

Anne-Mari Jantunen


Jaana Sinisalo

HOITOTYÖNTEKIJÖIDEN
KOKEMUKSIA PALVELUJEN
TUOTTAMISEN UUDELLEEN
ORGANISOINNISTA
TYÖYKSIKÖTASOLLA


Opinnäytetyö
Hoitotyö

Lokakuu 2011

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 31.10.2011	
Tekijä(t) Anne-Mari Jantunen ja Jaana Sinisalo	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Hoitotyön koulutusohjelma, sairaanhoitaja AMK	
Nimeke Hoitotyöntekijöiden kokemuksia palvelujen tuottamisen uudelleen organisoinnista työyksikötasolla		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia palvelujen tuottamisen uudelleen organisoinnista työyksikötasolla erään suomalaisen sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa kirurgian, synnytysten, naisten- ja lastentautien osastoilla. Tutkimus antaa tietoa hoitotyöntekijöiden kokemuksista muutosprosessin perustanluomis-, käynnistys-, etenemis- ja vakiinnuttamisvaiheessa.</p> <p>Suomalainen terveydenhuolto on monien muutoksien pyörteissä. Palveluja pyritään kehittämään monin eri tavoin, joista yksi on kustannusten karsiminen eli säästötoimet. Suomalaisessa terveydenhuollossa säästötoimet koskettavat sekä suuria organisaatiota että pienempiä osastokohtaisia yksiköitä ja säästöihin pyritään monesti muuttamalla toimintoja. Tutkimuksen kohteena olevassa sairaanhoitopiirissä muutostoimista käytettiin käsitettä sopeuttaminen, mikä konkretisoitui käytäntöön osastoja yhdistämällä ja henkilöstöä uudelleen sijoittamalla. Tässä opinnäytetyössä sopeuttamisen sijasta käytetään sanaa muutos; muutosta tarkastellaan Mattilan (2008) nelivaiheisen muutosprosessin mukaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena neljällä erikoissairaanhoidon vuodeosastolla. Osastoilla työskenteli sairaanhoitajia, kättilöitä, perus-, lähi- ja lastenhoitajia. Kyselykaavake toimitettiin 56 hoitohenkilölle ja vastauksia saatiin 42. Vastausprosentti oli 75 %.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella hyvinä asioina vastaajat pitivät uutta työnkuvaa ja uusia työkavereita. Jotkut hoitajat kokivat työnkuvan monipuolistumisen ja vastuun lisääntymisen myönteisinä asioina. Myönteisenä pidettiin myös turvattua työpaikkaa ja säännöllistä palkanmaksua. Vastaajien mielestä koko muutosprosessin toteuttaminen oli huonosti suunniteltu, henkilökunnan mielipidettä ei kuunneltu ja tiedottaminen muutoksesta oli vähäistä ja väärin ajoitettua. Osastojen uudelleen organisoinnin myötä henkilöstön perehdyttämiseen ei panostettu riittävästi. Vastaajat myös kyseenalaistivat sen, saavutettiin-ko muutostoimilla todellisia säästöjä. Tulosten mukaan vastaajat kokivat, etteivät ole muutosvastarintaisia, mikäli uuteen työnkuvaan saa kunnollisen perehdytyksen ja mahdollisuuden vaikuttaa muutosprosessiin.</p> <p>Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää työelämän muutoksia suunniteltaessa.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Hoitotyöntekijä, muutos, erikoissairaanhoito		
Sivumäärä 36 s. + liitteet	Kieli suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Seija Puputti	Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin ammattikorkeakoulu	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 31.10.2011
Author(s) Anne-Mari Jantunen, Jaana Sinisalo	Degree programme and option Degree Programme in Nursing, Registered nurse	
Name of the bachelor's thesis Nursing staff experiences on reorganisation of services on the level of a work unit		
Abstract <p>The purpose of this Thesis was to describe nursing staff experiences on structural changes in their working environment. The subject of the investigation was specialized health care at a Finnish hospital district. The stages of the changes were studied on the basis of Dr. Pekka Mattila's four-stage process of change.</p> <p>Many functions are being changed in Finnish health care because of cost savings. The savings are focused on both large and small organizations and on smaller units as well (Yletyinen 2009, 11). In the hospital district investigated, the changes were executed mainly by joining different units together.</p> <p>This investigation was carried out as a questionnaire survey. Four specialized health care units participated in this research. The respondents were nurses, midwives, practical nurses and practical children's nurses. The questionnaire included three questions on background information, 21 multiple-choice questions and three open questions. The questionnaire was sent to 56 persons and 42 replies were received. The return rate was 75%.</p> <p>On the basis of the research results, the following conclusions can be made. Positive factors were for example a new job description, new colleagues and wider responsibility areas. Furthermore, also secure employment and regular pay were seen as positive. Generally the respondents thought that the whole change procedure was poorly planned and executed. The nursing staff were not listened to when the changes were executed. They also felt that the information on the changes was insufficient and wrongly scheduled. The scope of potential savings was also questioned.</p>		
Subject headings, (keywords) Nursing staff, changes, specialized health care		
Pages 36 + appendix pages	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Seija Puputti	Bachelor's thesis assigned by Mikkeli University of Applied Sciences	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	SOSIAALI -JA TERVEYDENHUOLLON HAASTEET MUUTOKSESSA	2
3	MUUTOS	3
	3.1 Muutoksen monet kasvot	3
	3.2 Muutos prosessina	4
4	MUUTOKSEN ETENEMINEN	6
	4.1 Perustan luominen	7
	4.1.1 Muutosvastarinta.....	10
	4.1.2 Roolit ja tunteet muutosprosessissa	12
	4.1.3 Muutosprosessin johtaminen	14
	4.2 Käynnistystoimet	16
	4.3 Hallittu eteneminen.....	18
	4.4 Vakiinnuttamisvaihe	18
5	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	19
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	22
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	22
8	TUTKIMUSTULOKSET	23
	8.1 Taustatiedot	23
	8.2 Muutosprosessin ensimmäinen vaihe eli perustan luominen	23
	8.3 Muutosprosessin toinen vaihe eli käynnistystoimet.....	25
	8.4 Muutosprosessin kolmas vaihe eli hallittu eteneminen.....	26
	8.5 Muutosprosessin neljäs vaihe eli vakiinnuttaminen.....	27
	8.5.1 Muutostojien myönteiset vaikutukset	27
	8.5.2 Muutostojien kielteiset vaikutukset	28
	8.5.3 Mitä muuta haluaisit sanoa	29
9	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	30
10	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	32
	LÄHTEET	34

LIITTEET

1 Tutkimuslupa

2 Kyselylomake

3 Kirjallisuuskatsaus

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia palvelujen tuottamisen uudelleen organisoinnista työyksikkötasolla erään suomalaisen sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa kirurgian, synnytysten, naisten- ja lastentautien osastoilla. Sopeuttamissuunnitelmissa oli esim. osastojen yhdistämisistä ja henkilöstöjärjestelyjä. Tästä uudelleen organisoinnista syntyi muutos.

Suomalainen terveydenhuolto on tällä hetkellä suurien muutoksien kourissa. Terveydenhuollossa on jatkuvasti käynnissä erilaisia muutosprosesseja. Muutoksia tapahtuu niin suurissa organisaatioissa, kuin pienemmissä, osastokohtaisissa yksiköissä. (Yletyinen 2009, 11.)

Tutkimuksen kohteena olevassa sairaanhoitopiirissä muutoksen sijasta käytetään käsitettä sopeuttaminen. Sopeuttamisella tarkoitetaan hoitohenkilöstön osaamisen ja työtehtävien yhteen sovittamista, niin että se palvelee koko työyhteisöä. Sopeuttaminen voi mahdollistaa henkilöstön joustavan käytön, niin että se tukee kaikkia osapuolia: työntekijöitä, työnantajaa ja yritystä. (Varanka 2008, 6 - 7.) Tässä opinnäytetyössä sopeuttamisen sijasta käytetään käsitettä muutos.

Kiinnostuimme aiheesta, koska muutos on koskettanut myös omaa työyksikköämme. Muutosta tapahtui työtehtävissä, työympäristössä ja ihmissuhteissa. Tutkimuksemme kohteeksi valitsimme edellä mainitut erikoisalajat siksi, että niissä muutos oli kokonaisvaltaisin.

Työmme teoriaosuudessa käsittelemme muutosta ja muutosprosessia. Muutosprosessin eri vaiheita tarkastelemme Mattilan (2008) nelivaiheisen prosessin mukaan. Tutkimuksessa käytetään pääasiallisesti kvantitatiivista eli määrällistä lähestymistapaa. Tutkimustyyppi on kuvaileva. Tieto kerätään kyselylomakkeella, joka sisältää avoimia ja strukturoituja kysymyksiä. Tutkimus toteutetaan huhti - toukokuussa 2011. Tutkimuksen kohderyhmä on sairaanhoitopiirin neljän erikoissairaanhoidon osaston koko hoitohenkilöstö. Tulokset esitetään frekvensseinä ja prosenttiosuuksina. Avoinet kysymykset analysoidaan sisällön analyysin avulla Mattilan (2008) nelivaiheisen muutosprosessin mukaan. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2003.)

Tutkimuksen tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää erilaisten muutosten läpikäymisessä.

2 SOSIAALI -JA TERVEYDENHUOLLON HAASTEET MUUTOKSESSA

Väestö ikääntyy, hoidon ja hoivan tarve lisääntyy, ja samaan aikaan työikäisten määrä pienenee. Väestön ikääntyessä palveluiden tarve kasvaa, mutta vaikuttaa siltä, että valtion ja kuntien talousarvioissa ei ole varauduttu lisääntyviin menoihin. Väestön ikääntyminen ja yhteiskunnallinen rakennemuutos, esim. kuntien yhdistyminen ja palvelurakenteiden muuttuminen asettavat haasteita sille, että kaikki palvelut olisivat tasapuolisesti koko väestön saatavilla. (Kuusi ym. 2006.) Muutokset koskettavat terveydenhuollon lisäksi kaikkia muitakin hyvinvointipalveluja. Nämä muutokset johtuvat terveydenhuollon tuottavuudesta, taloudellisuudesta, potilaiden muuttuvista tarpeista ja kansalaisten tietoisuuden lisääntymisestä, mitä palveluja ja hoitomahdollisuuksia on olemassa. Terveystaloudessa on osattava ottaa huomioon nämä vaatimukset. (Surakka ym. 2008, 7.) Terveystalouden rahoitukseen vaikuttavat terveydenhuollon menoissa ja rahoituksen rakenteessa tapahtuvat muutokset. Menojen kehitykseen vaikuttavat muutokset terveystalouden kysynnässä ja tarjonnassa. Keskeisiä kysyntätekijöitä ovat väestön ikärakenteen muutos sekä palvelujen kysynnän rakenteelliset ja laadulliset muutokset. (Pekurinen & Puska 2007, 15.)

Taloudellisten haasteiden lisäksi suurten ikäluokkien eläköityessä uhkaa työvoimapulaa. Jo nyt terveydenhuollossa on pulaa sairaanhoitajista, ja lääkäripula näkyy pienissä kunnissa. Erikoissairaanhoidon lääkäreitä on viime vuosina lisätty, vaikka perusterveydenhuoltoa olisi pitänyt vahvistaa. Uusi terveydenhuoltolaki muuttaa tilannetta niin, että tavoitteena on perusterveydenhuollon vahvistaminen. Hoitotyön koulutukseen on vielä ollut tarpeeksi hakijoita, mutta ikäluokkien pienentyessä kilpailu eri alojen kesken kasvaa. Tässä vaiheessa on huomioitava, onko hoitoala riittävän vetovoimainen. Hoitotyöntekijöiden valmiuksia ja kykyjä ei ole riittävästi hyödynnetty organisaatioissa, vaan asema on pysynyt ennallaan. Koulutusta tulisi suunnitella kokonaisnäköyksen pohjalta. Myös johtajuuden täytyisi uudistua niin, että alasta saataisiin houkutteleva. (Surakka ym. 2008, 14.) Muutosjohtajuuden osaamista tulisi lisätä.

3 MUUTOS

3.1 Muutoksen monet kasvot

Muutos on aina siirtymistä jostain vanhasta kohti uutta ja erilaista. Muutosta tapahtuu jatkuvasti, ja muutoksen tapahtuminen on normaalia. On olemassa monenlaista muutosta. Muutos voi olla organisaatiomallin muutosta, jossa vanhasta organisaatiomallista siirrytään uudenaikaiseen. Muutos voi tapahtua myös ajattelumallin muutoksena, siirrytään vanhasta ajattelutavasta uuteen ajatteluun. Muutos voi olla joukko pienempiä muutoksia tai yksi suuri tapahtuma. Muutos työpaikalla voi olla sellainen, joka koskee koko työyhteisöä. Toisaalta se voi olla myös sellainen, jossa muutos on erillinen, vain yhtä asiaa koskeva projektimainen muutos. Muutos voi olla myös kaikkea näiden väliltä. Muutoksen kokonaisvaikutuksia ei voi tietää ennakolta. Muutokseen tarvitaan uutta tietoa, halukkuutta uuden oppimiseen ja uuden tiedon soveltamista. Sopeutuminen muutokseen riippuu hyvin paljon muutoksen toteuttamisesta ja työntekijöiden resursseista kohdata muutos. Muutos voi olla joko syvää tai pinnallista. Syvä muutos muuttaa entisiä rakenteita ja vastuunjakoja. Pinnallisessa muutoksessa tehdään vaikeita muutoksia niin, että organisaation vastuunjako tai hierarkia ei muutu. Muutos voi tapahtua hitaasti tai nopeasti. Tavallisesti nopea muutos vaatii työntekijöiltä joustamiskykyä ja kykyä oppia uutta. Muutoksen voi käynnistää ulkopuolinen painostus tai organisaation oma aloite. (Erämetsä 2003, 20 - 21; Kvist & Kilpiä 2006, 15 - 16; Mattila 2008, 50; Sallila & Tuomisto 1997, 15; Surakka ym. 2008, 95.)

Muutoksia tehdään joko laajenevina tai supistavina. Näiden vaikutukset ovat erilaisia yksikön toimintaan ja henkilökuntaan. Tällaiset muutokset aiheuttavat epävarmuutta ja psyykkistä kuormittumista. Toimintaa laajennettaessa kyseessä on yleensä toiminnan keskittäminen, jolloin useamman yksikön toiminta yhdistetään. Ainakin osa henkilökunnasta joutuu opettelemaan uusia asioita ja toimintamalleja. Kun taas toimintaa supistetaan, kyseessä voi olla toiminnan lopettaminen tai rajoittaminen jossain yksikössä. Mikäli muutos on välttämätön, se yleensä on myös hyvä. Jos vaihtoehtona on koko organisaation menettäminen, on muutosta turha yrittää vastustaa. Mutta hyväkin muutos voi muuttua huonoksi, jos sitä ei osata toteuttaa oikein. Jos muutos epäonnistuu, voidaan jopa kaikki oikeaan suuntaan menevä kehitys estää. (Erämetsä 2003, 20 - 21; Sallila & Tuomisto 1997, 16; Surakka ym. 2008, 95.)

Erämetsän (2003) mukaan muutoksella on neljä tasoa: yksilön muutos, taktiset tai työhön liittyvät muutokset, jotka eivät koske organisaatiota, strategiset muutokset ja kulttuuriset muutoshankkeet. **Yksilön muutos** on jonkin taidon tai järjestelmällisen tekemisen tietoinen muuttaminen. Yksilötason muutoksia ovat myös sellaiset muutokset, jotka koskevat henkilöä itseään. Kaikki muutos lähtee yksilön muutoksesta, ilman sitä ei yhteisöllistäkään muutosta tapahdu. **Taktiset ja työhön liittyvät muutokset**, jotka eivät koske organisaatiota, eivät välttämättä liity yrityskulttuuriin, esim. jonkin uuden järjestelmän ottaminen käyttöön tai käyttäytymisen muutos. Organisaatiossa useimmat muutokset ovat juuri tällaisia toisen tason muutoksia. **Strategiset muutokset** vaativat muutosta organisaation toimintatavoissa, ihmisten ajatuksissa ja asenteissa eli koko organisaation kulttuurissa. Joskus strategia jää toteutumatta henkilökunnan sopeutumattomuuden vuoksi, tai sen toteuttaminen kestäisi liian kauan niin, että strategia ehtii jo vanhentua. Strategiset muutokset ovat realistisia muutoksia, jotka linkittyvät jo olemassa olevaan. Tällaisia ovat esim. yrityskaupat tai uudet yrityskumppanit. Strategiset muutokset koskevat usein yhtä tai useampaa yksikköä. Silloin on huomioitava, että yleensä yksiköt tarvitsevat muita toimiakseen. **Kulttuuriset muutoshankkeet** ovat pulmallisia siinä mielessä, että kulttuuria on vaikea ja hidas muuttaa. Organisaatiota ohjaavat arvot eivät ole lyhytkestoisia. Helpointa olisi tehdä pieniä muutoksia koko ajan, ja näin taata jatkuva kehitys. (Erämetsä 2003, 23 - 25.)

Kvistin ja Kilpiän (2006) mukaan muutoksella on kolme peruslaajuutta. **Pieni muutos** eli parannus tarkoittaa toiminnan kehittämistä ilman, että organisaatioon puututaan. **Keskisuuri muutos** eli uudistus tarkoittaa toiminnan sisäistä tehostamista. Muutoksella pyritään uuteen toimintamalliin, ei rakenteiden kehittämiseen. Uudistusta tapahtuu, kun organisaatioita uudistetaan tai yhdistetään. **Suuren muutoksen** eli muodonmuutoksen tasolla muutetaan koko organisaation kulttuuria. (Kvist & Kilpiä 2006, 25 - 26.)

3.2 Muutos prosessina

Muutoksessa on erilaisia vaiheita. Valtionkonttorin Kaiku-palvelujen (2007) mukaan muutosprosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen: taakse jättämiseen, välivaiheeseen ja uuden alkuun. **Taakse jättämisessä** vanha jää taakse ainakin osittain. Muutoksessa käsitellään luopumista. Aluksi tulee pelko monien tuttujen ja positiivisten asioiden menettämisestä. Tällöin on hyvä miettiä ja pohtia työyhteisössä entisen organisaation

hyviä puolia. Muutosprosessissakin on tärkeää työyhteisön yhtenäisyys ja työtyytyväisyys. Kun tulevaisuus näyttää epävarmalta, vanhat keinot voivat näyttää liiankin hyviltä. Muutosprosessissa pitäisi pystyä pohtimaan puolueettomasti nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Vanhan ja uuden organisaation **välivaiheeseen** kuuluu vaihe, jossa on kaaosta ja epävarmuutta. Muutokseen sopeutuminen vaatii aikaa, niin johdolta kuin henkilöstöltä. On opittava tulemaan toimeen epävarmuuden kanssa. Tunteet ja epävarmuuden sietäminen vaihtelevat persoonakohtaisesti. Työmotivaatio saattaa kärsiä, ja asiat tuntuvat kaoottisilta. Muutosprosessissa syyllistetään herkästi esimiehiä ja koetaan epäluottamusta heitä kohtaan. Muutosprosessiin osallistuvat saattavat tuntea syyllisyyttä. Myös ihmissuhteet kärsivät muutoksessa. Välivaihe vaatii paljon aikaa, on osattava keskustella ja annettava muutokselle mahdollisuus. **Uusi alku** vaatii johdonmukaista toimintaa. Toiminnalla täytyy tähdätä uuteen asiaan sopeutumiseen, vaikka vanhat toimintatavat saattavat vielä tuntua oikeilta. Uuden organisaation mukaiset onnistumisen kokemukset ja yhteinen arviointi tulisi huomioida. Näin uusi organisaatio on helpompi hyväksyä. Onnistumiset luovat uskoa tulevaisuuteen ja vähitellen tullaan vaiheeseen, jossa voidaan arvioida muuttunutta toimintakulttuuria ja organisaation toimintalinjoja. (Bärlund ym. 2007, 13 - 14.)

Perustan luominen ilmaisee kokonais kuvan muutosprosessista ja myös sen vaikutuksista. On mietittävä koko työyhteisön senhetkistä tilannetta ja sitä, miten muutos vaikuttaa. On luotava tavoitteet ja myös perusteltava ne niin, että ne tulevat selkeästi ymmärretyksi. Toiminnan **käynnistämisen vaiheen** tulisi olla lyhyt. Vaiheen tehtävänä on luoda mahdollisuus hankkeen hyvälle aloitukselle, saada aikaan innostusta ja sitoutumista ja ehkäistä muutosvastarintaa. Tässä vaiheessa valmistelutyö on jo tehty. Hankkeen käynnistäminen olisi hyvä tehdä nopeasti. Näin jää aikaa myöhemmin mahdollisesti vastaan tuleville ongelmille ja luodaan myös uskottavuutta muutoksen suunnalle. **Hallitun etenemisen** vaihe on muutoksen päävaihe. Tämän vaiheen suorittamisessa muutosjohtajalla on tärkeä rooli. Kun perusta on luotu huolellisesti, niin hallitun etenemisen vaihe on helpompi suorittaa. Tässä sopeutetaan entiset ja uudet tehtävät ja etsitään ratkaisuja esiin tuleville ongelmille. **Vakiinnuttamisen vaihe** tuo esiin muutoksen aiheuttamat hyödyt ja haitat ja kertoo lopullisen tuloksen. Muutosprosessit tulisi viedä läpi mahdollisimman nopeasti, koska asioiden pitkittyessä saattaa henkilöstö muuttua epäileväksi, eivätkä he enää usko muutosprosessin onnistumiseen. Johtajat, esimiehet ja henkilöstö suhtautuvat muutokseen usein hiukan eri tavoin, mutta pääasia muutoksessa kuitenkin on, että sillä on selkeästi alku ja loppu. Kun tilanne

selkiintyy ja vakiintuu, on aika suunnata voimavarat kohti uusia haasteita. Yleensä lähes kaikissa muutosprosesseissa on nähtävissä nämä neljä vaihetta. Eri vaiheet eivät kuitenkaan ole aina selvärajaisia. On tavallista, että jo edellisissä vaiheissa esiin tulleet asiat jatkuvat läpi koko prosessin tai tulevat uudelleen esiin prosessin edetessä. (Matti-
la 2008, 50 - 52.) Tässä opinnäytetyössä käsittelemme muutosta Mattilan (2008) mu-
kaan.

4 MUUTOKSEN ETENEMINEN

Organisaation on pystyttävä joustamaan ja muuttumaan tarpeen mukaan. Sen on osat-
tava käyttää hyödykseen osaamista, joka sillä on vahvuutena. On osattava muuttaa
osaaminen sellaisiksi palveluiksi ja tuotteiksi joita, asiakkaat tarvitsevat ja jotka ovat
organisaatioille tuottavia. Myös terveydenhuollossa muutos on tullut pysyväksi osaksi
kulttuuria. Menestyäkseen on terveydenhuollon organisaationkin seurattava sen oman
ympäristön ja asiakkaiden muuttuneita tarpeita. Julkisella sektorilla myös valtakunnal-
liset ohjeet saavat aikaan muutoksia. (Laaksonen ym. 2005, 43 - 44.)

Organisaatiomuutosta voidaan pitää järkevänä, jos se johtaa entistä parempaan tilan-
teeseen. Työyksikössä työntekijöillä on käsitys siitä, miksi työtä tehdään ja miksi työ-
yksikkö on olemassa. Monet muutokset työelämässä ovat vaikuttaneet taloudelliseen
kasvuun ja kilpailukyvyyn paranemiseen. Samaan aikaan työelämässä ovat lisääntyneet
kiire, stressi, työuupumus ja masennus. Muutosprosessin käynnistyminen saattaa ai-
heuttaa pelkoa ja hämmennystä ja työyhteisön merkityksen hämärtymistä. Esimiehen
tulee luoda henkilöstöön uskoa muutoksen onnistumisesta ja luoda työyhteisöön hyvä
työilmapiiri ilman uhkakuvia. Terveydenhuollossa muutoksen tavoitteena on oltava
hyvä hoito ja laadukas palvelu. (Kaivola & Launila 2007, 16; Laaksonen ym. 2005, 43
- 44.)

Mukautuvuus etenee yleensä vaiheittain; ensin ihminen suostuu pieneen muutokseen,
minkä jälkeen hänelle voidaan esittää isompi vaade käyttäytymisen muuttamisesta.
Hankaluutena on se, että esimiehen kannalta mukautuvuuteen perustuvan sopeutumi-
sen ongelma on muuttuneen käyttäytymisen ylläpitäminen, mikä vaatii paljon ryhmän
jäsenten valvontaa. Valvonnan puute johtaa usein siihen, että käyttäytyminen palaa
entiselleen, kun muutosta ei pidetä mielekkäänä. (Arikoski & Sallinen 2007, 49.)

4.1 Perustan luominen

Perustan luomisvaiheessa muodostetaan kokonaiskuva suunnitellusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tässä vaiheessa tarkastellaan kriittisesti työyhteisön lähtötilannetta, muutokseen liittyviä riskejä ja visioita ja tehdään muutokselle asetetut tavoitteet konkreettisiksi. Perustan luominen on usein hidas vaihe. Onnistunut perustan luominen tukee seuraavien vaiheiden onnistumista. (Mattila 2008, 50 - 51.)

Kaikkea muutosta edeltää vaihe, jossa työyhteisössä on jo tapahtunut muutoksia. Työskentelyilmapiirissä on kiristymisen merkkejä. Ilmapiiri voi vaikuttaa turvattomalta ja uhkista ja mielikuvista keskustellaan paljon. Johtajat haluavat ehkä vältellä epämieluisista asioista tiedottamista. Joillakin työntekijöillä saattaa kuormittuneisuus kasvaa, kun uutta suunnitellaan, ja samaan aikaan täytyy vanhaa toimintamallia viedä eteenpäin. Suunnittelemiseen vaatii henkilökunnan resursseja. Muutoshankeissa johdon sitoutuminen ja esimerkki on tärkeää. Täytyy pystyä luomaan ”me-henki”. (Surakka ym. 2008, 95 - 96.)

Ensin on oltava tuottamiskelpoinen visio jolla saadaan työntekijät yhdessä pyrkimään kohti päämäärää. Tarvitaan visio, jotta päästään suunnittelemaan strategiaa. Visio luo pohjan organisaation kehittämisen suunnittelulle. Strategian suunnittelu lähtee arvo keskustelusta. Hyväkään strategia ei voi olla onnistunut, jos se jää toteutumatta. (Laaksonen ym. 2005, 40 - 43.)

Perustan luomisvaiheen päämääränä on, että muutokselle on selkeät tavoitteet ja toteutus. Usein hankkeiden tarkoituksena on voimavarojen lisääminen ja toiminnan laadun paraneminen. Joskus muutoksia ei kuitenkaan perustella, tai perusteluja ei edes ole olemassa. Ylempi johto antaa ohjeita, eikä työntekijöitä välttämättä edes kuunnella tai mielipiteiden kysyminen on näennäistä. Tällaiset tilanteet ovat työntekijöille hyvin loukkaavia, ja he kokevat, ettei heitä arvosteta. Työntekijät kokevat epävarmuutta, varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa, jolloin erilaiset työskentelytavat saattavat aiheuttaa ristiriitoja. (Lehtinen & Mustonen 2008, 36; Surakka ym. 2008, 94.)

Muutoksen kohteena on yksikkö tai ryhmä, jonka toimintaan ja käyttäytymiseen muutos vaikuttaa. Usein juuri nämä, joita muutos eniten koskee, saavat vähiten vaikuttaa

itse prosessiin. Muutoksen kohteissa esiintyykin eniten muutosvastarintaa. Muutoksen kohteet tulisikin pystyä muuttamaan suunnittelijoiksi ja toteuttajiksi. Puolestapuhuja on yksikkö tai ryhmä, joka tavoittelee muutosta, mutta ei oman asemansa vuoksi pysty sitä toteuttamaan. Heiltä saadaan muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä ajatuksia. (Kvist & Kilpiä 2006, 138.)

Kaikki muutokset vaativat henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista, koska ne kuluttavat paljon energiaa. Muutosvaiheessa henkilöstö sitoutuu aina enemmän omaan kuin yhdistyvään organisaatioon, koska uusi organisaatio ei herätä luottamusta. Ennen yhdistymistä tulisi järjestää ainakin tutustumiskäyntejä. Vanhemmat työntekijät miettivät harvemmin työpaikan vaihtoa. Nuoremmillakin lähtöpäätökseen vaikuttaa eniten soikin tunne, ei uupuminen työhön. Usein hoitajat kokevat, ettei heillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa yhdistymisissä. Epäoikeudenmukaisuutta koetaan eniten menettelyta-voissa, kohtelussa ja voimavarojen jaoissa. Toisille muutos taas tarjoaa haasteita ja mahdollisuutta kehittää itseään. Epätasa-arvon kokemukset yksiköiden välillä ovat yleisiä. Joskus uusi organisaatio on voinut heikentää hoitajien asemaa, palkkausta ja myös ammattitaidon arvostusta. Muutoksissa tulisi huomioida myös hoitajien henkilökohtaiset tilanteet ja kunnioittaa kaikkien tunteita. (Yletyinen 2009, 19 - 21.)

Turpeisen (2000) mukaan muutokset organisaatioissa saavat aikaan kielteisiä tunteita, esim. lisäävät epävarmuutta. Tärkeinä seikkoina muutokseen onnistumisessa pidetään hyviä suhteita työtovereihin ja organisaation johtoon. Muutoksessa toivotaan avoimia keskusteluja, joita järjestetään mahdollisimman usein. Keskusteluilla voidaan ehkäistä huhujen syntymistä. Muutoksesta pitäisi löytää myös positiivisia asioita, ei pelkästään ikäviä. (Turpeinen 2000, 77 - 78.) Omien tunteiden pohtiminen auttaa yksittäistä työntekijää ymmärtämään omaa suhtautumistaan muutokseen. Uhan muuttuessa uteliaisuudeksi uutta kohtaan ihminen alkaa miettiä, mitä muutoksella voi saavuttaa. (Surakka ym. 2008, 98.)

Ryhdyttäessä suunnittelemaan muutosta olisi tiedottaminen muutoksen eri vaiheista erittäin tärkeää organisaation johdolta henkilöstölle ja myös niin, että henkilöstö saisi itsensä kuuluville organisaation johdon tehdessä päätöksiä. Henkilöstö huomaa ensimmäisenä omassa työssään ja työyhteisössään sellaisia epäkohtia, jotka voivat vaikuttaa työn tulokseen. Esimiesten tulisi viedä tätä tietoa eteenpäin ja toimia kanavana henkilöstön ja johdon välillä. Muutoksen onnistuminen vaatii myös hyvää tiedottamis-

ta ja yhteistyötä niiden työyksiköiden kanssa, joita muutos koskee. Tiedottamisen täytyy tapahtua avoimesti kaikkien osapuolten välillä. On tärkeää ymmärtää muutoksen tarpeellisuus ja se, mihin se mahdollisesti johtaa. (Kaivola & Launila 2007, 51; Yletyinen 2009, 11 - 12.)

Tiedottamisen on oltava nopeaa, realistista ja avointa. Sen täytyy kohdistua ensisijaisesti työntekijöille ennen mediaa. Huhuilta on katkaistava siivet ja jaettava oikeaa tietoa. Usein vastustus ja ahdistuneisuus johtuvat riittämättömästä tiedonsaannista. Myös keskeneräisistä asioista tulisi tiedottaa. Työntekijöiden asenteisiin vaikuttaa se, miten he ovat kuulleet muutoksesta ensimmäisen kerran. Toimivakin ryhmä saattaa taantua, jos johto kertoo muutoksista taitamattomasti. (Arikoski & Sallinen 2007, 53; Surakka ym. 2008, 98.)

On johdon ja esimiesten asia järjestää yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa työntekijät saavat esittää heitä askarruttavia kysymyksiään, ajatella ääneen ja purkaa tuntojaan. Kannattaa muistaa, että siinä vaiheessa, kun johtaja on voinut jo aikansa käsitellä muutosta, sen syitä ja seurauksia ja hyväksynyt ne, on monen rivityöntekijän prosessi vasta alullaan. Vaikka yhteisiin tilaisuuksiin ei millään tuntuisi olevan aikaa ja aina löytyisi "tärkeämpääkin" tekemistä, näiden tilaisuuksien sivuuttaminen saattaa kostautua ja viedä aikaa ja tehokkuutta perustehtävältä ja halutulta muutokselta moninkertaisesti. Henkilöstöhallinnon ja koko henkilöstön tehtävänä on edistää yhteistä keskustelua esimiehen tukena. Työntekijä kestää epävarmuutta ja pystyy jopa iloitsemaan muutoksen tuomasta vaihtelusta, jos hänen tulevaisuudenuskonsa säilyy ja ammatti-identiteettinsä pysyy vahvana. (Bärlund ym. 2007, 6 - 7.)

Suurissa organisaatiomuutoksissa koetaan usein, että media on ollut ensimmäinen tiedon väylä. Tällaisissa tapauksissa koetaan herkästi epäluottamusta organisaatiota kohtaan. Tällaisissa tilanteissa tietoa pitäisi olla jatkuvasti saatavilla esim. kokouksien muodossa ja antaa henkilöstölle mahdollisuus avoimeen keskusteluun. Tyytymättömyys vaikuttaa hoidon laatuun ja hoitajien työmotivaatioon. Organisaation johdon tulisi pystyä perustelemaan muutoksien syyt, päämäärät ja aikataulut henkilöstölle. (Yletyinen 2009, 19.) Yleensä esimiehellä on parhaat mahdollisuudet saada tietoa koko organisaation asioista esim. johtoryhmissä. Esimiehen tulee arvioida tiedon tärkeyttä niin, ettei henkilöstö joudu käyttämään aikaansa tiedon hakemiseen. (Kaivola & Launila 2007, 50 - 51.)

Tiedottaminen tehdyistä päätöksistä on tärkeää, kun saavutettuja ratkaisuja aletaan ottaa käytäntöön. Liika tiedottaminen on aina parempi vaihtoehto kuin niukka tiedottaminen. Joskus on hyvä tiedottaa myös siitä, ettei ole mitään tiedotettavaa. Tiedottamisessa ei pidä olla myöskään liian kriittinen, koska ihmiset suhtautuvat päätöksiin eri tavalla. Sekaannusta voi aiheuttaa myös epäselvästi tai monimutkaisesti tiedotettu asia. Eri henkilöt ja työyhteisöt voivat tulkita asioita eri tavalla. Jos asioita tulkitaan ristiriitaisesti, tämä saattaa aiheuttaa epävarmuutta ja turhia huhuja. (Kaivola & Launila 2007, 54.)

Kun puhutaan organisaatioiden ja työyhteisöjen toimivuudesta, nähdään selkeä ero virallisen, julkisen tiedon ja todellisuuden välillä. Julkinen tieto pohjaa yleensä organisaation johtajien muodostamaan tilannearvioon. Tässä organisaation erinomaisuutta tuodaan esille mm. erilaisten tutkimustulosten avulla. Eri työyhteisöissä organisaation sisällä voivat työntekijöiden näkemykset olla hyvinkin poikkeavat. Arkiset ruohonjuuritason ongelmat, joita työntekijät tahollaan kokevat, eivät useinkaan kulkeudu johtohenkilöiden tietoon. Työntekijöiden on hankala saada asioita esille. Jotta kovassa kilpailussa menestyttäisiin, on vuorovaikutusta lisättävä työntekijöiden ja johdon välillä. Vain hyvällä vuorovaikutuksella voidaan yhteinen tieto- ja taitopääoma saada käyttöön. (Kaivola & Launila 2007, 9.)

4.1.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan vastustusta ja kritiikkiä, jota muutos ja sen suunnittelu kohtaa. Muutosvastarinta tulee esiin sekä yksilön että ryhmien käyttäytymisessä. Se voi ilmetä esim. uuden tiedon torjumisena ja välinpitämättömyytenä muutosta kohtaan. Muutosvastarintaa syntyy, kun työntekijät pyrkivät puolustamaan vanhoja tuttuja työtapoja. Muutosvastarinta kuuluu luonnollisena osana mihin tahansa muutosprosessiin. (Palmer 2004, 59 - 64.)

Muutosvastarinta tulee tunnistaa ja tiedostaa, jotta muutosprosessi onnistuu. Muutoksen syyt tulee perustella hyvin. Kaikille on annettava mahdollisuus kertoa mielipiteensä. Kohtuullinen muutosvastarinta voi parhaimmillaan synnyttää kriittistä keskustelua, minkä vuoksi asiat joudutaan perustelemaan kunnolla. Tunteita ja ajatuksia olisi hyvä pystyä käsittelemään heti muutosprosessin käynnistyttyä. Asioiden käsittelyssä tulisi

pyrkii vahvistamaan positiivisia tunteita ja vaikuttamaan negatiivisiin tunteisiin niin, että niitä jäisi mahdollisimman vähän prosessin edetessä. (Surakka ym. 2008, 96 - 97; Yletyinen 2009, 13.)

Muutosvastarintaa aiheuttavat tietämättömyys ja ymmärtämättömyys. Muutoksen tarve tulisi perustella hyvin, muutoin on todennäköistä, että sen vaikuttimet ja motiivit ymmärretään väärin ja jäävät epäselviksi. Jos varmaa ja oikeaa tietoa ei ole, aletaan kuunnella huhuja ja näin ollen epävarmuus kasvaa. Tämä vaikuttaa työyhteisön henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen. Muutosprosessissa saattaa unohtua kokonaan se, miksi työtä tehdään. Tässä vaiheessa olisi hyvä miettiä, miten negatiivisista tunteista päästään eroon ja miten palataan takaisin varsinaiseen työntekoon. (Bärlund ym. 2007, 24; Erämetsä 2003, 193 -194; Kvist & Kilpiä 2006, 136.)

Muutosvastarinta näkyy yleensä henkilöstön käyttäytymisessä. Se ei läheskään aina ilmene näkyvänä vastustamisena, vaan voi olla myös liiallista itsetyytyväisyyttä tai vaikkapa mukavuudenhalua. Työntekijät eivät ehkä luota esimiehiin ja vastarintaa kohdennetaan myös suoraan niihin henkilöihin, jotka ovat muutoksen koordinaattoreina. (Kvist & Kilpiä 2006, 136; Mattila 2008, 52; Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Muutos aiheuttaa mm. epävarmuuden lisääntymistä, työn menettämisen pelkoa ja taloudellisen tilanteen heikkenemistä. Turvallisuuden tunne katoaa. Muutos koetaan uhkana hallita tulevaisuutta, itseä koskevia päätöksiä ja työntekijän henkilökohtaista identiteettiä. Muutoksen vaarana on, että työn perustarkoitus ja merkitys kadotetaan. Muutos saattaa myös vaarantaa ne pyrkimykset, toiveet ja tavoitteet, jotka tekevät työstä merkityksellisen. (Kvist & Kilpiä 2006, 135 - 136.)

Työntekijöille voi jäädä epäselväksi, mikä on muutoksen motiivi. Saatetaan pelätä myös sitä, jos hyväksytään tämä yksi muutos, joudutaan jatkossa hyväksymään lisää. Muutokseen myös suhtaudutaan ja sitä siedetään eri tavoin. Tähän vaikuttaa mm. se, millaista informaatiota muutoksesta on annettu tai vaikkapa aikaisemmat ikävät kokemukset. Onnistuneet muutokset koetaan avuksi myös uusissa muutostilanteissa. Muutosta vastustavista työntekijöistä on kuitenkin paljon hyötyä muutosprosessissa. Vastustuksen vuoksi voi tulla esiin sellaisia asioita, joita muutosprosessin suunnittelijat eivät välttämättä ole ottaneet huomioon. Kun muutosta kritisoidaan ja kyseenalais-

tetaan, muutossuunnitelmat ja esimiesten mielipiteet on käytävä läpi useita kertoja. (Erämetsä 2003, 98 - 99; Kvist & Kilpiä 2006, 136 - 137.)

Muutosvastarinta kertoo siitä, miten työntekijä käy läpi muutosta ja yrittää sopeutua uuteen organisaatioon. Jos muutos ei näy konkreettisesti työyhteisössä, työntekijät ajattelevat herkästi, ettei mitään muutosta ole tapahtumassakaan. Myös myönteinen muutos voi aiheuttaa negatiivisia tunteita. Terve muutosvastarinta on positiivista, vapauttavaa ja ei-saastuttavaa. Parhaimmillaan se voi estää johtoa tekemästä vääriä päätöksiä. Positiivinen muutosvastarinta ei suoranaisesti halua estää muutosta. Vapauttava muutosvastarinta haluaa ensin selvyuden asioista ja on tämän jälkeen vapaa muutokseen. Ei-saastuttava muutosvastarinta välttää periaatteellisen ja pelokkaan tunnelman luomista organisaatiossa. (Erämetsä 2003, 99 - 100; Mäkisalo 2004, 82.)

Muutosvastarinnan lievittämisessä tärkeimmät keinot ovat hyvä ja avoin tiedottaminen ja yhteiset tavoitteet ja visiot. Avointa keskustelua tulisi käydä koko muutosprosessin ajan ja antaa koko henkilöstölle mahdollisuus ideointiin. Ongelmat selvitetään vain puhumalla. Muutosvastarinnan heikentämisessä ja muutoshalukkuuden kasvattamisessa pyritään vahvistamaan ymmärrystä, löytämään tahto muuttua, lujittamaan prosessia ja valamaan uskoa muutoksen onnistumisesta ja tarpeellisuudesta. (Erämetsä 2003, 183; Surakka ym. 2008, 97 - 99.)

4.1.2 Roolit ja tunteet muutosprosessissa

Muutosprosessissa voi siihen osallistuvilla olla erilaisia rooleja, esim. aloitteentekijä tai muutosagentti. Aloitteentekijä on yksilö tai ryhmä, joka käynnistää muutoksen. He suunnittelevat, toteuttavat ja tiedottavat. Aloitteentekijät vastaavat myös riittävästä resursseista. Aloitteentekijöillä on vahvin rooli muutoksen alussa. Yleensä aloitteentekijänä toimii organisaation johto. Muutosagentti vastaa oman yksikkönsä muutosprosessista. Tällainen on yleensä esimies tai muu henkilö, joka kykenee viemään läpi muutosprosessin. Muutosagentin on pystyttävä näkemään koko muutosprosessi. Hän on esimerkkinä muille ja edesauttaa muutosprosessin toteutumista. Muutosagentin tulee ymmärtää vastarintaa ja osata keksiä luovia ratkaisuja prosessin edetessä. Hänellä on hyvin keskeinen rooli koko organisaation kannalta. (Kvist & Kilpiä 2006, 137 - 138.)

Arikosken ja Sallisen (2007) mukaan muutosaalto jakaantuu neljään tunteeseen, joista ensimmäinen tunne on **pelko**. Pelkovaiheessa ihminen torjuu uusia asioita. Pelko ei näy, joten se on muutosaallossa ”pinnan alla”. Pelko alkaa muuttua vihaksi ja uhaksi, jota voidaan hallita. Työntekijän löydettyä mahdollisuuden ja mielekkyyden muutoksesta jää vihavaihe pois. Kun esimies pystyy pelkovaiheessa tarjoamaan työntekijöille riittävästi faktoja ja luomaan uskoa tulevaisuuteen, voi tässäkin viha jäädä pois tai se on vähäisempää. Kun **vihän tai uhman vaihe** on saavutettu, on esimiehen tehtävänä kuunnella työntekijöitään. Huonosti johdetussa tai äkillisissä muutostilanteissa työntekijät ovat joutuneet pelon ja vihan kierteseen. Viha vaihtuu **suruksi** luovuttamisen ja luopumisen myötä, kun työntekijä huomaa, ettei voi estää muutosta. Suruvaiheessa on valmistettava työntekijöitä tukemalla, kouluttamalla ja valmentamalla tulevaan muutokseen. Muutoksen toteutuessa joskus **ilo** jää kokematta. Ilo on merkki muutoksen toteutumisesta. Ilo saatetaan ohittaa, koska siihen ei ole pakko kiinnittää huomiota, niin kuin negatiivisiksi miellettyihin tunteisiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 57 - 63.)

Muutoksen seurauksena luottamus omaan osaamiseen voi heiketä. Tilanne saattaa aiheuttaa pelkoa, että muutos vähentää mahdollisuuksia tehdä oma työ hyvin. Nämä tekijät voivat puolestaan johtaa siihen, että työntekijä tuntee häpeää ja riittämättömyyden tunnetta sekä itseluottamuksen heikkenemistä. Aiemmin työssä luotujen hyvien sosiaalisten suhteiden pelätään vaarantuvan. Pelätään, että asiakkaisiin, kollegoihin ja esimiehiin luodut suhteet katkeavat. (Kvist & Kilpiä 2006, 135 - 136.)

Muutoksen myötä menetetään kontrollia omaan reviiriin ja vastualueeseen. Reviiri koostuu työtilasta, työtehtävistä, tehtävänimikkeestä ja psykologisesta liikkumatilasta. Työntekijä voi uskoa muutoksen vähentävän omia mahdollisuuksia toimia tehokkaasti, koska muutos uhkaa hallinnan tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia työssä ja henkilökohtaisessa elämässä. Muutos heikentää sosiaalista asemaa ja statusta, joka on saavutettu osaamisella, vaikutusvallalla ja kovalla työllä. Tunne siitä, että muutos on viemässä itseltä jotain arvokasta heikentää luottamusta ja uskoa muihin, kuten yrityksen johtoon, esimieheen ja työtovereihin. Epäpätevyyden tunne saattaa aiheuttaa myös itsenäisyyden ja autonomian heikkenemisen tunnetta. Kyky johtaa ja ohjata itseään vähenee muutoksen seurauksena. (Kvist & Kilpiä 2006, 135 - 136.)

4.1.3 Muutosprosessin johtaminen

Johtajalla on muutoksessa paljon tärkeitä tehtäviä. Kaikkein tärkeintä on luoda työntekijöihin uskoa, että muutos on mahdollinen. Muutoksesta vastaava henkilö tuo henkilökunnalle esiin tekijöitä, jotka vaikuttavat muutokseen. Muutoksesta vastaavan tulee luoda henkilökuntaan uskoa muutokseen ja antaa myös oman kiinnostuksensa näkyä. Tähän voi hyvin auttaa se, että henkilö kertoo muille, mitä keinoja itse käytti muutosprosessin alussa hyväksyäkseen muutoksen. (Erämetsä 2003, 200 – 201.) Henkilökunta haluaisi johtajilta suurempaa läsnäoloa. He toivoisivat, että ylemmät esimiehet vierailisivat edes joskus työpisteissä ja olisivat tietoisia siitä, mitä siellä oikeasti tehdään. (Kaivola & Launila 2007, 49.)

Yhdistymisistä ei useinkaan puhuta selkeästi ja myös tavoitteet voivat jäädä henkilöstölle epäselviksi. Henkilöstön keskuudessa mielletään, etteivät johtajat välttämättä aina kykene yhdistämään resursseja ja henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstö saattaa myös arvella, ettei johto ole ottanut edellisistä muutoksista tarpeeksi opikseen. Muutostilanteissa pitäisi painottaa valta- ja vastuukysymyksiä ja suunnittelun johdonmukaisuutta. Suuria muutoksia suunniteltaessa kriittisyys kasvaa prosessin edetessä. Johtajien toiminta prosessin alkuvaiheessa luo henkilöstölle joko luottamuksen tai epäluottamuksen tunteita johtajia ja koko organisaatiota kohtaan. Henkilöstö kokee, että päätöksiä tehdään liian nopealla aikataululla ja salassa heiltä. He voivat myös kokea, että johdolle mikään ei ole riittävästi. Hyvässä muutosjohtamisessa esimiehen läsnäolo auttaa prosessin etenemisessä. (Yletyinen 2009, 17 - 18.)

Vaikka muutoksiin olisi valmistauduttu hyvin, ne vievät kuitenkin paljon energiaa ja niistä seuraa myös ristiriitoja. Nämä seikat esimiesten tulisi ottaa aina huomioon. Muutokset ovat esimiehille itselleenkin aina kehityshaaste, ja he ovat tilanteessa aivan yksin. Osastonhoitaja olisi kuitenkin tärkeää pystyä säilyttämään malttinsa. Esimiehen olisi pystyttävä näkemään muutos kokonaisuutena. Koko muutoksen realiteetti voi kärsiä, jos työyhteisö on henkisesti ahdistunut. Osastonhoitaja joutuu kohtaamaan alaisiltaan palautetta, joka voi olla vääristynyttä, mitätöivää ja jopa loukkaavaa. Menneisyyteen ei saisi takertua liikaa. Vain harvalla osastonhoitajalla voi olla jo ennalta valmiuksia johtaa yksikkönsä kohti uutta ja samalla huolehtia myös päivittäistoiminoista. Seurauksena voi olla uupuminen. Myös osastonhoitaja tarvitsee tukea omalta esimieheltään. (Surakka ym. 2008, 97 - 98.)

Alaisten tieto- ja osaamistaso tekee työntekijöiden johtamisen haasteelliseksi. Koska useimmat työntekijät ovat asiantuntijoita, ei lähiesimies enää osaa alaistensa työtä paremmin kuin he itse. Näin ollen johtamisen on perustuttava johonkin muuhun kuin ammatilliseen ylivertaisuuteen. (Arikoski & Sallinen 2007, 13.) Hyvä johtaja osoittaa kiinnostusta toisten työtä kohtaan. Kaikilla työyhteisöön kuuluvilla on muutoksessa tarvittavaa asiantuntemusta ja tietoa ja taitoa. Osastonhoitajan tehtävänä on hyödyntää kaikkea tuota osaamista. Tämä edellyttää toimimista henkilöstön keskuudessa. Näin hän myös osoittaa arvostusta alaisilleen ja lisää luottamusta työpaikalla. Paikallaolo tuo johtajalle tietoa työntekijöistä ja työyhteisöstä ja auttaa oikeiden päätösten tekemisessä. Monet asiat voivat järjestyä samalla ilman, että niitä tarvitsee viedä eteenpäin. Näin henkilöstökin tuntee tulevansa kuulluksi ja saa vaikuttaa omiin asioihinsa. Tällä tavoin voidaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia. (Kaivola & Launila 2007, 50; Surakka ym. 2008, 97.)

Osastonhoitajat esimiehinä ovat johtohenkilöitä, kun muutoksia suunnitellaan ja toteutetaan. He joutuvat omassa työssään henkilökunnan jatkuvan arvioinnin kohteiksi. Osastonhoitajan oma suhtautuminen muutokseen vaikuttaa pitkälti siihen, miten työntekijät kohtaavat uuden tilanteen. Esimiehillä on vaativa rooli koko muutosprosessin onnistumisesta. He ovat vastuussa hoitotyöstä ja potilaiden ja henkilökunnan hyvinvoinnista. Osastonhoitajat tuntevat omat yksikkönsä ja voivat vaikuttaa muutoksen aiheuttamiin ongelmiin. Esimies on aina vastuussa päätöksistä. Esimies ei kuitenkaan voi tehdä päätöksiä muita kuulematta. Usein päätökset joudutaan tekemään epävarmuuden tilassa, eikä kaikkea tietoa päätösten tekoon ole välttämättä saatavissa. Yleensä parasta tietoa saadaan omalta henkilöstöltä. Hyvä päätöksenteko vaatii pohjakeseen kysymyksiä, keskustelua ja kuuntelemista. Näin hyväksyntä päätöksille on helpompi saada, vaikka päätettävät asiat usein eivät olekaan positiivisia. (Kaivola & Launila 2007, 54; Surakka ym. 2008, 94; Yletyinen 2009, 12.)

Joskus esimies voi yrittää viedä muutosta pakolla eteenpäin. Työyhteisö kuitenkin yleensä sitoutuu vain niihin muutoksiin, joita se pitää järkevinä. Osastonhoitajan tehtävänä on saada henkilöstö hyväksymään, että muutoksesta on hyötyä ja sen avulla saadaan aikaan näkyviä tuloksia. Johdon tulee näkyä mukana muutosprosessissa ja kantaa myös vastuu. (Surakka ym. 2008, 97.)

4.2 Käynnistystoimet

Huolellisesti suoritettu perustan luominen edesauttaa sitä, että muutoksen käynnistämisvaiheeseen tarvittava aika jää lyhyeksi. Tässä vaiheessa varmistetaan muutoksen sujuva käynnistyminen, luodaan innostusta muutoksen suorittamiseen, sitoutetaan henkilökunta ja pyritään lieventämään muutosvastarintaa. Käynnistystoimet pitävät sisällään hyvin paljon samaa asiaa kuin perustan luominen. (Mattila 2008, 51.)

Jos muutos on hyvin perusteltu, se voidaan kokea positiivisena, vaikka se aiheuttaisi-kin ristiriitaisia tunteita ja psyykkistä kuormitusta. Muutos on hyväksyttävämpi, jos siitä aletaan kertoa jo varhain, ja asioista tiedotetaan kunnolla. Henkilökuntaa olisi hyvä kuulla suunnitelmien eri vaiheissa ja näin sitouttaa heidät suunnitelmiin. Näin henkilökunta kokee, että johtohenkilöt ovat kiinnostuneita myös työntekijöiden mielipiteistä. (Surakka ym. 2008, 94 - 95.)

Muutoksen käynnistysvaiheessa muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa on johtajien löydettävä oikea tapa muutoksen läpi viemiseen. Täytyy pystyä vakuuttamaan ihmiset muutoksen tarpeellisuudesta ja saada heidät toimimaan päämäärän saavuttamiseksi. Täytyy kuitenkin huomioida, että kaikki ihmiset eivät toimi samalla tavalla, ja asioiden hyväksyntä tai hylkääminen ei ole välttämättä varmaa. Kun muutosta lähdetään suunnittelemaan johtoportaan käsien, tulisi sen itsensä sitoutua muutokseen ja myös näyttäytyä ja olla esimerkkinä. Henkilöstön epävarmuutta vähennetään ja työhyvinvointia lisätään, kun annetaan henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja järjestetään koulutusta. (Yletyinen 2009, 11 - 12.)

Esimiehille asetetaan usein suuria vaatimuksia. Uskotaan, että he selviävät mistä tahansa tilanteesta. Esimiehen oletetaan olevan samaan aikaan sekä jämäkkä että kuunteleva, empaattinen että ymmärtävä. Esimiehen oletetaan ymmärtävän henkilöstön käyttäytymistä ja luonteenpiirteitä ja osaavan toimia tilanteessa kuin tilanteessa. Usein esimiehelle asetetaan kohtuuttomia vaatimuksia, ja myös he itse saattavat asettaa vaatimustason liian korkealle. Ahdistaa ja tulee tunne riittämättömyydestä. (Kaivola & Launila 2007, 54 - 55.)

Työn kuormitusta on helpompi sietää, jos työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työhönsä. Se, että työn kokee mielekkääksi, lisää työhyvinvointia ja työ koetaan palkitsevaksi.

si. Mielekkyyden kokemisessa on kuitenkin suuria eroja, ja suurimmaksi syyksi tähän koetaan johtajuus. Jos esimiehellä on puutteelliset sosiaaliset taidot, se vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön hyvinvointiin. (Kaivola & Launila 2007, 129 - 130.)

Muutokset saattavat saada aikaan tyytymättömyyttä ja loppuunpalamista. Ne saattavat myös lisätä poissaoloja ja irtisanoutumisia. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää selkeitä ja laajoja perusteluja. Johtajien, jotka osallistuvat muutokseen, tulisi kyetä minimoimaan muutoksen vaikutukset. Hyvä muutosjohtaja kykenee välttämään työntekijöiden vaihtuvuutta ja irtisanoutumisia. (Heino 2010, 23; Yletyinen 2009, 14.)

Kuunteleminen ja puhuminen ovat tärkeitä. Toisen mielipide on otettava huomioon. Yhteinen keskustelu auttaa ongelmien ratkaisussa. Keskusteluilla saadaan asioita eteenpäin ja luodaan ratkaisuja. Työyhteisössä on opittava miettimään asioita ja ratkaisuja ryhmänä. Alku voi olla hankalaa ja esimieheltä vaaditaan sitkeyttä. Osastonhoitajan oma, avoin esimerkki näyttää tietä koko työyhteisön myönteiselle ilmapiirille. (Surakka ym. 2008, 99.) Yleisesti esimiehiltä toivotaan palautetta, avoimuutta ja kannustusta, ja toivotaan, että esimies kuuntelisi henkilöstön ideoita ja kohtelisi alaisiaan oikeudenmukaisesti. Kaikilla on jotain tärkeää kerrottavaa. Hiljaiseen tietoon pääsee sisälle vain kuuntelemalla henkilöstöä ja keskustelemalla heidän kanssaan. Esimiehen roolin tulisi olla ensisijaisesti tiedon välittäjän rooli, ei niinkään tiedon tuottajan. Esimiehen tulisi pystyä luomaan puitteet, joissa kaikilla on mahdollisuus keskusteluun ja omien mielipiteiden esittämiseen. (Kaivola & Launila 2007, 50 - 52, 129 - 130.)

Organisaatioiden muutoksissa tulevaisuus koetaan kaksijakoisena. Toisaalta tulevaisuutta odotetaan positiivisella ja odottavalla mielellä ja halutaan kehittyä. Toisaalta taas haluttaisiin jäädä entiseen. Muutoksen tapahtuessa jokainen henkilökohtaisesti joutuu miettimään tulevaisuuden tuomia niin hyviä kuin huonojakin mahdollisuuksia. Mikäli kielteiset asiat vaikuttavat enemmän, halu pysyä vanhassa on voimakkaampi kuin halu muutokseen. Organisaatioiden yhdistymisessä positiivisena seikkana pidetään yhteistyötä. Yhteistyön myötä myös ammatilliset taidot kehittyvät, ja ryhmien välinen vuorovaikutus lisääntyy. Yhteistyön heikkouteen vaikuttaa resurssien puute. (Yletyinen 2009, 21 - 22.)

4.3 Hallittu eteneminen

Hallitun etenemisen vaiheessa päärooli on muutosjohtajalla. Kun perustan luomisvaihe on hoidettu hyvin, on tämä vaihe helpompi suorittaa. Tässä vaiheessa uudet ja mahdollisesti päättyvät tehtävät limittyvät toisiinsa. Tässä vaiheessa myös arvioidaan onnistumisia ja epäonnistumisia ja mahdollisesti tarvittavia korjaavia toimenpiteitä. (Mattila 2008, 51.)

Hallitun etenemisen vaiheessa muutokseen vaikuttavat entiset kokemukset muutoksista. Onnistuneet muutokset koetaan avuksi myös uusissa muutostilanteissa. Tämä saattaa olla enemmän elämää ja monia muutoksia nähneiden vanhempien työntekijöiden vahvuus. He suhtautuvat rauhallisemmin ja rakentavammin muutoksiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 51.) Onnistunut muutos vaatii pysyvyyttä. Osapuolilla on oltava ymmärrys, mistä muutoksessa on kysymys, mihin sillä pyritään. Täytyy tietää, mitä ollaan tekemässä ja miksi. (Erämetsä 2003, 184.) Entisestä luopumista helpottavat monet asiat, esimerkiksi jos koko tuttu henkilökunta voi siirtyä uuteen yksikköön, mukana siirtyy myös tuttu työ. Näin myös yksittäinen työntekijä voi kokea saavansa myötätuntoa ja kohtaavansa kaiken uuden yhtenä muiden mukana. Aluksi sopeutuminen on lähinnä hiljaista hyväksyntää. Joillekin se voi olla myös kiukunsekaista myöntymistä. Oma uteliaisuus ja asioiden miettiminen lisää vähitellen sitoutumista uuteen työyhteisöön. (Surakka ym. 2008, 96.)

4.4 Vakiinnuttamisvaihe

Muutosprosessin aikaan saamat hyödyt ja lopputulos tulevat esiin vakiinnuttamisvaiheessa. Muutosprosessi on vietävä kunnolla loppuun. Sitä ei pidä lopettaa siihen, kun määritetyt projektit on suoritettu. Muutosprosessi on myös viimeisteltävä. Vakiinnuttamisvaiheessa muutosprosessissa käytetyt voimavarat ohjataan uusiin haasteisiin ja tuloksia aletaan hyödyntää. (Mattila 2008, 51 - 52.)

Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa eli vakiinnuttamisessa hoitajien sopeutumista uuteen organisaatioon edistävät eniten moraaliset periaatteet, asiantuntijuus ja sosiaalisuus, ja vähiten taas tulevaisuuteen orientoituminen. Sopeutumista estää autoritääriinen johtaminen, tietojen puute ja työskentely lyhyissä jaksoissa. Muutosvaiheessa työn- tai ammatinvaihtohalukkuus nousee herkästi pintaan. Varsinkin alle 50 -vuotiaat

kokevat herkästi halukkuutta työn vaihtamiseen. Työn vaihtamiseen vaikuttaa mm. johtajan persoona ja johtamiskulttuuri. Uusi johto saattaa olla pettymys. Paineet työssä vaikuttavat myös henkilökohtaiseen elämään. Molemmat saattavat kärsiä, niin työ kuin kotielämäkin. Uuteen organisaatioon ja työhön sopeutuminen vaatii paljon energiaa ja verottaa voimavaroja vapaa-ajalla jaksamisesta. (Yletyinen 2009, 20.)

Sopeutuminen uuteen työyhteisöön ja työskentelymenetelmiin ja luopuminen vanhasta vie aikaa puolesta vuodesta jopa kahteen vuoteen. Kaikki ei riipu ajasta vaan vaatii henkilöltä itseltään myös kykyä käsitellä hankalia asioita. Mielessä on paljon mukavia mielikuvia entisestä työyhteisöstä. Vanhat asiat täytyy ensin pystyä käsittelemään ja vasta sitten niille voidaan jättää jäähyväiset. (Surakka ym. 2008, 96.)

Yleensä muutoksia perustellaan tarpeella parantaa palveluja ja hoidon laatua, mutta myös taloudelliset syyt vaikuttavat paljon. Nykyään organisaatioissa joudutaan paljon asettamaan tavoitteita lyhyille aikaväleille. Kun pitkän aikavälin tavoitteet puuttuvat, aiheuttaa se henkilöstössä epävarmuutta ja yhteisiä tavoitteita on vaikea asettaa. (Surakka ym. 2008, 97; Yletyinen 2009, 11.)

Jatkuvassa muutoksessa työntekijät kantavat yleensä huolta oman työpaikkansa pysyvyydestä ja omasta valmiudesta muutoksen tuomiin haasteisiin (Heikkilä & Heikkilä 2005, 25). Muutos, epävarmuus ja työn kehittyminen lisääntyvät työelämässä. Parasta henkilöstön muutosturvaa on organisaation ja osaamisen jatkuva kehittäminen ja ympäristöön sopeuttaminen, mieluiten sen luomisprosessiin osallistuminen. (Bärlund ym. 2007, 5.)

5 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Työelämän muutosta on aikaisemmin tutkittu melko vähän. Vasta aivan viime vuosina on muutoksesta ja sen vaikutuksia tehty enemmän tutkimuksia. Näitä tutkimuksia on tehty mm. henkilöstölle ja lähijohdolle.

Yletyinen (2009) on pro gradu -tutkielmassaan kuvannut erikoissairaanhoidossa teho-osastolla työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia kahden osaston yhdistymisestä kesälomien ajaksi. Sairaanhoitajat kokivat, että johtamisessa esiintyi paljon ongelmia. Tiedottaminen oli puutteellista, epäselvää sekä ylhäältäpäin johdettua. Sairaanhoitajil-

la ei ollut vaikuttamismahdollisuuksia. Työnjako ja perustelut olivat vastaajista epäoikeudenmukaisia. Palkkiojakoperusteet ja esimiehen kohtelu koettiin epäoikeudenmukaisiksi. Yhdistymisessä yhteistyö vaikeutui. Eri ammattiryhmillä oli erilaiset hoitokulttuurit. Toisaalta yhteistyö sujui osittain, ja ihmiset olivat ystävällisiä. Parhaiten yhteistyö sujui kokoneiden työtovereiden kanssa. Yhdistymistä vaikeuttivat puutteelliset työolosuhteet ja vaikeudet omassa työssä. Työtä kuormittavia tekijöitä olivat esim. liika työ, kiire ja kova henkinen paine. Edistävinä tekijöinä vastaajat toivat esille, että yhdessä suunnittelu ja käytäntöjen yhdenmukaistaminen edistäisivät yhdistymistä. Hyvinä puolina olivat potilasturvallisuuden ja käytäntöjen yhdenmukaistumisen säilyminen. (Yletyinen 2009.)

Lehtisen ja Mustosen (2008) opinnäytetyö oli tilaustyö, jonka tarkoituksena oli kar-
toittaa Myllyjärven nuorisokodin työntekijöiden ajatuksia vuonna 2006 alkaneen Jy-
väskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaation muutoksen jälkeisestä
ajasta vuoden 2007 loppuun asti. Opinnäytetyö on jatkotutkimus 2007 valmistuneelle
opinnäytetyölle, joka käsitteli organisaation muutoksen myötä syntyneitä Myllyjärven
nuorisokodin uutta työyhteisöä.

Muutoksen koettiin lisänneen työn määrää kehittämisen ja uusien työtapojen myötä
perustyön kuitenkin säilyessä samana. Työyhteisön koettiin kehittyneen ja ilmapiirin
parantuneen, mutta yhteiseen linjaan toivottiin lisää kehittymistä. Lisäksi esiin nousi
työntekijöiden motivoituneisuus työyhteisön ja uusien työtapojen kehittämiseen. Joh-
tajuuden koettiin toteutuneen vaihtelevasti ja olleen epävarmaa. Tähän oli vaikutta-
massa johtajuuden jakaantuminen. Muutos oli vaikuttanut työssä jaksamiseen, ja vas-
taajat kokivat selviytymiskeinoiksi työyhteisön tuen sekä yksityiselämän. Edelliseen
tutkimukseen verrattuna työyhteisön kehitys oli nähtävissä ja työyhteisön kulttuuri oli
alkanut muotoutua.

Turpeinen (2000) pro gradussaan kuvaili hoitotyöntekijöiden jaksamista työssä tapah-
tuvien muutosten yhteydessä. Tässä tutkielmassa ilmeni, että työssä jaksamista edisti
mm. työn ihmisseläisyys, ammattitaidon tunne ja sen kehittyminen, hyvä yhteishenki,
kunnolliset hyvät fyysiset työskentelyolosuhteet ja esimiehen tuki. Hyviä suhteita työ-
tovereihin ja johtoon pidettiin tärkeinä asioina muutoksessa. Riittävän usein ja avoi-
mesti tapahtuvalla keskustelulla voitiin vähentää muutoksen yhteydessä esiintyviä
huhuja.

Työssä jaksamista voitiin lisätä mm. antamalla säännöllistä palautetta, parantamalla koulutusmahdollisuuksia ja lisäämällä tiedottamista. Merkittävää oli keskustella myös siitä, miten työyhteisön vaikeuksissa ei keskityttäisi vain ongelmien ilmaisemiseen, vaan osattaisiin kohdistaa voimavarat ongelmista työssä jaksamiseen. Työyhteisössä tapahtuvaan muutokseen olisi pitänyt varata riittävästi aikaa. (Turpeinen 2000.)

Liian suuri työmäärä haittasi työhön paneutumista ja sen kehittämistä, siihen vaikutti myös taloudellisten edellytysten vähäisyys. Kiire heikensi työn laatua. Työn fyysinen ja henkinen rasittavuus murensi työyhteisön hyvinvointia ja lisäsi ristiriitoja. Organisaatioissa tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet epävarmuuden lisääntymistä. (Turpeinen 2000.)

Jatkuvat muutokset aiheuttivat suuria vaatimuksia myös osastonhoitajille vastuun lisääntymisen myötä. Ennaltaehkäisevä, työssä jaksamista edistävä toiminta yhteistyössä kaikkien hoito-työntekijöiden kanssa osana jokapäiväistä työyhteisön toimintaa lisäsi mielekkyyttä työn tekemiseen. (Turpeinen 2000.)

Haulivaara ym. (2009) selvittivät opinnäytetyössään Pertunmaan palveluasumisen yksiköiden hoitajien kokemuksia Pertunmaalla tapahtuneesta palvelurakenteen muutoksesta. Tekijät halusivat saada selville, mitä mieltä hoitajat ovat uudistetusta palvelurakenteesta ja miten muutos on vaikuttanut heidän työnkuvaansa.

Tutkimuksessa käy ilmi, että hoitajat ovat pääosin tyytyväisiä muutokseen ja muutos oli heidän mielestään kannattava. Osa hoitajista oli sitä mieltä, että muutoksesta informoitiin liian vähän. Johtajilla oli selkeät visiot tulevaisuudesta ja ne perusteltiin hyvin. (Haulivaara ym. 2009.)

Johtajat olivat kannustavia ja innostavia ja suhtautuivat vastarintaan asiallisesti. Hoitajat kokivat saaneensa vaikuttaa muutokseen riittävästi ilmaisemalla omia mielipiteitään. Huonona puolena hoitajien mukaan nousi selvästi esiin lisääntyneet paperityöt, ja lomakkeiden täyttämiseen olisi kaivattu enemmän koulutusta ja ohjaamista. (Haulivaara ym. 2009.)

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia palvelujen tuottamisen uudelleen organisoinnista työyksikkötasolla erään suomalaisen sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa neljällä osastolla.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Miten hoitotyöntekijät ovat kokeneet muutoksen liittyvän perustan luomisvaiheen?

Miten hoitotyöntekijät ovat kokeneet muutosprosessin käynnistystoimet?

Miten hoitotyöntekijät ovat kokeneet muutosprosessin hallitun etenemisen?

Miten hoitotyöntekijät ovat kokeneet muutosprosessin vakiinnuttamisvaiheen?

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä lähestymistapaa. Tämä mahdollistaa tulosten esittämisen helposti frekvensseinä ja prosenttiosuuksina. Lisäksi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa tutkimustulosten havainnollistamisen erilaisten taulukoiden, pylväiden ja kuvioiden avulla. (Ks. Heikkilä 1998, 13 - 17.)

Tutkimuksen kohderyhmä oli sairaanhoitopiirin neljän erikoissairaanhoidon osaston koko hoitohenkilöstö. Tieto kerättiin kyselylomakkeella (liite 2), joka sisälsi kolme avointa ja 24 strukturoitua kysymystä. Kysymykset pohjautuivat Mattilan (2008) muutosprosessin neljään vaiheeseen. Kyselylomakkeen mukana oli saatekirje. Ennen varsinaista kyselytutkimusta kyselylomakkeet annettiin esitettäväksi kuudelle hoitohenkilökuntaan kuuluvalla. Näin voitiin tarkistaa näkökohtia ja korjata kysymyksiä lopullista kyselykaavaketta varten. (Hirsjärvi ym. 2002, 191.)

Tutkimus toteutettiin kahden viikon aikana huhti - toukokuussa 2011. Tutkimusta tehtäessä informoimme ensin puhelimitse osastojen osastonhoitajia tulevasta tutkimuksesta. Tutkimuksen alkaessa kävimme osastoilla kertomassa kyselyn toteutuksesta. Kerroimme osallistumisen olevan vapaaehtoista ja anonyymiteetin säilyvän koko ajan.

Avoimet kysymykset analysoimme sisällön analyysin avulla Mattilan (2008) nelivaiheisen muutosprosessin mukaan. Sisällön analyysin avulla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja. Dokumentti voi olla esim. haastattelu, raportti tai tutkimus. Sisäl-

lönanalyysi menetelmällä pyritään saamaan tutkimuksen kohteesta tiivistetty kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105.)

Aineiston keräämiseen haettiin kirjallinen tutkimuslupa (liite 1) sairaanhoitopiirin hallintoylihoitajalta 8.4.2011.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus toteutettiin erään suomalaisen keskussairaalan neljällä osastolla. Tutkimusaineisto toimitettiin osastojen 56 sairaanhoitajalle, kätilölle, perus-, lähi- ja lastenhoitajalle. Kyselyyn vastasi 42 hoitajaa. Vastausprosentti oli 75 %. Tutkimustulokset ilmoitetaan prosentteina, paitsi niissä kysymyksissä, joihin sai valita useamman vaihtoehdon. Kysymykset on ryhmitelty Mattilan (2008) muutosprosessin vaiheiden mukaan. Kustakin prosessin vaiheesta oli 5 - 6 kysymystä.

8.1 Taustatiedot

Vastanneista (n= 42) oli sairaanhoitajia 26, kätilöitä 10 ja lähi-, perus-, tai lastenhoitajia kuusi. Vastaaajista 26 - 45-vuotiaita oli 18, 46 - 65-vuotiaita oli 24 ja alle 25-vuotiaita ei ollut yhtään. Vastaaajien työkokemus hoitoalalta vuosina oli 0 - 5 v. viidellä, 6 - 15 työvuotta oli 12:lla ja yli 16 vuotta 25:llä. Työyksikön muutos kosketti 19:ää kyselyyn osallistuneista, ja työyksikkö ei vaihtunut 20:llä. Tähän kysymykseen vastaamatta jätti kolme.

8.2 Muutosprosessin ensimmäinen vaihe eli perustan luominen

Kyselylomakkeen (liite 2) kysymykset 5 - 10 käsittelivät muutosprosessin ensimmäistä vaihetta eli perustan luomista.

Vastaaajista 41,5 % koki saaneensa riittävästi tietoa siitä, miksi muutosta tarvittiin, 7 % vastaajista ei osannut sanoa, 51,5 %: n mielestä tietoa saatiin riittämättömästi.

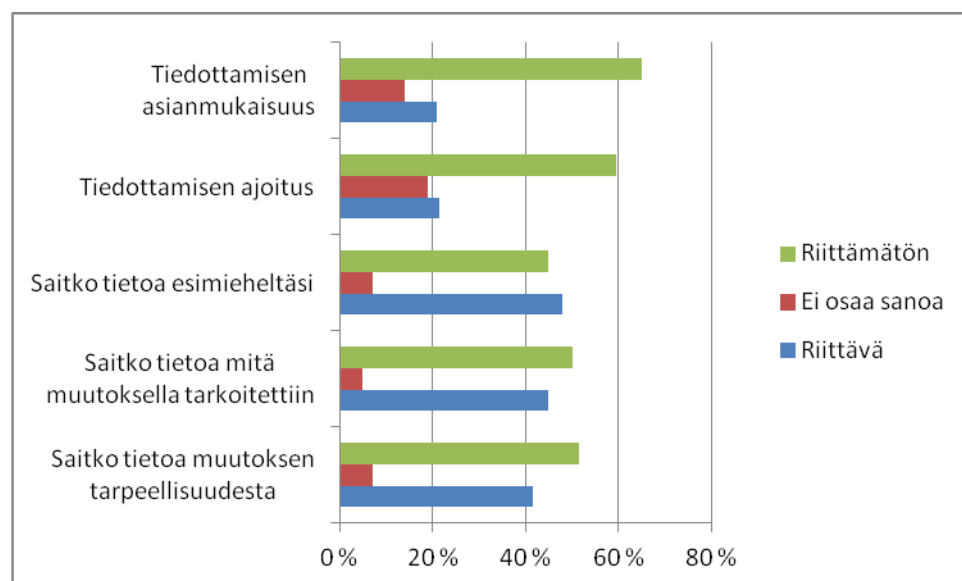
Kysyttäessä, saiko vastaaja mielestään riittävästi tietoa siitä, mitä muutoksella tarkoitettiin omassa työyksikössä, vastaajista 45 % oli sitä mieltä, että tietoa saatiin riittävästi, 5 % ei osannut sanoa, 50 % koki saaneensa tietoa riittämättömästi.

Kyselyyn osallistuneilta kysyttiin kokemuksia siitä, mistä tai keneltä he saivat ensimmäisen tiedon tulevista muutoksista. 38 % vastaajista oli saanut ensitiedon esimiehiltään ja samoin 38 % työkavereiltaan. 9,5 % vastaajista oli saanut ensitiedon johdon tiedotustilaisuudessa ja 9,5 % jostain muualta. 5 % vastaajista kertoi saaneensa tiedon tulevasta muutoksesta intranetistä tai extranetistä.

Riittävää tietoa lähiesimiehlä työkysikköön kohdistuvasta muutoksesta koki saaneensa vastaajista 48 %. 7 % ei osannut sanoa, riittämättömästi tietoa koki saaneensa 45 % vastaajista.

Kyselyyn vastaajilta tiedusteltiin myös mielipidettä siitä, oliko muutoksesta tiedottaminen oikein ajoitettua. 21,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että ajoitus oli riittävää, 19 % vastaajista ei osannut sanoa, 59,5 % mielestä tiedottamisen ajoittaminen oli riittämätöntä.

Muutoksesta tiedottamisen asianmukaisuuden koki riittäväksi 21 % vastaajista, 14 % ei osannut sanoa, riittämättömäksi tiedottamisen asianmukaisuuden koki 65 % vastaajista. Muutosprosessin ensimmäistä vaihetta koskevat tulokset on koostettu kuvioon 1.



KUVIO 1. Perustan luominen (kysymykset 5 - 6, 8 - 10)

8.3 Muutosprosessin toinen vaihe eli käynnistystoimet

Kyselylomakkeen (liite 2) kysymyksissä 11 - 16 käsiteltiin Mattilan (2008) muutosprosessin mukaisesti muutoksen toista vaihetta eli toiminnan käynnistämistä.

Vastaajista muutosprosessissa epävarmuutta oli kokenut 34 vastaajaa, hämmennystä 26, ahdistusta 25, pelkoa 19, vihaa 17 ja surua 11, uudistushalua 4, sitoutumista 1 ja innostusta 1.

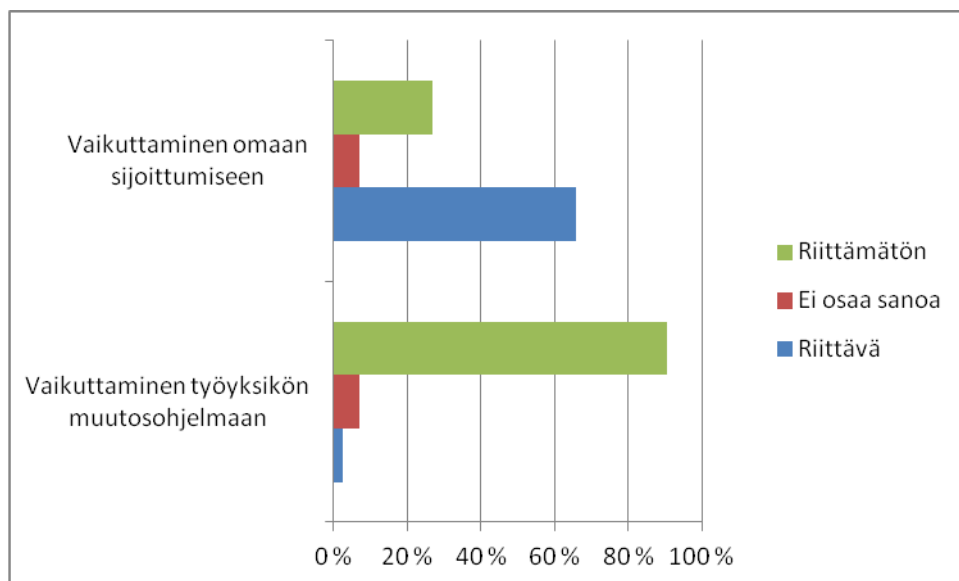
Muutoksen aiheuttamaa muutosvastarintaa oli esiintynyt vastaajista 93 %: n mielestä. 7 %: n mielestä muutosvastarintaa ei ollut.

Avoimia keskustelutilaisuuksia muutoksesta oli työyksiköissä järjestetty 74 %: n mielestä, 26 %: n mielestä näin ei ollut.

Muutoksen tavoitteista oli keskusteltu työyhteisöissä 55 %: n mukaan, 38 %: n mielestä keskusteluja ei ollut ollut, ja 7 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Oman työyksikön muutosohjelmaan (kuvio 2) oli mielestään saanut riittävästi vaikuttaa 2,5 % vastaajista, 7 % ei osannut sanoa, ja 90,5 % vastaajista koki saaneensa vaikuttaa riittämättömästi.

Omaan sijoittumiseensa muutosprosessin edetessä (kuvio 2) koki riittävästi saaneensa vaikuttaa 66 % vastaajista, 7 % ei osannut sanoa, ja riittämättömästi oli mielestään saanut vaikuttaa 27 % vastaajista.



KUVIO 2. Käynnistystoimet (kysymykset 15 - 16)

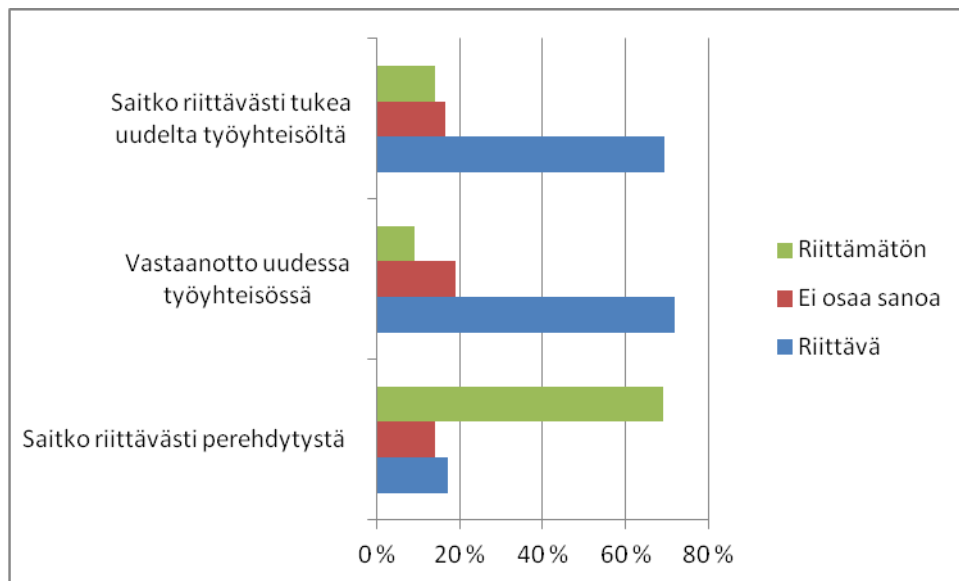
8.4 Muutosprosessin kolmas vaihe eli hallittu eteneminen

Mattilan (2008) muutosprosessin kolmatta vaihetta eli hallittua etenemistä käsiteltiin kyselykaavakkeen (liite 2) kysymyksissä 17 - 22.

Vastaajista 17 % koki saaneensa riittävästi perehdytystä uuteen työyhteisöön, 14 % ei osannut sanoa, ja 69 % vastaajista koki työhön perehdytyksen riittämättömäksi. (kuvio 3).

Vastaanottoa uuteen työyhteisöön piti hyvänä 72 % vastaajista, 17 % ei osannut sanoa, 9 %: n mielestä vastaanotto oli ollut huonoa. 2 % ei ollut vastannut tähän kysymykseen lainkaan. (Kuvio 3.)

Vastaajista 69,5 % oli sitä mieltä, että oli saanut riittävästi tukea uudelta työyhteisöltä sopeutuakseen sen jäseneksi, 14 % ei osannut sanoa, ja 14 %: n mielestä tuki oli riittämätöntä. Tyhjiä oli 2,5 %. (Kuvio 3.)



KUVIO 3. Hallittu eteneminen (kysymykset 17 - 19)

Työtehtävien oleellista muutosta muutosprosessin myötä koki tapahtuneen paljon 40,5 % vastaajista, 2,5 % vastaajista ei osannut sanoa, 43 %: n mielestä työtehtävien muutosta oli tapahtunut jonkin verran ja 14:illä % erittäin vähän.

Vastaajat kokivat saaneensa tukea muutosprosessin edetessä eniten työtovereilta (40 vastaajaa), toiseksi eniten tukea saatiin perheeltä ja ystäviltä sekä esimiehiltä (molem-

piin 11 vastaajaa), kolme vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon, muu, mikä, mutta ei ollut selventänyt vastaustaan tarkemmin.

83 %:lla vastaajista ei ollut aikaisempaa kokemusta vastaavasta muutoksesta, 17 %:lla vastaajista taas oli. Niistä, jotka olivat aiemmin kokeneet samankaltaista muutosta, viisi oli tarkentanut omaa vastaustaan. Kaikkien viiden vastauksistaan kävi ilmi, että muutos oli koskettanut aiemminkin osastojen yhdistymisiä.

8.5 Muutosprosessin neljäs vaihe eli vakiinnuttaminen

Kyselylomakkeen kysymykset 23 - 27 käsittelivät Mattilan (2008) muutosprosessin neljättä eli vakiinnuttamisvaihetta (liite 2). Näistä kysymyksistä kolme viimeistä (25 - 27) oli avoimia kysymyksiä.

Muutosprosessin eri vaiheissa tukea esimiehiltä koki saaneensa täysin riittävästi 12 % vastaajista, jokseenkin riittävästi 22 %, 6 % ei osannut sanoa, 43 % koki tuen saamisen jokseenkin riittämättömäksi ja 17 % täysin riittämättömäksi. Muutosprosessin edetessä työpaikan vaihtoa oli miettinyt 76 % vastaajista, ja 24 % vastaajista ei ollut asiaa miettinyt.

8.5.1 Muutostöimien myönteiset vaikutukset

Aineiston perusteella hoitohenkilöstö koki hyvinä seikkoina uutta työnkuvaa, uusia työkavereita, turvattua työpaikkaa ja säännöllistä palkkaa.

”Erittäin ystävällisiä minua kohtaan koko uuden osaston henkilökunta...”

”Uusia mukavia työtovereita...”

Jotkut hoitajat kokivat työnkuvan monipuolistumisen ja vastuun lisääntymisen positiivisina asioina.

”On ollut mukava hoitaa aikuisia potilaita ja opetella uutta. On tuonut vielä enemmän monipuolisuutta tähän työhön. Voi olla tyytyväinen itseensä, kun oppii uutta...”

”Työ välillä monipuolista...”

”Vastuuta tullut lisää, luotetaan enemmän pitkään työtä tehnyttä...”

”Joutui tosissaan miettimään, mikä tässä työssä on sitä hyvää/huonoa. Lisäsi halua jatko-opiskeluihin...”

”Uusi esimieheni on arvostanut minua ja työpanostani enemmän kuin edelliset...”

Myönteisenä pidettiin turvattua työpaikkaa ja säännöllistä palkanmaksua.

”... palkka tulee säännöllisesti...”

”Se on myönteistä, että on vielä työpaikka ja saa palkkaa tehtävien mukaan...”

8.5.2 Muutostöimien kielteiset vaikutukset

Henkilöstö koki, että jo muutoksen alussa henkilöstö jätettiin suunnittelun ulkopuolelle ja muutos oli ylhäältäpäin johdettua. Henkilöstö olisi toivonut, että tietoa olisi saatu muutoksesta aikaisemmin. Muutoksen myötä monien työmäärä lisääntyi ja sen myötä työn kuormittavuus kasvoi. Henkilökunnan perehdytykseen ei panostettu, ja osastojen tiloja ei muutoksen myötä suunniteltu toimiviksi.

”Myös tiedonkulku meille on huonoa, me saamme aina tietää muutoksista viimeisenä/ tai sanomalehdestä lukemalla...”

”Hajoita ja hallitse” eli kun rikotaan hyvin toimiva työyhteisö, sitä on helpompi muuttaa mieleisekseen (sanella ylhäältä päin)...”

”Muutosprosessissa ei otettu huomioon sitä kuinka monista osajia sairaanhoitajien täytyy uudessa yksikössä olla. Joutuu tekemään sellaista työtä johon ei ole ehtinyt saada kunnolla perehdytystä. Ja ottamaan liian suuria vastuita potilasryhmistä, joihin ei ole saanut riittävästi perehdytystä...”

”Muutos on aiheuttanut työnkuvan muutoksen täysin. Aiempi työ oli monipuolista ja motivoivaa...”

”Hoidan potilaita, joiden hoidosta en tiedä lähes mitään. En ehdi opetella, koska pot. niin paljon, että ehdin tehdä vain kiireisimmät työt jne. Jos ehdin, katson kansioista miten hoidot menevät...”

”Ahdistusta, väsymystä, riittämättömyyden tunnetta, ammattitaidon aliarvostamista...”

”Työn määrä lisääntynyt paljon, myös uutta työtä johon ei ole koulutusta. Epävarmuus työn suhteen...”

”Työyhteisössä tuntee päivittäin ihmisten negatiivisen mielialan tilanteesta johtuen...”

”Ahtaus osastolla...levottomuus, paljon liikennettä pitkin päivää (arkisin). Sosiaalitulat tosi huonot ja pienet...”

8.5.3 Mitä muuta haluaisit sanoa

Viimeisessä kysymyksessä hoitohenkilöstö sai vapaasti kertoa kokemuksiaan ja tunteitaan muutosprosessista. Muutos koettiin puutteellisesti toteutetuksi. Ylin johto ei ottanut muutosprosessissa huomioon henkilökunnan tietoa ja kokemusta. Johdolta olisi toivottu ammattitaidon arvostusta. Henkilökunta toivoi selkeämpää tiedotusta, saavutettiin muutoksella säästöjä. Hoitajat suhtautuivat vastuullisesti siihen, mitä hyötyä muutoksesta saatiin potilaiden hoidon osalta. Henkilöstö toivoi, että tiedon saanti olisi ollut monipuolisempaa ja oikein ajoitettua ja heidät olisi otettu mukaan muutoksen suunnitteluun.

”... ei mielestäni nykypäivän johtamista. Ymmärrän, että alussa on muutostavastarintaa, mutta johdon tulisi osata auttaa, tukea ja kehittää muutoksessa...”

”... johtajien ja päättäjien tulisi tutustua ”kenttätyöhön” tai ainakin ottaa selvää kuinka osastolla toimitaan, myös tulevaisuudessa uusien tekijöiden rekrytointi ottaen huomioon kannattaisi miettiä millaisia muutoksia tehdään, koska jo nyt sijaisten saanti todella hankalaa...”

”Jos johtoryhmä, keskijohto ja työntekijät olisivat samalla aaltopituudella muutostilanteessa, tulokset voisivat olla ällistyttäviä silloinkin kun lähtökohdat ovat hankalia...”

”Jos muutosprosessiin olisi johto edes jotenkin panostanut, voisi henkilökunta olla hieman tyytyväisempää ja ehkä olisi enemmän intoa kehittää ja halua sopeutua nykytilaan. Nyt ei kukaan (tai ainakin minä) tiedä tarkalleen mikä on perustehtävämme, mitkä ovat toimintaperiaatteemme, mikä on yhteinen päämäärämme?..”

”Johto ottaa sanoinkuvaamattoman vastuun tällaisesta muutoksesta, johon ei saatu kunnon koulutusta/perehdytystä...”

”Kun päätöksiä tässä talossa tehdään, ei siihen työntekijöillä ole mitään sanomista, vaikka kuinka pidettäis palavereita. Johtajat minkä päättävät, niin myös tehdään! Se on nähty!!!...”

”Johdolta paremmin suunniteltuja päätöksiä. Työntekijöitä ei kuunneltu lainkaan. Millaisen kuvan johto haluaa antaa johtamastaan laitoksesta? Luulisi, että työtä ja palveluja haluttaisiin kehittää, koska puitteet (hyvät) on luotu...”

”Tilojen ahtauden myötä tapaturma-alttius lisääntynyt...”

”Sopeuttamiseen ja muutokseen pitäisi antaa enemmän aikaa...”

”Rivimiehiä pitäisi kuunnella enemmän...”

”Työt lisääntyivät x 2, palkkaan ei muutoksia...”

”En ole muutosvastarintainen, jos siihen saa hyvän peruskoulutuksen/perehdytyksen...”

9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimuksessa pyritään aitoon, ulkopuolisista seikoista riippumattomaan tietoon. Tutkimusta tehtäessä on oltava valmis korjaamaan menetelmiään ja johtopäätöksiään, mikäli se on tarpeellista tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimusta tehtäessä on myös otettava huomioon, että tulokset ovat ehdollisia ja ne voidaan kumota myöhem-

min. Tutkimuksessa tulee pyrkiä selkeyteen ja yksinkertaisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2002, 23 - 25.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida mm. sen reliaaabeliudella. Reliaabelius tarkoittaa, että mittaustulokset ovat toistettavissa. Reliaabelius antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Se kuvaa siis sitä, kuinka tarkasti mittari mittaa tutkimuksen kohdetta. (Hirsjärvi ym. 2002, 213.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää kyselylomakkeen esitestaus, jonka perusteella tehtiin muutamia muutoksia. Kysymyksiä oli riittävästi muutosprosessin joka vaiheesta. Vastaukset olivat hyviä, ja avoimiin kysymyksiin vastaajat olivat paneutuneet hyvin. Vastausprosentti oli hyvä, mikä kertoo siitä, että kyselyyn oli helppo vastata. Tämän tutkimuksen reliaaabeliutta voisi mitata tekemällä saman kyselyn uudestaan, tietyn ajan kuluttua.

Tutkimuksen arviointiin liittyy myös toinen käsite, validius. Sillä tarkoitetaan, että tutkimuksen mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa, sitä mitä menetelmällä on aikomuskin mitata. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeella mitattiin henkilökunnan kokemuksia muutoksesta. Luotettava mittari on sellainen, jonka kaikki tutkimukseen osallistujat ymmärtävät samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2002, 213.) Tässä tutkimuksessa kysymykset pohjaavat aikaisempaan tietoon, joka strukturoidaan Mattilan (2008) nelivaiheeseen muutosprosessiin.

Tutkimusta tehdessä eettisyys tulee ottaa huomioon jo tutkimusaiheen valinnassa. Tutkimusaihe ei saa olla ketään loukkaava, eikä se saa aiheuttaa haittaa siihen osallistuville. Tutkimukseen osallistujia tulee kohdella rehellisesti ja kunnioittavasti ja tutkimusta tehtäessä on toimittava oikeudenmukaisesti. Kun tutkimuksessa käytetään toisten tekstiä, on käytettävä asianmukaisia lähdemerkintöjä. Tutkimustulokset tulee julkaista totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2002, 25 - 28; Yletyinen 2009, 32.)

Tämän tutkimuksen eettisyys varmistettiin siten, että ennen tutkimuksen suorittamista anottiin tutkimuslupa sairaanhoitopiirin hallintoylihoitajalta. Tämän jälkeen käytiin tutkimukseen osallistuvilla osastoilla kertomassa tutkimuksesta. Henkilökunnalle kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta. Heille myös kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja anonymiteetti säilyy koko tutkimuksen ajan ja sen jälkeenkin.

10 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia palvelujen tuottamisen uudelleen organisoinnista työyksikötasolla. Tämän tutkimuksen pohdinnassa etenemme Mattilan (2008) muutosprosessin vaiheiden mukaan.

Tutkimuksen mukaan noin puolet (48 %) vastaajista koki lähiesimiehen antaman tiedon työyksikköön kohdistuvasta muutoksesta riittäväksi, toinen puoli (45 %) taas koki tiedon saannin riittämättömäksi. Tutkimustulosten perusteella hyvinä asioina vastaajat pitivät uutta työnkuvaa ja uusia työkavereita. Jotkut vastaajista kokivat työkuvan monipuolistumisen ja vastuun lisääntymisen myönteisinä asioina. Myönteisenä pidettiin myös turvattua työpaikkaa ja säännöllistä palkan maksua. Muutoksesta tiedottamisen ajoittamista suurin osa vastaajista piti huonona ja myös asianmukaisuutta vastaajat pitivät riittämättömänä. Vastaajat kokivat saaneensa riittämättömästi tietoa siitä, miksi muutosta tarvittiin. Samankaltainen kokemus heillä oli myös siitä, mitä muutoksella tarkoitettiin omassa työyksikössä. Ensitiedon tulevista muutoksista suurin osa hoitajista oli saanut esimieheltään tai työtoveriltaan.

Vastausten perusteella tietoa muutoksesta annettiin liian vähän, eikä se ollut oikein ajoitettua. Muutoksen tarpeellisuus ei selvinnyt työntekijöille, mikä on hyvän muutoksen lähtökohta. Moni vastaajista sai tiedon muutoksesta työkavereiltaan eikä työpaikan johdolta, jolle tiedottaminen kuuluisi. Mattilan (2008) mukaan perustan luomisvaiheessa on tärkeää miettiä, minkälainen muutos on kokonaisuudessaan ja miten se vaikuttaa. Kun perusta on luotu hyvin, se edesauttaa seuraavien vaiheiden etenemistä. Yletyisen (2009) pro gradu -tutkielmassa tutkimukseen osallistujat kokivat, että tietoa saatiin liian vähän ja se oli epäselvää.

Muutosprosessi aiheutti vastaajissa paljon negatiivisia tunteita, eniten epävarmuutta, hämmennystä, pelkoa ja ahdistusta. Positiivisia tunteita muutos ei tuonut mukanaan. Muutosvastarintaa esiintyi lähes kaikilla vastaajilla. Hyvä muutos vaatii onnistuakseen myös muutosvastarintaa (Yletyinen 2009, 54). Suurin osa vastaajista oli osallistunut omassa työyksikössään muutosta käsitteleviin tiedotustilaisuuksiin. Vastaajista puolet oli sitä mieltä, että oli keskusteltu myös muutoksen tavoitteista. Oman työyksikön muutosohjelmaan hoitajat eivät mielestään saaneet vaikuttaa, mutta omaan sijoittumiseensa muutosprosessin edetessä jokseenkin riittävästi.

Koska muutosprosessin ensimmäisen vaiheen suorittaminen jäi vaillinaiseksi, niin se heijastui negatiivisena seuraavaan vaiheeseen. Tulosten perusteella vastaajat kokivat perehdytyksen uuteen työyhteisöön riittämättömäksi. Vastaanotto oli kuitenkin hyvää. Vastaajat kokivat, että tukea uudelta työyhteisöltä sen jäseneksi sopeutumiseksi saatiin

riittävästi. Muutosta työtehtävissä vastaajilla tapahtui jonkin verran tai melko paljon. Muutosprosessin edetessä vastaajat kokivat saaneensa tukea työtovereilta, perheeltä, ystäviltä ja esimieheltä. Turpeisen (2000) mukaan perheeltä saadaan tukea työlle, ja se myös lisää työntekijän voimavaroja. Suurin osa vastaajista ei ollut aikaisemmin joutunut kokemaan samankaltaista muutostilannetta.

Työntekijät kaipasivat perehdytystä uuteen työhön, ilman vankkaa tukea koetaan herkästi epävarmuutta. Perehdytyksen puute lisää stressiä ja pelkoa omia taitoja kohtaan. Työyhteisön vastaanotto koettiin pääsääntöisesti hyväksi, mutta moitteet kohdistuivat johtoon, joka ei järjestänyt kunnan lähtökohtia uuden työn omaksumiseen. Lähesimiehet saivat kiitosta muutosprosessin tukemisesta.

Kuitenkin vastaajat kokivat, että esimiehiltä saatu tuki muutosprosessin eri vaiheissa oli riittämätöntä. Lähes kaikki vastaajista olivat miettineet työpaikan vaihtoa muutosprosessin edetessä. Jos työpaikassa on hyvä ilmapiiri, kovakaan työpaine ei lisää työntekijöiden halukkuutta vaihtamaan työpaikkaa (Turpeinen 2000, 71).

Olemme tyytyväisiä tutkimukseen osallistuneiden osastojen kyselystä antamaan palautteeseen. Monissa vastauksissa kävi ilmi, että henkilökunta koki kyselyn erittäin tarpeelliseksi kanavaksi kertoa kokemuksistaan muutosprosessissa. Vastausprosentti oli hyvä, ja henkilökunta oli panostanut avoimien kysymysten vastauksiin paljon asiaa ja myös tunnetta. Yhteistyö työelämän kanssa sujui hyvin. Saimme työelämäohjaajaltamme hyvää palautetta, ja tutkimusluvan saaminen sujui joustavasti. Koimme tutkimuksen tekemisen avartavaksi.

Jatkossa tutkimustuloksia voisi käyttää hyödyksi työelämän muutoksia suunniteltaessa. Henkilökunnan mielipiteet ja omat ideat pitäisi ottaa paremmin huomioon. Johdon tulisi kuunnella niitä työntekijöitä, joita muutos koskettaa. Muutosprosessin suorittaminen pitäisi suunnitella huolella, ja prosessille tulisi varata riittävästi aikaa. Varsinkin suurissa muutoksissa henkilökunnan perehdyttämiseen pitäisi panostaa.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista nähdä, minkälaiset kokemukset muutoksesta tutkimukseen osallistuneissa työyksiköissä on esim. kahden vuoden kuluttua muutoksesta. Samankaltaista tutkimusta voisi ajatella myös esimiehille ja johdolle. Tutkimuksessa voisi selvittää, miten he ovat kokeneet muutoksen etenemisen ja työntekijöiden osallistumisen muutokseen.

LÄHTEET

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto JTO. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Bärlund, Hanna, Heikkinen, Ismo, Laajala, Markku, Niemelä, Terttu, Puutio, Risto, Utti, Jaana & Väliälä, Tarmo 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. WWW-dokumentti. www.valtionkonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16245. Päivitetty 25.4.2008. Luettu 23.9.2011.

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Haulivaara, Jonna, Puonti, Sini, Ronkainen, Merja. 2009. Muutokset Pertunmaan kunnan terveydenhuollon palvelurakenteessa – hoitajien kokemuksia. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Heino, Helinä 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kuusi, Osmo, Ryyänen, Olli-Pekka, Kinnunen, Juha & Myllykangas, Markku 2006. WWW-dokumentti. www.fakta/vk/tuv/suomen_terveydenhuollon_tulevaisuudet.pdf. Päivitetty 17.8.2006. Luettu 30.11.2010.

Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laaksonen, Hannele, Niskanen, Jouni, Ollila, Seija & Risku, Aija 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lehtinen, Jonna & Mustonen, Elisa. 2008. Työyhteisön muutos. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Opinnäytetyö.

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mäkisalo, Merja 2004. Yhdessä onnistumme. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Palmer, Brian 2004. Muutosvastarinta ja sen käsittely. Yritystalous 4/2004, 59 - 64.

Pekurinen, Markku & Puska, Pekka 2007. Terveydenhuollon menojen hillintä: rahoitusjärjestelmän ja ennaltaehkäisyn merkitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sallila, Pekka & Tuomisto, Jukka 1997. Työn muutos ja oppiminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Surakka, Tiina, Kiikkala, Irma, Lahti, Tuula, Laitinen Heleena & Rantala, Tuula 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Turpeinen, Marika 2000. Perusterveydenhuollon hoitotyöntekijän jaksaminen työelämän muutoksessa. Oulun yliopisto. Hoitotieteen- ja terveyshallinnon laitos. Pro gradu -tutkielma.

Varanka, Marjatta (toim.) 2008. Työolosuhteiden sopeuttamisen keinoja ja ulottuvuuksia organisaatioissa. Helsinki: VATES-säätiö.

Yletyinen, Päivi 2009. Osastojen yhdistyminen muutoksena – Haastattelututkimus sairaanhoitajille. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Hoitotiede. Pro gradu-tutkielma.

LIITE 1(1).
Tutkimuslupa



PYYNTÖ
Opinnäytetyön aineiston kokoamiseksi
Opinnäytetyön toteuttamiseksi

Laitos, yritys, yhteisö,
jolle pyyntö osoitetaan:

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kunnata hoitotyöntekijöiden kokemuksia palvelujen tuottamisen uudelleen organisoimista työyksiköissä sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa kirurgian, synnytysten, naisten- ja lastentautien osastoilla. Tavoitteena on selvittää, miten hoitohenkilökunta on kokonut muutoksen.
Opinnäytetyön kohde, keheryhmä tai yhteistyötaho kehittämistyössä	Hoitohenkilökunta kesäsairasairaan osastoilla
Opinnäytetyössä käytettävät menetelmät ja/tai aineiston kokoamistapa	Aineisto koostuu kyselytutkimuksesta, jossa käytetään kyselykaavaketta. Kyselykaavake sisältää monivalinta- ja avoimia kysymyksiä.
Aineiston kokoamisen tai kehittämistoiminnan ajankohta	4.4 - 8.5.11
Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika	Syysy 2011
Opinnäytetyön suunnitelma hyväksytty	18. päivänä <u>maaliskuuta</u> 2011 <u>Seija Pyyntö</u> opettaja
Opinnäytetyön AMK ja työalänsachjaaja ja mulempien yhteystiedot	Lehtori Seija Pyyntö MAMK, Savonniemen kampus, 0153558922 Ylihoitaja
Opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot	
Nimi	<u>ANNE-MARI JANTINEN</u> puh. <u>0400 819 254</u>
s-posti	
Nimi	<u>JANNA SINISALO</u> puh. <u>040 77 564 73</u>
s-posti	

Anonius käsittely 8 4 2011

lupa myönnetty
 lupa evätty, peruste: _____

Afakijätus

LIITE 1(2).

Tutkimuslupa

Pyyntö lähetään kahtena kappaleena, joista toisen luvarantaja palauttaa käsittelyn jälkeen opinnäytetyön tekijöille. Mikäli hakemus koskee asiakkaita, potilaita tai heidän tietojaan, hakemus käsitellään kuukaudessa eettisessä toimikunnassa. Muussa tapauksessa käsittelyyn varataan vähintään 2 viikkoa. Liitteenä pitää olla hyväksytty opinnäytetyön suunnitelma, johon sisältyy aineiston hankintalomake saattekirjeineen. Luvan saamisen jälkeen voi vasta tehdä työn empiirisen osan.

6.4.2010lu

Hyvä vastaanottaja!

Olemme sairaanhoitajaopiskelijoita Mikkelin Ammattikorkeakoulusta, Savonniemen kampukselta. Opiskelumme sisältyy opinnäytetyö, jonka tavoitteena on kuvata hoitajien kokemuksia muutosprosessista... Opinnäytetyössämme muutoksella tarkoitetaan ... palveluiden uudelleen organisoinnin sopeuttamistoimia, jotka koskettivat myös työntekijöitä työyksikötasolla.

Ole hyvä ja vastaa oheiseen kyselyyn ja palauta täytetty lomake kirjekuussa osastolla olevaan palautuslaatikkoon 8.5.2011 mennessä. Saamamme vastaukset käsittelemme luottamuksellisesti eikä vastaajan henkilöllisyys tule esille missään vaiheessa. Opinnäytetyön ohjaaja on lehtori Seija Puputti, Mikkelin ammattikorkeakoulu, Terveystieteiden laitos, Savonlinna ja työelämäohjaaja on vs. ylihoitaja ...

Vastauksestanne kiittäen

Anne-Mari Jantunen

Jaana Sinisalo

0400 819234

040 7756473

Kyselylomake

Seuraavassa esitämme joukon kysymyksiä ja väittämiä. Monivalintakysymyksissä valitse vaihtoehdoista se, joka parhaiten kuvaa omaa mielipidettäsi ja ympyröi valitsemasi vaihtoehdot.

1. Ammattinimike

1. Sairaanhoidtaja
2. Kätilö
3. Perushoitaja/lähihoitaja/lastenhoitaja

2. Ikä

1. Alle 25v.
2. 26-45v.
3. 46-65v.

3. Työkokemuksesi hoitotyössä

1. 0-5 vuotta
2. 6-15 vuotta
3. 16-

4. Vaihtuiko työyksikkösi muutosprosessin myötä?

1. Kyllä
2. Ei

5. Saitko mielestäsi riittävästi tietoa siitä, miksi muutosta tarvittiin?

1. Täysin riittävästi
2. Jokseenkin riittävästi
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin riittämättömästi
5. Täysin riittämättömästi

6. Saitko mielestäsi riittävästi tietoa siitä, mitä muutoksella tarkoitettiin omassa työyksikössäsi?

1. Täysin riittävästi
2. Jokseenkin riittävästi
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin riittämättömästi
5. Täysin riittämättömästi

7. Mistä sait ensimmäisenä tietoa tulevista muutostoimista?

1. Esimies/osastonhoitaja
2. Johdon tiedotustilaisuus
3. Intranet / Extranet
4. Työkaveri
5. Muualta, mistä? _____

8. Saitko mielestäsi lähiesimieheltäsi riittävästi tietoa työyksikköön kohdistusvasta muutoksesta?

1. Täysin riittävästi
2. Jokseenkin riittävästi
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin riittämättömästi
5. Täysin riittämättömästi

9. Oliko tiedottaminen mielestäsi oikein ajoitettua?

1. Täysin riittävästi
2. Jokseenkin riittävästi
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin riittämättömästi
5. Täysin riittämättömästi

10. Oliko tiedottaminen mielestäsi asianmukaista?

1. Täysin riittävästi
2. Jokseenkin riittävästi
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin riittämättömästi
5. Täysin riittämättömästi

LIITE 2(4).
Kyselylomake

11. Minkälaisia tunteita muutosprosessi sinussa aiheutti?

- | | |
|------------------|------------------|
| 1. Innostusta | 7. Epävarmuutta |
| 2. Iloa | 8. Hämmennystä |
| 3. Uudistushalua | 9. Surua |
| 4. Helpotusta | 10. Pelkoa |
| 5. Sitoutumista | 11. Vihaa |
| 6. Ahdistusta | 12. Muuta, mitä? |
-

12. Aiheuttiko muutos mielestäsi muutosvastarintaa omassa työyksikössäsi?

1. Ei
2. Kyllä, millaista? _____

13. Järjestettiinkö osastollanne avoimia keskustelutilaisuuksia **muutoksesta**?

1. Ei
2. Kyllä

14. Oliko työyhteisössänne yhteisiä keskusteluja **muutoksen tavoitteista**?

1. Ei
 2. Kyllä, mi-
tä? _____
-

15. Saitko henkilökohtaisesti vaikuttaa oman yksikkösi muutosohjelmaan?

1. Täysin riittävästi
2. Jokseenkin riittävästi
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin riittämättömästi
5. Täysin riittämättömästi

16. Saitko vaikuttaa omaan sijoittumiseesi muutosprosessin edetessä?

1. Täysin riittävästi
2. Jokseenkin riittävästi
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin riittämättömästi
5. Täysin riittämättömästi

17. Koetko saaneesi riittävästi perehdytystä uuteen työyhteisöön?

1. Täysin riittävästi
2. Jokseenkin riittävästi
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin riittämättömästi
5. Täysin riittämättömästi

18. Minkälaiseksi koit vastaanoton uudessa työyhteisössäsi?

1. Erittäin hyvä
2. Hyvä
3. En osaa sanoa
4. Huono
5. Erittäin huono

19. Oletko mielestäsi saanut riittävästi tukea uudelta työyhteisöltäsi sopeutuaksesi sen jäseneksi?

1. Täysin riittävästi
2. Jokseenkin riittävästi
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin riittämättömästi
5. Täysin riittämättömästi

20. Muuttuivatko työtehtäväsi oleellisesti muutosprosessin seurauksena?

1. Erittäin paljon
2. Melko paljon
3. En osaa sanoa
4. Jonkin verran
5. Erittäin vähän

21. Mikä/mitkä tuki(vat) koko muutosprosessin edetessä?

1. Esimies
2. Työtoverit
3. Perhe/ystävät
4. Muu, mi-
kä? _____

22. Oletko ollut aiemmin samankaltaisessa muutostilanteessa?

1. En
2. Kyllä, millaisessa _____

23. Koetko saaneesi esimiehiltäsi riittävästi tukea muutosprosessin eri vaiheissa?

1. Täysin riittävästi
2. Jokseenkin riittävästi
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin riittämättömästi
5. Täysin riittämättömästi

24. Mietitkö muutosprosessin edetessä työpaikan vaihtoa?

1. Kyllä
2. Ei

25. Millaisia myönteisiä vaikutuksia muutostoimilla on ollut omaan työhösi?

26. Millaisia kielteisiä vaikutuksia muutostoimilla on ollut omaan työhösi?

27. Mitä muuta haluaisit sanoa?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Kirjallisuuskatsaus:

Kuka/ketkä tekivät? Mikä tutkimus ja bibliografiset tiedot	Tarkoitus/kohde-joukko	Menetelmä	Keskeinen tulos/johdopäätös	Miksi valitsit tämän?
<p>Yletyinen Päivi.2009. Osastojen yhdistyminen muutoksena – haastattelututkimus sairaanhoitajille.</p> <p>Kuopion yliopisto: Pro gradu- tutkielma</p>	<p>Tarkoituksena oli kuvata erikoissairaanhoidossa teho-osastolla työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia kahden osaston yhdistymisestä kesälomien ajaksi. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, kuinka muutosjohtaja voi kehittää johtamistaitojaan ja käytännön toimintoja. Kehittämällä muutosjohtamista parannetaan henkilöstön työhyvinvointia, hoidon laatua ja palveluiden saatavuutta.</p> <p>Kohdejoukko oli sairaan-</p>	<p>Puolistrukturoitu ryhmähaastattelu</p> <p>Yhden eteläsuomalaisen erikoissairaanhoidon organisaation teho-sairaanhoitajille</p> <p>Tutkimusaineisto: ryhmiä oli neljä ja jokaisessa ryhmässä kolme sairaanhoitajaa. (N=12). Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.</p>	<p>Vastaajat kokivat, että johtamisessa esiintyi paljon ongelmia. Tiedottaminen oli puutteellista, epäselvää sekä ylhäältäpäin johdettua. Yhdistymisessä ei ollut vaikuttamismahdollisuuksia. Työnjako ja perustelut olivat vastaajista epäoikeudenmukaisia. Palkkiojakoperusteet ja esimiehen kohtelu koettiin epäoikeudenmukaisiksi.</p> <p>Yhdistymisessä yhteistyö vaikeutui. Eri ammattiryhmillä ja hoitohenkilöstöllä oli erilaiset hoitokulttuurit. Lisäksi potilaat olivat erilaisia eri osastoilla. Toisaalta yhteistyö sujui osittain ja ihmiset olivat ystävällisiä. Parhaiten yhteistyö sujui kokeneiden työtovereiden</p>	<p>Tästä tutkimuksesta sai hyviä lähteitä omalle työlle.</p> <p>Tämä tutkimus kuvasi muutosprosessia yhdessä yksikössä ja lyhyellä ajalla. Voimme verrata sitä omaan työhömmme, jossa on kyseessä pysyvä suuremman organisaation muutos.</p>

	hoitajat.		<p>kanssa.</p> <p>Hyvinä puolina olivat potilasturvallisuuden ja käytäntöjen yhdenmukaistumisen säilyminen.</p> <p>Yhdistymistä vaikeuttivat puutteelliset työolosuhteet ja vaikeudet omassa työssä. Työtä kuormittavia tekijöitä olivat esim. liika työ, kiire ja kova henkinen paine.</p> <p>Edistävinä tekijöinä vastaajat toivat esille, että yhdessä suunnittelu ja käytäntöjen yhdenmukaistaminen edistäisivät yhdistymistä.</p>	
--	-----------	--	--	--

Kirjallisuuskatsaus:

Kuka/ketkä tekivät? Mikä tutkimus ja bibliografiset tiedot	Tarkoitus/ kohdejoukko	Menetelmä	Keskeinen tulos/johtopäätös	Miksi valitsit tämän?
<p>Turpeinen Mari- ka.2000. Perusterveyden- huollon hoitotyöntekijän jaksaminen työelämän muutoksessa. Oulun yliopisto: Pro gradu-tutkielma</p>	<p>Kuvailla hoitotyöntekijöiden jaksamista työssä tapahtuneiden muutosten yhteydessä.</p> <p>Vastausta haettiin kysymyksiin: Mitkä tekijät edistivät hoitotyöntekijöiden työssä jaksamista muuttuvassa työympäristössä?</p> <p>Miten hoitotyöntekijät kuvaavat hoitotyön tulevaisuutta?</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osassa kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä,</p>	<p>Tutkimusaineisto kerättiin kirjallisina vastauksina avoimiin kysymyksiin sekä puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla.</p> <p>Aineisto analysoitiin induktiivisesti sisällönanalyysin avulla.</p>	<p>Työssä jaksamista edistää mm. työn ihmisläheisyys, ammattitaidon tunne ja sen kehittyminen, hyvä yhteishenki, kunnolliset hyvät fyysiset työskentelyolosuhteet ja esimiehen tuki.</p> <p>Työssä jaksamista voidaan lisätä mm. antamalla säännöllistä palautetta, parantamalla koulutusmahdollisuuksia ja lisäämällä tiedottamista.</p> <p>Liian suuri työmäärä haittaa työhön paneutumista ja sen kehittämistä, siihen vaikuttaa myös taloudellisten edellytys-</p>	<p>Tämä tutkimus käsitteli selkeästi hoitotyöntekijöiden työssä jaksamista muutoksen aikana.</p> <p>Halusimme ottaa mukaan tällaisen näkökulman.</p>

	<p>hoitotyöntekijöiden työssä jaksamista ja muutosten vaikutusta työyhteisöön aikaisempien tutkimuksien perusteella ja sekä hoitotyössä jaksamista muuttuvassa työympäristössä tulevaisuudessa.</p> <p>Kohdejoukko: terveyskeskuksen vuodeosastolla oli 10 perushoitajaa/ lähihoitajaa ja yhdeksän sairaanhoitajaa, joista tutkimukseen osallistui yhteensä 11 hoitotyöntekijää.</p>		<p>ten vähäisyys. Kiire heikentää työn laatua. Työn fyysinen ja henkinen rasittavuus murentaa työyhteisön hyvinvointia ja lisää ristiriitoja. Tulevaisuutta ei nähdä kovin valoisana.</p> <p>Organisaatioissa tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet epävarmuuden lisääntymistä. Hyviä suhteita työtovereihin ja johtoon pidetään tärkeinä asioina muutoksessa. Riittävän usein ja avoimesti tapahtuvalla keskustelulla voidaan vähentää muutoksen yhteydessä esiintyviä huhuja.</p> <p>Merkittävää on keskustella myös siitä, miten työyhteisön vaikeuksissa ei keskityttäisi vain ongelmien ilmaisemiseen, vaan osattaisiin kohdistaa voimavarat ongelmista</p>	
--	--	--	--	--

			<p>työssä jaksamiseen. Työyhteisössä tapahtuvaan muutokseen on varattava riittävästi aikaa.</p> <p>Jatkuvat muutokset aiheuttaa suuria vaatimuksia myös osastonhoitajille vastuun lisääntymisen myötä. Ennaltaehkäisevä, työssä jaksamista edistävä toiminta yhteistyössä kaikkien hoitotyöntekijöiden kanssa osana joka päivästä työ-yhteisön toimintaa lisää mielekkyyttä työn tekemiseen.</p>	
--	--	--	--	--

Kirjallisuuskatsaus:

Kuka/ketkä tekivät? Mikä tutkimus ja bibliografiset tiedot	Tarkoitus/ kohdejoukko	Menetelmä	Keskeinen tulos/johtopäätös	Miksi valitsit tämän?
<p>Haulivaara, Jonna Puonti, Sini Ronkainen, Merja. 2009.</p> <p>Muutokset Pertunmaan kunnan terveydenhuollon palvelurakenteessa – hoitajien kokemuksia.</p> <p>Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opin- näytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma.</p>	<p>Opinnäyteyö oli toimeksianto, jonka tekijät saivat Pertunmaan kunnan johtavalta hoitajalta.</p> <p>Opinnäyteyön tarkoituksena oli selvittää Pertunmaan palveluasumisen yksiköiden hoitajien kokemuksia Pertunmaalla tapahtuneesta palvelurakenteen muutoksesta.</p> <p>Tekijät halusivat saada selville, mitä mieltä hoitajat ovat uudistetusta palvelurakenteesta ja miten muutos on vaikuttanut heidän työkuvaansa.</p>	<p>Aineisto kerättiin teema- haastattelu menetelmää käyttäen. Haastattelu toteutettiin kolmessa pienryhmässä. Haastattelussa saadut vastaukset purettiin ja analysoitiin teemoittain.</p> <p>Vastauksia tarkasteltaessa niitä peilattiin teoreettiseen viitekehykseen.</p>	<p>Tutkimuksessa käy ilmi, että hoitajat ovat pääosin tyytyväisiä muutokseen ja muutos oli heidän mielestään kannattava. Osa hoitajista oli sitä mieltä, että muutoksesta informoitiin liian vähän. Johtajilla oli selkeät visiot tulevaisuudesta ja ne perusteltiin hyvin.</p> <p>Johtajat olivat kannustavia ja innostavia ja suhtautuivat vastarintaan asiallisesti.</p> <p>Hoitajat kokivat saaneensa vaikuttaa muutokseen riittävästi ilmaisemalla omia mielipiteitään. Huonona puolena hoitajien mukaan nousi selvästi esiin lisääntyneet pape-</p>	<p>Tämän tutkimustyön valitsimme, koska yleensä muutokseen liitetään paljon negatiivisuutta. Tämän tutkimuksen lopputulos yllätti positiivisuudellaan. Hoitajille oli annettu paljon mahdollisuuksia vaikuttaa muutosprosessin etenemisessä.</p>

	<p>Kohdejoukko: Yhteensä 15 lähihoitajaa ja sairaanhoitajaa, jota ovat työskennelleet Pertunmaan palveluasumisen yksiköissä muutoksen aikana.</p>		<p>rityöt ja lomakkeiden täyttämiseen olisi kaivattu enemmän koulutusta ja ohjaamista.</p>	
--	---	--	--	--

Kirjallisuuskatsaus:

Kuka/ketkä tekivät? Mikä tutkimus ja bibliografiset tiedot	Tarkoitus/ kohdejoukko	Menetelmä	Keskeinen tulos/johtopäätös	Miksi valitsit tämän?
<p>Heino, Helinä 2010.</p> <p>Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta.</p> <p>Pro Gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.</p> <p>Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata Helsingin kaupungin Marian sairaalan lähijohdon kokemuksia muutoksesta 2000-luvulla.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin, miten lähijohto koee muutosjohtajan tehtävänsä organisaation uudistusprosessissa ja mitkä tekijät ovat edistäneet tai estäneet muutosjohtamista.</p> <p>Tutkimuskohteena oli 14 lähijohtajaa</p>	<p>Teemahaastattelu.</p> <p>Tutkimusaineisto analysoitiin deduktiivista ja induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen.</p>	<p>Tutkimuksen mukaan lähijohdon kokemukset muutosprosessissa olivat vaihtelevia. Myönteisiä kokemuksia ilmeni silloin, kun lähijohto oli saanut ajantasaista ja perusteltua tietoa valmistelusta ja tulevasta muutoksesta sekä heillä oli osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia suunnittelussa yhteistyössä projektihankkeen kanssa. Kielteisiin kokemuksiin yhdistyivät virallisen tiedon kulku tai sen puute, organisaatiomuutoksen nopea aikataulu sekä osallistumis- ja</p>	<p>Tutkija tuo tutkielmassaan esiin esimiehen roolin muutosprosessissa.</p>

			<p>vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvät puutteet.</p> <p>Tutkimus osoitti, että tänä päivänä oli sairaalassa julkinen hallinto, sen byrokraattisuus ja tulosohjaus pahasti rinnakkain uuden julkisen johtamisen kanssa.</p>	
--	--	--	--	--

Kirjallisuuskatsaus:

Kuka/ketkä tekivät? Mikä tutkimus ja bibliografiset tiedot	Tarkoitus/ kohdejoukko	Menetelmä	Keskeinen tulos/johtopäätös	Miksi valitsit tämän?
<p>Lehtinen, Jonna Mustonen, Elisa. 2008. Työyhteisön muutos. Jatkotutkimus Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen vuoden 2006 organisaatio muutoksen vaikutuksesta Myllyjärven nuorisokodin työyhteisöön. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala.</p>	<p>Opinnäytetyö oli tilaustyö, jonka tarkoituksena oli kartoittaa Myllyjärven nuorisokodin työntekijöiden ajatuksia vuonna 2006 alkaneen Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaation muutoksen jälkeisestä ajasta 12/2007 asti. Opinnäytetyö on jatkotutkimus 2007 valmistuneelle opinnäytetyölle, joka käsitteli organisaation muutoksen myötä syntynyttä Myllyjärven nuorisokodin uutta työyhteisöä.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, jossa selvitettiin ryhmähaastatteluin ja kyselylomakkein, miten Myllyjärven nuorisokodin työyhteisön muutos näkyi työtehtävissä, työyhteisössä, johtajuuden toteutumisessa sekä työssäjaksamisessa ja miten muutoksesta oli selvitty. Lisäksi tarkasteltiin työntekijöiden ajatuksia kuluneesta vuodesta tulevaisuuden näkymistä sekä muutosta koskevista tutkimuksista.</p>	<p>Muutoksen koettiin lisänneen työn määrää, kehittämisen ja uusien työtapojen myötä, perustyön kuitenkin säilyessä samana. Työyhteisön koettiin kehittyneen ja ilmapiirin parantuneen, mutta yhteiseen linjaan toivottiin lisää kehittymistä. Lisäksi esiin nousi työntekijöiden motivoituneisuus työyhteisön ja uusien työtapojen kehittämiseen. Johtajuuden koettiin toteutuneen vaihtelevasti ja olleen epävarmaa. Tähän oli vaikuttamassa johtajuuden jakaantuminen. Muutos oli vaikuttanut työssä jaksamiseen ja</p>	<p>Valitsimme tämän opinnäytetyön, koska tämä seurantatutkimus, oli mielenkiintoista nähdä, millaista kehittymistä uudessa työyhteisössä oli tapahtunut.</p>

			vastaajat kokivat selviytymiskeinoiksi työyhteisön tuen sekä yksityiselämän. edelliseen tutkimukseen verrattuna työyhteisön kehitys oli nähtävissä ja työyhteisön kulttuuri oli alkanut muotoutua.	
--	--	--	--	--