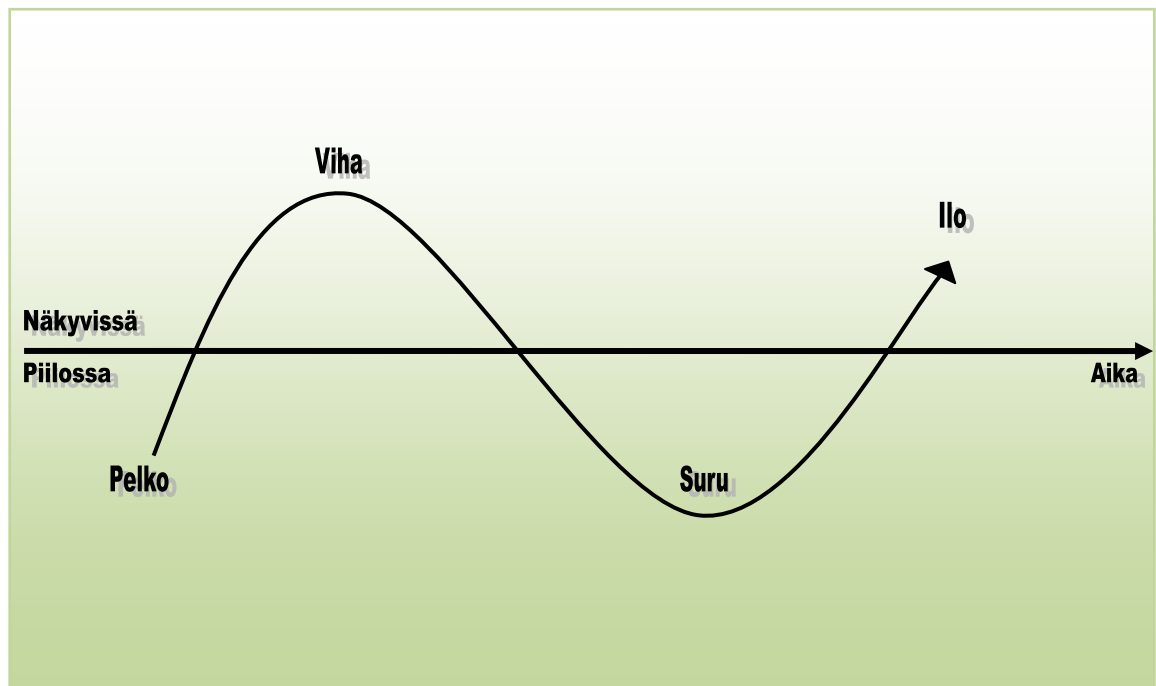
Esimiehellä on suuri rooli muutosjohtajana ja se vaatii häneltä kykyä sekä sitoutumista muutokseen. Sanotaankin, että muutosjohtajalla on viisi tärkeää erityispiirrettä, jotka tukevat muutoksen läpivientiä. Näitä ovat oma sitoutuminen muutokseen, tiedottaminen, mukaan ottaminen, vaikutetuksi tuleminen ja yhdessä tekeminen. (Luukkala 2011, 267.)

Esimiehen oma sitoutuminen muutokseen antaa vahvan pohjan työntekijöille toimia muutosta edistävällä tavalla. Jos sitoutuminen puuttuu, se heikentää merkittävästi muutoksen läpivientiä. Muutoksesta tiedottaminen riittävän aikaisin ja tosiasioihin pohjautuen on tärkeää. Se antaa mahdollisuuden työntekijöille pohtia muutosta ja keskustella siitä, mikä mahdollistaa sen, että syntyy oma näkemys muutoksen merkityksestä, mahdollisuuksista ja uhista. Kun tiedottamisesta on kulunut jonkin aikaa, on mukaan ottamisen aika. Tällöin on ylemmän johdon ja lähijohdon aika järjestää keskustelutilaisuuksia, joihin kaikilla on mahdollisuus tulla. Keskustelutilaisuuksissa keskustellaan muutoksen tuomista eduista ja haitoista. Keskustelun jälkeen johdon jäsenet tekevät lyhyen yhteenvedon eri puheenvuoroista. Yhteenvedossa käy ilmi, että johto on kuunnellut, ymmärtänyt ja ottanut huomioon puheenvuorot eli johto on tullut vaikutetuksi. Muutoksen johtamisen viimeisessä vaiheessa tulee yhdessä tekemisen vaihe. (Luukkala 2011, 267–268.)

3.3 Tunteet muutostilanteessa

Muutoksesta johtuvia tunteita pitäisi voida työstää, jottei ajauduttaisi tilanteisiin, jotka kuormittavat yksilöä itseään ja koko työyhteisön voimavaroja. Muutoksesta aiheutuvia tunteita olisi hyvä purkaa aidolla ja avoimella tavalla. Meidän tulisi kyetä puhumaan tunteistamme myös työpaikoilla. Esimerkiksi muutoksista johtuvista tunteista tulisi saada puhua rehellisesti. (Juuti & Virtanen 2009, 120). Työterveyslaitoksen näkökulmasta työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemus voidaan jakaa virittyneisyyden ja mielihyvän mukaan hyvinvoinnin tunnetiloihin. Yksilön tunteukset työtä kohtaan eivät ole vain positiivisia. Tunnetilat kulkevat aikajanalla. Aina eivät tunnetilat ole ääripäässä, vaan ne voivat olla aikajanalla, esimerkiksi puolessavälissä. (Työterveyslaitos [viitattu 7.2.12].)

Iso työelämän muutos herättää meissä kaikissa monia tunteita. Muutos-aaltoon kuvataan kuuluvan neljä päätunnetta, joita ovat pelko, viha, suru ja ilo. Nämä tunteet tulevat yleensä esiin myös tässä järjestyksessä. Alla on kuvattuna tunteiden ilmeneminen muutoksen eri vaiheissa (kuvio 2). (Arikoski & Sallinen 2007, 55–56; Luukkala 2011, 181.)



KUVIO 2. Tunteet muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2007, 56)

Pelko on tunnetila, jota useasti ujostelemme ja häpeämme, haluamme pitää sen piilossa ja salassa muilta. Toisin taas kiukku ja **viha** ovat voimakkaita tunteita, jotka ovat näkyvissä. Ne vahvistavat usein rohkeuttamme ja itsetuntoamme. Uskallamme niiden turvin ottaa kantaa asioihin omalla nimellä, kasvoilla ja äänellä. (Arikoski & Sallinen 2007, 57–60; Luukkala 2011, 181). Vakkala (2012, 115) totesi tutkimuksessaan, että vastustamista pidetään inhimillisenä ja luonnollisena reaktiona uuteen ja epävarmaan tilanteeseen, mutta kuntaorganisaatioissa siihen suhtaudutaan varsin negatiivisesti. Julkista vastustamista leimaa aina pelko asioiden hankaloittamisesta sekä hankalaksi tyypiksi leimautumisesta. Tämän perusteella voidaankin olettaa, että vain osa vastustusreaktioista tulee näkyväksi käyttäytymiseksi. Negatiivisen suhtautumisen taustalla vaikuttavat näin ollen sekä sosiaalinen paine että kapea-alainen ymmärrys vastustamisen syitä kohtaan. (Kokkinen 2012, 155.)

Suru on muutostunteista inhimillisin. Suru pysyy usein piilossa. Surua esiintyy myös silloin, kun muutos on myönteinen, koska jokin asia muuttuu lopullisesti. Lopullisuus saa meidät surumielisiksi. Muutoksen tarkoituksena on saavuttaa muutos parempaan. Kun katseemme kiinnittyvät muutoksen myönteisiin asioihin koemme **iloa**, joka myös näkyy. Vastarinta muutoksessa on yleistä, mutta se johtuu yleensä pelosta ja vihasta. Kun pelko ja viha muutosta kohtaan siirtyvät, tulee luontevasti suru tilalle, tässä vaiheessa ollaan jo muutoksen hyväksymisprosessin puolella välissä. Muutosta ei vastusteta, mutta ei myöskään puolleta. Kun ymmärrämme muutoksesta seuraavat hyvät asiat, saamme hyvän työvireen ja ilon työhömmme, olemme muutoksessa voiton puolella. (Arikoski & Sallinen 2007, 61–64; Luukkala 2011, 182.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, ARVIOINTIKYSYMYKSET JA -KRITEERIT

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tuottaa tutkimuksellista tietoa muutoksesta ja sen onnistumisesta. Näkökulmana muutoksen arvioinnissa olivat organisaation tukitoimet, lähijohdon näkemykset ja hoitohenkilökunnan kokemukset. Tavoitteena oli saada esille hyviä käytäntöjä ja kehittämisen kohteita. Työni avulla haluan tehdä muutoksesta entistä myönteisemmän kokemuksen. Saatuja tuloksia voidaan myöhemmin hyödyntää seuraavissa muutostilanteissa keskussairaalassa.

Arvioinnin ratkaisevat ne päätökset, millaista arviointia halutaan tuottaa. Ennen kaikkea ne kysymykset, joihin halutaan vastauksia, ratkaisevat kysymysten muodon. (Robson 2001,72–73.)

Tutkimuksen tehtävänä on vastata seuraaviin arviointikysymyksiin:

1. Miten muutokseen valmistauduttiin?
2. Miten muutos onnistui?
3. Miten työntekijät voivat? (työhyvinvointi)

Arvioinnin näkökulmiin liittyviä käsitteitä kutsutaan arviointikriteereiksi. Merkittävimpiä arviointikriteerejä ovat toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus, kustannusvaikuttavuus, kokonaisvaltaisuus, hyödyllisyys, pysyvyys ja relevanssi. *Relevanssi (relevance) tarkoittaa arvioinnin kohteena olevan julkisen toiminnan tavoitteiden kriittistä analyysia suhteessa arvioinnin kohteena olevan toiminnan tarpeisiin.* Arvioijan on siis tiedettävä, millaisiin yhteiskunnallisiin tarpeisiin arvioitava toiminta perustuu sekä minkälaisia tavoitteita sille yleisesti on asetettu. (Virtanen 2007, 88–89.)

KYSYMYKSET	NÄKÖKULMAT	ARVIOINTIKRITEERIT
Miten muutokseen valmistauduttiin?	Organisaation tuki, lähijohdon kokemukset, hoitohenkilökunnan kokemukset	Kokemusten laatu muutokseen valmistautumisesta
Miten muutos onnistui?	Organisaation tuki, lähijohdon kokemukset, hoitohenkilökunnan kokemukset	Toteutuiko muutos suunnitellulla tavalla? Kokemukset muutoksen onnistumisesta
Miten työntekijät voivat? (Työhyvinvointi)	Hoitohenkilökunnan kokemukset	Kokemusten laatu työhyvinvoinnista

KUVIO 3. Arvioinnin kysymykset, näkökulmat ja kriteerit

Yllä on kuvattuna (kuvio 3) arvioinnin kysymykset, näkökulmat ja kriteerit.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Alla on kuvattuna arviointiprosessin eteneminen (kuvio 4). Kappaleessa 5 läpikäyn arvioinnin lähtökohdat sekä aineistot ja menetelmät, joilla työni on tehty.



KUVIO 4. Arviointiprosessin eteneminen

5.1 Arvioinnin lähtökohdat

Arviointitiedon metodologia liitetään tutkimusmenetelmien käyttöön tai jos asiaa ajatellaan laajemmin, erilaisten tutkimusasetelmien soveltamiseen arviointitehtävissä. Voisi ajatella siis niin, että kyse on tiedon sosiologisesta näkökulmasta arviointiin. Miten tietoa tuotetaan, millaisista taustoista sitä tuotetaan ja millaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja eri arviointiasetelmat edellyttävät. Arviointia tekevä henkilö tekee metodiset valintansa metodologian pohjalta. Metodologia on yleinen

tapa lähestyä arvioitavaa kohdetta, kun taas metodi on erityinen tutkimustekniikka. Arviointimetodologiaa ei voi yleistää joko määrälliseksi tai laadulliseksi menetelmäksi. (Virtanen 2007, 35, 154.)

Tutkimusta varten tulee hankkia aineistoja ja analysoida niitä. Siksi tarvitaan tutkimusmenetelmiä eli joitakin systemaattisia toimintatapoja, joilla aineistoa hankitaan ja analysoidaan. Sanotaankin, että tutkimusongelma ohjaa tutkimuksen metodisia eli menetelmällisiä valintoja. Tutkimusmenetelmälliset valinnat vaikuttavat siihen, millaista tietoa halutaan tutkimuksella tuottaa. (Ronkainen ym. 2011,45.)

Erilaisilla arviointimenetelmillä voidaan tuottaa monenlaista tietoa ja ymmärrystä arvioitavasta asiasta. Valittu lähestymistapa vaikuttaa suuresti siihen, millaista näyttöä käytännöstä saadaan, millaisin kriteerein asiaa käsitellään ja kenen näkökulmasta käytännön toimintaa arvioidaan. Voidaan myös sanoa, että hyvä käytäntö on monipuolisella arvioinnilla hyväksi todettu. (Sosiaaliportti [viitattu 23.3.2012]). Arvioinnin avulla voidaan tukea muutoksen onnistumista, lisäksi se toimii apuvälineenä muutoksen edistymistä seurattaessa. Sen avulla voidaan muutoksen suunnitelmia tarvittaessa muuttaa ja muokata. Muutosta on hyvä arvioida eri näkökulmista, koska eri toimijat näkevät asian eri tavoin. Muutoksen suunnitteluvaiheessa laaditaan jo etukäteen arviointisuunnitelma, josta ilmenee arvioinnin alustavat kohteet sekä menetelmät, joita arvioinnissa käytetään. (Pulkkinen 2010.)

Kirjallisuus jakaa usein arviointia summatiiviseen ja formatiiviseen, tällä halutaan tuoda esille arvioinnin kaksi ulottuvuutta. Nämä kuitenkin myös täydentävät toisiinsa. Formattiivinen on arviointia, joka kohdistuu kehittämisen toimintaan. Miten hanketta on tehty ja miten toimintaa voitaisiin parantaa. Summatiivinen arviointi taas kohdistuu enempi vaikuttavuuteen ja lopputuloksiin. Summatiivisen arvioinnin tarkoituksena on tuottaa perusteltu arvio siitä, kuinka muutos on onnistunut. (Sosiaaliportti [viitattu 23.3.2012]; Virtanen 2007, 93.)

Olen valinnut työni toteutuksen kehikseksi summatiivisen arviointitutkimuksen. Summatiivisella arvioinnilla on tarkoituksena antaa lopullinen raportti siitä, miten muutos on toteutunut (Robson 2001, 81). Arvioivan tutkimuksen tarkoituksena on

tuottaa tietoa muutoksesta ja sen onnistumisesta organisaation tuen, lähijohdon sekä työntekijöiden näkemysten ja kokemusten perustella. Jatkossa tulosten avulla voidaan kehittää seuraavia muutosprosesseja.

5.2 Aineistot ja menetelmät

Toteutin työni arviointitutkimuksena laadullista näkökulmaa käyttäen. Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus muodostuu monista erilaisista tutkimusotteista. Karkeimmillaan laadullinen tutkimus ymmärretään aineiston analyysin muodon kuvauksena, voidaan sanoa myös, että se on ei-numeraalista. (Tuomi 2007, 96; Eskola & Suoranta 2003, 13.)

Laadullisia aineistoja voidaan kerätä monella tapaa esimerkiksi havainnoimalla tai haastattelemalla joko yksilöitä tai ryhmiä. Yksi ryhmähaastattelun tapa voi olla fokusryhmähaastattelu. Fokusryhmähaastattelun avulla keskitytään keräämään systemaattisesti tietoa yhdestä aihealueesta. Vähän käytettyjä, mutta kuitenkin mahdollisia aineistoja voivat olla kuvat ja videot. Havainnoinnissa sekä haastattelussa on kuitenkin etukäteen määriteltävä se, mistä ollaan kiinnostuneita. Toisin sanoen arviointikysymysten on oltava hyvin selkeitä, jotta tarkoituksenmukainen aineisto saadaan kerättyä. Haastattelijan tai havainnoijan kokemus vaikuttaa siihen, kuinka tarkasti haastattelurungon tai havainnoinnin kohteen pystyy muodostamaan. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 67.)

Laadullisen aineiston etuna voi todeta sen, että aineiston voi kerätä vähitellen. Laadullinen aineisto voi myös muokkautua tutkimusta tehdessä. Aineiston keruu mahdollistaa siis uuden tiedon syntymisen. Sellaisen tiedon, jota ei ennakolta voitu aavistaa. Laadullinen aineisto on myös yleensä rikasta ja monipuolista. Toisaalta tämä voi hankaloittaa analyysin tekoa. Aineiston analysointi vie usein huomattavan paljon aikaa. Vastaukset eivät yleensä ole yksiselitteisiä ja jättävät usein asioita tulkinnanvaraan. Myös riittävän aineiston saaminen voi hankaloittaa tutkimuksen tekoa. Siksi onkin tärkeää jo arviointisuunnitelmassa suunnitella työ tehtäväksi olemassa olevilla resursseilla. Avoimessa tutkimussuunnitelmassa kietoutuvat yh-

teen tutkimuksen eri vaiheet eli aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi. (Aalto–Kallio ym. 2009, 68–69; Eskola & Suoranta 2003, 16.)

Menetelminä käytin fokushaastattelua ja kyselyä. Fokushaastattelu on ryhmähaastattelun menetelmä. Fokusryhmähaastattelulla saadaan hyvin esille ihmisten tarpeita, mieltymyksiä, subjektiivisia reaktioita, mutta myös ideoita palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. Ryhmän koko voi vaihdella. On todettu kuitenkin, että ryhmän koko tulisi olla noin 6–10 henkilöä, tällöin yksittäisen vastaajan mielipide ei tule liikaa esille. Haastattelulle on hyvä varata aikaa noin 1–2 tuntia. Jos ryhmän jäsenet valitaan huolella, fokushaastattelun avulla voidaan saada suhteellisen suuri määrä tietoa pienessä ajassa. (Fateneh 2004, 656; Toikko & Rantanen 2009, 145.)

Haastattelutilanteen runko luodaan mahdollisimman selkeäksi. Pääkysymys pyritään fokusoimaan hyvin tarkaksi. Miten voimme valmistautua muutokseen? Varsinainen kyselyrunko suositellaan rakennettavaksi kolmen kysymyksen varaan. Aluksi avataan keskustelu tarkasteltavan teeman pohjalta, mutta yleisellä tasolla. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on muutoksesta yleisellä tasolla? Toinen kysymys kohdennetaan varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Miten muutokseen valmistauduttiin? Kolmannessa kysymyksessä taas pyritään siirtämään näkökulma tulevaisuuteen. Miten jatkossa muutokseen tulisi valmistautua? Yksinkertainen haastattelunrunko riittää, jos haastatteliija tuntee hyvin tutkimuskohteensa. (Toikko & Rantanen 2009, 146.)

Arviointitutkimuksen pääaineiston muodostivat hoitohenkilökunnan fokusryhmähaastattelut. Suoritin kuusi erillistä fokusryhmähaastattelua. Kolme ryhmähaastattelua toteutettiin ennen muutosta. Ensimmäiseen hoitohenkilökunnan haastatteluihin osallistui 15 eri-ikäistä sairaanhoitajaa ja perushoitajaa. Ryhmät rakennettiin työntekijöiden kesken. Jokainen ryhmään osallistuva oli vapaaehtoisesti mukana. Haastatteluille olin varannut aikaa puolitoista tuntia kerrallaan. Kolme haastattelua toteutettiin muutoksen jälkeen. Yksi henkilö jäi pois ryhmästä, muuten samat henkilöt osallistuivat haastatteluun. Haastateltavia oli siis nyt 14. Haastattelut toteutettiin samalla tavalla kuin ensimmäiselläkin kerralla. Haastattelut nauhoitettiin. Haas-

tattelupaikka oli suljetussa tilassa, jossa häiriötekijät oli minimoitu. Tuomen (2007, 139) mukaan aineiston keruuvälineitä on useita, kuten kysely- tai haastattelulomake, nauhuri, videointi, valokuvat ym. Ne helpottavat keräämään aineistoa, mutta eivät ratkaise aineiston laatua.

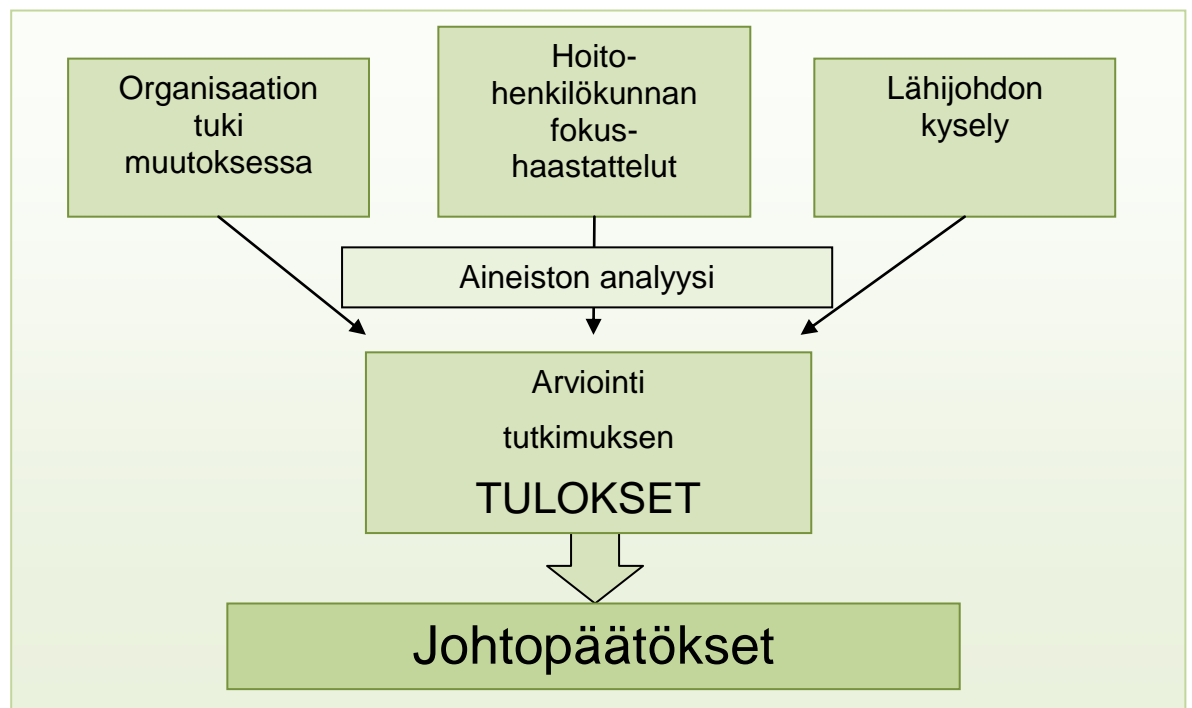
Aineistojen analysointiin on käytetty laadullista sisällönanalyysiä sekä konkreettista luokittelua ja ryhmittelyä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Dokumentilla tarkoitetaan kaikkea kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia, kuten kirjat, artikkelit, kirjeet, haastattelu, puhe, keskustelu, dialogi ja raportit. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä käsitys tiivistetyssä, mutta yleisessä muodossa. Sen avulla saadaan kerätty aineisto järjestettyä johtopäätöksien tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Luokittelu on olennainen osa aineistonanalyysiä. Luokittelun avulla haastatteluaineistoa voidaan tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Se on välttämätöntä myös, jos haluamme vertailla ja tyypitellä aineiston eri osia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147.)

Aineiston analyysi alkoi ryhmähaastatteluiden jälkeen. Kuuntelin haastattelunauhut ja litteroin ne sanatarkasti. Litterointi tarkoittaa puhutun aineiston kirjoittamista sellaisenaan tai tekstin auki kirjoittamista. Tämän jälkeen luin haastattelut vielä läpi. Värikynien avulla nostin esille tärkeimmät haastattelun tulokset. Lopuksi leikkasin ne vielä erillisiksi lapuiksi ja kokosin niistä kokonaisuuksia. Tämän jälkeen aloin kirjoittaa ja kopioida tuloksia uudelleen työhöni. Hiljalleen työn edetessä niistä rakentui uusia kokonaisuuksia, joiden pohjalta tuloksiin rakentui yläotsikoita.

Haastattelussa korostettiin luottamuksellisuutta. Haastattelut ja niiden nauhoitteet on tuhottu analysoinnin jälkeen. Niitä ei myöskään ole kuullut kukaan muu kuin tutkimuksen tekijä ja haastateltavat itse haastattelutilanteessa. Lisäksi sovimme haastattelun alussa, ettei esille tulleita asioita kerrota muille. Kenenkään henkilöllisyys ei tule esille haastatteluiden tuloksista.

Toisen arviointiaineiston tuottivat lähijohtajat, joille tein kyselyn. Kyselyyn osallistui kaksi lähijohtajaa. Lähetin kyselyn heille sähköpostilla, johon he vastasivat luotta-

muksellisesti. Kyselyn tarkoituksena oli saada heidän näkemystään esille yleisillä kysymyksillä muutoksesta ja heidän tuntemuksistaan. Koska kyselyyn osallistuvia oli näin vähän, sovittiin, ettei suoria lainauksia laiteta esille. Kyselyn tulokset raportoitiin kertomuksena. Valitsi sitten menetelmäksi haastattelun tai kyselyn, ovat ne molemmat tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuvia menetelmiä. Molemmissa vaihtoehdoissa on useita erilaisia mahdollisuuksia toteutukseen. Kyselylomaketta käytetään usein sen helppouden vuoksi. Kyselyyn vastaamisprosentti on yleensä heikompi, kuin haastatteluihin. Kyselylomakkeen suurimmat edut ovat taloudellisuus sekä aineiston käsittelyn helppous. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35–37). Kolmas aineisto muodostui organisaation tiedosta siitä, miten se on tukenut muutosta. Tiedot organisaation tuesta sain sähköpostilla ylihoitajilta.



KUVIO 5. Arviointitutkimuksen asetelma

Yllä on kuvattuna (kuvio 5) arviointitutkimuksen asetelma sekä tutkimuksen kolme näkökulmaa, joiden avulla muutosta ja sen onnistumista arvioitiin.

6 TULOKSET

Luvussa kuusi käyn läpi tutkimustuloksia organisaation tuen (dokumentit), lähijohdon näkemyksen ja hoitohenkilökunnan kokemusten kautta. Arviointiaineistoa kannattaa tuottaa ja tutkia useista lähtökohdista, tällöin tutkimuksen luotettavuus pysyy hyvänä.

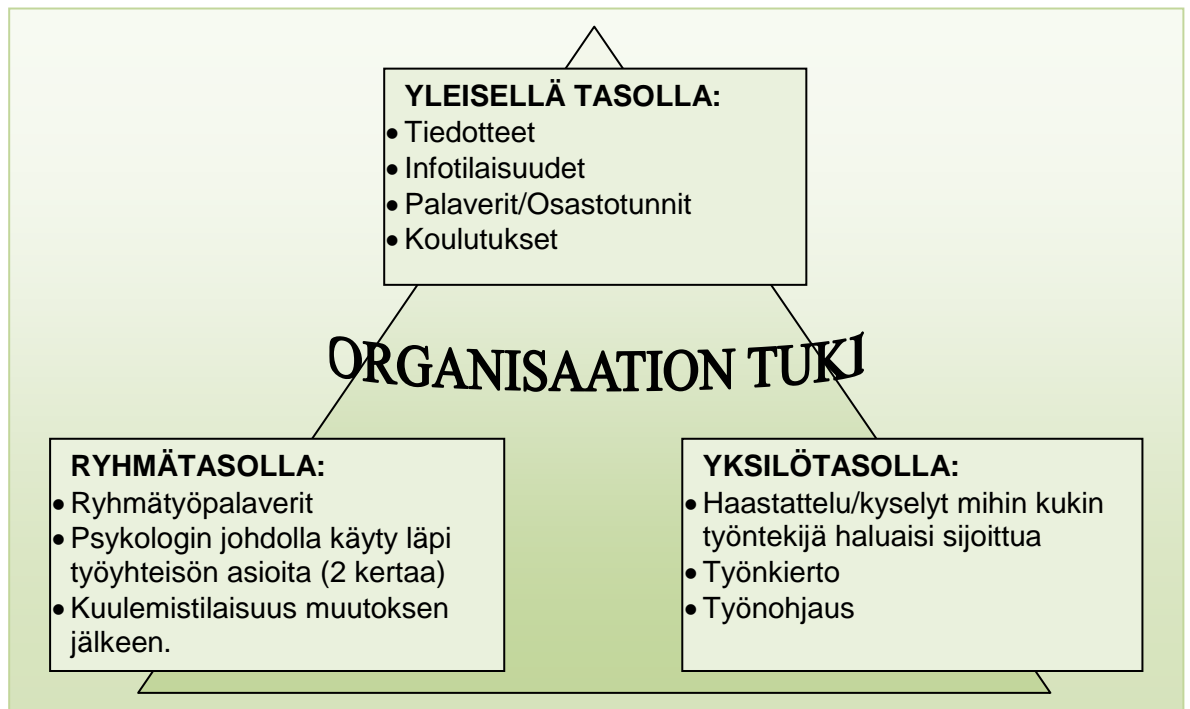
6.1 Organisaation tuki muutoksessa

Sairaanhoitopiirin johtoryhmä nimesi työryhmän, jonka tarkoituksena oli miettiä yhden A-rakennuksen vuodeosaston lopettamista. Työryhmään kuuluivat ylilääkärit sekä toiminta-alueen ylihoitajat. Tämä hallinnollinen työryhmä kokoontui kaikkiaan noin 18 kertaa. Myöhemmässä vaiheessa mukaan otettiin myös kyseisten osastojen osastonhoitajia. Työryhmän työskentely oli koko ajan tiivistä ja avointa. Yksikköihin siis tiedotettiin avoimesti tulevista muutoksista, joita olivat osaston A11 lopettaminen ja sisätautipotilaiden sijoittaminen muille osastoille. Muutoksesta järjestettiin useita erillisiä infotilaisuuksia.

Vuoden 2011 huhti–toukokuussa henkilökunnalle tehtiin kysely tulevista sijoituspaikoista ja lisäksi asiasta keskusteltiin osastonhoitajan ja ylihoitajan kanssa. Kyselyjen tulokset käytiin läpi syksyllä. Sijoituspaikkojen selvittyä tehtiin kirjalliset nimilistat, joissa ilmoitettiin työntekijöiden sijoittuminen. Syksyn 2011–kevään 2012 aikana aloitettiin henkilöstön työnkierto uudella osastolla ja näin mahdollistettiin tutustuminen uusiin potilasryhmiin. Työnkierto kesti kolmen viikon jakson, josta ensimmäinen oli perehdytystä.

Osastonhoitajien rooli oli merkittävä muutoksen läpiviennin kannalta. Osastonhoitajat koordinoivat työnkierrot, järjestivät osastotunteja ja osastopalavereita sekä kokouksia uusien potilasryhmien hoidosta. Lisäksi järjestettiin erilaisia luentoja, joita pitivät hoitajat ja lääkärit. Yhteinen koulutusiltapäivä molemmille osastoille (A11 ja 12) järjestettiin kaksi kertaa, koskien muutosta ja uutta toimintaa. Ennen

muutosta ja muutoksen jälkeen ylihoitajat pyrkivät olemaan lähellä työntekijöitä. Tavoitteena oli, että henkilökunta kokisi lähestymiskynnyksen olevan matala.

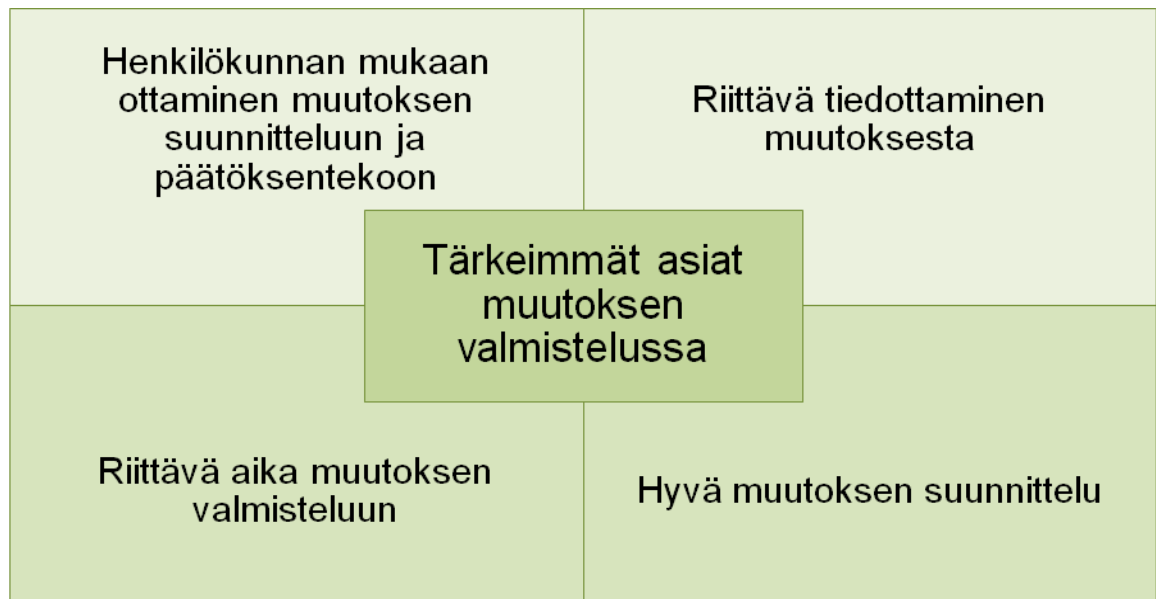


KUVIO 6. Organisaation tukitoimet

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 6) on kuvattuna organisaation eri tukitoimet. Tukitoimet on jaoteltu kohdentumisen mukaan kolmeen tasoon.

6.2 Lähijohdon näkemykset muutoksesta

Lähijohdon kyselyyn osallistui kaksi lähijohtajaa. Molemmat halusivat osallistua tutkimukseen ja samalla osoittaa tukeansa työntekijöille. Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi sovimme, ettei suoria lainauksia kyselyistä laitettaisi esille. Kysymykset käsitelivät yleisellä tasolla lähijohdon tuntemuksia muutoksesta. Kyselyistä esille tulleet tärkeimmät asiat muutokseen valmistautumisessa ilmenevät alla olevassa kuviossa (kuvio 7).



KUVIO 7. Tärkeimmät asiat muutoksen valmistelussa lähijohdon näkemyksenä

Tärkeimpinä asioina muutoksen valmistelussa lähijohtajat kokivat **henkilökunnan mukaan ottamisen muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon**. Tutkija An-narita Koli työterveyslaitokselta kertoo törmänneensä työssään työyhteisöjen kehittäjänä liiankin usein tilanteisiin, joissa johdon valmisteleva suunnitelma jalkaute-taan ylhäältä alaspäin organisaatioon. Tällöin työntekijät jäävät ulkopuolisiksi oman työnsä kehittämisestä ja se luonnollisesti aiheuttaa ongelmia työyhteisöissä. Muutos aiheuttaa epävarmuutta siitä, miten se vaikuttaa omaan työhön ja muuttu-vatko mahdollisesti myös työtehtävät. (Paloheimo–Koskipää 2010.)

Lähijohdon vastauksista nousi esiin **tiedottamisen** tärkeys. Muutostilanteessa työntekijöille tulee kertoa totuudenmukaisesti, mitä tapahtuu ja miten. Lisäksi vas-tauksista tuli esille, että **riittävä aika muutoksen läpiviemiseen** on tärkeää. Näin pystytään antamaan henkilöstölle riittävästi aikaa sopeutumiseen. Muutoksen to-teutuksessa myös henkilöstön mielipiteiden kuuntelulla oli suuri merkitys.

Muutostilanteita tulisi suunnitella hyvissä ajoin. Yhteiset palaverit koettiin tär-keiksi, samoin henkilökunnan keskustelut muutoksen vaikutuksista ja yleisestä jaksamisesta. Muutos aiheuttaa aina jonkinlaisen kriisin. Toisille se on helpompi kuin toisille, mutta muutos aiheuttaa stressiä niin lähijohdolle kuin henkilökunnalle-kin. Jos muutos tapahtuu ulkoapäin ja sen syytä ei ymmärretä, voi sopeutuminen

muutokseen olla hankalaa. Jokaisella on omat totutut tavat toimia. Rutinoituneita tapoja on joskus vaikea muuttaa. Samalla osaamista ”lähtee pois”, kun osa ammattitaitoisesta henkilökunnasta siirtyy muihin tehtäviin. Osaamisen säilymisen kannalta työnkierto koettiin tärkeäksi.

Vaikka muutoksessa on alkuun hankaluuksia, on siinä paljon myös hyvää. Muutoksessa on aina mahdollisuus uuteen ja parempaan. Voidaan luoda uusia ja parempia toimintatapoja ja tieto-taito lisääntyy. Kun opitaan uusia toimintatapoja ja kohdataan haasteita, saadaan aikaiseksi motivoitunut henkilökunta. Omalta osalta kyetään ”liikkumaan” myös muille osastoille tarvittaessa.

Lähijohtajalla on suuri vastuu muutoksessa. Lähijohto tarvitsee riittävästi aikaa henkilöstöjohtamiseen. Tämä antaa mahdollisuuden ottaa vastaan henkilökunnan tuntemukset muutoksesta ja viemään yhdessä sovitut asiat loppuun asti. Esimieheltä odotetaan läsnäoloa ja hänen tukensa koettiin todella tärkeäksi. Lisäksi tulee olla riittävästi todellista tietoa muutostapahtumista.

Muutoksessa on tärkeää ottaa huomioon henkilökunnan työhyvinvointi. Hyvinvointia voi ylläpitää yhteisillä palaverilla ja koulutuksilla. Jos henkilökunta pääsee mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, sillä on hyviä vaikutuksia hyvinvointiin. Talon sisäisten apujen lisäksi ulkopuolinen apu on tärkeää, esimerkiksi työnohjaus. Työhyvinvointia lisää myös se, että työkuviot ovat selkeät ja perusteltävä säilyy kirkkaana.

6.3 Hoitohenkilökunnan kokemukset muutokseen valmistautumisesta

Ennen organisaation muutosta oli kolme erillistä fokusryhmähaastattelua toukoheinäkuussa 2012. Haastatteluihin käytetty aika oli osallistujille työaika. Paikkana toimi Seinäjoen keskussairaalan osaston tila, joka oli haastatteluhetkellä ainoastaan tutkijan ja haastateltavien käytössä. Alussa useat osallistujat olivat jännittyneitä. Haastattelun edetessä turha jännitys kuitenkin katosi ja ilmapiiri oli mukava ja

avoin. Haastatteluissa tuli vahvasti esille tyytyväisyys siitä, että he saivat äänensä esille ja heitä kuunneltiin.

Ensimmäisiin hoitohenkilökunnan haastatteluihin osallistui 15 eri-ikäistä sairaanhoitajaa ja perushoitajaa. Hoitajilla oli palveluvuotia eripituisesti kuudesta kuukaudesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Hoitajista suurin osa oli vakinaisia, mutta muutama oli eripituisissa sijaisuuksissa. Haastattelijana toimin pääsääntöisesti kuuntelijana. Esitin kysymykset ja haastateltavat keskustelivat kyseisestä aiheesta keskenään. Ensimmäinen haastattelu painottui muutoksen valmisteluun.

6.3.1 Perehdytyksen kulmakivet -työnkierto ja lähijohdon tuki

Muutokseen on hyvä lähteä viestinnän keinolla. Oleellisinta varsinaisessa muutoksessa on se, miten tiedottamisesta siirrytään dialogiin ja tekoihin. Niiden avulla syntyy lopullinen ymmärrys ja sitoutuminen organisaatiossa. (Valpola 2004, 10). Ylempi johto oli tukenut tulevaa muutosta monin keinoin, esimerkiksi varhaisella tiedottamisella, palaverilla ja infotilaisuuksilla, mutta johdolta olisi toivottu enemmän tarkempaa tietoa ja tukea. Työntekijät olisivat toivoneet, että ylemmän johdon henkilöt olisivat tulleet käytännössä lähemmäksi työntekijöitä ja osoittaneet huolehtivansa heistä. Työntekijät kokivatkin, että heidät on jätetty oman onnensa nojaan.

Lähijohdolta saadusta tuesta oltiin kiitollisia ja koettiin, että lähijohto oli tukenut ja ollut läsnä. Koettiin, että lähijohtokin on muutoksessa mukana. Osastonhoitajalla oli merkittävä rooli muutoksen toteutuksessa ja työntekijöiden tukemisessa. Arikoski & Sallinen (2007, 83) toteavat, että lähiesimiehellä on vaativa rooli muutoksessa. Johtamisen tekee erittäin vaativaksi se, että esimies toimii muutoksessa kolmessa eri roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä sekä tulevaisuuteen valmistautujana.

”...Osastonhoitajalla on siinä ratkaiseva asema. On Annellakin vaikea tilanne johtaa molempia ryhmiä.”

Suurin osa haastateltavista koki, että tietoa muutoksesta oli tullut hyvin. Muutoksesta oli alettu puhua jo kaksi vuotta ennen muutoksen tapahtumista. Tietoa olivat antaneet ylempi johto ja lähijohto. Tietoa oli jaettu myös kahvihuonekeskusteluissa. Paljon tietoa oli kuultu myös ”huhupuheina”. Kuitenkin muutosta koskevan tiedon koettiin olevan osittain aika pintapuolista. Koettiin myös, että muutosta oli valmisteltu enemmän kuin aikaisempia muutoksia. Suurin osa haastateltavista oli saanut kertoa oman toivomuksensa tulevasta osastosta. Sijaiset olivat jääneet tässä vakituksia työntekijöitä huonommalle, koska he eivät tienneet tulevaa sijoitustaan kovin aikaisessa vaiheessa.

”...Tietoa on tullut tästä muutoksesta ja sitä on jatkettu tuolla kahvihuonekeskusteluissa.”

”...Perehdytystä ei ole riittävästi tässä vaiheessa. Tästä muutoksesta on puhuttu nyt kaks vuotta et osasto loppuu. Ja on märehditty nyt sitä kaks vuotta. Oma kohtalo oli selvä, et loppuu. Vuosi sitten on päätetty, mihin kukin menee.”

Työnkierto järjestettiin niin, että A11 työntekijät olivat osastolla A12 ja päinvastoin. Työnkierrossa oli kaksi työntekijää kerrallaan ja se kesti yhden työvuorolistan ajan eli kolmen viikon ajan. Suurin osa viidestätoista haastateltavasta oli ollut työnkierrossa, ainoastaan kaksi sijaista ei päässyt osallistumaan ja muutamalla työntekijällä kierto jäi lyhyeksi, koska he tekivät lyhennettyä työaika. Työnkierto koettiin yleisesti hyväksi, mutta tosin aika lyhyeksi ja pintapuoliseksi. Toisaalta koettiin onnistumisen tunteita, että tästä selvittää. Uusia asioita oli tullut vastaan ja paljon oli opittu. Työnkiertoa pidettiin yhtenä tärkeimmistä asioista, mikä on auttanut sopeutumaan ja ymmärtämään muutosta. Suurin osa vastaajista kertoikin työnkierron olleen onnistunut ja selventävä kokemus. Lisäksi koettiin, että toisella osastolla oleminen auttoi tutustumaan tuleviin työkavereihin ja toimintatapoihin.

”...Oon ollut työnkierrossa. Kyllä mä koin, että sain hyvin perehdytystä. Paljon sitä tuli uutta asiaa. Ei kaikkea pysty perehdyttää.”

”...Työnkierto on edistänyt sitä muutosta, että se oli myönteinen kokemus ja enempi olisi saanut olla perehdytystä ja koulutuksia. Olisi turvallisempi olla ku olisi enempi tausta tietoa. Sisätautinen ja kirurginen on aika erilaisia puolia, mutta toki ihminen on sama.”

Sijaisilla tilanne muutoksessa on ollut huonompi. Heille tieto tulevasta työpaikasta on tullut myöhemmin, työnkierto oli jäänyt osalta sijaisista kokonaan pois. Sopeutuminen muutokseen on jäänyt vajavaiseksi. Muutokseen ei ole osannut valmistautua kunnolla, kun on tietämätön tulevaisuudesta.

”...Lomittajat on ollu huonossa tilanteessa, heille on selvinny vasta nyt mihin he sijoittuvat. Ei suunnittelussa mukana eikä osastotunneilla. Onko vaan ajateltu niin, että heidän täytyy sijoittua vain sinne missä töitä on. Miten se vaikuttaa heidän muutokseen.”

Koulutuksia oli järjestetty jonkin verran. Kummallekin osastolle oli järjestetty omia ja yhteisiä koulutuksia. Koulutukset koettiin hyväksi. Koulutuksista kuitenkin osa oli peruuntunut ja eikä niitä järjestetty uudestaan. Koulutuksia olisi toivottu paljon enemmän. Palavereita ja kokoontumisia oli järjestetty useita. Niitä oli ollut molemmilla osastoilla omia, mutta myös osastojen yhteisiä. Jo vuonna 2011 tyhy-päivän (= työhyvinvoinnin ylläpito-päivä) yhteydessä käytiin ryhmätyön menetelmin läpi muutosta. Mukana oli myös työnhajaaja. Lisäksi keväällä 2012 oli järjestetty osastojen kesken yhteinen muutokseen liittyvä tilaisuus, joka oli kestänyt koko päivän.

”...Koulutusten vähyys se vaikeuttaa. Toisaalta myös pelko ja jännitys, siitä kuinka he suhtautuvat meihin. Ei toki perehdytyksessä tullut esille. Onko erikoisalut tasa-arvossa. Pelottaa jollakin takaa.”

”...Tietoa on saanut ja on ollut koulutuksia, mutta monet on peruuntunut. Olis kaivannut enemmän ja toivois, että ne jotka on peruuntunut tulis vielä.”

Ennen muutosta järjestettiin osastojen kesken kaksi suunnittelupalaveria. Palaverit oli järjestetty kokoushuoneessa työpäivän aikana, mutta kaikki eivät päässeet

osallistumaan. Palaverissa käytiin läpi yhteisiä toimintatapoja, joita käytetään yhteisellä osastolla. Kuitenkin koettiin, että kokoontumisia olisi saanut olla useampi ja niihin olisi pitänyt päästä suurempi osa henkilökunnasta mukaan. Valpola (2004, 72) toteaaakin, että on tärkeää saada tarpeeksi yhteistä aikaa uudessa työyhteisössä, että työntekijät voivat tutustua toisiinsa. Tällöin he saavat mahdollisuuden kertoa omista taustoistaan, osaamisestaan ja odotuksistaan. Tämän prosessin avulla työntekijöillä on mahdollisuus luottaa toisiinsa ja pystytään tekemään yhteisiä suunnitelmia, joiden toteutukseen kaikki sitoutuvat.

”...Kokoontunut ryhmä sairaanhoitajia ja perushoitajia, kaks kertaa kokoontunut. Käydään yhdessä käytäntöjä, mitkä otetaan käyttöön. Käytäntöjä on yhdessä sovittu, ehkä se vähä, niin ku helpottaa sitä, kun mennään yhteen. Vielä on paljon asioita käymättä”

”...Mutta sitten on ollu kuitenkin hyviä nää yhteiset palaverit, on voitu yhdes käsitellä. On voinut tutustua siinä. Kaikki ei ole saanut tosin osallistua.”

6.3.2 Huoli osaamisesta ja potilasturvallisuudesta

Huoli osaamisesta ja potilasturvallisuudesta tuli myös esille. Pelko siitä, ettei osaakaan hoitaa potilaita oikein. Suurimmalla osalla hoitohenkilökunnasta oli vahva työkokemus ja monien vuosien taidot hoitotyöstä. Heille oli myös juurtunut omat toimintatavat. Hoitajat, joilla oli työkokemusta vähemmän, kokivat helpommaksi muutoksen siltä osalta, että he eivät olleet juurtuneet omaan työhönsä ja kokivat helpoksi vielä oppia uutta. Kokkinen (2012, 72) toikin väitöksessään esille, että rakennemuutoksia kohdanneilla sairaalatyöntekijöillä on riski kokea työkykynsä puutteelliseksi verrattuna niihin henkilöihin, jotka eivät olleet kokeneet muutoksia.

”...Jos ittellä on huoli siitä, että osataanko tehdä kaikki ja huoli potilaan turvallisuudesta. Onko pomoilla sellaista huolta sitten, ajatus on vaan, että -kyllä ne siellä pärjää.”

”... Tietää mitä potilasryhmiä on. Ja mitä toimenpiteitä tehdään, mutta sitä työtä en osaisi tehdä niin, että olisin itse siihen tyytyväinen, eikä potilaskaan olisi.”

Myös pelko siitä, että pitää pärjätä yksin, tuli esille. Vakkala (2012, 143) toteaaakin, että muutostilanne aiheuttaa työyhteisössä epävarmuutta, pelkoja ja lisääntyntä tuen tarvetta. Muutostilanteisiin liittyy yleisesti huoli siitä, mitä vaikutuksia muutoksella on omaan työmäärään ja jaksamiseen.

”...Kukaan ei ole kiinnostunut kuinka me pärjätään. Tulis sellainen olo, et meistä välitetään. Tää on kuitenkin niin kiireinen osasto ja tuntuu, et tää epä-tietoisuus lisää sitä. Tekee vielä raskaammaksi tätä.”

”... Potilas ryhmät oli erilaisia, mutta niin ehkä siitä selviää kuitenkin.”

6.3.3 Haasteena uudet työkaverit ja toimintatavat

Uusiin työkavereihin tutustumista oli tapahtunut työnkierrossa, mutta myös yhteisissä palaverissa ja kokoontumisissa. Yleisesti kuitenkin koettiin, että olisi ollut tärkeää tutustua paremmin uusiin työkavereihin. Yhteisiä tapaamisia ja kokoontumisia myös työajan ulkopuolella olisi toivottu. Suurin osa haastateltavista koki, että yhteisillä hetkillä saadaan rakennettua yhteishenkeä. Uusiin työkavereihin tutustumista kaikki pitivät tärkeänä asiana työhyvinvoinnin kannalta.

”...Että me kokoonnuttaisiin yhdessä keskustelemaan näistä asioista, saatais jonkinlainen yhteishenki.”

”...Olis hirveän tärkeää et kokoonnuttais, ku tää on muutenkin niin sekaasta, nyt kun on kesä tulossa, tulee paljon uusia työkavereita. Tutustuminen olis hyvä juttu.”

Parempana vaihtoehtona koettiin, että osasto olisi ollut kaikille työntekijöille uusi. Silloin kaikki olisivat uudessa tilanteessa ja uusissa tiloissa, eikä kenelläkään olisi ”kotikenttää”. Uusissa tiloissa olisi mahdollisuus rakentaa yhdessä toimintalinjaukset ja paikat, joissa säilytetään tavarat. Pelkoa aiheutui siitä, että henkilökunta ei saisikaan sovittua yhdessä toimintatapojansa. Kaikkien täytyisi antaa periksi. Taskisen (2005) mukaan, luottamus oikeudenmukaisuuteen on yksi keskeinen periaate muutostilanteessa. Muutoksessa tehdään usein monia yksilöihin kohdistuvia muutoksia, kuten tehtävien muuttaminen, esimiehvaihdot tai palkitsemistavat. Mikäli yhteisössä koetaan epäoikeudenmukaisuutta, se heikentää myös työntekijöiden halua sitoutua ja työskennellä muutoksen edistämiseksi.

”...Olisi hienompi asia, että me kaikki siirryttäisiin kokonaan uudelle osastolle, tuntuu jotenkin siltä, että me joudutaan alistumaan, että he ovat määräävämpiä. Käytettäis aika ja energia siihen, et hoidettaisiin niitä potilaita, toki joutuu sommittelemaan asioita samalla. Periksi antamista sitten molemmin puolin, et ei tuu siitä sitten turhaa pahaa mieltä kellekkään.”

6.3.4 Työhyvinvointi uhattuna

Työhyvinvoinnin koettiin heikentyneen muutoksen johdosta. Hyvinvoinnin kerrottiin heikentyneen hiljalleen, siihen vaikuttivat tulevasta muutoksesta aiheutuva stressi ja se, ettei tiedetä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Vanhan työyhteisön loppuminen aiheutti myös huolta. Luopumista vanhasta työyhteisöstä oli alettu tehdä jo aikaisessa vaiheessa.

Työyhteisössä aiheutti eripuraa, kun toiset jotka siirtyivät Y-taloon, saivat enemmän koulutuksia ja heitä perehdytettiin tulevaan työhön enemmän. Epätietoisuus tulevasta oli vähentänyt työmotivaatiota ja jaksamista töissä. Väsymystä koettiin olevan niin henkilökohtaisella tasolla, kuin koko työyhteisössä. Samoin jatkuva kiire työssä oli vaatinut osansa työhyvinvoinnista. Kiireen lisäksi vähäinen henkilökunnan määrä heikensi työssä jaksamista.

”...Huonosti jaksaa. Yleisellä tasolla kaikki on uupuneita ja pinna on kireällä ja mitä lähemmäs muutosta tullaan, sitä enemmän ollaan väsyneitä ja uupuneita. Henkilökohtaisella tasolla on samoilla linjoilla. Jotenkin tuntee, ettei mistään saa kiinni. Mahdotonta tää kiire. Hälinässä ja melskeessä pinna kiristyy vaan entisestään, sit vaan sanotaan, ettei oo työntekijöitä, ei saada mistään.”

Muutokseen oltiin väsyneitä ja uupuneita. Yleisesti todettiin hyvän työyhteisön ja työkaverien olevan vahvuus, joka kantaa pitkälle. Yhdessä mennään eteenpäin.

”... On kuitenkin hyvä työporukka. Vaikka kaikki on väsyneitä, niin kaikki on samassa veneessä. Ja pystyy kuitenkin purkamaan, jos ehtii jossain tilanteessa, vähä purkamaan niitä väsymys tilanteita.”

6.4 Hoitohenkilökunnan kokemukset muutoksen jälkeen

Konkreettinen muutos tapahtui syyskuun alussa 2012. Muutoksen jälkeiset fokusryhmähaastattelut suoritettiin marraskuun 2012 lopusta tammikuun 2013 loppuun välisenä aikana. Haastatteluiden aikana osaston henkilökunta oli työskennellyt yhdessä kolmesta viiteen kuukautta. Haastatteluryhmiä oli jälleen kolme. Yksi henkilö jäi pois ryhmästä, muuten samat henkilöt osallistuivat haastatteluun. Haastattavia oli nyt 14. Haastattelut toteutettiin samalla tavalla kuten ensimmäiselläkin kerralla.

Haastattelupaikkana oli Seinäjoen keskussairaalan osasto A32 kokoustila. Haastattelut tapahtuivat myös tällä kertaa hoitohenkilökunnan työaikana ja aikaa haastatteluihin kului reilu tunti. Haastattelukysymykset kuitenkin paikantuivat muutoksen jälkeisiin tunnelmiin. Haastattelussa palattiin muutostilanteen ensimmäisiin viikkoihin ja tunnelmiin sekä tämänhetkisiin kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Mukana kulki jälleen vahvasti työntekijöiden jaksaminen.

6.4.1 Alun pettymys

Haastattelutilanteessa esille tuli pettymys siitä, että muutos ei tapahtunutkaan niin kuin oli alun perin ajateltu. Osastosta A12 ei tullutkaan sisätauti–kirurgista osastoa, vaan kirurginen osasto. Kaksi päivää muutoksen tapahtumien jälkeen ylempi johto oli pitänyt hätäkokouksen. Kokouksessa päätettiin, että osastosta tulee kirurginen osasto. Osastolle voidaan kuitenkin ottaa muutama sisätautinen potilas. Valpola (2004, 9) toteaa, että muutospäätökset ovat usein selkeitä, mutta muutoksen toteutus vasta ratkaisee sen, kuinka muutos onnistuu. Varsinkin isot muutokset myllertävät aina syvältä yrityksen ja työntekijöiden elämää.

Muutoksen ensimmäiset viikot koettiin hankalina. Potilaita oli paljon, eikä oikein kukaan tiennyt, mitä potilasryhmiä osastolle loppujen lopuksi oikein tulee. Osasto oli aivan täynnä. Päivystyskään ei tiennyt, ketkä potilaista tulevat osastolle A12 ja ketkä POS:lle (päivystysosasto).

...” Heti maanantai oli järkytys, sokis varmaan oli, se oli kaaottista, tuli tunne et mä en halua olla täällä. Sellanen mieliala oli. Ja se petetyksi tulemisen tunne, sit oli koko viikko sellasta, et palloteltiin, Onko ne sisätautipotilaat vai ei? Huolitaanko niitä vai ei?”

...” Alku oli vaikea. Potilaita oli paljon, ne ei mahtunut, oli keskilattialla.”

Osaston ensimmäisiä hetkiä varjosti pettymyksen ja huijauksen tunne. Pettymyksen tunteita tunsivat kaikki vastaajat. Se varjosti myös sopeutumista koko muutokseen. Haastateltavat kokivat luottamuspulaa yläjohtoa kohtaan. Se tuli esille koko haastattelun ajan voimakkaasti. Suominen (2011, 145–146) totesi väitöksessään, että epäonnistuneisiin organisaatiomuutoksiin liittyy yleensä voimakas työmotivaation lasku. Tämä ei johdu lisääntyneistä työmääristä, vaan työn luonteen muuttumisesta. Kahden erilaisen organisaation yhdentyessä kulttuurinen moniarvoisuus ei enää automaattisesti tuota organisaatiolle lisäarvoa, koska työyhteisön sisäinen energia häviää työkyvyn ylläpitämiseen ja ristiriitatilanteiden selvittämiseen.

...” Mulla ainakin oli pettymys, tunne et meitä oli höynäytetty. Huijattu, että kun ei niitä sisätautipotilaita saanutkaan ottaa, vaikka alkuun puhuttiin kymmenestä, enemmästäkin. Me tultiin tänne niitä sisätautisia pääasiassa hoitamaan ja tuomaan sitä tietoa taitoa tänne. Niitä ei sitten ollutkaan. Ja se tietysti sitte otti päähän alkuun. Yhtäkkiä sä joudutki työnantajan painostuksesta oppimaan kirurgisia juttuja. Ja miettii, et onko tää mun juttu ollenkaan?”

Lisäksi ärtymystä aiheutti hoitajille järjestetty kuulemistilaisuus, joka oli haastateltavien mukaan järjestetty niin, ettei sinne hoitajilla ollut mahdollisuuttakaan päästä. Toivottiin, että samanlainen tilaisuus järjestettäisiin uudestaan esimerkiksi iltapäivällä, jolloin myös hoitajilla olisi mahdollisuus päästä paikalle. Paikalla oli ollut vain lähijohto ja he veivät paikalle hoitajien kirjoittamia lappuja tuntemuksista.

...” Nyt on oikeen sellanen kuulemistilaisuus, että hoitajat pääsee kertomaan voinnista. Johtoporras kuulee meitä. Sen jälkeen apulaisosastonhoitaja sanoi, että tuo aika on sellainen, ettei tuohon aikaan ei pääse kukaan, että eikö sen voisi järjestää iltapäivällä sellaseen aikaan, että pääsis. Kukaan ei tehnyt sen eteen mitään. On kierrot ja pesut. Johtoporras ei olisi päässyt toiseen aikaan paikalle. Mutta jos henkilökunnalle järjestetään tällänen kuulemistilaisuus, niin eikö sillon lähdetä siitä liikkeelle, että koska hoitajat sinne pääsee.”

Koettiin, että johto ei ollut suunnitellut muutosta kunnolla loppuun. Kukaan ei osannut aavistaa, että toiminta ei toteutunutkaan suunnitellulla tavalla. Haastateltavat kokivatkin, että yhdistymistä olisi pitänyt suunnitella enemmän käytännössä ja vasta sitten sulautua yhdeksi osastoksi. Lisäksi haastatteluissa tuli esille se, että lääkärit eivät olleet valmistautuneet mitenkään muutokseen. Suurin osa kirurgeista vastusti sisätautipotilaiden tuloa osastolle.

Sisätautahoitajilta tuli haastatteluissa esille, että kirurgisella puolella ei oltu valmistauduttu muutokseen riittävästi. Muutostilannetta olisi voinut helpottaa vähentämällä potilaita tai järjestämällä tilaa tavaroille, jotka siirtyivät sisätaudeilta kirurgialle. Kaikki tavarat olivat ympäri osastoa.

...” Olis pitäny jollain lailla sulautumalla yhdistyä, ei nuan rytinällä. Loppu ku seinää, ei ollu tilaa, ei tavaroille, ei ihmisille. Jotenki tuntu, et kaikki oli yhtä pihalla.”

6.4.2 Toimintatapojen sovittamisen haasteet

Alun sekavuutta lisäsi se, että yhdessä sovitut toimintatavat eivät toteutuneetkaan. Osastojen henkilökunnathan olivat tavanneet kaksi kertaa, jolloin oli sovittu yhteisistä toimintatavoista. Kun asiat eivät menneetkään sovitulla tavalla, se aiheutti närkästystä kiireen keskellä. Lisäksi pahaa mieltä toi se, että kaikki ryhmät kokivat toisen osaston ihmisten päättävän toimintatavoista yksistään. Valpolan (2004, 71) mukaan eri toimintayksiköillä voi olla hyvinkin erilaiset toimintatavat, jotka ovat rakentuneet ja vahvistuneet toiminnan ja johtamisen myötä. Kulttuurilla on myös suuri vaikutus. Kulttuuri on palvellut yksikköä ja ihmisiä, joita siellä työskentelee. Ihmiset ovat valikoituneet ajan myötä ja samalla ovat muotoutuneet totutut pelisäännöt. Näitä pelisääntöjä ja tapoja on joskus vaikea muuttaa.

...” Vaikka oli niitä palavereita ollut, missä sovittiin miten toimitaan tai miten asioita tehdään, niin kyllä oli tosi sekavaa. kaikki oli sillai, että meni oma tapansa. Kuinka tämä oikeen merkataan, ku meillä merkataan näin. Työ tavat oli poikkeavat, vaikka oli niissä palavereissa sovittu jotain. Tässä kohtaa ne unohtu, ku oli kiire. Se vielä lisäs sitä sekavuutta.”

Koulutuksia on järjestetty, mutta niistä käytännönläheisyys on jäänyt vajavaiseksi. Suurin osa oli kuitenkin tyytyväisiä koulutuksiin. Koulutuksia oli järjestetty hoitajien ja lääkäreiden toimesta. Lisäksi puolet haastateltavista koki, että palaverit, joita oli järjestetty, olivat osittain turhia, koska koettiin, ettei niistä ollut hyötyä käytännössä. Tosin hyviäkin palavereita oli ollut.

...” Palavereita on pidetty palavereiden perään, mutta mikään ei johda mihinkään, vähä sellainen olo.”

6.4.3 Onneksi on työkaverit!

Työkaverit koettiin tärkeäksi tueksi. Vaikeista asioista ja tuntemuksista puhuttiin paljon vanhojen työkavereiden kesken. Epävarmoissa tilanteissa tukeuduttiin herkästi vanhoihin työkavereihin. Uudet työkaverit tuntuivat vielä vierailta, tosin joihinkin uusiin työkavereihin oli jo jonkin verran tutustuttu ja koettiin, että heille voi puhua omista tuntemuksistaan. Uudessa toimintayksikössä, jossa uudet kulttuurit ovat yhdistyneet, olisi hyvä olla riittävästi yhteistä aikaa ja keskustelua. Tällöin ihmiset voivat tutustua toisiinsa paremmin, he voivat kertoa osaamisestaan, taustoistaan ja odotuksistaan uutta osastoa kohtaan. (Valpola 2004, 72). Koettiin kuitenkin, että apua saadaan helposti kaikilta ja kaikki ohjaavat hyvin. Suurin osa haastateltavista koki, että uudet työkaverit olivat ihan mukavia.

...” Mun itsetuntoa on kohentanut se, etten yksin räpiköi. Ennen oli helpompaa mennä töihin. Helpottaa et muillakin on vaikeaa. Kyllä mä uskon et me ollaan niin fiksuja tyttöjä, et kyllä me joskus tämä homma osataan tehdä. Se helpottuu, kyllä se vie aikaa, täytyy olla kärsivällinen.”

...” Päivää kerrallansa, kyllä välillä on kivojakin päiviä. Työkavereiden tuki on tärkeä.”

Haastateltavista suurin osa koki, että olisi tärkeää tutustua paremmin uusiin työkavereihin. Toivottiinkin yhteistä tekemistä. Yhteisen toiminnan avulla voitaisiin rakentua yhdeksi osastoksi ja loppuisi omina ryhminä toimiminen. Kaivattiin yhteisiä suunnittelupäiviä ja tyhy-päiviä, jotka tapahtuisivat muualla kuin työympäristössä. Vielä puhutaan ”meistä ja teistä” tai ”meillä tehtiin ennen näin”. Juuti & Vuorela (2002, 38) toteavat, että vasta, kun työyhteisöön on kehittynyt riittävä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, voivat työyhteisön jäsenet vapautua ja alkaa jakamaan tietojään ja taitojaan toisille. Tällöin organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan.

...” Joidenkin kanssa menee hyvin. Meillä ei ole ollut ku yksi ainut tykyilta. Aarnikotkan pesällä, missä käytiin makkaraa paistamaan ja sit syötiin. Siinä

ku katto, niin kirurgiset hoitajat oli vierekkäin ja sisätautiset omassa ryhmässään. Huomaa et on vähä niin ku oma porukka keskenänsä.”

6.4.4 Työhyvinvointiin tukitoimia

Työhyvinvointi oli jo muutoksen suunnitteluvaiheessa laskusuuntainen. Työntekijät kokivatkin muutosstressin aiheuttaneen työhyvinvoinnin laskua ja pelkoa siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Henkilökohtaisella tasolla jaksaminen oli vaihtelevaa. Toiset olivat stressaantuneita ja väsyneitä. Toiset taas kokivat voivansa nyt jo hyvin ”alkujärkytyksen” jälkeen.

...” Miten mä jaksan. Nyt ihan hyvin. Eka kuukausi mua stressas tulla töihin. Tuli yöuniinkin. Kokoajan piti kysyä. On ollut nyt kiva tulla jo töihin.”

...” Unettomia öitä on enemmän ku viiteen vuoteen yhteensä. Alkaa olla pinna tiukalla. Ei oo kiva tulla töihin, et ne johtuu ihan siitä.”

Lisäksi tietämättömyys lisäsi pelkoa siitä, että tekee jonkun virheen. Pelättiin, että aiheutetaan potilaalle jotain haittaa omalla virheellä. Oman ammattitaidon koettiin olevan kateissa. Muutama haastateltavista koki, että koko ammattitaito oli poistunut muutoksen myötä. Raskaaksi koettiin myös se, että jouduttiin jatkuvasti kyselemään toimintatapoja toisilta työkavereilta. Se aiheutti väsymystä niin kyselijöissä kuin vastaajissakin. Muiden ohjaaminen oman työn lisäksi toi väsymystä ja närkästystä. Kuitenkin koettiin, että tukea oli saatu hyvin.

...” Kyllä se olo on edelleen aika sekava, joka päivä odottaa, et se loppuu. Pelkää, että tekee jonkun virheen, josta sitten potilaat kärsii, kun on niin epävarma ja on aina typerää kysyä uudestaan ja uudestaan samaa asiaa. Se on mukavaa, kun voi kysyä omalta väeltä muistaako kukaan miten tää tehtiin kuinka se meni. Kyllä ne mukavia likkoja on suurimmaksi osaksi, onhan ne ny vielä outoja. Se vielä vaatii aika pitkän ajan että tää stressi helpottaa.”

Työhyvinvoinnin koettiin olevan vielä hieman hajanaista. Tukea saatiin jollain tasolla. Sitä olisi kuitenkin kaivattu enemmän. Lähijohdon kanssa oli voitu keskustella. Samoin kehityskeskustelut oli aloitettu jokaiselle työntekijälle. Stenvallin & Virtasen (2007, 80) mukaan luottamus ja mahdollisuus puhua tuntemuksista vaikuttavat oleellisesti muutoksessa jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Hyvä muutosjohtaja jaksaa kuunnella ja tukea työntekijöitään.

...” Pomon kanssa on asioista tullut puhuttua, hän kuuntelee, mutta mä en tiedä et jääkö se sit siihen. Niin toisaalta onhan kuunteleminenkin tukea.”

Kaikilla työntekijöillä on ollut mahdollisuus päästä ryhmätyönohjaukseen. Suurin osa haastateltavista ovat ilmoittaneet halukkuutensa osallistua siihen, muutama haastateltavista ilmoitti, ettei halua ryhmätyönohjausta. Toiset ovat päässeet jo ohjaukseen. Toisten ryhmätyönohjaus viivästyi ohjaajien vähyyden takia.

...” Ryhmätyönohjauksessa olen käynyt. kaikilla oli mahdollisuus päästä.”

...” Mäkin oon toivonut sitä työnohjausta, sitä odotetaan. Oma jaksaminen kiikun kaakun. Työkavereiden kanssa on hienoa olla, voi purkaa tunteita, kun on samalla viivalla.”

6.4.5 Mitä muutos opetti?

Haastateltavat arvioivat muutokseen valmistautumista, että se ei loppujen lopuksi ollutkaan riittävä. Muutoksesta kyllä puhuttiin ja valmisteltiin paljon, mutta käytännössä se olisi voinut mennä paremmin. Koettiin myös, että kaksi osastoa ei ole yhdistynyt, vaan sisätautipuolen hoitajat ovat siirtyneet kirurgiselle osastolle töihin.

...” Alunperinhän piti kahden osaston yhdistyä, nyt me ollaan menty A12 töihin, ei ole yhdistynyt kaksi osastoa, vaan me olemme menneet A12 töihin. Alunperin piti kaksi osastoa yhdistyä, mutta näin ei ole koskaan käynyt.”

Muutoksen koettiin opettaneen paljon. Lupauksien täytyy kuitenkin pitää. Jos valmistellaan muutosta, sen suunnittelussa täytyy ottaa mukaan kaikki joita muutos koskee, niin johto, lääkärit kuin hoitajatkin. Sovitut asiat täytyy myös toteutua. Silloin pettymyksiltä vältyttäisiin. Taskinen (2005) toteaaakin väitöskirjassaan, että organisaatioiden yhdistämisen toteuttaminen vaatii ennen kaikkea hyvää muutosjohtamisen osaamista.

...” Lupaukset pitää pysyä. ne mitä on luvattu, pitää ajatella järjellä, ettei tuu pettymyksiä. ja onhan täs aikaisemminkin tehty virheitä ja todettu ettei onnistukkaan näin.”

...” Jos tälläsiä muutoksia lähdetään tekemään ja osastoja yhdistelemään: Pitää tehdä selväksi mitä potilas materiaaleja osastolle otetaan. Sen ainakin vois ottaa opiksi.”

Tärkeänä asiana tuli esille myös perehdytyksen tärkeys. Tulevaisuudessa perehdytys tulisi muutostilanteissa suunnitella siten, että se kohdistuisi käytäntöön ja olisi henkilökohtaista. Lisäksi toivottiin, että työnkierrossa oltaisiin pidempään. Kolmen viikon työnkierto ei ollut riittävää. Lisäksi olisi kaivattu perehdytyspäiviä yhdistymisen yhteyteen. Uusille työntekijöillekin järjestetään kahden viikon henkilökohtainen perehdytys. Toisaalta todettiin, että hoitajana täytyy oppia koko ajan uutta ja koskaan ei ole ”valmis”.

...” Perehdytystä enemmän, se on tärkein asia, mitä voi ajatella seuraavaa muutosta ajatellen. Miltä tulevaisuus näyttää ja opetti. Kokoajan tulee uutta ja koko ajan pitää pitää itsensä ajan tasalla. Mä en koskaan oo valmis, että hyväksyä se.”

Tulevaisuus näytti lähes kaikkien haastateltavien mielestä kuitenkin valoisammalta. Vaikka muutos oli aluksi hankala ja siihen liittyi paljon negatiivisia tunteita, niin tunteet olivat alkaneet jo tasoittumaan. Ajatukset tulevasta olivat avoimia ja suuntautuivat oppimiseen. Koettiin, että muutos oli hankala, mutta opettava ja ajan kanssa helpottaa. Koettiin, että muutoksesta on saatu paljon.

...” Emmä nyt tulevaisuutta näe kovin synkkänä. Nyt jo tuntuu jo vähä helpommalle ja ollaan oltu muutama kuukausi, ei vielä kaikkea tarvitse osata heti. Onhan tämä aika itseä kehittävä suunta. Oppii koko ajan uutta, kun vaan on tuntosarvet pitkällä.”

7 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa tarkastelen tuloksia ja teen johtopäätöksiä. Johtopäätöksiä käyn läpi arviointikysymysten ja -kriteerien kautta. Arviointikysymykset olivat, miten muutokseen valmistauduttiin, miten muutos onnistui, miten työntekijät voivat (työhyvinvointi).

Arvioinnin tulokset osoittivat, että muutosta on hyvä seurata pitkällä aikavälillä. Tässä opinnäytetyössä ennen–jälkeen asetelma oli ratkaiseva tutkimuksen kannalta. Asetelman avulla kyettiin näkemään, kuinka muutosprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheen tunteet muuttuivat ja vaikuttivat kokemuksiin muutoksesta. Arviointia tulee toteuttaa kriittisesti koko prosessin ajan ja useasta eri näkökulmasta. Arviointi toteutettiin tässä työssä kolmesta näkökulmasta, organisaation dokumenttien pohjalta, lähijohdon näkemyksistä ja hoitohenkilökunnan kokemuksista. Jos olisin toteuttanut arviointiprosessin vain yhdestä näkökulmasta, tutkimustulokset olisivat olleet suppeammat ja toisenlaiset. Myös näkökulma muutokseen olisi ollut erilainen ja tutkimuksen luotettavuus vähäisempi.

7.1 Miten muutokseen valmistauduttiin?

Opinnäytetyön keskeinen havainto on, että muutosprosessi vaatii aina kaikkien asianomaisten osallistumisen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tällöin henkilökunta pystytään sitouttamaan mukaan muutokseen. Kuten useassa tutkimuksessa on käynyt ilmi, henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen edistää sen onnistumista. Ponteva (2009,3) totesikin tutkimuksessaan, että työntekijöiden mukaan ottaminen muutosprosessiin parantaa muutoksen onnistumista. Muutoksen etenemistä tulee arvioida säännöllisesti, jos kaikki ei toimi halutulla tavalla, prosessia voidaan muokata muutoksen edetessä. Samoin Junnila (2008, 215) toteaa tutkimuksessaan, että muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvitaan myös henkilöstöresursseja. Niitä voidaan saada irrottamalla omaa henkilökuntaa suunnittelutehtäviin tai hyödyntämällä heidän osaamistaan suunnitteluryhmissä oman toimen ohella.

Arviointi tulosten mukaan voidaan päätellä, valmisteluiden sujuneen tiedottamisen ja viestinnän osalta hyvin, samoin työnkierto ja palaverit tukivat muutoksen valmisteluja. Monia asioita otettiin huomioon. Kuitenkin hoitohenkilökunnan osallistaminen muutosprosessin suunnitteluun oli vajavaista. Henkilökunta sai osallistua suunnitteluun omilla valinnoilla siitä, mihin he jatkossa sijoittuvat.

Jatkoa ajatellen muutoksen valmisteluun tulee käyttää riittävästi aikaa, tiedotusta muutoksesta sekä työntekijöiden mukaanoton prosessiin. Mielenkiintoista olisikin tehdä arviointitutkimus koko prosessin ajalta. Tällöin muutosprosessin arviointi toteutuu totuudenmukaisena ja lähempänä käytäntöä. Engeströmin muutoslaboratorio (kts. Engeström, Helle, Pihlaja & Virkkunen 2001, 14–29; Engeström 2004, 61) on yksi hyvä keino toteuttaa muutoksia tai ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Muutoslaboratorio on suunnitelmallinen ja tiivistetty tapa käynnistää ja viedä läpi ekspansiivisen (=kehittävän) oppimisen prosessi työyhteisössä. (Engeström 2004, 14.)

7. 2 Miten muutos onnistui?

Hoitohenkilökunnan kokemukset tukevat käsitystä, että muutossuunnitelmat eivät edenneet hoitohenkilökunnan kannalta toivotulla tavalla. Siihen ei voi ottaa kantaa olisiko muutos onnistunut paremmin, jos siinä olisi edetty toisella tavalla. Henkilökunnan osallistaminen enemmän prosessiin olisi kuitenkin luultavasti sitouttanut heitä enemmän mukaan ja auttanut ymmärtämään muutosprosessia ja sen mahdollisuuksia paremmin. Ulkopuolisena tutkijana koen prosessissa myös paljon positiivisia piirteitä. Muutoksesta on jälleen opittu ja oppiemme asioiden kautta voimme kehittää omaa toimintaa lähemmäksi oppivaa organisaatiota.

Ennen–jälkeen asetelman avulla voidaan todeta, että hoitohenkilökunnan odotukset muutosta kohtaan muuttuivat prosessin edetessä. Ennen muutosprosessia tehdyssä haastattelussa henkilökunta oli odottavalla ja positiivisella mielellä ja odottivat muutoksen tapahtumista. Kuitenkin voin havaita, että muutoksen jälkeisen haastattelun tunteet olivat erilaiset. Muutoksen onnistumista kohtaan esitettiin

kritiikkiä. Sitä ei ollut suunniteltu riittävästi käytännön tasolla. Ei ollut otettu huomioon sitä, kuinka arki lähtee toimimaan yhdistyneellä osastolla. Pettymyksen tunteet tulivat esille jälkimmäisessä haastattelussa. Sen perusteella voin todeta, että dialogisuudella eli hyvällä vuorovaikutuksella on suuri merkitys muutoksen etene- miseen ja siihen kuinka, muutos onnistuu.

Keskustelulla saada aikaan tasa-arvoinen tilanne, jolloin keskusteluun osallistuvat voivat tuoda esille omia ajatuksiaan. Tällöin saadaan käyttöön kaikki mahdollinen tietotaito muutoksen läpiviemiseen. Engeström (2004, 61, 63) toteaaakin, että hyvin edenneet oppimisteot ovat yhteisiä hankkeita ja tapahtuvat dialogin eli vuoropuhe- lun avulla. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että kaikki osallistujat olisivat samaa miel- tä asiasta. Tutkimuksessani tulee esille hyvän muutosjohtamisen tärkeys. Hyvä johtaja vie asioita eteenpäin yhdessä työyhteisön kanssa. Hän on kiinnostunut kuulemaan muiden mielipiteitä ja näkemyksiä sekä kannustaa ottamaan esille on- gelmakohtia ratkaisuhakuisesti. On tärkeää tarttua kehittämisideoihin ja viedä niitä eteenpäin strategiasta käsin. (Luukkala 2011, 269.)

7.3 Miten työntekijät voivat?

Työhyvinvointi vaatii jatkuvaa seurantaa, tukemista ja ylläpitoa. Se kulkee koko prosessin ajan mukana muutoksessa. Yksittäinen asia voi heikentää tai parantaa sitä. Kuten tutkimuksen alussa kävi ilmi, työhyvinvointi koostuu kolmesta eri asias- ta, eli yksilöstä, työyhteisöstä sekä työympäristöstä. (Vesterinen 2006, 31). Sa- moin erilaiset tunteet eri muutosvaiheissa vaikuttavat siihen, kuinka yksilö kokee muutoksen. Kaikki eivät ole yhtä aikaa samassa tilanteessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 56). Tutkimuksessani näkyikin ennen–jälkeen tunteet muutoksesta hyvin erilaisina. Tästä voi tulkita, että muutostunteissa osa haastateltavista on jo ilon tunteissa. Toisaalta pettymys prosessin kulusta palautti tunteita ainakin hetkelli- sesti takaisin vihan tunteisiin. Tämä kertoo siitä, että yksilöinä etenemme muutos- tunteissakin omalla tavalla.

Ennen muutosta tapahtuneessa haastattelussa kävi ilmi, että työhyvinvointi on ollut laskusuuntainen jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Kuitenkin hoitohenkilökunta odotti jo kovasti muutoksen tapahtumista. Muutoksen jälkeisessä haastattelussa taas tuli ilmi se, että hoitohenkilökunta alkoi olla aika väsynyttä. Asiat työyhteisössä olivat vielä hyvin sekaisin ja jatkuva kiire lisäsi väsymystä. Kuitenkin onnistumisen ja ilon tunteita oli havaittavissa. Juuti (2006, 77) toteaaakin, että jatkuvat muutokset kuormittavat yksilöä. Kun muutosten ohella muuttuvat myös toimintatavat, työyhteisö tai esimies, esiintyy useilla henkilöillä jaksamisongelmia. Muutoksen jälkeisessä haastattelussa tulee myös ilmi, että työhyvinvointiin oli organisaation osalta reagoitu. Työnantaja on järjestänyt työntekijöille ryhmätyönohjausta ja kehityskeskusteluja.

Jatkossa on hyvä tehdä uusi työhyvinvointikartoitus työntekijöille. Vuoden kuluttua työhyvinvoinnin tila saattaa olla täysin erilainen. Nyt aikaväli muutoksesta on niin lyhyt, ettei todellista työhyvinvointia muutoksen jälkeen voi kriittisesti arvioida. Henkilökunta oli vielä aika haavoittuvassa tilassa ja tarvitsivat vielä paljon tukea.

8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Ammatillisessa toiminnassa olevia moraalisia ongelmia kutsutaan eettisiksi ongelmiksi. Ammattietiikan ajatuksena on taas se, että työhön liittyvät moraaliset ongelmat ja niiden ratkaisut perustuvat pohdittuun näkemykseen oikeasta ja väärästä. Eettisiksi ongelmiksi kutsutaan myös yleisesti ihmisiä askarruttavia ongelmia ja pulmia, jotka saavat aikaan pohdintaa oikeasta ja väärästä. (Juujärvi, Myyry & Pessa 2011, 13.)

Eettisyys kuuluu vahvasti sairaalakulttuuriin. Eettisyys kuului myös opinnäytetyöni lähtökohtiin. Tutkimusluvan hain keskussairaalasta ja sen hyväksyi hallintoylihoitaja toukokuussa 2012. Työni tarkoituksena ei ollut kritisoida tai tehdä muutoksesta negatiivista, vaan työni avulla halusin tehdä muutoksesta hyvän kokemuksen. Muutoksessa saadaan aikaan aina paljon hyvääkin. Jatkossa työni avulla voidaan mahdollistaa se, että muutos tapahtuisi enemmän yhdessä ja sellaisilla menetelmillä, että siitä tulee kaikkien kannalta mieluisa kokemus.

Opinnäytetyöhön käytettävä kirjallisuus tulee miettiä tarkkaan. Nykyaikana on vaikeaa tietää, mikä on luotettavaa tietoa. Internet luo tähän omat vaatimuksensa ja vaikeutensa. Se, millaiseen sähköiseen materiaaliin tai kirjallisuuteen kannattaa tarttua, liittyy voimakkaasti opinnäytetyön lähtökohtiin ja tavoitteisiin. Kirjallisuuden valintaan vaikuttavat muutkin asiat, kuin vain teoksen otsikko. Kannattaa tutustua myös kirjan lähdeluetteloon, joka kertoo enemmän teoksen luotettavuudesta. (Hakala 2004 89–91.)

Luotettavuuden työssäni varmistin käyttämällä luotettavaa lähdemateriaalia sekä tutkittua tietoa. Opintoissa ja työelämässä painotetaan tällä hetkellä paljon näyttöön perustuvaa ammatillista osaamista. Siksi keräsin aineistoa työhöni useista erilaisista tutkimuksista ja väitöskirjoista.

Lisäksi opinnäytetyöni luotettavuus pohjautui organisaation tuen (dokumentit), lähijohdon kyselyn ja fokushaastatteluiden tuloksiin. Aineiston analysoin laadullista sisällönanalyysiä käyttäen. En käyttänyt omia mielipiteitäni työssäni. Haastatteluis-

ta ja kyselyistä esille tulleet asiat ovat olleet vain minun käytettävissäni, eikä niistä tule esille vastaajan henkilöllisyys. Nauhoitin haastattelut luotettavuuden turvaamiseksi, tällöin asiat eivät muokkautuneet omien ajatuksieni mukaisiksi. Nauhoitukset tuhosin heti käsittelyn ja analysoimisen jälkeen. Tärkeänä koen myös sen, että jokainen osallistui vapaaehtoisesti tutkimukseeni. Ryhmät fokushaastatteluihin koottiin yhteistuumin. Lähijohdon kyselyihin osallistui vain kaksi lähijohtajaa. Mietimme yhdessä miten saisimme luotettavuuden pysymään kyselyiden tuloksissa ja siksi sovimmekin, että kyselyistä ei tehdä suoria lainauksia, vaan niistä rakennan yleisellä tasolla tuloksia.

9 PROSESSIN POHDINTA

Miettiessäni opinnäytetyöni aihetta mielenkiintoni työhyvinvointia kohtaan oli vahvasti mielessä. Myös muutos työelämässä ja henkinen hyvinvointi kiinnostivat. Keskustelin asiasta ylihoitajan kanssa ja hän ehdotti, että tekisin tutkimuksen vuodeosastoilla tapahtuvasta muutoksesta. Minulle annettiin aika vapaat kädet suunnitella millaisella tavalla lähestyn muutosta. Aluksi ajattelin, että teen työni muutoslaboratorion pohjalta. Muutosprosessi oli kuitenkin jo alkanut, siksi ajatus ei enää tuntunutkaan hyvältä. Tutkiessani aihetta enemmän oli selvää, että teen arviointitutkimuksen, joka pohjautuu loppuarviointiin.

Prosessin edetessä mietin menetelmiä, joilla kerään aineistoa. Halusin tehdä laadullisen tutkimuksen ja vaihtoehtoina aineiston keräämiseen olivat haastattelun eri muodot. Päädyinkin keräämään aineistoa hoitohenkilökunnalta fokusryhmähaastatteluiden avulla. Ajatus ennen–jälkeen asetelmasta syntyi hiljalleen. Näin jälkeempään ajateltuna, se oli todella hyvä asia, koska sen avulla pystyin syventymään muutoksen tunnelmiin kokonaisvaltaisemmin. Näin vaiheen, jossa oli luopumisprosessia ja kiukkua sekä innon ja odotuksen tulevasta. Oli hienoa osallistua ja tulla ”luotetuksi” kaikkiin niihin tunteisiin, joita ryhmähaastatteluissa tuli esille. Työn edetessä totesin, ettei loppuarviointia voi tehdä vain yhdestä näkökulmasta ja päädyin tekemään kyselyn lähijohdolle heidän näkemyksistään muutoksesta yleisellä tasolla. Lisäksi otin dokumentit organisaation tuesta yhdeksi arvioinnin näkökulmaksi. Lähijohdon kysely ja organisaation dokumentit avasivat näkemyksiäni muutoksesta myös johdon kannalta.

Fokusryhmähaastattelut toimivat hyvin työni menetelmänä. Haastatteluihin meni aikaa, mutta aineisto oli todella arvokasta ja laadukasta. Haastatteluiden koin kuitenkin olleen helpoin osio työtä tehdessäni. Haastatteluiden litterointi vei paljon aikaa. Halusin tehdä sen sanatarkasti, että luotettavuus säilyisi hyvänä. Kyselyn sovin erikseen lähijohdon kanssa ja lähetin kyselyt sähköpostilla lähijohtajille. Kyselyiden aineistojen käsittely sujui nopeasti. Dokumentit organisaation tuesta sain

myös sähköpostin välityksellä ylihoitajilta. Aineiston keruun koin onnistuneen hyvin ja mutkattomasti.

Tulosten läpikäynti ja johtopäätösten teko oli kovan työn takana. Aineiston käsittely oli paljon vaativampaa, kuin osasin odottaa. Toisaalta näin jälkeinpäin ajatellen se oli myös aika antoisaa, koska aineiston käsittely ajoi minua koko ajan syvemmälle työn uumeniin. Arviointitutkimuksen teko oli vaikeaa myös siksi, että oikealla tavalla piti olla kriittinen. Arviointihan on perusteltua kannanottoa asian hyvyydestä tai huonoudesta.

Matkani opintojen maailmaan työn ohessa on ollut raskas vaihe, mutta hyvin antoisa. Se on avannut monia portteja niin elämässä, kuin mielen sopukoissa. Tämä tutkimusaiheeni muutoksesta on imenyt minut totaalisesti sisäänsä. Se on auttanut ymmärtämään muutosta, myös omassa työyhteisössäni, jossa tapahtui muutoksia tämän tutkimuksen aikana. Muutoksen suunnittelu ja läpivieminen ovat isoja asioita, jotka vaikuttavat todella moniin asioihin. Muutosta tapahtuu koko ajan, mutta miten saisimme sen sujumaan paremmin? Tutkimuksia muutoksesta löytyi yllättävän paljon, kun aloin niitä etsimään. Muutosta on tutkittu paljon eri kanteilta, mutta miksi muutoksessa on niin paljon ongelmia edelleen? Onko se meidän ihmisten sisäisen ajattelun ongelma? Olemmeko tottuneet niin tuttuun ja turvalliseen, että siitä on vaikeaa luopua?

Kiitokseni haluan sanoa kaikille työhöni osallistuneille. Varsinkin hoitohenkilökunnalle, jotka avoimesti kertoivat omista kokemuksistaan muutoksesta, ilman teidän panosta työni ei olisi valmistunut. Samoin lähijohtajille, jotka osallistuivat työhön ja tukivat työni toteutumista suunnitellen työvuorot ja mahdollistivat haastatteluiden järjestymisen työajalle kaiken muun kiireen ohessa. Myös ylihoitajat Liisa ja Aila ovat kiitoksensa ansainneet tuesta, jota ovat tarjonneet. Kiitos työni ohjaajalle Sirkka-Liisalle siitä, että olet puskenut minua eteenpäin työni ja opintojeni eteen. Ja te kaikki ihanat luokkakaverit, jotka olette jaksaneet kannustaa ja tukea opintojen edetessä. Ryhmässä on voima! Kiitokseni ansaitsevat myös perheeni, ystäväni ja työkaverini. Olette kaikki ihania. Loppuun haluan laittaa Pontevan Katariinan lausahduksen.

”Kun tuntee kommentoijan, ymmärtää hänen sanomansa. Kommenteista muodostuu kokonaisuus – tarina. Muutos organisaatiossa toteutuu tarinoiden ohjaamana. Kun kuuntelee työkaverin tai alaisen kertomaa tarinaa muutoksesta, se auttaa ymmärtämään häntä paremmin. Muutostarinat selventävät myös omia ajatuksia muutoksesta. On lohduttavaa kuulla, että muillakin on samanlaisia ajatuksia ja tuntemuksia kuin itsellä.” (Ponteva 2010, 12.)

LÄHTEET

- Aalto - Kallio M., Saikkonen P. & Koskinen - Ollonqvist P. 2009. Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Terveiden edistämisen keskus. Pori: Kehitys Oy.
- Arikoski J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Fatemeh R. 2004. Focus-group interview and data analysis. School of Health and Policy Studies, University of Central England, Birmingham , Iso-Britania. Cambridge Journals –lehden artikkeli, 651. Saatavana: http://journals.cambridge.org/download.php?file=%2FPNS%2FPNS63_04%2FS0029665104000874a.pdf&code=427ebe76f1bfd7704786ecfec8f757c2
- Engeström Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino
- Engeström Y., Helle M., Pihlaja J. & Virkkunen J. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. [Verkkosivu]. Helsinki: Edita Oyj. [Viitattu 10.4.2013]. Saatavana: http://www.muutoslaboratorio.fi/files/225_Muutoslaboratorio.pdf
- Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.
- Eskola J. & Suoranta J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakala J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Tampere: Tammer –paino Oy.
- Heiskanen M. & Lehikoinen S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Junnila M. 2008. Toimiiko terveydenhuoltoalue? Tutkimus Mäntän seudun terveydenhuoltoalueen perustamisen taustoista ja vaikutuksista. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67898/978-951-44-7478-1.pdf?sequence=1>
- Juujärvi S., Myyry S. & Pessa K. 2011. Eettinen herkkyyden ammatillisessa toiminnassa. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Juuti P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Teoksessa: (toim.) Vesterinen P. Juva: WS Bookwell Oy.

- Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatio muutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kerttula K. 2009. Valta ja muutos – ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän Kauppakorkeakoulu. Väitöskirjan tiivistelmä. Julkaisematon. Saatavana: <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2009/05/tiedote-2009-09-11-00-53-12-620542>
- Kokkinen L. 2012. Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67936/978-951-44-9016-3.pdf?sequence=1>
- Kuismanen A. 2007. Johtamis- ja työkuulttuurit organisaatiofuusiossa. Tutkimus eräiden HUS:n toimialojen johtamis- ja työkuulttuurien muutoksista 2000-2002 Kuopion yliopisto. Terveystieteiden Pro gradu. Julkaisematon. Saatavana: https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=0a20276b-63d6-4db5-9c5b-fa89db98f863&groupId=122710
- Luukkala J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- El-Farra M. M. & Badawi. M. B. 2012. Employee attitudes toward organizational change in the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip. EuroMed Journal of Business, Vol. 7. –Lehdenartikkeli, 179. Saatavana: <http://libts.seamk.fi:2187/journals.htm?issn=14502194&volume=7&issue=2&articleid=17042448>
- Mäkitalo J. 2012. Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. Teoksessa: (toim.) Mäkitalo J. & Paso E. Toinen painos. Oulu: Erweko Oy.
- Mäkitalo J. & Paso E. 2008. Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Kalevaprint. Oy
- Paloheimo – Koskipää L. Onnistunut muutos tarvitsee myös työntekijöitä. Työterveyslaitos. 12.11.2011. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.5.2012]. Saatavana: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Onnistunut_muutos_tarvitsee_myos_tyontekijoi_a.aspx
- Ponteva K. 2012. Muutoksessa. Kustantaja: Sanoma Pro Oy.
- Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ponteva K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden

- den tiedekunta. Väitöskirja. Julkaisematon. Saatavana:
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66506/978-951-44-7768-3.pdf?sequence=1>
- Pulkkinen S. 2010. Onnistuneen muutosjohtamisen edellytykset. Laurea- Ammatikorkeakoulu. Terveiden edistäminen ja johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. YAMK- opinnäytetyö. Saatavana:
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12880/onnistuneen%20muutosjohtamisen.pdf?sequence=1>
- Robson C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evoluution tekijälle ja tilaajalle. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Ronkainen S., Pehkonen L., Lindblom – Yläne S. & Paavilainen E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Sosiaaliportti. Hyväkäytäntö. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.3.2012]. Saatavana:
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvatkaytannot/lahtokohtia/arviointi/>
- Sote-hanke. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.3.2013]. Saatavana:
http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutokset
- Stenvall J. & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suominen J. 2011. Kohti oppivaa organisaatiota –Konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista. Turun yliopisto. Turun Kaupparkeakoulu. Väitöskirja. Saatavana:
http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae7_2011.pdf
- Taskinen H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Saatavana: <http://wanda.uef.fi/ukuvaitokset/vaitokset/2005/isbn951-27-0365-3.pdf>
- Toikko T.& Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedon tuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työterveyslaitos. Yksilön työhyvinvointi. [Verkkosivu]. 7.2.2012. Saatavana:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

- Vakkala H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa. Väitöskirja. Helsinki: Kuntatalon paino. Saatavana: http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6902.pdf
- Valpola A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vanharanta T. 2012. Tukea muutosjohtamiseen. Turun Ammattikorkeakoulu. Sosiaali -ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. YAMK – opinnäytetyö. Julkaisematon. Saatavana: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43309/Vanharanta_Tanja_tukea_muutosjohtamiseen.pdf?sequence=1
- Vesterinen P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Virtanen P. 2007. Arviointi – Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Y-talo. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.2.2012]. Saatavana: <http://www.y-talo.fi/>

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELUPYYNTÖ

HEI!

Olen Keskussairaalassa työskentelevä sairaanhoitaja. Opiskelen työni ohessa YAMK:ssa, kehittämisen ja johtamisen opintoja. Teen opinnäytetyöni, muutoksesta talossa, Y-talon valmistumisen seurauksena. Haastattelu on kohdistettu osaston A11 ja A12 hoitohenkilökunnalle. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa tutkimuksellista tietoa muutoksesta hoitohenkilökunnan näkemyksenä. Tarkoituksena on saada esille hyviä käytäntöjä ja kehittämisen kohteita. Työni tuloksia voidaan käyttää hyväksi seuraavissa talossamme tapahtuvissa muutostilanteissa. Haastatteluista on sovittu Ylihoitajien Liisa Panulan ja Aila Mäki-Rajalan kanssa.

Haastatteluja tulee kaksi. Ensimmäinen tehdään touko-kesäkuussa ja toinen noin kolme kuukautta muutoksen jälkeen joulukuussa -12. Haastattelut tehdään fokus – ryhmähaastatteluina.

Haastattelut muodostavat opinnäytetyöni tutkimusaineiston. Haastattelut suoritetaan suljetussa tilassa. Samalla tehdään yhteinen sopimus, että huoneessa keskustellut asiat pysyvät muilta salassa. Työssäni henkilöllisyytesi ei tule esille missään vaiheessa. Aineisto tuhoetaan käsittelyn ja analysoimisen jälkeen.

Haastattelu-aika:

Kiitos, osallistumisesta opinnäytetyöhöni. Jos haluat lisätietoa opinnäytetyöstäni, ota rohkeasti yhteyttä minuun.

Terveisin Anne Saarela

anne.saarela@seamk.fi

Haastattelu teemat:**1. Kerro taustastasi.**

- Palveluvuotesi
- Koulutuksesi
- Kuinka kauan olet työskennellyt osastolla?

2. Miten muutokseen on mielestäsi valmistauduttu?

- Oletko saanut riittävästi tietoa muutoksesta?
- Oletko ollut työnkierrossa?
- Oletko saanut riittävästi perehdytystä?
- Mitkä asiat helpottavat muutosprosessiin sopeutumista?
- Mitkä asiat vaikeuttavat muutosprosessiin sopeutumista?

3. Mikä on edistänyt/ huonontanut onnistumisen mahdollisuuksia muutoksessa?**4. Millaisena näet työhyvinvoinnin muutoksen johdosta?**

- Miten työntekijät voivat?
- Miten työhyvinvointia voisi edistää muutoksen yhteydessä?

LIITE 2

Focus- haastattelun toinen osio**1. Tunnelmia muutos tilanteesta?**

- Tunnelmia muutoksessa, ensimmäisten viikkojen aikana?

2. Millaiset ovat tämän hetkiset tunnelmat muutoksesta?

- Miten arvioisitte muutokseen valmistautumista? Oliko valmistautuminen riittävää? Mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
- Arvioikaa muutoksen läpiviemistä käytännössä. Miten se onnistui? Miltä osin se epäonnistui?
- Miten työntekijät jaksavat? Saitteko riittävästi tukea? Millaisia vaikutuksia muutoksella on työhyvinvointiin?

3. Miltä tulevaisuus nyt näyttää? Mitä muutos opetti tulevaisuutta ajattel-
len?

LIITE 3

Kysely lähijohdolle:

1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat muutosta valmistellessa?

2. Miten muutos olisi mielestäsi hyvä viedä läpi?

3. Miten mielestäsi muutos tilanteita on suunniteltu?

4. Onko muutoksessa mielestäsi jotain hankaluuksia?

5. Mitä hyvää mielestäsi muutoksessa on?

6. Miten ottaa huomioon henkilökunnan hyvinvointi muutoksessa?

7. Mikä tässä muutoksessa onnistui?

8. Mitä voimme oppia tästä muutoksesta?

9. Mikä on tärkein asia muutosta läpiviemisessä lähijohdon kannalta?

10. Miten organisaatio tuki muutosta?

11. Miten organisaatio tiedotti muutoksesta ja muutoksen suunnittelun aikana?

12. Miten organisaatio on tukenut muutoksen jälkeen?
