

Fysioterapeuttien kokemuksia uuden sairaalan aiheuttamista muutoksista ja muutosjohtami- sesta

Veera Reponen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

REPONEN, VEERA

Fysioterapeuttien kokemuksia uuden sairaalan aiheuttamista muutoksista ja muutosjohtamisesta

Opinnäytetyö 83 sivua, joista liitteitä 7 sivua

Marraskuu 2021

Uusia sairaalarakennushankkeita on käynnissä tälläkin hetkellä ympäri Suomea, mikä on osaltaan seurausta tulevasta sote-uudistuksesta, mutta myös ikääntyneestä sairaalakannasta. Muutosjohtamisen osaamista kaivataan lisää sosiaali- ja terveysalalle, eikä muutosjohtamista uusiin sairaaloihin muuttamiseen liittyen ole paljoa tutkittu. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten uuteen sairaalaan muuttaminen on vaikuttanut fysioterapeuttien työhön, ja miten henkilöstön johtaminen koettiin muutoksen aikana. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä kokemuseräistä tietoa uuteen sairaalaan muuton vaikutuksista terveydenhuoltoalan ammattilaisten työhön, jotta tuleviin uusien sairaaloiden muuttoihin pystytään varautumaan ja niitä pystytään paremmin suunnittelemaan. Lisäksi tavoitteena on kehittää muutosjohtamista ja sujuvoittaa muutosten etenemistä sosiaali- ja terveysalalla.

Tutkimus toteutettiin laadullisena teemahaastatteluna. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kahden eri sairaalan fysioterapeutteja, jotka olivat kokeneet tai lähiaikoina kokemassa uuteen sairaalaan muuton. Tutkimukseen osallistui yhdeksän muutoksen kokenutta fysioterapeuttia. Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysimenetelmällä.

Tutkimustuloksissa korostui muuttuneen työympäristön vaikutukset fysioterapeuttien työn toteuttamiseen. Uuden sairaalan yhtenäistetyt, moniammatilliset tilat ja vähentyneet vastaanottohuoneet ovat aiheuttaneet muutoksia työhön. Fysioterapeuttien kokemukset henkilöstön johtamisesta uuteen sairaalaan muutettaessa liittyivät esimiestyön moninaisuuteen, tiedottamiseen muutostilanteessa sekä esimiestyön haasteisiin. Haasteiden koettiin liittyvän monien asioiden hallintaan, esimiehen vaihtumiseen, ajankäyttöön sekä yhteisöllisyyden säilymiseen ja olettamuksiin muutosvastaisuudesta. Muutosten johtamisessa esimiehiltä kaivataan erityisesti oikea-aikaista tiedottamista, läsnä olevaa tukemista sekä osallistavaa johtamistyyliä.

Seurantatutkimus on aiheesta hyödyllinen, sillä tutkimuksessa mukana olleet fysioterapeutit olivat kokeneet uuteen sairaalaan muuton saman vuoden aikana kuin tutkimus tehtiin. Jatkossa tutkimusta on syytä kohdentaa muutoksen kokeneiden esimiesten kokemuksiin uuteen sairaalaan muutosta ja muutosjohtamisesta heidän näkökulmastaan.

Asiasanat: muutosjohtaminen, uusi sairaala, fysioterapeutti, kokemus

ABSTRACT

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

REPONEN, VEERA

Physiotherapists' Experiences of Changes and Change Management in a New Hospital

Master's thesis 83 pages, appendices 7 pages
November 2021

Change management skills are needed more in social and health sector due to current changes. Change management has not been much studied in connection with moving to a new hospital.

The purpose was to find out how the move to a new hospital affected the physiotherapists' work and how staff management was experienced during the change. The aim was to gather information about the physiotherapists' experiences of the moving to a new hospital and the related change management. With help of this study superiors can get tips for their change management skills.

The study was qualitative in nature, and based on thematic interviews with physiotherapists. The data were collected by interviewing nine physiotherapists from two different hospitals. The data were analyzed through inductive content analysis.

It was found that the new type of work environment had the greatest impact on the work of physiotherapists. The results indicated that timely communication, presence and participatory leadership are needed from supervisors in a situation of change. The follow-up study will be useful on the topic, because physiotherapists have more experience of the changes brought about by the new hospital.

Key words: change management, new hospital, physiotherapist, experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	8
3	UUTEEN SAIRAALAAN MUUTTO JA MUUTOSJOHTAMINEN.....	9
	3.1 Kirjallisuuskatsaus ja tiedonhaku.....	9
	3.2 Organisaatiomuutos ja strategian merkitys muutoksessa.....	10
	3.3 Muutoksen kokeminen.....	14
	3.4 Edellytyksiä onnistuneeseen muutosprosessiin.....	16
	3.5 Muutosjohtamisen osa-alueet.....	17
	3.5.1 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi.....	17
	3.5.2 Muutokseen sitoutuminen ja muutosvastaisuus.....	19
	3.5.3 Vuorovaikutus ja muutosviestintä.....	21
	3.5.4 Työilmapiiri.....	24
	3.6 Viitekehityksen yhteenveto.....	25
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	26
	4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu.....	26
	4.2 Aineiston analysointi.....	29
5	TULOKSET.....	32
	5.1 Osallistuneiden taustatiedot.....	32
	5.2 Muutoksen vaikutukset työhön.....	32
	5.2.1 Muuttunut työympäristö.....	32
	5.2.2 Sujuva moniammatillinen yhteistyö.....	38
	5.2.3 Muutoksen vaikutukset työilmapiiriin.....	40
	5.3 Kokemuksia muutosjohtamisesta.....	42
	5.3.1 Esimiestyön moninaisuus muutoksessa.....	43
	5.3.2 Tiedottaminen muutostilanteessa.....	51
	5.3.3 Esimiestyön haasteet muutoksessa.....	53
	5.4 Muutosjohtamisen tarve uuteen sairaalaan siirryttäessä.....	57
	5.4.1 Muutoksen konkreettinen tuki.....	58
	5.4.2 Läsnäoleva ja osallistava johtaminen.....	61
6	POHDINTA.....	63
	6.1 Tutkimuksen eettisyys.....	63
	6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	64
	6.3 Keskeiset tulokset.....	67
	6.4 Johtopäätökset.....	70
	6.5 Jatkotutkimusaiheet.....	72

LÄHTEET	73
LIITTEET	77
Liite 1. Tiedonhakuprosessi	77
Liite 2. Tiedonhaku Cinahl(Ebsco) -tietokannasta	78
Liite 3. Tutkimustiedote	79
Liite 4. Haastattelupohja	81
Liite 5. Tietosuojailmoitus.....	82
Liite 6. Suostumuslomake.....	83

1 JOHDANTO

Nykypäivänä sosiaali- ja terveysalan kehitys, muutosten suunnittelu sekä toteuttaminen ovat jatkuvaa. Muutoksia tapahtuu sekä organisaatioiden sisällä että laajemmin koko sosiaali- ja terveysalalla. Muutokset tuovat usein monenlaisia haasteita esimiesten johtamistyöhön riippuen muutosten laajuudesta ja syvällisyydestä. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 158–162.) Muutosjohtaminen tarkoittaa hallittua muutosprosessien ohjailua nykytilanteesta tavoitetilaan pääsemiseksi. Muutosjohtamisessa on keskeistä saada muutosta koskevan organisaation työntekijät motivoitumaan ja sitoutumaan tuleviin tavoitteisiin. (Kallankari 2019, 15–16.) Muutosjohtaminen on paljon tutkittu aihe, mutta muutosjohtamista uuden sairaalan aiheuttamissa muutoksissa ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu. Muutosjohtamisen osaamista isoissa organisaatiomuutoksissa kaivataan sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle lisää.

Johtamisella on suuri merkitys muutosten onnistumiseen. Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Muutosjohtamisen tärkeitä osa-alueita ovat muutoksessa tukeminen, tiedotus eli muutosviestintä, henkilöstön osallistaminen sekä vaikuttaminen. Muutosjohtamisessa korostuvat hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys sekä oikeudenmukaisuus keskeisenä eettisenä periaatteena. Muutosjohtamista voidaan kutsua yhdeksi sosiaali- ja terveysalan trendiksi. Organisaatiomuutos tarkoittaa uutta tapaa organisoida ja tehdä työtä, mukautumista uuteen työympäristöön. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 148–150; 158–162.)

Yhtenä suurena sosiaali- ja terveysalaan liittyvänä muutoksena on Suomessa uusien sairaalarakennusten suunnittelu ja rakentaminen. Tämä muutos liittyy osaltaan sosiaali- ja terveysalan uudistukseen, jonka yhtenä tavoitteena on yhteinäistää ja sujuvoittaa palveluja niin, että asiakas pääsee siirtymään palvelusta toiseen aiempaa sujuvammin (sote-uudistus n.d.). Lisäksi Suomen sairaalakanta on ikääntynyt, mikä on myös yksi syy uusiin sairaalarakennushankkeisiin.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kahden uuden sairaalan fysioterapeuttien kokemuksia, miten uuteen sairaalaan muuttaminen on vaikuttanut heidän työhönsä, ja miten he ovat kokeneet henkilöstön johtamisen muutoksen aikana. Lisäksi selvitetään, minkälaista muutosjohtamista kyseisessä organisaatiomuutoksessa tarvitaan ja kaivataan henkilöstön näkökulmasta.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten uuteen sairaalaan muuttaminen on vaikuttanut fysioterapeuttien työhön, ja miten he ovat kokeneet henkilöstön johtamisen muutoksen aikana. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten uuteen sairaalaan muuttaminen on vaikuttanut fysioterapeuttien työhön?
2. Minkälaisia kokemuksia fysioterapeuteilla on henkilöstön johtamisesta muutettaessa uuteen sairaalaan?
3. Minkälaista muutosjohtamista tarvitaan organisaation muuttaessa uuteen sairaalaan muutoksen kokeneiden fysioterapeuttien näkökulmasta?

Tavoitteena on kerätä kokemusperäistä tietoa uuteen sairaalaan muuton vaikutuksista terveydenhuoltoalan ammattilaisten työhön, jotta tuleviin uusien sairaaloiden muuttoihin pystytään varautumaan ja niitä pystytään paremmin suunnittelemaan. Lisäksi tavoitteena on kehittää muutosjohtamista ja sujuvoittaa muutosten etenemistä sosiaali- ja terveysalalla.

3 UUTEEN SAIRAALAAN MUUTTO JA MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Kirjallisuuskatsaus ja tiedonhaku

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on hyödynnetty kirjallisuuskatsausta, sillä tarkoituksena oli löytää aikaisempaa tutkimustietoa terveydenhuollon muutosjohtamisesta. Teoriaosuus perustuu tieteellisiin artikkeleihin sekä muuhun muutosjohtamiseen liittyvään tietokirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tutkia, minkälaista aiempaa tietoa terveydenhuollon muutosjohtamisesta on, sekä minkälaisia kokemuksia hoitohenkilökunnalla on muutosjohtamisesta. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksenä oli: Millaisia kokemuksia hoitohenkilökunnalla on muutosjohtamisesta sosiaali- ja terveystalalla?

Sisäänottokriteereinä kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettaville tutkimuksille oli, että tutkimukset olivat tieteellisiä ja vertaisarvioituja terveydenhuollon muutosjohtamista käsitteleviä tutkimuksia, joiden julkaisukieli on suomi tai englanti. Julkaisut on tehty vuosivälillä 2010–2021 ja niistä on saatavissa koko tekstit.

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessi (liite 1) alkoi tutkimuskysymyksen rakentamisesta PICO-mallin avulla. Seuraavaksi etsittiin tutkimuskysymykseen liittyviä asiasanoja YSA-yleistä suomalaista asiasanastoa käyttäen. Tämän jälkeen tehtiin useita testihakuja eri tietokantoja käyttäen. Testihakujen jälkeen muotoiltiin asiasanoja täsmällisemmiksi. Tiedonhakuun saatiin neuvoja Tampereen korkeakouluyhteisön kirjaston informaatikolta. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit määriteltiin, minkä jälkeen alettiin hakea sopivia tutkimusartikkeleita alkuun Medic ja Cinahl(Ebsco) -tietokannoista, jotka ovat keskeisiä terveysalan tietokantoja. Hakuihin asetettiin aikaväli 2010–2021, sillä tavoitteena oli löytää ajankohtaista aineistoa.

Kaksi eri tiedonhakua suoritettiin Cinahl(Ebsco) -tietokannassa. Tiedonhaussa käytettiin Boolean-operaattoreita OR ja AND, joista OR on käytössä käsiteryhmien sanojen välissä ja AND yhdistää käsiteryhmät. Ensimmäisessä haussa käytettiin

hakulauseketta: "change management" OR "change leadership" OR "management by change" AND "nursing staff" OR "health personnel" OR "health professional" AND experiences or perceptions or views. Tämä haku antoi 229 tulosta ja sisäänottokriteereiden jälkeen 29 tulosta. Otsikoiden mukaan lähempään tarkasteluun valittiin kuusi artikkelia, abstraktien perusteella neljä ja lopulta koko tekstiin perusteella tutkimukseen valikoin kaksi artikkelia. Tiedonhaku Chihahl(Ebsco) -tietokannasta on kuvattu liitteessä 2.

Toisessa haussa käytettiin hakulauseketta: "change management" OR "change leadership" OR "management by change" AND nurse* OR nursing staff OR health care staff OR healthcare staff OR healthcare worker or health personnel AND attitude* OR perception* OR opinion* OR thought* OR feeling* OR experience* OR view*. Tämä haku antoi 1004 tulosta ja sisäänottokriteerien jälkeen 416 tulosta. Tästä hausta koko tekstiin perusteella tutkimukseen valikoitui viisi artikkelia. Suurin syy artikkelien poissulkemiseksi oli, etteivät ne käsitelleet hoitohenkilöstön kokemuksia muutosjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalla.

Medic:n ja Cinahl:n lisäksi tutkimusartikkeleita etsittiin Nursing & Allied Health Database (ProQuest) -tietokannasta, josta valittiin kaksi hakukriteereihin sopivaa artikkelia lisää kirjallisuuskatsaukseen. Nämä tietokannat valikoituivat käytettäviksi tutkimuksen tiedonhaussa, koska ne ovat keskeisiä terveysalan tietokantoja. Muuta kirjallisuutta opinnäytetyön teoriaosuuteen haettiin muun muassa Tampereen ammattikorkeakoulun kirjaston Andor -tietokannasta, Hämeen ammattikorkeakoulun kirjaston Finna -tietokannasta sekä Hämeenlinnan seudun Vanamo-kirjastojen kokoelmahausta. Kaikki tutkimukseen mukaan valitut artikkelit ja muut tietolähteet luettiin huolellisesti läpi, ja niistä valittiin tutkimuksen aiheen kannalta oleellisin tieto.

3.2 Organisaatiomuutos ja strategian merkitys muutoksessa

Organisaatiot kohtaavat nykypäivänä monenlaisia muutoksia. Muutokset saattavat liittyä organisaatioiden toimintatapojen tai toiminta-alueiden muutoksiin tai eri-

laisista syistä johtuen organisaatiot joutuvat muuttamaan rakenteellisia ominaisuuksiaan. Muutoksen johtaminen on erilaista kuin päivittäinen johtaminen. Se vaatii tiettyihin asioihin keskittymistä ja on haastavaa. Filosofin Herakleitosin ”Mikään ei ole yhtä pysyvää kuin muutos” -sanonta on hyvin tuttu suurimmalle osalle terveydenhuollon työntekijöistä tänä päivänä. Sanonta kuvaa hyvin nopeita muutostilanteita ja jatkuvaa muutosta. Muutokset aiheuttavat ihmisissä erilaisia tapoja reagoida, toimia ja tuntea. Joustavuus, muutoskyvykyys sekä muutosvalmius ovat organisaatioiden menestykselle ja tuloksellisuudelle nykypäivänä ensiarvoisen tärkeitä kykyjä. Menetelmiä ja toimintoja on jatkuvasti kehitettävä, jotta muutoksiin on helpompi varautua. Muutokset ympäristössä ja asiakkaiden tarpeissa sekä kilpailu ja valtakunnalliset ohjeistukset aiheuttavat julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa muutoksia. (Laaksonen & Ollila 2017, 110–111.)

Muutos lähtee usein organisaatiosta itsestään, kun organisaatiossa tapahtuu luonnollista ikääntymisprosessia. Materiaaliset resurssit, kuten rakennukset, laitteet ja koneet heikkenevät tai menettävät tehokkuutensa tai henkilöresurssit ja taidot vanhenevat. Osa tämän kaltaisia muutoksia voidaan hallita huolellisella suunnittelulla, kuten säännöllisillä korjauksilla ja huolloilla sekä uuden teknologian tai työskentelytapojen käyttöönotolla. Tehokkaalla henkilöstösuunnittelulla estetään suuren työntekijäjoukon siirtymistä samanaikaisesti eläkkeelle, jolloin on tärkeää kouluttaa ja kehittää henkilöstöä. Suurin muutospaine tulee kuitenkin ulkoisista tekijöistä. Organisaation on oltava valmis vastaamaan muuttuvan ympäristön vaatimuksiin ja kiinnittää huomiota kehittymiseen ja menestykseen tulevaisuudessa. (Mullins 2010, 752–753.)

Muutostilanteissa ensisijaista on, että muutoksen tarpeet ja sen toteuttamisen keinot on yksikön sisällä ymmärretty ja sisäistetty. Esimiehen on tärkeää selvittää jokaisen alaisensa kanssa, mitä muutos tulee tarkoittamaan kunkin työssä ja miksi muutokseen on ryhdytty. Tärkeää on myös antaa työntekijöiden tehdä päätöksiä sekä antaa heidän vaikuttaa muutokseen liittyviin asioihin. Nämä ovat keinoja, joilla voidaan auttaa työntekijää motivoitumaan muutokseen. Viestintä on merkittävässä roolissa muutostilanteissa, se voi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti muutoksen onnistumiseen. Muutosprosessissa onnistunut viestintä

on yksinkertaista, selkeää ja viestejä on hyvä toistaa useasti. Muutokseen liittyvistä asioista ja siitä aiheutuvista toimenpiteistä on hyvä olla kirjallinen aineisto, jotta muutokseen osallistuvat pysyvät paremmin ajan tasalla prosessista. (Mayor & Risku 2015.)

Muutosten yhteydessä on tyypillistä, että työntekijöiden perustyönkuva saattaa hämärtyä muutoksen tuomien ajatusten ja mahdollisten pelkojen vuoksi. Esimiehellä on vastuu pitää työntekijänsä perustehtäviensä parissa ja tukea muutoksen läpiviennissä. Potilastyytyväisyys hoitoon ja palveluun on aina päämääränä terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa. (Laaksonen & Ollila 2017, 111.)

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan toiminnallista muutosta, joka koskee yleensä koko organisaatiota muutoksen laajuudesta ja luonteesta riippuen. Muutokset koskettavat usein useampaa työntekijää ja heidän työtehtäviään sekä asemaansa. Suuremmat organisaatiomuutokset alkoivat 1990-luvun lamavuosina, jolloin organisaatioissa otettiin uusi näkökulma toimintojen tarkasteluun. Tuolloin muun muassa terveydenhuollon organisaatioissa alettiin karsia päällekkäisiä toimintoja ja kokonaisia yksiköitä saatettiin lakkauttaa kokonaan muutoksen seurauksena. (Laaksonen & Ollila 2017, 111.) Organisaatiomuutokset vaikuttavat oleellisesti organisaatioiden rakenteisiin ja niiden tuomat seuraukset vaihtelevat. Muutos on aina erilaisia vaiheita sisältävä prosessi, joka alkaa muutoksen tullessa yleiseen tietoon ja päättyy uuden organisaation tai toimintatavan tullessa virallisesti voimaan. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Johtamiskäsitteenä, strategia, on pitkän aikavälin suunnitelma, johon tulee tehdä muutoksia. Organisaation on tärkeää jatkuvasti kehittää ja parantaa tehokkuuttaan sekä pyrkiä aktiivisesti lisäämään tuottavuuttaan. Strategiaa tulee muuttaa, kun koko alaa kohtaa suuret muutokset. Terveydenhuollon organisaatioiden strategisia päätöksiä voivat olla esimerkiksi hoitolaitosten sijainti ja hoitojen priorisointi. Strategian tavoitteena on tunnistaa eri mahdollisuuksia, selkeyttää toiminnan suuntaa sekä lisätä joustavuutta muutostilanteissa. Organisaation strategiakeskusteluissa taustatekijöinä ovat usein missio, visio, arvot ja tavoitteet. Missio tarkoittaa organisaation olemassaolon perimmäistä tarkoitusta, joka sairaala-

maailmassa on tarjota apua terveysongelmiin. Visiolla tarkoitetaan käsitystä organisaation tulevasta tilasta, ja arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. (Parvinen, Lillrank & Ilvonen 2005, 40–44.)

Johtamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä keinoista saavuttaa terveydenhuollon strategisia tavoitteita. Terveysterveystilanteissa johtajilta vaaditaan päämäärätietoisuutta, taitoa laittaa asiat prioriteettijärjestykseen, vastuunjako, taitoa selvittää konflikteja sekä omistautumista ja palkitsemista. Koska muutos on jatkuvaa, yksi tärkeimpiä tekijöitä johtamisessa on mukautumaan oppiminen. (Parvinen ym. 2005, 67, 69.) Organisaation kehittyessä ja muutostilanteissa johtajalla tarvitsee olla ymmärrystä organisaatiokulttuurista ja organisaatioilmapiiristä, työntekijän sitoutumisesta, konflikteista ja siitä, miten toteutetaan onnistunut organisaatiomuutos. Organisaatiomuutoksia on eriluonteisia: johtajien tietoisesti ja harkitusti käynnistetyt muutokset, hitaasti kehittyvät muutokset, poliittisista syistä tai ulkoisista paineista johtuvat muutokset. Muutos voi vaikuttaa kaikkiin organisaation toiminnan osa-alueisiin. (Mullins 2010, 737, 752.)

Organisaation toiminnan tehokkuuteen vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutus sen ympärillä olevan laajemman ympäristön kanssa. Organisaation rakenteen ja toiminnan on tämän vuoksi heijastuttava ympäristöön, jossa organisaatio toimii. Epävakaata ympäristöä luovat epävarmat taloudelliset olosuhteet, globalisaatio ja kova maailman kilpailu, valtion toimenpiteiden taso sekä uuden teknologian nopea kehitys ja tietokausi. Organisaation on pystyttävä sopeutumaan ulkoisiin vaatimuksiin sekä vastaamaan ympärillä tapahtuviin muutoksiin varmistaakseen selviytymisensä ja menestymisensä tulevaisuudessa. Mullins (2010, 752) luettelee suuriksi muutosvoimiksi: korkeammat laatuvaatimukset sekä korkeatasoinen asiakaspalvelu ja -tyytyväisyys, suurempi joustavuus organisaatioiden rakenteessa ja johtamismalleissa, muuttuva työvoiman luonne ja kokoonpano sekä organisaation sisäiset konfliktit. Kuviossa 1 on listattuna tekijöitä, minkä vuoksi organisaatiomuutoksia tehdään. (Mullins 2010, 752, 754.)



Kuvio 1. Tarpeet organisaatiomuutoksille (Mullins 2010, 754, muokattu)

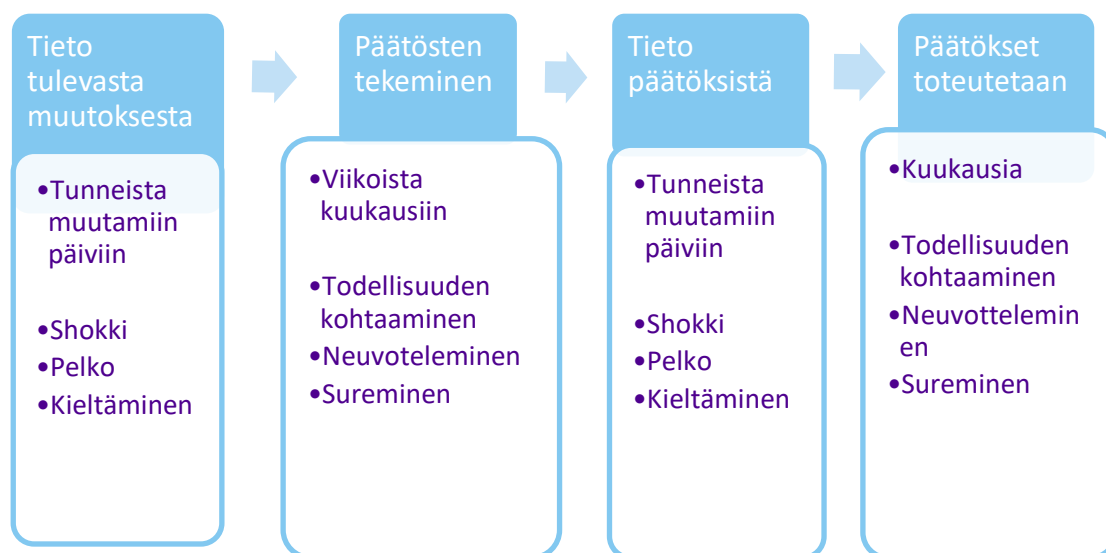
3.3 Muutoksen kokeminen

Muutoskokemukset ovat yksilön omakohtaisia käsityksiä työpaikalla tapahtuneen muutoksen aiheuttamista hyödyistä ja haitoista. Kokemukset voivat liittyä työtehtäviin, kollegoihin tai esimieheen sekä siihen, miten työntekijä kokee organisaation hallitsevan muutosta. Työntekijöiden hyvinvointi muutostilanteissa riippuu paljon siitä, miten he kokevat muutoksen aiheuttamat vaikutukset. (Pahkin ym. 2014, 167.) Henkilöstön reaktiot muutosta kohtaan vaihtelevat muutoksen eri vaiheissa. Saatu tuki vaikuttaa siihen, kuinka henkilöstö reagoi. Erilaiset emotionaaliset tunnereaktiot, kuten epävarmuuden tunne ja havaittu kokemus hallinnan menetyksestä tuovat omat haasteensa esimiestyöhön muutoksen aikana. (White 2020, 180–181.)

Muutosten toteutumisessa on todettu henkilöstön kokevan kolme toisistaan erillistä prosessinomaista vaihetta, jotka ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. Lamaannusvaihe on muutoksen kokemisen ensimmäinen vaihe, kun tieto tulevasta muutoksesta on tullut, ja henkilöstö saattaa lamaantua, joutua shokkiin ja kieltää muutoksen. Tiedon vastaanottaminen rajoittuu, ja viestintä saattaa olla alkuvaiheessa haasteellista. Toinen vaihe on toiveen heräämisvaihe, jolloin henkilöstön tunteet vaihtelevat laidasta laitaan muutoksen

suhteen. Sopeutuminen on muutoksen kolmas vaihe, jolloin henkilöstö alkaa sisäistää muutoksen ja nähdä uudet mahdollisuudet ja haasteet, eikä mennyttä enää muistella nykyistä parempana. Mikäli muutos ei ole kovin suuri tai organisaatio on hyvin muutoskykyinen, muutoksen eri vaiheet saatetaan käydä hyvinkin nopeasti läpi. On myös mahdollista, ettei sopeutumisvaiheeseen koskaan päästä. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–51.)

Muutoksissa esiin tulleisiin haasteisiin löydetään vähitellen ratkaisuja, ja uudet käytännöt ja rutiinit syntyvät. Uudet muutokset koetaan tarkoituksenmukaisiksi ja toimintaa parantaviksi, mutta se vie aikaa ja totuttelua. Kun muutoksen aiheuttamat konfliktit vähenevät, työntekijät keskittyvät entistä enemmän perustehtäviensä suorittamiseen ja tehokkuus kasvaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 53.) Kuvio 2 nähdään työntekijöiden tyypillistä reagointia eri muutosprosessin vaiheissa (Pahkin ym. 2014, 170).



Kuvio 2. Muutosprosessin vaiheet, niiden kesto ja työntekijöiden reaktiot eri vaiheissa (Pahkin ym. 2014, 170, muokattu).

Mitä enemmän työntekijä kokee muutoksia omaan työhönsä, sitä enemmän muutos vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa. Mikäli työntekijä kokee muutokset negatiivisesti, todennäköisempää on, että hän kokee muutokset tulevaisuudessakin negatiivisina. Muutoskokemukset eivät aina lisää työntekijöiden joustavuutta tai muutosvalmiutta. Negatiiviset muutoskokemukset saattavat uhata työntekijöiden mielenterveyttä pitkällä aikavälillä. Työntekijöillä, joilla on vahva johdonmukaisuus-

den tunne ennen muutosta, on havaittu olevan pienempi riski reagoida muutokseen kielteisesti. Heillä on vahva yhtenäisyyden tunne, ja he ovat varmoja, että käytettävissä on riittävät selviytymisresurssit. Työntekijät, joilla on tarvittavat työhön liittyvät taidot ja kyky käsitellä stressaavia tilanteita, kokevat pääsääntöisesti muutokset myönteisemmin. Henkilökohtaisten resurssien lisäksi sosiaalisella tuella on vaikutusta siihen, miten muutokset koetaan. (Pahkin ym. 2014, 168.)

Fabriz ym. (2017) tekemässä tutkimuksessa muutos herätti sairaanhoitajissa alkuun negatiivisia tunteita, kuten hylkäämisen, haurauden ja menetyksen tunteita. Sairaanhoitajat, jotka jäivät organisaatioon, kokivat myös ristiriitaa jäämisen ilosta, sillä samanaikaisesti he kokivat surua työkavereistaan, jotka lähtivät muutoksen myötä pois kyseisestä organisaatiosta. Muutosvastaisuus on havaittavissa millä tahansa persoonallisuuspiirteellä, ja se ilmenee erilaisina ja usein tilannekohtaisina tunteina. (Fabriz ym. 2017, 191.) Camillerin, Copen ja Murrayn (2019) tekemässä tutkimuksessa muutosväsymys todettiin yleiseksi hoitohenkilöstön keskuudessa suurten organisaatiomuutosten aikana.

3.4 Edellytyksiä onnistuneeseen muutosprosessiin

Onnistunut johtaminen on yksi edellytys muutosprosessin onnistumiselle. Johtajuus on määritelty Ratnapalanin (2019) tekemässä tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi muutoksen läpiviennissä ja sen hallinnassa. Hyvät ja uskottavat johtajat, sekä työntekijöiden luottamus johtamistaitoihin ovat tärkeitä muutosprosessin aikana. (Ratnapalan 2019, 14.) Muutoksen kokemisella on suora yhteys *työtyytyväisyyteen*. Ennen *organisaatiomuutosten* toteuttamista on tärkeää ottaa huomioon erilaiset työtyytyväisyystekijät. Työtyytyväisyyttä on pyrittävä ylläpitämään myös muutoksen aikana. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisempiä työssään, kokevat myös muutokset myönteisemmin. (Kämäräinen ym. 2017, 3–11.) Johdon ja esimiesten tuki ja avoin sitoutuminen muutoksiin ovat tärkeitä vaikuttajia positiivisen organisaatiokulttuurin kokemiseen. Nämä myös koetaan edistävän *työhyvinvointia*. Muutostilanteissa toiminnan läpinäkyvyyteen sekä ylimmän johdon näyttämään esimerkkiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Suurkari ym. 2019, 28–39.)

Muutostilanteessa tärkeää on tietyt muutosvalmiudet, kuten oikea henkilöstöresurssi, esimiesten ja henkilöstön motivoituminen muutokseen, työyhteisön kuuntelu sekä henkilöstön kouluttaminen ja toimintaa tukeva työympäristö (Laitila, Leikkola, Immonen & Pitkänen 2016, 33–39). *Vuorovaikutuksen* merkitys korostuu johtajien ja työntekijöiden välillä muutos- ja tuottavuuskeskeisessä johtamiskäyttäytymisessä Lornudin, Tafvelin, Schwarzin ja Bergmanin (2015) tekemän tutkimuksen mukaan.

Suurkari ym. (2019) ja Treuer ym. (2018) korostivat tutkimuksissaan esimiesten antaman tuen ja esimerkillisen sitoutumisen muutoksia kohtaan vaikuttavan positiivisesti organisaatioiden työntekijöihin ja *työilmapiiriin* muutostilanteissa. Hoitotyöntekijät, jotka ovat tyytyväisempiä työhönsä, suhtautuvat keskimääräistä myönteisemmin myös muutoksiin. Johtajien ja esimiesten on siis tärkeää kiinnittää huomiota työtyytyväisyyteen ennen muutoksia sekä pyrkiä ylläpitämään hyvää työtyytyväisyyttä myös muutosten aikana. (Kämäräinen ym. 2017.)

3.5 Muutosjohtamisen osa-alueet

3.5.1 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi rinnastetaan usein toisiinsa. Työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään monesti yhtenä yleisnimikkeenä työtyytyväisyyttä. Ihminen on tyytyväinen työhönsä ja viihtyy työssään, kun työ tuottaa ainakin jossain määrin mielihyvän tunnetta. Työnteko tuntuu mukavalta esimerkiksi hyvien työolojen ja työkavereiden ansiosta, eikä työn kuuluisi kuluttaa liikaa voimavaroja. On todennäköistä, että tyytyväisen työntekijän suoriutuminen työstään on kelvollista, mutta hänellä ei välttämättä ole motivaatiota parantaa toimintaansa ollessaan senhetkiseen tilanteeseen tyytyväinen. (Hakanen 2011, 6, 22–23.)

Työhyvinvointi koostuu työn arjessa ihmisen perustarpeista, joita ovat psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset perustarpeet. Näiden perustarpeiden lisäksi työhyvinvointi syntyy turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeesta. Työhyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi psykososiaaliset tekijät, kuten

työn psyykkinen kuormittavuus, työn hallinnan, merkityksellisyyden sekä palkitsevuuden kokemus, nähdä ja kuulla tuleminen, työyhteisön tuki, työilmapiiri sekä tasa-arvoinen kohtelu ja oikeudenmukainen johtaminen. Työorganisaation johto, esimiehet ja työntekijät yhdessä muodostavat työpaikan työhyvinvointijärjestelmän. Oleellista on, että työhyvinvointisuunnitelma laaditaan työpaikan omista lähtökohdista ja kehittämistarpeista. Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavat myös jokaisen yksilön erilaiset asenteet, näkemykset ja suhtautumistavat. (Rauramo 2009, 1; Pakka & Rätty 2010, 6.)

Muutokseen liittyy aina ennakkoluuloja, vanhasta luopumista ja uuden opettelua. Monenlaista sopeutumista vaaditaan organisaatiomuutosten aikana. Esimiehet ovat keskeisessä roolissa muutosten aikana. Heidän tärkeinä tehtävinään on luoda ja ylläpitää hyvää työilmapiiriä sekä huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta muutostilanteen aikana. Parhaan tuen työyhteisö saa muutostilanteessa, kun nämä asiat ovat jo kunnossa ennen muutoksen alkua. (Pahkin & Vesanto 2013, 4–5.)

Työpaikoilla lisähaasteita tuovat samanaikaisesti tapahtuvat erilaiset muutokset. Esimerkiksi seuraava rakenneuudistusprosessi voi alkaa ennen kuin edellinen rakenneuudistus on saatu päätökseen. Uudistukseen liittyy usein työntekijöiden keskuudessa kriisejä, kuten lomautuksia tai henkilöstövähennyksiä. On myös todettu, että hyvinvointi saattaa kärsiä työntekijöillä, jotka uudistuksen jälkeen saavat jatkaa työssään. Näihin työntekijöihin tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä he työskentelevät uudistuksen jälkeen uusia tavoitteita kohti. (Pahkin ym. 2014, 166.)

Henkilöstön tukeminen muutosprosessissa on välttämätöntä. Muutosten ja työilmapiirin hallinta ovat tärkeitä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta, sillä niillä on vaikutusta stressiin, työtyytyväisyyteen sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Hoitohenkilöstö kaipaa organisaatiomuutoksissa enemmän tukea koko organisaatiolta ja omilta esimiehiltään sekä työyhteisön yhteenkuuluvuutta. (White 2020, 178–179.) Esimiehen tulee varmistaa, että koko henkilöstö saa riittävästi tukea koko muutosprosessin ajan (Pahkin ym. 2014, 169).

3.5.2 Muutokseen sitoutuminen ja muutosvastaisuus

Muutoksen onnistumisen kannalta oleellista on, kuinka muutokseen sitoudutaan ja koetaanko muutosvastaisuutta prosessin aikana. Organisaatiomuutoksen sitoutumiseen vaikuttaa mahdollisuus osallistua muutokseen, viestinnän oikea-aikaisuus sekä se, että henkilöt, joita muutos koskee, ovat tietoisia muutoksen tavoitteista. Sitoutumista muutokseen lisää myös tietoisuus oman organisaation ja työn tavoitteista. (Tiilikainen 2019.) Tärkeää on, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua muutosprosessiin, ja kertoa heidän omia näkemyksiään jo ennen muutosten toteuttamista. Henkilöstön sitoutumista muutokseen lisää myös se, että he uskovat ja luottavat muutoksen johtajaan, ja siihen mitä hän tekee. Henkilöstölle on olennaista perustella, miksi muutos tehdään eli muutoksen perustar koitus. (Pahkin ym. 2014, 169.)

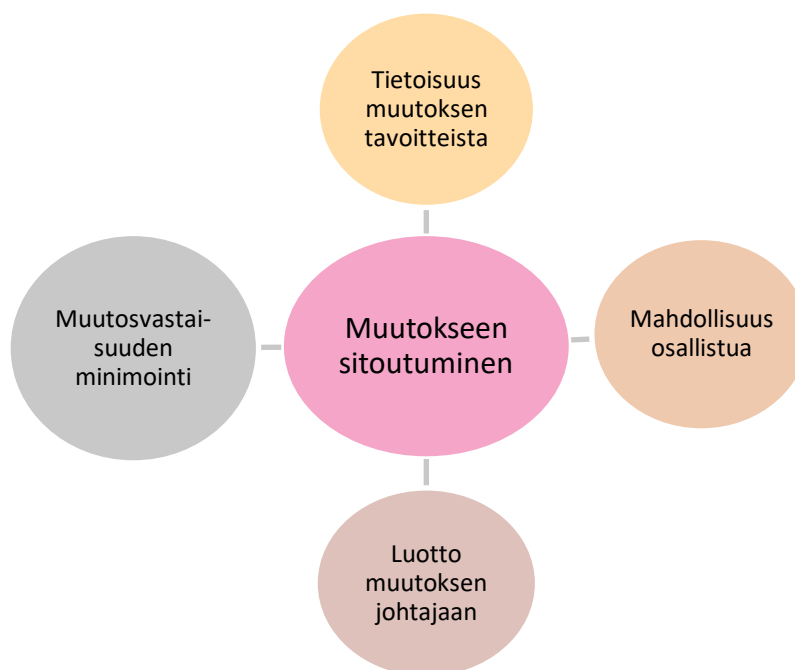
Työntekijä, joka kokee itsensä arvostetuksi työssään, otetaan mukaan päätöksentekoon ja jonka tarpeet täytetään muutosprosessin aikana, omaksuu muutoksen paremmin ja pyrkii muutoksen onnistumiseen (Ozkalay & Karaca 2021, 367). Hoitohenkilöstö kaipaa organisaatiomuutoksessa koko tiimin parempaa sitoutumista tuleviin muutoksiin (White ym. 2020, 179). Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää on tiimien voimaannuttaminen ja suhteiden rakentaminen sekä oman tiimin sisällä että koko sairaalassa (Ratnapalan 2019, 14). White ym. (2020) tekemässä tutkimuksessa tuli esille eri-ikäisten hoitajien eroavaisuuksia tuen tarpeesta muutosprosessissa. Nuoremmat hoitajat olivat tyytyväisempiä saamaansa tukeen muutoksen aikana kuin vanhemmat hoitajat. (White ym. 2020, 180–181.)

Muutosvastaisuus tulisi minimoida ja voittaa, sillä se on olennainen tekijä muutoksen epäonnistumiselle. Muutoksen suunnitteluvaiheessa johtajilla tulisi olla perusteltua, innovatiivista ja riittävää tietoa muutoksesta ja sen tarpeista. Tällä tavoin he pystyvät varautumaan alkuvaiheessa henkilöstön muutosvastaisuuteen sekä johtamaan muutosta tehokkaammin. Muutoksen hallinnan kannalta on tärkeää ottaa selvää työntekijöiden käsityksistä, asenteista ja huolista muutosta

kohtaan. Näin voidaan paremmin löytää sopivat tavat hallita muutosta ja päästään käsiksi tekijöihin, jotka aiheuttavat muutosvastaisuutta. (Ozkalay & Karaca 2021, 363, 366.)

Muutoksen vastustus voi johtua monista eri syistä. Usein ihmiset vastustavat muutosta, koska pelkäävät, etteivät he pysty kehittämään uusia muutoksen edellyttämiä taitoja ja toimintatapoja. Esimiehen on tärkeää tunnistaa vastustusta aiheuttavat syyt ja käsitellä nämä työntekijöiden kanssa. Näin esimies pystyy paremmin tukemaan työntekijöitään muutoksessa, ja työntekijöillä on paremmat edellytykset muutoksen hyväksymiseen. Osallistamalla työntekijöitä muutosprosessiin voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijät hyväksyvät muutoksen paremmin ja käyttäytyvät muutosta kohtaan myöntyväisemmin. (Ozkalay & Karaca 2021, 363, 366–367.)

Ozkalay ja Karaca (2021, 367) kirjoittavat, että johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka työntekijät asennoituvat muutoksia kohtaan. Työntekijät, joiden johtajalla on itsevaltainen johtamistyyli, asennoituvat muutoksia kohtaan selvästi huonommin kuin työntekijät, joiden johtaja johtaa demokraattisesti. Johtamistyyli, jossa työntekijöitä tuetaan ja heidän näkemyksiään huomioidaan ja arvostetaan, on tehokas muutoksen toteuttamisessa. Jotta muutokset saavutettaisiin halutulla tavalla, johtamistyylin tulisi olla inhimillisempää ja ihmissuhdekeskeisempää työkeskeisen lähestymistavan sijaan. Työntekijöiden motivoiminen saa aikaan tehokkaampaa työskentelyä, ja motivoituneet työntekijät voivat työssään paremmin. Motivointi on myös tärkeää muutosvastaisuuden vähentämiseksi, ja se on merkittävä osa muutoksessa tukemista. Työntekijöiden palkitseminen on yksi tehokkaimmista motivointikeinoista, sillä taloudellisten palkkioiden saaminen kannustaa työntekijöitä saavuttamaan uusia tavoitteita. (Ozkalay & Karaca 2021, 367.) Kuviossa 3 on listattuna tekijöitä, jotka edistävät muutokseen sitoutumista (Ozkalay & Karaca 2021, 363, 367; Pahkin ym. 2014, 169).



Kuvio 3. Muutokseen sitoutumista edistävät tekijät (Ozkalay & Karaca 2021, 363, 367; Pahkin ym. 2014, 169).

3.5.3 Vuorovaikutus ja muutosviestintä

Muutosjohtamisessa vuorovaikutus ja selkeä viestintä ovat tärkeitä osa alueita. Positiivisia tunteita herättävä vuorovaikutus motivoi henkilöstöä toteuttamaan ja hallitsemaan muutoksia. (Ratnapalan 2019, 14.) Taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa kutsutaan vuorovaikutustaidoksi. Vuorovaikutus on kykyä pärjätä työyhteisössä sosiaalisissa tilanteissa. Vuorovaikutus rinnastetaan usein käyttäytymiseen, viestintään, yhteistyötaitoihin ja toisten huomiointiin. Sujuvassa vuorovaikutuksessa jokainen saa tilaisuuden puhua ja tulla kuulluksi. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu muiden arvostaminen, halukkuus yhteistyöhön, kuunteleminen ja ymmärtäminen, omien ajatusten ja tunteiden ilmaiseminen toisia loukkamatta, halu keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia, erilaisten mielipiteiden hyväksyminen sekä joustaminen. (Kuusela 2013, 41–42.)

Vuorovaikutustaito on esimiestyössä erityisen tärkeä taito, ja on tärkeää, kuinka esimies kohtelee henkilöstöään. Esimiehellä on vastuu työyhteisön vuorovaikutustilanteista, hänen on huolehdittava, että sosiaaliset tilanteet sujuvat. (Kuusela 2013, 42.) Muutostilanteessa vuorovaikutus esimiesten ja työyhteisön välillä on

keskeistä. Tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia on tärkeää järjestää, ja pitää näin työntekijät ajan tasalla muutoksen eri vaiheiden aikana. (Lornudd ym. 2015; Organisaatiomuutos n.d.) Muutostilanteessa tärkeää on, että prosessin aikana voidaan luottaa hyvään viestintään sekä oman esimiehen tukeen. Esimiehen on oleellista ilmoittaa muutoksen tavoitteista ja muutoksen tilasta sekä ottaa henkilöstön näkökulmat huomioon. Esimiehen on myös selvitettävä mahdolliset alaisien uudet roolit sekä ratkaista muutosprosessin aikana ilmenneitä ongelmia. (Pahkin ym. 2014, 169.)

Viestintä koostuu viestin aiheesta ja ideasta, viestin välittämisestä sekä viestin tulkinnasta. Muutosprosessien aikana on keskeistä tehdä selkeä suunnitelma tiedon jakamisesta ja eri viestintäkanavien käytöstä. Muutosten onnistuminen vaatii onnistunutta viestintää. On tärkeää, että monimutkaisetkin asiat saadaan kommunikoitua ymmärrettävästi. On varmistettava, että eri kohderyhmien ääni kuuluu, ja että viestintä on kaksisuuntaista viestintää, eikä vain tiedonvälitystä johdolta alaisille. Dialoginen eli kaksisuuntainen työyhteisöviestintä tukee organisaatiota ja sen yksilöitä tavoitteiden saavuttamisessa, tähtää keskusteluun ja vahvistaa sidosryhmäsuhteita. Kaksisuuntaisella viestinnällä käsitellään muutosta koskevia asioita koko työyhteisön kesken, ja tällä tavoin muutoksen läpivieminen on mielekkäämpää ja sujuvampaa. (Pahkin ym. 2014, 171; Stenvall & Virtanen 2007, 60–62.)

Viestinnällä vahvistetaan myös yhteisöllisyyttä, kun asioita pohditaan yhdessä. Viestinnän avulla voidaan ylläpitää työyhteisön me-henkeä, joka taas vaikuttaa työssä viihtyvyyteen ja organisaation tavoitteelliseen toimintaan. Onnistunut viestintä lisää myös luotettavuutta. Epävarma viestintä voi olla mahdollinen syy muutoksen epäonnistumiselle. Muutostilanteessa on tärkeää huomioida ja tuoda esille asioita, jotka ovat eri ryhmille tärkeitä. Kuten muutoksen vaikutukset omaan työhön, työn jatkuvuus, muutoksen vaikutukset omaan työyhteisöön ja sen sosiaalisiin suhteisiin, sekä omaan esimieheen liittyvät mahdolliset muutokset. Muutosjohtajan on myös kerrottava avoimesti, mikäli vastauksia ei vielä ole ja kertoa, milloin ratkaisuja mahdollisesti henkilöstölle tulee. Viestinnän tulee olla monipuolista, jotta se tukee yhteistä ajattelua ja auttaa henkilöstöä sitoutumaan muutokseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 64–66.)

Viestintäkanavien valinnalla on merkitystä, minkälaista vuorovaikutusta viestinnän avulla saadaan aikaan, ja kuinka henkilöstö pääsee osallistumaan. Viestinnän avulla on tärkeää saada aikaan tilanteen mukaan myös läsnäolon tuntua ja luottamusta niin, ettei viestintäkanava ole aina esimerkiksi paperinen tiedote tai sähköposti esimieheltä työntekijöille. Muutokseen liittyvien uusien asioiden viestiminen ja esilletuominen vaativat usein toistoa, jotta uudet asiat sisäistetään ja ymmärretään. Lisäksi viestinnän ajoitukseen tulee kiinnittää huomiota. Tiedon on hyvä olla mahdollisimman ajankohtaista, jotta se on helpompi sisäistää. (Stenvall & Virtanen 2007, 69–70.)

Fabriz ym. (2017) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin seurauksia, joita muutos tavallisesta aluesairaalasta hoitotyön opetussairaalaksi aiheutti, ja mitä kokemuksia muutoksen kokeneilla sairaanhoitajilla oli kyseisestä muutoksesta. Sairaanhoitajat kokivat viestinnän ja tiedottamisen muutostilanteessa puutteelliseksi. He saivat tietää muutoksesta kovin myöhään, kun suunnitelmia oli jo alettu tehdä. Sairaanhoitajat kokivat, ettei heidän kanssaan keskusteltu sairaalamallin muutoksesta etukäteen, vaikka se tuli vaikuttamaan merkittävästi heidän työhönsä. Keskustelulle, omien mielipiteiden ilmaisulle tai asian selkeyttämiselle ei annettu tilaa. Viestinnän epäonnistuminen muutostilanteissa on merkittävä ongelma, ja sen todettiin olevan yksi suurimmista haasteista tässäkin kyseisen tutkimuksen organisaatiomuutoksessa. (Fabriz ym. 2017, 189–191.) Viestinnän ja kommunikoinnin puute on todettu olevan myös yksi merkittävimpiä tekijöitä, joka heikentää hoitotyöntekijöiden ja johtajien välistä luottamusta (McCabe & Sambrook 2013, 821).

Muutostilanteissa esimiehen on otettava huomioon myös eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset tarpeet. White ym. (2020) tekemässä tutkimuksessa eri sukupolvien työntekijät olivat tyytyväisiä kokemaansa muutosviestintään sekä tiedottamisen riittävyyteen. Työntekijöiden tyytyväisyyttä lisäsi esimiehen viestintä siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan eri tiimeihin. Onnistuneella viestinnällä oli suuri merkitys siihen, että koko muutos koettiin onnistuneeksi. Tutkimuksen mukaan eri-ikäisten hoitajien ja johtajien välistä vuoropuhelua tulee olla enemmän, jotta henkilöstön tarpeita voidaan paremmin ymmärtää muutostilanteissakin. (White ym. 2020, 180–181.)

Tärkeä muutostilanteiden viestintään liittyvä kyky on ”myydä” ajatus organisaatiomuutoksen tarpeesta sitä koskeville henkilöille. Muutokseen liittyvät ihmiset, jotka ymmärtävät tarpeen, motivoituvat ja pystyvät osallistumaan muutosprosessiin paremmin. (Fabrizz ym. 2017, 191.) Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, tiedon antaminen sekä mielipiteiden kysyminen muutoksiin liittyvistä asioista lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä muutosjohtamiseen (Ozkalay & Karaca 2021, 367).

3.5.4 Työilmapiiri

Organisaatioiden yhtenä voimavarana on työpaikan ilmapiiri, joka on tärkeä hyvälle työsuoritukselle sekä hyvinvoinnille. Yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä voi lisätä antamalla myönteistä palautetta toisten työpanoksista, arvostamalla työkaverin tekemää työtä, arkisella huomaavaisuudella sekä ystävällisyydellä. Nämä sopivat kiireiseenkin työrytmiin osana työpaikan arkea ja voivat pienillä teoilla ja sanoilla voimaannuttaa koko työyhteisöä. Yhteiset tavoitteet ja yhteinen käsitys tehtävien merkityksellisyydestä, sekä luottamus ovat tärkeitä voimavaroja työyhteisöjen sisällä. (Hakanen 2011, 51, 59–60.)

McCaben ja Sambrookin tekemässä tutkimuksessa (2013) tutkittiin luottamusta sairaanhoitajien ja heidän johtajien kesken yksilöllisellä tasolla sekä ihmissuhteiden ja organisaation tasolla. Luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat merkittävästi johtajan rooli, ammattitaito sekä sitoutuminen sairaanhoitajan ammattiin. Hoitotyön ammattilaiset luottivat tutkimuksen mukaan paremmin johtajaan, kun kommunikointityylit olivat avoimet. Helposti lähestyttävään ja hyvin saatavilla olevaan johtajaan oli helppo luottaa. Luottamisen kannalta tärkeää oli myös, että hoitajille tuli tuettu, kunnioitettu sekä arvostettu tunne johtajan kanssa, jotta luottamus johtajaa kohtaan kasvoi. (McCabe & Sambrook 2013, 816, 821.)

Toisten kannustaminen ja rohkaiseminen kuuluvat myönteiseen työilmapiiriin. Energisessä työyhteisössä innostutaan helpommin myös uudistuksista ja työn tekemisen parantamisesta sekä arkisten käytäntöjen päivittämisestä. (Hakanen 2011, 63.) Lisäksi ihmisten innostamista, kannustamista ja motivointia tarvitaan

muutosjohtamisessa muutosten aikaansaamiseksi ja toteutumiseksi (Stenvall & Virtanen 2012, 75).

3.6 Viitekehyksen yhteenveto

Organisaatiomuutoksia tehdään eri tyyliä ja laajuisia sekä monista eri tarpeista johtuen. Johtamisella on merkittävä rooli muutoksen onnistumisen kannalta. Sosiaali- ja terveysalan hoitohenkilökunnalla on monenlaisia kokemuksia muutosjohtamisesta erilaisissa muutostilanteissa. Esimiehen tulee hallita monia asioita, jotta muutoksia saadaan vietyä eteenpäin ja toteutettua onnistuneesti. Muutoksen tarpeet ja tavoitteet tulee tuoda esille selkeästi kaikille, joita muutos tulee koskettamaan. Tärkeää on kertoa avoimesti, miten muutos tulee työntekijöihin ja heidän työhönsä vaikuttamaan. Työntekijöiden pitäminen motivoituneina ja tyytyväisinä muutostilanteessa lisää muutosten onnistumista ja sitoutumista muutokseen. Työntekijöitä tulee ottaa mukaan muutosta koskevaan päätöksentekoon, ja heidän mielipiteitään muutosta kohtaan on tärkeää kuunnella ja arvostaa.

Viestinnän merkitystä korostetaan muutostilanteessa, ja esimiehellä on suuri vastuu onnistuneen viestinnän toteutumisesta. Esimiehen on tärkeää osata valita viestintäkanava ja ajoitus viestinnälle mahdollisimman optimaalisesti, jotta viestinnän avulla saadaan informoitua työntekijöitä tarkoituksenmukaisesti. Sujuvalla viestinnällä helpotetaan muutoksen läpiviemistä. Avoimella ja rehellisellä viestinnällä on vaikutusta esimiehen luottamuksen vahvistamiseen. Esimiehen tärkeä taito on osata myöntää myös epätietoisuutensa. Näin työntekijät kokevat, että esimiestä on helpompi lähestyä, ja tämä lisää luottamusta esimiestä kohtaan.

Työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen muutoksen aikana on erityisen tärkeää, jotta työilmapiiri pysyy positiivisena, ja työntekijät jaksavat muutoksessa eteenpäin. Positiivisella ilmapiirillä on vaikutusta myös työn tehokkuuteen. Se, miten työntekijät kokevat muutoksen, vaikuttaa oleellisesti heidän työhyvinvointiinsa muutostilanteessa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Laadullinen haastattelututkimus valikoitui tämän tutkimuksen menetelmäksi, koska tarkoituksena oli saada kerättyä kokemusperäistä tietoa muutoksen kokeneilta fysioterapeuteilta. Uuden sairaalan aiheuttamia muutoksia fysioterapeuttien työhön sekä muutosjohtamista muutettaessa uuteen sairaalaan ei ole paljoo tutkittu. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan mahdollisimman ymmärrettävä, kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämiselle ominaista on, että tietoa ja aineistoa kerätään niin paljon, että tutkittava ilmiö tulee ymmärretyksi ja asetetut tutkimusongelmat saadaan ratkaistua. Laadullista tutkimusta tehdessä mennään tutkittavien lähelle ja hakeudutaan tutkittavan ilmiön pariin haastattelemaan ja havainnoimaan. (Kananen 2014, 16–19.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistyksiä, vaan tutkittavien ilmiöiden kuvaamista ja syvällistä ymmärtämistä (Kananen 2017, 35). Vilkka (2015, 118) kirjoittaa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada tavoitettua ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruun tavoitteena on aineiston kappalemäärän sijaan aineiston sisällöllinen laatu ja mahdollisimman tarkka analysointi (Heikkilä 2017; Vilkka 2015, 129). Laadullisen tutkimusmenetelmän pääpiirteitä on, että tuloksista kirjoittaessa tuodaan esiin runsaasti tutkimukseen osallistuvien kommentteja ja korostetaan yksittäisten kokemusten tutkimista (Vaismoradi, Turunen & Bondas 2013, 398; Cope 2014, 89).

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kahden uuden sairaalan fysioterapeutit ($n = 9$), jotka ovat kokeneet tai ovat kokemassa uuteen sairaalaan muuton vuosien 2020–2021 aikana. Molempien tutkimuksessa mukana olleiden uusien sairaaloiden toiminta on käynnistynyt vuosien 2020–2021 aikana. Uusien sairaalaraken-

nusten myötä molempiin sairaaloihin yhdistettiin perusterveydenhuollon palveluita, kuten terveysasema, hammashoitola ja kaupunginsairaalan osastoja. Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhdistyminen samaan rakennukseen mahdollistaa sujuvamman palvelun ja tilojen yhteiskäytön. Toisen sairaalan suunnittelutyössä yksi tärkeä ohjenuora on ollut Potilas ensin -periaate. Uuden sairaalan tilat mahdollistavat entistä potilaskeskeisemmän hoidon ja toiminnan, jolloin tämä periaate pystytään paremmin huomioimaan. Kuntoutus on toisen tutkimuksessa mukana olevan uuden sairaalan toiminnan olennainen osa ja siihen on panostettu monin tavoin. Osastojen yhteyteen on tehty muun muassa ”kuntoutuskatuja” kannustamaan potilaita aktiiviseen kuntoutumiseen. Tilasuunnittelussa on otettu huomioon moniammatillisen yhteistyön sujuvuus, kuten back office -tilojen sijoittaminen tehokkaamman konsultaation mahdollistamiseksi vastaanottohuoneiden läheisyyteen. (Sairaala 1; Sairaala 2.)

Tutkimuksen vapaaehtoiseen haastatteluun kutsuttiin kaikki fysioterapeutit kahdesta uudesta sairaalasta sähköpostikutsuilla. Kutsut lähetettiin sovitusti yksiköiden esimiehille, jotka välittivät kutsut eteenpäin työntekijöilleen. Kutsun yhteydessä oli yleistä tietoa tutkimukseen liittyen sekä tutkimustiedote (liite 3), tietosuojailmoitus (liite 5) ja tutkimussuunnitelma. Vapaaehtoiset osallistujat ottivat sovitusti yhteyttä tutkimuksen tekijään sähköpostitse, minkä jälkeen sovittiin sopiva haastatteluajankohta. Haastateltavia pyydettiin allekirjoittamaan kirjallinen suostumus (liite 6) tutkimukseen osallistumisesta ja lähettämään suostumukset opinnäytetyön tekijälle. Tutkimukseen osallistui yhteensä yhdeksän fysioterapeuttia, viisi Sairaala 1:stä ja neljä Sairaala 2:sta. Aineiston keruu eli haastattelut toteutettiin touko- ja kesäkuun 2021 aikana. Muistutusviestejä lähetettiin kaksi kertaa, ja niiden kautta tutkimukseen saatiin vielä kaksi fysioterapeuttia lisää. Lisäksi heinäkuussa 2021 lähetettiin kutsut sähköpostihaastattelun, johon osallistui yksi fysioterapeutti.

Covid 19 -koronavirustilanteen vuoksi aineiston keruu eli haastattelut toteutettiin verkkohaastatteluina Teams -yhteistyösovelluksen kautta videopuheluina kahden ja kolmen haastateltavan ryhmissä. Yksi haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna. Yhteensä verkkohaastatteluita pidettiin neljä. Haastattelut kestivät 39-

51 minuuttia ja ne nauhoitettiin sovitusti Audacity -nauhoitusohjelmalla. Haastattelun alussa kerrattiin tutkimuksen kulkua, tietosuoja-asioita sekä varmistettiin osallistujilta lupa nauhoittaa haastattelut aineiston keruuta varten. Verkkohaastattelut mahdollistivat joustavat haastatteluajat ja face-to-face-haastattelun videopuhelun avulla ilman matkustuskustannuksia. Perinteiseen haastatteluun verrattaessa verkkohaastattelulla ei saada välittymään kehonkieleen liittyviä asioita haastattelun aikana samalla tavalla. Haastateltavat saattavat kuitenkin olla luonnollisemmin haastattelutilanteessa, ja heistä on mahdollisuus saada enemmän tietoa, kun haastattelija ei ole fyysisesti läsnä. (Kananen 2017, 115.)

Tutkimuksen haastattelut olivat teemahaastatteluja, avoimia, keskustelunomaisia tilanteita, joissa tutkija piti huolen aiheesta ja ilmiössä pysymisestä. Haastateltavien annettiin puhua vapaasti, mutta keskustelun sisältö liittyi tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa käsiteltiin tutkimuskysymysten kannalta keskeisimpiä teemoja, jotta tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Haastattelutilanteessa teemat esitettiin haastateltaville kysymyksinä, joihin ei pystynyt vastaamaan vain ”kyllä” tai ”ei”. Näin teemoista saatiin aikaiseksi mahdollisimman kattavia vastauksia ja tutkimusongelman kannalta saatiin kerättyä oleellista aineistoa. Haastatteluiden keskeiset teemat, jotka ohjasivat haastatteluja, ovat listattuna kuviossa 4. Teemojen tarkoituksena oli saada tietoa fysioterapeuttien henkilökohtaisista kokemuksista, miten uuteen sairaalaan muuttaminen on vaikuttanut heidän työhönsä, miten he ovat kokeneet esimiestyön muutoksen aikana, sekä minkälaista työskentelyä esimiehiltä kaivataan vastaavassa muutosprosessissa. Haastattelupohja on liitteessä 4.

Haastatteluteemat
Muutoksen vaikutukset työhön
Muutokseen osallistaminen
Lähiesimiestyö muutoksen aikana
Lähiesimiehen haasteet muutoksen aikana
Lähiesimiehen onnistumiset muutoksen aikana

Kuvio 4. Haastatteluteemat

Ryhmähaastatteluissa haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että jokainen haastateltava pääsee osallistumaan keskusteluun. Tavoitteena on saada aikaan keskustelua, jota voi edistää jakamalla puheenvuoroja. (Vilkkä 2015, 126.) Tutkimuksen haastatteluissa jokainen haastateltava sai yhdenvertaisesti kertoa omista kokemuksistaan. Usein keskustelut samasta teemasta jatkuivat pitkään, kun muut haastateltavat täydensivät puhujaa omilla kokemuksillaan, ja uusia asioita aiheesta muistui mieleen toisten puhuessa.

Haastattelu aineiston keruumenetelmänä on joustava. Haastattelijasta pystyy tarvittaessa tarkentamaan kysymystä ja käymään keskustelua haastateltavan kanssa, kysymysjärjestystä voi muokata haastattelun etenemisen mukaan. Videopuhelun hyödyntäminen haastattelussa mahdollistaa haastateltavien havainnoinnin, kuinka he esimerkiksi reagoivat vastatessaan kysymyksiin. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 63–64.) Haastattelukysymykset annettiin haastateltaville jo etukäteen sähköpostilla luettaviksi. Tämän avulla haastattelutilanteessa saatiin mahdollisimman paljon kerättyä tietoa tutkimusaiheesta ja varmistettiin, että haastattelut onnistuvat mahdollisimman hyvin.

4.2 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineisto eli nauhoitetut etähaastattelut analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Laadullinen sisällönanalyysi on yksi käytetyimmistä analyysimenetelmistä hoitotyöhön liittyvien tutkimusten analysoinnissa (Vaismoradi ym.

2013, 398). Analyysi tehtiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti; teksti luokiteltiin haastatteluaineistoista saadun tiedon mukaan. Yksittäisistä havainnoista edettiin tutkimuksen tuloksiin. Sisällönanalyysi tehtiin word-taulukoinnin avulla.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan auki kesän 2021 aikana. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 16092 sanaa ja 39 Word sivua, riviväli oli 1,5 ja fonttikoko 12. Haastattelujen auki kirjoittaminen oli aikaa vievää, mutta jo siinä vaiheessa käynnistyi vastausten hakuprosessi tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineistoa luettiin useita kertoja läpi, jotta haluttuihin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia. Aineistoja kertaamalla löytyi useasti uusia vastauksia, joita ei ollut aiemmilla kerroilla huomattu. Samaan tutkimuskysymykseen vastaavia ilmaisuja alleviivattiin samoilla väreillä teemojen mukaisesti. Tämän jälkeen saatu aineisto taulukoitiin, luokiteltiin ja teemoitettiin.

Alkuperäisilmaisuista tehtiin pelkistys, joita muodostui yhteensä 542 kappaletta. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen aineistosta muodostui 178 pelkistystä, toiseen tutkimuskysymykseen 288 ja kolmanteen 76 pelkistystä. Alkuperäisilmaisut ja pelkistykset koodattiin haastattelunumeroiden mukaisesti, mikä nopeutti ilmaisun löytämistä aineistosta luokitteluvaiheessa sekä kirjoittaessa tutkimuksen tuloksia. Eri värien käyttöä hyödynnettiin myös aineiston taulukoinnissa luokittelun helpottamiseksi. Pelkistykset ryhmiteltiin alaluokiksi, joista muodostettiin yläluokkia. Yläluokkia edelleen yhdistelemällä muodostettiin pääluokkia (kuvio 5). Käsitteitä yhdistelemällä saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Taulukossa 1 on esimerkki alkuperäisilmausujen pelkistämisestä sekä luokittelusta alaja yläluokkiin.



Kuvio 5. Sisällön analyysin eteneminen

Taulukko 1. Esimerkki aineiston luokittelusta

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"se paras työteho, niin sitä ei pysty nyt käyttämään, et tulee paljon sitä odottamista" H3	Työntehokkuuteen vaikuttaa odottelu työtilojen vähentymisen vuoksi. H3	Laskenut työntehokkuus	Toimintaa heikentävä työympäristö	Muuttunut työympäristö
"Mut sit tämmöset logistiset asiat ihan postista lähtien, niin muuttaessa meidän piti kaikki selvittää, että mistä voidaan postittaa, mistä me haetaan posti, ihan tämmöset perusasiat, niin nää oli kaikki ihan auki." H4	Kaikki perusasioiden käytänteet ei ollut muuttaessa tiedossa. H4	Haasteet peruskäytänteissä		
"kun niitä huoneita ei oo niin paljon" H3	Työhuoneiden määrä vähentynyt. H3	Työtilamuutokset poliklinikalla		

5 TULOKSET

5.1 Osallistuneiden taustatiedot

Tutkimukseen osallistuneista yhdeksästä fysioterapeutista seitsemän oli naisia ja kaksi miehiä. Työkokemusvuodet vaihtelivat heillä 3–35 vuoden välillä, ja työkokemusvuosien keskiarvo osallistujien kesken oli 15,4 vuotta. Fysioterapeuteilla oli vaihteleva työkokemustausta; kaksi fysioterapeuteista työskenteli pääsääntöisesti osastolla, kolme poliklinikalla ja neljän fysioterapeutin työnkuvaan kuului sekä osasto- että poliklinikkatyötä. Suurin osa tutkimukseen osallistuvista fysioterapeuteista oli ollut mukana muutosprosessissa uuden sairaalan suunnitteluvaiheesta lähtien. Nämä taustatiedot tulivat ilmi haastattelujen alussa käydyistä fysioterapeuttien esittelyistä.

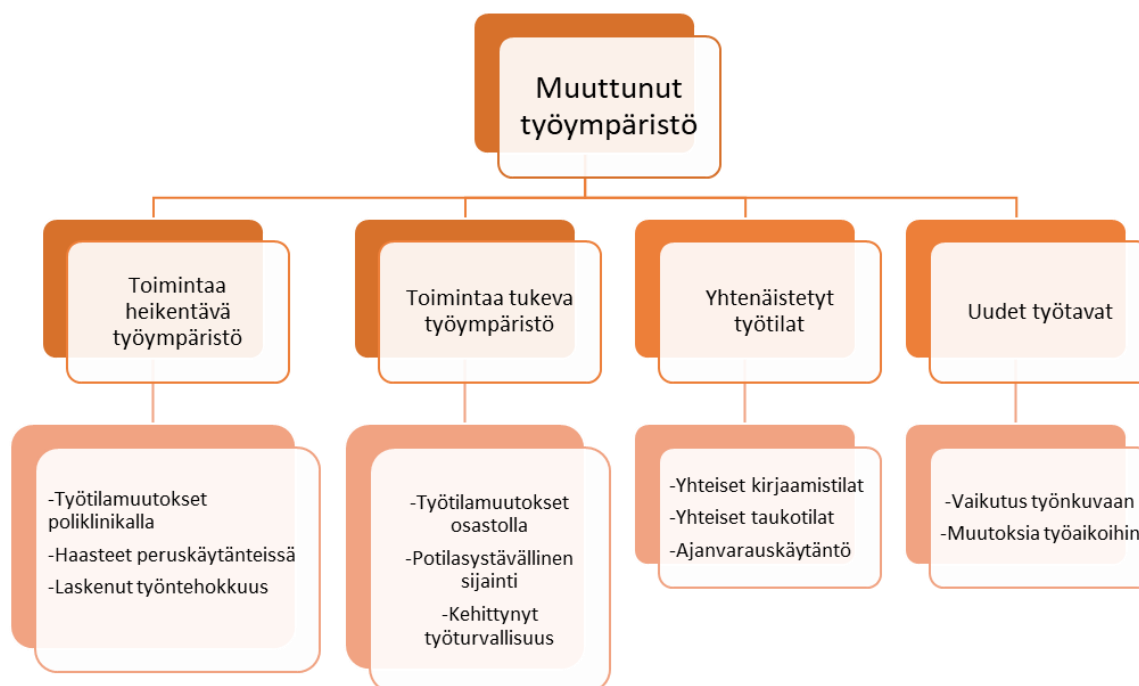
5.2 Muutoksen vaikutukset työhön

Fysioterapeutit kokivat uuteen sairaalaan muuton tuoneen muutoksia työympäristöön, moniammatilliseen yhteistyöhön sekä työilmapiiriin. Nämä muodostuivat pääluokiksi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

5.2.1 Muuttunut työympäristö

Uuteen sairaalaan muuttaessa fysioterapeutit kokivat useita muutoksia työympäristössään. Osan työympäristön muutoksista on koettu tukevan fysioterapeuttien toimintaa, ja osa muutoksista on koettu toimintaa heikentävinä. Yksi muutos uudessa sairaalassa oli yhtenäistetyt työtilat, mihin liittyen fysioterapeuteilla oli sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Poliklinikkatyön muutokset liittyivät työtiloihin, haasteita koettiin peruskäytänteissä ja työntehokkuuden koettiin osittain laskeneen. Nämä muutokset ovat aiheuttaneet fysioterapeuttien työtapoihin ja jopa työnkuviin muutoksia. Toimintaa tukevana muutoksina uuteen sairaalaan liittyen koettiin työtilamuutokset osastoilla, potilasystävällinen sijainti sekä kehittynyt

työturvallisuus. Kuviossa 6 on kuvattu, kuinka työympäristö on muuttunut uudessa sairaalassa sisällönanalyysin ylä- ja alaluokkien mukaan.



Kuvio 6. Fysioterapeuttien kokemuksia uuteen sairaalaan muuton vaikutuksista työympäristöön, pääluokka, ylä- ja alaluokat.

Toimintaa heikentävä työympäristö

Fysioterapeuttien toimintaa uudessa sairaalassa on heikentänyt erilaiset työtilamuutokset poliklinikalla. Työtilat poliklinikalla ovat merkittävästi pienentyneet ja vastaanottohuoneita on huomattavasti vähemmän. Poliklinikkatyötä tekevien fysioterapeuttien määrä on reilusti suurempi kuin mitä työhuoneita on käytettävissä. Fysiatrian poliklinikan suunnitteluvaiheessa oli jopa unohdettu fysioterapeuttien huonetarve. Fysioterapeuteilla ei ole enää omia työhuoneita vastaanotto toiminnassa, kun aiemmin on voinut olla varma, että käytettävissä on aina oma työhuone. Osa fysioterapeuteista kokee nämä työympäristöön ja työtiloihin liittyvät muutokset merkittävimpinä asioina uudessa sairaalassa.

Työn tekemisen ei koeta olevan enää niin asiakaslähtöistä ja joustavaa, koska työtiloja on vähän. Ajoittain vastaanotolle tulevia potilaita joudutaan ohjaamaan jopa käytävillä, jolloin saattaa tulla haasteita myös tietosuoja-asioiden kanssa.

Vastaanottoaikoja on jouduttu vähentämään, koska työhuoneita pitää jakaa muiden työntekijöiden kanssa. Vastaanoton jälkeen on vapautettava heti huone seuraavalle ja lähdettävä eri tilaan kirjaamaan. Tämän on koettu vaikeuttavan ja hidastavan oman työn tekemistä.

Nyt ei mennä sillain asiakaslähtöisesti enää, vaan se tila määrittää sen minkälaista terapiaa sitten lopulta annetaan.

Aikaisemmin sä oot voinu ottaa jonkun ylimääräisen tai, kun ollut vähän ehkä mahdollisuus sellaseen joustavuuteen niin ne on kyllä aika niin ku minimoitu, kun ei sitä huonetta löydy.

...polityöntekijöillähän on yleensä se tunti-puoltoista aikaa, voi uudessa sairaalassa olla, että pitää siinä samassa tehtävässä selviytyä 45 minuutissa, kun se huone pitää luovuttaa seuraavalle.

Fysioterapeutit kokevat, että työntehokkuus on laskenut uuteen sairaalaan muuttamisen myötä. Työntehokkuuden laskemiseen vaikuttaa muun muassa työskentelytilojen sijainnit, kun eri kerroksien välillä joudutaan kulkemaan, eikä työtä pystytä toteuttamaan yhdessä paikassa tehokkaasti. Työtä ei pystytä enää niin tehokkaasti tekemään, koska työtilojen määrä on vähentynyt niin merkittävästi, ja turha odottelu on lisääntynyt, kun työhuoneita joudutaan jakamaan toisten työntekijöiden kanssa. Omasta toiminnasta riippumattomia työn tekemisen hidasteita koetaan tulevan lähes päivittäin.

Sellasia niin kun hidasteita tulee lähes päivittäin, et mitkä ei oo niin kun omissa kätösissä, vaan johtuu jonkun toisen tai sitten vastaavasti siinä huoneessa saattaa olla joku toinen, ja sit hänellä on vastaanotto taas mennyt pidempään ja sit niin kun odotetaan ja käydään tyhjäkäynnillä.

Työntehokkuutta on laskenut myös työntekijöiden ajankäyttö työtilojen ja välineiden etsimiseen, kun tiettyjä tiloja ei ole työntekijöille eikä työvälineille riittävästi. Potilaskohtainen ajankäyttö on lisääntynyt uuteen sairaalaan muuton myötä tausta-asioiden selvittelyn vuoksi. Fysioterapeuttien toimintaa heikentävänä

asiana muuton alussa koettiin haasteet peruskäytänteissä, kun aikaisemmin itsestään selvien asioiden, kuten postiin liittyvien asioiden selvittämiseen jouduttiin käyttämään reilusti työaika. Haasteita on koettu paljon myös siitä, kun uudessa sairaalassa monet toiminnot ovat ATK-pohjaisia, ja tietokone- sekä puhelinyhteyksien kanssa on ollut ongelmia.

Kyllähän se lisää niin kun ajankäyttöä se, että ei ole niin kun niitä fyysisiä tiloja, missä on henkilöt ja missä on tarvikkeet ja missä on muut, että semmoseen etsiskelyyn menee aikaa.

Toimintaa tukeva työympäristö

Uudessa sairaalassa poliklinikkatyötä tekevät fysioterapeutit ovat kokeneet paljon haasteita liittyen rajallisiin työtiloihin, mutta taas osastoilla työskentelevät fysioterapeutit ovat kokeneet uuden työympäristön toimintaa tukevaksi. Työtilat osastoilla on koettu fysioterapeuttien toiminnan kannalta pääsääntöisesti paremmiksi. Fysiatrian poliklinikan sijainti koetaan potilasystävälliseksi, koska potilaiden on helppo kulkea vastaanottojen välillä ja kuntosali on lähellä. Osastotyötä helpottaa tilavammat ja kuntoutusmyönteisemmät potilashuoneet, joissa on sujuvaa toteuttaa fysioterapiaa potilaan kanssa. Välineistöä on myös paremmin saatavilla, mikä on helpottanut kuntoutuksen toteuttamista.

...nääh työtilat täällä uudella puolella, täällä on tosi hyvät isot potilashuoneet, missä on hyvä toimia.

...helpompi toteuttaa sitä osasto-olosuhteissa sitä kuntoutusta...

Lisäksi osa fysioterapeuteista kokee työturvallisuuden kehittyneen uudessa sairaalassa. Uusilla hälytysnapeilla on turvattu henkilökunnan työturvallisuutta, kun huutamisen sijaan apua saadaan hälytettyä hoitajilta nappia painamalla esimerkiksi huonokuntoisten potilaiden kanssa tai vartijan kutsumiseksi.

Uudet työtavat

Puute työtiloista on vaikuttanut fysioterapeuttien työtapoihin, ja se on koettu yhtenä suurena muutoksena uuteen sairaalan muutettaessa. Haasteet tilojen saatavuudessa on vaikuttanut fysioterapeuttien työnkuvaan, koska aina haluttua tilaa ei ole käytettävissä, ja fysioterapian toteutusta on muokattava vapaana olevan tilan mukaan. Tietotekniikan käyttäminen on koettu lisääntyneen uudessa sairaalassa. Yhteistyön tehostamiseksi on otettu enemmän käyttöön uusia toimintatapoja, kuten videovastaanotot Teams -sovelluksen välityksellä. Käyttöön on otettu myös uusia järjestelmiä, joiden avulla voi etsiä esimerkiksi vapaita työhuoneita. Osa järjestelmistä on koettu haastaviksi ja aikaa vieviksi.

Niin se muuttaa aika paljonkin sillä tavalla sitä meidän työnkuvaakin, että se tila ratkaisee aika paljon, että onko sitä ja minkälaisen tilan sä tuut saamaan.

Työhuoneita jaetaan useamman fysioterapeutin kesken, mikä on aiheuttanut muutoksia myös työaikoihin sekä vastaanottoaikoihin. Fysioterapeuteilla on tullut tarve porrastaa työaikoja työtilojen vähäisen määrän vuoksi, jotta huoneita riittäisi paremmin. Fysioterapeuttien keskuudessa on pohdittu, tuleeko etäkontaktien määrä mahdollisesti lisääntymään rajallisten työtilojen vuoksi. Lisäksi niin sanotun toimistotyön on koettu lisääntyneen, koska vastaanottohuoneita ei ole riittävästi, ja kirjallisia töitä sekä muita oheistöitä tulee tehtyä enemmän avoimissa yhteisissä tiloissa.

...että työajat tulee muuttumaan, että ne on varmasti ne työntekijän näkökulmasta aika merkittäviä muutoksia.

Nyt meillä yks työntekijä tulee kymmenestä kuuteen, ja sitten muut tekee noin kahdeksasta neljään tai yhdeksästä viiteen.

Yhtenäistetyt työtilat

Yksi muutos fysioterapeuttien työympäristössä uuden sairaalan myötä on ollut työtilojen muuttaminen yhtenäisiksi eri ammattiryhmien kesken. Fysioterapeutit

kirjaavat yhdessä hoitajien, lääkäreiden ja muiden eri ammattilaisten kanssa yhteisissä back office- eli takatoimistotiloissa. Kirjaamistyölle ei ole enää tiettyä rauhallista tilaa, vaan avoimet, yhteiset isot tilat, mikä vaatii kaikilta työrauhan antamista. Tietokoneita on koettu olevan tarpeisiin nähden liian vähän osastoilla, eikä fysioterapeuteilla ole aina mahdollisuutta tietokoneen käyttöön, kun muu henkilökunta on niihin kirjautuneena.

Kirjaamistilojen lisäksi myös taukotilat ovat yhteisiä eri ammattiryhmien kanssa. Osa fysioterapeuteista on jäänyt kaipaamaan omaa fysiatrian taukotilaa, missä on rauhallisempi keskustella ja viettää taukoa oman ammattiryhmän kesken. Yhdenäistettyjen tilojen haasteeksi on muodostunut paikkojen riittämättömyys. Yhdenäistetyt taukotilat on koettu myös yhtenä suurena syynä kollegiaalisuuden vähentymiselle.

Meillä ne tilat on siellä niin yhteiskäyttöisiä, että taukotilassa on 20 paikkaa, mut sitä käyttää 130 henkeä, ja sitten takatoimistotilojen kanssa sama homma, että paikkoja on vähän ja niitä käyttää valtava määrä ihmisiä, että ei oo sellasta enää ammattiryhmille sellasta ehkä omaa.

...aiemmin on ollu ihan selkeesti meidän oma taukotila, niin nyt se on avonainen tila, missä käy muitakin ammattiryhmiä, ja se on yhdistettynä siihen tietokonetyöskentelytilaan, niin se ei ehkä oo sitten sellanen paras paikka keskustella.

Uudessa sairaalassa on otettu käyttöön ajanvarauskäytäntö vastaanottohuoneisiin sekä muihin yhteisessä käytössä oleviin työhuoneisiin. Fysioterapeuttien tulee muistaa varata työhuoneet etukäteen, jotta he pystyvät suunnittelemaan paremmin fysioterapiakäynnin sisällön. Huonetta ei välttämättä ole käytettävissä potilaan kanssa, mikäli varausta ei ole tehnyt aiemmin, ja tämä taas vaikuttaa oleellisesti siihen, miten fysioterapiakäynti toteutetaan. Huoneiden varaamiseen on käytössä oma järjestelmä, joka etsii vapaana olevat huoneet.

5.2.2 Sujuva moniammatillinen yhteistyö

Uuteen sairaalaan muuttaminen toi muutoksia moniammatilliseen yhteistyöhön. Kuviossa 7 on kuvattu nämä moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvät muutokset sisällönanalyysin ylä- ja alaluokkien mukaan.



Kuvio 7. Fysioterapeuttien kokemuksia sujuvasta moniammatillisesta yhteistyöstä.

Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhdistyminen

Uudessa sairaalassa yhdistettiin erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon palvelut samaan rakennukseen. Samoissa tiloissa toimiminen on helpottanut yhteistyötä erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon fysioterapeuttien välillä. On koettu, että poliklinikalla pystytään toimimaan paremmin yhteistyössä ja jakamaan potilaita sekä tietotaitoa fysioterapeuttien kesken. Suureksi eduksi yhdistymisestä on koettu, että konsultointi puolin ja toisin on sujuvampaa ja toisten palveluiden käyttäminen on helpompaa.

*Me pystytään nyt niin kun meidän terveysaseman fysioterapeutit ja fysiat-
rian polin fysioterapeutit tekemään oikeesti töitä yhdessä ja jakamaan asi-
akkaita ja sitä tietotaitoo, että kyse on sitten enemmänkin siitä tilastomer-
kinnöistä sitten enää, että miten ne asiakkaat tilastoidaan.*

Yhdistymisen myötä on koettu, että lähimmät työkaverit tulevat muuttumaan. Muuton myötä fysioterapeuttien tavoitteena on saada pysyvyyttä ja selkeyttä työ- ja vastuualueisiin poliklinikalla ja osastolla työskentelevien fysioterapeuttien vä- lillä. Osastotyötä tekevät fysioterapeutit jakavat työtehtävät ja potilaat keskenään ja samoin poliklinikkatyötä tekevät keskenään, niin ettei osastolta tarvitse lähteä kesken päivän poliklinikalle tai poliklinikalta osastolle. Osa fysioterapeuteista taas kokee, ettei yhdistymisestä ole vielä nähty muuta vaikutusta heidän työhönsä kuin yhteistyöpalavereiden lisääntyminen ja suurempi määrä osallistujia yhteis- työpäivillä. Haasteeksi yhdistymisessä on koettu potilastilastoinnit perustervey- denhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä. Osa on kokenut haasteeksi myös käy- tännön asioiden hoitamisen ja työtilojen käytön, joista on syntynyt fysioterapeut- tien välillä ajoittain erimielisyyksiä.

Lisääntynyt moniammatillisuus

Osastotyötä tekevät fysioterapeutit kokivat moniammatillisen yhteistyön lisäänty- neen ja muuttuneen sujuvammaksi uuteen sairaalaan muuton myötä. Tähän on vaikuttanut suurelta osin uudenlainen työympäristö, joka on luonut paremmat mahdollisuudet moniammatilliselle yhteistyölle. Fysioterapeutit ovat enemmän läsnä osastolla ja paremmin hoitajien saatavilla, kun potilastietojen lukeminen ja kirjaaminen tapahtuvat osastolla yhteisissä takatoimistotiloissa. Fysioterapeutit ovat kokeneet päässeensä paremmin osastorytmiin kiinni, jolloin myös työsken- tely muiden ammattiryhmien kanssa on aktiivisempaa.

Lisääntynyt yhteisöllisyys

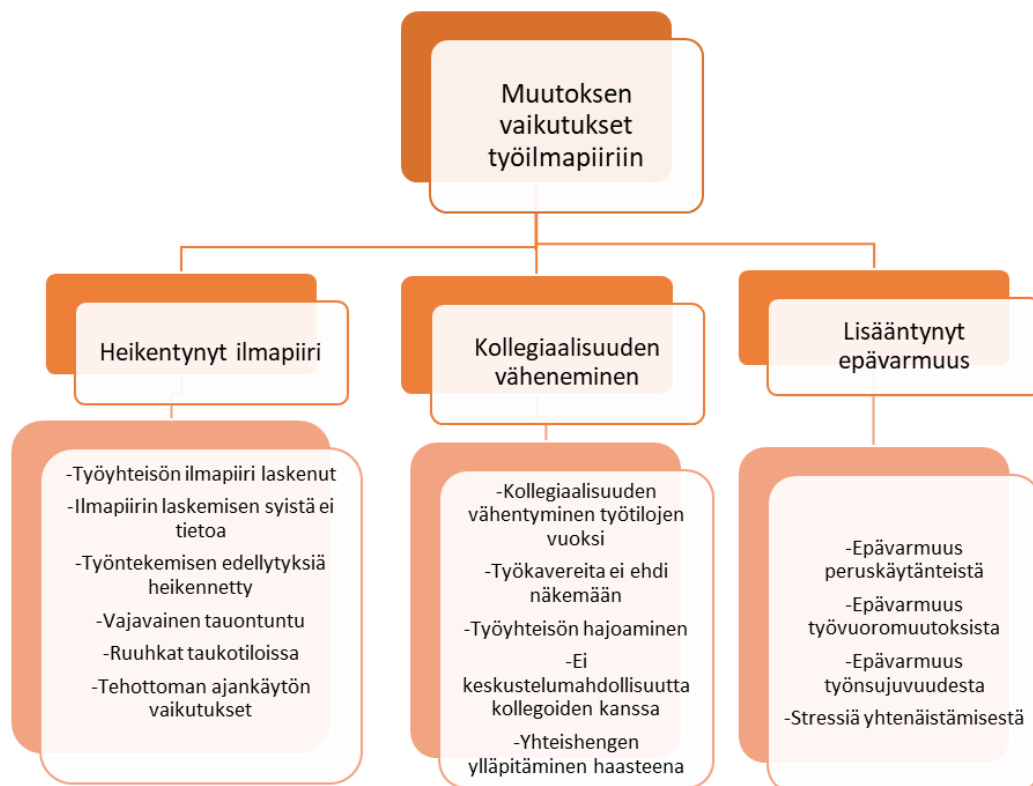
Yhteisöllisyyden ja porukkaan kuulumisen tunne on koettu lisääntyvän osasto- työtä tekevien ammattilaisten keskuudessa. Uudessa sairaalassa myös tauoilla ollaan muiden ammattiryhmien kanssa samoissa tiloissa, mikä mahdollistaa lä-

hemmän tutustumisen ja kommunikoinnin hoitohenkilöstön kanssa. Avunpyytämisen kynnyks on koettu madaltuneen, kun hoitohenkilökunnan kanssa tunnetaan paremmin.

Nyt kun me ollaan paljon tuossa osastolla läsnä, niin tavallaan se sellanen porukkaan kuulumisen tunne on täällä nimenomaan osastoporukkaan, niin se on ollut positiivista.

5.2.3 Muutoksen vaikutukset työilmapiiriin

Fysioterapeutit kokivat uuteen sairaalaan muuton vaikuttaneen työilmapiiriin. Kuviossa 8 on kuvattu nämä muutoksen vaikutukset työilmapiiriin sisällönanalyysin ylä- ja alaluokkien mukaan.



Kuvio 8. Fysioterapeuttien kokemuksia uuteen sairaalaan muuton vaikutuksista työilmapiiriin.

Heikentynyt ilmapiiri

Uuteen sairaalaan muuttamisella oli vaikutusta myös fysioterapeuttien työilmapiiriin. Osa fysioterapeuteista koki, että työilmapiirissä oli havaittavissa heikentymistä ja haasteita muutoksen aikana ja sen jälkeen. Fysioterapeutit kokivat, että työntekemisen edellytyksiä on heikennetty uuteen sairaalaan muutettaessa, mikä on vaikuttanut ilmapiiriin heikentymiseen. Ilmapiiriin koettiin vaikuttavan myös negatiivisesti tehoton ajankäyttö muutoksen aikana. Huolta ja kaaosta on ollut havaittavissa vastaanottohuoneiden vähäisen määrän vuoksi. Osa fysioterapeuteista on kokenut, että tauontuntu on jäänyt ajoittain pois huolehdittaessa taukotilojen ruuhkautuessa, että kaikille riittää taukotilassa paikkoja.

Kyllähän sellanen ilmapiiri täällä valitettavasti on, että työntekemisen edellytyksiä on heikennetty.

Meillä hoituhuoneita on ihan liian vähän, mikä aiheuttaa tälläkin hetkellä huolta ja kaaosta.

Kollegiaalisuuden väheneminen

Ilmapiiriin heikentymiseen on vaikuttanut fysioterapeuttien kokema kollegiaalisuuden väheneminen. Uuden sairaalan yhtenäistetyt työtilat ja työtilojen limittäinen käyttö on vaikuttanut kollegiaalisuuden vähentymiseen, sillä kollegoita ei enää ehdi näkemään työpäivien aikana niin, että olisi aikaa kysyä apua tai muuten vaihtaa ajatuksia ja keskustella. Tauoilla käydään usein eri aikoihin rajallisten tilojen vuoksi. Monet fysioterapeutit kokevat työyhteisön hajonneen uuteen sairaalaan muutettaessa, mikä on vaikuttanut työyhteisön ilmapiiriin heikentävästi. Fysioterapeutit eivät toimi enää niin tiiviisti uudessa sairaalassa kuin aiemmin. Yhteisöllisyys on vähentynyt, kun yhteisiä tiloja fysiatrian työntekijöiden kanssa ei enää ole. Fysioterapeuteilla on selkeä huoli yhteishengen ylläpitämisestä.

Sellanen muutos, no se ei nyt oo suoraan työhön, mutta työyhteisöön, että ei oo samalla tavalla niin kun fysioterapeuttien yhteisiä tiloja niin kuin ennen, että hakee sekin sitten omaa muotoonsa, että miten meillä pysyy sitten fysioterapiatyöntekijöiden niin kun yhteys ja kommunikaatio.

Ja sitten tämä yhteisön hajoaminen, kyllä se työhön vaikuttaa, että sitä ei ehkä ymmärtänyt, miten tärkeä se on ollut, että tapaa niitä kollegoita.

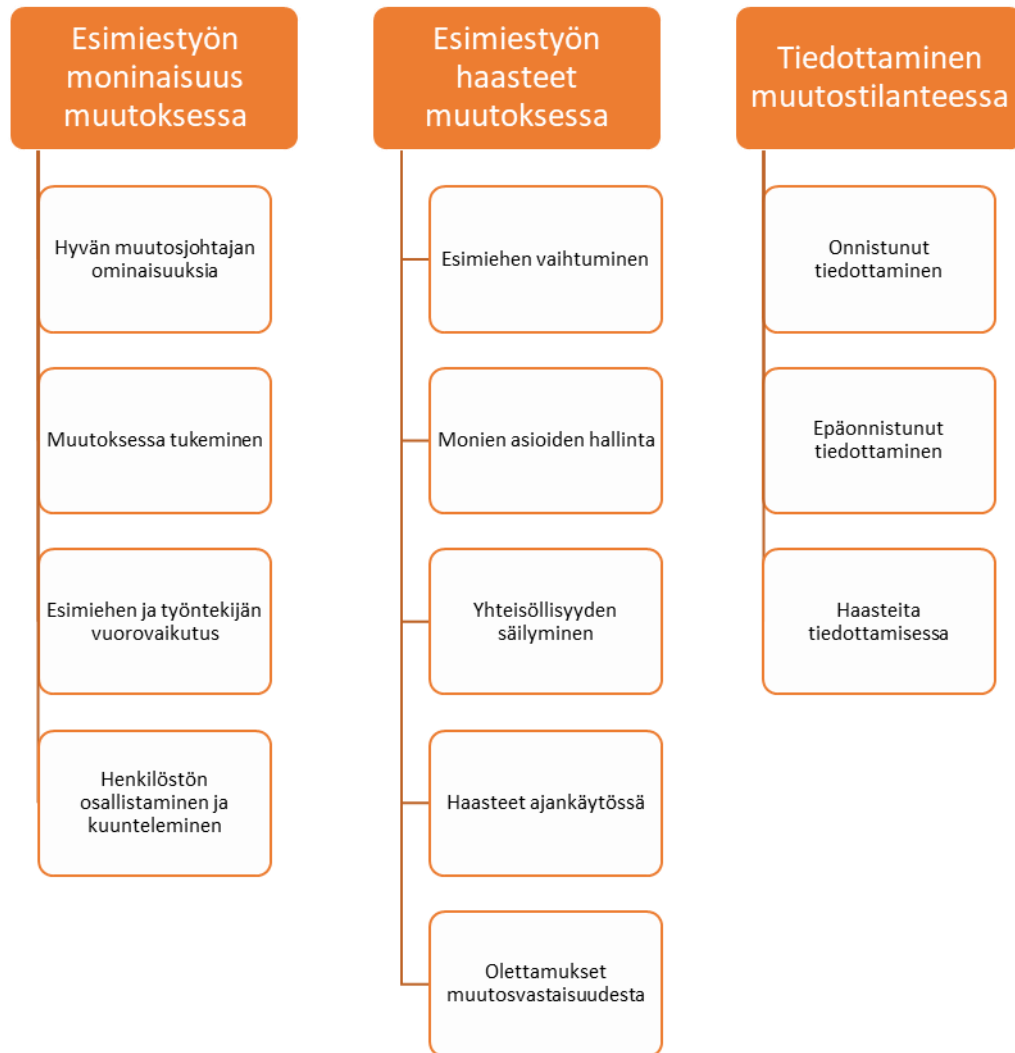
Lisääntynyt epävarmuus

Muutto on aiheuttanut myös lisääntynyttä epävarmuutta peruskäytänteistä, työvuoroista ja työnsujuvuudesta. Fysioterapeutit kokivat epävarmuutta, miten saavat työt sujumaan uudessa sairaalassa monien uusien käytänteiden ja toimintojen sekä uudenlaisten työtilojen vuoksi. Stressiä ja epävarmuutta on lisännyt tilojen ja toimintojen yhtenäistäminen ja niihin liittyvät periaatteet.

...että voinko mä nyt mennä tänne, että kaikki on kaikkien käytössä, mutta sitten kuitenkin jotkut käyttää jotain ja sitten katotaan vähän kiereen, kun käytetäänkin jotain konetta.

5.3 Kokemuksia muutosjohtamisesta

Fysioterapeuttien kokemukset henkilöstön johtamisesta muutettaessa uuteen sairaalaan liittyivät esimiestyön moninaisuuteen, tiedottamiseen muutostilanteessa sekä esimiestyön haasteisiin muutoksessa. Kuviossa 9 on kuvattu fysioterapeuttien kokemuksia muutosjohtamisesta sisällönanalyysin pää- ja yläluokkien mukaan.



Kuvio 9. Fysioterapeuttien kokemuksia henkilöstön johtamisesta muutettaessa uuteen sairaalaan.

5.3.1 Esimiestyön moninaisuus muutoksessa

Fysioterapeutit kokivat esimiestyön moninaiseksi muutoksessa. Tietyt hyvän muutosjohtajan ominaisuudet, kuten luottamus, joustavuus, rauhallisuus ja helposti lähestyttävyyys, korostuivat fysioterapeuttien haastatteluissa. Lisäksi fysioterapeutit arvostivat esimiesten tietoisuutta kentällä tapahtuvasta työstä sekä muutoksen hallintataitoja ja työyhteisöstä huolehtimista. Muutoksessa tukemisesta fysioterapeuteilla oli kokemuksia psyykkisestä tukemisesta ja työhyvinvoinnista huolehtimisesta sekä siitä, ettei tukea muutostilanteessa saatu. Esimiehen ja

työntekijän vuorovaikutukseen on vaikuttanut muutoksen myötä esimiehen tavoitettavuus ja vaihtoehtoiset kommunikointitavat, kun kasvatusten kommunikointi on koettu vähentyneen. Henkilöstön osallistamisesta ja kuuntelemisesta muutoksessa fysioterapeuteilla oli myös kokemuksia.

Hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia

Esimiehen luottamus ja joustavuus työntekijöitä kohtaan on koettu hyväksi muutosjohtajan ominaisuudeksi, ja niillä on ollut vaikutusta muutoksen kokemiseen. Fysioterapeuteille on välittynyt tunne, että esimiehet luottavat heihin, vaikka kasvatusten näkeminen on vähentynyt. On koettu, että esimies luottaa fysioterapeuttien näkemyksiin ja mielipiteisiin siinä, miten työtä tulee tehdä uudessa sairaalassa ja uusituissa käytänteissä. Osa fysioterapeuteista koki myös, että esimies luotti heidän itseohjautuvuuteensa. Tietynlainen autonomia koettiin muuton myötä lisääntyneen. Luottamus työntekijöihin näkyi muun muassa niin, että fysioterapeutit saivat paljon vaikuttaa siihen, miten he tekevät työtään uudessa sairaalassa.

...niin hän kyllä luottaa meihin ja kun koetaan, että miten mejän olis hyvä tätä työtä tehdä, niin hän kyllä luottaa siihen.

Osa fysioterapeuteista on kokenut, että esimiehen joustavuus tietyissä asioissa on lisääntynyt muutosprosessin aikana. Joustavuuden on koettu helpottavan työntekoa sekä tekevän työnteosta miellyttävämpää muuton aikana. Fysioterapeuteilla on ollut mahdollisuus muun muassa muokata joustavammin ja vapaammin omia yksittäisiä työpäiviään, mikäli äkillisiä muutoksia on tullut omiin henkilökohtaisiin aikatauluihin.

Rauhallisuus ja helposti lähestyttävyyys koettiin hyvinä esimiehen ominaisuuksina muutoksen johtamisessa. Esimies pysyi rauhallisena, vaikka muutoksia tuli paljon uuteen sairaalaan muuttaessa, ja työntekijät reagoivat monella tapaa muutoksiin. Esimies pysyi rauhallisena ja asiallisena palaveritilanteissa, eikä esimies lähtenyt mukaan työntekijöiden tunnevyöryihin. Esimiehen tavasta toimia muutoksen aikana on välittynyt fysioterapeuteille tunne, että häntä on helppo lähestyä. Esimieheltä on ollut helppo kysyä asioita kiireenkin keskellä.

Fysioterapeutit kokivat, että muutostilanteessa on ollut hyötyä esimiesten kokemuksesta ja tietoisuudesta kentällä tapahtuvasta työstä. Esimiehet pystyvät tuomaan näkemyksiään paremmin esille siitä, mitä uudessa sairaalassa tullaan tarvitsemaan fysioterapeuttien näkökulmasta, kun heillä on tietoisuutta kentällä tapahtuvasta työstä. Tietoisuus tiimien työnkuvista ja resurssitarpeista koettiin myös hyödylliseksi muutoksen aikana.

...lähiesimiehet on myös tehneet sitä ruohonjuuritason työtä, et heillä on niin kun se tietämys, ja et mitä siellä niin kun tarvitaan, et se niinko asiat hoituu ja toimii.

Esimiesten koettiin ottaneen uuteen sairaalaan muutto hyvin hallintaan ja kantavan isoimman vastuun muutoksen onnistumisesta. Fysioterapeutit kokivat esimiesten pysyvän hyvin muutoksessa mukana ja olleen hyvin perillä muuttoon liittyvistä asioista. Esimiehet reagoivat nopeasti ongelmatilanteisiin ja antoivat selkeitä ohjeita. Tämä helpotti fysioterapeuttien siirtymistä uuteen sairaalaan. Koettiin myös, että esimiesten hyvän muutoksenhallinnan ansiosta fysioterapeutit pystyivät keskittymään perustyön tekemiseen. Oman työn tekemistä helpotti, kun esimiehet veivät prosessia eteenpäin, eikä tarvinnut huolehtia muuttoon liittyvistä asioista. Esimiesten muuton hallinta loi turvallisuuden tunnetta, kun työntekijänä pystyi luottamaan, että esimies kantaa vastuun muutosta.

Aina, kun esimiehiltä kysy jotain muuttoon liittyvää juttua, että miten joku homma pitää tehdä, niin joko sai vastauksen heti tai sitten he selvitti.

Esimiehet hoitivat hallinnollisten asioiden lisäksi paljon erilaisia pieniäkin muuttoon liittyviä asioita, mitkä eivät jääneet työntekijöiden hoidettaviksi, ja näin työntekijöiden kuormitusta vähennettiin muuton aikana. Toisaalta osa fysioterapeuteista koki, että esimiehet hoitivat myös sellaisia asioita, jotka eivät olisi heidän työnkuvaansa kuuluneet, ja tehtävien delegointi toisille olisi ollut aiheellista. Koettiin, että tehtävien delegoimisella olisi voitu saada esimiehille paremmin aikaa keskittyä muutoksen johtamiseen ja henkilöstöön.

He tavallaan huolehtii semmosista, miten sen nyt sanois, hallinnollisista asioista ja monesta sellasesta niin kun pikkusälästä, jota pitää koko ajan hoitaa, niin et se ei oo sitten jatkuvasti kuormittamassa työntekijöitä.

Uuteen sairaalaan muuttaessa fysioterapeutit ovat kokeneet yhteisöllisyyden kärkeen muuttuneiden toimintatapojen ja työympäristön vuoksi. Esimiesten koettiin huolehtivan työyhteisöstä ja pyrkivän yhteisöllisyyden sekä kollegiaalisuuden säilymiseen. Esimiesten toiminnasta välittyi tunne, että heille on tärkeää löytää keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen yhdessä työntekijöiden kanssa. Kuviossa 10 on kuvattu hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia sisällönanalyysin alaluokkien mukaan.



Kuvio 10. Hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia uuteen sairaalaan muutettaessa.

Muutoksessa tukeminen

Fysioterapeutteja tuettiin muutoksessa järjestämällä koulutuksia ja palavereita sekä käyttämällä työnohjaajaa ja työpsykologia, jotka kertoivat muutoksen vaikutuksista. Moni kuitenkin koki, että muutoksen suuruutta liioiteltiin ja jopa peloteltiin, vaikka uuteen sairaalaan muuttaminen koettiin lähtökohtaisesti positiivisena asiana. Osa fysioterapeuteista koki, että suuremmalle tuelle ei ollut muutoksessa tarvetta, koska muuttaminen koettiin positiivisena ja innostavana asiana. Osalla

fysioterapeuteista oli tullut tunne muutostilanteessa, että enemmänkin heidän esimiehensä tarvitsee tukea muutoksessa kuin työntekijät. Tähän vaikutti paljon se, että osalla fysioterapeuteista esimiehet olivat muuttuneet muutosprosessin aikana.

Se ei ollut mitenkään pelottavaa tämä muutto, vaan ainoastaan positiivista.

Fysioterapeutit kokivat, että palavereita pidettiin ajoittain liian usein muutosprosessin aikana. Osa palavereista koettiin sisällöllisesti turhiksi, eikä päätöksiä usein syntynyt. Osalla palavereista koettiin olevan ilmapiiriin jopa negatiivinen vaikutus. Osa fysioterapeuteista koki, että heidän esimiehensä tuki muutoksen aikana työntekijöiden mielipiteitä ja toiveita, jotka perustuivat heidän omakohtaisiin kokemuksiinsa työhön ja muuttoon liittyen. Koettiin myös, että esimiehet pitivät fysioterapeuttien puolia muutokseen liittyvissä asioissa. Muutoksessa tukeminen koettiin työntekijöiden valmentamisena muuttoon. Esimies onnistui hyvin valmentamaan työntekijöitä muutokseen ja siihen, mitä uudessa sairaalassa tulee osata tehdä toisin vanhaan sairaalaan verrattaessa. Osa fysioterapeuteista koki esimiesten onnistuneen työntekijöiden itsejohtajuuteen tukemisessa ja siihen kannustamisessa sekä rohkaisemisessa muutoksen aikana.

Meidän esimies on kyllä parhaansa mukaan näitä meidän luotsannut tähän uuteen ja vois sanoa, että hyvin onnistunut valmentamaan siihen, että mitä just pitää osata täällä eri tavalla.

Fysioterapeuttien muuttaessa uuteen sairaalaan heille järjestettiin mahdollisuus tavata esimiestä lähes päivittäin 15 minuutin ajan tietyssä paikassa tiettyyn aikaan niin sanotuissa Pomo paikalla –tuokioissa. Tämä järjestely koettiin hyväksi, kun aina oli tiedossa, milloin esimiestä pääsee varmuudella tapaamaan kasvo- tusten ja hoitamaan hänen kanssaan asioita. Fysioterapeutit ovat kokeneet hyväksi muutoksen aikana, että lähiesimiehet käyvät säännöllisesti tapaamassa työryhmiä, mikä on mahdollistanut vapaan keskustelun ja ajatusten vaihdon esimiesten kanssa muutoksesta ja yleisistä asioista muutoksen aikana. Esimiehet ovat tehneet keskenään työnjakoa niin, että aikaa on järjestynyt työntekijöille.

*Kun me sit muutettiin uuteen sairaalaan, niin sittenhän meillä alko tämmö-
nen pomo paikalla 15 minuuttia, jota sitten lähes päivittäin saa käyttää, niin
se on ollut tosi hyvä.*

*...vaikka et toki se suunnittelu ja muutto on vienyt sitä aikaa, mut kuitenkin
sitä on sit pyritty aina järjestää sitä työnjakoo on tehty sillä tavalla, että on
meillekin niin kun aikaa.*

Turvallisen ilmapiirin luomisella tuettiin työntekijöitä muutostilanteessa. Esimie-
hien koettiin asennoituvan työntekijöihin samaan tapaan kuin ennen muutosta,
millä koettiin olevan turvallista ilmapiiriä luova vaikutus. Osa fysioterapeuteista
koki, että heidän jaksamisestaan pidettiin huolta muutoksen aikana, vaikka esi-
miehillä oli paljon haasteita muutokseen liittyen. Toisaalta taas osa fysiotera-
peuteista koki, ettei esimiehet olleet tietoisia, kuinka työntekijät voivat ja kuinka
kuormittuneita he olivat muutoksen aikana, koska he eivät ehtineet olla samaan
tapaan läsnä.

*Ehkä välillä on sellanen tunne täällä, et he ei oo ihan niin kun perillä tämän
hetken esimerkiksi työnkuormituksesta tai ihmisten työhyvinvoinnista tai
semmosista asioista, että ne jää vähän niinkun jalkoihin.*

Kokemuksia oli myös, ettei tukea oltu saatu työntekijän esittämiin huoliin muu-
tosta kohtaan eikä vastauksia oltu saatu esimieheltä. Työntekijän esittämiin huo-
liin muun muassa muuton tuomista muutoksista työnkuviin ei oltu muutoin rea-
goitu kuin vertaamalla aikaisempiin käytäntöihin ja toimintamalleihin vastaamalla,
että ”näin on aina tehty”, eikä työntekijä kokenut saavansa tukea esimieheltään.
Mahdollisen tuen saaminen on saattanut jäädä työntekijöillä huomioimatta joh-
tuen aikaisemmasta huonosta kokemuksesta, kun tukea ei saatu omiin huoliin
muutoksen aikana.

Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus

Esimiehillä ei ole uudessa sairaalassa omaa tiettyä työhuonetta, mikä on vaikut-
tanut kasvatusten näkemisen ja fyysisen läsnäolon vähentymiseen fysioterapeut-
tien ja esimiesten välisessä vuorovaikutuksessa. Osa fysioterapeuteista näkee

esimiehiä tavallisesti kerran viikossa palavereiden yhteydessä, mutta osalla muu-
ton myötä fysioterapeuttien kesken pidettävät osastokokoukset ovat loppuneet,
eikä esimiehiä näe edes niissä säännöllisesti. Fysioterapeutit ovat kokeneet, että
muuton myötä esimiesten on ollut tarpeellista suunnitella, miten he olisivat työn-
tekijöilleen helposti tavoitettavissa, ettei yhteydenottamista esimieheen koettaisi
kynnykseksi.

Vaihtoehtoiset kommunikointitavat ovat lisääntyneet. Nykyisin asioita hoidetaan
enemmän esimiesten kanssa puhelimitse, sähköpostitse tai Teams -sovelluksen
kautta. On koettu, ettei esimieheltä ole enää mahdollista helposti ohimennen kysyä
asioita, koska fysioterapeutit ja esimiehet työskentelevät niin hajautetusti eri
paikoissa. Tiettyjen asioiden nopea hoitaminen kasvotusten ei ole enää niin help-
poa kuin aiemmin, koska esimiehillä ei ole omaa työhuonetta.

*...enää meidän lähiesimiehelläkään ei oo tiettyä paikkaa missä hän on, et
vois mennä suoraan, et sit se on vähän kanssa sellasta puhelimen väli-
tyksellä, että no ootko missä, että käykö sitten kasvotusten vai hoitaako
puhelimessa sen asian tai Teamsissa tai sähköpostilla, että kyllä se vie
siitä tavallaan sitä kasvotusten kontaktointia pois...*

Osa fysioterapeuteista on kokenut, että esimiehet ovat olleet paremmin tavoitet-
tavissa muutettaessa uuteen sairaalaan. Muutosta aiheutuneesta kiireestä huoli-
matta esimiehet ovat aina olleet tavoitettavissa. Useamman esimiehen työyhteis-
össä esimiehet jakoivat työnsä niin, että yksi oli aina työntekijöille tavoitetta-
vissa. Fysioterapeutit saivat muuton yhteydessä uudet työpuhelimet, joilla he voi-
vat laittaa myös sähköposti- tai whatsapp -viestejä esimiehilleen. Esimiehen on
koettu olevan aktiivinen sähköpostin käyttäjä, ja on koettu, että hänet saa aina
tarvittaessa kiinni puhelimitse tai sähköpostilla ja vastaaminen on nopeaa. Esi-
miehet ovat luoneet säännöllisiä mahdollisuuksia työntekijöiden tapaamiselle, ku-
ten pomo paikalla -tuokiot.

*...suunnittelu, että miten he ovat meille tavoitettavissa, että tavallaan me
ei koeta sitä sitten kynnykseksi, että kun ei oo enää mahdollisuutta taval-
laan ohimennen niin helposti kysyä.*

Yhteistyö esimiehen kanssa on koettu miellyttäväksi muutettaessa uuteen sairaalaan. On koettu, että yhteys työntekijöiden ja esimiehen välillä on pysynyt hyvänä, vaikka kasvotusten kommunikointi ja fyysinen läsnäolo ovat vähentyneet. Esimiehiltä on pystynyt kysymään samaan tapaan kuin ennen muuttoa, ja apua on saanut aina tarvittaessa muuton jälkeenkin. Yhdelle fysioterapeutille oli välitynyt muuton aikana tunne esimiehen kanssa kommunikoimisesta, ettei hänen tulisi puuttua mihinkään asioihin, mutta pääosin yhteistyö oli koettu positiivisena muuton aikana.

...vaikka ei oo fyysisesti enää niin lähellä, niin sit kuitenkin pitää sitä yhteyttä työntekijöihin...

Henkilöstön osallistaminen ja kuunteleminen

Uuden sairaalan suunnittelun alkuvaiheessa yhteisiä palavereita pidettiin paljon, ja osa fysioterapeuteista pääsi niihin mukaan. Alkuvaiheessa toiveita uusista tiloista ja toiminnoista kyseltiin aktiivisesti. Fysioterapeuteilla oli kokemusta, että heitä kuultiin ja heidän puoliaan pidettiin muutoksia suunniteltaessa. Oma esimies vei työntekijöiden näkökulmia hyvin eteenpäin suunnitteluvaiheessa. Yhteisissä palavereissa käytiin muuttoon liittyviä asioita läpi. Osalla on ollut vaikutusmahdollisuuksia muutokseen tuomalla esille, mitä he työssään tarvitsevat uudessa sairaalassa, jotta heidän työskentely onnistuu, ja he jaksavat työssään hyvin. Osa fysioterapeuteista koki, että heidän esimiehensä kysyivät mielipiteitä muutokseen liittyvistä asioista. Mikäli mielipide poikkesi muiden mielipiteistä, osa koki, ettei kuunneltu tai ei saanut tukea omiin mielipiteisiin esimieheltään. Koettiin, että muutokseen liittyvistä asioista keskusteltiin paljon, mutta epävarmaa oli, johtiko keskustelut ja mielipiteet mihinkään.

...et kuitenkin päästään vaikuttamaan myös niihin tuleviinkin muutoksiin, et me tavallaan saada se, mitä me tarvitaan, jotta mejän työskentely onnistuu, ja me jaksetaan olla täällä.

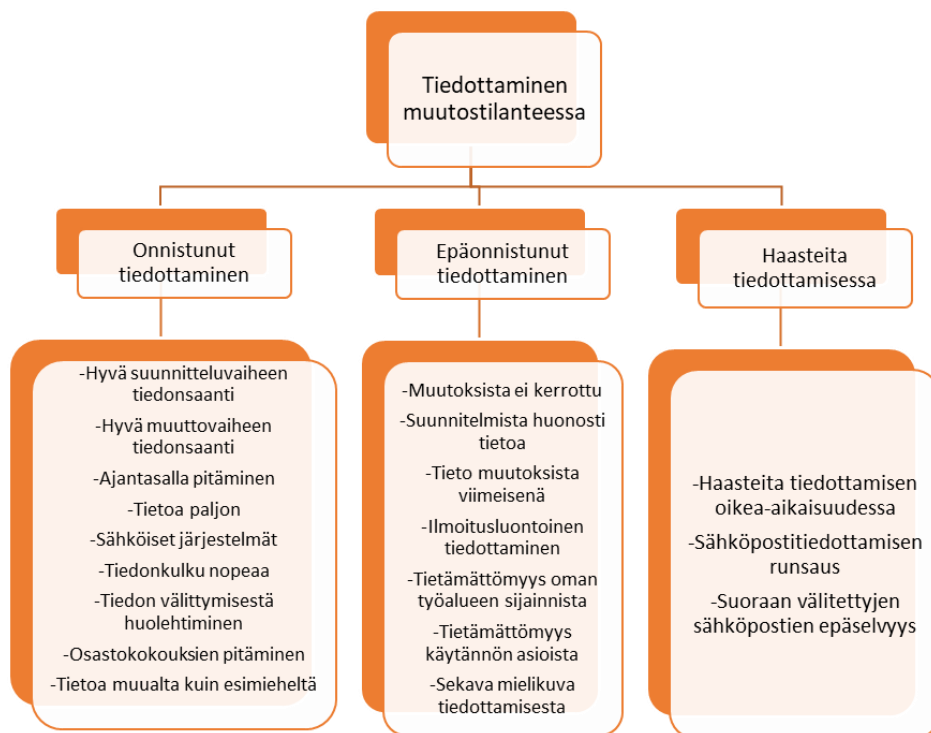
Muutamit fysioterapeutit kokivat, ettei heitä kuunneltu käytäntöjä muutettaessa ja suunnitelmia tehtäessä, vaikka heillä olisi ollut kokemusta käytänteistä. Kokeuksia löytyi myös siitä, ettei uudempaa työntekijää otettu mukaan muutoksien

suunnitteluun, minkä vuoksi työntekijä koki arvottomuuden tunnetta. Negatiivisia tunteita osalla fysioterapeuteista aiheutti, kun koettiin esimiehen sysäävän päätösten teossa vastuunsa työntekijöille. Osa koki, että esimiehet olettivat työntekijöiden ratkaisevan uuteen sairaalaan liittyviä haasteita, kuten tilaratkaisuihin liittyviä asioita. Esimiehiltä ei kuitenkaan saatu työkaluja haasteiden ratkaisemiseen.

Tavallaan olis ollut mukava olla siinä niin yhtä arvokkaana, kun muutkin siinä suunnittelujutussa mukana.

5.3.2 Tiedottaminen muutostilanteessa

Fysioterapeuteilla oli kokemuksia esimiesten onnistuneesta ja epäonnistuneesta tiedottamisesta muutostilanteessa. Haasteita koettiin myös esimiesten tiedottamisessa, kuten tiedon välityksen oikea-aikaisuudessa. Kuviossa 11 on kuvattu tiedottamista muutostilanteessa sisällönanalyysin ylä- ja alaluokkien mukaan.



Kuvio 11. Fysioterapeuttien kokemuksia tiedottamisesta muutostilanteessa.

Onnistunut tiedottaminen

Osa fysioterapeuteista oli tyytyväisiä uuden sairaalan suunnitteluvaiheessa tiedottamiseen, ja he pitivät tärkeänä, että jo suunnitteluvaiheessa järjestettiin säännöllisiä kokouksia. Työntekijöitä pidettiin ajan tasalla suunnitelmista ja siitä, miten muutossa edetään, jotta heillä oli aikaa valmistautua tuleviin muutoksiin. Koettiin, että esimiehet pyrkivät pitämään työntekijät ajan tasalla asioista, vaikka jatkuvasti tuli uusia muutoksia suunnitelmiin. Työntekijöitä tiedotettiin pääsääntöisesti sähköisten järjestelmien kautta sekä fysioterapeuttien kesken pidettävissä osastokokouksissa. Fysioterapeutteihin liittyvistä muutostoimista sekä muuttoon liittyvistä koulutuksista ja käytännön asioista tiedotettiin selkeästi, mikä helpotti muutossa etenemistä. Tieto on kulkenut nopeasti esimiehiltä työntekijöille, ja tiedottamisen on koettu olevan muuton aikana niin hyvää, kuin on ollut mahdollista.

Fysioterapeuttien tota kesken pidettiin sitten osastokokoukset, missä käytiin näitä asioita läpi, ja esimies esitteli suunnitelmia, missä mennään.

Omien esimiesten lisäksi työntekijät saivat muutoksen aikana paljon tietoa myös muualta. Koettiin, että parhaiten omaan työhön liittyvät käytännön muutokset saatiin osastonhoitajilta, kuten missä ja minkälaisissa tiloissa uudessa sairaalassa tullaan tekemään töitä. Tieto muuttoon liittyvistä aikatauluista koettiin välittyvän hyvin myös osastonhoitajien kautta.

Epäonnistunut tiedottaminen

Osa fysioterapeuteista koki, että uuden sairaalan suunnitelmista tuli heikosti tietoa työntekijöille, ja ettei osastotyöhön liittyvistä muutoksista kerrottu tarpeeksi esimiehen toimesta. Tämän koettiin selittyvän sillä, ettei esimiehellä ollut omaehtoista kokemusta osastotyöstä. Tietoa tuli päivittäin hyvin paljon, mutta omaan työhön liittyvistä muutoksen vaikutuksista, kuten oman työalueen sijainnista ei koettu saavan sujuvasti tietoa. Koettiin myös, että oma esimies ja koko fysioterapian henkilöstö saivat viimeisenä tietää viime hetken suunnitelmamuutoksista, mikä johti siihen, että tietoa piti ajoittain itse etsiä muualta kuin omalta esimieheltä. Lisäksi koettiin, ettei selkeää tietoa annettu, milloin ja minne pitää

olla yhteyksissä muuttoa koskevista asioista. Uusista muuttoon liittyvistä asioista tiedottamisen koettiin olevan ilmoitusluontoista sähköpostien välityksellä ja palavereissa, eikä mahdollisuutta keskustelulle usein jäänyt.

Et kaikkea muuta tietoo kyllä oli, mutta ehkä se sellanen missä ite fyysisesti sijaitsee, niin itellä jäi ainakin sekava mielikuva. Sit vaan ootti, että kaipa joku kertoo missä ollaan töissä sitten joskus.

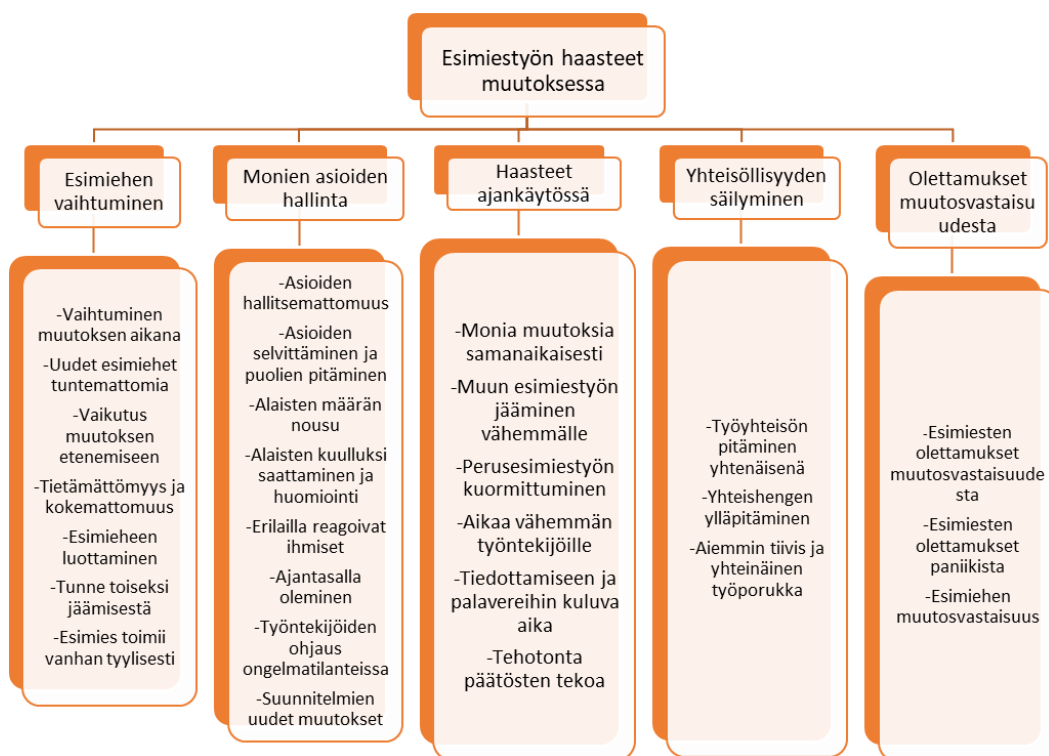
Enemmän se on sitten, että tiedoksi, että tämmönen tulee ja näin mennään ja näin tehään, että tämmöstä muutosta.

Haasteita tiedottamisessa

Tiedottamisen oikea-aikaisuus on ajoittain koettu haasteelliseksi muutoksista tiedottamisessa. Haasteeksi fysioterapeutit ovat kokeneet myös runsaan sähköpostitiedottamisen. On koettu, että esimiehet välittävät usein suoraan työntekijöille sähköposteja, joiden sisällöt ovat vaikeasti ymmärrettäviä. Suoraan välitetyistä sähköposteista ei usein löydä juuri fysioterapeutteja koskevaa tietoa, eikä niistä saa selvyyttä, pitääkö fysioterapeuttien muuttaa esimerkiksi joitakin toimintamalleja.

5.3.3 Esimiestyön haasteet muutoksessa

Fysioterapeutit kokivat uuteen sairaalaan muutettaessa esimiestyössä olleen haasteita, jotka liittyivät esimiehen vaihtumiseen, monien asioiden hallintaan, ajankäytön haasteisiin, yhteisöllisyyden säilymiseen sekä olettamuksiin muutosvastaisuudesta. Kuviossa 12 on kuvattu esimiestyön haasteita sisällönanalyysin ylä- ja alaluokkien mukaan.



Kuvio 12. Fysioterapeuttien kokemia haasteita esimiestyössä uuteen sairaalaan muutettaessa.

Esimiehen vaihtuminen

Uuden sairaalan muutosprosessin aikana osalla fysioterapeuteista vaihtui oma lähiesimies, mikä koettiin tietynlaiseksi haasteeksi. Fysioterapeutit pohtivat, olisiko muutos edennyt napakammin, jos sama tuttu esimies olisi ollut koko muutosprosessin ajan. Osa fysioterapeuteista koki, että he olivat työntekijöinä paremmin tietoisia muutokseen liittyvistä asioista kuin heidän uusi esimiehensä. Osa fysioterapeuteista koki toiseksi jäämisen tunnetta esimiehen vaihtumiseen liittyen.

Haasteeksi koettiin uuden esimiehen tietämättömyys fysioterapeuttien työnkuvista ja yleisistä käytännöistä sekä kokemattomuus sairaalatyöstä. Suunnitteluvaiheessa koettiin suunnitelmien epärealistisuutta, kun esimiehellä ei ollut käsitystä kokonaisuudesta. Esimiehen koettiin toimivan vanhojen käytänteiden mukaisesti, eikä hänellä ollut tietoa peruskäytännön asioista. Fysioterapeutit kokivat, ettei kaikkiin esimiehen sanomisiin ja ohjeisiin pystynyt luottamaan, kun peruskäytännöt eivät olleet hänellä tiedossa. Avunsaanti käytännön asioissa koettiin heikoksi esimiehen tietämättömyyden vuoksi.

Meillä on muuttunut matkan varrella lähiesimies, että se on ehkä tuonut omat haasteensa sitten.

Monien asioiden hallinta

Muutostilanteessa esimiesten yhtenä haasteena on monien asioiden hallinta. Ajoittain fysioterapeuteille on tullut muutoksen aikana tunne, ettei esimiehillä ole muuttoon liittyvät asiat kunnolla hallinnassa. Esimiesten tarvitsee pysyä ajan tasalla muutoksen aikana hyvin monesta asiasta. Heidän pitää muun muassa osata ohjata työntekijät oikeisiin paikkoihin ongelmatilanteissa. Muutosprosessin aikana suunnitelmat muuttuvat useasti, mikä haastaa esimiesten työtä. Esimiesten pitää ottaa selvää monista asioista ja pitää fysioterapeuttien puolia muutoksessa, jotta heidät huomioitaisiin mahdollisimman hyvin muutostilanteessa. Muutoksiin liittyvät koulutukset pitää selvittää, jotta työntekijät pääsevät kouluttautumaan muuton tuomiin uusiin käytänteisiin.

Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhdistyttyä uuden sairaalan myötä alaisten määrä kasvoi huomattavasti esimiehillä. Alaisten suurempi määrä on haastanut entisestään pitämään kaikki työntekijät tyytyväisinä. Suureen alaismäärään mahtuu enemmän eri lailla ja eri asioihin reagoivia ihmisiä, joiden reaktioihin tulisi esimiehenä osata vastata. Yhdeksi esimiesten haasteeksi uuden sairaalan muutosprosessissa muodostui työntekijöiden äänen kuulluksi saattaminen ja mielipiteiden huomiointi ylemmällä taholla. Osa fysioterapeuteista koki, että esimiehellä oli vaikeuksia saada heidän näkökulmiaan muutoksien suhteen kuuluviin. Konkreettisia näyttöjä ei ollut siitä, miten fysioterapeuttien tuomat näkökulmat olisivat tulleet esille muutoksessa.

...kun he ovat tottuneet, et on kymmenen alaista, niin nyt heillä on, montako kymmentä heillä on alaista, niin onhan se varmasti heille omanlainen haaste.

Haasteet ajankäytössä

Fysioterapeutit ovat kokeneet, että esimiehillä oli useampi muutos samanaikaisesti uuden sairaalan muutosprosessissa. Tämä vei paljon aikaa peruslähiesimiestyöltä, eikä työntekijöille riittänyt samanlailla aikaa kuin ennen uuden

sairaalan suunnitteluvaihetta ja muuttoa. Koettiin, ettei esimiehet pystyneet olemaan riittävästi läsnä työntekijöille muutoksen aikana, ja tämän koettiin näkyvän arkeen.

...että voisin kuvitella, että se on sellanen aika haastava ja näkykin sitten tänne mejän arkeen, ettei se aika ehkä sitten samalla tavalla riitä kuin on aikasemmin riittänyt niin kun mejän siihen päivittäisen johtamisen pariin.

Perus arkityö jatkui samaan tapaan muutoksesta huolimatta, joten esimiestyö näyttäytyi työntekijöille kuormittuneelta, kun lisänä oli muutokseen liittyvät asiat hoidettavina. Muuttoon liittyvien asioiden tiedottamiseen ja palavereiden pitämiseen meni esimiehiltä aikaa. Muuton jälkeen kokouksia on pidetty edelleen paljon ja työtiloihin on tulossa vielä lisämuutoksia, jotka myös vievät esimiesten perustyötä aikaa.

...miten saadaan riittämään se aika siihen ihan tälläseen peruslähiesimiestyöhön, mitä se arki vaatii ilman tätä muutostakin.

Osa fysioterapeuteista on kokenut esimiehillä olleen haasteita päätösten teossa muutostilanteessa, ja tämän vuoksi ajankäyttö on koettu ajoittain tehottomaksi, kun asiat eivät etene. Selkeiden päätösten tekemiseen koettiin käytettävän liikaa aikaa. Päätöksiä käytännön asioista, kuten työajoista ja tilojen jakamisesta ei ole tehty riittävän ajoissa fysioterapeuttien kokemusten mukaan.

Se ajankäyttö ei oo tehokasta ja päätöksiä ei tehä, ja ehkä liikaa on sellasta eestakasin vatvomista.

Yhteisöllisyyden säilyminen

Uuteen sairaalaan muuttaessa esimiesten haasteeksi on muodostunut fysioterapeuttien yhteisöllisyyden säilyminen sekä hyvän yhteishengen ylläpitäminen. Fysioterapeutit ovat olleet vanhassa sairaalassa tiivis yhtenäinen porukka, ja heidän vahvuutenaan on ollut hyvä yhteishenki, toisten tukeminen ja huumori. Yhteishengen säilymisen haasteen koetaan aiheutuvan pääosin uudelta työpäristöstä, jossa ei ole enää ammattikohtaisia tauko- ja työtiloja. Fysioterapeutit

työskentelevät uudessa sairaalassa hyvin hajautetusti, eivätkä näe toisiaan työpäivien aikana samaan tapaan kuin vanhassa sairaalassa. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on tärkeää myös fysioterapeuttien työhyvinvoinnin kannalta, ettei työntekijät ala kokea irrallisuutta ja yksinäisyyttä työssä, kun tekevät työtä hajallaan kollegoistaan.

Sitten just tän muuton jälkeen, niin varmasti on ollut niin kun haasteena miettiä se, että miten me pysytään edelleen niin kun yhtenäisenä.

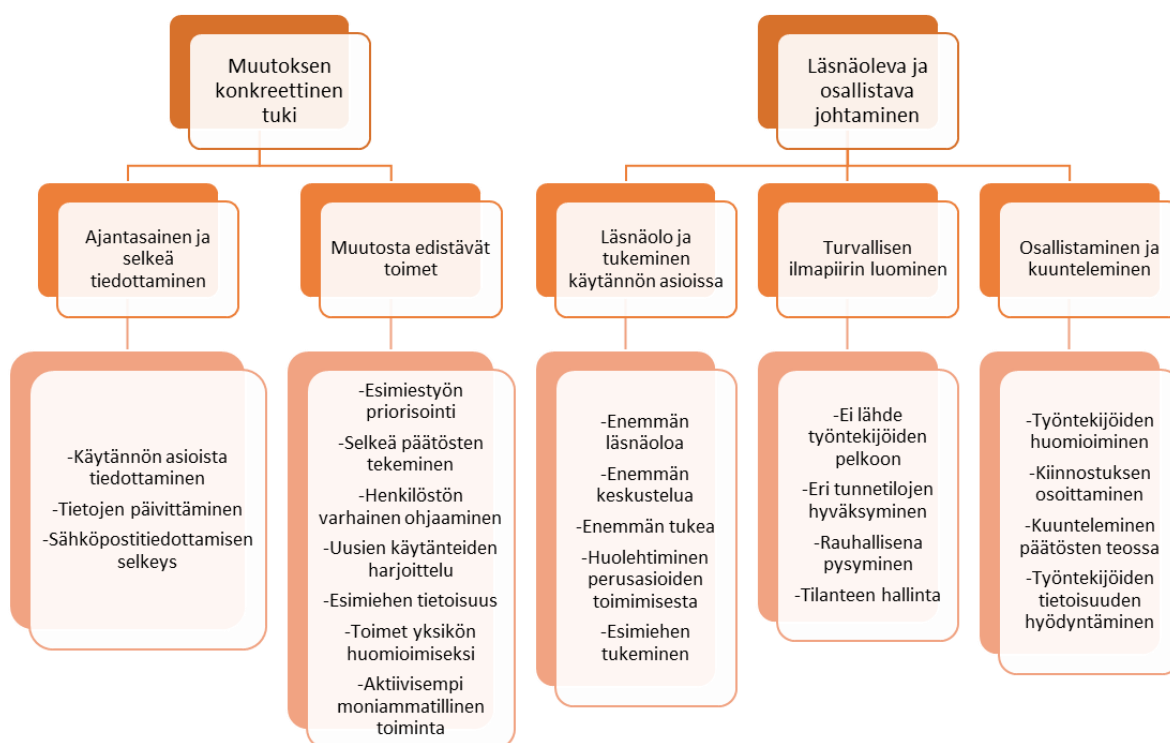
Se varmasti kyllä haastaa esimiehiä, miten se saadaan niin kun se työhyvinvoinnin näkökulmastakin se pidettyä kasassa, ettei ihmiset ala kokea sitten sellasta irrallisuutta ja yksinäisyyttä sen työnsä kanssa.

Olettamukset muutosvastaisuudesta

Osa fysioterapeuteista koki, että esimiehet olettivat työntekijöiden olevan muutosvastaisia ja paniikissa muutoksesta. Palavereiden aiheet liittyivät ajoittain muutosvastaisuuteen, vaikka uuteen sairaalaan muutto koettiin pääosin positiivisena ja innostavana muutoksena. Muutosvastaisuutta havaittiin fysioterapeuttien kokemusten mukaan osalla esimiehistä, eikä fysioterapeuttien keskuudessa.

5.4 Muutosjohtamisen tarve uuteen sairaalaan siirryttäessä

Fysioterapeuttien kokemusten mukaan siirryttäessä uuteen sairaalaan muutosjohtamisessa tarvitaan muutoksen konkreettista tukea sekä läsnäolevaa ja osallistavaa johtamista. Nämä muodostuivat tutkimuksen tulosten mukaan pääluokiksi kolmanteen tutkimuskysymykseen. Kuviossa 13 on kuvattu muutosjohtamisen tarvetta uuteen sairaalaan siirryttäessä sisällönanalyysin ylä- ja alaluokien mukaan.



Kuvio 13. Muutoksen konkreettinen tuki sekä läsnäoleva ja osallistava johtaminen korostuvat muutosjohtamisessa muutettaessa uuteen sairaalaan.

5.4.1 Muutoksen konkreettinen tuki

Fysioterapeutit kokivat uuteen sairaalaan muutettaessa konkreettiseksi tueksi useat muutosta edistävät toimet sekä ajantasaisen ja selkeän tiedottamisen.

Muutosta edistävät toimet

Fysioterapeuttien kokemusten mukaan esimiestyön priorisoimisella, selkeällä päätösten tekemisellä ja henkilöstön varhaisella ohjauksella pystyttäisiin edistämään muutoksia. Esimiehet tarvitsivat isoissa muutoksissa enemmän aikaa ja keskittymistä muutosten suunnitteluvaiheeseen. Tämä on haastavaa, kun perustyö on hoidettavana samanaikaisesti muutosten suunnittelun kanssa. Esimiehillä tulisi olla enemmän rohkeutta delegoida eli jakaa tehtäviä toisille, jotta aikaa jäisi enemmän muutosjohtamiseen. Fysioterapeutit kokevat, että työntekijöitä tulisi hyödyntää enemmän erilaisissa tehtävissä, jotta muutosten johtamiselle olisi enemmän aikaa.

...olla myös se rohkeus, et hei te voittekkin tehdä tätä, ja siin olis voinut olla paikan päällä sitten sitä muutosjohtamista tekemässä enemmän.

Fysioterapeutit toivovat, että esimies kannustaisi työntekijöitään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ottamaan käyttöön uudet käytännöt ja toimintatavat, jotta niihin ehditään tutustumaan rauhassa. Tulevat muutokset ja uudet toimintatavat tulisi mahdollisuuksien mukaan harjoitella etukäteen vanhoissa tiloissa, jotta harjoitteluun ei menisi aikaa enää niin paljoa muuton jälkeen ja varmistuttaisiin muutosten toimivuudesta. Osa fysioterapeuteista koki, että mahdollisimman varhainen siirtyminen uusiin tiloihin nopeuttaa muutokseen sopeutumista ja irtaantumista vanhoista käytänteistä. Esimiesten tulisi ohjata työntekijöitään harjoittelemaan pois vanhoista tavoista jo uuteen sairaalaan siirtymisvaiheessa.

...enemmän ohjaamaan siihen suuntaan, että niistä pinttyneistä toiminta-voista olis hyvä harjotella pois jo tässä siirtymävaiheen aikana, koska kohta kaikki siirtyy. Olisin ehkä sellasta toivonut.

...ehkä tällästä käytäntöjen hiomista ois voinu ruveta jo hiomaan aikaisemmin.

Muutosten suunnittelua ja läpiviemistä koettiin helpottavan esimiesten tietoisuus kentällä tapahtuvasta työstä sekä työnkuvista ja resurssitilanteesta. Toivottiin tehokkaampaa ajankäyttöä tärkeisiin asioihin, ja vähemmän tärkeiden asioiden priorisoimista. Muutoksen läpiviemistä koettiin edistävän myös se, että esimiehet varmistavat oman yksikön huomioiduksi tulemisen muutosta koskevissa asioissa, kuten käymällä aktiivisesti kokouksissa muutosprosessin eri vaiheiden aikana. Yksi uusien sairaaloiden tavoitteista oli moniammatillisen toiminnan lisääminen, mikä fysioterapeuttien kokemusten mukaan vaatii paljon aktiivista yhteistoimintaa ja suunnittelua sekä kulttuuria jo paljon etukäteen. Pelkät uuden sairaalan yhtenäistetyt työtilat eivät luo aitoa moniammatillista yhteistyötä, vaan toimintaa ja kulttuuria olisi pitänyt kehittää jo paljon ennen uuteen sairaalaan muuttoa.

...jos ei olisi sitä tietoa, niin olisi ollut varmasti tosi haastavaa viedä läpi tämmöistä muutosta.

Fysioterapeutit kokivat uuteen sairaalaan muutossa, että esimiehillä tulisi olla enemmän työkaluja käytännön johtamiseen ja päätösten tekemiseen muutosten aikana, jotta toiminta olisi päämäärätietoisempaa. Esimiehillä pitäisi olla enemmän tietoa muutoksesta, jotta heidän olisi helpompi tehdä päätöksiä omaan työyhteisöön liittyen. Fysioterapeutit jäivät kaipaamaan aikaisempaa, selkeämpää ja napakampaa päätösten tekemistä omaan työhön liittyen muutoksen aikana.

Oisin ehkä napakammin ottanut ne päätökset siitä, että miten tehdään ja millon tehdään, ja miten siihen muuttoon aletaan harjoitteleen.

Ajantasainen ja selkeä tiedottaminen

Uuteen sairaalaan muuttaessa fysioterapeutit kokivat, että tiedottamisen tulisi olla ajantasaista ja selkeää. Tiedottamista tulisi olla enemmän käytännön asioihin liittyen. Tiedottamisessa pidettiin tärkeänä, että muuton vaikutukset omaan työhön tulee selkeästi esille, kuten missä ja minkälaisissa työtiloissa tullaan työtä tekemään uudessa sairaalassa. Tietojen pitämistä ajan tasalla sähköisissä tiedostoissa korostettiin muutostilanteessa. Tiedot tulisi päivittää muuttoa koskien yhteisiin sähköisiin tiedostoihin ja poistaa vanhentuneet tiedot, jotta tietojen etsiminen olisi mahdollisimman selkeää. Lisäksi ajan tasainen tieto selkiyttää työntekijöiden ajatusta ja ymmärrystä, mitä muutoksessa tulee tapahtumaan, ja miten muutossa asiat tulee hoitaa.

...se olis sitten selkiyttänyt myös mejän sitä ajatusta ja ymmärrystä siitä, että mitä tulee tapahtuun ja miten tulee asiat hoitaa varsinkin sitten siinä muutossa...

Sähköpostitiedottamiseen fysioterapeutit kaipasivat selkeyttä. Muuttoon liittyviä sähköposteja tuli hyvin paljon, eikä kaikista posteista selvinnyt, mitkä asiat koskivat fysioterapeutteja. Fysioterapeuttien kokemusten mukaan sähköpostitiedottaminen olisi selkeämpää, jos esimies laittaisi tiedotteita työaluekohtaisesti, sillä osastoilla ja poliklinikoilla työskentely eroavat toisistaan ja roolit ja työnluonteet ovat erilaisia.

5.4.2 Läsnäoleva ja osallistava johtaminen

Läsnäolo ja tukeminen käytännön asioissa

Muutossa kaivattiin enemmän esimiesten fyysistä läsnäoloa arkisiin tilanteisiin ja johtajuutta lähemmäksi työntekijöitä. Uuteen sairaalaan muuttaessa osa fysioterapeuteista koki tarvittavan enemmän tukea käytännön asioihin esimiehiltä. Perusasioiden tulisi toimia työssä niin, ettei niihin kuluisi energiaa, kun työ on muutoinkin ajoittain raskasta. Osa fysioterapeuteista koki, että heidän esimiehensä olisi tarvinnut enemmän tukea heidän omilta esimiehiltään muutoksessa.

...sellasta läsnäoloa siihen arkeen sen muutoksen ohella kuitenkin on vähän jäänyt kaipaamaan.

Turvallisen ilmapiirin luominen

Muutoksen aikana fysioterapeutit kaipasivat turvallista ja keskustelevaa ilmapiiriä työyhteisössä. Esimiehiltä toivotaan, että he kyselisivät ja keskustelisivat enemmän työntekijöiden ajatuksista ja toiveista muuton suhteen. Fysioterapeutit kokivat, että esimies luo turvallista ilmapiiriä työyhteisössä sillä, ettei hän lähde mukaan työntekijöiden pelontunteeseen muutosta kohtaan. Turvallista ilmapiiriä esimies luo myös sillä, ettei hän torppaa työntekijöiden pelon tunteita ja ahdistusta muutosta kohtaan. Esimies, joka pysyy rauhallisena ja asiallisena muutoksen aiheuttaman kiireen ja stressin keskellä, välittää työntekijöilleen tunteen, että asiat ovat hallinnassa. Tunne, että esimiehellä on asiat hallinnassa, rauhoittaa ja auttaa työntekijöitä muutoksessa eteenpäin.

...asiallisesti ja rauhallisesti mennään eteenpäin ja tulee se sellanen tunne itselle, että heillä on kuitenkin homma hanskassa, että se auttaa ja rauhoittaa monesti sitä porukkaa, vaikka muuten meinais olla vähän kierroksia liikaa.

Osallistaminen ja kuunteleminen

Osa fysioterapeuteista koki muutostilanteessa haasteelliseksi esimiesten tietämättömyyden kentällä tapahtuvasta työstä. Tämän vuoksi tärkeää on hyödyntää työntekijöiden tietoisuutta ja varmistaa, että työntekijä pääsee vaikuttamaan jo

muutoksen suunnitteluvaiheessa oman työalueensa suunnitelmiin. Osa fysioterapeuteista koki, että heitä olisi pitänyt enemmän kuunnella ja ottaa osalliseksi muutokseen liittyvään päätöksentekoon. Fysioterapeutit toivoivat, että esimiehet ottavat vastuun ja tekevät lopulliset päätökset, vaikka heidän mielipiteensä otettaisiin huomioon päätöksenteossa. Muutoksen aikana fysioterapeutit toivovat, että heitä kuunnellaan resurssitarpeen suunnittelussa ja että resursseja kohdennetaan sinne, missä koetaan tarvetta eniten olevan heidän kokemuksiansa mukaan. Esimiehiltä toivotaan kiinnostumista ja uteliaisuutta työntekijöiden kehitysehdotuksia kohtaan. Tärkeää on myös, että esimies osoittaa kiinnostuksensa työntekijöidensä huolista muutostilanteessa.

Et se haaste siinä, että olis pitänyt ottaa muita työntekijöitä siihen, kun ei oikein niin kun tiedetä, mitä tehdään päivät pitkät.

6 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia sekä pohditaan johtopäätelmiä ja jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimuksen eettisyys

Tässä tutkimusprosessissa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeita. Hyviä tieteellisiä toimintatapoja ja käytänteitä ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä sekä tulosten käsittelyssä, kuten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Hyviin tieteellisiin toimintatapoihin kuuluu myös, että tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta n.d.) Tutkimuksen aineistonkeruu- sekä analyysimenetelmät on perusteltu tutkimuksessa selkeästi. Lähdeviitaukset on merkitty asianmukaisesti muiden tutkijoiden tuotoksia kunnioittaen. (Kananen 2017, 189–190.)

Tutkimuksen aihe nousi erään keskussairaalan osastonhoitajien tarpeista, mikä lisää tutkimuksen merkitystä. Kyseisessä sairaalassa tullaan kokemaan uuteen sairaalaan muutto lähitulevaisuudessa. Tämän lisäksi opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen, sillä Suomessa uusia sairaalarakennushankkeita on viime aikoina ollut paljon käynnissä, ja uusia sairaaloita on rakenteilla tälläkin hetkellä. Tämä lisää tarvetta kehittää muutosjohtamista isoissa sosiaali- ja terveysalan muutoksissa.

Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, ja osallistujia pyydettiin alikirjoittamaan kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastatteluun osallistuville kerrottiin tarkkaan etukäteen tutkimusta koskevat tiedot, ja heillä oli mahdollisuus kysyä koko tutkimusprosessin ajan tutkimukseen liittyvistä asioista. Haastatteluun osallistuvien kanssa käytiin haastattelutilanteen etenemi-

nen läpi, ja heille kerrottiin etukäteen, että haastattelu tullaan nauhoittamaan aineiston keräämistä varten. Haastateltavilta varmistettiin useasti prosessin aikana, että haastattelujen nauhoittaminen sopii siihen tarkoitetulla nauhoitusohjelmalla.

Tutkimusluvut hoidettiin asianomaisten kanssa, sekä tietosuojasta pidettiin huolta koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen aineistoa on pidetty koko tutkimusprosessin ajan vain tutkijalla, ja sitä on käsitelty luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Tutkimukseen osallistuvien henkilötietoja ei tule näkyviin, eikä osallistujia pysty tunnistamaan tutkimuksessa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen laatukriteeristön katsotaan koostuvan seuraavista tekijöistä: uskottavuus, luotettavuus, siirrettävyys ja vahvistettavuus (Amankwaa 2016, 121; Korstjens & Moser 2018, 120). Oleellista on, että uskotaan ja luotetaan tutkimukseen osallistujien näkemysten ja kokemusten totuuteen, sekä tulkitaan oikein osallistujien alkuperäisiä näkemyksiä. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta lisää tutkijan omakohtaiset kuvailut tutkimuskokemuksista. Siirrettävyydellä tarkoitetaan, että pystytään osoittamaan tulosten sovellettavuus muihin yhteyksiin. Tutkijan tulee antaa riittävästi tietoa tutkimukseen osallistujista ja tutkimusympäristöstä, jotta lukija pystyy arvioimaan tulosten sopivuutta ja siirrettävyyttä. Siirrettävyys riippuu tutkimuksen tavoitteesta, ja se voi olla merkityksellinen vain, jos tutkimuksen tarkoituksena on tehdä yleistyksiä aiheesta tai ilmiöstä. (Amankwaa 2016, 121; Cope 2014, 89; Korstjens & Moser 2018, 121.)

Luottamusta lisää löydösten johdonmukaisuuden ja toistettavuuden osoittaminen. Ihmiset, jotka jakavat samanlaisia kokemuksia, pystyvät tunnistamaan helposti tutkimuksessa kuvattuja kokemuksia. Toistettavuudella tarkoitetaan, että tutkimus pystytään toistamaan tutkijan kertomien tutkimusmenetelmien ja prosessikuvauksen mukaisesti saaden samoja tuloksia samanlaisten osallistujien kesken tutkimusolosuhteiden pysyessä kuvauksen mukaisina. (Amankwaa 2016,

121; Cope 2014, 89.) Luotettavuudessa tärkeää on tutkijan puolueettomuus, tutkimuksen tulokset ovat osallistujien kokemuksia, eikä tutkijan mielenkiinnon kohteet ja ennakkoluulot ole vaikuttaneet niihin.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää aineiston keruu menetelmänä käytetty avoin haastattelu, sillä tutkija pystyi tarkentamaan haastatteluhetkellä asioita, mikäli niissä ilmeni kysyttävää. Luotettavuutta lisää myös tarkka kuvaus tutkimusmenetelmästä sekä siitä, miten tutkimus on toteutettu eri vaiheissa. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu tutkimuksessa selkeästi, mikä mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden ja lisää luotettavuutta. (Amankwaa 2016, 121; Cope 2014, 89.)

Copen (2014, 89) mukaan laadullisen tutkimuksen laatuksiteristöön kuuluu lisäksi aitous, jolla tarkoitetaan tutkijan kykyä ilmaista tutkimukseen osallistuvan kokemuksia ja kokemuksista seuranneita tunteita. Kuvaamalla ja tuomalla esiin osallistujien ilmaisuja lukija käsittää paremmin osallistujien kokemuksia. (Cope 2014, 89.) Tässä tutkimuksessa on tuotu esille useita alkuperäisilmaisuja fysioterapeuttien haastatteluista koskien uuteen sairaalaan muuttoa ja muutosjohtamista. Nämä suorat lainaukset haastatteluista havainnollistavat fysioterapeuttien kokemuksia ja lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Korstjens ja Moser (2018, 120–121) kirjoittavat, että refleksiivisyys on myös olennainen osa laadullisen tutkimuksen läpinäkyvyyden ja laadun varmistamista. Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan on oltava hyvin tietoinen omasta roolistaan ja reflektoida omaa roolia kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. (Korstjens & Moser 2018, 120–123.) Tutkimukseen osallistujat ovat tutkimuksen tekijälle ennestään tuntemattomia ihmisiä. Tutkimuksen tekijällä ei ole omakohtaisia kokemuksia työskentelystä tutkimuksessa mukana olleissa sairaaloissa tai tutkimuksen ilmiöstä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan omat ennakkoluulot tai mielenkiinnon kohteet eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi tarkastella myös ensisijaisten ja toissijaisten kriteerien mukaan. Ensisijaisia kriteerejä ovat uskottavuus, aitous, kriittisyys ja eheys. Kriittisyys liittyy tutkijan päätöksentekoprosessiin ja todisteiden ja

tulkintojen kriittiseen arviointiin. Eheys puolestaan viittaa kriittiseen pohdintaan tietojen kelvollisten tulkintojen ylläpitämiseksi. Toissijaisia kriteerejä ovat selkeys, eloisuus, luovuus, perusteellisuus ja yhteneväisyys. Selkeydellä tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tarkoitetaan tutkijan käyttämien tiedonlähteiden ja päätöksien ylläpitämistä. Eloisuudella tarkoitetaan runsasta elävien kuvausten esittämistä, mikä tämän tutkimuksen kohdalla tarkoittaa haastatteluilmajujen esille tuomista. Tarkkuudella tarkoitetaan riittävää otantaa ja tietojen kylläntymistä eli saturaatiota, mitkä johtavat ilmiön täydelliseen tutkimiseen. Yhteneväisyys viittaa tutkimuskysymyksen ja menetelmän, tiedonkeruun ja analyysin, nykyisen tutkimuksen ja aiemman kirjallisuuden sekä tutkimuksen tulosten ja vaikutusten välisiin yhteyksiin. (Cope 2014, 89–90.)

Haastatteluteemat muodostettiin tutkimuskysymysten mukaan, jotta haluttuihin kysymyksiin saatiin vastauksia. Tutkimuksen pohdintaosuudessa on vertailtu tutkimustuloksia aiempaan sosiaali- ja terveysalan muutosjohtamiseen liittyvään kirjallisuuteen. Uuteen sairaalaan muutosta, ja siihen liittyvästä muutosjohtamisesta ei löytynyt aiempaa tutkimustietoa.

Tutkimuksen kolmikulmaisuuudella tarkoitetaan monipuolisten tietolähteiden, tutkijoiden ja tiedonkeruumenetelmien käyttämistä, mikä lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Triangulaation tavoitteena on tehostaa laadullista tutkimusta käyttämällä useita lähestymistapoja. Metodologista triangulaatiota käytetään keräämällä tietoa eri tiedonkeruumenetelmillä, kuten haastatteluilla, kohderyhmä keskusteluilla ja kenttämuistiinpanoilla. (Korstjens & Moser 2018, 121–122). Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käytettiin muutosjohtamiseen ja hoitohenkilöstön kokemuksiin liittyviä ajankohtaisia tutkimusartikkeleita sekä muuta luotettavaa tietokirjallisuutta. Aiempaa tutkimustietoa liittyen muutosjohtamiseen uuteen sairaalaan muutettaessa ei juurikaan löytynyt. Tutkimuksen tiedonhankinnassa apuna käytettiin Tamk:n informaattikkoa.

Aineiston keruupaikat ja olosuhteet, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta on kerrottu tutkimuksessa avoimesti. Tulosten tulkinnassa luotettavuutta lisää suorat haastatteluotteet, joihin tutkija on perustanut päätelmiään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara

2009, 231–233.) Luokittelujen tekemisestä, ja niiden muodostumisesta on kerrottu selkeästi. Lisäksi tutkimuksen tuloksista on tehty havainnollistavia kuvioita, mitkä lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa käyttökelpoinen luotettavuuden vahvistamiskeino on saturaatio eli kylläntyminen, mikä tarkoittaa eri lähteiden tuomien tutkimustulosten toistumista (Kananen 2017, 179). Haastatteluaineistossa toistui eri haastateltavien kertomia samanlaisia kokemuksia ja asioita uuteen sairaalaan muutosta ja siihen liittyvästä muutosjohtamisesta. Tutkimukseen osallistui vain yhdeksän muutoksen kokenutta fysioterapeuttia, joten saadut tulokset ovat suuntaa antavia. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kuitenkin tulosten saturaatio sekä tutkimuksen kattava aineisto ja pelkistysten määrä.

6.3 Keskeiset tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten uuteen sairaalaan muuttaminen on vaikuttanut fysioterapeuttien työhön, ja miten he ovat kokeneet henkilöstön johtamisen muutoksen aikana. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, minkälaista muutosjohtamista tarvitaan organisaation muuttaessa uuteen sairaalaan.

Muutostilanteessa tärkeää on toimintaa tukeva työympäristö, jotta muutoksen onnistumiselle on hyvät edellytykset, ja työnteko muuttuneissa olosuhteissa olisi sujuvaa (Laitila ym. 2016, 33–39). Fysioterapeutit kokivat työtilamuutokset poliklinikalla, peruskäytänteiden haasteet ja laskeneen työntehokkuuden heikentävän toimintaansa uuteen sairaalaan muuton myötä. Fysioterapeuttien toimintaa uudessa sairaalassa on heikentänyt merkittävästi työtilojen vähäinen määrä.

Yhtenä merkittävimpänä omaan työhön liittyvänä muutoksena uuteen sairaalaan muutettaessa fysioterapeutit kokivat vastaanottohuoneiden merkittävän vähentymisen sekä työtilojen rajallisuuden. Näiden muutosten seurauksena on syntynyt uudenlaisia toimintatapoja fysioterapeuttien työhön. Työtilojen pienentymiseen ja vastaanottohuoneiden vähentymiseen suurin vaikuttava tekijä on varmasti taloudelliset syyt. Uuden sairaalan suunnittelussa tavoitteena oli panostaa toimiviin

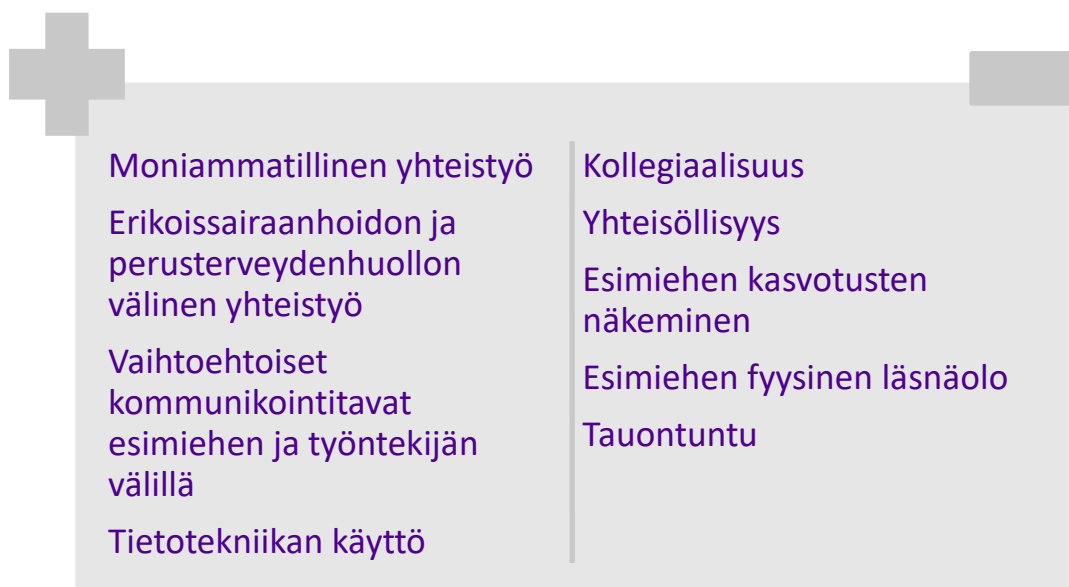
tilaratkaisuihin ja tehokkaampaan työtilojen käyttöön. Tutkimuksessa mukana olleet fysioterapeutit eivät ole kuitenkaan kokeneet tilaratkaisuja tehokkaampana, vaan päinvastoin kokemuksia on laskeneesta työtehosta puutteellisten työskentelytilojen seurauksena.

Tutkimuksen mukaan esimiesten tietoisuus työntekijöidensä työnkuvista ja kentällä tapahtuvasta toiminnasta on ensiarvoisen tärkeää muutostilanteiden hallinnan ja muutosten kokemisen kannalta. Epätietoisuus kentällä tapahtuvasta työstä vaikuttaa siihen, ettei esimiehet pysty pitämään työntekijöidensä puolia jo muutosten suunnitteluvaiheessa, mikä taas heikentää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista muutokseen.

McCabe ja Sambrook (2013) kirjoittavat, että helposti lähestyttävään ja hyvin saatavilla olevaan johtajaan on helppo luottaa. Työntekijöiden tukeminen, kunnioittaminen sekä arvostaminen lisäävät myös luottamusta johtajaa kohtaan. (McCabe & Sambrook 2013, 816, 821.) Tutkimuksessa mukana olleet fysioterapeutit kokivat, että esimiestä oli helppo lähestyä muutostilanteen aikana kiireestä huolimatta. Esimiehen kasvojen tapaaminen on vähentynyt uuden sairaalan tilamuutosten vuoksi, mutta osa fysioterapeuteista on kokenut, ettei tällä ole ollut negatiivista vaikutusta esimiehen tavoitettavuuden suhteen. Vaihtoehtoisia kommunikointitapoja on lisätty muutoksen myötä ja esimiehen tavoitettavuus on koettu hyväksi, jopa paremmaksi kuin ennen uuteen sairaalaan muuttoa. Osa jäi kaipaamaan esimiesten fyysistä läsnäoloa ja tukemista enemmän muutostilanteessa. Lornudd ym. (2015) kirjoittaa vuorovaikutuksen tärkeydestä esimiesten ja työyhteisön välillä muutostilanteessa. Työntekijöiden ajan tasalla pitäminen on tärkeää muutoksen eri vaiheiden aikana järjestämällä aktiivisesti tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia. (Lornudd ym. 2015.)

Tutkimuksen tuloksina tuli esiin fysioterapeuttien kokema yhteisöllisyyden ja kollegiaalisuuden vähentyminen sekä työilmapiirin heikkeneminen, kun työkavereita ei ehdi tapaamaan työpäivien aikana kuten aikaisemmin. Tämä johtuu suurelta osin rajallisista työtiloista, kun fysioterapeuttien omia työ- ja taukotiloja ei enää ole ja toiminta on hajautettua uudessa sairaalassa. Hakanen (2011) kirjoittaa, että yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä voi lisätä pienillä arkisilla sanoilla

ja teoilla, kuten huomioimalla ja arvostamalla työkavereita sekä antamalla myönteistä palautetta (Hakanen 2011, 59–60). Kuviossa 14 on listattuna fysioterapeuttien kokemuksia asioista, jotka lisääntyivät ja asioista, jotka vähenivät uuteen sairaalaan muutettaessa.



Kuvio 14. Asiat, jotka lisääntyivät ja asiat, jotka vähentyivät uuteen sairaalaan muuton myötä.

Esimiestyö koettiin tutkimuksen tulosten mukaan moninaiseksi muutoksessa. Esimiehen tuli huolehtia henkilöstön tukemisesta, osallistamisesta ja kuuntelemisesta sekä vuorovaikutuksesta työntekijöiden kanssa. Lisäksi esimiestyössä havaittiin erilaisia hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia, jotka vaikuttivat muutoksen kokemiseen positiivisesti. Esimiehen luottaminen työntekijöitä kohtaan koettiin yhdeksi onnistuneeksi asiaksi muutosjohtamisessa. Sillä, että esimies luottaa työntekijöihinsä ja näyttää sen, on merkittävä vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon ja itsensä arvokkaaksi kokemiseen. Työntekijöiden osaamisen arvostaminen, luottaminen ja joustavuus lisäävät motivaatiota muutokseen. Henkilöstön johtamisessa fysioterapeutit kokivat olevan haasteita uuteen sairaalaan muutettaessa monien asioiden hallintaan, esimiehen vaihtumiseen, ajankäyttöön sekä yhteisöllisyyden säilymiseen liittyen. Myös esimiehen olettamukset muutosvastaisuudesta koettiin yhdeksi haasteeksi muutoksen aikana.

Tutkimuksen tulosten mukaan muutoksen kokeneet fysioterapeutit arvostavat uuteen sairaalaan muutettaessa läsnäolevaa ja osallistavaa johtamistyyliä. Ozkalan ja Karacan (2021, 367) tekemässä tutkimuksessa tulee esiin myös, että työntekijöitä tukeva ja heidän näkemyksiään huomioiva johtamistyyli on tehokas muutosten läpiviemisessä. Läsnäolevan ja osallistavan johtamisen lisäksi uuteen sairaalaan muutettaessa korostuu tutkimuksen mukaan ajantasainen ja selkeä tiedottaminen sekä muutosta edistävät toimet, kuten esimiestyön priorisointi, selkeä päätösten tekeminen ja henkilöstön varhainen ohjaaminen uusiin käytänteisiin.

6.4 Johtopäätökset

Suuret muutokset tuovat lisää mahdollisuuksia ja ratkaisuja erilaisiin ongelmiin, mutta ne tuovat myös uusia haasteita sekä esimiestyöhön että perustyötä tekeville. Uuteen sairaalaan muuttaessa fysioterapeutit kokivat positiivisia asioita, mutta paljon myös haasteita. Haasteiden kokemiseen vaikuttaa varmasti myös se, ettei fysioterapeutit olleet tutkimushetkellä ehtineet työskentelemään vielä pitkään uuden sairaalan puolella, jolloin kaikki oli vielä uutta. Työilmapiirissä oli havaittavissa huolta ja epävarmuutta uusiin muutoksiin liittyen. Haasteita aiheutti erityisesti uudenlainen työympäristö yhtenäistettyine työ- ja taukotiloineen sekä vähentyneet työtilat.

Tämän tutkimuksen tulokset fysioterapeuttien työympäristön muuttumisesta uuteen sairaalaan muutettaessa osoittavat, että tulevaisuudessa tehdään työtä entistä enemmän moniammatillisesti jo pelkästään työtilojen muuttumisen myötä. Monialaisen johtamisen osaamiseen tulisi siis jatkossa kiinnittää erityisesti huomiota. Nykypäivän sairaalarakennushankkeissa huomioidaan selvästi sosiaali- ja terveysalan uudistuksen tavoite erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon integraatiosta eli yhdistymisestä asiakaslähtöisesti. Rakennemuutos tulee muuttamaan tulevaisuuden johtamista. Monialaista johtamista sekä johtamisen osaamista integroidussa palvelujärjestelmässä tullaan tarvitsemaan jatkossa yhä enemmän sosiaali- ja terveysalalla.

Muutosprosessit vievät aina paljon aikaa ja resursseja perustyöstä, mikä haastaa esimiestyötä huomattavasti muutostilanteessa. Toisaalta henkilöstön ymmärrystä tilanteeseen kaivataan, mutta toisaalta myös olisi aiheellista tarkistaa esimiesresurssit ja heidän työnsä priorisointi suurten muutosten edessä. Mikäli esimiehiä on yksikössä useampia, voisi yksi esimies vastata muutokseen liittyvistä asioista, jolloin muille esimiehille jäisi paremmin aikaa henkilöstölle ja perusesimiestyöhön. Tällöin uuden kehittäminen ja muutoksen läpivienti olisi sujuvampaa, ja henkilöstö tulisi todennäköisesti paremmin huomioitua muutostilanteessa.

Haastavaa on, että resurssipula koskettaa toki koko sosiaali- ja terveysalan henkilöstöä. Sote-uudistuksen myötä ja perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhdistyessä on mahdollista, että yksiköiden esimiehet tulevat muuttumaan. Myös osalla tutkimuksessa mukana olleiden fysioterapeuttien esimies vaihtui uuteen sairaalaan muuttaessa. Mahdollista on myös esimiesten määrän väheneminen Sote-uudistuksen myötä, kun palveluja tullaan yhdistämään. Näihin muutoksiin on hyvä henkilöstön varautua etukäteen.

Mielenkiintoinen ja tärkeä asia fysioterapeuttien kertomista kokemuksista oli, ettei suurin osa kokenut tarvitsevansa tukea uuteen sairaalaan liittyvän muutosprosessin aikana, mutta osa fysioterapeuteista koki esimiehensä tarvitsevan enemmän tukea muutostilanteessa kuin työntekijä itse. Tämä herättääkin pohtimaan, kuinka esimiesten tuen saaminen on huomioitu isoissa muutosprosesseissa ylemmältä taholta.

Tutkimuksen tulokset siitä, mitä henkilöstö kaipaa muutoksissa esimiehiltä, ovat varmasti suurimmalla osalla tiedossa, mutta ne pitäisi saada käytäntöön. Perinteisten johtamistaitojen lisäksi uuteen sairaalaan muuttaessa esimiesten tulee erityisesti kiinnittää huomiota ajantasaiseen ja selkeään tiedottamiseen, selkeään päätösten tekemiseen, turvallisen ilmapiirin luomiseen sekä läsnäolevaan ja osallistavaan johtamiseen.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa mukana olleet fysioterapeutit olivat saman vuoden puolella muuttaneet tai vasta lähiaikoina muuttamassa uuteen sairaalaan, joten seurantatutkimus on aiheesta hyödyllinen. Jatkossa on tärkeää tutkia muutoksen kokeneiden esimiesten kokemuksia uuteen sairaalaan muutosta, ja muutosjohtamista heidän näkökulmastaan kyseisessä muutostilanteessa. Mielenkiintoinen tutkimusaihe jatkossa on myös fysioterapeuttien kokemukset perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhdistymisestä ja siihen liittyvä yhteistyö sekä toimintatavat.

LÄHTEET

Amankwaa, L. 2016. Creating Protocols for Trustworthiness in Qualitative Research. *Journal Of Cultural Diversity* 23 (3), 121–127. Viitattu 31.8.2021.

Camilleri, J., Cope, V. & Murray, M. 2019. Change Fatigue: The Frontline Nursing Experience of Large-Scale Organisational Change and the Influence of Teamwork. *Journal of Nursing Management* 27 (3), 655–660. Viitattu 31.10.2021. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1111/jonm.12725

Cope, D. G. 2014. Methods and Meanings: Credibility and Trustworthiness of Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum* 41 (1), 89–91. Viitattu 31.8.2021.

Fabriz, LA., Bernardino, E., Chaves, MMN., Peres, AM., Utzumi, FC. & Aued, GK. 2017. The work of the nurse in the context of transformation: From general hospital to teaching. *Journal of Nursing UFPE* 11 (1), 188–195. Viitattu 5.8.2021.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jaros, S. 2010. Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal Of Change Management* 10 (1), 79–108. Viitattu 12.8.2021.

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. 1. painos. Helsinki: Duodecim.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.

Korstjens, I. & Moser, A. 2018. Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice* 24 (1), 120–124. Viitattu 1.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1080/13814788.2017.1375092

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: SanomaPro.

Kämäräinen, M., Rantanen, A., Romppanen, T., Kuokkanen, L., Roine-Mentula, K., Vuorinen, R. & Suominen, T. 2017. Reumapotilaita hoitavien hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyys – erityistarkastelussa työn hallinnan yhteys työtyytyväisyyteen. *Tutkiva Hoitotyö* 15 (4), 3–11. Viitattu 12.1.2021.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Laitila, M., Leikkola, P., Immonen, E. & Pitkänen, A. 2016. Hiljaiseen raportointiin siirtymisen edellytykset erikoissairaanhoidon vuodeosastoilla: hoitohenkilökunnan näkemyksiä. *Tutkiva Hoitotyö* 14 (2), 33–39. Viitattu 12.1.2021

Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lornudd, C., Tafvelin, S., Schwarz, U. & Bergman, D. 2015. The mediating role of demand and control in the relationship between leadership behaviour and employee distress: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies* 52, 543–554. Viitattu 3.1.2021.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 21.8.2021.

McCabe, T.J. & Sambrook, S. 2013. The antecedents, attributes and consequences of trust among nurses and nurse managers: A concept analysis. *International Journal of Nursing Studies* 51, 815–827. Viitattu 10.8.2021.

Mullins, L. J. 2010. Management and organisational behaviour. Pearson Education UK. E-kirja. Viitattu 1.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=5136943&ppg=698>

Organisaatiomuutos. n.d. Työkaluja organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. Työterveyslaitos. Verkkosivu. Viitattu 4.3.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyokaluja-muutoksen-toteuttamiseen/>

Ozkalay, G. & Karaca, A. 2021. Nurses' Attitudes toward Change and the Affecting Factors. *International Journal of Caring Sciences* 14 (1), 362–369. Viitattu 10.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Widerszal-Bazyl, M. & Wiezer, N. 2014. A Sound Change: Ways to support Employees' Well-Being during Organizational Restructuring. 165–180. Julkaisussa *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practise*. 2014. Stavroula, L. & Sinclair, R. R. John Wiley & Sons. E-kirja. Viitattu 3.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. 1. painos.

Parvinen, P., Lillrank P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Helsinki: Talentum.

Ratnapalan, S. 2019. 37 Leading and Managing Change in Healthcare Organizations. *BMJ Leader* 3 (1), 1–47. Viitattu 25.10.2021. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1136/leader-2019-FMLM.37

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat - työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. 1. painos. Edita.

Sairaala 1. 2020. Sairaala 1 intranet. Viitattu 5.2.2021.

Sairaala 2. 2020. Anonyymi tiedotuslehti. Viitattu 28.2.2021.

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja.

Sote-uudistus. n.d. Mikä sote-uudistus? Valtioneuvosto. Verkkosivu. Viitattu 10.10.2021. <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus->

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystieteiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suurkari, M., Järvinen, P., Alanen, S., Leino, K., Lepistö, S., Mattila, E. & Kaunonen, M. 2019. Organisaatiomuutosten yhteys organisaatiokulttuurin eettisyyteen kahdessa aluesairaalassa. *Tutkiva Hoitotyö* 17 (1), 28–39. Viitattu 30.1.2021.

Taskinen, H. 2017. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa: Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tiilikainen, S. 2019. Hoitotyöntekijöiden organisaatiomuutokseen sitoutuminen. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto.

Treuer, K., Karantzas, G., McCabe, M., Mellor, D., Konis, A., Davison, T. & O'Connor, D. 2018. Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC Health Services Research*. Viitattu 30.1.2021.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. n.d. Hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkosivu. Viitattu 1.9.2021. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T. 2013. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Review Article. Nursing and Health Sciences* 15, 398-405. Viitattu 24.8.2021.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. painos. PS-kustannus.

Vuori, J. N.d. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 24.5.2021. Laadullinen sisällönanalyysi - Tietoaarkisto (tuni.fi)

White, J., Hepworth, G., Alvarado, J., Lemmon, C. & Brijnath, B. 2020. Managing workplace change: Intergenerational perspectives from Victorian public hospital nurses. *Collegian* (2021) 28, 178–183. Viitattu 1.10.2021.

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhakuprosessi

Tutkimuskysymys: Millaisia kokemuksia hoitohenkilökunnalla on muutosjohtamisesta sosiaali- ja terveysalalla?

Asiasanat/Hakusanat: muutosjohtaminen, change management, change leadership, management by change
 terveydenhuolto, healthcare, health care, health services
 kokemus, näkemys, attitude*, experience*, perception*, opinion*, thought*, view*, feeling*
 terveydenhuoltohenkilöstö, nurse*, nursing staff, healthcare staff, health care staff, healthcare worker, health personnel

Tietokannat: Medic n = 50, Cinahl Complete (Ebsco) n=1004, Nursing & Allied Health Database (ProQuest) n= 1285

Sisäänottokriteerit:

- Tieteelliset ja vertaisarvioidut artikkelit, jotka käsittelevät hoitohenkilökunnan kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollossa
- Liittyy tutkimuskysymykseen
- Julkaisukieli suomi tai englanti
- Julkaisuvuosi 2010–2021
- Koko teksti ilmaisiksi saatavilla

Poissulkukriteerit:

- Tutkimusartikkelit eivät ole vertaisarvioituja
- Tutkimusartikkelit eivät käsittele hoitohenkilökunnan kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollossa
- Julkaisukielenä muu kuin suomi tai englanti
- Tutkimusartikkelit on julkaistu ennen vuotta 2010
- Tekstit eivät ole kokonaan saatavilla

Valinnat tietokannoittain: Medic 2, Cinahl Complete (Ebsco) 5, Nursing & Allied Health Database (ProQuest) 2


Lisäksi manuaalihaku: 1

Yhteensä n = 10

Liite 2. Tiedonhaku Cinahl(Ebsco) -tietokannasta

Hakulauseke: "change management" OR "change leadership" OR "management by change" AND "nursing staff" OR "health personnel" OR "health professional" AND experiences or perceptions or views

N = 209



Sisäänottokriteerit:

- Tieteelliset ja vertaisarvioidut artikkelit, jotka käsittelevät hoitohenkilökunnan kokemuksia muutosjohtamisesta
- Liittyy tutkimuskysymykseen
- Julkaisukieli suomi tai englanti
- Julkaisuvuosi 2010–2021
- Koko teksti ilmaisiksi saatavilla

Poissulkukriteerit:

- Tutkimusartikkelit eivät ole vertaisarvioituja
- Tutkimusartikkelit eivät käsittele terveydenhuollon muutosjohtamista eikä siihen liittyviä hoitohenkilökunnan kokemuksia
- Julkaisukielenä muu kuin suomi tai englanti
- Tutkimusartikkelit on julkaistu ennen vuotta 2010
- Tekstit eivät ole kokonaan saatavilla

N = 29

- ➔ Otsikon perusteella lähempään tarkasteluun valikoitui N = 6
- ➔ Abstractin perusteella valikoitui N = 4
- ➔ Koko tekstin perusteella valikoitui mukaan N = 2

Liite 3. Tutkimustiedote



TIEDOTE

26.7.2021

Arvoisat fysioterapeutit,

teitä pyydetään mukaan haastateltaviksi opinnäytetyöhön ”Fysioterapeuttien kokemuksia uuden sairaalan aiheuttamista muutoksista ja muutosjohtamisesta”. Opinnäytetyö tehdään Tampereen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen ylemmässä tutkinto-ohjelmassa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten uuteen sairaalaan muuttaminen on vaikuttanut teidän fysioterapeuttien työhön ja miten olette kokeneet henkilöstön johtamisen muutoksen aikana. Tavoitteena on löytää sosiaali- ja terveysalan esimiehille käytännöllisiä muutosjohtamisen työtapoja ja menetelmiä suuressa organisaatiomuutoksessa.

Haastatteluun osallistumiseen ei tarvita mitään erityistaitoja tai ominaisuuksia. Tarkoituksena on haastatella terveydenhuollon ammattilaisia, jotka ovat lähiaikoina kokeneet tai ovat kokemassa muuton uuteen sairaalaan. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Teiltä pyydetään osallistumisesta kirjallinen suostumus, joka pyydetään skannaamaan allekirjoitettuna opinnäytetyön tekijälle sähköpostiin. Osallistumisenne voitte perua milloin vain ilman syytä.

Opinnäytetyö toteutetaan haastatteleamalla noin 12 fysioterapeuttia. Haastattelut toteutetaan Teams -videopuhelulla ryhmähaastatteluina kahden tai kolmen haastateltavan ryhmissä mahdollisuuksien mukaan tai sähköpostihaastattelulla. Haastattelujen aikataulut sovitaan jokaiselle osallistujalle parhaaksi mahdolliseksi ja ne pyritään pitämään touko-kesäkuun 2021 aikana. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti. Haastattelut nauhoitetaan ja tallennetaan aineiston keräämistä varten.

Henkilötietojanne käsittelee ainoastaan opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetutkimuksen ohjaajalla voi olla pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten. Tällöin rekisterinpitäjänä on Tampereen ammattikorkeakoulu ja käsittelyperusteena yleisen edun mukainen opetustehtävä. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Manuaalinen aineisto ja kirjalliset suostumukset säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa opinnäytetyön tekijän kotona. Digitaalinen aineisto säilytetään opinnäytetyön tekijän tietokoneella ja se suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Aineisto ja henkilötiedot hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua, viimeistään joulukuussa 2021. Henkilötietoja ei tule näkyviin opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tulokset käsitellään nimettömänä eikä yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen, rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys opinnäytetyön tekijään.

Ilmoittaudu mukaan tutkimukseen sähköpostitse tai puhelimitse opinnäytetyön tekijälle viimeistään (pvm). Osallistumalla haastatteluun voitte omalta osaltanne vaikuttaa muutosjohtamisen osaamisen kehittämiseen.

Mikäli teillä herää kysymyksiä haastatteluun tai opinnäytetyöhön liittyen, olkaa yhteydessä opinnäytetyön tekijään.

Arvokkaasta yhteistyöstä ja vaivannäöstänne kiittäen:

Veera Reponen
Opiskelija
YAMK, Sosiaali- ja terveysala, Johtaminen
Tampereen ammattikorkeakoulu
veera.reponen(at)tuni.fi
p. 0400808226

Minna Törnävä
Opinnäytetyöohjaaja
minna.tornava(at)tuni.fi

Liite 4. Haastattelupohja



Haastattelupohja

5.5.2021

Tämän haastattelun tarkoituksena on käsitellä kokemuksianne uuden sairaalan aiheuttamista muutoksista ja siihen liittyvästä muutosjohtamisesta. Seuraavat kysymykset toimivat ryhmähaastattelujen pohjana, mutta haastattelu on muutoin vapaata keskustelua teemojen ympärillä. Haastattelut tullaan nauhoittamaan aineiston keruun vuoksi.

1. **Haastateltavien taustatietoja/esittely.** Minkälainen koulutustausta ja työhistoria? Kuinka kauan työskennellyt kyseisessä sairaalassa? Missä vaiheessa uuteen sairaalaan muuttaminen teidän työnne osalta on?
2. **Miten** teidät otettiin **huomioon** uuden sairaalan **suunnitteluvaiheessa**? Miten pääsitte **vaikuttamaan** muutoksiin?
3. Miten muutos uuteen sairaalaan **vaikutti/tulee vaikuttamaan työhönne**? Työnkuvaan/tehtäviin? Työtiloihin?
4. Minkälaisena olette kokeneet **lähiesimiehenne työskentelyn** muutoksen eri vaiheiden aikana? Tuen saaminen?
5. Minkälaisia **haasteita** olette havainneet **lähiesimiehenne** työssä muutokseen liittyen?
6. Minkälaisissa asioissa **lähiesimiehenne** on **onnistunut** muutostilanteessa?
7. Mitä tekisitte **esimiehenä** mahdollisesti **toisin** vastaavassa muutoksessa? Miksi?

Liite 5. Tietosuojailmoitus



Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus

19.11.2020

EU:n tietosuoja-asetus (106/679), art. 12–14

Rekisterin nimi	Fysioterapeuttien kokemuksia uuden sairaalan aiheuttamista muutoksista ja muutosjohtamisesta
Päiväys	28.4.2021
Rekisterinpitäjä	Veera Reponen, veera.reponen(at)tuni.fi, 0400808226
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	Minna Törnävä, minna.tornava(at)tuni.fi, 0407661166
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	<p>Henkilötietojasi käsitellään fysioterapeuttien kokemuksista uuden sairaalan aiheuttamista muutoksista ja muutosjohtamisesta liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tutkimus on kvalitatiivinen ja se toteutetaan ryhmähaastatteluina 2–3 fysioterapeutin ryhmissä Teams-yhteistyösovelluksen kautta videopuheluin, kamerayhteys ei ole pakollinen. Tarvittaessa toteutetaan lisäksi sähköpostihaastattelu. Haastatteluaineistot liitetään ja tutkimuskysymyksiin haetaan vastaukset sisällönanalyysi menetelmällä.</p> <p>Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: Kirjallinen suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen. Kirjalliset suostumukset lähetetään allekirjoitettuna opinnäytetyön tekijälle skannaamalla sähköpostiin.</p> <p>Opinnäytetutkimuksen ohjaajalla voi olla pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten. Tällöin rekisterinpitäjänä on Tampereen ammattikorkeakoulu ja käsittelyperusteena yleisen edun mukainen opetustehtävä.</p> <p>Opinnäytetyön valmistuttua, joulukuussa 2021, kaikki opinnäytetyöhön liittyvä aineisto ja henkilötiedot tuhoataan.</p> <p>Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.</p>
Henkilötietojen säilytysaika	<p>Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.</p>
Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	<ul style="list-style-type: none"> - Nimitiedot - Yhteystiedot (työpuhelinnumero, työsähköpostiosoite) - Haastattelun tietosisältö <p>Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.</p>
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi
Henkilötietojen vastaanottajat	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
Rekisterin suojausten periaatteet	Manuaalinen aineisto ja kirjalliset suostumukset säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa rekisterin pitäjän kotona. Digitaalinen aineisto säilytetään rekisterin pitäjän tietokoneella ja se suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.

Liite 6. Suostumuslomake

SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN

Fysioterapeuttien kokemuksia uuden sairaalan aiheuttamista muutoksista ja muutosjohtamisesta

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on selvittää, miten uuteen sairaalaan muuttaminen on vaikuttanut tai tulee vaikuttamaan fysioterapeuttien työhön ja miten henkilöstön johtaminen on koettu muutoksen aikana. Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen tiedotteen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen opinnäytetyöstä ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin keskeyttää osallistumiseni koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä keskeyttämiseni vaikuta kohteluuni. Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen, minusta keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana opinnäytetyön aineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.

Tutkittavan nimi

Päivämäärä

Allekirjoitus

Suostumus vastaanotettu

Opinnäytetyön tekijän nimi

Päivämäärä

Allekirjoitus (Suostumuksen vastaanottaja)