



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MUUTOSJOHTAMINEN PSYKIATRISEN SAIRAALAN MUUTTAESSA

Hoitohenkilökunnan kokemuksia osallistamisesta ja
viestinnästä

Matti Kaarne

Seppo Mäki

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelma

KAARNE, MATTI & MÄKI, SEPPO:
Muutosjohtaminen psykiatrisen sairaalan muuttaessa
Hoitohenkilökunnan kokemuksia osallistamisesta ja viestinnästä

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 11 sivua
Marraskuu 2018

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin aikuis- ja nuorisopsykiatrian toiminnot siirretään Pitkänien sairaalan alueelta Tampereen yliopistollisen sairaalan yhteyteen. Nuorisopsykiatria siirtyy lokakuussa 2019 ja aikuispsykiatria muutamaa vuotta myöhemmin. Kyseessä on toiminnan kannalta merkittävä muutos, joka koskettaa psykiatrian toimialueen jokaista työntekijää ja näin ollen henkilöstö on keskiössä muutosjohtamisen suunnittelussa. Toimialueen hoitotyön johto halusi selvittää, miten henkilöstöä voitaisiin osallistaa muuttoprosessissa ja päätti, että aiheesta tehdään opinnäytetyö.

Opinnäytetyön tutkimustehtävinä oli kartoittaa hoitohenkilöstön kokemuksia muutoksista, osallistamisesta ja muutosviestinnästä. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa psykiatrian toimialueen esimiehiä viemään sairaalan muuttoon liittyvää muutosprosessia eteenpäin niin, että hoitohenkilökunnan osallistuminen siihen onnistuu. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin ryhmähaastatteluin. Tiedonantajina oli hoitajia sekä aikuis- että nuorisopsykiatrian vastuualueilta. Haastattelumateriaalista tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jonka pohjalta muodostettiin tutkimustulokset.

Keskeisimmät tutkimustulokset olivat lähiesimiestyön merkitys muutosjohtamisessa, oikea-aikainen viestintä ja tiedottaminen muuttoon liittyvistä asioista sekä henkilöstön osallistaminen ryhmätyöskentelyn ja henkilökohtaisen vastuun antamisen muodossa. Muutosjohtamisen keskeiseksi haasteeksi muodostui muutospassiivisuus, joka vaikeuttaa yksilötasolla edellä mainittujen asioiden toteutumista.

Jatkotutkimusehdotuksina nousivat lähiesimiehen johtamisvalmiudet ja tukeminen muutoksessa, muutospassiivisuuden tunnistaminen sekä muutosagenttien tukeminen ja heidän kokemustensa tutkiminen.

Asiasanat: muutosjohtaminen, osallistaminen, viestintä

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

KAARNE, MATTI & MÄKI, SEPPO:
Change Management in a Relocating Process of a Psychiatric Hospital
Employee's Experiences of Participation and Communication

Master's thesis 70 pages, appendices 11 pages
November 2018

TAYS Pitkänieniemi psychiatric hospital is being relocated to TAYS Kauppi district in Tampere. This establishes a challenge for change management. Employee participation and effective communication must be ensured during the process.

The aim was to help nursing managers direct the relocation process with effective employee participation and communication. The purpose was to study nursing personnel's experiences of participation, involvement in the relocating process and views on change communication.

This study is qualitative and the data were collected through semi-structured group interviews. There were four interviews with three to four participants in each session. The data were analyzed by means of qualitative content analysis.

Results indicate that the immediate manager has a key role in an employee participation and communication during the relocating process. Information should be accurate and shared timely. The main challenge in change management was the personnel's indifferent and passive attitude towards relocation.

Based on the results of the study effective employee participation and frequent communication helps the personnel commit to change and understand the purposes of the process. In future it would be interesting to study how to support immediate managers in the change process, how to tackle passive attitude towards change and how to create a network of change agents.

Key words: change management, employee participation, communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	7
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT	8
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	9
	4.1 Muutoksen johtaminen	9
	4.2 Muutosjohtaminen mielenterveyspalveluissa	11
	4.3 Hoitohenkilökunnan osallistaminen	14
	4.4 Viestintä.....	17
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	19
	5.1 Laadullinen tutkimus	19
	5.2 Ryhmähaastattelu aineiston keräämisen menetelmänä.....	22
	5.3 Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä.....	25
6	TULOKSET	30
	6.1 Muutosta edesauttavat tekijät.....	30
	6.2 Henkilökunnan osallistaminen.....	31
	6.3 Muuttoon liittyvä viestintä.....	34
7	POHDINTA.....	37
	7.1 Tulosten tarkastelu	37
	7.1.1 Muutoksen onnistuminen	37
	7.1.2 Esimiestyö.....	38
	7.1.3 Osallistaminen ja viestintä	40
	7.2 Opinnäytetyön eettisyys.....	44
	7.3 Opinnäytetyön luotettavuus	47
	7.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	55
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET	60
	Liite 1. Haastattelukysymykset	60
	Liite 2. Kirjallisuuskatsaus	61
	Liite 3. Analyysitaulukko	65
	Liite 4. Kutsukirje haastatteluun	70

1 JOHDANTO

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin psykiatrian toimialue on ollut viime vuosina jatkuvissa muutoksissa. Kaivannon sairaalan alasajo ja sulkeminen vuonna 2015 ja tähän liittyneet henkilöstösijoittelut olivat usean vuoden kestävä prosessi. Tulevaisuudessa odottaa kuitenkin vielä suurempi muutos, kun Pitkänien sairaalan kaikki psykiatriset yksiköt siirtyvät Tampereen yliopistollisen sairaalan yhteyteen uusiin tiloihin. Nuorisopsykiatrian osalta muutto tapahtuu nykyisten suunnitelmien mukaan lokakuussa 2019, aikuispsykiatria muuttaa myöhemmin uusien tilojen valmistuttua. Tämä muutos tulee koskettamaan jokaista psykiatrian toimialueen työntekijää ja työyhteisöä, sekä asettaa muutosjohtamiselle haasteen laajuudessa, jollaisesta toimialueella ei ole aiempaa kokemusta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa hoitohenkilöstön kokemuksia muutoksesta, osallistamisesta ja muutosviestinnästä. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa psykiatrian toimialueen esimiehiä viemään sairaalan muuttoon liittyvää muutosprosessia eteenpäin niin, että hoitohenkilökunnan osallistuminen siihen onnistuu.

Opinnäytetyön taustaksi tehtiin kirjallisuuskatsaus, jossa todettiin, että muutosjohtamisesta löytyy paljon tutkittua tietoa, mutta osallistamisesta muutoksessa vähän. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että osallistamisella on suuri merkitys muutosjohtamisessa. Muutosprosessi ei saa edetä niin, että henkilökunnan osallistuminen siihen ohitetaan, eikä viestintä saa olla puutteellista. Kauhasen (2010, 174) mukaan viestinnällä on erityinen merkitys työpaikan työilmapiiriin. Hyvä viestintä tarkoittaa, että omalle henkilöstölle kerrotaan organisaation olennaiset asiat ensin tai vähintään samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Vakkalan ja Syväjärven (2012, 348) mukaan johtaminen on vuorovaikutteista ihmissuhdetyötä, jossa esimies ja alainen ovat ajattelevia, toimivia ja ympäristöään havainnoivia subjekteja. Nyberg, Perttula, Rannisto & Stenvall (2014, 419) totesivat, että ilman osallistamista työntekijöiden osuus rajoittuu läsnäoloon johdon määrittelemässä tilanteessa ilman todellista vaikuttamisen mahdollisuutta. Hyvä muutosjohtaminen tukee organisaatiomuutoksissa työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia. Kirjallisuuskatsauksen perusteella havaittiin, että muutokseen liittyvää osallistamista ja viestintää käsiteltiin tutkimuksissa usein tarkemmin määrittelemättä. Muutosviestinnän ja osallistamisen tapoja kuvattiin niukasti. Siksi on tärkeää, että työntekijöiden kokemuksia ja toiveita osallistamisesta ja viestinnästä tutkitaan.

Opinnäytetyö on laadullinen haastattelututkimus. Pitkäniemen sairaalan aikuis- ja nuorisopsykiatrian osastoilta koottiin hoitohenkilöstöryhmiä, joita haastateltiin teemahaastattelurungon ohjaamana. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Hoitohenkilöstön haastattelu oli perusteltua, sillä he ovat suurin yksittäinen työntekijäryhmä ja on tärkeää, että heidät saadaan mukaan muutokseen. Hoitohenkilöstö tekee työtä potilaiden kanssa vuorokauden jokaisena tuntina ja on mukana heidän hoitopolullaan sen kaikissa kohdissa. Lisäksi hoitohenkilökunnalla on tärkeä rooli kehittämisessä. Hoitohenkilöstö on myös suurin käyttäjäryhmä lähes kaikille uuden sairaalan tiloille, joten heitä tulisi kyetä osallistamaan mahdollisimman paljon tilojen suunnittelussa.

Haastattelukysymyksillä oli tarkoitus löytää hoitohenkilöstön kannalta tärkeitä asioita muutosviestintään ja -osallistamisen liittyen, joita voidaan huomioida ja hyödyntää tulevien tilojen ja toiminnan suunnittelussa, sekä muutoksen johtamisessa. Tämän vuoksi haastattelussa kysyttiin onnistumisista, eikä asioista, jotka eivät ole toimineet. Tavoitteena oli löytää hoitotyön esimiehille jo tehtyjä, hoitohenkilöstön näkökulmasta onnistuneita osallistamisen ja viestinnän tapoja, joita voidaan laajentaa ja ottaa yleiseen käyttöön muuttoon liittyvän muutosjohtamisen konkreettisina menetelminä.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin nuoriso- ja aikuispsykiatrian vastuualueilla Pitkäniemen sairaalassa. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri tuottaa erikoissairaanhoidon palveluita kahdenkymmenen kolmen jäsenkunnan alueella ja toiminta perustuu eettisiin periaatteisiin, joita ovat hyvä hoito, ihmisen kunnioittaminen, osaamisen arvostaminen ja vastuullisuus.

Nuorisopsykiatrian vastuualueella on kaksi osastoa NPS 1 ja EVA –yksiköt, joilla on yhteensä 49 hoitajavakanssia. Aikuispsykiatrian vastuualueeseen kuuluu akuuttipsykiatria, oikeuspsykiatria, yleissairaalapsykiatria sekä neuro- ja vanhuspsykiatria. Tällä hetkellä vastuualueen osastoja on Pitkäniemen sairaalassa 11 ja hoitajavakansseja 208.

Aikuispsykiatrian vastuualueelta tutkimuksesta rajattiin pois yleissairaalapsykiatrian osasto ja oikeuspsykiatrian kaksi osastoa. Näillä yksiköillä oli ajankohtaisesti käynnissä toimintaan vaikuttavia muutoksia, yleissairaalapsykiatrian kohdalla osaston muutto uusiin tiloihin ja oikeuspsykiatrialla molempia osastoja koskevat henkilöstöjärjestelyt. Aikuispsykiatrian osalta tutkimuksen kohteena oli neljä akuuttiosastoa ja kolme neuro- ja vanhuspsykiatrian osastoa. Nuorisopsykiatrian haastateltavat olivat NPS 1 ja EVA -yksiköistä.

Sairaalan muuton suhteen nuoriso- ja aikuispsykiatria ovat eri vaiheessa. Nuorisopsykiatrian uudet tilat ovat valmistumassa ja muutto niihin toteutuu lokakuussa 2019. Aikuispsykiatrian kohdalla siirtymisen ajankohdaksi arvioidaan 2022-2025.

Opinnäytetyön tekijät ovat Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työntekijöitä. Toinen työskentelee vastaavana sairaanhoitajana nuorisopsykiatrian vastuualueen EVA-yksikössä ja toinen osastonhoitajana aikuispsykiatrian vastuualueen osastolla APS 6.

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa hoitohenkilöstön kokemuksia muutoksesta, osallistamisesta ja muutosviestinnästä. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa psykiatrian toimialueen esimiehiä viemään sairaalan muuttoon liittyvää muutosprosessia eteenpäin niin, että hoitohenkilökunnan osallistuminen siihen onnistuu.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä tekijät edesauttavat muutosta henkilökunnan näkökulmasta?
2. Mitkä ovat hyviä henkilökunnan osallistamisen tapoja?
3. Millainen viestintä edesauttaa muutosta?

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Muutoksella käsitteenä tarkoitetaan jonkin muutosta joksikin toiseksi, kohti tavoiteltavaa tilaa. Muutosprosessi puolestaan kuvaa tapahtumaketjua, eli sitä kuinka muutos toteutetaan. Muutos ja muuttuminen luovat aina haasteita ja uhkia, mutta myös monia mahdollisuuksia. Organisaation toiminnan kehittyminen riippuu osittain siitä, miten nämä mahdollisuudet pystytään hyödyntämään. Organisaation muutosta voidaan tarkastella tietoisena, johdettuna prosessina. (Juppo 2005, 102–103.) Ihmiset kokevat organisaatioissa tapahtuvat pienet ja suuret muutokset hyvin eri tavoin. Joillekin työntekijöille pieni toimintatapamuutos voi olla merkittävämpi asia kuin esimerkiksi organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka taas voi olla merkityksellisempi johdolle. Muutos on luonteeltaan jatkuvaa. Se on luonteva osa organisaatioiden arkea, jos siihen suhtautuu avoimesti ja myönteisesti. (Ponteva 2010, 9.)

4.1 Muutoksen johtaminen

Muutoksen onnistuminen riippuu paljon siitä, kuinka muutosprosessia johdetaan ja kuinka hyvin se pystytään perustelemaan organisaation jäsenille. Muutosprosesseissa vaikuttavat myös henkilöiden, osastojen ja ryhmien henkilökohtaiset intressit ja sitoumukset ja näkemykset. (Juppo 2005, 111.) Muutosprosessissa henkilöstöä kannustetaan muutokseen sekä organisaation että yksilön tasolla. Inspiroidaan henkilöstöä uusiin ratkaisuihin, annetaan vastuuta ja valtuutusta, sekä tarjotaan koulutusta sitä tarvitseville. (Juuti 2005, 113.)

Proaktiivisessa muutoksessa lähdetään liikkeelle sisäisestä kehityksestä, reaktiivisessa taas on kysymys reagoimisesta ulkoisen uhan edessä. Proaktiivinen muutos on innovatiivinen, se voi lähteä liikkeelle itsearvioinnista tai koulutuksesta saaduista uusista ideoista. Proaktiiviseen muutokseen liittyvät ennakoivat päätökset, kommunikointi ja ryhmätyön kulttuuri. Organisaation muutos ei kuitenkaan toteudu pelkästään kirjaamalla se virallisiin dokumentteihin vaan muutos tapahtuu vasta kun työyhteisö siirtyy vähitellen uuteen toimintatapaan. Tämän toteuttamiseksi vaaditaan johtamista. (Juppo 2005, 105.)

Taitava muutosjohtaja on dynaaminen ja tulevaisuuteen katsova. Hän näkee muutokseen liittyvien vaikeiden asioiden yli ja visioi mihin ollaan pitkällä aikavälillä menossa. Hänellä on kyvyt selventää ja yksinkertaistaa tavoitteet, näyttää suunta ja luoda kokonaiskuva muutoksesta, ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun heti alussa sekä kannustaa ja palkita työntekijöitä läpi muutosprosessin. (Pirinen 2014.) Tässä työssä hoitohenkilökunnalla tarkoitetaan psykiatrian osastoilla työskenteleviä hoitoalan ammattihenkilöitä, sairaanhoitajia, mielenterveyshoitajia ja lähihoitajia.

Jones (2013, 86) kuvaa hyvän muutosjohtajan ominaisuuksiksi kyvyn kriittiseen ajatteluun, hyvän vuorovaikutustaidon, kyvyn läpinäkyvään toimintaan ja halun tehdä vaikeiden ratkaisuja. Lisäksi sinnikkyys, taito saada muut muutokseen mukaan ja kyky riskien ottamiseen ovat hyvän muutosjohtajan piirteitä. Muutosjohtajan tulee kannustaa sekä omaa yhteisöään että muuta organisaatiota ja ymmärtää roolinsa muutosagenttina.

Luomalan (2008, 6–8) mukaan ihmisten johtamisessa muutoksessa kiinnitetään huomiota yksilöiden ja pienryhmien kokemuksiin ja tuntemuksiin ja toimitaan tavalla, joka auttaa ihmisiä tuomaan oman näkökulmansa muutokseen. Ihmisten huomioon ottamisen onnistuessa sitoutuneisuutta muutokseen voidaan tällä tavoin voimistaa. Muutoksen avainhenkilöt eivät löydy välttämättä virallisten hierarkioiden tärkeistä valtapositiosta, vaan heidän joukostaan, missä muutos konkreettisesti tehdään. Taitava muutosjohtaja pyrkii jo ennalta paikantamaan kunkin muutoksen avaintoimijat ja ottamaan heidät muutoksen kommunikatiiviseen suunnitteluun jo muutoksen ensimmäisistä ideointihetkestä alkaen. Ihmisten sitouttaminen muutokseen edistää muutoksen läpiviemistä sen lisäksi, että toimintaa mukaan otettujen ihmisten oma sitoutuneisuus ja sitä kautta myös työn mielekyys voi lisääntyä tai vähintäänkin säilyä muutoksessa.

Onnistuneen muutosjohtajuuden voidaan tulkita syntyvän esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Työntekijöiden näkökulmasta on kyse siitä, miten muutoksia johdetaan ja miten ihmiset kohtaavat muutoksia. Muutosten johtamiseen kiinnitetään toki huomiota ja esimiesten lisäksi muutoksessa olevalta henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta muutokseen. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2014, 432.)

Sairaaloissa keskijohto on muutoksen avainasemassa. Ylemmän johdon tekemät suunnitelmat muuttuvat käytännön työksi keskijohdon ohjaamina. Yksiköiden esimiehet johtavat käytännön työtä ja siksi heidät tulisi sitouttaa sairaaloiden muutosprosesseihin muutoksen ensimmäisessä vaiheessa. (Jones 2013, 27.) Nuutisen ym. (2014, 439) mukaan työntekijät edellyttivät esimieheltä läsnäoloa, avointa tiedottamista ja osallistamista, jäämäkkyyttä sekä työtehtävien organisointia muutoksessa. Esimieheltä odotettiin läsnäoloa työyhteisön arjessa ja muutoksessa mukana elämistä, työyhteisön kanssa keskustelua ja tuen antamista. Esimiehen odotettiin tiedottavan muutosten vaikutuksista työnkuvaan sekä pitämään työyhteisön ajan tasalla muutoksen etenemisestä ja myös siitä, jos etenemistä ei tapahdu.

Työntekijät toivovat esimiehen puhuvan myönteisesti muutoksesta ja näin sitouttavan henkilöstönsä muutokseen. Organisaatiomuutoksen perusteluissa on siten kyse myös retorisisista keinoista tehdä muutoksesta houkutteleva tai ainakin siedettävä, jolloin esimieheltä vaaditaan kykyä kyseenalaistaa omia asenteitaan. Esimiehen tulisi pyrkiä viestimään myönteisesti työyhteisölle. Esimies voi oman esimerkkinsä kautta edistää myönteistä suhtautumista muutokseen tiedottamalla ja tukemalla työntekijöitä. (Nuutinen ym. 2014, 441, 443.)

Muutoksen hyvä etukäteissuunnittelu ja koordinoitu johtaminen auttaa motivoitumaan muutokseen ja henkilöstö saadaan työskentelemään yhteiseksi asetetun tavoitteen mukaan. Usein ongelmana voi olla yhteisyyden rakentaminen, kuinka totuttuja työn tekemisen tapoja tai organisaation rakenteita muuttaessa muutoksen käytännössä kokevat tahot saadaan motivoitumaan ja sitoutumaan. Muutostilanteessa on kiinnitettävä huomiota motivaation kohottamiseen samoin kuin esimiehen tuki ja ajan antaminen on muutostilanteessa oleellista. Muutos on hyvä tilaisuus selvittää henkilöstön koulutustarpeita suunnitellun muutoksen vaatimusten ja työyhteisön yleisen kehittymisen kannalta. Organisaation muutostilanteissa on hyvä tarkistaa myös käytettävissä olevien kannustinjärjestelmien palkitsevuus. (Luomala 2008, 15, 22.)

4.2 Muutosjohtaminen mielenterveyspalveluissa

Yhteiskunnan muutos, informaation kasvu ja kommunikaatioteknologian lisääntyminen vaikuttavat myös mielenterveyspalveluita tuottaviin organisaatioihin. Valinnanvapaus ja

palveluidentuottajien kilpailukyky haastavat tarjoamaan joustavia ja yksilöllisiä mielen-terveyspalveluita samalla kun palveluiden käyttäjät tulevat tietoisemmiksi erilaisista vaihtoehdoista ja mahdollisuuksista. Toiminnan taloudellisuus on tullut yhtä tärkeäksi laadun kanssa. Kustannustehokkuutta pyritään edelleen parantamaan mielenterveyspalveluissa, samalla kun uusia lääketieteellisiä ratkaisuja otetaan käyttöön. Tutkimusta tehdään jatkuvasti ja palveluiden tulisi perustua tieteelliseen näyttöön. (Burns, Bell & Bhugra 2007, 197–198.) Psykiatrisessa hoidossa tulisi panostaa helposti tavoitettaviin matalan kynnyksen palveluihin, jotka tukevat palveluiden käyttäjiä heidän omassa ympäristössään, jotta akuuttihoitoa tarvittaisiin vähemmän (van Schoubroeck 2012, 236).

Krukin (2012, 236, 246) mukaan psykiatrisen hoidon kehittämisen haaste on hoidon siirtymisen sairaaloista ja laitoksista yhteisö- ja avohoitoon, jota ei kuitenkaan ole riittävästi resursoitu. Lisäksi mielenterveyspalvelut ja niiden tuottaminen eivät ole poliittisesti kiinnostava teema ja yhteiskunnassa esiintyy ennakkoluuloja mielenterveyspalveluita käyttäviä kohtaan. Psykiatria erikoisalana näyttäytyy muiden lääketieteen erikoisalojen suhteen alempiarvoisena, mikä näkyy muun muassa budjetoinnissa. Kruk kirjoittaa, että mielenterveyspalveluiden kehittämisessä tulee pyrkiä vaikuttamaan laajemmin kuin perinteisellä psykiatrisella sektorilla ja ymmärrystä mielenterveyspalveluista eri yhteiskunnan toimijoiden keskuudessa tulisi lisätä.

Minas (2005, 36) kuvaa mielenterveyspalveluita tarjoavia organisaatioita monitahoisiksi, joustaviksi ja dynaamisiksi järjestelmiksi, joissa on useita rajapintoja muun muassa muiden mielenterveyspalveluita tuottavien tahojen, somaattisen terveydenhuollon yksiköiden, potilaiden ja potilasjärjestöjen kanssa. Näissä organisaatioissa johtamista tarvitaan organisaation jokaisella tasolla. Callalyn ja Aryan mukaan (2005, 120) psykiatrista potilastyötä tekevät haluavat muuttaa asioita paremmaksi potilashoidossa, mutta he eivät usein näe logiikkaa jatkuvissa muutoksissa. He kantavat huolta, miten muutokset toteutetaan käytännössä. Johtajien tulee saada organisaatio vastaanottavaiseksi muutokselle ja esimiesten organisaation joka tasolla tulisi jakaa sama näkymä tavoitteesta, johon muutoksella pyritään. Työntekijöiden tulee nähdä muutosten arvo oman työnsä kannalta ja heillä tulee olla mahdollisuus valmistautua siihen osallistumalla suunnitteluun, keskusteluun ja tavoitteiden asettamiseen. (Callaly & Arya 2005, 123.)

Bowers, Pithouse & Hooton (2012, 22) kirjoittavat muutoksista näyttöön perustuvan toiminnan pohjalta akuuteilla psykiatrisilla osastoilla. Heidän mukaansa psykiatrisessa hoidossa on tapahtunut tutkittuun tietoon perustuvia muutoksia, mutta akuutissa psykiatrisessa osastohoidossa kehitys on ollut hidasta. Muutos voi viedä useita vuosia eikä aina etene suoraviivaisesti. Muutosta haastaa tavallisesti se, ettei hyötyjä ole välittömästi nähtävissä, muutoksen tavoitteet ja henkilökunnan tarpeet ovat ristiriidassa keskenään, muutos nähdään työn kannalta epäoleellisena tai osaston mielipidejohtajat ovat muutosta vastaan. Osastoilla muutoksia käytännössä saadaan tehtyä, mutta haaste on saada osastot ylläpitämään tehtyjä muutoksia. Ratkaisuna tähän oli vahva esimiestyö ja moniammatillinen koulutus muutokseen liittyen. Johdon tulisi seurata muutoksen etenemistä ja säilymistä sekä pitää säännöllisiä seuranta- ja palautetilaisuuksia.

Huomiota kiinnitettiin siihen, että psykiatriseen hoitamiseen liittyviä tutkimustuloksia tulisi pystyä esittelemään niin, että ne olisivat työntekijöiden näkökulmasta kiinnostavia ja henkilökunta innostuisi itse kokeilemaan ja ideoimaan uusia käytäntöjä. Mielenterveys-työtä tekevillä työntekijöillä on viitekehys, joka korostaa ihmisyyttä ja tasa-arvoa. Kyky ymmärtää ihmisen vahvuudet ja ainutlaatuisuus on edellytys kliiniseen työhön, mutta samalla voimavara muutosten johtamisessa ja käytäntöönpanossa. (Burns ym. 2007, 202.)

Länsimaissa psykiatrinen hoitotyö näyttää olevan samojen haasteiden edessä riippumatta siitä, miten palvelut eri yhteiskunnissa on järjestetty. Sairaalapaikkoja vähennetään samalla kun avohoitoa tehostetaan, mikä muuttaa koko hoitamisen kulttuuria. Tahdonvastaista hoitoa ja pakonkäyttöä pyritään vähentämään sekä lisäämään palveluidenkäyttäjien toimijuutta ja valinnanvapautta, jolloin tarvitaan moniäänistä eettistä keskustelua.

Pirkanmaalla on tällä hetkellä enää yksi psykiatrinen sairaala, jossa voidaan hoitaa tahdosta riippumattomassa hoidossa olevia potilaita. Uusien tilojen tarve on perusteltu, sillä psykiatrisen sairaalan palveluja käyttävät potilaat tarvitsevat tehokkaan psykiatrisen avun ohella myös paljon somaattista hoitoa. Tämän vuoksi psykiatristen yksiköiden tulee sijaita osana somaattista sairaalaa. Pitkäniemen sairaala on yksi vanhimpia Suomessa edelleen toimivista psykiatrisista sairaaloista, eivätkä tilat enää vastaa nykypäivän tarpeita. Muuttoa koskevan muutosjohtamisen kannalta hyvin vanhat tilat ovat ongelmallisia senkin vuoksi, ettei niissä työskentelevillä ole välttämättä kokemusta muista työympäristöistä. Vanhoissa tiloissa on totuttu olemaan ja tulemaan toimeen, joten uudenaikaisten osastojen ideointi saattaa olla henkilökunnalle haastavaa.

Itsemääräämisoikeuden korostaminen, yksilöllinen hoitaminen ja pakonkäytön vähentäminen ovat viime vuosina nopeasti muuttaneet Pitkänien sairaalan hoitokulttuuria samalla kun sairaalan on täytynyt vastata käyttötarpeen kasvuun Kaivannon sairaalan lopettamisen ja lisääntyneiden läheteiden myötä. Tämän vuoksi muutoksen johtaminen on ollut psykiatrian toimialueen jatkuva teema, joka huipentuu koko sairaalan muuttamiseen, mutta ei pääty siihen. Tulevaan varaudutaan muun muassa henkilökunnan systemaattisen työkierron aloittamisella ja kokemusasiantuntijoiden hyödyntämisellä sekä potilashoidossa, henkilökunnan koulutuksessa että uusien toimintojen suunnittelussa.

4.3 Hoitohenkilökunnan osallistaminen

Suomen kielessä osallisuuden käsite on selvästi mielikuvia synnyttävä ja suurin käsitteellinen ongelma on ollut sen kytkeminen osallistumiseen ilman tarkempaa erittelyä osallisuuden ja osallistumisen käsitteyydestä. Osallistuminen ja osallistaminen ovat ehkä yleisimpiä pohdinnan kohteita työelämässä, kun mietitään toimintatapojen ja johtamisen kehittämistä. Osallistuminen voidaan nähdä yhtenä osallisuuskokemuksia synnyttävänä tekijänä ja edellytyksenä – erityisesti työelämässä, jossa osallistuminen on suurelta osin riippuvainen siitä, millaiset edellytykset työnantaja sille luo. Osallistuminen ei ole itseltään selvää. Puhutaan myös osallistamisesta, joka nähdään keinona aktivoita ja kannustaa yksilöitä osallistumaan ja saamaan osallisuuden kokemuksia. Työelämässä erityisesti muutoksiin liittyvää osallistumista on pyritty turvaamaan myös lainsäädännöllä kuten Yt-lailla ja Lailla yhteistoiminnasta yrityksissä. (Laine & Ollila 2016, 45–46.)

Nuutisen ym. (2014, 444) mukaan osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia voidaan pitää työyhteisötaitoina, joissa edellä mainittu tarkoittaa osallistumista infotilaisuuksiin ja muutosta koskeviin kokouksiin. Vaikutusmahdollisuudet tarkoittavat mahdollisuutta ilmaista omia näkemyksiä muutosten vaikutuksista työtehtäviin ja näin hyödyntää asiantuntemusta muutossuunnittelussa.

Valleala, Herranen, Collin & Paloniemi (2015, 1) jakoivat osallistumisen organisatiomuutoksessa yksilö- ja organisaatiokohtaiseen, jotka molemmat tarjosivat myös oppimistilaisuuksia. Organisaatiomuutos koostui valmistautumisen, suunnittelun, keskustelun

ja käyttöönoton vaiheista, joissa jokaisessa tuli mahdollistaa henkilökunnan osallistuminen. Henkilökunnan osallistuminen muutoksen suunnitteluun mahdollisti organisaation oppimisen työntekijöiltä ja työntekijöiden organisaatiolta.

Hoitohenkilökunnan osallistaminen tarkoittaa sitä, miten hyvin henkilökunta saadaan mukaan muutoksen suunnitteluun sekä ajatuksen että käytännön tasolla. Ajankäyttö on yksi perushaasteista. Perustehtävän hoitaminen vie suurimman osan työajasta niin esimieheltä kuin työntekijöiltäkin. Ponteva (2010, 28) toteaa, että vapaamuotoiset lyhyetkin tapaamiset työntekijöiden kanssa voivat olla avain koko organisaation kehittymiseen. Jos tämä ei toteudu, on hyvin todennäköistä, että muutos epäonnistuu. Muutoksessa on tärkeää keskittyä olennaiseen ja asioiden positiiviseen puoleen, jolloin ihmiset on helpompi saada muutokseen mukaan. Juutin ja Virtasen (2009, 141–142) mukaan on empiirisesti todettu, että johto ja muu henkilöstö elävät eri maailmoissa. Muutoksessa ihmiset luottavat enemmän omaan kokemuksiinsa ja havaintoihinsa kuin johdon tekemiin analyyseihin. Tällöin voi olla seurauksena hiljainen vastustus, joka lisää kyynisyyttä ja pahimmillaan polttaa henkilön loppuun. Loogisten ja analyyttisten viestien sijaan johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin, jolloin ihmisten mielenkiinto on mahdollista saada heräämään ja he ovat avoimempia uusille näkemyksille. Kokkisen (2013, 72) mukaan työntekijät, jotka kokivat muutokseen osallistumismahdollisuutensa huonoksi, kokivat työkykynsä puutteelliseksi kaksinkertaisesti verrattuna niihin työntekijöihin, jotka kokivat osallistumismahdollisuutensa hyväksi.

Henkilöstön osallistaminen positiivisessa merkityksessä oman työpaikkansa toimintaan ei aina onnistu. Joskus henkilöt eivät ole halukkaita toimimaan itseohjautuvasti tai aloitteellisesti, he voivat suhtautua varauksellisesti muutokseen tai kokea todellista muutosvastarintaa. Joskus ihmiset eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan uudessa tilanteessa ja se voi ehkäistä osallistumista. Kollektiivisen ryhmähengen merkitystä ei myöskään tule aliarvioida. (Luomala 2008, 19.)

Nuutinen ym. (2014, 438) tulkitsevat aktiivisen toiminnan suhdetta muutosvastarintaan organisaatiomuutoksessa siten, että mikäli työntekijöille ei annettu mahdollisuutta ilmaista näkemystään muutoksesta, organisaation toimintatavat välittyivät heille hierarkisina ja kannustivat heitä passiivisuuteen ja kielteiseen asennoitumiseen. Työyhteisötaitojen edellytyksenä nähtiin työntekijöiden osallisuus muutoksissa. Työntekijät halusivat

osallistua muutoksiin, mutta lähinnä oman työnsä näkökulmasta. Omaa työtä koskettavissa muutoksissa työntekijät halusivat hyödyntää asiantuntemustaan, mitä kuitenkin saattoi estää työntekijöiden näkökulmat sivuuttava muutoksen johtamisen tapa.

Osallisuuden kokemuksen muodostuminen voidaan nähdä jatkuvana itseään vahvistavana prosessina. Osallisuuden kokemuksesta koituvien hyötyjen voidaan olettaa heijastuvan takaisin organisaatioon ja luovan edellytyksiä osallisuuden vahvistumiselle. Kyse on organisaatiotason oppimisprosessista, jossa henkilöstön osallistaminen ja sitä kautta syntyvät osallistuminen ja osallisuus ja niiden positiiviset vaikutukset vahvistavat pyrkimystä kuulla henkilöstöä jatkossakin. Ihmisiä arvostava ja osallistava johtaminen luo hyvät edellytykset osallisuuskokemuksen syntymiselle. Osallisuuden kokemus synnyttää todennäköisesti lukuisia myönteisiä vaikutuksia, kuten sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Laine & Ollila 2016, 48–49.)

Opinnäytetyön pohjaksi tehdyn kirjallisuuskatsauksen (liite 1.) tuloksena havaittiin, että lähiesimiehen toiminta muutoksessa osallistajana oli merkittävä. Savolaisen, Lammintakanen, Kivisen ja Sarkkisen (2011, 16–17) mukaan henkilöstö kokee tärkeänä lähijohtamisen vahvan otteen, toiminnan koordinoinnin, henkilökohtaisen kontaktin ja jalkautumisen henkilöstön pariin. Henkilöstö haluaa avointa keskustelua, koska sen puute vaikuttaa osaltaan tietämättömyyteen ja hankaloittaa ongelmanratkaisukykyä. Osastonhoitajat kuvasivat läsnäoloa kanssakulkemisena, mutta ulkopuolisten ja hallinnollisten velvoitteiden aiheuttaman työnkuvan hajanaisuus estää läsnäoloa. Lähiesimiehen tarkoitushakuisen positiivinen muutosten tuonti työyhteisöön vähentää työntekijöiden ahdistusta. (Vuorinen 2008, 85, 90.) Kokkisen (2013, 26) mukaan keskeiseksi tekijäksi on noussut esimiehen ja alaisten jakama yhteinen ymmärrys organisaation muutostarpeista, tavoitteista sekä niiden toteuttamisesta ja seurannasta.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneissa tutkimuksissa vain yhdessä oli kuvattu, mitä osallistaminen tutkimuksien kohteena olleissa yksiköissä käytännössä tarkoitti. Bleser, Miller-Day, Naughton, Bricker, Cronholm, & Gabbay (2014, 42) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden joustavat roolit ja vastualueiden jakaminen muutoksessa, opintopiirien tai yhteisten oppimisympäristöjen järjestäminen henkilökunnalle sekä “ehdotuslaatikot”, jonne henkilökunta voi ideoitua jättää, toimivat muutosjohtamisen tukena. He pitivät myös tärkeänä, että henkilökuntaa tulisi jollain tavalla palkita tai ainakin huomioida osallistumisesta.

Tässä työssä osallistamisella tarkoitetaan henkilökunnan tiedon ja taidon hyödyntämistä sekä henkilöstön sitouttamista tulevan muuton aikaansaamassa muutoksessa. Osallistaminen on sairaalan johdon taholta aktiivista, suunniteltua ja johdettua toimintaa, jota toteutetaan moniammatillisesti sekä yksiköissä että toimi- ja vastuualueetasolla.

4.4 Viestintä

Viestintä asettaa erityisiä vaatimuksia muutostilanteissa, erityisesti johtamistyölle. Juuti & Virtanen (2009, 152) ovat todenneet, että muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Se on avointa viestintää. Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen, koska vain se merkitsee, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia johtopäätöksiä he kuulemastaan tekevät. Viestinnän avoimuus on tärkeintä, etenkin epäselvissä tilanteissa. Asioiden selittely vie uskottavuutta. Hyvän viestinnän perusteisiin kuuluu, että sanomaan sisällytetään sekä tiedollista että kokemuksellista aineesta. Mattilan (2007, 112–113) mukaan sisäinen viestintä saa henkilöstötyytyväisyystutkimuksissa yleensä huonoimmat palautteet. Vaikeinta sisäinen tiedottaminen on muutostilanteissa, joissa tilanteen kuvauksen ja jäsenyyksen on vaikea pysyä etenemisaskelten tahdissa. Muutostilanteiden viestintä saa erityisen helposti aikaan luottamuspulaa ja sekaannuksia. Ratkaisevan tärkeää on, miten lähiesimiehet osaavat purkaa ylempien organisaatiotasojen tuottamaa informaatiota ymmärrettävään muotoon ja tulkita sitä edelleen oman vastualueensa kannalta. Työntekijöille tulisi antaa sekä riittävä kokonaiskuva uudistuksesta että oman tehtäväkentän kannalta relevanttia täsmäviestintää.

Hyvä viestintä on tiedon jakamisen lisäksi vastavuoroista keskustelua ja kuuntelemista, joka parhaimmillaan vapauttaa ymmärtämään osapuolten käsityksiä ja auttaa yhteisen tavoitteen määrittelyssä. (Laine & Ollila 2016, 51). Viestinnän ja kommunikaation keinoin on mahdollista ennakoida ja vähentää muutosvastarintaa ja lisätä ihmisten sitoutuneisuutta organisaatioon. Muutosprosessin tiedonkulkuun on kiinnitettävä huomiota ja korostettava muutoksen mukanaan tuomia positiivisia asioita eri näkökulmista. (Luomala 2008, 8–9.)

Muutosviestinnässä tiedotuksen oikea-aikaisuus on olennaista. Liian yleisluontoinen tai liian varhain yksityiskohtiin painottuva tieto ei välttämättä saavuta kohderyhmäänsä. Tiedottamisen pitää olla jatkuvaa ja kulkea samaan tahtiin muutoksen etenemisen kanssa. Hyvässä muutostiedottamisessa otetaan huomioon ihmisten aikaisemmat tiedot, taidot ja osaaminen. Muutostiedottamisessa jätetään tilaa omille oivalluksille ja rakennetaan uuden oppimista mahdollistavia tilanteita. (Luomala 2008, 10.) Virallisen muutosviestinnän ohella muutoksen piirissä oleville on tarjottava aktiivisesti tilaisuuksia käsitellä muutosta ja muutostunteita myös epävirallisemmin sen lisäksi, että ihmisen olisi voitava osallistua omaa työtänsä koskevien muutosprosessien suunnitteluun. Usein henkilöstöllä itsellään on hallussaan paras konkreettista työtä koskeva tieto ja osaaminen. (Luomala 2008, 24.)

Onnistuneessa muutoksessa kaikki muutoksen piirissä olevat tietävät, mikä muuttuu ja mitä ihmisiltä odotetaan. Tärkeää on tietää, millaisia uusia ammattitaitovaatimuksia muutos edellyttää ja kenen kanssa työtä jatkossa tehdään. Vain riittävä tieto ja tunne osallisuuden vaikuttavuudesta luovat riittävän perustan positiivisen muutoksen aikaansaamiselle. (Luomala 2008, 23–24.)

Muutosta tukevan tiedon hankkiminen ja uuden oppiminen voi olla itsetuntoa vahvistavaa ja kannustaa uusien organisaatiomuutosta tukevien ideoiden kehittelyyn. Sitoutumista voi syventää tukemalla henkilöstön aloitteellisuutta ja antamalla jatkuvaa palautetta onnistumisista. (Luomala 2008, 25.) Viestinnällä tarkoitetaan tässä työssä sairaalan muuttoa koskevaa muutosviestintää, joka on sekä tiedottamista prosessin vaiheista että osallistavaa kommunikaatiota, jossa työntekijöitä rohkaistaan pohtimaan omaa sijoittumista, vastuuta ja osaamista tulevassa uudessa sairaalassa.

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on vakiintunut hoitotieteessä kuten muissakin ihmistieteissä erityisesti 1980-luvulta alkaen. Laadullisten menetelmien yleistymisen katsottiin 1980-luvulla eräänlaiseksi vastakohdaksi määrällisten menetelmien yksinomaiselle käytölle. Laadullinen tutkimus kattaa laajan kirjon erilaisia lähestymistapoja, mutta ne ovat monin tavoin myös päällekkäisiä. Laadullinen tutkimus on saanut vaikutteensa antropologiasta ja sosiologiasta ja kehittynyt erityisesti näiden tieteenalojen metodologisten tarpeiden mukana. Lähtökohtana ovat olleet yhteiskunnallisten ongelmien havaitseminen ja tiedostaminen sekä tutkimusmetodien kehittäminen suhteessa tieteenfilosofian kehitykseen fenomenologisesta lähestymistavasta käsin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 65–66.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on ihminen, hänen elämänpiirinsä ja niihin liittyvät merkitykset. Laadullisen tutkimuksen alueella on käytössä runsaasti erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, esimerkiksi haastattelu. Koska ollaan tekemisissä kertomusten, tarinoiden ja merkityksien kanssa, tilastollisesti yleistettävää tietoa ei ole mahdollista saada määrällisen tutkimuksen tapaan. (Kylmä & Juvakka, 2007, 16.)

Laadullinen tutkimus tarkastelee tapoja, miten ihmiset ymmärtävät kokemuksiaan ja ympäröivää todellisuuttaan. Tavoitteena on ymmärtää, kuvailla ja tulkita ilmiöitä kuten yksilöt, ryhmät ja kulttuurit ne kokevat. Laadullista lähestymistapaa käytetään, kun tutkitaan ihmisten käyttäytymistä, tunteuksia ja kokemuksia ja se on hyödyllinen tutkittaessa muutoksia tai konflikteja. Laadullinen tutkimus pohjaa ihmisten sosiaalisen todellisuuden tulkitsemiseen ja kuvailuun. (Holloway & Wheeler 2010, 3.)

Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofisissa perusteluissa korostetaan kokonaisvaltaisuutta, sen hyväksymistä, että ihmistä pitäisi katsoa kokonaisuutena, osana jotakin elämiss maailmaa ja todellisuutta. Eräänlainen kokonaisvaltaisuus liittyykin useimpiin laadullisen tutkimuksen suuntauksiin. Kyse on usein ajatuksesta, että merkityksiä pitää tutkia ja ymmärtää osana kulloistakin asiayhteyttä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 83.)

Laadullisen tutkimuksen käyttöalueiksi voidaan kuvata uusia tutkimusalueita, joista ei tiedetä vielä juuri mitään. Lisäksi laadullinen tutkimusote sopii olemassa olevaan tutkimusalueeseen, jos siihen halutaan saada uusi näkökulma tai epäillään teorian tai käsitteen merkitystä, tutkimustulosta tai aiemmin käytettyä metodiikkaa. Asian tutkiminen ymmärtämisen näkökulmasta voi olla niin ikään valinnan perusteena. Tutkimusmenetelmän valintaa määrittävät kysymykset siitä, millaista tietoa tavoitellaan ja mikä on tutkimuksen teoreettinen tavoite. Laadullisen tutkimuksen eri lähestymistapojen yhtäläisenä tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta toimintatapoja, samanlaisuuksia tai eroja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 66.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuudet vuorostaan ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina. Tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilkkä 2015, 118.)

Lähes kaikissa laadulliseksi luokitelluissa tutkimussuuntauksissa on lähtökohtana ajatus merkitysten keskeisyydestä. Joskus tutkitaan nimenomaan merkityksiä. Näissä suuntauksissa ihmisten toimintaa pidetään merkitysvälitteisenä, kulttuurisesti ja sosiaalisesti mielekkäänä. Kieli, symbolit, vakiintuneet tavat ymmärtää, puhua ja käydä keskustelua, ympäröivä kulttuuri ja sen itsestään selvät toimintatavat ja instituutiot ovat aina osa niin ihmisten kokemusta kuin myös siitä kertomista. Toinen usein mainittu piirre on subjektiivisuus ja kokemuksen huomioiminen. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan erityisesti ihmistä elämismaailmansa kokijana, havainnoijana ja toimijana. (Ronkainen ym. 2013, 81–82.)

Laadullinen tutkimus on joustava tutkimuskäytäntö. Usein tutkimusongelmat asetetaan väljästi, sillä ajatellaan, että tutkimusongelmien ja tutkimuskysymysten vakiintuminen on jo osa tuloksia. Tässä mielessä laadullinen tutkimus korostaa tutkimuksen prosessia. Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät eivät ole samalla tavoin tarkkavaiheisia kuin tilastomatemattiset kvantitatiiviset analyysimenetelmät. Niiden käyttäminen edellyttää tutkijalta herkkyyttä ja osaamista. Tavallista on tulkinnallisuuden korostus, mikä on suora seuraus merkitysten keskeisyydestä ja kokemuksellisuudesta. Laadullinen tutkimus ymmärtää tutkimustulokset tulkinnaksi, joka perustuu aina jo moneen kertaan tulkittuun.

Koska aineistona on lähestulkoon aina tekstiksi purettua materiaalia, joka on monitulkintaista, analyysin eteneminen ja päättely edellyttää aina jonkinlaista tulkintaa, jonka varaan seuraavat valinnat rakennetaan. Tutkimusprosessin näkökulmasta voidaankin puhua tulkintojen ketjusta, jossa tulkinnan avulla perustellaan seuraava tulkinta. (Ronkainen ym. 2013, 82–83.)

Holloway & Wheeler (2010, 3–4) kuvaavat laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on ensisijainen, teoreettinen viitekehys muodostetaan aineiston pohjalta. Laadullinen tutkimus on aina sidoksissa tutkittavien kontekstiin ja tutkijoiden tulee olla tästä tietoisia. Tutkijoiden tulee uppoutua tutkittavien todellisuuteen, jotta he voivat ymmärtää näiden toimintaa ja ajatuksia sekä sen lisäksi, että tulkitsevat ja analysoivat tutkittavien kertomaa, pohtivat myös näiden taustalla olevia ilmiöitä. Tutkijan ja tutkittavan suhde on läheinen, perustuu tasa-arvoiseen asemaan ja tutkija itse on tutkimuksen tärkein työkalu.

Eräs peruskulmakivistä, johon laadullisessa tutkimuksessa nojataan niin perusteluissa kuin määrällisen tutkimuksen kritiikissä, on havaintojen teoriapitoisuus. Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan sitä, että se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Toisin sanoen tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia. Ei siis ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijoiden ja tutkittavien välinen vuorovaikutus johtaa tutkittavien kokemusten ymmärtämiseen. Tutkimusaineistosta muodostuu uusia teoreettisia oletuksia, jotka muokkaavat jo olemassa olevaa teoriaa tai auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus on ainakin tutkimuksen alussa induktiivista. Tutkimuksessa liikutaan tarkoista ilmauksista kohti yleistyksiä. Tutkijoiden tulee olla aineiston suhteen avoimia, joskin heillä saattaa olla joitain ennako-oletuksia löydöksistä, erityisesti mikäli tutkittava aihe on ennestään tuttu. (Holloway & Wheeler 2010, 4.)

Laadullinen tutkimus sopii terveydenhuollon tutkimiseen, jossa keskiössä on hoitaminen ja vuorovaikutus. Ihmisistä ja inhimillisestä toiminnasta koskien potilaita, kollegoita tai

muita terveydenhuollon ammattihenkilöitä saadaan ymmärrystä. Ihmisiä tarkastellaan heidän sosiaalisen ja kulttuurisen todellisuuden kautta, eikä vain kliinisen tilan tai ammatillisen osaamisen näkökulmasta. (Holloway & Wheeler 2010, 13.)

Laadullinen tutkimus on käyttökelpoinen tutkimusmenetelmä silloin, kun kiinnostus kohdistuu tapahtumien yksityiskohtiin ja tiettyjen tapahtumien yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteisiin. Se pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, jossa keskeistä on kokemusten ja yksilön elämäntodellisuuden tutkiminen. Hermeneuttinen ulottuvuus tulee tulkinnan tarpeesta. Aineistoa tuotetaan ihmisiä haastatteleamalla ja tutkija pyrkii löytämään aineistosta mahdollisimman oikean tulkinnan. (Laine 2010, 29, 31.) Keskeisinä tutkimusmetodeina ovat tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. (Metsämuuronen 2006, 88). Laadullinen tutkimus pyrkii ennen kaikkea ymmärtämään tutkittavaa asiaa tai ilmiötä.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista tutkimusmetodia, koska tavoitteena oli ymmärtää muutosjohtamista, osallistamista ja niihin liittyviä ilmiöitä. Koska kokemusperäinen tieto on keskiössä, laadullinen tutkimus oli tarkoituksenmukaisin tapa hankkia tätä tietoa ja analysoida sitä. Tiedonantajien kokemukset muutosjohtamisesta perustuivat yksilölliseen kokemukseen. Muutosjohtamista, osallistamista ja viestintää tutkittiin tässä työssä työntekijöiden näkökulmasta. Halusimme kuulla asioita, jotka työntekijät ovat kokeneet hyväksi ja merkityksellisiksi sekä näihin liittyviä tarinoita.

5.2 Ryhmähaastattelu aineiston keräämisen menetelmänä

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun etuna on muun muassa se, että työntekijät voivat tehdä yhteistyötä esimerkiksi muistelemisen, mielikuvien herättämisen ja toistensa tukemisen tai rohkaisun muodossa. Etuna on, että tilanne ei tunnu niin jännittävältä kuin yksilöhaastattelussa. Myös unohtaminen tai väärin ymmärtäminen on vähäisempää kuin yksilöhaastattelussa (Eskola & Suoranta 2005, 94–95). Ryhmähaastattelu näyttäytyy ennen kaikkea keskusteluna ja se mahdollistaa melko spontaanin kommentoinnin osallistujilta. Ryhmähaastattelun avulla on mahdollista saada nopeasti monipuolista tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelijan tulee ohjata

keskustelua teemasta toiseen ja huomioida, että kaikki saavat puheenvuoron. Ryhmähaastattelu myös tallennetaan. Tällöin on tärkeää huolehtia, että tallennusvälineet ovat asianmukaiset ja riittävät. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61, 63).

Ryhmähaastattelusta ei ole yhtenäistä määritelmää. Näkemykset haastattelijan roolista ja ryhmän vuorovaikutuksesta vaihtelevat. Eskola ja Suoranta (2005, 98) kirjoittavat, että ryhmähaastattelu ei ole strukturoitu vaan tavoitteena on suhteellisen vapaamuotoinen, mutta asiassa pysyvä keskustelu. Kylmän ja Juvakan (2007, 84) mukaan taas ryhmähaastattelun luonne voi vaihdella väljästä ja vapaamuotoisesta hyvinkin rajattuun ja ohjattuun kulkuun. Haastattelu voi perustua selkeisiin kysymyksiin ja ohjaavan henkilön keskeiseen asemaan.

Kylmän ja Juvakan (2007, 85) mukaan ryhmähaastattelussa osallistujien keskinäinen vuorovaikutus ja toinen toisensa ajatuksien kehittäminen ja haastaminen luo uusia kerroksia yhteiseen tarinaan ja merkityksiin. Toisaalta ryhmähaastattelu on harvoin varsinaista keskustelua. Osallistujat viittaavat toistensa puheisiin, mutta he käyvät harvoin varsinaista dialogia. (Eskola & Suoranta 2005, 98.)

Haastatteluiden käyttökelpoisuudesta laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä ollaan kirjallisuudessa yhtä mieltä. Holloway & Wheeler (2010, 88) toteavat, että haastatteluista on tullut laadullisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä. Tutkimuksen tekijöinä terveydenhuollon ammattihenkilöiden on luonteva valita haastattelu aineistonkeruumenetelmäksi, sillä heidän työhönsä kuuluu normaalistikin keskustelu ja tiedonhankinta haastatteleamalla. Tästä huolimatta haastattelu saattaa olla haastava menetelmä. (Holloway & Wheeler 2010, 88.) Haastattelu menetelmänä perustuu käsitykseen, että sosiaalisia ilmiötä on mahdollista tutkia pyytämällä ihmisiä puhumaan niistä. Tieto kerätään kuuntelemalla, mitä ihmiset sanovat ja tulkitsemalla, miten he sen sanovat. Hyvä haastattelu pohjaa haastateltavan taitoon kysyä, kuunnella ja tulkita. (May 2002, 255.)

Haastattelun vahvuus on joustavuus. Haastattelijalla voi esittää tarkentavia kysymyksiä, joilla hän voi saada lisätietoa tutkimastaan aiheesta. Haastateltavilla puolestaan on mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan spontaanisti ja rehellisesti sekä reflektoida sanomaansa. Tutkijat voivat tarkentaa sanojen ja ilmausten merkityksiä ja varmistaa, että ymmärsivät haastateltavan kertoman. Toisaalta tiedonkeruu ja erityisesti analyysi on työlästä ja aikaa vievää. (Holloway & Wheeler 2010, 103.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelun tavoitteena on saada monipuolisia ja värikkäitä kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavien valinta tapahtuukin eri periaattein kuin tilastollisessa tutkimuksessa, jossa etsitään perusjoukkoa vastaava ryhmä, jolloin tieto olisi tilastollisesti käsiteltävissä ja yleistettävissä. Laadullisessa tutkimuksessa tieto on aina sidoksissa siihen tutkimusympäristöön, yhteisöön ja kulttuuriin, josta se on hankittu. Laadullinen tutkimus avaa ymmärrystä yhteisen maailman ja jaetun todellisuuden ilmiöistä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuvatkin kokemukset tutkittavasta ilmiöstä, sekä halukkuus ja kyky keskustella aiheesta tutkimushaastattelutilanteessa. (Kylmä & Juvakka 2007 78–79.)

Ryhmähaastattelut soveltuvat aineistonkeruumenetelmäksi hyvin silloin, kun osallistujat edustavat esimerkiksi samaa ammattiryhmää. Ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen ansiosta osallistujat saattavat muistaa jotain kokemuksiaan ryhmän toisen jäsenen kertoman perusteella. Ryhmähaastattelussa ryhmien kokoaminen ja haastatteluajan ja -paikan sopiminen vaativat aikaa ja monenlaisia järjestelyjä, mutta toisaalta haastattelukertoja tarvitaan vähemmän kuin yksilöhaastatteluja käytettäessä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julku-nen 2013, 123–124.)

Ryhmähaastattelussa on paikalla samalla kertaa useita haastateltavia, mahdollisesti haastattelijoitakin. Ryhmähaastattelussa saatetaan saada tietoa tavallista enemmän, sillä osallistujat voivat yhdessä muistella, herättää muistikuvia, tukea ja rohkaista toisiaan. Haastateltavien ihmisten joukon pitäisi pääsääntöisesti olla suhteellisen homogeeninen ryhmä. Tämä jo senkin takia, että kaikki ymmärtävät esitetyt kysymykset ja käytetyt käsitteet. (Eskola & Suoranta 2005, 97–98.)

Ryhmähaastattelu voi olla kuitenkin avoimen yksilöhaastattelun kaltainen ja edetä ryhmän toiminnan mukaan. Ryhmän ihanteellinen koko on 3-12 henkeä tilanteesta ja aiheesta riippuen. Ryhmän toiminnassa ovat aina mukana ryhmädynamiikan perusilmiöt, jotka saattavat näkyä esimerkiksi pyrkimyksenä noudattaa enemmistön mielipiteitä. Ryhmätilanteissa on mahdollisuus saada esille tavanomaista haastattelutilannetta moniulotteisempi kuva todellisuudesta. (Kylmä & Juvakka, 2007, 84–85.)

Opinnäytetyön aineisto kerättiin neljällä ryhmähaastattelulla. Kaksi haastattelua tehtiin aikuispsykiatrian ja kaksi nuorisopsykiatrian henkilökunnalle. Kolmessa haastattelussa

oli neljä haastateltavaa ja yhdessä kolme. Yhteensä tiedonantajia oli 15. Haastattelut kestivät 25-45 minuuttia ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin opinnäytetyöntekijöiden toimesta. Molemmat opinnäytetyöntekijät olivat haastattelutilanteissa mukana toisen toimiessa pääasiallisena haastattelijana ja toinen huolehti nauhoitusvälineistä, aikataulusta, esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä tai palautti keskustelua aiheeseen. Haastatteluissa käytettiin samaa kuudesta kysymyksestä koostuvaa haastattelurunkoa (liite 1.) sillä erotuksella, että aikuispsykiatrian haastateltavilta kysyttiin, miten he halusivat, että heitä osallistetaan tulevaan muuttoon liittyen, nuorisopsykiatrian haastateltavilta kysyttiin, miten heitä on osallistettu muuttoprosessissa.

Tutkimuksen kohteeksi valittujen yksiköiden osastonhoitajille lähetettiin tiedote tutkimuksesta (liite 4.) ja heitä pyydettiin miettimään, ketkä heidän yksiköistään voisivat osallistua haastatteluihin. Osastonhoitajien esittämille työntekijöille lähetettiin sähköpostilla kutsu, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja kutsuttiin ryhmähaastatteluun.

5.3 Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Sisällön analyysi on aineistojen analyysimenetelmä, jonka ideaa käytetään useissa eri kvalitatiivisten tutkimuksen menetelmissä ja lähestymistavoissa. Menetelmää on käytetty sosiologiassa, psykologiassa ja liiketaloustieteessä sekä viestinnän tutkimuksessa. Lisäksi sitä on käytetty paljon hoitotieteen tutkimuksissa aineistojen analysoinneissa. Sisällönanalyysin tavoitteena on ilmiön laaja mutta tiivis esittäminen, jonka tuloksena syntyy käsiteluokituksia, käsitejärjestelmiä, malleja tai käsitekarttoja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 165–166.)

Sisällönanalyysin vahvuus on sisällöllinen sensitiivisyys ja tutkimusasetelman joustavuus. Sisällönanalyysi on enemmän kuin yksinkertainen tekniikka, jolla tuotetaan yksinkertaistettuja aineistojen kuvauksia, koska sillä tavoitetaan myös merkityksiä, seurauksia ja sisältöjä. Sisällönanalyysin kritiikki liittyy siihen, että sitä pidetään hyvin yksinkertaisena tekniikkana, joka ei johda tilastollisten analyysien mahdollisuuteen. Sisällönanalyysi ei etene suoraviivaisesti ja sen käyttö on usein uskottua monimutkaisempaa, koska se ei ole kovin formuloitua. Analyysimenetelmistä ei ole esitetty yksinkertaisia kuvauksia, vaan jokainen tutkija joutuu kohtaamaan omat kykynsä tutkijana. Sisällönanalyysin

käytön haasteena on juuri sen joustavuus ja säännöttömyys. Se pakottaa tutkijan ajattelemaan itse. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 166–167.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voi käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen muodoissa. Sisällönanalyysiä voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Voidaan sanoa, että useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. Laadullisessa analyysissä puhutaan usein aineistolähtöisestä eli induktiivisesta ja teoreettisesta eli deduktiivisesta analyysistä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91, 95.)

Induktiivisessa sisällönanalyysissä luokitellaan sanoja niiden teoreettisen merkityksen perusteella. Se perustuu lähinnä induktiiviseen päättelyyn, jota tutkimuksen ongelmanasettelu ohjaa. Jos asiasta ei juuri tiedetä tai aikaisempi tieto on hajanaista, on aiheellista käyttää induktiivista lähtökohtaa. Kategoriat johdetaan aineistosta ja tutkimusongelmien ohjaamana. Induktiivisessa analyysissä pyritään tutkimusaineistosta luomaan teoreettinen kokonaisuus siten, etteivät aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat ohjaa analyysiä. Analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi yksittäinen sana tai lause. Analyysiyksikön määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Aineiston analyysi etenee pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin mukaan vaiheittain. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167.)

Induktiivisessa sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta esimerkiksi jonkinlainen toiminnan logiikka tai tutkimusaineiston ohjaamana jonkinlainen tyypillinen kertomus. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle siitä, että tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, mutta ennen analyysiä, mistä toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Tämän jälkeen aloitetaan aineiston pelkistäminen. Se tarkoittaa, että tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäoleellinen informaatio pois hävittämättä kuitenkaan tärkeää informaatiota. Tämä vuorostaan edellyttää, että tutkimusaineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Tiivistämistä ohjaavat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen tutkimusaineisto ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Uuden kokonaisuuden ryhmittely tehdään sen mukaan, mitä aineistosta ollaan etsimässä. Ryhmittely

voi tapahtua esimerkiksi niiden ominaisuuksien, piirteiden tai käsitysten mukaan, jotka löytyvät analyysin kohteena olevasta analyysiyksiköstä. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Tämän jälkeen jokainen ryhmä nimetään ryhmän sisältöä parhaiten kuvaavalla yläkäsitteellä. Tutkimuksen tuloksena ryhmittelyistä muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. Saadun tuloksen avulla yritetään ymmärtää tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Vilkkä 2015, 163–164.)

Induktiivinen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Empiirinen aineisto liitetään teorettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Tuloksissa kuvataan luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. Johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Tutkija pyrkii siis ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113.)

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Haastatteluaineisto käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sisältää aineiston redusoinnin eli pelkistämisen, klusteroinnin eli ryhmittelyn sekä abstrahoinnin eli teoreettisten käsitteiden luomisen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–112.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä, jossa empiirisestä aineistosta edettiin kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Tiedossa oli, että aikuispsykiatria ja nuorisopsykiatria ovat muuttoprosessissa eri vaiheissa, joten tämä seikka huomioitiin tuloksia kuvatessa. Nuorisopsykiatrian muutto toteutuu aikaisemmin,

joten prosessi on heidän osaltaan pidemmällä. Opinnäytetyön tilaaja halusi, että tämä prosessien välinen ero huomioidaan työssä. Analysoinnissa oli siis piirteitä teoriaohjaavasta analyysistä, koska etukäteen tiedettiin prosessien välisistä eroista. Lähtökohdiltaan teoriaohjaava analyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysikin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä.” (Tuomi & Sarajarvi 2009, 117.) Teoriaohjaava analyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn, johon tuodaan teoria ohjaamaan lopputulosta. Siihen, missä vaiheessa teoria otetaan ohjaamaan päättelyä, ei ole mitään sääntöä. Tämä päätös on aineistolähtöinen ja tutkijakohtainen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 100.)

Klusterointivaiheessa muodostui 12 alaluokkaa yhteensä 52 pelkistetyistä ilmaisusta. Alaluokista muodostui 6 yläluokkaa, joista muodostui lopulta 3 pääluokkaa. Taulukossa 1. on esimerkki aineistosta muodostetuista pelkistetyistä ilmaisusta, taulukossa 2. esimerkki pelkistetyistä ilmaisusta muodostetuista alaluokista ja taulukossa 3. esimerkki alaluokista muodostetuista yläluokasta. Koko analyysi on kuvattuna taulukkomuodossa liitteessä 3.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineistosta muodostetuista pelkistetyistä ilmaisuista.

AINEISTON AUTENTTISET ILMAISUT	PELKISTETYT ILMAISUT
<i>"...semmosta ekstaktia tietoo sopivassa määrin että ihan kaikkee pientä nippelitietoo ei välttämättä tarvi ihan kaikkien ihmisten kannettavaksi antaa, että semmosia päälinoja lähinnä."</i>	Tiedotetaan päälinoista. Jaettavan tiedon tulisi pitää paikkansa.
<i>"...keneltä se tieto tulee, kuhan se tulee luotettavalta lähteeltä, joka oikeesti tietää mitä siellä tehdään."</i>	
<i>"...ei niinkun missään nimessä liikaa sitä tiedottamista, vaan sitä tiedotetaan sillon kun on semmosia varmoja asioita..."</i>	

TAULUKKO 2. Esimerkki pelkistetyistä ilmaisuista muodostetuista alaluokista.

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKAT
Muutos vaatii aikaa ja motivaatiota.	Asenneympäristö
Muutos vaatii asennetta.	
Muutoksen tarve edesauttaa muutoksen toteutumista.	
Jos muutos tukee omia arvoja, siihen on helpompi sitoutua.	Arvomaailma
Konkreettinen perustelu edesauttaa muutoksen onnistumista.	
Koulutus tukee muutosta.	Koulutus
Muutokset tuodaan vähitellen ja niissä on jälkiseuranta.	Käytännön toiminta
Toimintatavat luodaan työryhmän kanssa, keinoina mm. yhteinen keskustelu.	

TAULUKKO 3. Esimerkki alaluokista muodostetuista yläluokasta.

ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
Negatiivinen ajattelu	Osallistamista heikentävät tekijät
Muutospassiivisuus	
Huolenaiheet	
Epäselvyydet	

6 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään sisällönanalyysin perusteella muodostuneita tuloksia. Haastattelumateriaalista muodostuivat ala-, ylä- ja pääluokat, joiden avulla voidaan vastata opinäytetyön tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysiin liittyvä taulukko esitetään liitteessä 3.

6.1 Muutosta edesauttavat tekijät

Tiedonantajien mukaan muutos onnistuu parhaiten, kun sille on varattu riittävästi aikaa ja muutosprosessi etenee vähitellen. Omalla motivaatiolla on tärkeä merkitys. Toimintatavat tulisi luoda yhdessä työryhmän kanssa, jolloin muutokseen on helpompi sitoutua ja motivoitua. Jos muutos tukee omia arvoja, se lisää niin ikään sitoutumista. Konkreettinen perustelu edesauttaa muutoksen onnistumista. Nuorisopsykiatrian tiedonantajat muistuttivat asenteiden ja koulutuksen merkityksestä. Jos työryhmä suhtautuu muutokseen lähtökohtaisesti myönteisesti ja saa tarpeenmukaista koulutusta, se edesauttaa muutoksen toteutumista. Lisäksi todettiin, että jos muutoksen tarve on osoitettavissa, se niin ikään edesauttaa sen toteutumista. Nuorisopsykiatrialta muistutettiin henkilökohtaisen kasvun mahdollisuudesta muutoksen yhteydessä.

...mun mielestä siellä pohjalla on ensimmäisenä se oma motivaatio. Elikä, elikä se täytyy olla se muutoshalukkuus itsellä, et se on hyvä lähtökohta.

...antaa mahdollisuuden myös kasvuun itsessä, et huomata et muutos ei aina oo välttämättä...tuhon tielle viemää. Mää ajattelen että on ihan liian vanhaa sanoa että ennen oli kaikki niin hyvin. Kyllä me pyritään nykyään vielä parempaan.

Muutoksen todettiin onnistuvan helpoiten silloin, kun se lähtee työyhteisöstä itsestään. Ylhäältä päin tuleva muutos aiheuttaa muutosvastarintaa, jolloin esimiehen rooli korostuu. Aikuispsykiatrian tiedonantajien mukaan esimiestasolta lähtevä muutos vaatii avointa keskustelua. Esimieheltä vaaditaan sitkeyttä viedä muutosta eteenpäin ja kykyä ottaa vastaan muutokseen liittyvää ahdistusta ja tyytymättömyyttä. Kun esimies jaksaa

uskoa muutokseen ja huolehtii prosessin etenemisestä, vähitellen työryhmä alkaa uskoa muutoksen mielekkyyteen.

...esimiestasolla vaaditaan sitä sitkeyttä että sitä on ainakin tarvittu näissä muutoksissa että jaksaa sitten ottaa vastaan sitä...sitä tota...pelkoo ja sitä spekulointia ja sitä vastustusta mitä sitten niinkun vääjäämättä tulee että, et sitten niinku...täytyy vaan...olla sitkee.

Nuorisopsykiatrian tiedonantajien mukaan esimiesten tulisi varmistaa henkilöstön halukkuus muutokseen. Esimiehen omalla suhtautumisella on suuri merkitys. Jos muutos nähdään positiivisena, niin silloin työryhmän on helpompi ottaa se vastaan. Muutokseen liittyvän vastuun jakaminen työyhteisössä nähtiin nuorisopsykiatrialla hyvänä esimiestyönä ja lisäävän sitoutumista ja osallistumista. Kaiken kaikkiaan esimiehen koettiin olevan tärkein linkki muutosprosessissa, joten esimieheen kohdistuvat suurimmat vaatimukset ja odotukset.

Mun mielestä on ensiarvosen tärkeätä, että miten työnantaja suhtautuu muutokseen. Jos se viestittää positiivista muutosta niin, niin silloin se on helpompi täällä, ihan hoitajatasollakin olla vastas...ottaa vastaan...

...on pyydetty niinkun toimimaan tietyssä tehtävässä tähän muutokseen liittyen, siten että on, on osastonhoitaja siihen värvänny, toimimaan sinne päin. Että on sillain niinkun...tarjottu roolia sinne muuttovaiheeseen sitten ja siihen sen toteuttamiseen.

6.2 Henkilökunnan osallistaminen

Osallistaminen koettiin tiedonantajien kesken pääosin erittäin tärkeäksi tekijäksi. Toisaalta muistutettiin, että kaikki eivät halua olla aktiivisia, vaan kulkevat mieluummin ”virran mukana” ja ottavat vastaan, mitä tulee. Aikuispsykiatrian tiedonantajat kokivat tulevan muuton olevan vielä melko kaukainen asia, mutta uskoivat muutoksen konkretisoitumisen, kuten esimerkiksi uusien, aiempaa käytännöllisempien tilojen esittelyn, lisäävän kiinnostusta ja innostusta. Jo pelkästään tietoisuus siitä, että pääsee uusiin tiloihin työskentelemään, lisäsi sitoutumista tulevaan muuttoon.

...tällä hetkellä mitä osaston tilat on että eihän ne oon nykypsykiatrian mukasia millään, vielä jos puhutaan vaikeehoitosisista potilaista ni, hankalat on tilat.

...mää aattelen ainakin niin että nyt mennään tässä näin ja katellaan mitä se tuleman pitää ja toivotaan että hyvät suunnitelmat toteutuu mitä, mitä sitten tehdäänkin ja sitten kun se tilanne on niin sitten muutetaan. En mä olis sieltä edellisestä paikasta halunnu lähtee enkä haluais täältäkään lähtee keskelle kaupunkia mutta ei sillä...ei multa kukaan kysy että haluaks sää tehdä niin.

Erilaisten keskustelufoorumien otaksuttiin lisäävän osallistamista, esimerkkeinä mainittiin pienryhmäkeskustelut sekä niin sanotut kick-off – tilaisuudet, jotka ovat hyvin strukturoituja ja joissa on edustajia kaikilta toiminnan tasoilta. Aikuispsykiatrian edustajat toivoivat aivan erillistä foorumia, jota kautta omia tai työryhmän ajatuksia voisi viedä eteenpäin.

No mää olin yhdessä kick-off – tilaisuudessa, jossa oli koottu, sanoisinko nyt eri asteilta meitä, ihan tuolta korkeimmasta johdosta ihan tänne ruohonjuuritasolle että oli siellä ryhmiin jaettuna, jaettuna ihmisiä tota ryhmät oli koottu sillä tavalla että siellä tosiaan oli johtoporrasta ja sit oli ihan, hoitajatasoo ja sitten sieltä välistä oli sairaalahuoltoo ja psykologia ja mahdollisimman sillain niinkun monipuolisesti rakennetut ryhmät siellä kick-off – tilaisuudessa ja missä sitten saatiin tosiaan mielipiteitä tuoda ja ideoita, toki se oli sillain johdettu rakenteellisesti se tilaisuus...

Nuorisopsykiatrian edustajien mukaan pohjapiirrosten näkyvillä oleminen sekä niihin perehtyminen lisäsivät osallistamista. Katselmusten tekeminen valmisteilla oleviin tiloihin ja niiden valvonta ylläpitävät aktiivista osallistumista. Muuttoon liittyen toivottiin henkilökunnan kesken vastuunjakoja eri osa-alueiden välillä.

...kyllä se on hyvin edenny koska, koska nimenomaan pohjapiirustukset kaikki, kaikki oli nähtävillä meillä pitkään. Meillä oli mahdollisuus itsellä ja koko työryhmällä oli mahdollisuus perehtyä niihin ja antaa niistä kommentteja, tutkia.

Ne tulis pitää useita kokouksia ja katselmuksia koko henkilöstölle joka siirtyy siellä alueella, jotta konkretisoitus mahdollisimman hyvin se, mitä...minkälaisessa vuorovaikutusympäristössä oikeesti ollaan. Koska kukaan ei voi pelkästään kaavakuvalla tai hyvällä

tiedottamisellakaan saada sitä kuvaa, mitä se käytännön työ voisi olla siellä ja osastolla...siellä pitää olla fyysisesti.

Keskeisimpänä osallistamista heikentävänä tekijänä oli muutoksen kokeminen kaukaisena asiana. Nuorisopsykiatrian tiedonantajista osa koki näin, vaikka muutto on jo hyvin lähellä. Aikuispsykiatrian edustajien mukaan epätietoisuus uusien osastojen määrästä ja luonteesta heikensivät osallistamista. Uudistuksista pitäisi saada tarkempaa tietoa. Sote-uudistuksen uskottiin hankaloittavan uusia suunnitelmia.

No se on totta että kun tästä alkujaan on tullu alustava toimintasuunnitelma tai millä nimellä nyt olikaan niin siinä oli nää uudet osastot nimetty ja on psykoosilinjaa ja jne niin ehkä ne vaatis vähän avaamista että mitä ne todellisuudessa tarkoittaa ja mikä linja kautta osasto vastaa näitä nykyisiä osastoja ja mitä, miten vaikka meidän osastolla niin, mihkäs me mennään sit, että hajotetaanko työryhmät ja...vai mitenkä se tapahtuu.

Pitkäniemen sairaalan luonnonläheisen miljööän vaihtuminen ruuhkaiseen sairaalakampukseen uskottiin heikentävän muuttoon sitoutumista ja vaikuttavan näin myös osallistamiseen. Huolta aiheuttivat muun muassa ruuhkainen työmatkaliikenne ja parkkipaikkojen saatavuus. Itse työhön liittyvistä huolenaiheista keskeisimmäksi nousi potilasulkoilujen järjestäminen turvallisesti. Ulkoilut olivat olennainen osa hoidon laatua ja vaikuttivat potilaan viihtyvyyteen ja hoitoon sitoutumiseen.

...jokaisella vaikuttaa oma henkilökohtainen elämä, että jos asuu tässä nykyisen työpaikan lähellä, tottakai se vähän harmittaa lähtee taas toiselle puolelle Tamperetta tonne liikeneruuhkiin niin sekin saattaa olla syy.

...mutta tämmönen ajatus vaan herää tässä kun huomaa kuinka tärkeätä se ulos pääseminen on pienillä osastoilla kun on paljo porukkaa ja on levotonta. Semmonen herää ensimmäisenä tässä, aina niinkun.

Nuorisopsykiatrian tiedonantajista jotkut olivat sitä mieltä, että valmistuvissa tiloissa ei ole tarvetta käydä etukäteen ja että pohjapiirroksot ovat olleen liian abstrakteja. Nämä mielipiteet olivat täysin vastakkaisia muihin esitettyihin mielipiteisiin nähden. Näiden seikkojen voitiin todeta myös heikentävän osallistamista.

En mä tiä nyt välttämättä siellä käymään, käymään siellä nyt, voi olla vähän hankalaa kaikkia siellä välttämättä ny kierrättää, että tossa, tossa kohtaa itellä ny semmoseen oo välttämättä ny tarvetta, välttämättä.

Nuorisopsykiatrian tiedonantajilla turvallisuuskysymykset nousivat esiin, koska uudessa lasten- ja nuorten sairaalassa ei ole enää aikuispsykiatrian apua saatavilla uhkaavissa tilanteissa. Pohdittiin paljon, miten osastojen välinen yhteistyö sujuu. Nuorisopsykiatrian vastuualueen muuttoon liittyy erityispiirteenä merkittävä hallinnollinen muutos, kun se siirretään psykiatrian toimialueelta naisten- ja lasten toimialueelle. Tämä hallinnollinen muutos aiheutti huolenaiheita työntekijän asemaan liittyen. Pelättiin asioiden peittelyä ja niiden tuomista esiin siinä vaiheessa, kun mitään ei ole enää tehtävissä. Esimerkkinä mainittiin työpaikan vaihtamisen sujuminen nuorisopsykiatrian ja aikuispsykiatrian välillä.

Terapeuttinen ympäristö ja sit se toinen puoli on se turvallinen ympäristö että se on varmaan se turvallisuus on puhuttanu, puhuttanu ainakin mejän väkee kovasti. Että et, välimatka, onko se ovelta luontoon vai onko se sadan metrin tai kahden sadan metrin päähän luontoon on meillä aika ratkaseva joskus, että se saattaa olla este.

...nyt muutetaan sinne eri toimialueen alle, että kuinka se sitten on mahdollista esimerkiksi aikuispsykiatrialle niinkun jatkossa siirtyä et tuleeko se oleen mahdollista, niinkun toimialueelta toiselle että kun toimialueet eriytyy ettei olla enää psykiatrian puolella.

6.3 Muuttoon liittyvä viestintä

Lähiesimies nähtiin tärkeimpänä linkkinä viestintään liittyen. Häntä pidettiin avainasemassa tiedon jakamisessa, johdon ja henkilöstön välisessä kommunikaatiossa sekä vuorovaikutuksessa. Tärkeimpinä tiedottamiskanavina tiedonantajien mielestä olivat organisaation viralliset foorumit, joihin kuuluvat osastokokoukset, kehittämisiltapäivät ja toimialueinfotilaisuudet. Sähköposti nähtiin hyvänä tiedottamiskanavana, vaikka siihen nähtiin liittyvän myös kielteisiä seikkoja, joista tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Aiemmin mainitut kick off – tilaisuudet koettiin hyvinä viestintäkanavina, koska niihin osallistui sekä esimiehiä että eri henkilöstöryhmien edustajia. Tiedottamisessa nähtiin tärkeänä fokuoitu tieto, joka on selkeästi rakennettu. Tiedottamisessa tulisi keskittyä päälinjoihin. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että jaettu tieto pitäisi paikkansa. Epäselvää tai

todennäköisesti muuttuvaa informaatiota ei tulisi tiedottaa lainkaan. Aikuispsykiatrialla toivottiin, että osastoilla nimettäisiin henkilöt, jotka keräisivät mielipiteitä ja ideoita kootusti yhteen. Tiedonantajat muistuttivat rakentamisesta vastaavien henkilöiden roolista muutosviestinnässä. Heidän haluttiin osallistuvan muuttoa käsitteleviin foorumeihin ja huolehtivan osaltaan tiedottamisesta. Lisäksi muistutettiin oman aktiivisuuden tärkeydestä. Tietoa on saatavilla, jos sitä viitsii hakea. Oman aktiivisuuden nähtiin olevan myös mittari muutokseen sitoutumiselle.

...mitä aktiivisemmin mä etsin sitä tietoa niin sitä aktiivisempi rooli mulla voi olla siinä muutoksessa...

... eihän sitä väkisin kenenkään päähän tavallaan sitä tietoo eikä sitä motivaatioo saa taottua että jos ei kiinnosta nin ei kiinnosta että, se vastuu varmaan viime kädessä on itsellä...

Nuorisopsykiatrian tiedonantajat toivoivat muutosviestinnän lisääntyvän muuton lähestyessä. Lisäksi ehdotettiin non-stop – tyyppisiä tiedottamisfoorumeita, joihin kaikkien työntekijöiden tulisi vuorollaan osallistua. Niissä tulisi olla pieni osallistujamäärä, joka helpottaisi kommunikaation onnistumista. Tämän tyyppisestä työskentelystä oli myönteisiä kokemuksia muista yhteyksistä. Nuorisopsykiatrian tiedonantajat halusivat muistuttaa, että tiedottaminen on työnantajan, ei työntekijän vastuulla. Jotkut tiedonantajat eivät edes pitäneet omaa aktiivisuutta kovin tärkeänä.

No...mä pidän sitä semmosena ehkä keski...tai kohtalaisena, kun kuitenkin tää, työnantajälähtönen tää muutos, niin se on...mun mielestä aika paljon työnantajan vastuulla kuitenkin se tiedottaminen, mutta myös sitten niinkun oman ammattitaidon ja työn kannalta, niin sen verran mitä kiinnostaa ketäkin, niin ottaa sitten selvää lisää.

...kun se lähestyy, niin tiedottamisen määrä pitäis myös lisääntyä sitä myöten, ettei ihmiset...ihmisille syntyis vääriä mielikuvia tai olettamuksia asioista vaan se, mitä tulee niin on faktaa...

Viestinnän haasteita käsiteltäessä keskeiseen asemaan nousi sähköpostilla tiedottaminen. Vaikka se nähtiin tärkeänä foorumina, liittyi siihen kielteisiäkin asioita. Yleiset viestit, jotka ovat kovin pitkiä tai sisältävät linkkejä muualle, nähtiin tietoähkyä aiheuttavina tai

sitten niiden sisältämää tietoa ei kyetä sisäistämään lainkaan. Sähköpostitiedottamisen toivotaan olevan henkilökohtaista ja siinä määrin suppeaa, että viestiin ehtii keskittyä ja siinä olevan tiedon sisäistää.

...näitä kaiken maailman tiedotetta ja muuta tulee tosi paljon, että koska ja kuinka siihen sitten jaksaa perehtyä, että aina semmonen, jonkunlainen henkilökohtainen tavoittaa ainakin meikäläisen paremmin ja tehokkaammin.

Tiedonantajat toivoivat viestinnän olevan lähtökohtaisesti avointa, mutta toisaalta kaikista yksityiskohdista ei tulisi tiedottaa, koska se saattaisi aiheuttaa turhaa huolehtimista ja vähentää näin muutokseen sitoutumista. Pahimmillaan se voisi viedä huomion olennaisista asioista ja vaikeuttaa esimiesten ja alaisten välistä kommunikaatiota. Muutosviestinnän tulisi siis tukea sitoutumista ja osallistamista.

...semmosta ekstaktia tietoo sopivassa määrin, että ihan kaikkee pientä nippelitietoo ei välttämättä tarvi ihan kaikkien ihmisten kannettavaksi antaa, että semmosia päälinjoja lähinnä. Ettei tosiaan niinkun käy niin että varsinainen asia unohtuu ja sit ruvetaan säätää jollakin tämmösellä, mietitään vaan sitä muutosta ja sen eri aaltoja eikä pystytä sitten keskittyyyn niihin olennaisiin asioihin. Et se tiedon säännöstely, sopivissa määrin, sopivissa yhteyksissä on mun mielestä aika tärkeitä.

Nuorisopsykiatrian tiedonantajista joillakin oli kokemus, että tiedon saaminen on ollut haastavaa, koska työntekijätason tiedottamista on ollut liian vähän.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli kartoittaa hoitohenkilöstön onnistuneita kokemuksia liittyen muutokseen sekä selvittää, miten heitä voisi osallistaa tulevassa muutossa. Lisäksi haettiin ideoita muutosviestintään. Tavoitteena oli auttaa psykiatrian toimialueen esimiehiä viemään sairaalan muuttoon liittyvää muutosprosessia eteenpäin niin, että hoitohenkilökunta olisi siinä aktiivisesti mukana. Seuraavassa pohditaan saatujen tulosten perusteella tutkimustehtäviin liittyviä kysymyksiä ja huomioita.

Opinnäytetyön keskeisiksi käsitteiksi nousivat muutoksen onnistuminen, esimiestyö sekä osallistaminen ja viestintä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä suunniteltaessa oli kokemus perusteella odotettavissa, että nämä käsitteet nousevat esiin, sillä ne liittyvät perustavalla tavalla muutosjohtamiseen. Toimintaan liittyvät huolenaiheet nousivat esiin haastattelukysymysten vastauksissa, vaikka niistä ei selkeästi kysytty. Huolenaiheilla todettiin olevan selkeä yhteys tulevaan muuttoprosessiin, joten niitä pohditaan esimiestyötä käsittelevässä kappaleessa, johon se luontevasti sisältyy. Aikuis- ja nuorisopsykiatrian välisiä eroja on käsitelty niiden ilmetessä.

7.1.1 Muutoksen onnistuminen

Tiedonantajien mukaan muutos vaatii aikaa, motivaatiota ja konkreettista perustelua. Prosessin pitäisi edetä vähitellen ja seurannan tulisi olla jatkuvaa. Yhteistyö lisää sitoutumista ja motivaatiota. Nuutisen ym. (2014, 437) mukaan myönteisesti muutokseen suhtautuvat pohtivat useammin omien tulkintojen merkitystä kuin kielteisimminkin suhtautuvat ja näkevät asenteidensa vaikuttavan muutosten onnistumiseen. Muutos on yksilöllinen kokemus. Joku haluaa olla aktiivinen, toinen taas menee mieluummin ”virran mukana.” Muutosvastarinnan kokeminen on niin ikään yksilöllistä. Asenteella ja koulutuksella on suuri merkitys. Vakkala ja Syväjärvi (2012, 348) toteavat muutoskokemuksen olevan autenttinen, mikä tarkoittaa, että ”todellisuus” on jokaiselle ihmiselle ainutkertainen, yksilöllinen, itselle vääristymätön ja luotettava. Nybergin ym. (2014, 419–420) mukaan työntekijät voitiin nähdä rauhanrakastajina tai visionääreinä, jotka suhtautuvat eri tavalla

muutoksen yksityiskohtiin. Rauhanrakastajan muutkokokemuksessa korostui vaikeus hahmottaa kokonaisuutta, jolloin muutos näyttäytyi kaoottisena. Yksityiskohtainen ja varovainen eteneminen saattoi olla helpottava tekijä. Visionääri taas tuskastui varovaisuuteen, koska hän havainnoi muutosta intuitiivisesti ja kokonaisuus hahmottui näin eri tavalla.

Vaikka muutkokokemus on autenttinen, on syytä pohtia, millainen muutokäyttäytyminen on ”hyväksyttävää.” Vaikka ”virran mukana” kulkija ei vastustaisikaan muutosta, hän ei myöskään edesauta sitä esimerkiksi osallistumalla aktiivisesti kehittämistoimenpiteisiin, jotka yleensä kuuluvat jossain määrin muutosprosessiin. Työntekijälle on saattanut muodostua käsitys, että on riittävä, kun hoitaa perustyönsä hyvin eikä vastusta muutoksia. Tulisi muistaa, että nykyaikana kehittämisen nähdään olevan olennainen osa perustyön sisältöä. Passiivisuudella on mahdollisuus suojata itseään muutoksen aiheuttamalta epävarmuudelta. Nuutinen ym. (2014) näkee passiivisuuden selviytymiskeinona. Muutoksia ei haluta edistää eikä siihen nähdä olevan mahdollisuuksia ja tulkinnat muutoksen vaikutuksista työhön nähdään negatiivissävyytteisinä. Haluttomuutta edistää muutoksia selitettiin usein organisaatiosta johtuvilla tekijöillä. (Nuutinen ym. 2014, 439.) Visionääriin suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisesti, mutta kuten edellä on kerrottu, visionääri voi helposti tuskastua ja aiheuttaa näin negatiivisuutta työyhteisössä, vaikka suhtautuukin muutokseen positiivisesti ja innostuneesti. Muutosprosessin hallittu eteneminen vaatii kokonaisuuden hahmottamista ja yksityiskohtien tunnistamista, jolloin esimiestyö nousee keskiöön.

7.1.2 Esimiestyö

Tulosten perusteella esimiestyö on tärkein tekijä muutoksessa. Erityisesti korostui lähiesimiehen rooli. Esimiehen tulisi hahmottaa kokonaisprosessi tarkasti ja huolehtia sen etenemisestä. Tiedonantajien mukaan lähiesimieheltä vaaditaan sitkeyttä muutoksen eteenpäin viemiseen ja kykyä käsitellä muutosvastarintaa. Lähiesimiehen on nähtävä muutos positiivisena ja tarpeellisena, jotta työryhmän olisi helpompi sitoutua muutokseen. Tärkeää on avoimuus ja työryhmän muutoshalukkuuden kartoittaminen. Vuorisen (2008, 85) mukaan osallistuva ja tavoitettava johtajuus tarkoittaa, että muutostilanteessa esimies pyrkii jämakästi puolustamaan yksikkönsä ja alaistensa oikeuksia ja puuttumaan asioihin pikaisesti ja pitämään lupauksensa. Savolainen ym (2011, 16–17) ovat todenneet,

että jämäkkyuden puute siirtää käytännön johtamisen työntekijöille. Esimiestuen puute näkyy toiminnan kaoottisuutena ja henkilöstön jaksamisvaikeuksina. Kokkinen (2013, 72) puolestaan on todennut, että rakennemuutoksia kohdanneiden sairaalatyöntekijöiden riski kokea työkykynsä puutteelliseksi on puolitoistakertainen verrattuna niihin työntekijöihin, joiden työpaikalla muutoksia ei ole tapahtunut. Opinnäytetyön tiedonantajat kuvasivat huolenaiheita, jotka liittyivät muuttoon ja muuton jälkeiseen aikaan. Keskeinen huolenaihe oli epävarmuus tulevasta, johon turvallisuustekijät liittyvät kiinteästi. Aikuispsykiatrian tiedonantajat pohtivat, miten potilasulkoilut olisi mahdollista järjestää ruuhkaisella sairaalakampuksella turvallisesti, nuorisopsykiatrialla mietitytti eniten virka-avun saaminen turvallisuuspoikkeamatilanteissa, koska aikuispsykiatrian tarjoamaa apua ei uudessa paikassa olisi enää tarjolla. Aiemmin mainittu toimialueen muutos askarrutti nuorisopsykiatrian työntekijöitä. Muuton jälkeinen työyhteisödynamiikan muutos voi olla kuormitusta lisäävä tekijä. Nuutinen ym. (2014, 441) toteavat, että työntekijöiden pelot organisaatiomuutosten vaikutuksesta koskevat usein pelkoja resurssien pienenemisestä ja hyvien työkäytäntöjen muuttumisesta. Esimiehen odotetaan ymmärtävän ja hyväksyvän työntekijöiden erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä organisaatiomuutoksesta. Esimieheltä vaaditaan tietoa, myönteistä palautetta onnistumisista, esimiehen halutaan ottavan selvää asioista ja samalla pitävän yllä myönteistä ilmapiiriä.

Esimieheen kohdistuvat suuret odotukset ja vaatimukset. Kun käsitellään osallistamista, viestintää tai huolenaiheita, linkkinä on aina esimies. Vuorisen (2008, 85, 91–92) mukaan terveydenhuollon osastonhoitajilla on kyvyttömyyttä kieltäytyä liiallisista tehtävistä, tunnistaa tarvittaessa osaamattomuutensa ja yliarvioida omaa jaksamistaan. Osastonhoitajat kokivat, että he ovat yksin vastuussa osaston toiminnasta ja kokivat tarvetta työparille. Rehellisyys omien erehdysten myöntämisessä tai pettymysten näyttämässä lisäsivät luottamusta suhteessa alaisiin.

Esimiehen selviytymiskykyä ja tuen tarvetta on syytä pohtia Pitkäniemen sairaalan muuton yhteydessä. Osastonhoitajien varahenkilöiden toimenkuvat lakkautettiin pari vuotta sitten psykiatrian toimialueella, mutta palautettiin sittemmin takaisin, tosin ilman esimiesmandaattia. Joka tapauksessa, etenkin nyt muuton kynnyksellä, käytännön vastuuta jakavan työparin merkitys on suuri muuttoprosessin onnistumisen kannalta. Työpari helpottaa osastonhoitajan työmäärää, vähentää yksinäisyyden kokemusta ja mahdollistaa keskustelutuen saamisen oman yksikön sisällä. Sairaalan johdon olisi syytä kartoittaa muunlaisen tuen järjestämistä osastonhoitajille muuttoprosessia helpottamaan.

7.1.3 Osallistaminen ja viestintä

Osallistamiseen liittyy käsitteenä monta ulottuvuutta. Se on keskeisessä roolissa henkilökunnan muutokseen sitouttamisessa, siihen sisältyy konkreettista työtä muutoksen eteenpäin viemiseksi ja sen käyttövoimana toimivat niin esimiestyö kuin organisaation rakenteetkin. Vakkalan ja Syväjärven (2012, 350) mukaan vahvaa osallistamista pidetään yleisesti yhtenä tärkeimmistä asioista toimintaan sitoutumisessa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Viestinnällä on niin ikään merkittävä osuus osallistamisessa. Siihen liittyy tiedon jakaminen eri tavoin sekä henkilöiden välisten suhteiden sujuvuus muutostilanteessa.

Tiedonantajien mukaan tulevan muuton konkretisoituminen lisää kiinnostusta ja innostusta ja motivoi näin henkilökuntaa osallistumaan. Epätietoisuus uuden sairaalarakennuksen toteutuksesta ja organisaation rakenteista ovat omiaan vähentämään kiinnostusta ja halua olla vaikuttamassa tulevaan muuttoon. Tällöin voidaan helposti ajatella muuton olevan vielä kaukainen asia. Vakkalan ja Syväjärven (2012, 350) mukaan niiden ratkaisujen, jotka koskevat henkilöstöä, tulisi olla selvillä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessia ja hyvissä ajoin ennen varsinaista muutosta. Konkreettisina, osallistamista lisäävinä asioina nähtiin muun muassa uudisrakennusten pohjapiirrokset, niiden esittely ja rakennusvaiheessa paikan päällä tapahtuva tutustuminen. Jotkut tiedonantajat kokivat sekä pohjapiirrokset että keskeneräiset rakennukset vaikeasti hahmotettavina ja siten osallistamisen kannalta merkityksettöminä tai jopa sitä vaikeuttavina. Asiaa voisi tarkastella Nybergin ym. (2014, 419–420) kuvaamina rauhanrakastajina ja visionääreinä. Rauhanrakastajien on vaikeaa hahmottaa kokonaisuuksia, jolloin epäselviltä tuntuvat pohjapiirrokset tai keskeneräiset rakennukset aiheuttavat hahmottamisvaikeuksia ja saavat muutoksen näyttämään kaoottiselta. Visionääri taas kykenee intuitiivisesti hahmottamaan kokonaisuuksia eri tavalla ja luomaan näin visioita tulevaisuudesta. Samaa ilmiötä voisi soveltaa tarkasteltaessa Pitkäniemen infrastruktuuria. Rauhanrakastajat näkevät luonnonläheisen ja tutun miljöön historiallisine rakennuksineen, kun taas visionäärit aikansa eläneen ja toiminnan kannalta turvattoman ja tehottoman kokonaisuuden.

Esimiehen rooli korostuu osallistamisessa. Nybergin ym. (2014) mukaan osallisuus ei tarkoita itseohjautuvuutta, vaan työntekijä kokee tarvetta turvalliseen ja jaksamista tukevaan johtajuuteen. Opinnäytetyön tiedonantajat odottavat esimieheltä kokonaisvaltaista

tukea, johon liittyy muutoksen eteenpäin vieminen positiivisessa hengessä, oikea-aikainen ja oikeasisältöinen tiedottaminen, muutosprosessin käsittely eri foorumeissa sekä vastuun jakaminen henkilökunnan kesken. Nybergin ym. (2014) mukaan erilaisuus esimiehen ja työntekijän välillä voi aiheuttaa vaikeuksia muutoksen päämäärän mieltämisessä ja saada muutoksen näyttämään hallitsemattomalta. Tämä voi aiheuttaa työntekijässä ahdistusta. Vuorisen (2008, 71, 84) mukaan sairaanhoitajat kokivat saavansa valinnanvaraa ja työskentelyvapautta, kun osastonhoitajat valtuuttivat heitä käytännön muutostyöhön. Bleser ym. (2014, 37) totesivat, että jokaista työntekijää tulisi rohkaista tuomaan näkemyksiään esiin. Osallistava ote näkyi parhaiten ongelmien arviointina tiimissä, vastakohtana johdon tarjoamille ratkaisumalleille. Nybergin ym. (2014, 419–420) mukaan osallistava, jaettu ja moniääninen johtaminen mahdollistaa koko työyhteisöä koskevan ymmärryksen muutoksen tarpeellisuudesta.

Nuorisopsykiatrian vastuualueella muuttoprosessi etenee aikuispsykiatria nopeammin. Henkilökunnalla on ollut mahdollisuus tutustua ja vaikuttaa pohjapiirroksiin, niistä on tehty muun muassa 3D-mallinnuksia. Rakenteilla olevaan uudisrakennukseen on ollut mahdollista päästä tutustumaan, ja sinne on tehty mallihuoneita, jotka ovat sisustusta myöten valmiita. Esimiehet ovat nimenneet henkilöstöstä niin sanottuja muutosagentteja, joiden tehtävänä on ylläpitää positiivista mielialaa ja jakaa tietoa muutoksen etenemisestä. Niin ikään on nimetty vastuuhenkilöitä, jotka alkavat suunnitella valmistuvien tilojen käyttöönottoa ja näin ollen vierailevat uudisrakennuksessa aktiivisesti. Voidaan siis todeta, että henkilökuntaa on osallistettu aiemmin mainittuun tutkimustietoon perustuvien menetelmin. Vakkala ja Syväjärvi (2012, 350) kuitenkin muistuttavat, että tavoitteiden ja ihanteiden mukainen osallisuus ja suunnitelmallisuus eivät yleensä toteudu laajasti tai helposti. Tämä seikka näkyy nuorisopsykiatrian puolella ja aiheuttaa huolta esimiehille. Osa opinnäytetyön tiedonantajista koki muuton olevan vielä kaukainen asia, joka ei ehkä vaatinut aktiivista mukana oloa. Tämä on muistutus siitä, miten eri tavalla ihmiset kokevat muutoksen ja osallistumisen tarpeen.

Kuten aiemmin olemme todenneet, muutosviestinnällä on merkittävä osuus osallistamisessa. Työhön liittyvän käytännön ohjeistuksen ja tiedottamisen toimiminen vaikuttavat Savolaisen ym. (2011, 14) mukaan muutosviestinnän onnistumiseen. Tiedonantajien mielestä tietoa voi ja pitää jakaa eri foorumeilla ja tiedottamisen ja siihen liittyvän muun kommunikoinnin tulisi olla aktiivista ja avointa. Toisaalta tiedonantajat muistuttivat, että tietoa tulisi jakaa oikea-aikaisesti ja sopivissa määrin. Jaetun tiedon tulisi olla paikkansa

pitävää, eikä se saisi kuormittaa liikaa. Kuormittavalla tiedolla tarkoitettiin yksityiskohditiin menevää informaatiota, joka saattaa aiheuttaa turhaa huolta ja viedä huomiota tärkeämpien asioiden käsittelyltä. Nuutisen ym. (2014, 437–439) tutkimuksessa puhutaan horisontaalisesta tiedottamisesta, joka tarkoittaa, että tietoja muutoksesta välitetään, mutta tiedon laatuun kiinnitetään huomiota. Jaettavan tiedon tulisi olla luotettavaa, koska se estää huhupuheiden leviämistä ja edistää työyhteisön yhteishengen säilymistä. Itsenäinen tiedon hankkiminen jakoi tiedonantajien mielipiteitä. Jotkut olivat sitä mieltä, että muutostilanteessa tietoa pitää hankkia itse, koska olemalla aktiivinen voit vaikuttaa asioihin. Oman aktiivisuuden nähtiin olevan suorassa suhteessa muutokseen sitoutumiseen ja osallistumiseen. Toiset taas olivat sitä mieltä, että tiedottamisvastuu on esimiehillä ja se riittää muutostilanteessakin. Nuutinen ym. (2014, 437–439) korostavat omaa vastuuta tiedon hankkimisessa ja selvää ottamisessa sekä osallistumista muutoksia koskeviin tilaisuuksiin. Aktiivinen toiminta ilmentyi haluna osallistua muutosten suunnitteluun, muutosehdotusten kommentointia oman työn kannalta ja työn tekemisen kannalta olennaisten asioiden kertomista esimiehelle. Työntekijöille välittyi silloin tunne vaikutusmahdollisuuksista muutokseen. Passiivista sopeutumista kuvaavissa vastauksissa muutostilanteita kuvattiin vaikutusmahdollisuuksien puuttumisena. Passiivista toimintatapaa perusteltiin tiedon puutteella tulevista muutoksista tai hierarkkisella toimintatavalla.

Opinnäytetyön tiedonantajat perustelivat passiivisuuttaan tiedon puutteella liittyen tuleviin muutoksiin. Lisäksi passiivisuuteen saattavat vaikuttaa aiemmin mainitut muutoksen yleiseen sietämiseen liittyvät seikat, joihin liittyi eri ”muutostyyppien” tapa havainnoida asioita. Nybergin ym. (2014, 421) mukaan havainnointitavalla on vaikutusta siihen, miten viestintä toteutuu. Erilainen havainnointitapa työntekijän ja esimiehen välillä voi selittää tiedon saannin puutteellisuutta. Viestin välittäminen voi epäonnistua tuntevan havainnoinnin ja siihen liittyvän päätöksenteon takia. Intuitiivinen esimies, joka hahmottaa helposti kokonaisuuksia ja puhuu yleistäen ei välttämättä ymmärrä alaisensa huolta yksityiskohdista. Toisaalta intuitiivisella alaisella voi olla hahmottamisvaikeuksia, jos esimies kuvaa tulevaisuutta kovin yksityiskohtaisesti. Ihmiskeskeinen viestintä tarkoittaa muutoksen konkretisoimista käytännön tasolle: mitkä ovat muutoksen vaikutukset yksittäisen työntekijän työtehtäviin ja elämään. Nuutisen ym. (2014, 440) mukaan rakentavaa vuorovaikutusta esimiehen kanssa edisti työntekijän kokemus kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuudesta kommentoida muutosehdotuksia oman työn näkökulmasta.

Tiedonantajilla oli hyviä kokemuksia kick off – tyyppisistä tilaisuuksista, jotka olivat strukturoidusti johdettuja ja joissa oli osallistujia toiminnan eri tasoilta. Samoin non-stop – tyyppiset foorumit, johon kaikki työryhmän jäsenet osallistuvat vuorollaan oli havaittu muissa yhteyksissä hyväksi tavaksi viestiä ja jakaa tietoa. Kenties tämän tyylinen viestintä voisi saavuttaa ulottuvuuden, jossa tietoa voidaan käsitellä ilman merkittäviä havainnointiongelmia ja näin ylläpitää henkilökunnan osallistavaa otetta muutosprosessissa. Osallistava viestintä on haastava kokonaisuus ja silloin on mietittävä, voiko osallistua ilman tietoa ja voiko tietää ilman osallistumista.

Kuten on todettu, aikuis- ja nuorisopsykiatria etenevät muuttoprosessissa eri vaiheissa. Tämä näkyy erityisesti osallistamisen yhteydessä. Aikuispsykiatrialla osallistaminen on viestintäpainotteista, johon kuuluu saatavilla olevan tiedon jakaminen eri foorumeissa ja mahdollisuus työryhmätyöskentelyyn esimerkiksi kick off – tyyppisesti. Ajatuksen tasolla tuleva muutto nähdään vielä kaukaisena asiana, jota voi pohtia turvallisin mielin, koska nykytodellisuus jatkuu vielä vuosia. Pohdinnoissa ollaan pitkälti käytännön tasolla, joka tarkoittaa uudisrakennuksen sijainnin ja muodon miettimistä sekä toiminnan suunnittelua. Epävarmuustekijät synnyttävät huolta, mutta tietoisuus uusien, ajanmukaisten tilojen saamisesta puolestaan innostusta ja mielenkiintoa. Tiedonantajat totesivat, että sitä mukaa, kun konkreettista tietoa saadaan, myönteisyys muuttoa kohtaan lisääntyy. Esi- miesten tulisikin huomioida muutosviestinnän aktivoiminen ja konkreettisten osallistamismenetelmien käyttöönotto prosessin edetessä. Näin on mahdollista huolehtia, että henkilökunta on sitoutunutta ja valmis kulkemaan samassa tahdissa muuttoprosessin kanssa.

Nuorisopsykiatrian vastuualueella on käytetty erilaisia osallistamismenetelmiä jo vuosien ajan. Muuttoaikataulua on siirretty useaan otteeseen, mikä on antanut aikaa sopeutua muutokseen, mutta aiheuttanut epävarmuuden tunteita tulevaisuuteen liittyen. Joka tapauksessa muutto on ollut osa arkea jo pitkän aikaa ja näkynyt näin ollen työyhteisödynamiikassa ja johtamismenetelmissä. Nyt tiedetään, että rakennus luovutetaan toukokuussa 2019 ja muutto tapahtuu lokakuussa. Henkilökunta tietää, että syyskaudella 2019 ei ole mahdollista pitää vuosilomia. Muutosagentit ja muut konkreettista vastuuta saaneet työntekijät ovat valmistautuneet siihen, että heidän työpanoksestaan merkittävä osa tulee kohdentumaan muuton käytännön toteuttamiseen. Lisäksi tiedetään, että perustyö pitää hoitaa kaiken muun ohessa, mikä vaatii ylimääräisiä ponnistuksia. Aikuispsykiatrialla tunnelma

on odottava, nuorisopsykiatrialla valmistautuva. Kun aikuispsykiatrialla mietitään sopivimpia osallistamismenetelmiä, nuorisopsykiatria voi jo arvioida, mitkä menetelmät ovat toimineet parhaiten. Erilaiset ryhmätehtävät ja keskustelufoorumit sekä pohjapiirroksiin ja valmistuvaan uudisrakennukseen tutustuminen ovat saaneet myönteistä palautetta. Kriittikki on kohdistunut eniten viestintään, erityisesti tiedon välittämiseen, joten tämä vaatii vielä esimiehiltä toimenpiteitä, kuten käytännön vastuualueiden jakamista henkilökunnan kesken sekä viestinnän jämäköittämistä siten, että se tavoittaa varmasti kaikki työntekijät jollain tavoin. Kun aikuispsykiatrialla mietitään tyyliin ”olisi hyvä tehdä näin”, niin nuorisopsykiatrialla todetaan ”nyt pitää tehdä näin.” Nuorisopsykiatrialla siis ymmärretään muutoksen kulkevan vääjäämättä tiettyyn suuntaan ja mukana pysyminen vaatii toimenpiteitä ja omaa aktiivisuutta.

Haastava ryhmä ovat ne työntekijät, jotka kokevat muuton olevan kaukana, eivätkä näin ollen ole ajatuksen tai toiminnan tasolla valmistautuneet tulevaan siinä määrin kuin heiltä odotetaan. Heitä voisi kutsua vaikkapa muutospassiivisiksi. Muutospassiivinen henkilö ei vastusta muutosta, mutta ei ole valmis antamaan työpanostaan muutoksen edistämiseksi. Hän kokee, että perustyön tekemiseen annettu työpanos on riittävä ja muutos otetaan aikanaan vastaan sellaisena kuin se tulee. On mahdollista, että ajatuksen tasolla muutospassiivinen henkilö kieltää koko muutoksen. Opinnäytetyössämme se näkyi erityisesti tietyissä nuorisopsykiatrian tiedonantajissa; he kokivat tulevan muuton olevan vielä kaukainen asia, vaikka prosessi etenee monella sektorilla ja vastuuhenkilöiksi nimetyt kollegat työskentelivät jo aktiivisesti muuttoon liittyvien asioiden parissa. Muutospassiivinen alainen muodostuu esimiehelle haastavaksi, koska hän sulautuu massaan eikä viestitä muutokseen liittyviä ärsykyksiä, jotka voisi huomioida ja joihin voisi puuttua. Esimiestyön merkitys korostuu heidän kohdallaan, miten heitä voitaisiin osallistaa? Kenties käytännön vastuualueen antaminen ja siinä tehtävässä tukeminen muuttaisivat tilannetta parempaan suuntaan. Aikuispsykiatrian esimiesten olisi valmistauduttava tällaisiin alaisiin ja miettiä, miten vastaavat haasteeseen.

7.2 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Kollegat työelämässä

tulee nähdä hyvin laajasti. Heihin kuuluvat esimerkiksi oman toimi-, ammatti- ja lähialojen edustajat ja näiden sidosryhmät. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimusetiikka kulkee mukana tutkimusprosessin ideointivaiheesta tutkimustulosten kautta tiedottamiseen. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen sitoutuneet tutkijat lähtevät tutkimuksessaan tutkimuseettisestä keskustelusta ja lopulta palaavat siihen takaisin. (Vilka 2015, 41.)

Tutkimuksen ja etiikan yhteys on kaksijakoinen. Toisaalta tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin. Toisaalta taas eettiset kannat vaikuttavat tutkijan työssään tekemiin ratkaisuihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125.) Eettisiä kysymyksiä tulee pohtia kaikessa tutkimuksessa (Holloway & Wheeler 2010, 55). Eettinen kestävyys on tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli. Eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua. Laadullinen tutkimus ei välttämättä ole laadukasta tutkimusta. Tutkijan on huolehdittava, että tutkimussuunnitelma on laadukas, että valittu tutkimusasetelma on sopiva ja raportti hyvin tehty. Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.)

Opinnäytetyötä aloittaessa tutkimusaiheen eettisiä näkökulmia pohdittiin. Muutosjohtamisen tutkiminen on tärkeä alue, joka kiinnostaa opinnäytetyön tekijöiden työnantajaa. Voisiko tutkimukseen osallistumisesta olla haittaa jollekin osallistujalle? Muutos työelämässä on jatkuvasti läsnä sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla, joten aiheena muutos ei ehkä ole eettisesti kovin latautunut. Sairaalan muuttoon liittyen eettistä keskustelua on käyty enimmäkseen koskien potilashoidon näkökulmia. Hoitohenkilökunta pohtii, voitaanko uusilla tiloilla enemmän kuin menetetään historiallisen ympäristön häviämisen myötä.

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijayhteisön itsesääntelyä, jolle lainsäädäntö määrittelee rajat. Hyvä tieteellinen käytäntö on myös osa tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyiden käsittely Suomessa 2012, 6.)

Opinnäytetyön eettisyyden ja hyvän tieteellisen käytännön toteutumiseksi tutkimussuunnitelma hyväksyttiin sekä koulun että työnantajan puolesta. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri myönsi opinnäytetyölle tutkimusluvan. Haastateltaville lähetettävä kutsukirje hyväksyttiin organisaation kliinisellä asiantuntijalla. Kutsukirjeen lisäksi haastateltavat saivat tutkimuksesta tietoa ennen haastatteluja ja heillä oli myöhemmin mahdollisuus ottaa yhteyttä opinnäytetyön tekijöihin. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisesti kahdella eri tallentimella, litteroitiin ja tulostettiin paperille. Litterointivaiheessa puhujia ei yksilöity, joten he eivät enää litteroidussa tekstissä ole tunnistettavissa. Nauhoitukset, digitaaliset tallenteet haastattelunauhoista ja litteroinneista sekä paperiset litteroinnit hävitetään, kun opinnäytetyö on hyväksytty.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkija osoittaa tehdyllä tutkimuksellaan tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustuloksien johdonmukaista hallintaa. Tutkimustulosten on täytettävä tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Tutkimuksen on siten tuotettava uutta tietoa, tai esitettävä miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistellä uudella tavalla. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä. (Vilkkä 2015, 42.)

Itsemääräämisoikeus on yksi tutkimukseen osallistumisen lähtökohta. Osallistumisen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta on turvattava kaikessa tutkimustoiminnassa. Tutkittaville on annettava mahdollisuus esittää kysymyksiä, kieltäytyä antamasta tietojaan ja keskeyttää tutkimus. Osallistumattomuus ei saa aiheuttaa uhkia, mutta osallistumista ei saa myöskään palkita. Tutkimukseen osallistumisen tulee perustua tietoiseen suostumukseen. Tämä tarkoittaa, että tutkittavan on tiedettävä täysin, mikä on tutkimuksen luonne. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218–219.)

Tutkittavien suostumus tutkimukseen edellyttää, että he saavat tutkimuksesta tarpeellisen tiedon, jotta he ymmärtävät, mihin ovat osallistumassa. Tutkittavien tulee tietää tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 131.) Laadullinen tutkimus keskittyy tutkittavien maailman ymmärtämiseen ja tulkintaan, joka tuottaa haasteen antaa tarkkaa tietoa tutkimuksesta. Tutkimusasetelmassa saattaa muuttua jotakin. Siksi laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien suostumus on jatkuva prosessi. (Holloway & Wheeler 2010, 59.) Vapaaehtoiseen suostumukseen kuuluu, että yksilöillä on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää mukanaolonsa milloin tahansa

tutkimuksen aikana, oikeus kieltää jälkikäteen itseen koskevan aineiston käyttö tutkimusaineistona ja tietää nämä oikeutensa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131).

Olellainen osa tutkittavien suojaa on osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen. Osallistujille ei saa aiheuttaa vahinkoa, heidän hyvinvointinsa on asetettava kaiken edelle ja mahdolliset ongelmat on otettava etukäteen huomioon. Tutkimustietojen tulee olla luottamuksellisia, tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille, eikä tietoja käytetä muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Kaikkien osallistujien on jättävä nimettömiksi ja tutkimukseen osallistujilla on oikeus odottaa tutkijalta vastuunkantoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Opinnäytetyössä tutkittiin positiivisia kokemuksia muutoksesta, sekä asioita osallistamisesta ja viestinnästä jotka ovat toimineet muutostilanteissa. Jotkut haastateltavat viittasivat kokemuksiinsa työelämän muutoksista, jotka olivat jääneet ikävinä mieleen. Opinnäytetyön kiinnostuksen kohteen ollessa positiiviset kokemukset muutoksiin liittyen, ei haastatteluun osallistumisesta koidu kuitenkaan hypoteettista haittaa siitä, että tutkimukseen osallistuja olisi antanut haastattelussa kritiikkiä työnantajan toiminnasta muutostilanteissa. Opinnäytetyön tulokset -kappaleessa on esitetty suoria lainauksia haastatelluista. Suoria lainauksia ei tarvinnut muotoilla yleiskielelle, koska ketään viidestätoista tiedonantajasta ei voi niistä tunnistaa.

7.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa selvitetään, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on kyetty tuottamaan. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on välttämätöntä tieteellisen tiedon ja sen hyödyntämisen kannalta. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yhtenäistä periaatetta, joka olisi vertailukelpoinen määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kanssa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on esitetty useita toisistaan poikkeavia periaatteita kuten laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvi-

ointi samoilla kriteereillä, laadullisen tutkimuksen arviointi kriteereillä, jotka ovat kehitetty nimenomaan laadulliseen tutkimukseen ja arviointikriteeristön hylkääminen kokonaan. Laadullisissa viitekehyksissä on usein hyvin erilaisia näkökulmia tutkimuksen laadun määrittelyyn, eikä täysin yhtenevää näkemystä ole siitä, mikä on ”hyvä” laadullinen tutkimus. (Holloway & Wheeler 2010, 298.)

Eskola & Suoranta (2005, 212) kirjoittavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteistä. Laadullisessa tutkimuksessa esitetyn luotettavuusterminologian voi periaatteessa jakaa kolmeen ryhmään. Jotkut ovat soveltaneet perinteisiä käsitteitä mahdollisuuksien mukaan myös laadulliseen tutkimukseen, toiset ovat kehittäneet vanhoille termeille uusia sisältöjä ja kolmannet ovat hylänneet kokonaan vanhat termit todeten laadullisen tutkimuksen erityisluonteen vaativan kokonaan uudet termit. Joidenkin tutkijoiden mielestä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit eivät eroa toisistaan. He saattavat käyttää määrällisestä tutkimuksesta tuttuja validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä myös laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Osa tutkijoista on puolestaan sitä mieltä, että laadullista tutkimusta ei voida arvioida määrällisen tutkimuksen kriteerein, koska nämä tutkimustyytit perustuvat erilaisiin perusoletuksiin todellisuudesta ja tiedosta. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Holloway & Wheelerin (2010, 298) käyttämä termi täsmällisyys (rigour) tarkoittaa laadullisen tutkimuksen perusteellisuutta ja jonka haittapuolena voidaan nähdä, että se voi vähentää tutkijoiden luovuutta tutkimusprosessissa. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2013, 198) käyttävät vastaavana luotettavuuden käsitteenä uskottavuutta, joka laadullisessa tutkimuksessa edellyttää sitä, että tulokset on kuvattu niin selkeästi, että lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Näin toisaalta tarkastellaan analyysiprosessia ja toisaalta tulosten validiteettia. Yleensä kategorioiden tai käsitteiden sisältöä kuvataan alakategorioilla. Näiden muodostaminen vaatii tutkijalta kahdenlaista kiinnittymistä: kiinnittymistä empiiriseen aineistoon ja kiinnittymistä käsitteelliseen ajatteluun. Uskottavuus kuvaa sitä, miten hyvin tutkijan muodostamat luokitukset ja kategoriat kattavat aineiston. Aineiston ja tulosten suhteen kuvaus on tärkeä luotettavuuskysymys. Se edellyttää sitä, että tutkija kuvaa analyysinsä mahdollisimman tarkasti.

Holloway & Wheeler (2010, 299) käyttävät määrällisestä tutkimuksesta tuttua termiä luotettavuus (reliability, credibility), jonka he määrittelevät laadullisessa tutkimuksessa tarkoittavan tutkimusmenetelmän johdonmukaisuutta, jolloin se voidaan toistaa samanlaisena toisten tutkijoiden toimesta. Koska tutkija on laadullisessa tutkimuksessa tärkein tutkimusinstrumentti, ei laadullista tutkimusta kuitenkaan voi toistaa täysin samanlaisena eri tutkijoiden toimesta. Vilkan (2015, 198) mukaan tutkimuksen teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan lukijan on päädyttävä tutkimustekstissä samaan lopputuloksen kuin tutkimuksen tekijä. Tämä edellyttää tutkimusprosessissa käytettyjen periaatteiden ja kulun tarkkaa kuvausta sekä päättelyn ja tulkinnan havainnollistamista aineistokatkelmilla tutkimustekstissä. Aineistokatkelmilla ei siis kuviteta tutkimustekstiä, vaan havainnollistetaan vuoropuhelua ja päättelyä.

Kylmä & Juvakka (2007, 129) käyttävät käsitteenä tutkimuksen vahvistettavuutta ja myöntävät sen olevan osin ongelmallinen kriteeri, koska laadullisessa tutkimuksessa toinen tutkija ei päädy samankaan aineiston perusteella samaan tulkintaan. Todellisuuksia on monia ja se hyväksytään laadullisessa tutkimuksessa. Erilaiset tulkinnat tutkimuksen kohteesta eivät välttämättä merkitse luotettavuusongelmaa, koska erilaiset tulkinnat tutkimuskohteesta lisäävät samanaikaisesti ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Opinnäytetyön tekijät tutustuivat laadullisen tutkimuksen teoriaan. Molemmat olivat aikaisemmissa koulutuksissaan tehneet laadullisen opinnäytetyön, joten periaatteet olivat pääpiirteissään tutut. Aineiston hankinta ja analyysi tehtiin teorian ohjaamina ja ne on raportissa pyritty esittämään mahdollisimman selkeästi. Opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena arvioitiin säännöllisillä tapaamisilla tekijöiden kesken sekä ohjausta hyödyntäen. Luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon opinnäytetyön tekemiseen ja ratkaisuiden punnitsemiseen käytettävissä ollut rajallinen aika molempien tekijöiden ollessa opiskelun ohella töissä.

Laadullisessa aineiston analyysissä on keskeistä luokitteluiden tekeminen. Lukijalle olisi kerrottava luokitteluiden syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet. Tulosten tulkintaan, joka vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä teoreettisen tarkastelun tasolle, pätee sama vaatimus. Tutkittaville olisi kerrottava millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2013, 233.) Aineiston analyysi ja luokittelu sekä työn tulokset on pyritty kuvaamaan niin että ne ovat lukijalle

mahdollisimman selkeät. Laadullisessa tutkimusasetelmassa tutkijat ovat tärkeimmät tutkimusinstrumentit, joten samasta aineistosta toiset tutkijat saattaisivat tehdä hieman poikkeavat luokittelut. Analyysin avoimella ja tarkalla kuvauksella pyrittiin siihen, että lukija pystyy arvioimaan tehtyjä luokitteluja ja päättelyä mahdollisimman tarkasti.

Holloway & Wheeler (2010, 299) käyttävät ristiriitaista termiä validiteetti (validity), joka heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa, että tutkittavien ääni pääsee tutkimuksessa esiin juuri kuten he sen ovat tarkoittaneet. Aineiston analyysissä tutkijoiden tulee kiinnittää huomiota siihen, etteivät tutkijoiden omat näkemykset tutkittavasta aiheesta sekoitu tutkittavien kertomuksiin. Jälleen, koska laadullinen tutkimus perustuu tutkijoiden tulkintaan, ei tätä voi täysin välttää. Myös tutkittavat saattavat kuvailla tutkijalle asiat eri tavalla kuin he ne todellisuudessa kokevat, vaikka suoranainen valehtelu onkin harvinaista. Kylmän & Juvakan (2007, 128) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan vahvistaa keskustelemalla tutkimukseen osallistuvien kanssa tutkimuksen tuloksista. Tässä menettelyssä tutkimuksen tulokset palautetaan tutkimukseen osallistujille ja heitä pyydetään arvioimaan tulosten paikkansapitävyyttä. Toinen mahdollisuus on keskustella tutkimusprosessista ja sen tuloksista muiden samaa aihetta tutkivien ihmisten kanssa.

Tiedonantajien kertoma on työssä pyritty ymmärtämään siten kuin haastateltavat ovat sen tarkoittaneet. Virhetulkinnoille on mahdollisuus, kuten kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, mutta tämä on pyritty minimoimaan kahdella haastattelijalla ja tarkennusten kysymisenä haastattelutilanteissa. Opinnäytetyön tekijät keskustelivat haastattelujen jälkeen tilanteiden kulusta, jotta varmistettiin, että molemmat olivat ymmärtäneet haastateltavien kertomukset samalla tavoin. Muutos työelämässä ei liene aiheena sellainen, että tutkimuksen tiedonantajat puhuisivat siitä haastattelussa olennaisesti eri tavalla kuin todellisuudessa ajattelevat. Haastatteluiden litterointi tehtiin toisen tekijän toimesta. Sisällönanalyysi tehtiin yhdessä keskustellen ja luokitteluja arvioiden. Analyysin tekeminen oli pitkäkestoinen prosessi ja tehdyistä tulkinnoista keskusteltiin opinnäytetyön tekijöiden kesken säännöllisesti.

Yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä (generalisability, transferability) on vaikea saavuttaa laadullisessa tutkimuksessa. Jotkut tutkijat eivät tavoittele tätä lainkaan vaan keskittyvät tutkimaan ilmiöitä ja tilanteita, jotka eivät välttämättä toistu sellaisenaan missään muussa yhteydessä. Useat tutkijat tavoittelevat kuitenkin jonkinasteista yleistettävyyttä, jotta tutkimuksesta olisi hyötyä muillekin kuin heille. Yleistettävyys voidaan saavuttaa ”teorian

yleistettävyydellä”. Tutkimuksen teoreettiset mallit voivat löytyä myös muissa tutkimuksissa eri tutkijoiden toimesta, joka kertoo, että tutkimusten teoreettinen pohja on yleistettävissä. (Holloway & Wheeler 2010, 300.) Eskola & Suoranta (2005, 212) katsovat, että tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleisesti katsotaankin, etteivät yleistyksyet ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen. Tutkimuksen vahvistuvuudesta voidaan puhua, kun tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista.

Siirrettävyys viittaa siihen, missä määrin tulokset voisivat olla siirrettävissä johonkin toiseen kontekstiin. Siirrettävyyden varmistamiseksi edellytetään aina huolellista tutkimuskontekstin kuvausta, osallistujien valinnan ja taustojen selvittämistä sekä aineiston keruun ja analyysin seikkaperäistä kuvausta. Kvalitatiivisen tutkimuksen raporteissa esitetään usein autenttisia, suoria lainauksia haastatteluteksteistä. Näin pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuus ja antamaan lukijalle mahdollisuus pohtia aineiston keruun polkua. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.)

Vilka (2015, 195) muistuttaa, että tutkijan tulee laadullista tutkimusta tehdessään pitää mielessä, että yleistäminen tehdään aina tulkinnasta eikä tutkimusaineistosta. Tulkinta on vuorostaan aina tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulos. Tutkimustulosten yleistettävyydestä ei ole syytä olla huolissaan laadullisella tutkimuksella toteutetussa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoite, joka on mielenkiinnon kiinnittyminen ainutkertaiseen ja sen avulla yleisen ymmärryksen lisääntyminen, ei edellytä keskustelua tutkimuksen yleistettävyydestä, vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkimus etenee koko ajan jonkinlaista yleistettävyyttä silmällä pitäen. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2013, 67) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä lainkaan yleistettävyyteen. Näin ollen laadullisen tutkimuksen otos ei ole satunnainen vaan harkinnanvarainen. Tiedonantajiksi pyritään saamaan henkilöitä, jotka edustavat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti.

Yleistettävyyttä ei opinnäytetyötä tehdessä tavoiteltu. Työn tarkoituksena on kartoittaa, mitä onnistuneita muutosjohtamisen ratkaisuita Pirkanmaan sairaanhoitopiirin psykiatrian toimialueella on tehty ja mitä kannattaisi vielä tehdä. Kokonaisen sairaalan, sen toimintojen ja henkilöstön muutto on hyvin poikkeuksellista. Erityisesti psykiatrisia sairaaloita on supistettu ja suljettu sekä toimintoja siirretty somaattisten sairaaloiden yhteyteen.

Opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaiset kuin muutkin samoista aiheista tehdyt tutkimukset, joten voisi ajatella, että tulokset ovat luotettavia ja teorian tasolla siirrettävissä muihin organisaatioihin, joissa vastaavia koko henkilöstöä koskevia muutoksia tehdään tai suunnitellaan.

Objektiivisuus (objectivity) ja neutraliteetti on laadullisessa tutkimuksessa haastava saavuttaa. Tutkijoiden tulee ymmärtää, etteivät he voi saavuttaa täyttä neutraliteettia tutkittavien ja tutkittavan aiheen suhteen, vaan heidän tulee pyrkiä tulemaan mahdollisimman tietoisiksi omista ennako-oletuksistaan. Kriittinen itsereflektointi on tärkeää, jotta tutkijoiden ennako-oletukset vaikuttaisivat mahdollisimman vähän tutkimuksen tuloksiin. (Holloway & Wheeler 2010, 301.) Kylmä & Juvakka (2007, 129) puhuvat refleksiivisyydestä, joka edellyttää sitä, että tutkimuksen tekijän on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä ja arvioitava, kuinka hän vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa.

Puolueettomuusnäkökulma on tutkimushankkeissa tärkeä, koska tutkimusryhmän jäsenet usein ovat itse osa tutkimaansa yhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Tarkastelussa voidaan pohtia esimerkiksi tutkijan roolin merkitystä tutkittavan yhteisön jäsenenä, aseman, arvojen, uskomusten ja näkemysten merkitystä tutkimuksessa tehtyyn tulkintaan. Vaikka tutkimuksen tulee olla arvovapaata, tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Arvovapaaksi tutkimuksen tekee se, että tutkija paljastaa tutkimukseen vaikuttavat arvonsa. Tämä läpinäkyvyys vuorostaan kytkeytyy monella tavalla tutkimuksen tekemisen etiikkaan. (Vilka 2015, 198.)

Molemmat opinnäytetyön tekijät ovat osana tutkimuksen kohteena olevaa Pirkanmaan sairaanhoitopiiriä toisen työskennellessä nuorisopsykiatrian ja toisen aikuispsykiatrian vastuualueilla. Sairaalan tuleva muutto koskettaa molempia opinnäytetyön tekijöitä muutenkin kuin vain tutkimuksen osalta. Tämä voidaan nähdä vahvuutena haastatteluissa ja siinä, että haastateltavat tietävät paremmin, mistä asioista haastateltavat puhuvat. Toisaalta tämä asetelma saattaa altistaa ennako-oletuksiin tai tiedonantajien kertomuksen tulkintaan omaan tietämykseen perustuen. Tätä on pyritty välttämään siten, että opinnäytetyön tekijät ovat keskustelleet haastattelujen sisällöistä ja tulkinnoistaan keskenään ja näihin on haettu konsensus työn tekijöiden välillä.

Opinnäytetyö on pyritty toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti ja neutraalisti. On tiedostettu, että molemmilla opinnäytetyön tekijällä on omat ajatuksensa ja asenteensa muuton suhteen. Näistä olemme keskustelleet keskenämme, jotta molemmat ymmärtäisivät toistensa ajatuksia ja perusteita niiden taustalla. Säännöllisillä keskusteluilla työn tekemisestä on lisäksi pyritty välttämään holistista harhaluuloa, josta Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2013, 197) varoittavat. Se tarkoittaa, että tutkimusprosessin kuluessa tutkija on yhä vakuuttuneempi johtopäätöstensä oikeellisuudesta, ja että hänen muodostamansa malli kuvaa todellisuutta, vaikkei niin välttämättä ole.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksissa kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232.) Holloway & Wheelerin (2012, 15) mukaan laadullisen tutkimuksen haasteita ovat tutkijoiden riittämätön ymmärrys metodologiasta ja runsaan aineiston analysoinnin haasteet. Tutkijoiden omat kokemukset tutkimuksen aihepiiristä saattavat vaikuttaa aineiston keräämiseen ja tulkintaan.

Tutkimushaastatteluissa on etujen lisäksi myös useita puutteita. Ne vaativat runsaasti aikaa ja ovat kalliita toteuttaa. Työläys rajoittaa aineistojen kokoa ja aiheuttaa siten luotettavuusongelman tutkimukselle. Myös mahdollinen aineistojen keruuseen liittyvä luotettavuusongelma on muistettava. Tutkijat ovat selvittäneet haastattelutilanteeseen liittyviä valta-asetelmia tutkijan ja tutkittavien välillä. Viitteitä on saatu siitä, että valta-asetelmalla on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 126.) Jos aineisto jää kovin niukaksi, mikä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että tiedonantajilla ei ole kokemusta kysytystä ilmiöstä, ongelmaksi saattaa muodostua, kertooko tutkimus ylipäätään mitään tutkittavasta ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Tutkimuksen tiedonantajat valikoituivat yksiköiden osastonhoitajien toimesta. Osastonhoitajien luotettiin arvioivan, ketkä heidän alaisistaan olisivat halukkaita osallistumaan haastatteluun ja että heillä samalla oli riittävä näkemys muuttoon vaikuttavista tekijöistä. Laadullisessa viitekehyksessä on merkityksellistä, että tutkittavilla on aiheesta kokemusta ja he haluavat siitä kertoa. Haastateltavilta ei kysytty aikovatko he työskennellä tulevaisuudessa uusissa tiloissa. Jotkut tiedonantajista saattavat saavuttaa eläkeiän ennen kuin

muutto toteutuu, samoin kuin joku saattaa ajatella vaihtavansa työpaikkaa ennen muuttoa. Nämä asiat eivät kuitenkaan ilmenneet haastatteluissa ja vaikkei työntekijä siirtyisikään organisaation mukana muutossa, voi hänellä silti olla rakentavia ajatuksia muuttoon valmistautumiseen liittyen.

Kaikki kutsutut tiedonantajat suostuivat haastatteluun, jotka järjestettiin rauhallisissa, haastatteluja varten varatuissa tiloissa. Haastatteluiden alussa opinnäytetyön tekijät kersasivat, mistä tutkimuksessa on kyse, miten haastattelu etenee ja miten tietoja käytetään niin, että vastaajien anonymiteetti ei vaarannu. Haastateltavilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä haastatteluun ja tutkimukseen liittyen sekä haastattelun alussa että lopussa ja ottaa opinnäytetyön tekijöihin myöhemmin yhteyttä.

Haasteltavina oli sairaanhoitajia, mielenterveyshoitajia ja lähihoitajia. Haasteltavien ikää tai työkokemusta ei kysytty, mutta aivan vastavalmistuneita nuoria ihmisiä ei haasteltavien joukossa ollut. Työuran pituus vaihteli, mutta jokainen haastateltava oli työssään kokenut ammattilainen. Jokaiseen haastatteluun osallistui sekä miehiä että naisia. Haastattelut saatiin toteutettua haastattelurungon mukaan ilman teknisiä ongelmia tai häiriötekijöitä. Haasteltavat ottivat kantaa jokaiseen esitettyyn kysymykseen ja spontaania keskustelua haastattelutilanteissa syntyi, vaikkei haastatteluissa normaalin vuorovaikutuksen rentoutta ollutkaan. Opinnäytetyön tekijät keskustelivat välittömästi haastattelujen jälkeen, mitä olivat haastattelussa kuulleet ja miten asioita tulkinneet. Osa tutkimuksen tiedonantajista oli opinnäytetyön tekijöille tuttuja eri työyhteisöistä. Tätä ei tutkimuksessa voinut välttää. Tuttuus ei kuitenkaan vaikuttanut haastatteluihin, sillä jokaiseen haastatteluun valikoitiin myös osallistujia, jotka eivät olleet haastatteliijoille entuudestaan tuttuja. Tuttuus saattoi helpottaa tutkimukseen ja haastatteluun osallistumista.

Tutkimuksen ja sen tuottaman tiedon laadun arviointi on ensisijaisesti kokonaisarviointia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei tutkimusta tee laadukkaaksi mikään yksittäinen kohta tai teko, vaan kyse on tutkimuksen rakenteen ja tutkimusprosessin kokonaisuuden laadukkuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että yleisesti perusteltu ja johdonmukainen tutkimus harvoin menettää arvoaan jonkin yksittäisen virheen tai puutteen takia, ellei se osu juuri tutkimustavan ytimeen. Tutkimuksen laatu ja pätevyys ovat tutkijan tai tutkimusprojektin toimintaa, eivätkä erillinen ilmiö tutkimuksen sisällä. Laadukkuus edellyttää tutkijalta jatkuvaa asioiden ja oman toiminnan tarkistamista, ajattelemista, kyseenalaistamista, kysymistä ja teoretisointia. (Ronkainen ym. 2013, 139.)

Tutkimuksen luotettavuudelle on ollut ensiarvoisen tärkeää ammattitaitoinen ohjaus ja opponentti, joka on antanut palautetta työstä säännöllisesti koko sen syntyprosessin ajan. Ronkainen ym. (2013, 139) muistuttavat tutkijayhteisön merkityksestä tutkimuksen laatuun. Tutkimus edistyy, kun siitä saa muilta kommentteja, koettelee eri ratkaisuja ja niiden perusteluita, testaa valintoja ja tulkintoja sekä niiden mielekkyyttä ja kehittelee ideoita. Tutkimuksen laatu syntyy siten sekä tutkijan että tutkimusyhteisön toiminnasta.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Muutosjohtamisessa esimiehen rooli nousee merkittävään asemaan. Esimieheen kohdistuu monenlaisia odotuksia ja velvollisuuksia, eniten lähiesimiehiin, joiden tulisi saada oma työryhmänsä sitoutumaan muutokseen. Nämä seikat nousivat esiin tässäkin opinnäytetyössä, sekä sisällönanalyysin että kirjallisuuden kautta. Samalla vahvistui käsitys, että lähiesimies tarvitsee tukea selviytyäkseen näistä haasteista, ja sitä tukea on kovin vähän tarjolla. Lähiesimiehen johtamisvalmiudet ja tuen tarve muutostilanteessa olisi näin ollen hyvä jatkotutkimusaihe muutosjohtamisen alueella. Tutkimukseen voisi sisällyttää lähiesimiesten varahenkilöt, joilla tutkimustiedon mukaan on merkittävä asema esimiestehtävissä.

Henkilöstön sopeutumisessa muutokseen on monenlaisia haasteita. Muutosvastarinta kuuluu asiaan, samoin kuin yksilöllinen tapa reagoida muutokseen. Yleinen ajatusmalli on, että muutosta joko vastustetaan tai kannatetaan ja tärkeä osa muutosjohtamista on vähentää vastustajien joukkoa ja lisätä kannattajia. Opinnäytetyön teemahaastatteluja tehdessä muodostui aiemmin vähemmälle huomiolle jäänyt henkilöstöryhmä, jota olemme kutsuneet muutospassiivisiksi. Heidät oli helppoa tunnistaa joistakin nuorisopsykiatrian tiedonantajista, koska nuorisopsykiatrian vastuualueella muutto etenee jo niin pitkällä, että henkilöstön voidaan olettaa sitoutuneen muutokseen siinä määrin, että se näkyy heidän ajattelussaan ja toiminnassaan. Muutospassiiviset kokevat, että perustyöhön keskittyminen riittää eivätkä halua osallistua aktiivisesti muutoksen edistämiseen. Pahimmillaan he voivat kieltää koko muutoksen olemassaolon. Esimiehelle muutospassiivisuuden tunnistaminen voi olla muutoksen keskellä haastavaa. Muutospassiivisuuden tunnistaminen ja muutospassiivisen henkilön osallistaminen voisi olla kiintoisa jatkotutkimusaihe.

Yksi osallistamisen muoto on muutosagenttina toimiminen. Muutosagentit valitaan henkilöstöstä ja heidän tärkein tehtävänsä on hankkia ja välittää muutokseen liittyvää tietoa sekä luoda positiivista ilmapiiriä työyhteisössä, jotta muutoksen eteneminen olisi helpompaa. Muutosagentit tarvitsevat tukea esimiehen tavoin, joten aiheen tutkiminen olisi siksi perusteltua. Jatkotutkimusaiheena voisi olla joko muutosagenttien kokemusten tutkiminen tai muutosagenttien tukeminen muutostilanteessa.

LÄHTEET

- Bleser, K., Miller-Day, M., Naughton, D., Bricker, P., Cronholm, P. & Gabbay, R. 2014. Strategies for Achieving Whole-Practice Engagement and Buy-in to the Patient-Centered Medical Home. *Annals of family medicine*. vol 12, No. 1 January-February 2014, 37 – 45. Luettu 18.3.2018. <http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=219b2d70-4106-44d2-8e46-490c1ade60ac%40sessionmgr4009>
- Bowers, L., Pithouse, A. & Hooton, S. 2012. How to establish evidence-based change in acute care settings. *Mental Health Practice* 16 (4), 22-25.
- Burns, A., Bell, S. & Bhugra, D. 2007. *Management for Psychiatrists*. 3. painos. The Royal College of Psychiatrist.
- Callary, T & Arya, D. 2005. Organizational change management in mental health. *Australian Psychiatry* 13 (2), 120-123.
- Eskola J. & Suoranta J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2009. *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 15.-17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holloway, I. & Wheeler, S. 2010. *Qualitative Research in Nursing and Healthcare*. 3. painos. Wiley-Blackwell. Luettu 10.7.2018. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tamperepoly-ebooks/reader.action?docID=707888&query=>
- Jones, A. 2013. *Leading a Hospital Turnaround. A Practical Guide*. Health administration press.
- Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kuntatieteen aikakauskirja* 2/2005, 102-115.
- Juuti P. & Virtanen P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otava.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma pro.
- Kauhanen, J. 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Kokkinen, L. 2013. Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina. *Akateeminen väitöskirja*. Luettu 18.3.2018. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67936/978-951-44-9016-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kruk, R. 2012. Australia's Ambitions to Make Difference in People's Lives: the Early Focus of the New National Mental Health Commission. *Mental Health Review Journal*. 17 (4), 238-247.

- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita prima oy.
- Laine, P. & Ollila, S. 2016. Osallisuuden kokemus hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa. Kunnallistieteen aikakauskirja 4/2016, 45-63.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Toim. Aaltola, J. & Valli, R. PS-kustannus.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Mattila P. 2007. Johdettu muutos. Keuruu: Otava.
- May, T. 2002. Qualitative Research in Action. Sage. Luettu 2.8.2018. <http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzI1MTU4NI9fQU41?sid=2f84a12c-554e-4bed-bfe8-d2fc20f26819@sessionmgr4006&vid=0&format=EB&rid=1>
- Metsämuuronen J. 2006. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: Gummerus.
- Minas, H. 2005. Leadership for change in complex systems. Australian Psychiatry 13 (1), 33-39.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M. 2014. Työyhteisötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa. Miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistumista? Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/2014, 429-448.
- Nyberg, K., Perttula, J., Rannisto P-H. & Stenvall, J. 2014. Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä: Persoonallisuusdynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden kokemuksiin työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/2014, 409 – 428. Luettu 1.8.2018. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/42/4/kuntoine.pdf>
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent oy. Päivitetty 23.11.2015. Luettu 4.2.2018. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/BAXBBXAUCGJBXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/BAXBBXAUCGJBXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)
- Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOY.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. 1.-2. painos. Helsinki: Sanoma pro oy.
- Savolainen, L., Lammintakanen, J., Kivinen, T. & Sarkkinen, H. 2011. Muutos johtamisen haasteena. Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2011, 8 – 23. Luettu 18.3.2018. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/39/1/muutosjo.pdf>
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyiden käsittely Suomessa. Luettu 5.8.2018. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2012. Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: Autenttisuus ja ihmislähteinä johtamisote. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/2012, 346 – 363. Luettu 18.3.2018. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/40/4/henkilos.pdf>

Valleala, U., Herranen, S., Collin, K. & Paloniemi, S. 2015. Fostering Learning Opportunities Through Employee Participation Amid Organizational Change. *Vocations and Learning*. 8/2015, 1-34.

Van Schoubroeck, L. 2012. Western Australia's Mental Health Commission. *Mental Health Review Journal*. 17 (4), 229-237.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

Vuorinen, R. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. 2008. Akateeminen väitöskirja. Luettu 1.8.2018. <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf?sequence=1>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kerro esimerkki onnistuneesta muutoksesta työhösi liittyen.
2. Mitkä tekijät edesauttoivat onnistumista?
3. Miten toivot sinua osallistettavan muuttoon valmistautuessa? / Miten sinua on osallistettu?
4. Miten osaamistasi voidaan hyödyntää uuden toiminnan ja tilojen suunnittelussa?
5. Millainen muuttoon liittyvä tiedottaminen tavoittaa sinut tehokkaimmin?
6. Mitä keinoja ja välineitä sinulla on viestiä muuttoon liittyen? / Miten voit itse hankkia tietoa muutosta?

Liite 2. Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen tekijät, vuosi, julkaisukanava	Tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset
Bleser, K., Miller-Day, M., Naughton, D., Bricker, P., Cronholm, P. & Gabbay, R. 2014. Strategies for Achieving Whole-Practice Engagement and Buy-in to the Patient-Centered Medical Home. <i>Annals of family medicine</i> . vol 12, No. 1 January-February 2014, 37-45.	Kuvata strategioita, joilla sitouttaa henkilökunta potilaskeskiseen järjestelmään ja toiminnan parantamiseen hoitokodissa.	Puolistrukturoidut yksilöhaastattelut (n=136) ja 7 ryhmähaastattelua (yhteensä 48 osallistujaa). 20 pienessä tai keskisuudessa hoitokodissa Pennsylvaniassa Yhdysvalloissa.	Tutkimuksessa löytyi 13 muutosstrategiaa kolmen yläkäsitteen alle. Osallistavia menetelmiä: Tiimiarviot, osallistava ongelmien ratkomien, vastakohtana johdon tarjoamille ratkaisumalleille. ”Terve kilpailu” tiimien kesken ja hyvien käytäntöjen jakaminen. Oppimisyhteistyö/opintopiirit. Selkeiden, mutta joustavien vastuiden ja roolien luominen. Kehitysohjelma, jossa jokaisella työntekijällä on oma roolinsa. Jokaista työntekijää rohkaistaan tuomaan esiin ideoita ja kritiikkiä. ”Ehdotuslaatikot”, palkitseminen/huomioiminen osallistumisesta.

<p>Vuorinen, R. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. 2008. Akateeminen väitöskirja.</p>	<p>Kuvata suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista osastonhoitajien sekä sairaanhoitajien arvioimina.</p>	<p>Metodologinen triangulaatio yhdistäen kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineistonkeruu ja analyysimenetelmät.</p>	<p>Osastonhoitajat valtuuttivat muutosjohtamisessa sairaanhoitajat toimintaan. Yhteiseen visioon innostaminen tarkoitti yhteistyötä, rohkaisemista, kannustamista ja palkitsemista ja asiantuntijoiden käyttöä tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa.</p>
<p>Kokkinen, L. Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina. 2013. Akateeminen väitöskirja.</p>	<p>Työntekijänäkökulma julkisten sairaaloiden rakennemuutoksiin hyödyntämällä rekisteri-, kysely-, dokumentti-, haastattelu-, havainnointi-, ja videoaineistoja.</p>	<p>Teoriajohtoinen sisälönanalyysi, logistinen regressioanalyysi, suhteellisten riskitiheyksien malli.</p>	<p>Rakennemuutokset ovat yhteydessä sairaalatyöntekijöiden puutteelliseen työkykyyn. Suurimmassa riskissä työntekijät, jotka eivät ymmärrä miksi muutoksia työpaikalla tehdään.</p>

<p>Vakkala, H. ja Syväjärvi, A. 2012. Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: Autenttisuus ja ihmislähtein johtamisote. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/12, s. 346 – 363.</p>	<p>Ihmisläheisen johtajuuden tarkastelu suhteessa kuntaorganisaatioiden muutostilanteeseen, henkilöstölähtöisyyttä painottaen.</p>	<p>Tieteellinen artikkeli.</p>	<p>Muutosjohtamisen odotuksina ovat päätöksenteon sujuvuus, viestinnän avoimuus, riittävät osallistumismahdollisuudet sekä muutosten suunnitelmallisuus.</p>
<p>Nyberg, K., Perttula, J., Rannisto P-H., Stenvall, J. 2014. Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä: Persoonallisuusdynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden kokemuksiin työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/14, s. 409 – 428.</p>	<p>Miten sosiaali- ja mielenterveysalan työntekijät kokevat organisaatiomuutokset ja minkälaisia kokemuksia heillä on muutoksen johtamisesta.</p>	<p>Puolistrukturoitu teema-haastattelu ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi.</p>	<p>Osallistavalla johtamisella saavutetaan työyhteisöä koskeva jaettu todellisuus, visio ja ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Osallisuus voi vähentää muutosvastaisuutta sekä työstä johtuvaa uupumusta ja traumatisoitumista.</p>

<p>Savolainen, L., Lammintakanen, J., Kivinen, T., Sarkkinen, H. 2011. Muutos johtamisen haasteena. Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/11, s. 8 – 23.</p>	<p>Perusterveydenhuollossa työskentelevien laboratoriohoitajien kokemukset muutostohtamisesta organisaatioita yhdistettäessä.</p>	<p>Teemahaastattelu sekä deduktiivinen ja induktiivinen sisällönanalyysi.</p>	<p>Muutosprosessin kriittisiksi tekijöiksi nousivat puutteet inhimillisten, sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden johtamisessa. Muutosjohtamisessa korostui rationaalinen ulottuvuus. Muutosviestinnän onnistumiseen vaikuttivat käytännön ohjeistusten ja tiedotuksen toimiminen.</p>
---	---	---	---

Liite 3. Analyysitaulukko

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKAT
Muutos vaatii aikaa ja motivaatiota.	Asenneympäristö	Henkilökuntaan kohdistuvat vaatimukset muutoksessa	Muutosta edesauttavat tekijät
Muutos vaatii asennetta.			
Muutoksen tarve edesauttaa muutoksen toteutumista.			
Jos muutos tukee omia arvoja, siihen on helpompi sitoutua.	Arvomaailma		
Konkreettinen perustelu edesauttaa muutoksen onnistumista.	Koulutus		
Koulutus tukee muutosta.			
Muutokset tuodaan vähitellen ja niissä on jälkiseuranta.	Käytännön toiminta		
Toimintatavat luodaan työryhmän kanssa, keinoina mm. yhteinen keskustelu.			
Muutos onnistuu helpoiten, kun se lähtee työyhteisöstä itsestään, ylhäältä päin tuleva muutos aiheuttaa muutosvastarintaa.	Muutosvastarinnan hallinta	Esimieheen kohdistuvat vaatimukset muutoksessa	
Esimieheltä vaaditaan sitkeyttä ja kykyä ottaa vastaan muutosvastarintaa. Vähitellen työryhmä alkaa uskoa muutoksen mielekkyyteen.			
Muutos lähtee esimiestasolta ja siitä keskustellaan avoimesti.	Rakentava vuorovaikutus		

Jos muutos tulee ylhäältä, on varmistettava henkilöstön halukkuus muutokseen.			
Muutoksen konkretisoituminen lisää kiinnostusta ja innostusta.	Muutoksen konkretisoituminen	Osallistamista lisäävät tekijät	Henkilökunnan osallistaminen
Pienryhmäkeskustelut.			
Kick-off tilaisuudet.			
Tarvitaan foorumi, jota kautta omia tai työryhmän ajatuksia voisi viedä eteenpäin.	Työryhmätyöskentely		
Asiat kirjattaisiin ylös esim. keltaisin lapuin seinälle.			
Henkilökunnan kesken vastuunjakoja muuttoa ajatellen.			
Pohjapiirrokset olleet näkyvillä, mahdollisuus perehtyä niihin ja kommunikoida.	Tutustuminen tiloihin		
Tehdään katselmuksia uusiin tiloihin ennen muuttoa.			
Uudet käytännölliset tilat houkuttavat.			
Muutosten valvontaa tulee tehdä hoitotyön puolelta.			
Ei ole visuaalista mielikuvaa uusista tiloista.		Osallistamista heikentävät tekijät	
Pohjapiirros on liian abstrakti.			
Uudistukset vaatisivat tarkempaa avaamista.			
Sote tulee sotkemaan kuviot.			

Ruuhkainen sijainti ja luonnonläheisen miljööön menettäminen haittaa.	Negatiivinen ajattelu		
Muutos on vielä kaukainen asia.	Muutospassiivisuus		
Katsotaan mitä tuleman pitää ja toivotaan että hyvät suunnitelmat toteutuvat.			
Ei tarvetta käydä uusissa tiloissa etukäteen.			
Miten turvallisuus taataan uudessa paikassa?	Huolenaiheet		
Miten ulkoilut järjestetään uudessa paikassa?			
Syntyykö negatiivista ajattelua, jolloin ajatellaan, että asioita peitellään siihen asti, kunnes ei voida enää tehdä mitään ja siten vain todetaan vallitseva tilanne.			
Miten osastojen välinen yhteistyö sujuu?	Epäselvyydet		
Miten toimialueen muutos vaikuttaa omaan asemaan?			
Millaisia osastoja uuteen paikkaan on tulossa?			
Tiedottamiskanavina organisaation viralliset foorumit.	Osallistava tiedottaminen		

Lähiesimies on tiedottamisen tärkein linkki.		Näkemykset hyvästä viestinnästä	Muuttoon liittyvä viestintä
Sähköposti on hyvä tapa tiedottaa.			
Tarvitaan fokuoitua tietoa, joka on selkeästi rakennettu.			
Tiedotetaan päälinjoista. Jaettavan tiedon tulisi pitää paikkansa.			
Tiedottaminen on työnantajan, ei työntekijän vastuulla.			
Tiedottamisen tulisi lisääntyä muutoksen lähestyessä.			
Rakentamisesta vastaavien henkilöiden tulisi kertoa muutoksesta henkilöstölle.			
Tietoa löytyy, jos on itse aktiivinen.			
Tiedottamista voidaan toteuttaa non-stop – tyyppisesti siten, että kaikki vuorollaan osallistuvat.	Vuorovaikutteiset viestintätyökäsit		
Kick-off – tilaisuudet hyviä. Strukturoidusti johdettuja, joissa osallistujia kaikilta toiminnan tasoilta.			
Osastolla nimetty henkilö, joka kerää mielipiteitä ja ideoita kootusti yhteen.			
Yleiset sähköpostiviestit eivät tavoita, henkilökohtainen viesti tavoittaa paremmin.	Huonosti tavoitettava viestintä	Viestinnän haasteet	
Tiedottamiseen (etenkin sähköpostilla) liittyy tietoähky.			

Tiedon saaminen haastavaa, työntekijätason tiedottamista vähän.			
Tiedottamisen pitää olla avointa, mutta kaikkia yksityiskohtia ei pidä ihmisten kannettavaksi antaa.	Väärin ajoitettu viestintä		

Liite 4. Kutsukirje haastatteluun

”Hei.

Olemme suorittamassa johtamisen YAMK-tutkintoa Tampereen Ammattikorkeakoulussa, ja opinnäytetyössämme on tarkoitus tutkia muutosta liittyen psykiatrian toimialueen muuttoon Keskussairaalan kampukselle. Erityisesti haluamme selvittää, millaista muutosjohtamista ja siihen liittyvää osallistamista hoitohenkilökunta odottaa esimiehiltä. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa tehdään aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineisto kerätään ryhmähaastattelujen avulla, ja haastateltavat valitaan aikuispsykiatrian ja nuorisopsykiatrian vastuualueilta. Kummastakin vastuualueesta muodostetaan kaksi haastateltavaa ryhmää. Haastattelussa esitetään seuraavia kysymyksiä:

- 1. Mikä työhösi liittyvä muutos on onnistunut?*
- 2. Mitkä tekijät edesauttoivat muutoksen onnistumista?*
- 3. Miten toivot sinua osallistettavan muuttoon valmistautuessa? / Miten sinua on osallistettu?*
- 4. Millainen muuttoon liittyvä tiedottaminen tavoittaa sinut tehokkaimmin?*
- 5. Millaiseksi koet oman vastuusi tiedon hankkimisessa?*

Yhdessä ryhmässä on 3 – 4 tiedonantajaa. Kysymyksiin vastataan anonyymisti. Haastattelu nauhoitetaan ja materiaalin pohjalta tehdään sisällönanalyysi. Tiedonantajien anonymiteetistä huolehditaan kaikissa vaiheissa ja työn valmistuttua haastattelumateriaali hävitetään.

Olisitko käytettävissä / esimiehesi mukaan olisit käytettävissä haastattelun tiedonantajaksi? Haastattelu kestää noin tunnin ja se lasketaan työajaksi.

Yhteistyöstä kiittäen,

Matti Kaarne ja Seppo Mäki”