



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Birgitta Musakka, Anna Ylitalo

Muutosjohtajuus ja sen onnistumisen edellytykset hoitohenkilökunnan näkökulmasta -Työhyvinvoinnin huomioiminen muutosprosessissa

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Sosiaali- ja Terveysala

YAMK, Kehittäminen ja johtaminen sosiaali- ja terveysalalla



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Kehittäminen ja johtaminen sosiaali- ja terveysalalla, ylempi AMK

Tekijät: Birgitta Musakka ja Anna Ylitalo

Työn nimi: Muutosjohtajuus ja sen onnistumisen edellytykset hoitohenkilökunnan näkökulmasta -Työhyvinvoinnin huomioiminen muutosprosessissa.

Ohjaaja: Tanja Hautala, TtM, Lehtori

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 66

Liitteiden lukumäärä: 2

Muutos on työyhteisölle ja sitä ohjaavalle esimiehelle haasteellista. Muutoksen onnistumista edistäviä tekijöitä on tunnistettu tutkimusten ja muutosprosessien kautta. Ennalta valmistautuminen parantaa muutoksessa onnistumista. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on tulossa rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia operatiivisella ja konservatiivisella alueella. Toiminnallisilla muutoksilla mahdollistetaan korkeatasoista hoitoa kustannustehokkaasti.

Kehittämistyön tarkoituksena oli löytää keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen muutosprosessin aikana. Kehittämistyön tavoitteena oli tarkastella, millaista tietoa tai tukea hoitohenkilökunta mielestään tarvitsee muutoksen käynnistyessä ja kartoittaa työkaluja esimiehille, joilla he voisivat vastata hoitohenkilökunnan tarpeisiin muutostilanteissa.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa löytyi toiminnallisen tutkimuksen piirteitä. Ensimmäinen aineisto kerättiin mukaillen learning cafeta, joka analysoitiin teemoittelemalla. Learning cafen vastauksia hyödynnettiin lisäksi webropol -kyselyssä. Toinen aineisto kerättiin webropol -kyselyllä, josta tulokset analysoitiin käyttämällä webropol-raportointia. Webropol kyselyyn osallistui kolmen yksikön hoitohenkilökuntaa (n=33).

Kehittämistyön tulosten mukaan työhyvinvoinnin huomioiminen muutoksessa auttaa työntekijää selviytymään muutoksesta. Selkeä ja vuorovaikutteinen viestintä hyödyntäen monipuolisia viestintäkanavia, ylläpitää työntekijöiden työhyvinvointia ja tukee heitä muutoksessa. Koulutus ja perehdytys muutoksen jälkeisiin työtehtäviin helpottaa työntekijöiden kokemusta muutoksesta selviytymisessä. Esimieheltä toivotaan tukea kuuntelemalla työntekijöitä, läsnäololla sekä antamalla mahdollisuuden osallistua muutoksen toteuttamiseen. Uuden työyhteisön muodostumisessa huomiota kannattaa kiinnittää yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Kehittämistyöntulokset tukevat kirjallisuudesta nousevan tiedotussuunnitelman ja perehdytysuunnitelman laatimisen sekä työyhteisön etukäteistutustuttaminen merkitystä onnistuneen muutoksen toteutumisessa.

¹ Asiasanat: ihmisten johtaminen muutoksessa, työhyvinvointi muutoksessa

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master's degree in Development and Management of Health Care and Social Work

Author/s: Musakka Birgitta, Ylitalo Anna

Title of thesis: Changeleadership and the prerequisites for its success from the point of view of nursing staff -Taking well-being at work into account in the change process

Supervisor(s): Hautala Tanja, Lecturer, Master of Health Sciences

Year: 2021

Number of pages: 66

Number of appendices: 2

The change is challenging for the work community, and also for the supervisor who oversees it. Factors contributing to the success of change have been identified through studies and experience of change. Pre-preparations improve the possibility for the change to be successful. The Hospital District of South Ostrobothnia is coming up with structural and operational changes in the operational and conservative area. Functional changes will enable high-quality care in a cost-effective manner.

The purpose of this development work was to find ways to maintain well-being at work during the change process. The aim of the development work was to examine what kind of information or support the nursing staff feel it needs when the change starts. In addition, the aim of the work was to map tools for supervisors to meet the needs of nursing staff in changing situations.

The thesis was carried out as a research development type of work, which included features of functional research. The first material was collected to match the learning cafe, which was analyzed in a themed way. Learning cafe responses were also used in the webropol survey. The second data was collected using a webropol survey, the results of which were analyzed using webropol reporting. Three units of the nursing staff took part to the webropol-survey (n=33).

According to the results of the development work, taking well-being at work into account in the change will help the employees to cope with the change. Clear and interactive communication using versatile communication channels, maintains employee well-being at work and supports them during the change. According to the results, it is hoped that training and orientation will be provided for the post-change work tasks, as this will facilitate employees' experience of surviving the change. The supervisor is expected to give support to the employees by listening to them, by being present and by giving them the opportunity to participate in the implementation of the change. The results of the development work support the importance of drawing up an informational plan and an induction plan, as well as the pre-training of the work community in implementing a successful change.

¹ Keywords: Leading people in change, Well-being at work in change

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA.....	9
2.1 Muutosjohtaminen.....	9
2.2 Ihmisten johtaminen muutoksessa	12
2.3 Viestintä muutoksessa	16
3 TYÖNTEKIJÄ MUUTOKSESSA	19
3.1 Työntekijän tunteet muutoksessa	20
3.2 Työhyvinvointi	21
4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE.....	26
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	27
5.1 Kehittämistyön aikataulu.....	27
5.2 Kehittämistyön kohderyhmä ja ympäristö	29
5.3 Aineiston keruu ja analyysi	29
5.3.1 Learning cafe	29
5.3.2 Teemoittelu	30
5.3.3 Webropol -kysely	32
6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	34
6.1 Learning cafe	34
6.1.1 Esimiehen tuki	34
6.1.2 Muutokseen osallistuminen.....	35
6.1.3 Työhyvinvointi muutoksessa	36
6.1.4 Tiedon tarve.....	39
6.2 Kyselyn vastaukset	40
6.2.1 Perustiedot	40

6.2.2	Tiedonsaanti	41
6.2.3	Tuki muutoksessa	46
6.2.4	Työhyvinvointi	47
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
8	POHDINTA	57
8.1	Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys	58
8.2	Jatkotutkimusaiheet	62
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	67

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kehittämistyön aikataulu.....	28
Kuvio 2. Aineistojen keruun ja analysoinnin menetelmät.	29
Kuvio 3. Alateemat, yläteemat ja pääteema.....	31
Kuvio 4. Kaikkien vastaajien työskentely-yksikkö.....	40
Kuvio 5. Muutoksesta saatu tieto kaikkien vastaajien kohdalla.	41
Kuvio 6. Tiedottamisen viestintäkanavat kaikkien vastaajien kohdalla.	42
Kuvio 7. Toiveet viestintäkanavista kaikkien vastaajien kohdalla.	43
Kuvio 8. Tiedontarve muutokseen liittyen kaikkien vastaajien kohdalla.....	44
Kuvio 9. Sairauksien ja hoito-ohjeiden toimivimmat tiedonsaanti tavat kaikkien vastaajien kohdalla.....	45
Kuvio 10. Muutoksessa tukevat keinot kaikkien vastaajien kohdalla.	46
Kuvio 11. Työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinot kaikkien vastaajien kohdalla.	48
Taulukko 1. Esimiehen tuki.....	35
Taulukko 2 Muutokseen osallistuminen	36
Taulukko 3. Työhyvinvointi muutoksessa.....	37
Taulukko 4. Työhyvinvointia tukevat menetelmät.....	38
Taulukko 5. Työhyvinvointia lisäävät asiat.	38
Taulukko 6. Muutoksessa tiedottaminen.....	39

1 JOHDANTO

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuolto on jatkuvien muutosten keskellä. Julkisen sektorin organisaatioissa on paineita toimintojen tehostamiseen sekä laadun ja kilpailukyvyyn parantamiseen. Toimintoja yhdistämällä pyritään kustannussäästöihin ja asiantuntijaosaamisen lisäämiseen. (Kallankari 2019, 13., Pahkin 2016, 40.) Tyypillisesti lähestymistavat rakenneuudistukseen keskittyvät kustannusten vähentämiseen, synergioiden löytämiseen ja virtaviivaisemman organisaation luomiseen. Ilman keskittymistä ihmisiin ja heitä johtaviin tahoihin, rakenneuudistus ei saavuta potentiaalia. (Gubta & Kotter 2019.) Terveydenhuollon palveluissa tehdään runsaasti muutoksia ja kehittämistyötä. Laajuudeltaan muutokset koskevat yksittäistä työntekijää ja hänen päivittäistä toimintaansa, tai ne ovat kansainvälisiä rakenteellisia muutoksia. Muutosten taustalla voi olla organisaatiotason uudistetut ohjeistukset tai päivittäisessä työssä löydetty uusi, sekä tehokkaampi tapa toteuttaa palvelua tai hoitoa. Muutos on aina ainutlaatuinen ja se on voimakkaasti riippuvainen ajasta, paikasta, tavoitteista ja muutokseen osallisista. (Kallankari 2019, 13.) Organisaation muutoksissa ei selvitä ajoittaisilla uudelleenjärjestelyillä tai poikkeusmenettelyillä, vaan on hyväksyttävää se, että muutos on jatkuvaa ja siinä toimiminen organisaation jokapäiväistä elämää (Huuhka 2010, 151, Kitchen & Daly 2002, 48.) Organisaation yksi tärkeimmistä kyvyistä onkin kyky vastata muutokseen, ja edellytykset tähän ovat organisaation omissa luovissa voimavaroissa. (Huuhka 2010, 151).

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen hyvinvointitutkimuksen 2018 mukaan sairaalahenkilöstössä epävarmuuden tunnetta aiheuttavat työkuormituksen lisääntyminen ja vähäiset vaikuttamisen mahdollisuudet muutoksessa. Epävarmuus on suurinta muutoksen ennakoituvaiheessa. Tässä vaiheessa olisinkin tärkeää lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuutta muutoksiin työssä. Tämä tarkoittaa dialogia henkilökunnan kanssa konkreettisista asioista muutokseen liittyen. (Oksanen 2018, [viitattu 28.3.20].)

Tavoiteltaessa uudistumista ja muutosten aikaansaamista, kannattaa aikaperspektiivi suunnata vahvasti tulevaisuuteen. Luovuus nähdään uudistumisen keskeiseksi polttoaineeksi. Tällaisessa tilanteessa luovuus koostuu uusien ja käyttökelpoisten ideoiden, toimintatapojen ja tuotteiden kehittämistä ja hyödyntämistä innovaatioksi. Luovuutta jalostamalla on mahdollista tuottaa lisäarvoa organisaation toimintaan. (Syvänen ym. 2015, 143.) Muutokseen motivoitumisen ja sopeutumisen kannalta on merkittävää, että työyhteisöllä on avoin, kehittämismyönteinen ja luottavainen yhteishenki. Työntekijöitä ei tulisi nähdä passiivisena

muutoksen kohteena tai sopeutujana, vaan aktiivisina osallistujina muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. (Kaihlainen ym. 2019, 153.)

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä ja työn aiheeksi valikoitui muutosjohtajuus ja sen onnistumisen edellytykset hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on lähivuosina tulossa rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia muutamien yksiköiden kohdalla. Muutama operatiivinen osasto yhdistää toimintaansa ja sairaanhoitopiirissä on suunnitteilla päiväsaaralatoiminnan aloittaminen. Päiväsairaalaan on siirtymässä toimintaa eri yksiköistä. Toiminnan muutosten vuoksi henkilökunnan yhdistymiset ovat edessä. Yhteistyötä kehittämistyössä tehtiin Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä kahden operatiivisen alueen osaston, sekä yhden konservatiivisen alueen poliklinikan hoitohenkilökuntien kanssa. Hoitohenkilökuntaan kuuluivat kaikki yksikössä työskentelevät sairaanhoitajat, perushoitajat ja lähihoitajat.

Kehittämistyön tarkoituksena on löytää keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen muutosprosessin aikana. Kehittämistyön tavoitteena on tarkastella sitä, millaista tietoa tai tukea hoitohenkilökunta mielestään tarvitsee muutoksen käynnistyessä, jotta muutos tapahtuu sujuvasti. Työn tavoitteena on kartoittaa työkaluja esimiehille, joilla he voisivat vastata hoitohenkilökunnan tarpeisiin muutostilanteissa, sekä muutosjohtamisen että työhyvinvoinnin näkökulmasta.

2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

On todettu, että organisaation on hyvä tehdä pieniä muutoksia kerran vuodessa ja suurempia muutoksia neljän tai viiden vuoden välein pysyäkseen kilpailukykyisillä markkinoilla. (Kajamaa, 2011, 9.) Muutoksen konkreettiset vaiheet ovat suunnittelu, muutoksen käynnistäminen, toteutus, muutoksen loppuunsaattaminen ja arviointi. Jokaisessa muutoksen vaiheessa on sille ominaisia tehtäviä ja onnistumista edistäviä toimenpiteitä. Muutos harvoin kulkee täysin suunnitellusti, vaan siinä tulee aina vastaan haasteita ja ennalta arvaamattomia tapahtumia. Muutoksen eteneminen sisältää päällekkäiset muutosprosessit, muutosmallin mukainen vaiheittain etenevä konkreettinen muutosprosessi asioissa sekä vaiheittain etenevä muutoksen mielenprosessi ihmisissä. Ihmisissä liittyvässä prosessissa jokainen muutokseen osallistuja kokee sen omasta näkökulmasta, muodostaa oman käsityksen muutoksesta ja sen vaikutuksesta itseensä. Henkilön aiemmat kokemukset, saatu tieto ja ymmärrys toteutettavasta muutoksesta ja sen vaikutuksista, vaikuttavat muutuskäsitykseen. Tästä syystä jokainen etenee mielen muutosprosessissa omaan tahtiin. (Kallankari 2019, 19, 23.)

Pirisen (2014, 229-261) mukaan onnistuneen muutoksen kriteerit ovat muutokseen liittyvän strategian ja vision määrittely, muutoksen suunnittelu ja sen projektitiimin kokoaminen, esimiehen sitouttaminen muutokseen ja työntekijöiden osallistaminen. Lisäksi tarvitaan sidostyymiä, joita pitää osata johtaa ja sitouttaa muutokseen. Onnistuminen edellyttää myös osaamisen ja kyvykkyyden varmistamisen, muutosta tukevan organisaatiokulttuurin luomisen sekä muutokseen liittyvän arvioinnin. Lopulta tarvitaan vielä muutoksen vahvistamisen pysyväksi toimintatavaksi. Uuden alun vaiheessa on myös tärkeää, että esimies antaa palautetta ja tunnustusta muutoksen toteutumisesta.

2.1 Muutosjohtaminen

Nykypäiväinen muutosjohtaminen on yhteistyötä. Yksin vastuuta kantavien johtajien aika on johtamisessa ohi. Yhteiset tavoitteet ja niihin sitoutuminen, arvoihin perustuva toiminta, yhteinen vastuun ottaminen toiminnasta ja toinen toisensa kehittymisestä ja hyvinvoinnista työssä ovat muutosjohtamisessa korostettavia piirteitä. Näiden tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan sekä johtajaa että johtajuutta. (Vuorinen 2008, 113.)

John Kotterin kuvaama johtamisen muutosprosessi jaetaan kahdeksaan eri vaiheeseen. Viitala & Jylhä (2019, 284-285) toteaa, että käyttämällä Kotterin mallin mukaista prosessia kohta kohdalta, saadaan muutos työntekijöiden kanssa vietyä onnistuneesti läpi. Kotterin vaiheet ovat 1. Luo käsitys muutoksen tarpeellisuudesta, 2. Muutostiimin perustaminen, 3. Muutoksen strategian ja vision luominen, 4. Jatkuva muutosviestintä, 5. Esteiden raivaaminen muutoksen tieltä, 6. Tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen, 7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen ja 8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. 8-portaisen Kotterin muutosmallin mukaisesti vaiheita 1-3 voidaan nimittää valmisteluvaiheiksi. Valmisteluvaiheissa muutokselle luodaan oikeanlainen ilmapiiri, ja selkiytetään visio ohjaamaan organisaation toimintaa yhteiseen suuntaan. Työyhteisön jäsenten tulee tunnistaa muutosprosessin tarpeellisuus ja hyväksyä syyt, jotka velvoittavat organisaatiomuutoksiin. Muutosprosessit onnistuvat paremmin, mikäli organisaatio on koonnut sitoutuneen ja motivoituneen tiimin viemään muutosta eteenpäin. Vaiheissa 4-6 tavoitellaan koko organisaation osallistumista muutokseen. Vision merkitystä korostetaan, jotta mahdollisimman moni hyväksyy ja ymmärtää sen, ja työntekijät voivat tehdä visiosta totta. Tässä vaiheessa muutoksen hyväksymistä edesauttaa lyhyen aikavälin voitot. Onnistumiset tekevät näkyväksi, että työntekijöiden uhraukset tuottavat tulosta ja suunta on oikea. Vaikka muutosprosessin tavoitteet organisaation näkökulmasta olisivat vielä kaukana, lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat myös muutoksen hyötyjä epäileviä työntekijöitä sitoutumaan muutosprosessiin. Vaiheissa 7 ja 8 muutosta toteutetaan ja ylläpidetään. Vastarintaa muutos tulee kohtaamaan jokaisessa vaiheessaan, ja syvällisen muutoksen saavuttamiseksi organisaation tulee jatkuvasti valjastaa uusia ihmisiä mukaan muutoksen toteuttamiseen, kertoa säännöllisesti tuloksista ja toistaa väsymättömästi muutosprosessia koskevia asioita. Uusien toimintatapojen noudattaminen systemaattisesti vahvistaa työyhteisön yhteistä toimintatapaa ja lopulta syrjäyttää vanhan toimintatavan. Yritysjohdolla ei voi saada aikaan kulttuuri muutosta, vaan sen tekee ainoastaan henkilöstö itse. John Kotterin näkemyksen mukaan muutosjohtamisessa 90-prosenttisesti on kyse ihmisten ja 10-prosenttisesti asioiden johtamisesta (Vuorinen 2017, 139-143).

Muutosjohtamisessa on eroteltu kaksi keskeistä käsitettä johtajuus (leadership) ja johtaminen (management). Leadership johtajuudessa puhutaan ihmisten johtamisesta, kun taas management johtamisessa asioiden johtamisesta. *Johtajuudessa* painopiste on osaamisen edistäminen, henkilökunnan kannustaminen ja tukeminen, sekä suunnan

näyttäminen. Tässä keskeistä on kehittäminen, tilanteiden ennakointi, uuden luominen, tulevaisuuden suunnittelu ja innovointi. (Laurila 2017, 22, 24-25., Hirvonen 2019, 185-186.) Johtajuuden tavoitteena on työntekijöiden inhimillisten tarpeiden huomiointi, vuorovaikutuksen lisääminen, motivointi, inspirointi sekä organisaation luotujen visioiden saavuttaminen (Virtanen 2008, 26). Johtajuus käsite nähdään laajempänä, kun johtaminen (Virtanen 2008, 26) ja ne ovat riippuvaisia toisistaan organisaationmuutoksen läpiviennissä sekä niiden tasapaino muutoksessa on tärkeää. (Laurila 2017, 22.) Vuorinen (2008, 113) toteaa, että suomalaisten osastonhoitajien johtamisessa korostui toimintoja säilyttävä mutta ihmisläheinen johtaminen, jossa työntekijät saavat työskentelyvapautta. He ovat valmiita kyseenalaistamaan prosesseja ja kokeilevat uusia toimintatapoja maltillisesti.

Johtamisessa puolestaan painotetaan valvontaa, organisointia ja asioiden suunnittelua. Siinä pyritään järjestyksen ylläpitoon, rutiinien suorittamiseen, ja jatkuvuuteen lyhyellä aikavälillä. (Laurila 2017, 23.) Asiajohtamisessa on tavoitteena ylläpitää olemassa olevaa toimintaa ja saada aikaan vain vähäisiä muutoksia. Tällä tavalla johtaen tiedetään etukäteen haluttu lopputulos, koska asioita johdetaan tiettyjen standardien mukaan. Sisällöltään asiajohtaminen koostuu budjetoinnista, henkilökunnan hankinnasta sekä toiminnan kontrolloinnista. Ennustettavuus on asiajohtamisen vahvuus. (Vuorinen 2008, 24.) Laurilan näkemys on, että kyseiset käsitteet nähdään toisiaan tukevinä esimiestoimintoina. (Laurila 2017, 23.)

Muutosjohtamisen perustehtävä on kuroa umpeen epäsuhta nykytilan ja tavoitetilan välillä. Kallankari (2019, 15-16) kuvaa, että muutosjohtaminen on hallittua muutosprosessin ja sen toimenpiteiden ohjailua kohti tavoitteita suunnitellussa aikataulussa ja resursseissa. Muutosjohtamisen tarpeet vaihtelevat. Muutostasot karkeasti jaoteltuina ovat yksilön muutokset, taktiset- tai työmuutokset, strategiset muutokset ja kulttuuriset muutokset. Lisäksi muutokset voidaan jakaa niiden luonteen ja laajuuden perusteella. Muutos voi olla järjestelmiin, laitteisiin tai ihmisiin kohdistuvaa. Vuorinen (2008, 43) toteaa, että muutosjohtamisen keskeisiä elementtejä ovat luottamus ja kunnioitus henkilöstöä kohtaan, yksilöllisyyden huomioiminen, toimintaan liittyvien uusien ratkaisutapojen löytäminen, eettisyys sekä yhteisten arvojen jakaminen. Lisäksi johtamisen konkreettisia elementtejä ovat prosessin kyseenalaistaminen, yhteiseen visioon innostaminen, toimintaan valtuuttaminen sekä rohkaisu ja tien näyttäminen.

Laurilan (2017, 27-29) mukaan on hyvä määritellä vielä hyvän muutosjohtajuuden merkitys. Mitä pidetään hyvänä ja mitä pahana. Laurila esittää olennaisen kysymyksen asiaan. "Minkälaista toimintaa tulisi suorittaa ja minkälaista välttää?". Hyvässä muutosjohtajuudessa pyritään onnellisuuteen ja alaisten hyvinvointiin ja onnistumista mitataan sillä, kuinka hyvin yhteisiin tavoitteisiin päästään.

2.2 Ihmisten johtaminen muutoksessa

Esimiehellä on vastuu muutoksen toteutuksesta yhdessä työntekijöidensä kanssa. Esimiehen tulee johtaa muutosta johdonmukaisesti, mutta jämäkästi ja samalla olla läsnä ja työntekijöiden käytettävissä. Yhdessä työntekijöiden kanssa ratkotaan muutoksen esteet ja saavutetaan onnistumiset. Esimiehen perustehtävä muutoksessa liittyy aiemmin esitetyn johtamisen mukaan asioiden ja ihmisten johtamiseen. Esimiehen roolina on huolehtia muutoksen strategisten tavoitteiden eteenpäin viemisestä sekä niiden toteutumisesta käytännössä. Esimies yhdessä työntekijöiden kanssa sopii uusista työtavoista, työn suorittamisesta sekä työvälineistä. Hänen tehtävänä on ennen kaikkea olla läsnä, kuunnella, kannustaa, olla suunnannäyttävä ja antaa palautetta suorituksista. Tämän lisäksi esimiehen tulee innostaa ja kannustaa työntekijöitä muutoksessa eteenpäin. (Pirinen 2014, 61., Onnistunut muutos [viitattu 7.3.2021], 16.) Vuorisen (2018, 114) tutkimuksessa tuli ilmi, että osastonhoitajien muutosjohtaminen on konkreettista, realistista ja maltillista, jossa painotetaan perustehtävän tekemistä. Kolari (2010, 174) toteaa, että esimieheltä vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja itseluottamusta. Lisäksi tarvitaan toisen ihmisen kohtaamisen taitoa, erilaisuuden ymmärtämistä, aitoa läsnäoloa ja kuuntelutaitoa.

Muutoksen suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan konkreettisen tekemisen kautta. Sitoutumisen ja motivaation näkökulmasta on olennaista henkilöstön osallistuminen muutoksen toteuttamisessa. Esimiehen tulee yhdessä työntekijöiden kanssa sopia muutokseen liittyvistä tehtävistä sekä niiden toteutumisesta. Tarpeen on määrittää käytännön tehtävät ja vastuut. Henkilöstö tarvitsee paljon tukea ja koulutusta uusien järjestelmien opettelemiseen, testaamiseen ja arviointiin. (Onnistunut muutos [viitattu 7.3.2021], 19.)

Organisaatiomuutoksessa ihmisten johtaminen voi olla ohjaavaa ja osallistavaa. Ohjaavassa toteuttamistavassa valta keskittyy ylimmälle johdolle. Johto tekee päätökset muilta organisaation jäseniltä saadun palautteen ja tiedon perusteella. Viestinnän suunta on

ylhäältä alaspäin, ylimmältä johdolta tulleet päätökset saavuttavat ensin alemmat johtotasot ja heidän kauttaan edelleen muun henkilöstön. Ohjaavan johtajuustyylin on huomattu lisäävän muutosvastarintaa ja aiheuttavan herkästi henkilöstön kyynistymistä, motivaation heikkenemistä ja sitoutumattomuutta henkilöstön keskuudessa (Laurila 2017, 36.) Kaihlanen ym.(2018, 160) mukaan ylhäältä-alas ideologiasta olisi tärkeää luopua, koska henkilöstön näkemykset kehittämistyöhön osallistumisen mahdollisuuksista ja aktiivisesta muutostoisuudesta ovat tämän vuoksi vähäisiä. Kuitenkin Pirinen (2014, 63) toteaa, että muutos on myös alhaalta ylös ja sivuttain johtamista, jossa ideat muutostavoitteiden saavuttamiseksi haetaan työntekijätasolta. Mutta muutos voidaan nähdä yhteistyönä poikki organisaation ja toinen toisensa haastamisena, jotta muutoksen tavoitteet saavutettaisiin. Voidaan siis todeta, että muutos voi olla hyvin moninaista, jos sallitaan kaikkien osallistuminen muutokseen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osallistavassa toimintatavassa henkilökuntaa puolestaan osallistetaan organisaatiomuutosten suunnitteluun ja läpivientiin. Tavoitteena on sitouttaa henkilöstö muutokseen ottamalla henkilöstö mukaan ongelmanratkaisuun ja tavoitteiden suunnitteluun. Tässä painottuu avoimien keskusteluiden kaksisuuntaisuus esimiesten ja alaisten välillä. Avointa keskustelua muutostarpeista on pidetty merkittävänä keinona ehkäistä ja voittaa vastarinta (Turpeinen 2011, 36). Osallistavassa toimintatavassa panostetaan yleensä työntekijöiden kouluttautumiseen, tiedon jakamiseen ja palkitsemiseen. On katsottu, että osallistava toimintatapa lisää työhyvinvointia, henkilöstön sitoutumista ja motivointia. (Laurila 2017, 36-37.) Laurila (2017, 38) pohtii tutkijoiden kiinnostusta siihen, kumpi toteuttamistapa on parempi tehokkaan organisaatiomuutoksen kannalta. Osallistava toimintatapa näyttäisi sopivan parhaiten tilanteisiin, joissa henkilöstöllä on kykyä ja halukkuutta muutosten läpivientiin. Ohjaava toimintatapa näyttäisi puolestaan sopivan muutoksiin, jotka edellyttävät nopeaa läpivientiä tai tilanteisiin, joissa henkilöstön halukkuus muutoksiin on vähäistä. Kaihlanen (2019, 161) toteaa että laajoissa organisaatiomuutoksissa henkilöstöä voi olla vaikea osallistaa muutokseen, mutta jos johtaminen on oikeudenmukaista sillä voidaan vaikuttaa muutoksen aiheuttamaan kokemukseen ja kuormitukseen.

Organisaatiomuutos voidaan jakaa kolmeen tasoon: organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasoon. Laurila (2017, 39-49) korostaa yksilötason merkitystä organisaation muutoksessa, koska organisaatiot muuttuvat ainoastaan henkilöstön muuttumisen ja oppimisen kautta.

Yksilöiden käyttäytymisen muutos johtaa ryhmien käyttäytymisen muutokseen, joka puolestaan johtaa organisaatiomuutokseen. Ryhmän käyttäytymisen muutokseen tarvitaan monien eri yksilöiden muutosta ja tämän vuoksi ryhmän käyttäytymisen muutos on aikaa vievä ja hankala prosessi. Organisaation muutoksessa jäsenet voivat reagoida ryhmätasolla tai yksilötasolla (Laurila 2017, 39-40.)

Kolarin (2010, 169) tutkimuksen mukaan olennaiseksi tekijäksi muutosolosuhteissa nousevat johtajan vuorovaikutustaidot ja tunneälykyys. Nopeat ja voimakkaat muutostilanteet kuormittavat henkilöstön jaksamista ja sietokykyä, ja johtaja voi lieventää muutospelkoja omalla toiminnallaan. Johtamisessa johtajan omalla sisäisellä tasapainolla katsotaan olevan suuri merkitys. Tasapainoinen johtaja kykenee paremmin kohtaamaan työyhteisön tunteita ja käyttäytymistä ja vastaamaan niihin. Tunteita ymmärtävä johtaja antaa työntekijöilleen kuvan luotettavasta johtajasta, joka vaatii johdettavilta yhtä paljon kuin itseltään. (Kolari, 2010. 43.)

Muutoksen kieltävä työntekijä näkee muutoksena uhkana ja sen vuoksi vastustaa muutosta. Tässä esimiehen tukea antaa työntekijälle mahdollisuus kertoa näkemykseensä perustelut ja tarvittaessa luoda rajat käyttäytymiselle. Tässä tilanteessa on myös hyvä toistaa muutoksen pääviestejä. Epäilevän työntekijän tuntemukseen voi vaikuttaa aiempi huono kokemus muutoksesta. Hän voi kyseenalaistaa muutoksen tavoitteet ja toteutuksen sekä esimiehen ja johdon toimet. Tällaisessa tilanteessa esimiehen on tarpeen esittää tosiasiat ja tuoda esille, ettei negatiivinen asenne helpota muutoksen toteutusta eikä epäasiallinen käytös ole hyväksyttävää. Tosiasioista keskustelu epäilevän henkilön kanssa on tarpeen, taustalta voi nousta epävarmuus ja huolestuneisuus omasta asemasta muutoksessa tai tulevaisuuden tilanteessa. Passiivinen henkilö vetäytyy, eikä hänellä ole energiaa tai tahtoa muuttua. Tällainen työntekijä haluaa pysyä omalla mukavuusalueellaan ja tehdä työnsä kuten aina ennenkin. Aktiivisuutta muutosta kohtaan ei ole, vaan hän haluaa olla tietoisesti ulkopuolella. Lisäksi passiivisesti ajatteleva ei usko muutoksen tuovan mitään hyvää tai hyötyä hänelle. Esimiehen roolina olisi pyrkiä aktivoimaan passiivista työntekijää, jotta hän kiinnostuisi muutoksesta. Keskustelut, joiden kautta haetaan työntekijän mielenkiinnon kohteita tai asioita, jotka motivoisivat työntekijää muutoksessa, voivat auttaa passiivisesti käyttäytyvän työntekijän ajattelutapaan muutoksesta. Osallistuva henkilö on aktiivinen ja osallistuu ja vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Hänellä on ennakkoon hyviä kokemuksia muutoksista ja hän on saanut myös itseluottamusta näiden kautta.

Tällainen henkilö voi olla myös kyllästynyt nykyiseen työhönsä, kaipaa vaihtelua ja näkee muutoksen tuovan uusia mahdollisuuksia. Osallistuva henkilö on myös motivoitunut ja kehittämishaluinen, hän haluaa edistyä ja päästä eteenpäin. Tämän tyyppinen henkilö on hyödyksi muutoksessa ja toimii muutoksen puolestapuhujana. Esimiehen kannattaa hyödyntää osallistuvan työntekijän aktiivisuutta esimerkiksi muutosviestinnässä ja työpajatoiminnassa. Innostunut työntekijä näkee muutoksen positiivisena asiana. Hänellä on samankaltaisia ajatuksia muutoksesta, kun osallistuvalla henkilöllä, mutta lisäksi hän haluaa hyödyntää muutosta osallistumalla aktiivisesti, innostamalla ja rohkaisemalla muita. Innostunut henkilö osallistuu aktiivisesti jo muutoksen suunnitteluun sekä toteutukseen, ja vastoinkäymisetkään ei lannista vaan ovat voimaa lisääviä. Muutoshaasteet ovat innostuneelle tehty voitettaviksi ja hän on valmis laittamaan itsensä peliin. Tällainen työntekijä on esimiehen voimavara ja muutoksen mahdollistaja, kunhan energia kohdistetaan hallittuun tekemiseen. Innostunutta työntekijää kannattaa hyödyntää muutoksen käytännön toteutuksessa mm. muutosviestinnässä tai muutosvalmennuksessa. (Pirinen 2014, 204-213.)

Muutos herättää aina erilaisia tunteita, jotka voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. Olennaista on, että annetaan aikaa, ja paikka tunteiden käsittelylle. Tämä vaatii esimieheltä kärsivällisyyttä, kuuntelemista ja arvostamista. Lisäksi esimiehen tulee kannatella haastavissa tilanteissa ja luoda uskoa tulevaisuuteen. Muutoksessa on tärkeää, että sallitaan myös negatiivisten tunteiden ilmaiseminen, mutta niihin ei voi juuttua liian pitkäksi aikaa, vaan niiden käsittelyn jälkeen siirrytään eteenpäin. Kielteiset tunteet voivat viitata muutosvastarintaan, joka on luonnollinen osa muutosprosessia. Muutosvastarinta voi ilmetä monella eri tavalla, kuten muutosperusteiden tai –tavoitteiden kyseenalaistamisena. (Onnistunut muutos [viitattu 7.3.2021], 17.) Muutosvastarintaa voidaan vähentää rehellisellä ja avoimella viestinnällä sekä henkilöstön osallistamisella muutokseen. Joskus vastarinnassa voidaan löytää jotain muutoksessa hyödynnettäviä asioita, joita kannattaa ottaa huomioon toteutusvaiheessa. Työntekijöiden kanssa voikin käydä muutoksen aiheuttamia käsityksiä ja tuntemuksia läpi esimerkiksi palaverissa. Heiltä voi tiedustella muutoksen positiivisia, ymmärrettäviä ja kannatettavia asioita. Toisaalta kannattaa kysyä muutokseen liittyviä ristiriitaisia tai epäselviä asioita sekä muutoksen negatiivisia, käsittämättömiä tai vastustettavia asioita. (Onnistunut muutos [viitattu 7.3.2021], 18.)

Organisaatioiden muutoksissa muutosvastarinta on yksi suurimpia haasteita. Se voi olla näkyvää tai näkymätöntä, jolloin se ilmenee esimerkiksi asioiden viivyttelyllä, sivuun vetäytymisellä tai tahallisella sabotoinnilla. Laurila pohtii, että voisiko perinteistä muutosvastarinnan nujertamista parempi keino olla emotionaalinen lähestymistapa. Emotionaalisessa lähestymistavassa muutostuskan kohtaamisessa nujertamisen sijaan keskityttäisiinkin ihmisten kuuntelemiseen ja kunnioittamiseen, sekä annettaisiin riittävästi aikaa ja emotionaalista tukea sopeutumisprosessin aikana. (Laurila 2017, 48-49.) Esimiehen tulee huomioida henkilöstö yksilöinä ja huomioida jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet ja tunteet muutoksen aikana. Lisäksi muutostilanteissa tarvitaan kohtaamisen taitoa, erilaisuuden ymmärrystä ja aitoa läsnäoloa. (Kolari 2010, 174.). Jos työntekijöiltä evätään mahdollisuus vaikuttaa ja johto määrittelee itsenäisesti muutoksessa tapahtuvat työolosuhteet ja tavoitteet, on työntekijöiden ulkoinen sitoutuminen sitoutumisen ainoa muoto. Jos pyritään sisäiseen sitoutumiseen, on otettava henkilöstö mukaan toimintatapojen määrittelyyn. (Kolari 2010, 27).

Arvostavan johtamisen on nähty vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden luovuuteen, työn kehittämiseen ja organisaatiomuutoksiin. Vaikutukset näyttäytyvät organisaatiotasolla, yksilötasolla sekä työyksikkötasolla. Hyvät henkilöstön ja esimiehen väliset suhteet näyttäytyvät aitona kiinnostuksena työntekijöiden hyvinvointiin, johtajan sitoutumisena työhön, ja hyvänä suhtautumisena työntekijöihin. Hyvässä esimies-alaisuudessa jokaista kohdellaan tasapuolisesti ja arvostetaan omana itsenään. Arvostamisen seurauksena työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja voimaantuneita organisaatiolle. Työntekijöiden työtyytyväisyys lisääntyy, ja he ovat lojaaleja työnantajalleen. Tämä taas on yhteydessä työn kehittämiseen, tuottavuuteen ja luovuuteen. (Harmoinen 2014, 19-22.) Muutoksen johtamisessa lähtökohtana on se, että muutos edellyttää oppimista. Uudistuvaan oppimiseen tarvittava aika on yksilöllistä. Jotta ihminen kykenee uudistumaan, tarvitaan avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa vuorovaikutus on mahdollista. (Kolari 2010, 49, 53).

2.3 Viestintä muutoksessa

Onnistuneen muutosprosessin toteuttamisessa viestintää pidetään keskeisenä asiana (Kitchen ym 2002, Johansson & Heide 2008, Hirvonen 2019, 172). Hyvin hoidettu viestintä muutoksen aikana välttää kriisin, kun taas huonosti hoidettu viestintä saattaa johtaa kriisiin. Onnistuneessa viestinnässä osapuolet kykenevät kuvailemaan asioita omin sanoin, muussa

tapauksessa viestintä jää vain pintapuoliseksi raapaisuksi. (Juholin 2017, 242). Viestintää käytetään ilmoittamisen, selittämisen ja muutokseen valmistautumisen välineenä. Sisäinen viestintä lisää ymmärrystä muutokseen sitoutumisessa ja vähentää muutoksen aiheuttamaa hämmennystä ja vastustusta. (Kitchen ym. 2002, 50.) Muutosprosessin aikana tulee paljon erilaista informaatiota, josta työntekijän voi olla hankalaa poimia olennainen tieto. Esimiehen tehtävänä onkin suodattaa informaatiotulvasta tärkeät asiat. Muutoksen tavoitteet ja perustelut tulee tulkita työntekijöille ymmärrettävässä muodossa. (Pirinen 2013, 117.) Johanssonin & Heiden (2008, 291) mukaan muutoksen viestinnässä on tärkeää huomioida organisaation jäsenten osallistuminen muutosprosessiin. Osallistumisen avulla työntekijät tuntevat olevansa mukana muutoksessa, sitoutuneita ja tilanteen tasalla. Lisäksi muutosviestinnässä on tärkeää tiedon laaja ja avoin levitys, ennakoivat muistutukset ja keskustelumahdollisuudet. Muutoksen vision ja tarkoituksen viestintään on myös hyvä kiinnittää huomiota.

Tiedon tarve koetaan suureksi varsinkin muutoksen alkuvaiheessa, vallitsevan epävarmuuden vuoksi. Muutostilanteissa tietoa halutaan erityisesti tehdyistä päätöksistä ja valintojen perusteluista. Hirvosen mukaan useissa tutkimuksissa todetaan, että tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa, ajantasaista, avointa ja sisällöllisesti rehellistä. Myös muutokseen liittyvästä tiedotussuunnitelmasta, joka sisältää tiedottamisen tavat ja välineet, on koettu olevan muutoksen onnistumista vahvistava vaikutus. (Hirvonen 2019, 184.)

Muutosviestinnässä suuremmat muutokset tarvitsevat enemmän vuorovaikutteista viestintää, kuin pienemmät tekniset muutokset. Viestinnässä on merkityksellistä tunnistaa eniten kiinnostavat kysymykset muutoksen eri vaiheissa. Muutostilanteissa työntekijää kiinnostaa aluksi eniten se, miten itselle ja omalle yksikölle käy, sekä millaisia muutoksia on tulossa. Työntekijän on vaikea kiinnostua organisaatiotason visioista, mikäli niillä ei ole tarttumapintaa työntekijän arkeen tai omaan työhön. Muutoksen alkuvaiheessa tiedottaminen voi tapahtua yleisellä tasolla, mutta mitä pidemmälle muutosprosessi etenee, sitä yksityiskohtaisemmaksi viestintä muuttuu. Tärkeää on, että viestinnän kysyntä kohtaa tarjonnan. Muutosvistarinnan minimointia on pidetty jopa yhtenä muutosviestinnän tavoitteena, koska muutosvistarintaa on pidetty häiriönä. Kuitenkin juuri muutosvistarinta nostaa esiin oleellisia asioita, joita on hyvä ottaa huomioon päätösten teoissa ja toiminnassa. Mikäli työyhteisöstä ei nouse esiin mitään kommentteja, organisaatio on saattanut menettää taitonsa vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Epävarmuuden, vastustamisen ja pelkojen tunteet ovat yleensä seurausta tiedon ja

keskustelun puutteesta. Tietotyhjiöt täyttyvät nopeasti oletuksilla tai tiedon rippeillä. (Juholin, 2017. 242-245). Kaihlasanen (2019, 160) tutkimuksessa todettiin, että muutosviestintä koettiin ylhäältä alaspäin annettuina ohjeistuksina ja niiden muutoksina.

Pirinen (2013, 120) peräänkuuluttaa työntekijän omaa aktiivisuutta viestinnässä. Hänen mukaansa viestintä on aina kaksisuuntaista ja viestin vastaanottajalla on myös vastuu viestin perille menosta. Työntekijää tulee rohkaista etsimään aktiivisesti tietoa muutoksesta. Tämä auttaa paremmin valmistautumaan uuteen, omaksumaan asioita ja hyödyntämään muutoksen mahdollisuudet. Muutosviestintää voi myös suunnitella etukäteen, jossa määritellään viestinnän tavoitteet, kohderyhmät, pääviestit sekä kanavat. Viestintästrategian avulla määritellään työkalut ja viestinnän keinot. Näin pystytään viestimään oikeat asiat oikeaan aikaan ja oikeaa kanavaa käyttäen. (Pirinen, 2013. 118, 132-133.) Muutospaineiden vallitessa viestintään ja vuorovaikutukselliseen keskusteluun on hyvä kiinni

Työntekijät haluavat tietoa eri tavoin. Toiset haluavat enemmän tietoa yksityiskohdista, kun taas toiset sietävät epävarmuutta ja nauttivat uudesta ja yllättävästä. (Pirinen 2013, 136-137.) Yhteydenpidon ja viestinnän ylläpitämiseksi on olemassa useita mahdollisuuksia. Tämän vuoksi voisi ajatella, että on mahdotonta jäädä tiedonkulun ulkopuolelle. Muutosviestinnän foorumeita ovat etäinen tai läheinen kasvokkain viestintä ja medioitu viestintä. Etäinen kasvokkain viestintä koostuu osastokokouksista, videoneuvotteluista, johdon tiedotus- ja keskustelutilaisuuksista tai yleisistä kehittämistilaisuuksista. Läheinen kasvokkain viestintä on tiimipalavereita, esimies-alaiskeskusteluita, ryhmäkeskusteluja tai työpajoja. Medioitu viestintä on sähköpostin välitystä, intra- tai ekstranetissä tapahtuvaa viestintää, mobiiliviestintää, sekä internetissä tai sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa viestintää. (Juholin 2013, 409.) Viestinnässä korostuu viestinnän suunnittelu eri kanavien kautta, sillä muutosviestinnässä ongelma ei ole viestien määrä vaan laatu. Viestintää olisi hyvä jakaa erilaisissa kanavissa, eri sisältöisinä ja eri kohderyhmille niin, että kukin voisi etsiä oman tarpeensa mukaista tietoa haluamastaan kanavasta. (Pirinen 2013, 133.)

3 TYÖNTEKIJÄ MUUTOKSESSA

Muutoksen toteuttamiseen organisaatiossa tarvitaan myös työntekijöiden panosta. Työntekijät eivät ole passiivisia muutoksen kohteita ja sopeutujia, vaan vastaavat omalta osaltaan työkyvystään, hyvinvoinnistaan ja oman osaamisensa kehittämisestä tulevaisuutta varten. Toivottavaa on myös, että työntekijä on itse aktiivisesti osallistumassa muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työntekijät voivat osallistua muutokseen antamalla palautetta johdolle tai osallistumalla työn uudelleen organisointiin tai työn uudelleen tekemiseen, esimerkiksi sisäisiin kehittämisryhmiin osallistumalla. Tällä tavalla työntekijä osallistuu muutoksen vakiinnuttamiseen ja tämä helpottaa muutokseen sitoutumisessa. (Pahkin ym 2013, 6.)

Organisaatiomuutokset aiheuttavat aina yksilötasolla epävarmuutta, vanhasta luopumista, uusien toimintatapojen opettelua ja kyseenalaistamista. Muutokset vaikuttavat myös työyhteisöjen toimintaan, ja niillä on sekä taloudellinen, että inhimillinen hintansa. On todettu, että organisaatiomuutoksissa sekä toiminnan laajentumiset, että supistamiset voivat vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja terveyteen. Sitoutuminen työhön ja työtyytyväisyys saattavat laskea muutoksien aikana. Organisaatiomuutoksen myötä esiin tulevat yleensä uudet työn vaatimukset. Työntekijä saattaa kokea stressiä tai voimakkaammillaan jopa emotionaalista uupumusta. Työelämässä muutoksia tulee usein jopa päällekkäin, edellinen muutos ei ole vielä päätöksessä, kun jo uusi muutos on tiedossa. Työntekijän muutosprosessi saattaa olla kesken, eikä ihminen välttämättä ole valmis käsittelemään uutta muutosta. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen muutoksen aikana onkin yksi tärkeimmistä asioista. Sillä varmistetaan, että organisaatio kykenee jatkamaan toimintaansa muutoksen jälkeenkin. (Pahkin ym. 2011, 6.)

Kun muutos toteutetaan hyvin, organisaation perustehtävä kiteytyy, osaaminen kehittyy ja työntekijöiden itseluottamus lisääntyy heidän saadessaan osallistua muutoksen toteuttamiseen. Muutos saattaa tukea myös yksilön henkistä kasvua ja tämän avulla työntekijällä on mahdollisuus itseilmaisuuksiin, omien kykyjen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen. (Rauramo, 2013, 3.)

Muutos aiheuttaa työntekijöille uusia työtehtäviä. Työntekijä luopuu vanhoista tehtävistään ja opettelee tekemään asioita toisella tavalla. Muutoksen vuoksi organisaatio joutuu järjestämään työntekijöille ohjausta, valmennusta tai koulutusta uusiin työtehtäviin. Uuden oppimista

tapahtuu, kun tehdään asioita, joihin ei ole aiempia vahvuuksia. (Pirinen 2014, 180.) Työntekijän ominaisuudet ja voimavarat auttavat selviytymään muutoksesta. Henkilökohtaiset resurssit suojaavat työntekijän hyvinvointia myös silloin, kun muutos vaikuttaa työntekijän omaan työhön tai asemaan kielteisesti. Tämän takia on tärkeää säilyttää oma-aloitteisuus ja toivo, etsiä selviytymiskeinoja ja huolehtia itsestä, miettiä omia vahvuuksia sekä kehittää itseään. (Pahkin ym 2013, 7.)

3.1 Työntekijän tunteet muutoksessa

Stenvall ja Virtanen (2007, 50-51) toteaa, että työyhteisöt kokevat muutokset prosesseina. Prosessit voidaan erotella kolmeen vaiheeseen lamaannus-, toiveenheräämis- ja sopeutumisvaiheeseen. Muutosprosessin ensimmäinen vaihe on lamaannusvaihe. Henkilöstö lamaantuu kuullessaan tulevasta muutoksesta. Tästä seuraa muutoksen kieltämistä ja kritiikkiä. Työntekijä kieltää muutoksen ja ajattelee ettei sitä tulekaan. Tällöin informaation vastaanottokyky on rajallinen ja viestintä muutoksen alkuvaiheessa saattaa koitua ongelmaksi. Toiveen heräämisvaiheessa tunnelmat muutoksen suhteen vaihtelevat ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Henkilöstö voi kokea muutoksen etenemisenä tai niin, että työntekijät eivät selviä muutoksesta. Tunteiden vaihtelu on työntekijälle kuluttavaa. Sopeutumisvaiheessa työntekijä alkaa ajatella, että selviää muutoksesta., ja näkee muutoksessa mahdollisuuksia ja haasteita. Organisaatiossa aletaan elämään uutta aikaa, mennyttä ei enää muistella parempana aikana.

Hirvosen (2019, 87) mukaan muutos vaikuttaa ihmisten tunteisiin, itsetuntoon ja motivaatioon, muutosvastarintaan, sitoutumiseen sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin. Henkilöstö kokee myönteisiä tai kielteisiä tunteita, sillä tunteet auttavat ihmisiä käsittelemään ja selviytymään muuttuvista tilanteista. Kielteiset tunteet saattavat vaikuttaa alenevasti työsuorituksiin, henkilöstön vuorovaikutuksiin, työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen (Hirvonen 2019, 85, Laurila 2017, 44., Turpeinen 2011, 31).

Kubler-Ross vuonna 1969 loi muutoskäyrän, jonka avulla voidaan kuvata muutoksen eri vaiheissa esiintyviä tunteita. Muutoskäyrän avulla esimies kykenee ymmärtämään työntekijän käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa sekä ennakoimaan muutosjohtamisen tarpeita, ja valmistautumaan aina seuraavan vaiheen johtamiseen. Muutoskäyrää voidaan

kuvata myös elinkaarimallina, joka jaetaan viiteen eri vaiheeseen: sokki, epätoivo ja kieltäminen, pelko ja viha, masentuminen, ymmärrys ja hyväksyntä sekä eteenpäin jatkaminen. Ennakoivalla muutosjohtamisella esimies voi tukea työntekijöitään niin, että he pystyvät valmistautumaan elinkaaren eri vaiheisiin jo etukäteen ja näin muutos ei tunnu niin vaikealta. (Pirinen 2014, 38-40.)

Epätietoisuus ja muutostekijöiden hallitsemattomuus aiheuttavat usein ahdistusta ja epävarmuutta. Tällöin lopputuloskin koetaan yleensä epäoikeudenmukaisena. Mitä enemmän ihminen kokee oman hallintansa ja vaikutusmahdollisuuksiensa olevan vähäistä, sitä hankalampaa on sopeutua muutokseen (Kolari 2010, 20). Hirvosen (2019, 85) mukaan työntekijä voi kokea muutoksen kaaottisena ja se saattaa aiheuttaa erilaisia odotuksia, pelkoa ja ärtymystä, vetäytymistä tai vastarintaa. Pelot ja epävarmuus liittyvät lähinnä siihen, mitä itselle tapahtuu, minne tulee sijoittumaan uudessa organisaatiossa, saako jatkaa aiemmissa tehtävissä, millaisia työtovereita on jne. Kielteisiä tunteita ilmenee etenkin, mikäli työntekijät eivät koe saaneensa organisaatiolta riittävästi tukea muutosten aikana. Pelon tunteet voivat lisätä stressiä, ja niin ikään alentaa työpaikan ilmapiiriä. Kielteisiä tunteita ei kuitenkaan pidä erheellisesti tulkita muutostavastarintana, vaan ne viestivät aina esimerkiksi ihmisten tarpeista, arvoista ja peloista. Muutos saattaa aiheuttaa pelkoa siitä, että aiempi osaaminen ja asiantuntijuus menettävät merkityksensä (Turpeinen 2011, 33) tai resursseista muutosprosesseissa. (Laurila 2017, 44-48.) Muutosmyönteisyyttä edistää organisaation selkeät visiot ja tavoitteet ja näiden perusteella muutos voidaan perustella tarpeelliseksi (Kallankari 2019, 30).

3.2 Työhyvinvointi

Pahkin & Vesanto (2013) näkee, että organisaatiomuutoksella voi olla vaikutusta työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin. Isojen muutosten keskellä työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Tämä jo pelkästään ihmisen hyvinvoinnin kannalta, mutta myös työpaikan toiminnan kannalta sillä huonosti voiva työntekijä ei ole työkykyinen. (Gardemeister 2016). Johdon haasteena onkin toteuttaa muutokset henkilöstön hyvinvointia varjellen (Kokkinen 2013, 73).

Muutoksen myötä uuden työn vaatimukset tai kiireen lisääntyminen voivat heikentää työntekijän hyvinvointia. Nämä näkyvät kyynisyytenä, stressinä tai emotionaalisena

uupumisena. Tämä taas voi johtaa sosiaalisen tuen vähentymiseen, joka taas vaikuttaa kielteisesti hyvinvointiin. (Pahkin ym. 2013, 4-5.) Pahkin ym. (2013, 5) toteaa että ne työntekijät, jotka ovat saaneet tukea organisaatiolta jo ennen muutosta ja joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit, esimerkiksi vahva elämänhallinnan tunne, ovat hyvässä lähtökohdassa muutokseen sopeutumisessa. Työssä suoriutumisen edellytyksenä nähdään hyvä työkyky, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Yksilön työkyky muodostuu oman terveyden lisäksi useista muista osatekijöistä ja näiden eri osatekijöiden välisestä keskinäissuhteesta (Kokkinen 2013, 73). Ihmisen voidessa hyvin työssään, hän kokee sen merkityksellisenä. Tällöin hän voi vaikuttaa työnsä sisältöön ja organisointiin, hallitsee työnsä, kokee hyväksyntää työyhteisössään sekä tulee oikeudenmukaisesti kohdelluksi työpaikallaan. Työhyvinvointi näkyy työpaikalla positiivisena vireenä ja tällöin työntekijä on tuottava työntekijä. (Viitala ym. 2019, 241-242.) Pahkinin (2015, 6.) mukaan työntekijän työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, sisältäen sekä terveyden ja henkisen työhyvinvoinnin. Nämä sisältävät kuormittuneisuuden, myönteisen tunnetilan ja motivaation työtänsä kohtaan.

Työhyvinvoinnin pohjana on myös hyvä psyykinen terveys, joka koostuu monista arkisista asioista. Terveellisiä elämäntapoja noudattamalla ja tekemällä itsestä hyvältä tuntuvia asioita huolehtii psyykkisestä hyvinvoinnista ja ehkäisee työstressiä. Työhyvinvoinnin ongelmat voidaan työpaikalla havaita työn ilon hiipumisena, negatiivisena asenteena, poissaolona ja heikkona sitoutumisena. (Viitala ym. 2019, 242.)

Kokkinen (2013) mukaan rakennemuutokset aiheuttavat riskin puutteellisen työkyvyn kokemuksesta. Huono kokemus muutokseen osallistumismahdollisuudesta kaksinkertaisti riskin puutteellisesta työkyvystä. Myös muutoksen ei-ymmärrettävyys alensi työkykyä. Työntekijät, jotka kokivat rakennemuutoksen, oli kohonnut riski kokea työpaikan päätökset epäoikeudenmukaisiksi, tehtäväkuvansa epäselväksi, työyhteisön toimivuuden puutteelliseksi ja liiallisesti kiirettä. (Kokkinen 2013, 67-68, 73.)

Muutos herättää yksikössä myönteisiä ja kielteisiä tunteita ja on aina yksilöllinen kokemus. Jokainen työntekijä reagoi muutokseen omalla tavallaan ja kokemuksen voimakkuuteen vaikuttaa henkilön ymmärrys ja suhtautuminen muutokseen. Koska muutos on kuin hyppy tuntemattomuuteen, on tavallista, että siihen suhtaudutaan varauksellisesti. Vaikka muutos nähdään uhkana, se on myös mahdollisuus. (Kallankari 2019, 254.) Kokeileva mieli on avoin uudelle ja sen tuloksena saattaa syntyä uudenlaisia suhteita työhön, organisaatioon ja

ihmisten välille (Juuti & Vuorela 2015, 56). Pahkin (2015) selvitti tutkimuksessaan organisaatiomuutoksia ja työntekijän hyvinvointia. Tutkimuksen mukaan työntekijän henkinen hyvinvointi heikkenee muutoksessa, oli kyseessä organisaation laajentuminen tai supistuminen. Yksilön muutoskokemus osoittautui merkittäväksi terveyden ja henkisen hyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksen tulokset osoittivat sen, että kielteinen kokemus muutoksesta heikensi myös myönteistä motivaationaalista hyvinvointia eli ainoastaan kuormitus ei lisääntynyt. Myöskään hyvä sosiaalinen tuki työtovereilta ennen muutosta ei suojanut työntekijää hyvinvoinnin heikkenemiseltä, jos hän kokee muutoksen kielteisesti. (Pahkin 2015, 60-62.)

Yhteiskunnan asettamissa muutospaineissa muutos on jatkuvaa ja kuormittaa henkilöstöä. Kuormittavuus ja henkisen hyvinvoinnin heikkeneminen koetaan henkilöstön keskuudessa suureksi haasteeksi muutostilanteissa. Yksittäisen työntekijän kohdalla tärkein omaan hyvinvointiin vaikuttava tekijä muutostilanteissa on muutokseen suhtautuminen ja ymmärrys muutoksen merkityksestä hänelle itselleen. Muutoksen aikana onkin syytä havainnoida työntekijöitä, heidän työkuormaansa ja heille asetettuja tavoitteita. (Kallankari 2019, 254.)

Muutoskokemukseen voi vaikuttaa tarjoamalla työntekijälle vaikuttamismahdollisuuksia omaa työtä koskeviin muutoksiin. Muutoksesta selviytyäkseen työntekijä tarvitsee voimavaroja, jotka auttavat jaksamaan häntä pitkällä aikavälillä. Tällaisia voimavaroja ovat esimerkiksi elämänhallinnan tunne ja sosiaalinen tuki työpaikalla. Tutkimuksen mukaan riittävä vuorovaikutus, tuki ja oikeudenmukaisuus auttavat myönteisesti muutoskokemukseen. (Pahkin 2015, 71-73.) Hyvinvoinnin näkökulmasta työntekijä selviää muutoksista parhaiten, jos hänen tunne-elämänsä on tasapainossa ja hän luottaa omaan selviytymiseensä. Varmuus omasta osaamisestaan ja tietoisuus siitä, että selviää muuttuvista työtehtävistä sekä oman osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen tukevat muutoksessa selviytymistä. Lisäksi tämä tarvitsee vielä tuekseen hyvän työyhteisön ja johtamisen. (Pahkin ym 2013, 5.) Kevan työelämäasiantuntija Gardemeister (2016) toteaa, että tieto on tärkein hyvinvoinnin väline muutoksessa. Muutoksessa ihmisen pitää voida ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse, miksi se tehdään ja mitä se tarkoittaa työntekijän näkökulmasta.

Muutoksessa on tärkeä ymmärtää, että rakenteiden ja toimintatapojen kehittämisen rinnalla syntyy myös uusi työyhteisö. Työyhteisön syntyminen alkaa jo muutoksen käynnistymisestä. Uuden työyhteisön syntyyn liittyy ajatukset ja pelot vanhan työyhteisön hajoamisesta ja

toisaalta odotukset uuden työyhteisön muodostumisesta, uusista työkavereista tai esimiehestä. Lisäksi tähän vaikuttaa tulevan työyhteisön ilmapiiri. Alkuvaiheessa ennakkoluulot ja odotukset vaikuttavat uusiin ihmissuhteisiin yhdistymisissä. Hirvonen vielä toteaa, että jos työyhteisön ilmapiiri oli negatiivinen, työyhteisön rakentuminen oli vaikeaa. (Hirvonen 2019, 141-142.) Hirvosen (2019, 142) tutkimuksessa tutkittiin työyhteisöjen yhdistymistä. Pienessä työyhteisössä koettiin kaipuuta ja surua vanhaa työyhteisöä kohtaan. Vanha työyhteisö koettiin kotoisaksi ja totuttuja sosiaalisia yhteyksiä sekä toimintatapoja jäätettiin kaipaamaan. Tutkimuksessa esitettiin ennen työyhteisön yhdistymistä työyhteisöille tutustumiskäyntejä, tiedottamista sekä toimintojen tehokasta yhtenäistämisuunnitelmaa. Myös Kaihlanen ym (2019, 160) toteaa, että on tärkeää työyhteisön rakenteiden muututtua tarjota työntekijöille mahdollisuutta tutustua uusiin kollegoihin, heidän työhönsä sekä yhteistyökumppaneihin. Tämä siksi, että uudistuksen aiheuttaman vieraudentunne voi heikentää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työhön motivoitumista. Henkilöstön ja johdon toiminnan etupainotteisuudella, tutustumisilla ja asenteilla oli vaikutusta positiivisesti uuden työyhteisön syntymisessä. Tulevan työyhteisön ja uusien toimien hallinnassa keskeistä on oppia tuntemaan uudet työtoverit ja työskentelytavat. Henkilöstö toivoi yhteisiä palaverieita, vierailua toisiin yksiköihin ja yhtenäisyyden luomista jo ennen yhdistymistä. Tämä auttaa työyhteisöä kohti yhtenäistä työyhteisöä. Hirvosen mukaan erityisesti alkuvaiheessa on hyvä käyttää voimavaroja työyhteisön muotoutumisen tukemiseksi. (Hirvonen 2019, 142.) Työyhteisön muodostumisessa on tärkeää huomioida myös eri ammattiryhmien läheinen sijainti, koska tämä on yhteistyötä edistävä tekijä. Lisäksi tämä madaltaa yhteistä toimintaa, lisää toinen toisiltaan oppimista, mutta myös parantaa kommunikaatiota ja potilaan hoidon koordinoitua. (Kaihlanen 2019, 160.)

Muutoksia ja muuttuvia toimintatapoja tapahtuu jatkuvasti ja tämän vuoksi tarvitaan työhön opastusta, osaamisen kehittämistä ja perehdytystä. Perehdytystä käytetään tavallisimmin uuden työntekijän työhön ja organisaatioon opastamisena. Perehdytyksellä nähdään olevan laajempi ja pitkävaikutteinen työhyvinvointiin, ammatilliseen osaamiseen, työhön motivoitumiseen ja työhön sopeutumiseen liittyvä vaikutus. Sen tavoitteena on auttaa työntekijää ottamaan vastuu itsenäiseen työntekemiseen. (Miettinen ym. 2009, 76.) Tikkamäki (2006, 237) mukaan työntekijöiltä odotetaan omaa aktiivisuutta ja halua ottaa itsenäisesti selvää uusista asioista. Organisaatiotasolla voidaan ajatella, että pitkään talossa työskennelleet eivät tarvitse perehdytystä, koska heidän oletetaan tuntevan työtavat.

Uudessa työssä selviytymiseen työntekijät kuitenkin odottavat saavansa perehdytystä. Perehdyttämällä voidaan kehittää henkilöstöä suunnitelmallisesti ja näin varmistaa osaaminen. Uusiin tehtäviin siirtyessä työntekijän perehdyttäminen ja työnopastus helpottaa työn hallintaan tähtäävää hyvää kierrettä ja näin tukee työntekijän työhyvinvointia. Perehdyttämisestä tulisi tehdä suunnitelma, jossa käydään läpi strategiaa, yksikön toimintaa, työskentelytapoja, työtilat ja työvälineet. (Juuti ym. 2015, 63-64.) Laadukas perehdytys on tavoitteellista ja sen avulla varmistetaan työntekijän asiantuntijuus, vastuullisuus, työn laatu sekä virheettömyys (Miettinen ym. 2006, 69). Vastustusta uutta toimintatapaa, menetelmää tai laitetta vastaan on, jos opastus ja koulutus siihen jää puutteelliseksi. (Niemi 2014, 32).

Niemi (2014, 32) toteaa, että useimmiten muutosperehdytys koetaan keskeneräiseksi tai puutteelliseksi. Hemingway & Morrissey (2013, 718-727) mukaan muutosperehdytysohjelman avulla mahdollistetaan henkilöstön kehittäminen muutoksen keskellä ja tutustuminen uuteen toimintaympäristöön. Tällaisen perehdytysohjelman laatiminen vaatii suunnittelua ja monitahoista yhteistyötä. Henkilöstön kehittämisideoita olisi hyvä kuunnella ja suunnittelu aloittaa hyvissä ajoin. Lisäksi tämä vaatii vastuuhenkilön, joka perehdyttää muut työntekijät.

4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämistyön tarkoituksena on löytää keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen muutosprosessin aikana. Kehittämistyön tavoitteena on tarkastella sitä, millaista tietoa tai tukea hoitohenkilökunta mielestään tarvitsee muutoksen käynnistyessä, jotta muutos tapahtuu sujuvasti. Työn tavoitteena on kartoittaa työkaluja esimiehille, joilla he voisivat vastata hoitohenkilökunnan tarpeisiin muutostilanteissa, sekä muutosjohtamisen että työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Kehittämistyön kysymykset ovat:

1. Millaista tietoa henkilökunta kokee tarvitsevänsä muutoksessa?
2. Millä keinoin esimies voi tukea työntekijöitä muutoksissa?
3. Miten työhyvinvointia ylläpidetään muutoksessa?

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Työelämän kehittämistoiminnassa sovelletaan tutkimuksissa saatua tietoa työelämän kehittämis- ja uudistamistarpeisiin. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyy konkreettinen kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen lähestymistapa. Tässä lähtökohtana on käytännön ongelmat ja kysymykset, jotka ohjaavat tiedon tuottamista. Asetelma perustuu siihen, että tutkimus palvelee kehittämistä. Tutkimuksessa pyritään luotettavan ja kokeiltavissa olevaan tietoon, jossa yhdistyy tieteet ja niiden ajattelutavat. Kehittämistoiminnassa tavoitteena on jonkin kehittäminen, joka voi kohdistua organisaation rakenteisiin tai työyhteisön toimintaan. Tavallisesti kehittämistyössä pyritään jonkin konkreettisen asian muuttamiseen, eikä tiedon tuottamiseen tutkimuksellisessa merkityksessä. (Toikko & Rantanen 2009, 157.)

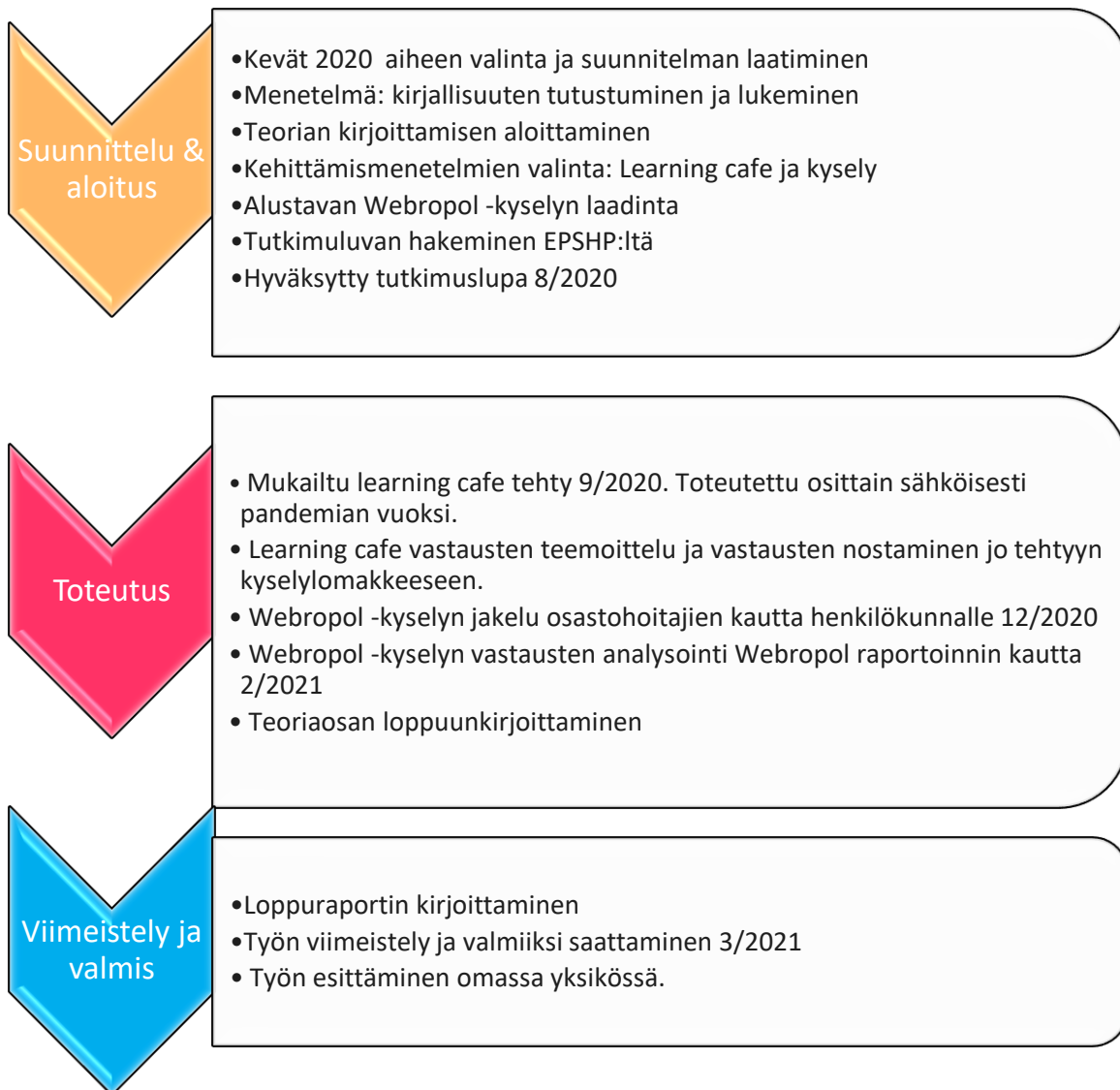
Tässä kehittämistyössä on toiminnallisen tutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimusta kuvataan lähestymistavaksi, jossa yhdistyy käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Toimintatutkimusta ohjaa käytännöllinen intressi, siinä halutaan selvittää, kuinka asiat voidaan tehdä paremmin. Kun taas tutkimuksellista intressiä ohjaa teoria ja siinä selvitetään miten asiat ovat. Toimintatutkimuksella pyritään selvittämään, miten toivottava asiantila saadaan aikaan ja mitä tietoa kehittämisen tueksi tarvitaan. Toimintatutkimuksen avulla pyritään löytämään tietoa, joka palvelee käytänteiden kehittämistä. Toimintatutkimus on tutkimusta toiminnan sisällä toiminnan kehittämisestä eikä niinkään itse toiminnasta. Tässä tutkija ei ole ulkopuolinen, vaan hän osallistuu aktiivisesti tehden muutokseen tähtääviä väliintuloja. Toimintatutkimuksessa toiminnalla tarkoitetaan enemmänkin ihmisten sosiaalista toimintaa, eikä koneisiin tai laitteisiin liittyvää toimintaa. (Valli & Aaltola 2015, 204, 209.)

5.1 Kehittämistyön aikataulu

Kehittämistyön aikataulu (kuvio 1.) on kuvattu alla. Kehittämistyön aiheen valinta tehtiin alkuvuonna 2020. Aiheeksi valittiin muutosjohtajuuden onnistumisen edellytyksiä hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Työn suunnitelmaa laadittiin alkutalven 2020 aikana. Alkuvuoden aikana tutustuttiin ja luettiin aihetta koskevaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen. Näiden perusteella koottiin suunnitelman teoriaosuutta.

Kehittämisen menetelmiksi valikoitui learning cafe ja webropol –kysely. Suunnitelman tutkimuslupa haettiin Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriltä ja hyväksytty lupa saatiin

elokuussa 2020. Mukailtu learning cafe pidettiin syyskuussa ja teemoiteltiin marraskuussa 2020. Webropol -kysely jaettiin sähköpostin välityksellä osastonhoitajien kautta hoitohenkilökunnalle joulukuussa 2020. Kysely analysoitiin Webropol raportoinnin avulla tammikuussa 2021. Alkuvuoden 2021 aikana vastaukset analysoitiin ja kirjoitettiin lopullinen raportti. Valmis työ palautettiin deadlineen mennessä huhtikuussa 2021.



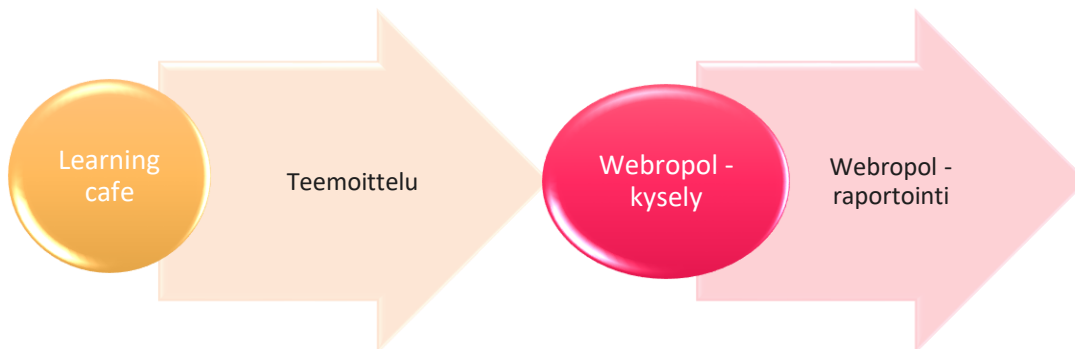
Kuvio 1. Kehittämistyön aikataulu.

5.2 Kehittämistyön kohderyhmä ja ympäristö

Kehittämistyön kohderyhmänä oli kaksi operatiivisen alueen osastoa ja yksi konservatiivisen alueen poliklinikka. Kehittämistyö kohdistui kyseisten yksiköiden hoitohenkilökuntaan. Yhteensä hoitohenkilökuntaa oli 72 ja kaikille annettiin mahdollisuus osallistua kehittämistyön tutkimukselliseen osioon.

5.3 Aineiston keruu ja analyysi

Kehittämistyö tehtiin käyttämällä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä (kuvio 2). Tavoitteena oli hyödyntää edellisen aineistonkeruumenetelmän tuloksia seuraavassa kehittämistyön vaiheessa. Learning cafen vastauksista haettiin lisäksi vastausvaihtoehtoja Webropol – kyselyyn. Kyselyssä saatuja vastauksien perusteella etsittiin myös työkaluja muutostilanteeseen esimiehille. Aineistojen analysointitapoina käytettiin teemoittelua ja Webropol -raportointia.



Kuvio 2. Aineistojen keruun ja analysoinnin menetelmät.

5.3.1 Learning cafe

Kehittämistyö aloitettiin käyttämällä learning cafeta. Learning cafe menetelmä on yksinkertainen ja siinä pyritään saamaan ennalta päätettyihin kysymyksiin mielipiteitä ja ratkaisuja esiin ryhmässä. Työryhmä jaetaan yhtä moneen ryhmään, mitä on teemoja tai ongelmakysymyksiä. Jokaiseen pöytäryhmään valitaan kirjuri, joka pysyy paikoillaan koko menetelmän ajan ja kirjaa ylös ryhmän mielipiteitä. Jokainen pöytäryhmä pohtii ongelmakysymystä ja mahdollisia ratkaisuja yhteen kysymykseen noin 20 minuutin ajan. Tämän jälkeen pöytäryhmän muut jäsenet kirjuria lukuun ottamatta, siirtyvät seuraavaan pöytään pohtimaan seuraavaa ongelmakysymystä. Harjoite jatkuu, kunnes jokainen on

käynyt jokaisessa pöydässä. Lopuksi lopputulokset esitellään kaikille osallistujille. (Innokylä, [viitattu 2.2.2020].)

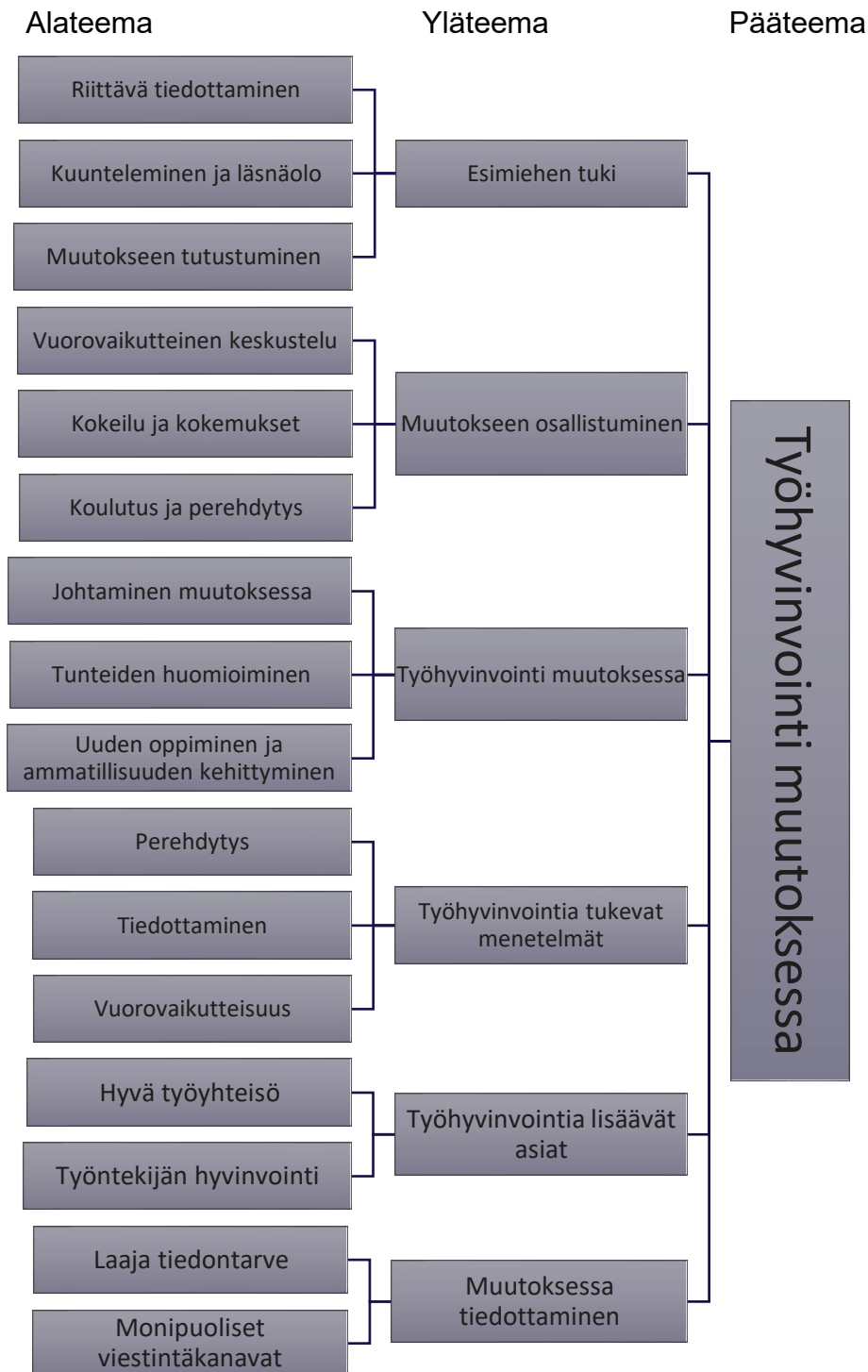
Kehittämistyön alussa henkilökuntaa heräteltiin kehittämistyön aiheeseen ja heidän kanssaan työstettiin ennalta päätettyjä teemoja mukautetulla learning cafe -menetelmällä käsillä olevan pandemia tilanteen vuoksi. Teemat valikoituivat kehittämistyön tekijöiden mielenkiinnon sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Ensimmäisenä teemana oli esimiehen tuki, jonka alla haettiin tietoa siitä, miten esimies voi tukea työntekijää muutoksen lähestyessä tai muutoksessa. Lisäksi tässä haettiin tietoa, miten työntekijä haluaa osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Toisena teemana oli työhyvinvointi muutoksessa. Tässä haettiin työntekijän näkemystä työhyvinvointiin muutoksessa ja sen jälkeen, sekä keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen ja lisäämiseen muutokseen liittyen. Kolmantena teemana oli tiedon tarve. Tämän teeman avulla pyrittiin selvittämään mistä asioista ja millä menetelmillä tietoa haluttiin.

Sähköiselle alustalle tehtiin asiakirjat teemoista ja kehittämistyöhön osallistuvat hoitajat saivat käydä anonymisti laittamassa niihin ajatuksiaan ja mielipiteitään. Teemoja alustettiin sekä Teams -palaverin että sähköpostin välityksellä. Tämän jälkeen sähköinen alusta oli avoinna viikon ajan. Poliklinikalla järjestettiin aika, jolloin teemoja työstettiin ja ajatuksia kirjattiin ylös sähköiseen kansioon learning cafe mallin mukaisesti ryhmissä. Poliklinikan osallistujamäärä oli 10 henkilöä. Osastolla olevien osallistujien määrä jäi epäselväksi, koska jokainen sai käydä itsenäisesti kirjoittamassa ajatuksiaan ja mielipiteitään teemoista itselleen sopivana ajankohtana.

5.3.2 Teemoittelu

Learning cafesta saatu aineisto teemoiteltiin (kuvio 3). Teemoittelussa tekstimassasta etsitään aineistoa yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. Litteroinnin jälkeen aineisto voidaan järjestellä teemoittain. Apuna teemojen muodostamisessa voidaan käyttää kvantifiointia tai koodausta, tai näiden yhdistelmää. Aineiston keskeisille asioille voidaan luoda yhdistäviä nimittäjiä, teemoja. Teemoittelussa kunkin teeman alle kerätään esimerkiksi haastattelusta nousseita asioita, joissa puhutaan kyseessä olevasta teemasta. Tutkimusraporttiin sisällytetään yleensä teemojen käsittelyn yhteydessä näytepaloja, sitaatteja. Sitaatin käytön

tulee kuitenkin olla harkittua, eikä se saa loukata kenenkään anonymiteettiä. (KvaliMOTV, [viitattu 17.10.2020].)



Kuvio 3. Alateemat, yläteemat ja pääteema.

Saadut vastaukset siirrettiin teemoittelua varten erilliselle asiakirjalle sanatarkasti. Alkuperäisilmaisuja pelkistettiin ja näistä muodostettiin yhdistelemällä alateemoja.

Alateemoja muodostui yllä olevan taulukon mukaisesti kuusitoista kappaletta. Näistä yhdistävät asiat muodostivat yläteemat, joita oli kuusi kappaletta. Yläteemoiksi muodostuivat esimiehen tuki, muutokseen osallistuminen, työhyvinvointi muutoksessa, työhyvinvointia tukevat menetelmät, työhyvinvointia lisäävät asiat ja muutoksessa tiedottaminen. Teemoittelun avulla pääteemaksi tuli työhyvinvointi muutoksessa. Learning cafessa saatuja vastauksia käytettiin myös laaditun webropol-kyselyn vastausvaihtoehdoiksi.

5.3.3 Webropol -kysely

Teoreettisen viitekehyksen ja learning cafesta saadun aineiston pohjalta laadittiin henkilökunnalle verkkokyselytutkimus Webropolilla. Kyselyssä käytettiin pääsääntöisesti määrällisiä kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselylomakkeen suunnittelussa edellytetään sitä, että tiedetään tutkimuksen tavoite. Näin tiedetään mihin kysymyksiin ollaan vastauksia etsimässä. Taustamuuttujien määrittelyllä voi olla vaikutusta tutkittavaan asiaan. Kyselylomakkeen kysymyksiin valikoitui monivalintakysymyksiä sekä sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajille on asetettu valmiit vaihtoehdot. Sekamuotoiseen kysymykseen osa vastausvaihtoehdoista on annettu valmiiksi, mutta se voi sisältää yhden tai useamman avoimen kysymyksen. Tällaista kysymysmuotoa voi käyttää, jos epäillään että kaikkia vastausvaihtoehtoja ei varmuudella tunneta. (Vilkkä 2015, 56, Valli ym. 2015, 106).

Webropol –kysely eli internet – kysely soveltuu käytettäväksi silloin, kun jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla ihmisellä on mahdollisuus käyttää internettiä. Tarvittaessa aineistonkeruuta voidaan täydentää esimerkiksi puhelinhaastatteluilla tai lomakekyselyillä. Webropol -kysely on edullinen toteuttaa, sillä se ei vaadi kalliita asennuksia tai investointeja. Kyselyn vastaukset ovat reaaliaikaisesti tutkijoiden käytössä ja vastaukset ovat helposti siirrettävissä esimerkiksi SPSS-ohjelmaan. (Heikkilä, 2014. [viitattu 28.2.2020].)

Webropol –kyselyssä hyödynnettiin learning cafessa käytettyjä teemoja: tieto muutoksessa, tuki muutoksessa sekä työhyvinvointi ja muutos. Webropol kysymyksiä laadittiin yhteensä 15 (Liite 2). Aluksi taustatietona kysyttiin pääsääntöistä työskentely-yksikköä ja työkokemusvuosia. Vastaajille selvennykseksi kyselyn jokaisella sivulla avattiin tiedoksi se, mistä muutoksesta on kyse. Tutkimuksessa muutoksella tarkoitettiin suunnitteilla olevaa

toiminnallista ja rakenteellista muutosta. Ensimmäisessä osiossa keskityttiin tietoon ja tiedonsaantiin. Kysyttiin, onko työntekijä saanut tietoa tulevasta muutoksesta, ja mitä tietoa muutokseen liittyen oli saatu. Seuraavissa kysymyksissä haettiin tietoa siitä, millaisten viestintäkanavien avulla vastaaja oli saanut tietoa, tai miten hän toivoi saavansa tietoa. Kyselyssä kysyttiin mistä asioista haluttiin saada tietoa. Viimeinen tietoon ja tiedonsaantiin liittyvä kysymys liittyi tiedottamisen laadukkuuteen.

Toisessa osiossa keskityttiin tukeen muutoksessa. Kyselyn avulla vastaajilta haettiin tietoa, mitkä keinot tukivat heitä muutoksessa, ja mitä muutoksen aiheuttamia tuntemuksia he kokivat vastaushetkellä. Kolmannessa osiossa kysyttiin vastaajien mielipidettä työyksikön tämänhetkisestä työhyvinvoinnista ja muutoksen mahdollista vaikutusta työhyvinvointiin. Vastaajilta haettiin tietoa keinoista, joilla ylläpidetään oman yksikön työhyvinvointia sekä asioita, joita tulee huomioida työyksiköiden yhdistymisessä.

Kysely jaettiin esimiehen välityksellä saatekirjeen (liite 1) kera sähköpostitse tutkimukseen osallistuneiden yksiköiden hoitohenkilökunnalle. Näin toimittiin tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin suojaamiseksi. Kysely toteutettiin joulukuussa 2020 ja se oli avoinna lopulta kolme viikkoa. Kysely lähetettiin 72 henkilölle (N) ja vastauksia saatiin 33 kappaletta (n). Kyselyn kanssa oli teknisiä ongelmia. Kaikki vastaajat eivät päässeet tekemään kyselyä useasta yrityksestä huolimatta, tämän vuoksi kyselyn aukioloa pidennettiin viikolla. Kysely oli avattu yhteensä 66 kertaa. Kyselyn tuloksien tulkinnessa hyödynnettiin webropol-raportointia.

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön tuloksia työssä käytettyjen menetelmien pohjalta. Kehittämistyössä käytettiin learning cafeta ja webropol-kyselyä.

6.1 Learning cafe

Learning cafessa aiheet jaettiin seuraavasti; esimiehen tuki, työhyvinvointi muutoksessa sekä tiedontarve. Esimiehen tuki sisälsi lisäksi toiveet muutokseen osallistumisesta. Työhyvinvointi muutoksessa jakautui myös työhyvinvointia tukeviin ja lisääviin menetelmiin. Tiedontarpeessa tiedusteltiin mistä asioista ja millä menetelmillä tietoa haluttiin. Learning cafen yläteemoiksi muodostuivat esimiehen tuki, muutokseen osallistaminen, työhyvinvointi muutoksessa, työhyvinvointia tukevat menetelmät sekä työhyvinvointia lisäävät asiat ja muutoksessa tiedottaminen. Alla on kuvattu hoitohenkilökunnan ajatuksia muodostuneista teemoista.

6.1.1 Esimiehen tuki

Hoitohenkilökunnalta haettiin tietoa siitä, miten esimies voi tukea heitä muutoksen lähestyessä tai sen keskellä. Yläteema esimiehen tuki (taulukko 1) koostui kolmesta alateemasta alla olevan taulukon mukaan. Alateemana oli riittävä tiedottaminen, kuunteleminen ja läsnäolo sekä muutokseen tutustuminen. Esimieheltä toivottiin tasapuolista, perusteltua, riittävää ja ajankohtaista tietoa. Päätöksistä ja niiden syistä toivottiin tietoa, ja todettiin että mikäli tieto ei ole ajantasaista ja riittävää, huhumyly lähtee pyörimään. Lisäksi työntekijät kokivat että, juuri tietoa antamalla oli paras mahdollinen tuki esimieheltä.

Antamalla tietoa, voi tukea työntekijää mielestäni parhaiten, epätietoisuus stressaa.

Jos esimies ei anna riittävästi ajantasaista tietoa, huhumyly lähtee pyörimään.

Taulukko 1. Esimiehen tuki

Pelkistetty ilmaisu	Alateema	Yläteema
Antamalla tietoa, epätietoisuus stressaa	Riittävä tiedottaminen	Esimiehen tuki
Jos ei anneta riittävästi ajantasaista tietoa, huhumylly lähtee pyörimään		
Hyvät perustelut päätöksistä ja niiden syistä.		
Esimiehen tulee kysyä ja kuunnella työntekijöiden mielipiteitä, mahdollisuus anonyymiin mielipiteen antoon.	Kuunteleminen, läsnäolo	
Antaa TYÖaikaa muutosprosessin läpiviemiselle.	Muutokseen tutustuminen	
Tutustuminen konkreettisesti tulevaan muutokseen.		

Toiseksi alateemaksi muodostui kuunteleminen ja läsnäolo. Koettiin, että esimiehen tulee kuunnella ja kysyä työntekijöiden mielipiteitä esimerkiksi asioiden toimivuudesta käytännössä. Lisäksi työntekijät kokivat, että kaikki eivät halua antaa ehdotuksia omalla nimellään anonyymiuden suojaamiseksi, joten pitää olla mahdollisuus oman mielipiteen ilmaisuun muullakin tavalla kuin yhteisen keskustelun kautta.

Esimiehen tulee kysyä työntekijöiden mielipidettä, kaikki eivät halua antaa ehdotuksia omalla nimellä, mahdollisuus anonyymiin mielipiteen antoon.

Esimiehen tuen viimeiseksi alateemaksi osoittautui muutokseen tutustuminen. Lisäksi he kokivat, että muutosprosessin läpiviemiseen tarvitaan aikaa, ja tähän käytettävä aika toivottiin olevan työaikaa. Muutokseen haluttiin osallistua tutustumalla konkreettisesti tulevaan muutokseen ja toivottiin vierailuja samankaltaisiin jo toiminnassa oleviin yksikköihin.

Antaa TYÖaikaa muutosprosessin läpiviemiselle.

6.1.2 Muutokseen osallistuminen

Hoitohenkilökunnalta kysyttiin ajatuksia siitä, kuinka he haluaisivat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen (taulukko 2). Aiheen yläteemaksi muodostui muutokseen osallistuminen. Työntekijät toivoivat mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun ja

toteutukseen. Tämän alateemana oli vuorovaikutteinen keskustelu, kokeilu ja kokemukset sekä perehdytys ja koulutus. Muutokseen haluttiin osallistua toiveita esittämällä, kokeilun kautta ja tutustumalla samankaltaisiin yksiköihin. Työntekijät toivoivat, että he pääsevät keskustelemaan ja kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja muutokseen suunnitteluun ja toteutukseen liittyen. Tällä tavoin he saavat kokemuksia ennen päätöksen tekoa.

Kokeilemalla eri vaihtoehtoja ja saamalla kokemuksia ennen päätöksiä.

Työntekijät toivoivat mahdollisuutta tutustua uuden yksikön potilasryhmiin ja niiden hoitoon jo ennen tulevaa muutosta. Lisäksi toivottiin työpajatoimintaa tai kehittämispäiviä työyksiköille muutossuunnitteluun liittyen.

Jos tulee uusia potilasryhmiä, niin päästä tutustumaan niiden hoitoon jo ennen päiväsairaalaan ettei kaikki uusi tule kerralla.

Taulukko 2 Muutokseen osallistuminen

Pelkistetty ilmaisu	Alateema	Yläteema
Keskustelemalla vaihtoehtoista ja esittämällä toiveita	Vuorovaikutteinen keskustelu	Muutokseen osallistuminen
Kokeilemalla eri vaihtoehtoja ja saamalla kokemuksia ennen päätöksiä	Kokeilu ja kokemukset	
Työpaja/ kehittämispäivät koko työyhteisölle	Koulutus ja perehdytys	
Jos tulee uusia potilasryhmiä, niin päästä tutustumaan niiden hoitoon jo ennen muutosta ettei kaikki uusi tule kerralla		

6.1.3 Työhyvinvointi muutoksessa

Lisäksi Learning cafella haettiin tietoa työhyvinvoinnista muutoksen aikana ja sen toteutumisen jälkeen (taulukko 3). Aiheen yläteemaksi osoittautui työhyvinvointi muutoksessa. Alateemana oli johtaminen muutoksessa ja työntekijän tunteiden huomioiminen muutostilanteessa. Muutokset koettiin väistämättöminä ja muutosten sietäminen ja niistä positiivisesti ajattelemisen on sekä työntekijän, että esimiehen vastuulla. Tämän koettiin vaikuttavan koko työyhteisöön. Työhyvinvointi nähtiin muutoksen vuoksi haastavana, stressaavana ja

epävarmana. Toisaalta koettiin uuden oppimista ja ammatillisuuden kehittymistä tulevien haasteiden myötä, joten tästä muodostui kolmas alateema. Työntekijät kokivat muutoksen vaikuttavan työhyvinvointiin ja johtamiseen.

Haastavana, stressaavana, epävarmuutta ja muutosta tulee.

Uuden oppimisena, ammatillisuuden kehittymisenä uusien haasteiden myötä.

Muutos on väistämätön, muutoksen sietäminen ja sen positiivisten puolien näkeminen lähtee jo johtajasta ja leviää siitä muuhun työympäristöön.

Muutoksia tulee olemaan jatkossakin paljon, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin ja asettaa haastetta myös johtajuudelle.

Taulukko 3. Työhyvinvointi muutoksessa.

Pelkistetty ilmaisu	Alateema	Yläteema
Muutoksia tulee olemaan jatkossakin paljon mikä vaikuttaa työhyvinvointiin ja asettaa haasteita myös johtajuudelle.	Johtaminen muutoksessa	Työhyvinvointi muutoksessa
Muutos on väistämätön, muutoksen sietäminen ja sen positiivisten puolien näkeminen	Tunteiden huomioiminen	
Haastavana, stressaavana, epävarmuutta		
Uuden oppimisena, ammatillisuuden kehittymisenä uusien haasteiden myötä	Uuden oppiminen ja ammatillisuuden kehittyminen	

Työntekijöiltä tiedusteltiin keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen ja lisäämiseen muutoksen kohdatessa (Taulukko 4). Aiheen yläteemaksi nousi työhyvinvointia tukevat menetelmät. Työhyvinvointia tukevat asiat olivat riittävä perehdytys, avoin ja oikea-aikainen tiedottaminen, vuorovaikutteisuus sekä mahdollisuus tunteiden käsittelyyn. Alateemaksi muodostui perehdytys, tiedottaminen ja vuorovaikutteisuus. Oikea-aikainen tiedottaminen toivottiin tapahtuvan riittävän ajoissa annettulla informoinnilla.

Taulukko 4. Työhyvinvointia tukevat menetelmät.

Pelkistetty ilmaisu	Alateema	Yläteema
Hyvä ja riittävä perehdytys	Perehdytys	Työhyvinvointia tukevat menetelmät
Avoin ja rehellinen tiedottaminen ja keskustelu	Tiedottaminen	
Vuorovaikutteinen suunnittelu	Vuorovaikutteisuus	
Työntekijöitä tulee tukea muutokseen kasvamisessa. Mahdollisuus muutosten aiheuttamisen tunteiden käsittelyyn.		

Työntekijät näkivät, että muutokseen kasvamisessa auttoi mahdollisuus käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita ja ajatuksia.

Avoin ja rehellinen tiedottaminen ja keskustelu; muutoksista informoidaan henkilökuntaa riittävään ajoissa.

Työntekijöitä tulee tukea muutokseen kasvamisessa, työntekijällä tulee olla mahdollisuus käsitellä muutoksen aiheuttamina tunteita ja ajatuksia.

Hyvällä ja riittävällä perehdytyksellä.

Learning cafella haettiin tietoa vielä omaa työhyvinvointia lisäävistä asioista (Taulukko 5). Yläteemana tässä oli työhyvinvointia lisäävät asiat ja alateemana hyvä työyhteisö ja työntekijän hyvinvointi.

Taulukko 5. Työhyvinvointia lisäävät asiat.

Pelkistetty ilmaisu	Alateema	Yläteema
Hyvä yhteishenki tasapuolisuus henkilökunnan kanssa	Hyvä työyhteisö	Työhyvinvointia lisäävät asiat
Riittävän perehdytyksen tuoma tieto siitä, että osaa tehdä työnsä oikein.	Työntekijän hyvinvointi	
Vapaa-aika, Kuulluksi tuleminen		

Työhyvinvointia lisäsi kuulluksi tuleminen, työyhteisön hyvä yhteishenki, perehdytyksen tuoma varmuus työstä selviytymiseen, tasapuolisuus työyhteisössä ja oma vapaa-aika.

Tunne siitä, että tulee kuulluksi.

Hyvä yhteishenki henkilökunnan kanssa.

Riittävän perehdytyksen tuoma tieto siitä, että osaa tehdä työnsä oikein.

Tasapuolisuus työntekijöiden kesken.

Vapaa-aika.

6.1.4 Tiedon tarve

Viimeisenä learning cafella tiedusteltiin työntekijöiden tiedon saannin toiveita ja menetelmiä liittyen tulevaan muutokseen (Taulukko 6). Viimeisenä yläteemana oli muutoksessa tiedottaminen ja tämän alateemana laaja tiedontarve sekä monipuoliset viestinnänkanavat.

Taulukko 6. Muutoksessa tiedottaminen.

Pelkistetty ilmaisu	Alateema	Yläteema
Tiedontarve käytännönasioista, tiloista, osaamisesta, toimivuudesta ja aikatauluista.	Laaja tiedontarve	Muutoksessa tiedottaminen
Jokaisella mahdollisuus antaa mielipiteitä ja saada tietoa.		
Monipuolinen tiedottaminen (ei vaan sähköposti, vaan myös suullisesti.)	Monipuoliset viestinnänkanavat	
Kokoukset, yhteinen kansio		
Ei työpajoja tai ryhmätöitä		

Tietoa toivottiin monipuolisesti käytännön asioista, aikatauluista, tilojen sijainnista ja työvuoromuutoksista. Työntekijät toivoivat tietoa myös hoitokäytäntöjen toimivuudesta ja ammatillisesta osaamisesta. Tietoa toivottiin saavan monipuolisesti, ei vaan sähköpostin kautta vaan myös suullisesti. Tiedon haluttiin olevan kaikkien saatavilla, joten kokouksista toivottiin muistiota sähköiseen kansioon. Työpajoja tai ryhmätöitä viestinnän välineenä ei toivottu.

Käytännön asioista (muuttuuko potilasryhmät), millaiset tilat ja missä, tuleeko työvuoromuutoksia, millaista osaamista henkilökunnalta vaaditaan (tuleeko uusia potilasryhmiä).

Monipuolinen tiedottaminen (ei vain sähköposti, vaan myös suullisesti).

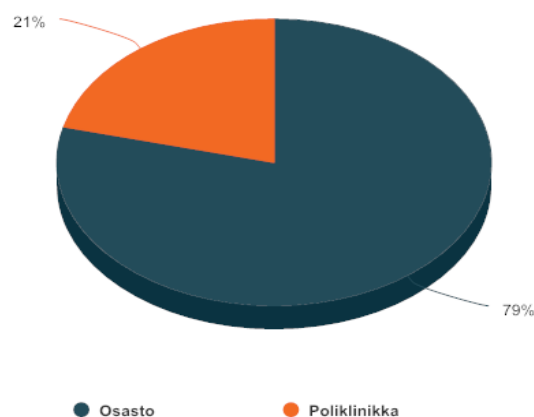
Kokoukset, yhteinen kansio (tieto kaikilla saatavilla).

6.2 Kyselyn vastaukset

Webropol-kysely koostui perustiedoista, tiedonsaannista, tuesta muutoksessa ja työhyvinvoinnista muutoksessa. Alla on kuvattu kyselyn tuloksia aihealueittain.

6.2.1 Perustiedot

Kehittämistyössä perustietoina kysyttiin vastaajan työskentely-yksikköä (kuvio 4). Vastaajista 79% (n=26) työskenteli osastolla ja 21 % (n=7) poliklinikalla. Työskentely-yksiköllä haluttiin erotella osittain poliklinikan ja osaston vastauksia, koska yksiköiden muutos on meneillään eri kohdissa. Osaston kohdalla on jo tiedossa millaiset yksiköt yhdistyvät ja pohjapiirustukset ovat valmiina, kun taas päiväsairaalan kohdalla on tehty vasta alustavia toiminnan suunnitelmia.



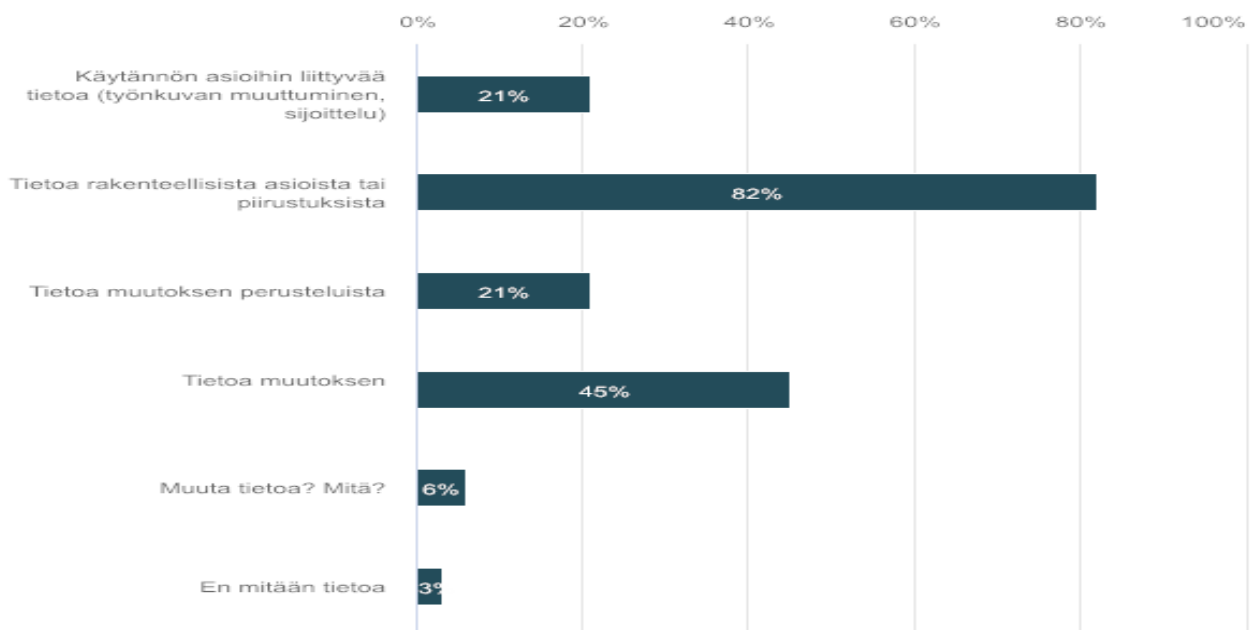
Kuvio 4. Kaikkien vastaajien työskentely-yksikkö.

Toisena perustietona haettiin vastaajien työkokemusvuosia. Vastaajista 34% (n=11) oli työkokemusta 21 vuotta tai kauemmin. Noin kolmasosalla (27% n=9) työkokemusta oli 11-20 vuotta. Työkokemusta 6-10 vuotta oli vastaajista 24% (n=8) ja 0-5 vuotta 15% (n=5).

6.2.2 Tiedonsaanti

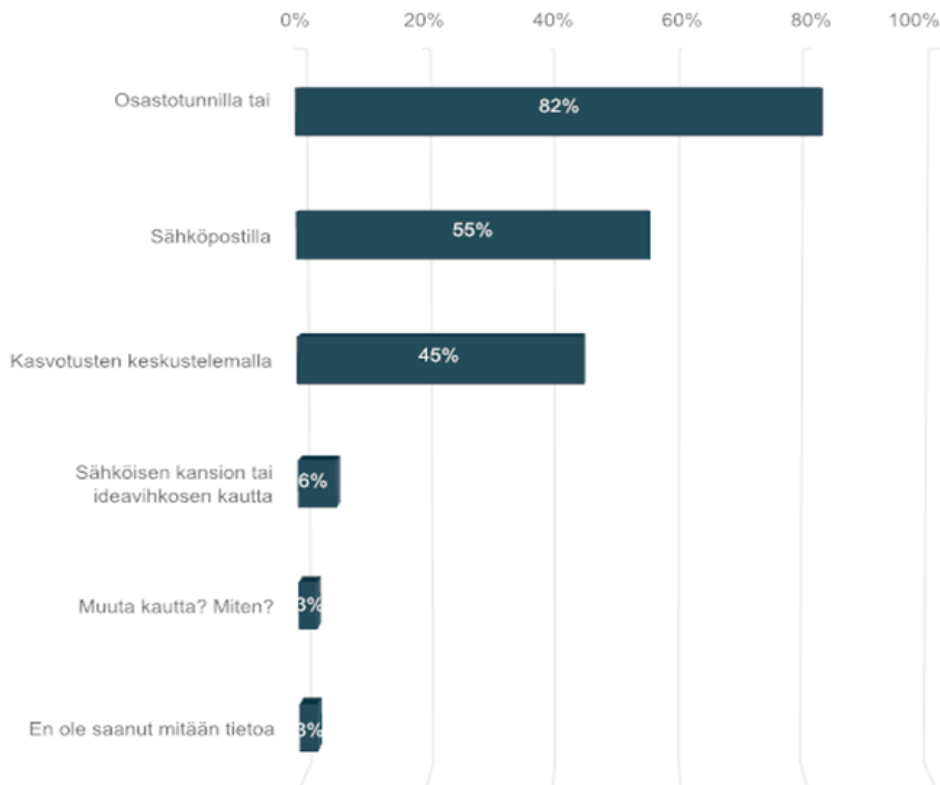
Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin tiedottamiseen ja tiedonsaantiin liittyviä kysymyksiä. Kyselyn mukaan suurin osa (n=30) vastaajista oli saanut tietoa tulevasta muutoksesta. Vain muutama (n=3) koki, että ei ollut saanut tietoa. Osaston hoitohenkilökunnasta lähes kaikki (n=25), yhtä lukuun ottamatta oli saanut tietoa tulevasta muutoksesta. Myös poliklinikalla suurin osa (n=5) oli saanut tietoa tulevasta muutoksesta. Poliklinikan vastaajista vain kolme koki, ettei ollut saanut tietoa tulevasta muutoksesta.

Muutoksesta saatua tietoa kuvataan kuviossa 5. Kaikista vastaajista tietoa rakenteellisista asioista tai piirustuksista oli saanut suurin osa (n= 27). Noin puolet (n=15) kaikista vastaajista oli saanut tietoa muutoksen aikataulusta, viidesosa (n=7) muutoksen perusteluista sekä viidesosa (n=7) käytäntöön liittyvistä asioista. Muuta tietoa kaikista vastaajista oli saanut kaksi, tämä oli tieto mahdollisesta päiväsairaalan tulosta. Yksi kaikista vastaajista koki, ettei ollut saanut mitään tietoa. Osaston ja poliklinikan vastauksista eroavaisuutta tuli tiedossa rakenteellisista asioista tai piirustuksista ja muutoksen aikataulusta. Osaston vastaajista kaikki (n=26) olivat saaneet tietoa piirustuksista ja rakenteellisista asioista, kun taas poliklinikalla vain yksi vastaajista oli saanut tietoa tästä. Yli puolet (n=14) osastolla olevista vastaajista oli saanut tietoa muutoksen aikataulutuksesta, kun taas poliklinikalla olevista vain yksi koki saaneen tietoa tästä.



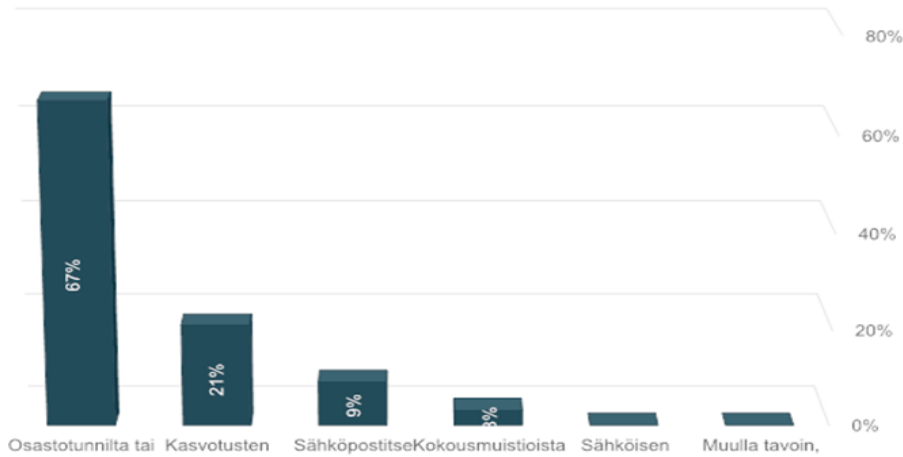
Kuvio 5. Muutoksesta saatu tieto kaikkien vastaajien kohdalla.

Vastaajilta kysyttiin, millaisten viestintäkanavien kautta he olivat tietoa saaneet (kuvio 6). Kyselyn mukaan suurin osa (n=27) kaikista vastaajista sai tiedon osastotunnilla tai kokouksista, yli puolet (n=18) sähköpostilla, hieman alle puolet (n=15) kasvotusten keskustelemalla. Vain muutama (n=2) kaikista vastaajista koki saaneen tiedon sähköisen kansion tai ideavihkosen kautta. Yksi vastaajista koki, ettei ollut saanut mitään tietoa ja yksi oli saanut tiedon muuta kautta. Muuta kautta saaneen tiedon osastonhoitaja oli kertonut muuten, kuin osastotunnilla. Osaston ja poliklinikan vastauksia eriteltäessä suurin osa (n=6) poliklinikan vastaajista koki saaneen tietoa vain osastotunnilta ja kokouksista, kun taas osaston vastaajien tiedonsaantikanavat koettiin monipuolisemmiksi. Osaston vastaajista suurin osa (n= 21) sai tiedon osastotunnilla tai kokouksista, reilusti yli puolet (n=18) sähköpostilla, noin puolet (n=15) kasvotusten keskustelemalla, kaksi vastaajaa sähköisen kansion tai ideavihkosen kautta.



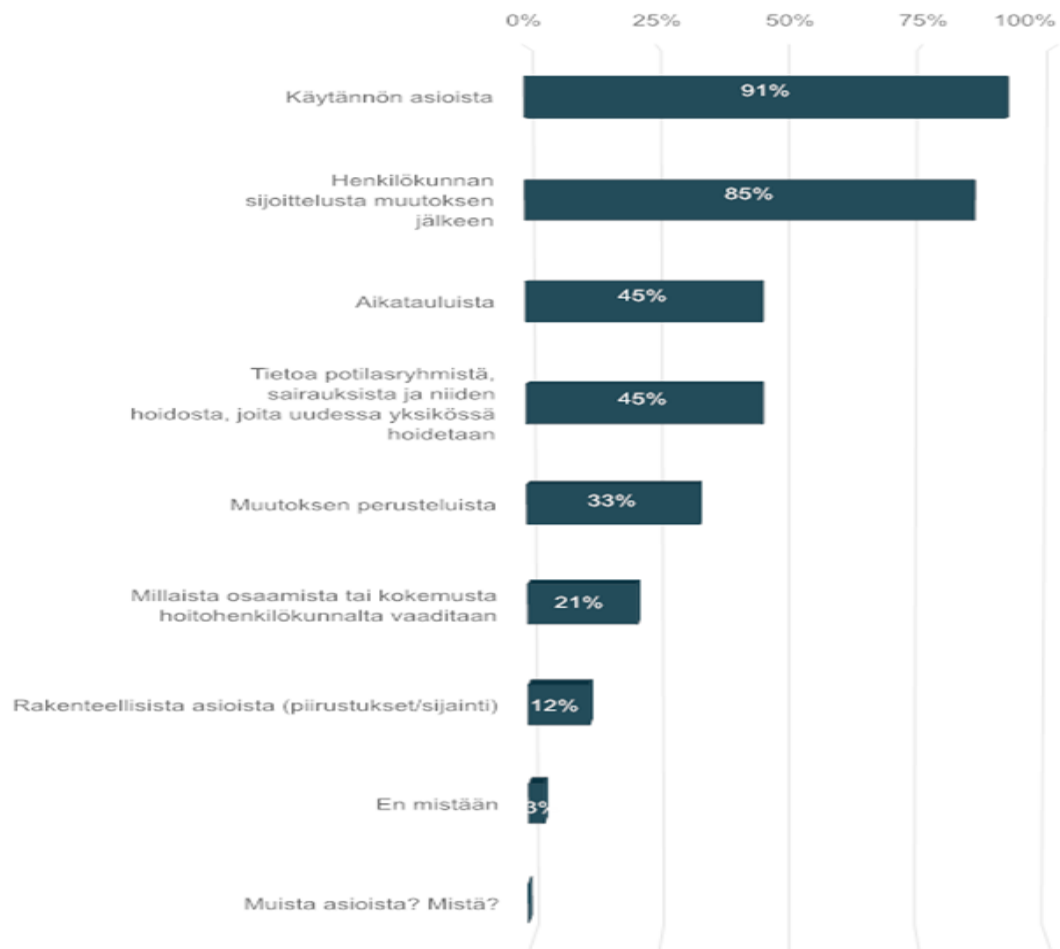
Kuvio 6. Tiedottamisen viestintäkanavat kaikkien vastaajien kohdalla.

Kyselyn avulla etsittiin viestintätapaa, miten vastaaja olisi toivonut muutokseen liittyvän tiedon saavan (kuvio 7). Kaikista vastaajista kaksikymmentäkaksi (n=22) toivoi saavansa muutokseen liittyvän tiedon osastotunnilta tai kokouksista, viidesosa (n=7) kasvotusten keskustelemalla, muutama (n=3) sähköpostitse ja yksi vastaaja kokousmuistioista. Sähköisen kansion tai ideavihkosen kautta tai muulla tavoin ei toivottu saavan muutokseen liittyvää tietoa. Tämän kysymyksen kohdalla osaston ja poliklinikan vastaajien välillä ei tullut näkyviin eroja.



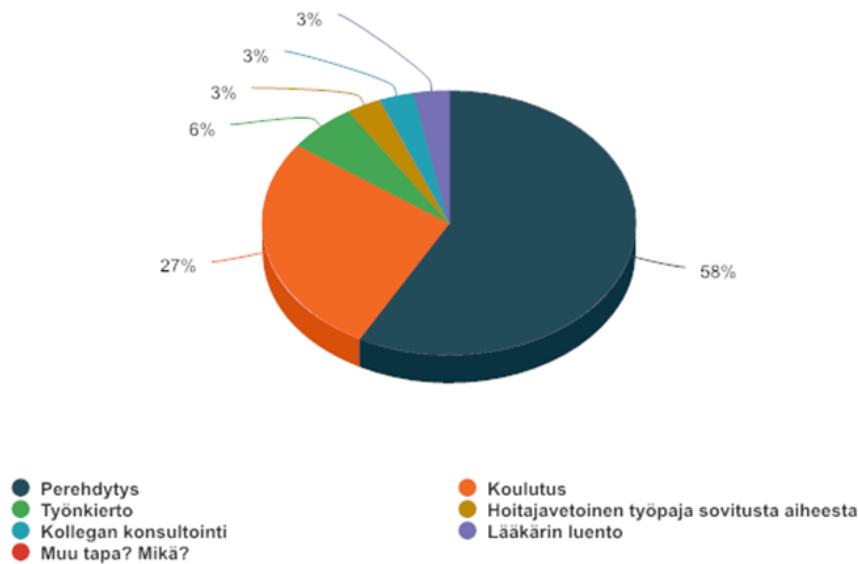
Kuvio 7. Toiveet viestintäkanavista kaikkien vastaajien kohdalla.

Vastaajilta kysyttiin sitä, mistä asioista he halusivat tietoa liittyen muutokseen (kuvio 8). Vastauksessa oli mahdollista antaa neljä eri vaihtoehtoa. Kyselyyn vastanneista lähes kaikki (n=30) halusi saada muutokseen liittyvää tietoa käytännön asioista. Suurin osa kaikista vastaajista (n=28) toivoi tietoa henkilökunnan sijoittelusta muutoksen jälkeen. Hieman alle puolet (n=15) kaikista vastanneista halusi tietoa muutoksen aikataulutuksesta, sekä tietoa potilasryhmistä, sairauksista ja niiden hoidoista, joita uudessa yksikössä hoidetaan. Kaikista vastaajista kolmasosa (n=11) halusi tietoa muutoksen perusteluista, viidennes (n=7) halusi tietoa siitä, millaista osaamista tai kokemusta hoitohenkilökunnalta vaaditaan muutokseen liittyen. Vain muutama kaikista vastaajista (n=4) halusi tietoa rakenteellisista asioista, piirustuksista ja sijainnista. Yksi vastaajista ei halunnut tietoa mistään. Tämä kysymyksen kohdalla suurin eroavaisuus osaston ja poliklinikan vastausten välillä näkyi siinä, millaista osaamista tai kokemusta hoitohenkilökunnalta vaaditaan muutokseen liittyen. Poliklinikan vastaajista puolet (n=4) halusi tietoa tästä osa-alueesta, kun taas osaston vastaajista vain muutama (n=3) koki tiedon tarvetta osaamiseen ja kokemukseen liittyen.



Kuvio 8. Tiedontarve muutokseen liittyen kaikkien vastaajien kohdalla.

Kyselyn avulla etsittiin toimivinta tapaa saada tietoa uudessa yksikössä hoidettavista sairauksista ja niiden hoidosta (kuviot 9). Hieman yli puolet kaikista vastaajista (n=19) koki perehdytyksen olevan toimivin tapa tiedon saantiin uudessa yksikössä hoidettaviin sairauksiin ja niiden hoitoon. Kun taas kolmasosa (n=9) kaikista vastaajista koki koulutuksen olevan tähän paras tapa. Muutama vastaaja (n=2) oli työn kierron puolella. Kaikista vastaajista yksi koki hoitajavetoisen työpajan sovitusta aiheesta, yksi kollegan konsultoinnin ja yksi lääkärin pitämän luennon olevan toimivin tapa tiedon saantiin yksikössä hoidettavista sairauksista ja niiden hoito-ohjeista. Tähän kysymykseen liittyen eroavaisuutta poliklinikan ja osaston välillä ei tullut esiin.

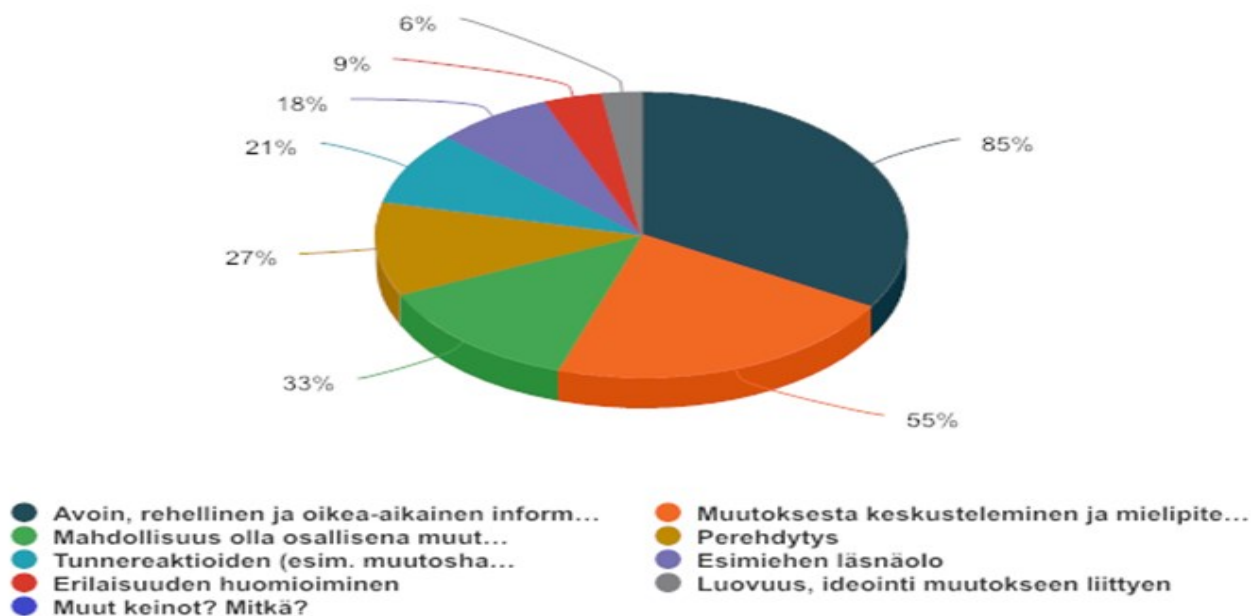


Kuvio 9. Sairauksien ja hoito-ohjeiden toimivimmat tiedonsaanti tavat kaikkien vastaajien kohdalla.

Vastaajilta tiedusteltiin kokemusta tiedon laadusta ja heillä oli mahdollisuus valita kolme määrettä. Yli kolmasosa (n=12) kaikista vastaajista koki muutokseen liittyvän tiedon olleen ymmärrettävää ja selkeää. Toisaalta saman verran (n=12) kaikista vastaajista koki saamansa tiedon olleen epäselvää. Viidesosa (n=8) kaikista vastaajista koki tiedon olleen keskustelevaa ja vuorovaikutteista, kuusi vastaajaa koki tiedon konkreettiseksi. Muutama (n=4) kaikista vastanneista koki saamansa tiedon olleen jatkuvaa, ajantasaista ja oikea-aikaista ja muutama (n=2) koki tiedon monipuoliseksi. Kaikista vastaajista viisi koki saamansa tiedon olleen muunlaista. Muunlaiseksi tiedoksi kuvailtiin tiedon olevan ajoittaista, tietoa oli saatu melko paljon mutta se oli tuntunut epäselvältä. Tiedon laatu riippui tiedon jakajasta tai että tietoa oli saatu niin vähän, ettei kysymykseen osattu vastata. Yksi vastaajista ei ollut saanut tietoa lainkaan. Osaston ja poliklinikan välillä tiedon laadussa koettiin hajontaa. Poliklinikan vastaajista reilu puolet (n=4) koki tiedon epäselväksi, vain yksi vastaajista koki tiedon olleen keskustelevaa tai vuorovaikutteista. Noin puolet (n=12) osaston vastaajista koki tiedon olleen ymmärrettävää tai selkeää, alle kolmasosa (n=7) keskustelevaa tai vuorovaikutteista, viidesosa (n=6) konkreettista, neljä vastaajaa koki tiedon jatkuvaksi, neljä ajantasaiseksi ja oikea-aikaiseksi sekä kaksi monipuoliseksi. Vain kolmasosa (n=8) osaston vastaajista koki tiedon olleen epäselvää.

6.2.3 Tuki muutoksessa

Kyselyssä tiedusteltiin keinoja, jotka tukivat vastaajia muutoksessa (kuvio 10). Suurin osa kaikista vastanneista (n=28) koki avoimen, rehellisen ja oikea-aikaisen informoinnin tukevan heitä muutoksessa. Hieman yli puolet (n=18) kaikista vastanneista koki, että muutoksesta keskusteleminen ja mielipiteiden kuuntelu tukivat heitä muutoksessa. Mahdollisuus olla osallisena muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa oli kolmasosan (n=11) mielestä muutoksen tukikeino. Hieman alle kolmannes (n=9) koki perehdytyksen tukevan heitä muutostilanteissa. Kaikista vastaajista noin viidennes (n=6) koki esimiehen läsnäolon ja muutama (n=3) erilaisuuden huomioimisen ja (n=2) luovuuden ja ideoinnin muutokseen liittyen tukevan heitä muutoksessa. Kukaan ei löytänyt muita keinoja muutosta tukemaan. Eroavaisuutta yksikkökohtaisissa vastauksissa tuli perehdytyksen osalta, jossa poliklinikan vastaajista suurin osa (n=5) ja osaston vastaajista vain muutama (n=4) koki perehdytyksen olevan muutoksessa tukeva keino.



Kuvio 10. Muutoksessa tukevat keinot kaikkien vastaajien kohdalla.

Kyselyn avulla haettiin vastaajien tuntemusta muutokseen liittyen. Kaikista vastaajista kolmanneksen mukaan (n=11) suurin muutoksen aiheuttama tunne oli vastaushetkellä epävarmuus. Noin viidennes (n=8) kaikista vastaajista koki muutoksen aiheuttavan mahdollisuuden tunnetta. Kaikista vastaajista viisi koki ahdistusta ja stressiä, kolme innostusta uudesta, kolme ammatillisuuden kehittymistä ja uuden oppimista. Yksi vastaajista koki pelkoa

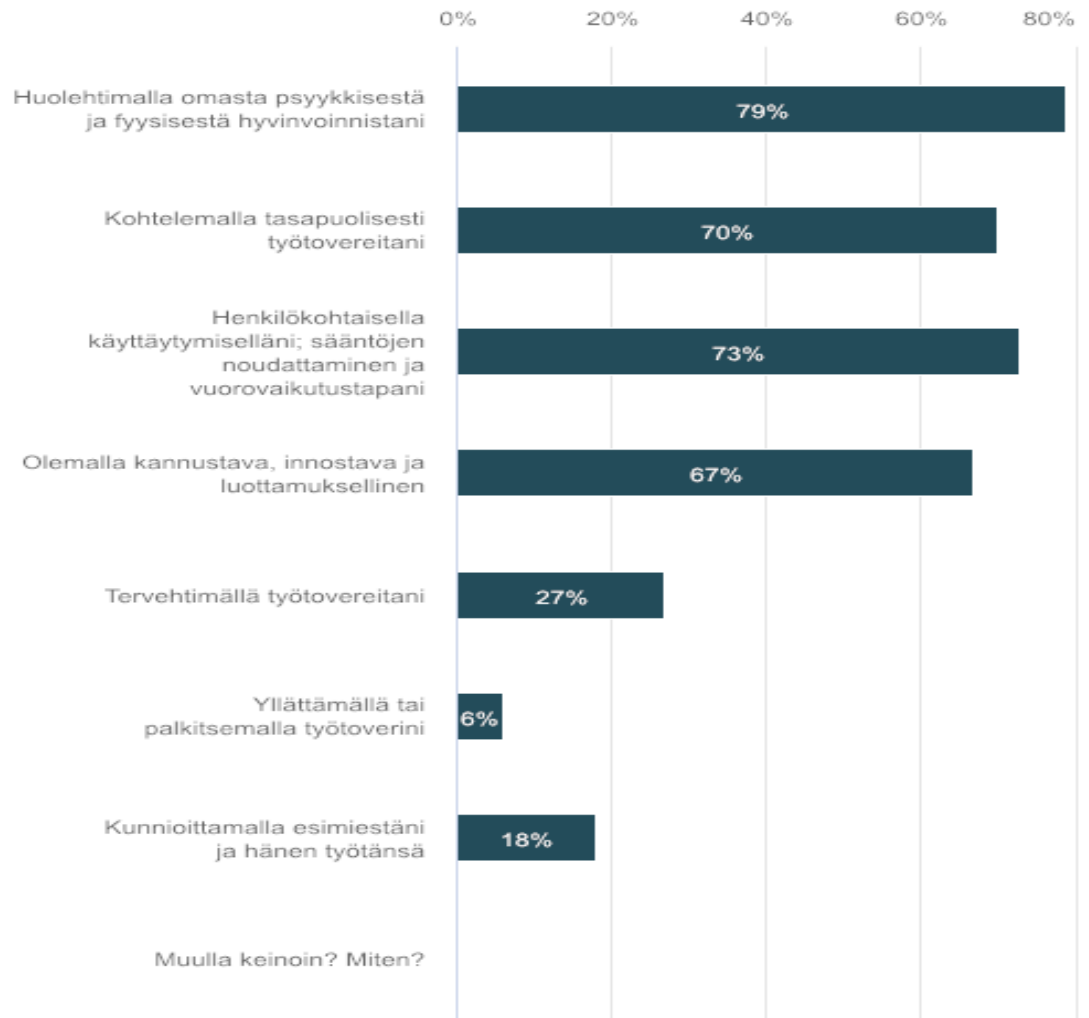
ja varauksellisuutta, yksi surua ja yksi iloa. Muita tuntemuksia ei tuotu esille. Osaston vastauksissa oli hajontaa ja koettiin kaikkia vaihtoehtoina olevia tuntemuksia. Eniten koettiin epävarmuutta (n=9) ja mahdollisuuden tunnetta (n=6). Poliklinikan vastauksista nousi ammatillisuuden kehittyminen (n=2) ja uuden oppimisen mahdollisuuden (n=2) sekä epävarmuuden (n=2) tunteet.

6.2.4 Työhyvinvointi

Työskentely-yksikön työhyvinvointi koettiin vastaushetkellä hyväksi, puolet kaikista vastaajista (n=17) oli tätä mieltä. Kaikista vastaajista kolmannes (n=9) koki työhyvinvoinnin menetteleväksi ja viidesosa (n=7) erinomaiseksi. Kyselyyn osallistuneiden vastaajien mukaan kenenkään työyksikössä työhyvinvointi ei ollut huonoa. Eroavaisuutta työhyvinvoinnissa työyksiköiden kohdalla ei tullut esiin.

Suurin osa (n=29) kaikista vastaajista epäilee työyksikkönsä työhyvinvoinnin muuttuvan muutostilanteessa. Vastaajista neljä oli sitä mieltä, että työyksikön työhyvinvointi ei muutu muutostilanteessa. Eroavaisuutta työhyvinvoinnin muuttumisen suhteen yksiköiden välillä ei tullut esiin.

Kyselyn avulla haettiin keinoja työyksikön työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi muutoksessa (kuviokuva 11). Suurin osa (n=26) kaikista vastaajista koki, että huolehtimalla omasta psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista ylläpidetään oman työyksikön työhyvinvointia. 73% (n=24) kaikista vastaajista koki henkilökohtaisen käyttäytymisen, sääntöjen noudattamisen ja vuorovaikutustapojen olevan keinot työyksikön työhyvinvoinnin ylläpitoon. Kaikista vastaajista 70% (n=23) koki työtovereiden tasapuolisen kohtelun ylläpitävän työyksikön työhyvinvointia. Reilusti yli puolet (n=22) kaikista vastaajista koki, että olemalla kannustava, innostava ja luottamuksellinen on keino ylläpitää työyksikön työhyvinvointia. Muita työyksikön työhyvinvointia ylläpitäviä keinoja olivat kolmasosan mielestä (n=9) työtoverin tervehtiminen, viidesosan mielestä (n=6) esimiehen ja hänen työnsä kunnioittaminen ja muutama koki (n=2) työtoverin yllättämisen tai palkitsemisen tärkeäksi. Muita omavalintaisia keinoja ei tullut ilmi. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvissä keinoissa yksiköiden välillä ei tullut eroja.



Kuvio 11. Työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinot kaikkien vastaajien kohdalla.

Eri yksiköiden yhdistyminen on tässä muutostilanteessa edessä, joten vastaajilta tiedusteltiin mitä asioita tulee huomioida työyksiköiden yhdistymisessä. Kaikista vastaajista alle puolet (n=15) koki, että erityistä huomiota tulisi kiinnittää työyhteisön uusien pelisääntöjen luomiseen. Kaikista vastaajista noin puolet (14) koki, että erilaiset työkulttuurit ja työtavat tulisi huomioida työyksiköiden yhdistymisessä. Kaikista vastaajista muutama (n=4) koki, että vanhan työyksikön unohtaminen ja "hautajaisten" järjestäminen tulisi huomioida työyksiköiden yhdistymisessä. Muita omavalintaisia asioita ei tullut esille.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyössä selvitettiin hoitohenkilökunnan näkemystä onnistuneen muutoksen elementeistä työhyvinvointia tukevinä asioina. Lisäksi haettiin esimiehelle keinoja muutosjohtamiseen. Kehittämistyön avulla henkilökunnalta tiedusteltiin millaista tietoa he kokevat tarvitsevansa muutoksessa. Toiseksi haettiin vastausta siihen millä keinoin esimies voi tukea työntekijöitä muutoksessa. Kolmantena etsittiin työhyvinvointia ylläpitäviä keinoja muutostilanteessa.

Millaista tietoa henkilökunta kokee tarvitsevansa muutoksessa?

Hoitohenkilökunnalta haettiin tietoa siitä, millaista tietoa ja miten he haluavat tietoa muutokseen liittyen. Suurin osa vastaajista oli saanut tietoa tulevasta muutoksesta. Vain muutama koki, ettei ollut saanut mitään tietoa. Tuloksia vertailtiin osaston ja poliklinikan vastausten välillä. Osaston hoitohenkilökunnasta yhtä lukuun ottamatta oli saanut muutokseen liittyvää tietoa. Vastaavasti poliklinikan henkilökunnasta kaksi ei ollut saanut muutokseen liittyvää tietoa. Pirinen (2013, 120.) peräänkuuluttaakin omaa aktiivisuutta viestinnässä, viestintä on aina kaksisuuntaista ja myös viestin vastaanottajalla on vastuu tiedon saannista. Kokonaisuudessaan tulevasta muutoksesta lähes kaikki oli saanut tietoa. Vain muutama vastaajista koki, ettei ollut saanut tietoa ja jäätiin pohtimaan, johtuuko tämä työntekijän aktiivittomuudesta ja haluttomuudesta saada tietoa tulevasta muutoksesta.

Kehittämistyössä tuli ilmi, että tietoa saatiin eri viestintäkanavien kautta. Juholinin (2013, 409) mukaan yhteydenpidon ja viestinnän ylläpitämiseksi on olemassa useita mahdollisuuksia. Pirinen (2013, 133) toteaa, että viestintää olisi hyvä jakaa eri kanavissa, joista työntekijä voi haluamansa mukaan valita. Myös Myllymäki (2017, 86) korostaa, että muutosviestintää kannattaa tehostaa luomalla tilaisuuksia keskustelulle. Molemmissa kehittämistyön kohteena olevissa yksiköissä viestintäkanavana oli ollut osastotunti, kasvotusten keskustelu tai kokouspainotteisuus, mutta osastolla tietoa oli saatu myös sähköpostitse ja sähköisen kansion tai ideavihkosen kautta. Tämä saattaa selittyä sillä, että osastolla työ on vuorotyötä, eikä koko henkilökunta voi osallistua osastotunnille yhtä aikaa, jolloin esimiehen on käytettävä enemmän eri viestintäkanavia. Poliklinikalla oli saatua tietoa muutoksesta ainoastaan osastotuntien kautta, mitä saattaa johtua siitä, että muutos on vielä alkuvaiheessa eikä tietoa ole ollut niin paljon vielä jaettavissa.

Kokonaisuudessaan eniten tietoa saatiin osastotunnilta tai kokouksista, ja kyselyssä tämän myös toivottiin olevan muutokseen liittyvä viestintäkanava. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän eli osastotuntien ja kokouksien avulla päästään parempaan vuorovaikutukseen ja näin on mahdollisuus keskustella mieltä painavista kysymyksistä, ja saada niihin vastauksia. Vastaajien toiveena oli saada tietoa myös kasvatusten keskustelemalla. Tämä saattaa lisätä työntekijän tunnetta siitä, että hän tulee kuulluksi ja tällaisissa tilanteissa esimiehellä on mahdollisuus tiedustella yksittäisten mielipiteitä muutokseen liittyen. Myös Kaihlanen ym. (2019, 160) toteavat, että säännölliset tiimikokoukset ja aito vuorovaikutus henkilökunnan kanssa ovat muutostilanteessa tarpeellisia, koska muutostilanteissa tarvitaan mahdollisuuksia kysymysten esittämiseen ja lisäinformaation saamiseen. Kokonaisuudessaan tietoa tarvitaan monipuolisten viestintäkanavien kautta, jotta tieto olisi kaikkien saatavilla ajantasaisesti.

Hirvosen (2019, 88-89) mukaan alkuvaiheessa tiedottamisen tulisi olla yleisemmällä tasolla liittyen uudistuksen tarpeisiin ja muutoksen perusteluihin. Viestinnän tulee kohdata tarve ja mitä pidemmälle muutosprosessi etenee, sitä yksityiskohtaisemmaksi tiedottaminen muuttuu. Työntekijä haluaa muutoksesta ennemmin tietoa sellaisista asioista, jotka koskettavat työntekijän omaa arkea tai työtä. (Juholin 2017, 242-245.) Vastaajat olivat saaneet tietoa muutokseen liittyvistä rakenteellisista asioista kuten piirustuksista sekä tietoa muutoksen aikataulutuksesta. Vastauksissa tuli ilmi, että käytännön asioihin liittyvää tietoa ja tietoa muutoksen perusteluista oli saatu kohtuullisen vähän.

Vastausten mukaan eniten tietoa haluttiin käytännön asioista sekä henkilökunnan sijoittelusta muutoksen jälkeen. Myös muutoksen aikataulutuksesta haluttiin tietoa. Muutokseen liittyvää tietoa haluttiin myös eri asioista, muun muassa millaiset tilat ovat, missä ne sijaitsevat, henkilökunnan osaamisvaatimuksista ja työvuoromuutoksista. Tietoa toivottiin uudessa yksikössä hoidettavista potilasryhmistä ja niiden hoidoista. Osaamisvaatimusten ja kokemuksen merkitys nousi vastauksissa esiin. Hoitohenkilökunta haluaa tietää, riittääkö olemassa oleva kokemus ja osaaminen tulevaisuudessakin. Pirinen (2014, 180) toteaa, että halutaan tehdä työtä ja tehtäviä, joihin löytyy eniten ominaisvahvuuksia. Muutos on aina uuden oppimista uusien työtehtävien tai työtapojen myötä. Tämän vuoksi koulutusten ja valmennusten järjestäminen on suotavaa. Toisaalta eniten oppimista tapahtuu, kun teemme asioita, joissa emme ole vahvoja.

Osaston ja poliklinikan muutosprosessin eriaikaisuus näkyi vastauksissa. Osaston hoitohenkilökunta oli saanut tietoa konkreettisemmista asioista, kuten piirustuksista ja

muutoksen aikataulusta. Poliklinikka näistä ei ollut vielä tietoa saanut, mutta henkilökunta toivoi saavansa näistä tietoa. Poliklinikan henkilökunta toivoi erityisesti tietoa siitä, millaisia potilasryhmiä tulevassa yksikössä hoidetaan. Tämä tiedontarve voi johtua siitä, että tulevan päiväsairaalan suunnittelutyö on niin alussa, ettei tarkkaan edes tiedetä, millaisia potilasryhmiä siellä hoidetaan. Kokonaisuudessa poliklinikan vastaukset tiedon toiveista jakautuivat laajemmin ja siellä toivottiin enemmän perusteluja muutokselle, sekä tietoa työnkuvan muuttumisesta ja sijoitteluun liittyvistä asioista.

Vastauksissa tuli ilmi, ettei kaikki ollut saanut muutokseen liittyvää tietoa, eikä sitä edes haluttu. Saattaa olla, että yksiköissä on työntekijöitä, esimerkiksi eläköityviä, muihin työtehtäviin siirtyviä tai lyhytaikaisia sijaisia, joita muutos ei kosketa ja siksi he eivät ole halukkaita saamaan tietoa tai edes hakemaan sitä. Toisaalta muutos voi olla vielä niin alkuvaiheessa, ettei tietoa ole kovin paljoa edes tarjolla. Virtanen ym (2007) toteaa, että muutoksen alkuvaiheessa tiedon vastaanottokyky ei ole paras mahdollinen ja tämän vuoksi tieto ei kohtaa vastaanottajaa. Toisaalta voi olla työntekijöitä, jotka eivät ole kiinnostuneita tulevista uusista toimintatavoista tai tehtävistä. Taustalla voi olla myös se, että henkilö ei usko muutoksen tuovan hänelle mitään hyvää tai hyödyllistä. (Pirinen 2014, 209.)

Kehittämistyössä haettiin työntekijöiden mielipidettä siitä, mikä on toimivin tapa saada tietoa uudessa yksikössä hoidettavista sairauksista ja niiden hoidosta. Muutokseen liittyvä perehdytys koettiin olevan paras tapa tiedon saantiin. Myös koulutuksen avulla saatu tieto auttoi henkilökuntaa muutostilanteissa. Muuten vastaukset jakautuivat työnkierron, lääkärien luennon, kollegan konsultoinnin ja hoitajavetoisen työpajan kesken. Juutin ym (2015, 63) mukaan työntekijän perehdyttäminen ja työhönopastus uusiin tehtäviin siirtyessä helpottaa työn hallintaa ja tukee työntekijän hyvinvointia. Kehittämistyön vastauksista tuli myös ilmi, että perehdytyksellä ja koulutuksella voidaan helpottaa työntekijöiden selviytymisen kokemusta muutosprosessissa. Myös kirjallisuudessa todetaan, että työntekijät tarvitsevat tukea ja koulutusta uusien järjestelmien opettelemiseen, testaamiseen ja arviointiin. (Onnistunut muutos [viitattu 7.3.2021], 19.) Työntekijät eivät nähneet työnkierron auttavan heitä oppimaan uusia asioita. Tikkamäen (2006, 237) mukaan uudessa työssä selviytyminen edellyttää työntekijöiden omaa aktiivisuutta sekä kykyä itsenäiseen tiedon etsimiseen, mutta myös perehdytystä toivottiin muutokseen liittyen. Muutoksessa työntekijä joutuu opettelemaan uusia asioita ja työtapoja. Tämän vuoksi organisaatio voi joutua järjestämään työntekijöille

koulutusta, valmennusta tai opastusta uusiin työtehtäviin. Muutos edellyttää myös oppimista ja asenteiden muuttumista (Kolari, 2010. 49.)

Saatujen tulosten mukaan viestintä koettiin kokonaisuudessaan ymmärrettäväksi tai selkeäksi, mutta myös epäselväksi. Molempien yksiköiden osalta tieto koettiin olevan myös vuorovaikutteista ja keskustelevaa. Muutosviestinnässä tarvitaan myös vuorovaikutteista viestintää. (Turpeinen 2011, 36; Laurila 2017, 37). Hirvosen mukaan useissa tutkimuksissa todetaan, että tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa, ajantasaista, avointa ja sisällöllisesti rehellistä (Hirvonen 2019, 185). Kun vastauksia tarkasteltiin yksikkökohtaisesti, puolet osaston hoitohenkilökunnasta koki saamansa tiedon olleen ymmärrettävää ja selkeää, loput osaston vastauksista jakoutuivat eri vastausvaihtoehtojen välillä. Eli tiedon ajateltiin olevan myös jatkuvaa, ajantasaista, oikea-aikaista, konkreettista ja monipuolista. Poliklinikalla tieto koettiin enimmäkseen epäselväksi tai ristiriitaiseksi. Kallankari (2019, 120) toteaaakin, että muutoksen läpinäkyvyys ja ymmärrettävyys lisääntyy jatkuvan, ajantasaisen ja avoimen tiedottamisen myötä. Yksikkökohtaisissa vastauksissa erottui se, että osastolla muutosprosessi on pidemmällä. Saatuun tiedon laatuun voi vaikuttaa se, että osastolla on käytössä monenlaisia viestintäkanavia ja poliklinikalla viestittävän asian määrä on ollut muutoksen alkuvaiheen vuoksi vähäistä. Jälleen vastauksissa tuli ilmi myös se, ettei kaikki ollut saanut tietoa.

Vastauksissa tuli myös ilmi, että kaikki eivät halua antaa mielipidettä omalla nimellään anonyymiuden suojaamiseksi. Saarisillan ym. (2015, 141.) mukaan jos työntekijä ei koe esimiestä ja työyhteisöään luotettavaksi, uusien asioiden ideointia ei koeta turvalliseksi ja omia mielipiteitä ei uskalleta tuoda ilmi. Tämän vuoksi työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus antaa nimettömänä kehitysehdotuksia muutokseen liittyen.

Millä keinoin esimies voi tukea työntekijöitä muutoksessa?

Kehittämistyössä haettiin hoitohenkilökunnan näkemyksiä siitä, millaista tukea esimies voisi heille antaa muutoksessa. Toivottiin riittävää tiedottamista, kuuntelemista ja läsnäoloa sekä muutokseen osallistamista. Tiedottamisen kohdalla tiedon toivottiin olevan ajantasaista, avointa, rehellistä ja monipuolista. Todettiin, että jos tietoa ei ajantasaisesti anneta, huhumylly lähtee pyörimään. Pirinen (2014, 108) on todennut, että puutteellinen kommunikaatio ja tiedottaminen voivat aiheuttaa väärinymmärrystä ja johtaa huhupuheisiin.

Muutokseen suunnitteluun ja toteutuksen osallistumiseen oli myös halukkuutta. Monissa tutkimuksissa onkin todettu tämän olevan tärkeä osa-alue onnistuneen muutoksen elementeistä. Henkilöstön osallistamisen on todettu vähentävän muutosvastarintaa ja lisäksi se helpottaa uuteen työyhteisöön kiinnittymistä. Kun työntekijät voivat vaikuttaa asioihin ja osallistua muutokseen heidän suhtautumisensa ja sitoutumisena muutokseen on parempaa. (Hirvonen 2019, 92, Rauramo 2013, 3, Pirinen 2014, 179.) Tämän kehittämistyön mukaan muutokseen haluttiin osallistua ainakin niin, että työntekijät voivat esittää toiveita uuteen toimintaan liittyen, esimies keskustelee eri vaihtoehtoista työntekijöiden kanssa ja kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä. Lisäksi toivottiin vierailua samankaltaiseen yksiköön, jota ollaan perustamassa. Kaihlanen (2019, 162) toteaa että jos toimintamallia muutetaan niin tätä voidaan nopeuttaa ja helpottaa sillä, että otetaan henkilökunta mahdollisimman laajasti mukaan kehittämiseen. Tämä varmistaa vielä sen, että uusista toimintamalleista ei palata vanhaan, tuttuun tapaan toimia.

Muutokseen liittyen toivottiin koulutusta ja perehdytystä uusille potilasryhmille, joita uudessa yksikössä hoidetaan. Tätä toivottiin jo etukäteen, ettei kaikki uusi tule kerralla. Juuti ym.(2015, 63) toteaa, että työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin perehdytyksellä ja työhön opastuksella helpotetaan työnhallintaa ja tuetaan työhyvinvointia. Muutoksessa tehtävänkuva voi muuttua tai siihen voi tulla uutta opeteltavaa, joten hyvällä perehdytyksellä voidaan paljon vaikuttaa työntekijän tunnepuoleen. Hemingway ym (2013, 726) ehdottaakin, että muutosperehdytykseen kannattaa käyttää aikaa ja laatia kunnan perehdytysohjelma ja kouluttaa erillinen henkilö toteuttamaan perehdytystä.

Työntekijät kokivat, että tunnereaktioiden ymmärtäminen ja huomioiminen oli myös keino muutoksessa selviytymisessä ja esimieheltä kaivataan tukea tällaisessa tilanteessa. Pirisen (2014, 42) mukaan esimiehen tulisi alkuvaiheen tunnereaktioissa antaa työntekijöille tilaa tuoda tunteensa avoimesti esille. Tulisi mahdollistaa työntekijän puhuminen ja kuulluksi tuleminen. Esimiehen ei saa pelätä tai kieltää tunteiden läpikäyntiä, vaan olla kuuntelijana ja ymmärtää. Kehittämistyön tulosten mukaan työntekijät kokivat muutoksen aiheuttavan heille monenlaisia tunteita. Eniten koettiin epävarmuutta, mutta toisaalta mahdollisuuden tunnetta. Epävarmuuden lisäksi koettiin ahdistusta ja stressiä ja taasen innostusta uudesta. Kun tuloksia tarkasteltiin yksikkökohtaisesti, poliklinikan työntekijät näkivät muutoksen aiheuttavan myös ammatillisuuden kehittymistä ja uuden oppimista sekä mahdollisuuden tunnetta. Osaston vastaukset jakautuivat enemmän, mutta myös siellä koettiin muutoksen aiheuttavan iloa,

innostusta uudesta sekä mahdollisuuden tunnetta. Voidaan siis todeta, että tunneskaala on laaja, alkuvaiheen epävarmuus ja tietämättömyys muutoksesta näkyy tuntemuksissa. Vastauksista voi nähdä sen, että yksiköissä muutos on eri kohdissa menossa. Osaston työntekijöillä on monenlaisia tuntemuksia ja työntekijät etenevät tunnekäyrällään eri tilanteissa. Poliklinikan kohdalla vastaukset kasautuivat tiettyihin tuntemuksiin ja siellä muutos onkin hyvin alkuvaiheessa.

Miten työhyvinvointia ylläpidetään muutoksessa?

Työyhteisön työhyvinvointi koettiin kokonaisuudessaan hyväksi tai erinomaiseksi. Tässä ei yksikkökohtaisestikaan tullut eroja. Oli myös tuntemusta, että työhyvinvointi on menettelevä. Suurin osa vastaajista koki, että yksikön työhyvinvointi tulee muuttumaan muutoksesta johtuen. Tämä voi osittain johtua siitä, että yksiköiden henkilöstörakenne tulee muuttumaan. Uuden työyhteisön muodostumiseen liittyy ajatuksia ja pelkoja vanhan työyhteisön hajoamisesta, toisaalta odotuksia uuden työyhteisön muodostumisesta sekä jännitystä esimiehestä ja hänen johtamistavastaan. Uuden työyhteisön rakentumisessa on tärkeää ihmisten tutustuminen etukäteen toisiinsa. (Hirvonen 2019, 146-147., Kaihlanen ym 2019, 160.)

Kokkinen (213, 73) toteaa, että johdon haasteena on toteuttaa muutokset henkilöstön hyvinvointia varjellen. Kehittämistyön tuloksissa tuli esille, että työhyvinvoinnin ylläpitäminen aiheuttaa johtamiselle haasteita. Muutos aiheuttaa työntekijälle sekä positiivisia, että negatiivisia tunteita joihin esimiehen tulee vastata. Muutos aiheuttaa uusia haasteita uuden oppimisen ja ammatillisuuden kehittymisen myötä, ja näillä on vaikutusta myös työhyvinvointiin. Pahkinen ym. (2013, 5) mukaan hyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna työntekijä selviää muutoksesta parhaiten, kun työntekijällä on varmuus omasta osaamisestaan sekä tietoisuus oman osaamisen kehittämisestä sekä ammattitaidon ylläpitämisestä.

Työelämäasiantuntija Gardemeister (2016 [10.3.2021]) mukaan tiedonsaanti on tärkein työhyvinvoinnin väline muutoksessa. Työntekijälle pitää antaa mahdollisuus ymmärtää mistä muutoksessa on kyse, miksi se tehdään ja mitä se tarkoittaa työntekijän näkökulmasta. Kehittämistyössä työhyvinvointia tukevaksi menetelmäksi koettiin avoin, rehellinen ja vuorovaikutteinen tiedottaminen. Lisäksi riittävä ja hyvä perehdytys uusista asioista, sekä muutokseen osallistuminen olivat työhyvinvointia tukevia menetelmiä. Perehdytyksellä nähdään olevan laaja ja pitkävaikutteinen työhyvinvointiin, ammatilliseen osaamiseen ja työhön motivoitumiseen liittyvä vaikutus (Miettinen ym. 2009, 76). Työntekijöiden itseluottamus

lisääntyy saadessaan osallistua muutoksen toteutukseen. Muutokseen osallistuminen tukee myös työntekijän henkistä kasvua, ja hän pystyy hyödyntämään omia kykyjään ja oppimaan uutta. (Rauramo 2013, 3.) Työntekijät kokivat, että tuki muutokseen kasvamisessa sekä mahdollisuus muutoksen aiheuttamien tunteiden käsittelyssä lisäsivät työhyvinvoinnin tunnetta.

Henkilökohtaiset resurssit suojaavat työntekijän hyvinvointia, kun muutos vaikuttaa hänen työhönsä tai asemaansa. Työntekijän on tärkeä säilyttää oma-aloitteisuus, huolehtia itsestään sekä etsiä selviytymiskeinoja ja omia vahvuuksiaan. (Pahkin ym. 2013, 7.) Kehittämistyön tulosten mukaan työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvointia lisäsi se, että työntekijän huolehti omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Oma vapaa-aika, kuulluksi tuleminen ja perehdytys uuteen työhön koettiin työhyvinvointia lisääviksi keinoiksi. Lisäksi työyhteisön hyvä yhteishenki, sekä tasapuolisuus työtovereiden kesken vaikuttivat yksilön työhyvinvointiin. Keinot työyhteisön työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi olivat henkilökohtainen käyttäytyminen, joka sisälsi sääntöjen noudattamista mutta myös kannustavaa, innostavaa ja luottamuksellista olemusta. Lisäksi työkavereiden tasapuolinen kohtelu nähtiin työyhteisön työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinoksi. Pahkin ym (2013, 5-7) toteaa, että esimiehen ja kollegoiden tuki ovat työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä.

Kaihlanen ym (2019, 157) ovat todenneet, että organisaatiomuutosten aiheuttaman työyhteisön rakentamisessa ja toimintatapojen yhtenäistämässä on koettu haasteita. Resurssien erot, työn luonne sekä erilaiset toimintakulttuurit saattavat vaikeuttaa yhtenäisten toimintatapojen muodostumista. Kehittämistyössä tuli ilmi, että uuden työyhteisön muodostumisessa huomioidaan se, että luodaan työyhteisölle uudet yhteiset pelisäännöt sekä huomioidaan erilaiset kulttuurit ja työtavat.

Konkreettiset keinot esimiehille

Kehittämistyön tulosten perusteella nousi esiin, että esimieheltä toivotaan ajantasaista tiedottamista monipuolisten viestintäkanavien kautta. Osastotunnit ja kokoukset, kasvokkain tapahtuva viestintä eli vuorovaikutteinen keskustelu ja sähköiset viestintäkanavat koettiin tärkeiksi. Saatujen kehittämistyön tulosten ja kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että etukäteen laaditulla tiedotussuunnitelmalla voisi olla myönteinen vaikutus muutoksen toteutumisessa. Myös visuaalisesti erilaisia raportointitapoja voi hyödyntää muutoksesta tiedottamisesta. Hirvonen (2019, 184) toteaa, että muutokseen liittyvästä

tiedotussuunnitelmasta, joka sisältää tiedottamisen tavat ja välineet, on koettu olevan muutoksen onnistumista vahvistava vaikutus. Kallankari (2019, 121) ehdottaa, että muutoksen visuaalinen raportointi voi helpottaa muutoksen etenemisen hahmottamista, esimerkiksi kanslian ilmoitustaululle voitaisiin julkaista kaaviota muutoksen etenemisestä.

Muutoksen käynnistyessä esimiehen olisi hyvä kiinnittää huomiota työntekijöiden tunnetiloihin. Esimieheltä toivottiin tunnereaktioiden ymmärtämistä ja huomioimista. Kuuntelemalla ja olemalla läsnä esimies voi auttaa työntekijöitä selviytymään muutoksessa paremmin.

Kehittämistyön tuloksissa tuli ilmi, että muutokseen halutaan osallistua. Toivottiin yhteistä kehittämispäivää tai työpajaa koko työyhteisölle. Tällaisessa tilanteessa esimiehen olisi hyvä käyttää osallistavaa johtamistapaa, joka sisältää tiedon jakamisen, työntekijöiden kouluttamisen sekä muutokseen osallistamisen. Tällä sitoutetaan työntekijät muutokseen. (Turpeinen 2011, 36, Laurila 2017, 36-37.) Kehittämistyön tulosten mukaan myös osaaminen tulee huomioida riittävällä koulutuksella ja perehdytyksellä. Muutoksen lähestyessä olisi hyvä kuunnella henkilöstön kehittämissideoita perehdytyksen suhteen ja laatia muutosperehdytysohjelma (Hemingway ym 2013, 727).

Työntekijöiden työhyvinvoinnin säilymisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota esimiehen antamaan tiedon laatuun ja määrään. Lisäksi koettiin, että henkilökunnan tasapuolinen kohtelu lisää työhyvinvointia. Tulosten mukaan uuden työyhteisön muodostumiseen liittyviin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Näitä olivat yhteisten pelisääntöjen luominen, erilaisten työkulttuurien ja työtapojen huomioiminen, sekä kirjallisuudessa nousseen etukäteistutustumisen järjestäminen. Uuden työyhteisön muodostuminen alkaa jo muutosvaiheessa. Työyhteisön yhteisöllisyys kasvaa, kun tunnetaan työkaverit, luotetaan heihin ja muodostetaan yhteistyötä. Ennen työyhteisöjen yhdistymistä on tärkeää antaa mahdollisuus tutustua uusiin työkavereihin, koska tämä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, työhön motivoitumista ja antaa positiivisen vaikutuksen työyhteisön syntymisestä. (Hirvonen 2019, 150., Kaihlanen 2019, 160.)

8 POHDINTA

Muutoksessa onnistuminen on mahdollista, kun parannetaan muutosjohtamisen osaamista. Muutoksessa onnistuminen edellyttää kykyä hallita muutosta. Koska tutkimukset, innovaatio ja hoitosuosituksiset kehittyvät jatkuvasti, on sosiaali- ja terveydenhuollossa huomioitava uudenlaista muutosjohtamista. Olennaista on ymmärtää ihmisjohtamisen merkitys. (Kallankari 2019, 17-18.) Laurilan (2017, 3) mukaan jatkossa tarvitaan tutkimuksia, joissa tarkastellaan esimiestoimintaa organisaatiomuutoksessa käytännönläheisemmällä tasolla lähi- ja keskijohdon esimiesten sekä henkilöstökunnan näkökulmasta.

Kehittämistyössä selvitettiin työntekijöiden näkemystä onnistuneen muutoksen edellytyksistä, sekä haettiin esimiehelle työkaluja muutoksessa johtamisen tueksi. Vaikka kehittämistyö kohdentui yhteen organisaatiomuutokseen ja tulokset saatiin kohtuullisen pieneltä osallistujamäärältä, voidaan kirjallisuuteen vertaamalla todeta, että työssä saadut tulokset ovat hyvin samankaltaisia ja niitä voidaan hyödyntää myös muissa muutostilanteissa. Nykypäivänä muutokset ovat jokapäiväistä organisaatioiden toimintaympäristöissä ja niihin joudutaan sopeutumaan jatkuvasti.

Työssä esiin tulleiden työntekijöiden ajatusten/toiveiden perusteella vahvistui näkemys siitä, millaista johtamistapaa työn kohteena olevissa yksiköissä kaivataan muutostilanteissa. Työn perusteella vahvistui se, että yhä useampi työntekijä haluaa osallistua muutokseen liittyvään suunnitteluun. Kehittämistyön avulla tuli paljon oppia muutosjohtamisesta ja varsinkin onnistuneen muutosjohtamisen elementeistä.

Työtä lähdettiin tekemään mielenkiinnosta ja innostuksesta yksiköiden tuleviin rakenteellisiin ja toiminnallisiin muutoksiin. Halu muutokseen osallistumisesta herätti kiinnostusta tutkia muutosjohtamista sekä henkilökunnan näkemystä sujuvasta muutoksesta. Tästä löytyikin paljon tutkimuksellista tietoa ja teoriaan tutustuessamme huomasimme, että tähän aiheeseen oli löytynyt paljon mielenkiintoa. Useassa työssä muutosjohtajuutta oli tutkittu muutoksen jälkeen, joten ajattelimme, että koska teemme työtä ennen muutosta saamme henkilökunnalta ajatuksia ja tietoa siitä mitä he toivoisivat muutoksen sisältävän. Työn tulokset olivat hyvin samankaltaisia, kun tutkimuksissa esiin tulleet muutoksen jälkeen toivotut asiat.

Työtä lähdettiin tekemään kehittämistyönä ja menetelmiksi valikoitui oppimiskahvila ja Webropol –kysely. Learning cafe menetelmänä kuulosti mielenkiintoiselta ja ajattelimme, että

sen avulla saamme osallistettua henkilökuntaa ajatteluun tulevasta muutoksesta sekä tuotua ilmi henkilökunnan ajatuksia siitä, mitä he haluaisivat muutosjohtamisessa huomioitavan. Korona mullisti maailman ja vaikutukset ulottuivat tietysti myös kehittämistyön kohteena oleviin yksikköihin. Tämä vaikutti siten, ettei ryhmäkoontumisia sallittu ja pitkälle suunniteltu työn toteutus vaati uudenlaista organisointia. Päätettiin, että työtä lähdetään toteuttamaan mukailen suunniteltuja kehittämismenetelmiä. Näin toimittiin ja saatiin pusketta työtä eteenpäin. Webropol-kyselyn ajateltiin onnistuvan ajankohdasta huolimatta, mutta tekniset ongelmat jonkin verran vaikuttivat osallistujamääriin. Välillä työntekijät näyttivät, kuinka aloittivat vastaamisen ja sitten kesken kyselyn ohjelma jumittui eikä päästänyt eteenpäin. Tämä huomattiin myös kyselyn raportointi luvuista, joissa näkyi, että tutkimukseen oli aloitettu vastaamaan puolet enemmän mitä lopulta vastauksia saatiin. Vastausaikaa hieman pidennettiin, mutta aikataulun vuoksi lopulta tyydyttiin saatuun vastausmäärään. Kysely ajoittui osittain aikaan, jolloin toisessa työyhteisössä oli kovasti henkilöstövajetta ja epäiltiin että se osittain vähentäneen vastaajien määrää. Lisäksi organisaatiotasolla oli tehty päätöksiä, että tulevat isot muutokset laitettiin odottamaan ja muutokseen liittyvät suunnitelmat eivät tällä hetkellä edistyneet.

Raportointivaihe oli innostava, mutta myös haastavaa. Luotettavan raportoinnin saamiseksi piti olla tarkkana, ettei tulkitse vastauksia väärin. Toisaalta kun kehittämistyötä tehtiin kahdestaan, niin luotettavuus lisääntyi. Tulokset auki kirjoitettiin kohta kohdalta ja ne käytiin johtopäätöksissä läpi.

8.1 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Tutkimustulosten luotettavuus edellyttää tieteen hyvien käytäntöjen noudattamista. (Vilka 2005, 29). Tutkimusetiikassa on kyse siitä, miten tehdään eettisesti hyvää ja luotettavaa tutkimusta. Eettisten ratkaisujen merkitys korostuu tieteissä, jossa käytetään ihmisiä tietolähteinä. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi on olemassa kannanottoja ja normeja, joissa kiinnitetään huomio tutkittavien ihmisten oikeuksien toteutumiseen ja kohteluun. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 362-363.) Tutkimuksen etiikka koskee koko tutkimuksen elinkaarta tutkimusaineiston keräämisen, raportoinnin, julkaisun ja säilyttämisen kohdalla. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa tutkijan on syytä selvittää, millä tavalla hänen tulee huomioida eettiset kysymykset juuri hänen omassa tutkimuksessaan. (Bonsdorff ym. 2018, 1.)

Hyvässä tieteellisessä käytännössä noudatetaan tieteellisiä toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Rehellisyydellä ja vilpittömyydellä kunnioitetaan toisten tutkijoiden saavutuksia. Rehellisyyttä osoitetaan esimerkiksi tarkoilla lähdeviittauksilla. Piittaamattomuus ja vilppi ei kuulu hyviin toimintatapoihin. Piittaamattomuus ilmenee esimerkiksi muiden tutkijoiden vähättelynä, puutteellisina viittauksina ja tulosten huolimattomana tai puutteellisena kirjauksena. Vilppi taasen näkyy sepittämisenä, havaintojen vääristelynä, luvattomana lainaamisena tai anastamisena. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 365, Vilkka 2015, 41.) Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden saavutukset ja työt asianmukaisella ja kunnioittavalla tavalla. Ja viitata muiden tutkijoiden julkaisuihin asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimuksen kohdentaminen, aiheen valinta ja kehittämisiongelmiä määrittely ovat kytköksissä toisiinsa ja niihin liittyy eritasoisia eettisiä kysymyksiä. Lähtökohtana tulee olla, että tutkittava asia on tieteellisesti mielekäs ja perusteltu. Tutkimuksen aihe ja ongelmat eivät saa loukata eikä sisältää väheksyviä oletuksia. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 366.) Tutkimuksen kohdentamisessa tulee eteen myös tutkijan eettinen vastuu tutkimuskohteille, eli tutkijan tulee kohdella tutkimuskohteitaan ihmisarvon mukaisesti. Tutkimusta ei pidä tehdä, jos tutkija ei itse suostuisi olemaan tutkimuksen kohteena. Tutkijan ei saa käyttää hyväkseen omaa asemaansa tai koulutustaan pakottaakseen tutkittavia osallistumaan tutkimukseen. (Vilkka 2011, 112.) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisissä periaatteissa tutkijan on kunnioitettava henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta sekä toteutettava tutkimus niin ettei tutkittavalle kohteelle aiheudu riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.)

Tutkimuksessa käytetään tieteellisesti ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, raportointi-, ja arviointimenetelmiä. Tietolähteiden valinta on ratkaisevaa, sillä ne voivat ohjata tutkimustuloksia tai vinouttaa niitä johonkin suuntaan. (Leino-Kilpi & Välimäki, 2014, 367.) Tiedonhankinta tulee perustua oman tieteenalan kirjallisuuteen tai muihin asianmukaisiin lähteisiin. Tutkimuksella on tarkoitus tuottaa uutta tietoa tai näyttää miten vanhaa tietoa hyödynnetään tai yhdistetään uudella tavalla. (Vilkka 2015, 41).

Tutkimuksen lähtökohtana aineistonkeruussa on se, että tutkittavia kohdellaan rehellisesti ja kunnioittavasti. Kunnioitukseen kuuluu se, että tutkittavalta pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Lisäksi luotettavuuden perusta on tutkittavien yhteistyöhalu.

Tutkimuksesta etukäteen informointi sekä tutkittavan osallistumisesta kieltäytymisen tai keskeytyksen mahdollisuus kuuluu hyviin tutkimuskäytäntöihin. Tärkeä on myös taata tutkittavalle anonymiteetti. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 368., Hirsjärvi ym. 2016, 25.) Tutkimuksen osallistujia on etukäteen informoitava heidän oikeuksistaan osallistua tai peruuttaa osallistumisensa tai “tulla unohdetuksi” missä vaiheessa tahansa tutkimusta. Valinnasta ei voi olla osallistujalle minkäänlaisia seuraamuksia. Tässä turvataan osallistujan itsemääräämisoikeus. Tutkittavalle tietoa tutkimuksesta voidaan antaa joko suullisesti ja/tai kirjallisesti, mutta tutkijalla on kuitenkin dokumentointivelvollisuus. Annettujen tietojen pohjalta tulee muodostua selkeä käsitys tutkimuksen tarkoituksesta ja tietojen käsittelystä. Lisäksi anonymiteetin säilymisen ja sen turvaamisen pitää tulla tutkittavalle tiedoksi. Aineiston käsittelijät ja aineiston säilytykseen liittyvät tiedot tulee ilmoittaa tutkittavalle. Kerätyn aineiston tietoturvallisesta säilytyksestä ja hävittämisestä on myös kerrottava osallistujille. (Bonsdorff ym. 2018, 2.)

Tulosten analysoinnissa eettisesti keskeistä on se, että analyysi tehdään tieteellisesti luotettavasti ja hyödynnetään koko aineistoa. Ei ole hyväksyttävää kysyä kysymyksiä, jos ne jätetään analysoimatta. Jotta tutkimuksen tuloksia voisi käyttää omassa työssään, analysoinnin luotettavuutta on kyettävä arvioimaan. *Tieteellisen tiedon voima on siinä, että sen avulla pyritään muita tiedon lajeja (kuten intuitio ja mielipide) perustellummin löytämään totuus.* Tutkimustulosten raportoinnissa ensisijaista on rehellisyys. Tulosten raportoinnin virhelähteenä voi olla ennakoasenteesta johtuva vääristymä, suora tietoinen tulosten väärennys tai tutkimustulosten virheellinen raportointi ja julkistaminen. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 370-371.) Raportoinnissa on tärkeää huomioida yksityisyyden turvaaminen, niin ettei kukaan voi tunnistaa osallistujaa. Jos käytetään lainattuja sitaatteja, tästä on hyvä jo tiedonkeruuvaiheessa informoida osallistujia. Lisäksi usein turvaudutaan paikkakuntien, organisaatioiden tai muiden mahdollisten tunnistamiseen liittyvien tietojen poistamiseen tai muuttamiseen. Täydellistä organisaation tunnistamattomuutta ei voida aina taata, mutta tärkeintä on yksittäisten jäsenten tunnistamattomuus. (Bonsdorff ym. 2018, 2-3.) Henkilötietoja kerätessä tarvitaan henkilörekisterin perustaminen. Mikäli ei kerätä henkilö-, tai muita yksilöiviä tietoja ei myöskään rekisteriä tarvitse perustaa. Toisaalta tällöin tutkimukseen osallistujan oikeus perua tutkimukseen osallistuminen voi olla hankala. (Bonsdorff ym. 2018, 3.)

Tutkimusryhmä tai tutkija on vastuussa tekemästään tutkimuksesta. Tutkijan tulee varmistaa tutkimuksen avoimuudesta ilmoittamalla tästä julkisesti. Tulosten julkistamisella ja niiden tiedottamisella turvataan tulosten hyödyntäminen tulevaisuudessa. Työelämän tutkimuksissa on hyvä huomioida kuitenkin tutkimukseen osallistuvien yksityisyys, eli tuloksista voidaan tarvittaessa julkaista vain tietyt osa-alueet. (Vilka 2013, 45.)

Luotettavuudella on keskeinen asema tieteellisessä tiedossa. Luotettavuus kohdistuu tutkimuksen menetelmiin, prosessiin sekä tuloksiin. Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnan luotettavuutta tarkastellaan pätevyyden, mittarin toimivuuden, vakuuttavuuden sekä käyttökelpoisuuden ja siirrettävyyden kautta. Pätevyyttä mitataan sisäisen ja ulkoisen validiuden kautta. Sisäisessä validiteetissa on tärkeää johdonmukaisuus käytettyjen käsitteiden ja tehtyjen valintojen välillä. Ulkoisessa validiteetissa on olennaista tehtyjen tulkintojen ja aineistojen vastaavuudessa. Mittarien toimivuudessa on tärkeintä toistettavuus. Kehittämistoiminnassa tämä on hankalaa, koska siinä toiminta kohdistuu usein sosiaaliseen prosessiin. Samanlaisen prosessin aikaansaaminen uudella ryhmällä ei ole itsestään selvyyttä, vaikka olosuhteet pyrittäisiin järjestämään samankaltaisiksi. Lisäksi toistettavuutta voi haitata se, että kehittämistoiminnassa aineistot ovat usein varsin suppeita. Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Kun luotettavuutta tarkastellaan käyttökelpoisuuden näkökulmasta, työn tulosten kannalta tämä tarkoittaa prosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Kehittämistoiminnassa tulosten siirrettävyys voi olla haasteellista, koska muualla kehitettyä toimintaa voi olla vaikea istuttaa suoraan toiseen ympäristöön. (Toikko ym. 2009, 121-125.)

Kehittämistyön lähtökohtana oli hyvä eettinen ja luotettava toiminta. Tutkimussuunnitelmalla haettiin tutkimuslupa Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriltä ja luvan myönsi hallintoylihoitaja. Eettisyys työssä korostuu erityisesti sen vuoksi, että työn tietolähteenä on käytetty yksiköiden hoitohenkilökuntaa. On ollut tarpeen huomioida heidän oikeudenmukainen kohtelunsa kehittämistyötä tehdessä. Teoreettisen tekstin viittauksissa on käytetty huolellisuutta ja muiden tutkijoiden tuloksia ei ole vääristelty tai luvattomasti lainattu. Muiden tutkijoiden töitä on arvostettu ja heidän tuloksiaan on käytetty oikeaoppisesti viitaten. Tämän kehittämistyön luotettavuutta lisäsi kattava teoreettinen viitekehys, jossa perustana on monilähteisyys. Lähteinä käytettiin alan väitöskirjoja, sekä muuta kirjallisuutta ja työssä pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman uutta tutkimustietoa ja kirjallisuutta.

Lähdekritiikki huomioitiin lähteitä valitessa. Työn raportoinnissa luotettavuutta lisäsi se, että työ tehtiin parityönä ja tuloksien analysoinnissa oli yhteisymmärrys.

Tämän kehittämistyön aihe on työelämä- ja käytäntölähtöinen. Työn aihe koettiin organisaatiossa tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Aihe tuki sekä tutkijoiden, että tutkittavien omaa oppimisprosessia. Tutkittu aihe edisti kehittämistyötä tekevien asiantuntijuutta, ammatillista kehittymistä sekä työelämätaitoja. Lisäksi aiheen mielekkyys oli yhtenä perusteena tälle kehittämistyölle. Kehittämistyöstä informoitiin etukäteen osallistuvia yksiköitä. Kehittämistyöhön osallistuvilla työntekijöille lähetettiin tiedote tutkimukseen osallistumisesta. Osallistuminen oli vapaaehtoista, ja osallistuvilla oli mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta kehittämistyön toteutukseen.

Kehittämistyön avulla pyrittiin tuottamaan johtamisen työkaluja hoitohenkilökunnan hyväksi. Näitä työkaluja on mahdollisuus hyödyntää laajasti koko sairaanhoitopiirissä. Raportoinnissa tuotiin luotettavasti ja selkokielellä esille henkilökunnan toiveet muutokseen liittyen.

8.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän kehittämistyön perusteella jatkossa kannatta kehittää muutosjohtamista työssä saatujen tulosten mukaan. Muutosta varten laaditun tiedotussuunnitelman ja perehdytys suunnitelman käytön vaikutuksista olisi mielenkiintoista saada tutkimustuloksia.

LÄHTEET

- Bonsdorff M., Järvensivu A., Bonsdorff M. 2018. Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. Työelämän tutkimus, Vol 16 Nro 1 (2018). Vaatii käyttöoikeuden: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85262/44247>
- Gardemeister S, 2016. Miten käy työhyvinvoinnille, kun työpaikalla tehdään isoja muutoksia? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.3.2021] Saatavana: <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/miten-kay-tyohyvinvoinnille-kun-tyopaikalla-tehdaan-isoja-muutoksia/>
- Gubta, G., Kotter, J. 2019. There´s a better way to restructure your organization. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 9.2.2021]. Saatavana: <https://www.kotterinc.com/research-and-perspectives/restructure-your-organization/>
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. [Verkkomateriaali]. [Viitattu 28.2.2020]. Saatavana: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/>
- Hemingway, M. & Morrissey, L. 2013. Development of a Complex Orientation Program for Multidisciplinary Training. AORN Journal Jun 97 (6), 718-727. Saatavana käyttöoikeuksin: <https://web-b-ebscohost-com.libts.seamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=eeb0e2b9-6ef8-4bd9-af3f-df122eb7daa0%40sessionmgr102>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016, Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirvonen, J. 2019. Rationaalisuuden jännitteet lineaarisessa muutosprosessissa. Tampere. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117422/978-952-03-1284-8.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Innokylä. Ei päiväystä. Learning cafe eli oppimiskahvila, [Verkkosivu]. [Viitattu 2.2.2020]. Saatavana: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>
- Johansson, C., Heide, M. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. Corporate communications 2008. Vol. 13 (3), p. 288-305. [Viitattu 9.2.2021]. Vaatii käyttöoikeuden: https://seamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_emerald_primary_10_1108_13563280810893661

- Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Korpiljyvä.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kajamaa, A. 2011. *Unraveling the helix of change: an activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences*. Helsinki: Helsingin yliopisto. Käyttätymistieteiden laitos. Väitöskirja. Saatavana: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/28257/unraveli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kallankari, S. 2019. *Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Helsinki, kustannus Oy Duodecim.
- Kaihlanen, A-M., Laulainen, S., Niiranen, V., Keskimäki, I., Hietapakka, L., Sinervo, T. 2019. "Yrittäny vaan kestää pinnalla –tai sit pelastuslautalla" Sote-henkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskeltä. [Artikkeli]. *Yhteiskuntapolitiikka* 84, (2019):2, 152-163.
- Kitchen, P., Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate communications* (2002) : vol. 7 (1) p. 46-53. Vaatii käyttöoikeuden: https://seamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_214191803
- Kokkinen, L. 2012. *Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina*. Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67936/978-951-44-9016-3.pdf?sequence=1>
- Kolari, P. 2010. *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. [Viitattu 4.2.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- KvaliMOT. Ei päiväystä. Teemoittelu. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 17.10.2020]. Saatavana: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan" Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. [Viitattu 12.1.2020]. Saatavana: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf
- Leino-Kilpi, H., Välimäki, M. 2014. *Etiikka hoitotyössä*. 8.uud.p. Helsinki, Sanoma Pro.
- Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J., Tarkka, M-T. 2009. *Laadukas perehdyttäminen, Osa II, Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi*. Hallinnon tutkimus 2. s.76-83. Vaatii käyttöoikeuden: <http://elektra.helsinki.fi.libts.seamk.fi/se/h/0359-6680/28/2/laadukas.pdf>

- Miettinen, M., Kaunonen, M., Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen, Osa I, Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus 2. s.63-70. Vaatii käyttöoikeuden: <http://elektra.helsinki.fi.libts.seamk.fi/se/h/0359-6680/25/2/laadukas.pdf>
- Niemi, L. 2014. Perehdytys muutoksen tukena. Opinnäytetyö, YAMK Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76965/Niemi_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Myllymäki R. 2017. Muutosjohtamisen opas: johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Oksanen, T. 23.4.2018. Henkilöstön kokema epävarmuus korostuu muutoksesta. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 28.3.2020]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/henkiloston-kokema-epavarmuus-korostuu-muutoksessa/>
- Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Ei päiväystä. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen [PDF tiedosto]. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opasonnistunut-muutos.pdf>
- Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work –Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. [Väitöskirja]. Helsinki: Faculty of Social Psychology. [Viitattu 1.2.2020]. Saatavana: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153421/stayingw.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockallo, Z. 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 2.2.2020]. Saatavana: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pahkin, K., Vesanto, P., 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>
- Pirinen, H., 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavana: file:///C:/Users/OMISTAJA/Downloads/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

- Tikkamäki, K. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssäoppimiseen. [Väitöskirja] Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67625/951-44-6650-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Saatavana: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. [Väitöskirja] Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66750/978-951-44-8444-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. [Verkkajulkaisu]. Helsinki. [Viitattu 2.2.2020]. Saatavana: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. [verkkajulkaisu]. Helsinki. Saatavana: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Valli, R., Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uud.ja täyd.p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vilka, H., 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vilka, H. (toim.) 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Saatavana: http://vilka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf
- Vuorinen, R., 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. [Väitöskirja]. Tampereen yliopisto. Lääketieteen tiedekunta. [Viitattu 3.2.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66405/9789514474859.pdf?sequence=1>
- Vuorinen, T., 2017. Strategiakirja. 20 työkalua. 3. painos. Liettua: BALTO Print.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje kyselyyn osallistuneille

Liite 2. Kyselylomake

Liite 1. Saatekirje kyselyyn osallistuneille

SAATEKIRJE

SEINÄJOKI 5.03.2020

HYVÄ VASTAANOTTAJA,

Olemme keskussairaalassa työskenteleviä sairaanhoitajia. Opiskelemme työn ohessa YAMK:ssa, kehittämisen ja johtamisen opintoja. Teemme kehittämistyömme muutosjohtajuuden onnistumisen edellytyksistä hoitohenkilökunnan näkökulmasta.

Kehittämistyö toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsumme teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee vastaamista webropol- kyselyyn, johon linkki saamassasi sähköpostissa.

Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista. Antamasi vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytesi tule esille missään vaiheessa. Kehittämistyön toteutukseen on saatu asianmukainen lupa.

Kyselyyn vastaamiseen on aikaa kaksi viikkoa.

Kiitos osallistumisestasi kyselytutkimukseen. Jos haluat lisätietoa kehittämistyöstämme, ota rohkeasti yhteyttä.

Terveisin,

Birgitta Musakka ja Anna Ylitalo

birgitta.musakka@seamk.fi anna.ylitalo@seamk.fi

Liite 2. Kyselylomake

Kysely muutoksesta

Taustatieto

1. Mikä on pääsääntöinen työskentely-yksikkönne? *

- Osasto
- Poliklinikka

2. Työkokemuksenne (vuosina) *

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21 vuotta tai kauemmin

Muutoksella tarkoitetaan tulevaa uutta yksikköä, osastoa A21+H12 tai päiväsairaala.

Tieto ja tiedonsaanti

3. Oletko saanut tietoa tulevasta muutoksesta? *

- Kyllä
- Ei

4. Mitä tietoa olet saanut muutokseen liittyen? (voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon) *

- Käytännön asioihin liittyvää tietoa (työnkuvan muuttuminen, sijoittelu)
- Tietoa rakenteellisista asioista tai piirustuksista
- Tietoa muutoksen perusteluista

- Tietoa muutoksen aikataulutuksesta
- Muuta tietoa? Mitä?
- En mitään tietoa

Muutoksella tarkoitetaan tulevaa uutta yksikköä, osastoa A21+H12 tai päiväsairaala.

Tieto ja tiedonsaanti

5. Miten olet saanut muutokseen liittyvän tiedon? (voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon) *

- Sähköpostilla
- Kasvotusten keskustelemalla
- Sähköisen kansion tai ideavihkosen kautta
- Osastotunnilla tai kokouksista
- Muuta kautta? Miten?
- En ole saanut mitään tietoa

Muutoksella tarkoitetaan tulevaa uutta yksikköä, osastoa A21+H12 tai päiväsairaala.

Tieto ja tiedonsaanti

6. Miten toivoisit saavasi tulevaan muutokseen liittyvän tiedon? (valitse mielestäsi paras tapa) *

- Sähköpostitse
- Kasvotusten keskustelemalla
- Sähköisen kansion tai ideavihkosen kautta
- Osastotunnilta tai kokouksista
- Kokousmuistioista
- Muulla tavoin, miten?
-

Muutoksella tarkoitetaan tulevaa uutta yksikköä, osastoa A21+H12 tai päiväsairaalaa.

Tieto ja tiedonsaanti

7. Mistä asioista haluaisit saada tietoa muutokseen liittyen? (valitse 1-4 tärkeintä) *

- Käytännön asioista
- Muutoksen perusteluista
- Aikatauluista
- Rakenteellisista asioista (piirustukset/sijainti)
- Henkilökunnan sijoittelusta muutoksen jälkeen
- Tietoa potilasryhmistä, sairauksista ja niiden hoidosta, joita uudessa yksikössä hoidetaan
- Millaista osaamista tai kokemusta hoitohenkilökunnalta vaaditaan
- Muista asioista? Mistä?
- En mistään
-

8. Mikä on mielestäsi toimivin tapa saada tietoa uudessa yksikössä hoidettaviin sairauksiin ja niiden hoito-ohjeisiin? (valitse mielestäsi toimivin vaihtoehto) *

- Koulutus
- Perehdytys
-

- Hoitajavetoinen työpaja sovitusta aiheesta
- Työnkierto
- Kollegan konsultointi
- Muu tapa? Mikä?
- Lääkärin luento

Muutoksella tarkoitetaan tulevaa uutta yksikköä, osastoa A21+H12 tai päiväsairaala.

Tieto ja tiedonsaanti

9. Onko saamasi tieto muutokseen liittyen ollut ? (valitse 1-3) *

- Ymmärrettävää, selkeää
- Jatkuvaa
- Ajantasaista, oikea-aikaista
- Epäselvää
- Konkreettista
- Monipuolista
- Keskustelevaa, vuorovaikutteista
- Muuta? Millaista?
- En ole saanut tietoa

Muutoksella tarkoitetaan tulevaa uutta yksikköä, osastoa A21+H12 tai päiväsairaala.

Esimiehen tuki, työhyvinvointi ja muutos

10. Mitkä keinot tukevat sinua muutoksessa? (valitse 1-3) *

- Mahdollisuus olla osallisena muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa

- Esimiehen läsnäolo
- Muutoksesta keskusteleminen ja mielipiteiden kuuntelu
- Avoin, rehellinen ja oikea-aikainen informointi
- Tunnereaktioiden (esim. muutoshaluttomuus) ymmärtäminen ja huomioiminen
- Erilaisuuden huomioiminen
- Luovuus, ideointi muutokseen liittyen
- Perehdytys
- Muut keinot? Mitkä?

Muutoksella tarkoitetaan tulevaa uutta yksikköä, osastoa A21+H12 tai päiväsairaala.

Esimiehen tuki, työhyvinvointi ja muutos

11. Mitä tuntemusta muutos sinussa tällä hetkellä eniten aiheuttaa? *

- Pelkoa, varauksellisuutta
- Surua
- Ahdistusta, stressiä
- Epävarmuutta
- Iloa
- Innostusta uudesta
- Mahdollisuuden tunnetta
- Ammatillisuuden kehittymistä ja uuden oppimista
- Muuta? Mitä?

Muutoksella tarkoitetaan tulevaa uutta yksikköä, osastoa A21+H12 tai päiväsairaala.

Esimiehen tuki, työhyvinvointi ja muutos

12. Millainen on mielestäsi työyksikkönne tämänhetkinen työhyvinvointi? *

- Erinomainen
- Hyvä
- Menettelevä
- Huono
-

13. Epäiletkö työyksikkönne työhyvinvoinnin muuttuvan muutostilanteessa?

- Kyllä
- Ei
-

Esimiehen tuki, työhyvinvointi ja muutos

14. Millä keinoin voit ylläpitää työyksikkösi työhyvinvointia? (valitse 1-4) *

- Huolehtimalla omasta psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistani
- Kohtelemalla tasapuolisesti työtovereitani
- Henkilökohtaisella käyttäytymiselläni; sääntöjen noudattaminen ja vuorovaikutustapani
- Olemalla kannustava, innostava ja luottamuksellinen
- Tervehtimällä työtovereitani
- Yllättämällä tai palkitsemalla työtoverini
- Kunnioittamalla esimiestäni ja hänen työnsä
- Muulla keinoin?

Esimiehen tuki, työhyvinvointi ja muutos

15. Mikä seuraavista tulisi erityisesti huomioida eri työyksiköiden yhdistymisessä? *

Erilaiset kulttuurit ja työtavat

Työyhteisön uusien pelisääntöjen luominen

Vanhan työyksikön "unohtaminen" ja "hautajaisten" järjestäminen

Muut asiat? Mitkä?