

Malmin ja Marian sairaaloiden
laboratorioiden toiminnallinen
muutosprosessi
laboratoriohoitajien kokemana

Bioanalytiikan
koulutusohjelma,
Opinnäytetyö
20.10.2009

Tanja Hokkanen
Hanna Piitulainen
Kati Salminen

Koulutusohjelma		Suuntautumisvaihtoehto	
Bioanalytiikan koulutusohjelma			
Tekijä/Tekijät			
Tanja Hokkanen, Hanna Piitulainen ja Kati Salminen			
Työn nimi			
Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioiden toiminnallinen muutosprosessi laboratoriohoitajien kokemana			
Työn laji		Aika	Sivumäärä
Opinnäytetyö		Syksy 2009	65 + 3 Liitettä
TIIVISTELMÄ			
<p>Opinnäytetyössämme selvitettiin, millaisia tuntemuksia ja kokemuksia sekä millaisia ajatuksia työhyvinvoinnista Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajissa on herännyt liittyen heitä koskevaan muutosprosessiin. Tarkoituksena oli kuvata myös Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioista huhtikuun 2008 jälkeen irtisanoutuneiden tuntemuksia ja kokemuksia muutosprosessista sekä pohtia muutosprosessin yhteyttä irtisanoutumiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivisiin menetelmiin kuuluvaa teemahaastattelua. Haastateltaviksi valittiin Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajia, joilla on kokemusta meneillään olevasta muutosprosessista. He olivat myös osallistuneet syksyllä 2008 kehittämistehtäväämme liittyvään kyselyyn, joka käsitteli samaa aihetta. Haastateltavina oli myös irtisanoutuneita, jotka olivat olleet osallisena muutosprosessissa sen alkuvaiheessa. Haastattelu toteutettiin keväällä 2009 erikseen kaikille näille kolmelle ryhmälle. Haastattelumateriaali analysoitiin käyttämällä hyväksi teoria- ja aineistolähtöistä analyysiä.</p> <p>Haastatteluaineistosta nousi esiin, että ajatukset muutosprosessin suunnittelusta ja toteutuksesta olivat haastatteluryhmillä samankaltaisia. Tiedottamisen olisi tullut olla täsmällisempää ja ylemmällä taholla tehtävän päätöksenteon takia haastateltavilla ei heidän mielestään ollut juuri vaikutusmahdollisuutta muutosprosessissa. Ryhmät olivat myös samaa mieltä siitä, että työntekijöiden tulisi olla edustettuna muutosprosessissa. Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajat ovat kokeneet muutoksen pääasiassa vaikeana, kun taas irtisanoutuneet näkivät muutosprosessin myös hyvänä mahdollisuutena. Irtisanoutuneiden kohdalla muutosprosessi ei yksinään ollut irtisanoutumisen syytä. Haastateltavat eivät kokeneet muutosprosessilla olleen suurta vaikutusta työhyvinvointiin.</p> <p>Muutosprosessit ovat nykyisin yleisiä työelämässä, mutta herättävät usein työntekijöissä monenlaisia ajatuksia. Opinnäytetyön tulosten perusteella muutosprosessissa työntekijät on otettava paremmin huomioon ja erityistä huomiota on kiinnitettävä muutosprosessista tiedottamiseen.</p>			
Avainsanat			
muutosprosessi, muutoksen kokeminen, muutosjohtaminen, työhyvinvointi, laboratoriohoitaja, teemahaastattelu			

Degree Programme in		Degree	
Biomedical Laboratory Science		Bachelor of Health Care	
Author/Authors			
Tanja Hokkanen, Hanna Piitulainen ja Kati Salminen			
Title			
The Functional Change Process Experienced by Biomedical Laboratory Scientists			
Type of Work	Date	Pages	
Final Project	Autumn 2009	65 + 3 appendices	
<p>ABSTRACT</p> <p>The aim of this study was to determine the feelings and experiences of the biomedical laboratory scientists at the Malmi and Maria hospitals concerning the recent change process and thoughts about the wellbeing at work. The aim was also to describe the feelings and experiences of the personnel who had resigned after April 2008 and to discuss the connection between the change process and resignation.</p> <p>The study approach was qualitative and the method was a theme interview. We interviewed some of the Malmi and Maria hospitals' biomedical laboratory scientists, who already had experiences concerning the ongoing change process. They had also taken part in the inquiry related to our development study in the fall of 2008, which also concerned the same subject. We also interviewed some of the resigned biomedical laboratory scientists who had been involved in the beginning of the change process. Each group was interviewed separately during the spring of 2009. The data gathered from the interviews was analysed using theory- and data-based content analysis.</p> <p>The gained data showed that the attitudes towards the planning and implementation of the change process were quite similar within the different groups. The interviewees felt that they were not appropriately notified about the change process and that their possibilities to influence it were not sufficient. They also shared the opinion that there should be a representation of the employees in the forums where the implementation of the change process was planned. The biomedical laboratory scientists of the Malmi and Maria hospitals experienced the change process as a difficult matter, whereas the resigned ones saw the process also as an opportunity. The resigned ones did not admit that the change process would have been the sole factor behind their decisions to resign. The interviewees did not consider that the change process had much influence on the employees' wellbeing at work.</p> <p>Change processes are very common nowadays, but they still have a very strong influence on the employees. In this project we concluded that the employees should be taken into account more carefully during the change processes and special attention needs to be paid to the way the employees are informed of the change.</p>			
Keywords			
change process, experience of change, management of change, wellbeing at work, biomedical laboratory scientist, theme interview			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	MUUTOS	3
2.1	Muutokset ennen ja nyt	4
2.2	Muutos organisaation ja yksilön kannalta	5
3	MUUTOKSEN KOKEMINEN	6
3.1	Muutoksen neljä vaihetta	8
3.2	Muutosvastarinta	10
4	MUUTOSJOHTAMINEN	11
5	TYÖHYVINVOINTI MUUTOSPROSESSISSA	13
6	HUSLAB JA MUUTOSPROSESSIT	15
6.1	HUSLAB:n muutosprosesseista	16
6.2	Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioden muutosprosessi	17
7	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	19
8	TUTKIMUSMENETELMÄT	20
8.1	Kvalitatiivisen tutkimuksen yleispiirteitä	20
8.2	Haastattelu kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä	21
8.3	Teemahaastattelu	24
8.4	Aineiston analysointi kvalitatiivisessa tutkimuksessa	25
9	TUTKIMUSAINEISTO	27
9.1	Haastatteluiden teema-alueet työssämme	28
9.2	Haastatteluiden toteutus	29
9.3	Analysoinnin eteneminen työssämme	31
10	TYÖN SUORITUS	33
11	TULOKSET	34
11.1	Millaisena haastateltavat näkevät muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen?	35
11.1.1	Muutoksen suunnittelu ja toteutus -Malmi	35
11.1.2	Muutoksen suunnittelu ja toteutus -Maria	38
11.1.3	Muutoksen suunnittelu ja toteutus -irtisanoutuneet	40
11.2	Miten haastateltavat kokevat muutosprosessin?	41
11.2.1	Muutoksen kokeminen -Malmi	42
11.2.2	Muutoksen kokeminen -Maria	44
11.2.3	Muutoksen kokeminen -irtisanoutuneet	45

11.3	Millaisia kokemuksia haastateltavilla on työhyvinvoinnista muutosprosessin aikana?	46
11.3.1	Työhyvinvointi muutosprosessissa -Malmi	47
11.3.2	Työhyvinvointi muutosprosessissa -Maria	48
11.3.3	Työhyvinvointi muutosprosessissa -irtisanoutuneet	49
12	YHTEENVETO	50
13	POHDINTA	56
13.1	Luotettavuuden arviointi	57
13.2	Työmme herättämiä ajatuksia ja tulevaisuuden näkymiä	60
	LÄHTEET	63

LIITTEET

Haastattelurunko

Saatekirje

Esimerkit analysoinnin etenemisestä:

Muutoksen suunnittelu ja toteutus -Malmi

Muutoksen kokeminen -irtisanoutuneet

Työhyvinvointi muutosprosessissa -Maria

1 JOHDANTO

Työelämää ohjaa nykyisin hyvin voimakkaasti muutos, joka edellyttää niin organisaatioilta, yhteisöiltä kuin yksilöiltäkin jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Muutos ja siihen liittyvät ongelmat puhuttavat jokaista työelämässä toimivaa yksilöä, yhteisöä ja organisaatiota. Yhteiskunnassa ja työelämässä on tapahtunut muutoksia kautta vuosikatojen, vauhti on vain kiihtynyt. Kun työpaikalla toteutetaan erilaisia muutoksia, on hyvä pohtia muutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin. (Rauramo 2008: 86–88.) Työhyvinvoinnin lisäksi merkittävässä roolissa ovat muutoksen suunnittelu ja toteutus sekä työntekijöiden tuntemukset muutosprosessissa.

Muutokset ovat olleet arkipäivää laboratoriotyössä jo pitkään, ja aihe on jatkuvasti esillä. Viimeksi aihetta on käsitelty muun muassa uusimmassa Bioanalytiikko-lehdessä (Tuokko 2009: 4) ja Laboratoriolääketiedepäivien luennoilla vuonna 2009. Muutosten yleisyydestä huolimatta niihin suhtautuminen on monesti negatiivista ja ne herättävät usein erilaisia tuntemuksia ja pelkoja. Työelämässä tapahtuvat muutokset heijastuvat helposti muuhun elämään. Henkilökunnan kokemuksia ja tuntemuksia muutosprosesseissa on hyvä selvittää. Näin henkilökunta voitaisiin huomioida paremmin ja muutokset viedä onnistuneesti läpi.

Opinnäytetyömme taustalla on Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioden toiminnalliset muutokset vuosina 2009–2014. Muutosprosessilla tarkoitetaan tässä työssä Malmin sairaalan laboratorion tulevaa remonttia ja muuttoa Marian sairaalan tiloihin sekä Marian sairaalan nykyisen toiminnan lopettamista. Kerromme tarkemmin muutosprosessista työmme luvussa kuusi. Opinnäytetyömme jatkuu syksyllä 2008 tekemästämmme kehittämistehtävästä.

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää, miten Malmin ja Marian sairaalan laboratorioden työntekijät ovat kokeneet muutosprosessin valmistelun ja suunnittelun syksyyn 2008 mennessä ja millaisia tunteita se on heissä herättänyt. Käsitelimme lisäksi muutoksesta tiedottamista, yt-työryhmää ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Kehittämistehtävässä aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Siinä kävi ilmi, että muutos herätti vastaajissa monenlaisia tuntemuksia, mutta pääasiassa siihen suhtauduttiin negatiivisesti. Tunteista voimakkaimmin esiin nousivat hämmennys, sekavuus, odottavaisuus ja turhautuneisuus. Nämä

tunteet liittyvät muutoksen toiseen vaiheeseen, jossa tyypillistä on muutosvastarinta. Muutosprosessia ei kuitenkaan koettu pelkästään uhkana vaan myös yhtä paljon mahdollisuutena. Tiedotus koettiin osittain puutteelliseksi ja vastaajat olisivat kaivanneet enemmän tietoa aikataulusta sekä täsmällisempää tietoa yleensäkin koko muutosprosessista. Muutosprosessia varten perustetusta yt-työryhmästä oltiin monta mieltä. Osa vastaajista koki saaneensa sen kautta ajankohtaista tietoa muutosprosessista, kun taas osa vastaajista piti sitä enemmänkin ”keskustelukerhona”, sillä työryhmällä ei koettu olevan päätösvaltaa. Työssä nousi esiin, että muutoksen kohtaaminen pelottaa ja jännittää. Huolenaiheena olivat esimerkiksi palkkauksen, työnkuvan ja työmatkan muuttuminen.

Kehittämistehtävämme tulokset herättivät laboratorioden henkilökunnassa mielenkiintoa ja myös he olivat kiinnostuneita jatkamaan yhteistyötä opinnäytetyön parissa. Teimme opinnäytetyön yhteistyössä Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioden kanssa.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata, millaisia tuntemuksia ja kokemuksia Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajat ovat kokeneet heitä koskevassa muutosprosessissa. Tarkoituksena on myös kuvata Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriodista huhtikuun 2008, jolloin ensimmäinen tieto muutoksesta tuli, jälkeen irtisanoutuneiden tuntemuksia ja kokemuksia muutosprosessista sekä pohtia muutosprosessin yhteyttä irtisanoutumiseen. Aihetta lähestytään kolmesta näkökulmasta. Työssä pyritään selvittämään, miten haastateltavat näkevät muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen, millaisena he kokevat muutosprosessin ja millaisia tuntemuksia se heissä herättää sekä millaisia kokemuksia heillä on työhyvinvoinnista muutosprosessin aikana. Aineiston keruu tapahtui keväällä 2009, joten työssämme tarkastellaan laboratoriohoitajien kokemuksia ja tuntemuksia ennen varsinaisen muutoksen tapahtumista. Varsinainen muutos tapahtuu vuosina 2009–2014. Työmme tarkoituksena on lisäksi täydentää syksyllä 2008 samasta aiheesta tekemämme kehittämistehtävän tuloksia. Kehittämistehtävämme taivoin toivomme opinnäytetyöstä olevan hyötyä kaikille, jotka ovat suunnittelemassa tai toteuttamassa muutosta työyhteisössään.

Opinnäytetyön aineistonkeruun menetelmänä käytettiin kvalitatiivisiin menetelmiin kuuluvaa teemahaastattelua. Haastateltaviksi valittiin Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajia, joilla on kokemusta meneillään olevasta muutosprosessista. He olivat myös osallistuneet syksyllä 2008 kehittämistehtävämme liittyvään kyselyyn, joka käsittelee samaa aihetta. Haastateltavina oli myös irtisanoutuneita, jotka ovat olleet osalli-

senä muutosprosessissa sen alkuvaiheessa. Haastattelut toteutettiin keväällä 2009 erikseen kaikille näille kolmelle ryhmälle. Haastattelumateriaali analysoitiin käyttämällä hyväksi teorialähtöistä ja aineistolähtöistä analyysiä.

Vaikka käsittelemme opinnäytetyössämme samaa aihealuetta kuin kehittämistehtävässä, toivomme saavamme haastatteluilla uutta ja täydentävää tietoa. Muutosprosessin aika-
taulun muuttuminen viime syksystä aiheuttaa käytännön muutoksia, jotka vaikuttavat myös voimakkaasti henkilökuntaan ja siten heidän tuntemuksiinsa ja kokemuksiinsa muutosprosessin toteuttamisesta. Toteuttamalla aineiston keruun haastatteluilla laajennamme lisäksi omaa osaamistamme tutkimuksen teossa.

2 MUUTOS

Muutokset ovat osa nykypäivää ja koskettavat ihmisiä monin eri tavoin. Muutos käsitteenä kattaa monenlaisia muutoksia, joista tarkastelemme työssämme työelämään liittyvää muutosta. Tässä luvussa käsittelemme muutosta käsitteenä, muutosta historiallisesta näkökulmasta ja muutoksen merkitystä organisaatiolle. Tässä luvussa tuodaan myös jo hieman esiin sitä, millainen merkitys muutoksella saattaa olla työntekijään. Luvuissa kolme, neljä ja viisi kuvataan tarkemmin työelämässä tapahtuvaan muutokseen olennaisesti liittyviä asioita muutoksen kokemisesta, muutosjohtamisesta ja työhyvinvoinnista muutosprosessissa.

Muutoksen käsitettä on pohdittu jo vuosituhansien ajan. Esimerkiksi ensimmäisten määritelmien mukaan muutoksen on oletettu olevan tietyn asiantilan muutosta pisteestä A pisteeseen B. Tällöin asiantiloja on pidetty suhteellisen pysyvinä ja muutoksen toteuttamisen on ajateltu olevan melko yksinkertaista. Nykyään muutosta voidaan kuvailla vaikeasti hahmotettavaksi kokonaisuudeksi, johon voi sisältyä tilanteesta riippuen erilaisia tai eritasoisia tavoitteita. Muutokset voidaan kokea hyvin henkilökohtaisina, ja kaikki muutoksissa esiintyvät elementit eivät välttämättä ole aina niin helposti havaittavissa. (Kvist – Kilpiä 2006: 15.)

Aidon muutoksen perustana on oppiminen ja se johtaa ajattelun sekä käyttäytymisen muuttumiseen. Jos organisaatiomalli muuttuu tai vaihtuu, keskeiseksi asiaksi nousee ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen sen myötä. Ihmisen täytyy siis hy-

väksyä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski – Sallinen 2007: 7.) Muutoksissa on ensinnäkin kyse järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen kohdentamisesta. Toiseksi kyse on myös ihmisten vuorovaikutusten, päätöksentekijöiden ja toimintaa toteuttavien omien tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden sekä suhtautumisten muutoksista. (Ylikoski 1993: 79.)

2.1 Muutokset ennen ja nyt

Muutokset eivät ole vain nykypäivää vaan erilaisia muutoksia on tapahtunut paljon myös entisaikoina. Historia on täynnä erilaisia murroskohtia, joita nykyihmisen olisi vaikeaa tai jopa mahdotonta kestää. Entisajan ihmiset ja kansat ovat joutuneet kokemaan sotia, nälänhätää, vainoja sekä kulkutauteja, ja he ovat mahdollisesti joutuneet rakentamaan elämänsä täysin uudelleen. (Erämetsä 2003: 9–10.) Nykyään tilanne on melko erilainen varsinkin kehittyneemmissä maissa.

Kaikki ympärillämme muuttuu: olemme esimerkiksi joutuneet tottumaan erilaisiin vuodenaikojenvaihteluihin. Tällaiseen itsestään selvään yleisesti hyväksytyyn muutokseen verrattuna muutokset organisaatioissa ovat pieniä tapahtumia. Elämään liittyvät muutokset koskettavat eri tavoin kuin muutokset esimerkiksi työpaikalla. Ihmiset ovat hyväksyneet luonnonlait, mutta yritystoiminnan muutokset eivät ole ennalta saneltuja ja määriteltyjä. (Erämetsä 2003: 10–11.) Työssämme tuomme kuitenkin esiin, etteivät muutokset työntekijän kannalta välttämättä ole niin pieniä ja merkityksettömiä, vaan muutokset vaikuttavat monella tavalla työntekijöihin.

Nykyään muutoksia tapahtuu useammin kuin ennen ja ne ovat voimakkaampia (Kvist – Kilpiä 2006: 13). Tällä Kvist ja Kilpiä viittaavat enemmänkin muutoksiin työelämässä ennen ja nyt, eivätkä esimerkiksi koko kansaa koskettaviin sotiin, jotka ovat eri tavalla voimakkaita. Jos ihminen kohtasi entisaikoina muutoksen työelämässään ehkä kerran tai ei ollenkaan, on tahti siihen nähden nykyään hengästyttävä (Erämetsä 2003: 10). Muutosta ei voida sanoa mitenkään uudeksi asiaksi, mutta siihen on kehitetty uusia tapoja suhtautua aikojen kuluessa (Arikoski – Sallinen 2007: 7). Muutoksia joudutaan kohtaamaan paljon niin omassa henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässäkin.

2.2 Muutos organisaation ja yksilön kannalta

Organisaatioiden menestymisen kannalta muutokset ovat nykypäivänä välttämättömiä (Stenvall – Virtanen 2007: 43). Muutoksista on tullut nykypäivän liiketoimintaympäristössä pysyvä olotila. Organisaatioiden menestys riippuu paljon siitä, kuinka hyvin ne pystyvät sopeutumaan jatkuviin muutoksiin ja muuttamaan toimintaansa muutosten vaatimalla tavalla. (Kvist – Kilpiä 2006: 15.) Mattila (2007: 9) on omassa muutosjohtamista käsittelevässä teoksessaan samoilla linjoilla.

Kvist ja Kilpiä (2006: 15) ovat kuvanneet muutosta sekä muutoksen merkitystä organisaatiolle ja sen kehitykselle muutamalla perustekijällä, jotka hahmottavat muutokäsitemäärittelyä. Muutos on heidän mukaansa elintärkeä organisaatioille, jotka haluavat välttää pysähtymisen; muutos on prosessi eikä vain yksittäinen tapahtuma; se on normaali ja jatkuva olotila; luonnollinen reaktio liikkeisiin, joita tapahtuu organisaation ulkopuolella; muutos voidaan johtaa ylhäältä käsin tai työntekijöiden kanssa yhteistyössä ja muutos voi olla joukko pieniä muutoksia tai suurempi radikaali muutos. Näiden perustekijöiden nojalla voidaan todeta, että muutos on hyvin monivaiheinen prosessi. (Kvist – Kilpiä 2006: 16.)

Niin ihmiset kuin organisaatiotkin pyrkivät välttämään todellisten muutoksien toteuttamista usein pitkään. Merkittäviä muutoksia käynnistetään harvoin, kun asiat ovat hyvin. Muutokset käynnistetään usein vasta silloin, kun tilanne käy kestävämmäksi. (Ylikoski 1993: 9.) Jos muutokset loppuisivat, johtaisi se myös kehityksen loppumiseen (Kvist – Kilpiä 2006: 13).

Kun yrityksissä tapahtuu muutoksia, ennen sen toteuttamista yrityksen johdolla on jokin käsitys muutoksen tarpeesta (Ylikoski 1993: 29). Organisaatioiden sisältä nousee tekijöitä ja voimia, jotka aiheuttavat sen, että yrityksen tulisi liikkua uuteen suuntaan. Nämä ovat sisäisiä muutosvoimia ja usein ne heijastelevat toimintaympäristössä tapahtuvia liikkeitä. Ne voivat edustaa myös ulkoisista muutosvoimista riippumattomia oivalluksia ja ideoita. Esimerkkinä yleisestä sisäisestä muutosvoimasta on organisaation tarve parantaa suorituskykyään, koska kilpailu kovenee jatkuvasti. Organisaatioiden on muututtava päästäkseen parempiin tuloksiin. (Kvist – Kilpiä 2006: 14.)

Muutoksia tarkastellaan monesti organisaation kannalta. Usein kuitenkin jää huomioimatta yksilö ja hänen tunteensa. Muutos on tärkeä tapahtuma niin yksilön kuin koko

työyhteisönkin kannalta, ja se vaikuttaa paljon henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin (Ylikoski 1993: 14). Siksi mielestämme muutoksia suunniteltaessa tulisi ajatella työntekijöitä myös yksilöinä eikä vain työyhteisön jäseninä.

Organisaatiot rakentuvat yksilöistä ja jokainen muutos koetaan yksilöllisesti, mikä tekee muutoksista haasteellisia. Yksittäisen ihmisen käyttäytyminen muuttuu, kun tiedot, taidot ja asenteet muuttuvat. Kun ryhmän käyttäytyminen muuttuu, edellytetään, että yksilöiden käyttäytyminen muuttuu, ja jos koko yrityksen toiminta muuttuu, edellyttää se kaikkien organisaatioiden tasojen käyttäytymisen muutosta. Ainoastaan tieto ei vaikuta käyttäytymisen muuttumiseen, vaan on otettava huomioon myös tunteet. (Kvist – Kilpiä 2006: 16.)

Muutokset ovat usein vaikeita, ja ihmiset toivoisivat usein pystyvänsä jatkamaan nykyisessä, mutta niitä on kuitenkin pakko kohdata. Muutostilanne merkitsee aina luopumista jostain vanhasta. Ylikosken (1993: 8) mukaan ihmisten hallinnan tunne järkkyy muutostilanteissa. Ihmisten oma perusolemus, tunnemaailma, omat toiveet ja tavoitteet sekä keskinäiset suhteet ovat tärkeässä asemassa ja ne ilmenevät ihmisten muutoksia koskevana suhtautumisena ja ajatteluna. (Ylikoski 1993: 8, 14, 46.)

3 MUUTOKSEN KOKEMINEN

Muutoksien ollessa nykypäivää niin työelämässä kuin yksityiselämässäkin ne voidaan kokea monin eri tavoin. Tässä kappaleessa kerromme yleisesti muutoksen kokemisesta ja muutoksen kokemisen vaiheista ja niissä esiintyvistä tuntemuksista.

Muutos on tärkeä tapahtuma niin työyhteisön kuin yksilön kannalta, ja muutos sanana aiheuttaa usein monenlaisia reaktioita ja tuntemuksia. Nopeutuneet muutokset näkyvät etenkin työelämässä. Muutos voidaan kokea sekä negatiivisena että positiivisena asiana. Muutoksen kokemista kielteisenä selittää Osastonhoitajat ja hoitohenkilöstö organisaatiomuutoksessa -osatutkimuksessa (Lindström – Turpeinen – Joensuu 2005: 205–209) muun muassa muutoksen suuruus, sen heikko suunnittelu, vähäinen muutoskoulutus ja alhaiset kehittymismahdollisuudet työssä. Tottuminen ajatukseen muutoksesta vie ihmisiltä usein paljon aikaa, ja siihen liittyvät myönteiset asiat esimerkiksi kehittymismah-

dollisuudet työssä edistävät muutoksen kokemista myönteisenä kuten Lindströmin, Turpeisen ja Joensuun osatutkimuksessakin kävi ilmi.

Ihmiset kokevat muutoksen hyvin eri tavoin. Jokainen yksilö muodostaa itse ajatuksensa ja tuntemuksensa häntä koskettavasta muutoksesta. Joillekin ihmisille muutokset ovat arkipäivää ja he nauttivat työn tuomista muutoksista ja haasteista. (Arikoski – Sallinen 2007: 9, 13–16.) Myös Mikkolan tutkimuksessa (2007: 42) suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutos tulee jossain määrin vaikuttamaan heidän työnkuvaansa. Etenkin työnkuvan muuttuminen, esimerkiksi yksinkertaisemmaksi, askarrutti vastaajien mieliä. Ihmiset, joilla on kokemusta aikaisemmista muutoksista, kykenevät hyväksymään uudet tilanteet nopeammin kuin muut. Myös toimivalla työyhteisöllä on hyvät edellytykset sopeutua muutokseen ja selviytyä siitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Arikoski – Sallinen 2007: 9, 13–16.)

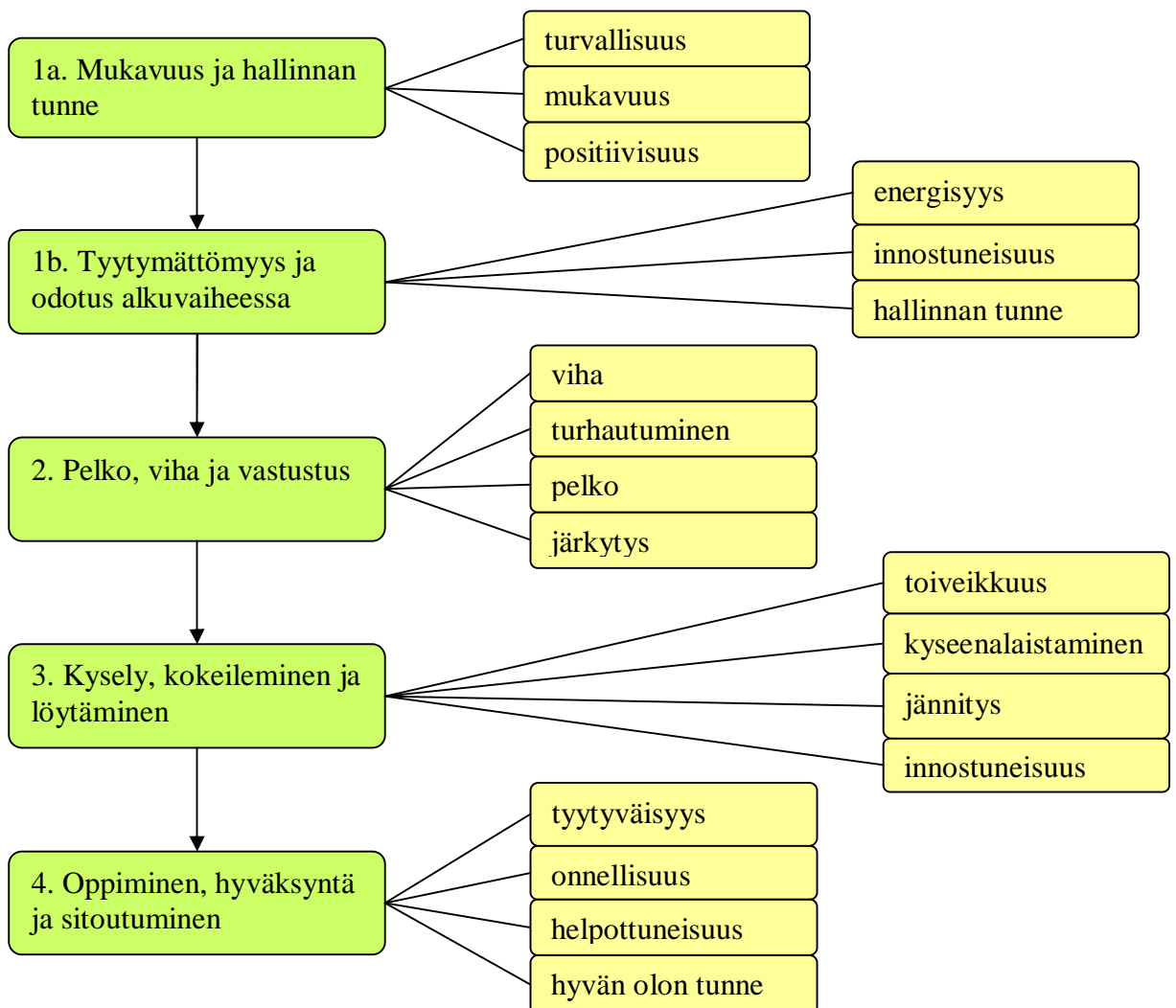
Siihen, miten muutos koetaan ja miten siihen suhtaudutaan vaikuttaa luottamus, joka edellyttää ennen kaikkea avointa tiedottamista. Jos työntekijät kokevat luottamuspulaa, johtaa se usein muutoksen vastustamiseen. (Arikoski – Sallinen 2007: 17–19.) Tiedottamisen tärkeys on myös noussut esiin sekä Savolaisen (2005: 79–80) että Mikkolan (2007: 42) tutkimuksissa. Savolaisen (2005: 80–81) tutkimuksessa tiedottamisesta nousi esiin hyvänä asiana esimerkiksi se, että laboratoriohoitajat kokivat henkilöstön ja johdon välisen vuorovaikutuksen muutosprosessissa kaksisuuntaisena. Tiedottamisen lisäksi Mikkolan (2007: 42) tutkimuksen tuloksista nousi esiin muutoksen kokeminen hyödylliseksi koko henkilöstön näkökulmasta. Myös se, miten työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa, vaikuttaa siihen kuinka muutosvalmiita he ovat (Mikkola 2007: 42). Savolaisen (2005: 80–81) tutkimuksen tuloksista käy ilmi vastaavia asioita, sillä omien vaikutusmahdollisuutensa huonoina kokeneet suhtautuivat muutokseen kielteisesti.

Muutos herättää ihmisissä aina tunteita: joskus nämä tunteet ovat myönteisiä, mutta useimmiten kielteisiä (Juuti – Virtanen 2009: 110). Tunteiden ilmaiseminen ja hyväksyminen on tärkeää ajatusten ja muutokseen liittyvien asioiden työstämisessä (Arikoski – Sallinen 2007: 127–131). Muutoksesta syntyneet tunteet on hyvä käsitellä (Erämetsä 2003: 193). Tunteille on myös hyvä antaa aikaa, jotta ne eivät korvautu niin sanotuilla jäännöstunteilla. Jäännöstunteita voivat olla esimerkiksi masennus, ahdistus ja katkeruus. Ne kuluttavat energiaa, jota tarvitaan itse muutoksen käsittelyyn. Voimakkaasti

koetut jäännöstunteet ehkäisevät ja lykkäävät muutosta, ja tämän vuoksi muutoksen kohtaaminen koetaan hankalana. (Arikoski – Sallinen 2007: 43–44.)

3.1 Muutoksen neljä vaihetta

Kvist ja Kilpiä (2006: 127–131) kertovat kirjassaan kuinka J. ja L. Russel ovat kuvanneet muutosta luonnollisena ja väistämättömänä emotionaalisena matkana, jonka organisaation jäsenet käyvät läpi kohdatessaan muutoksen. Heidän luomassaan mallissa muutosta ja sen aiheuttamia tunteita kuvataan nelivaiheisena emotionaalisena matkana. Jokaisessa vaiheessa esiintyy sille tyypillisiä tunteita. Olemme koonneet kuvioon yksi muutoksen vaiheet ja niissä esiintyvät tunteet.



KUVIO 1. Muutoksen vaiheet ja niissä esiintyvät tunteet (Kvist – Kilpiä 2006)

Muutoksen ensimmäinen vaihe kertoo mukavuudesta ja hallinnan tunteesta. Ensimmäinen vaihe on usein haastavin muutosjohtajille, sillä alussa muutos usein koetaan uhkana itselle ja se järkyttää jo saavutettua tasapainoa. Vaikka ihmiset olisivatkin olleet osittain tyytymättömiä vallitsevaan tilaan, ovat he sopeutuneet tilanteeseen. Kaikki eivät kuitenkaan yleensä ole tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen ja heillä päällimmäinen tunne muutosprosessin alkuvaiheessa on tyytymättömyys nykyiseen ja odotus tulevasta. Vaikka nykytilaan tyytymätön ihminen iloitsee muutoksesta, hän käy kuitenkin samat muutosmatkan vaiheet läpi kuin muutkin. Mahdolliset pelon ja epävarmuuden tunteet ovat todennäköisesti lievempiä ja lyhytkestoisempia kuin niillä, jotka ovat suhtautuneet muutokseen epäilevästi. (Kvist – Kilpiä 2006: 128–130.)

Toisessa vaiheessa ihmiset tuntevat olonsa epävarmaksi, sillä he eivät tiedä mitä odottaa tulevalta. He kokevat helposti pelkoa ja vihaa sekä vastustavat muutosta voimakkaasti. Muutosvastarinnan pohjalla on pelko ja epävarmuus tulevasta. Työelämässä muutosvastarintaan liittyy olennaisesti myös pelko työpaikan menettämisestä ja työn muuttumisesta. (Erämetsä 2003: 193–194.) Suonsivun (2006: 74, 77) tutkimuksessa oli viitteitä muutoksen kokemisen toiseen vaiheeseen. Muutoksen koettiin vähentäneen työn monipuolisuutta, ja vastaajat toivat esiin, ettei heidän osaamistaan arvosteta ja koulutus ja työnkuva eivät kohtaa. Monet tuntevat itsensä hermostuneeksi ja epävarmaksi, ja monesti haikaillaan vanhojen hyvien aikojen perään. Moni voi myös tuntea itsensä petetyksi esimerkiksi työnantajan taholta ja tämä voi aiheuttaa vihamielisyyttä. Ihmisen on hyväksyttävä muutoksen eteneminen ja yksilö saattaaakin kaivata tukea työyhteisöltä. Myös eksyksissä olemisen tunne on tyypillistä muutosprosessin toisessa vaiheessa, sillä ihmisiltä on tavallaan viety vanha turvallinen pohja ja tuleva on vielä epävarmaa. (Arikoski – Sallinen 2006: 74.) Kehittämistehtävämme tuloksista oli havaittavissa, että sekä Malmin että Marian sairaalan laboratorionhoitajat olivat muutoksen kokemisen vaiheessa kaksi. Heillä päällimmäisinä tunteina olivat syksyllä 2008 hämmennys, sekavuus ja turhautuneisuus. Epävarmuus muutosta kohtaan liittyi olennaisesti puutteelliseen tiedottamiseen.

Muutoksen kolmas vaihe on jo toista vaihetta positiivisempi, ja ihmiset alkavat innostua muutoksesta. Kolmannen vaiheen tunnusmerkkejä ovat kysely, kokeileminen ja uuden löytäminen. Tässä vaiheessa kaikki on kuitenkin vielä hieman epävakaa, mutta ihmiset ovat ottaneet askeleen positiivisempaan suuntaan. (Kvist – Kilpiä 2006: 130–131.) Kolmannessa vaiheessa yksilö usein kysyy itseltään vastauksia peruskysymyksiin, kuten

mitä minulta odotetaan, mitä minun pitäisi oppia ja mitä hyviä puolia muutokseen liittyy. Kysymysten kautta ihmiset huomaavat, että asiat selkiintyvät ja muutoksen keskeinen ajatus kohdentuu. Tunteista ahdistuneisuus ja pelko hellittävät sekä epävarmuus tulevasta vähenee. Tilalle saattaa tulla innostuneisuutta ja hyvää jännitystä tulevaa kohtaan, ja muutos hyväksytään pikku hiljaa. (Kvist – Kilpiä 2006: 130–131.)

Kolmatta vaihetta seuraa neljäs vaihe, jossa muutos hyväksytään. Neljättä vaihetta leimaa oppiminen, hyväksyminen ja sitoutuminen. Ihmiset näkevät, että asiassa ollaan loppusuoralla ja muutos on alkanut tuottaa konkreettisia ja positiivisia tuloksia. Neljännessä vaiheessa ihmiset alkavat nähdä muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja etuja. Viimeisessä vaiheessa ihmiset puhuvat muutoksesta myönteisesti ja työskentelevät innokkaasti uusien asioiden parissa. Viimeisen vaiheen tyypillisiä tunnetiloja ovat juuri energisyys, onnellisuus ja helpottuneisuus muutoksen onnistumisesta. (Kvist – Kilpiä 2006: 131.)

3.2 Muutosvastarinta

Ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa muutosta, ja vastarinta onkin erityisen voimakasta muutosmatkan toisessa vaiheessa. Tällöin vallitsevina tunteina ovat pelko, viha ja vastustus. Muutoksissa ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain arvostamaansa. Muutos työelämässä aiheuttaa usein epävarmuutta työn jatkumisesta, mikä liittyy usein pelkoon taloudellisen toimeentulon heikkenemisestä. Muutos aiheuttaa usein myös pelkoa oman osaamisen heikkenemiseen työssä, mikä voi johtaa häpeän ja riittämättömyyden tunteeseen. Myös itseluottamus voi kärsiä, sillä ihmisellä saattaa olla tunne, ettei hän pysty enää tekemään työtänsä hyvin. (Kvist – Kilpiä 2006: 135.)

Monille ihmisille tärkeät sosiaaliset suhteet liittyvät olennaisesti työelämään. Muutosvastarintaan liittyy pelko sosiaalisten suhteiden vaarantumisesta. Aiemmin luodut hyvät suhteet sekä kollegoihin että asiakkaisiin ja esimiehiin saattavat katketa, jolloin ihminen ei tunne enää samanlaista yhteenkuuluvuutta työympäristössä. Sosiaalisten suhteiden vaarantuminen koetaankin yleensä kaikista traumaattisimpana, sillä ihmisten minäkuva muodostuu pitkälti juuri muihin ihmisiin rakennettujen suhteiden kautta. (Kvist – Kilpiä 2006: 136.)

Ihmiset näkevät muutosvastarintaan olennaisesti liittyen tulevaisuuden epävarmana. Monille voi syntyä myös tunne, etteivät he enää hallitse tilannetta ja että he ovat menet-

täneet vaikutusmahdollisuuksiaan niin työssä kuin henkilökohtaisessa elämässäkin. (Kvist – Kilpiä 2006: 136.) Kun aikaa kuluu ja muutos etenee, myös muutosvastarinta häviää vähitellen.

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutokseen liittyy muutoksen kokemisen lisäksi myös olennaisesti muutosjohtaminen. Muutosjohtamisella tarkoitetaan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista (Kvist – Kilpiä 2006: 17). Jos muutosjohtamista tarkastellaan henkilöstön hyvinvoinnin kannalta, sillä tarkoitetaan tunteiden ymmärtämistä ja huomioimista muutosprosessissa, avointa tiedottamista sekä mahdollisuutta keskusteluun ja osallistumiseen (Muutoksen kokeminen, toteuttaminen ja johtaminen 2007). Kun muutos johdetaan onnistuneesti, henkilöstö sitoutuu ja sopeutuu paremmin uuteen tilanteeseen (Kvist – Kilpiä 2006: 18). Muun muassa Lindström – Turpeinen – Kinnunen – Joensuu (2005: 187–188) sekä Nellisen – Van Selm (2008: 314–315) ovat tutkimuksissaan todenneet, että kielteisen muutoskokemuksen taustalla on huonoksi koettu muutosjohtaminen.

Muutosjohtaminen on osa organisaation johtamista ja siksi on tärkeää hahmottaa, mitä tarkoitetaan johtamisella ja mikä on sen tarkoitus. Johtamisen tarkoituksena on organisaation perustehtävän ja siitä johdettujen käytännön tavoitteiden toteutuminen. Johtamisen pyrkimyksenä on lisäksi saada muut ihmiset toimimaan niin, että tavoitteet toteutuvat. (Lönnqvist 2002: 9,11.)

Nykyisin muutoksen johtamisen tarve on kasvanut, sillä muutoksia tapahtuu useammin ja ne ovat voimakkaampia kuin ennen. Muutosjohtajat ovat suuren haasteen alla, sillä heiltä odotetaan samaan aikaan lukuisia eri ominaisuuksia. (Kvist – Kilpiä 2006:13.) Kvist ja Kilpiä (2006: 13) kertovat vuonna 2005 tehdystä tutkimuksesta, jossa selvitettiin yritysten käsityksiä keskeisimmistä johtamistaidoista. Eniten mainintoja saivat motivaation ja sitoutumisen aikaansaaminen, vuorovaikutuskyky ja viestintätaidot, kyky ajatella strategisesti ja taito johtaa muutosta. Näistä neljästä taito johtaa muutosta tuli esiin kaikissa vastauksissa. Tämän perusteella Kvist ja Kilpiä (2006) ovatkin sitä mieltä, että muutosjohtaminen on tulevaisuuden tärkein johtamistaito. Muutos vaatii johtajia ja johtajuutta (Valpola 2004: 227).

Muutoksen johtamisesta on kirjoitettu paljon ja muutoksessa onnistumisen avainasiat on kuvattu tarkasti. Esiin voidaan nostaa ainakin kolme tärkeää avainasiaa: muutosjohtajien kriittinen reflektiivisyys, avoin kommunikaatio ja luottamus toimijoiden välillä sekä tiedottaminen (Stenvall – Virtanen 2007: 12–15). Vaikka jokaisella johtajalla on yksilöllinen tapa johtaa sekä johtaa muutosta, hänen on tiedostettava nämä muutoksen onnistumisen kannalta tärkeät asiat, pystyttävä ottamaan ne käyttöön ja soveltamaan niitä omaan muutosjohtamiseensa, jotta muutos vietäisiin läpi onnistuneesti. Tiedottamisen avainasemassa voidaan nähdä taitava keskustelu, jossa perustellut mielipiteet vievät asiaa eteenpäin (Arikoski – Sallinen 2007: 17–19). Tiedottamisen ja avoimen kommunikaation tärkeys on tuotu esiin monissa muutoksen kokemista käsittelevissä tutkimuksissa (Suonsivu 2006: 74,76–77; Nelissen – van Selm 2008: 314–315; Mikkola 2007: 2). Tiedottamisen tarpeellisuus nousi esiin myös kehittämistehtävässämme. Mikkola (2007: 2), Savolainen (2005: 79–80) ja Suonsivu (2006: 76) toivat myös esiin heikon tiedottamisen seurauksena syntyneet huhupuheet muutoksesta, joiden nähtiin lisäävän työntekijöiden epävarmuutta ja pelkoa sekä häiritsevän työntekoa. Suonsivun (2006: 76–77) tutkimuksessa muutosjohtamiseen liittyvinä ongelmina havaittiin myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys ja muutoksiin liittyvien päätöksien tekeminen ylemmällä tasolla. Mikkolan (2007: 2) tutkimuksessa havaittiin, että ylempi taso kuten johtajat suhtautuivat alemman tason työntekijöitä myönteisemmin muutokseen.

Johtamiskirjallisuudessa on myös esitetty erilaisia malleja muutoksen läpiviemiseksi. Muutosjohtajilla on hyvä olla olemassa jokin malli, joka toimii oman suunnitelman pohjana ja turvana. Ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa mallia johtaa muutosta. (Erämetsä 2003: 151.) Erilaiset mallit muutoksen läpiviemiseksi toimivat muutoksen pohjana, mutta helposti myös ohjaavat muutoksen tarkkaan suunnitteluun. Tarkkaa suunnittelua kohtaan on esitetty kritiikkiä, sillä kaikkia muutosprosessin vaiheita on mahdoton suunnitella etukäteen (Kvist – Kilpiä 2006: 17). Muutosprosesseihin vaikuttavat suurissa organisaatioissa monet tekijät. Varsinkin jos on kyseessä pitkällä aikavälillä tapahtuva suuri muutos, joka sisältää pienempiä muutoksia, etukäteissuunnitelma ei välttämättä toteudu, sillä pienemmät muutokset ovat saattaneet ohjata sitä toiseen suuntaan. Esimerkiksi Stenvall ja Virtanen (2007: 46–48) kuitenkin korostavat muutoksen suunnittelun huolellista ja perusteellista tekemistä, sillä se on onnistuneen muutosprosessin perusta.

Muutosjohtamisessa on kiinnitettävä huomiota myös siihen, mitä johdetaan. Monet muutosjohtamisesta kirjoittaneet haluavat tehdä eron asioiden johtamisen (management)

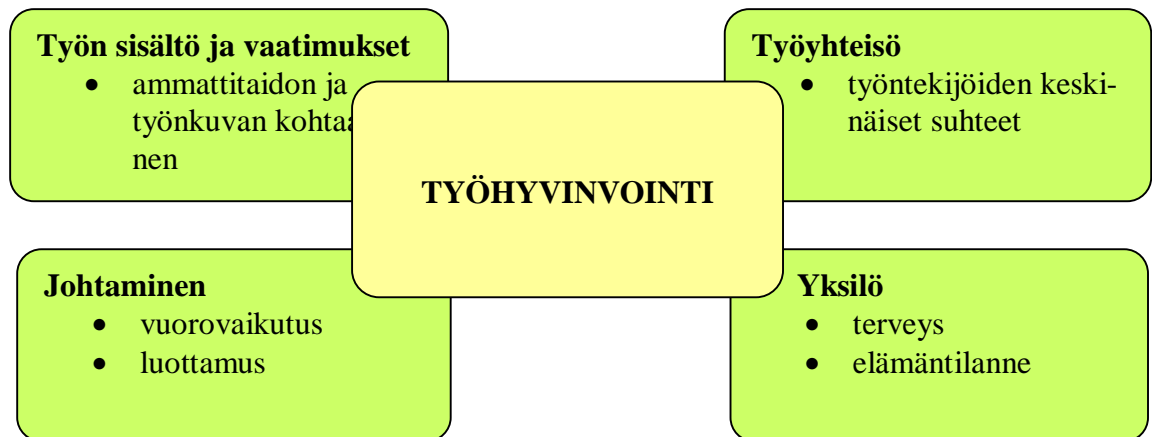
ja ihmisten johtamisen (leadership) välillä. Asioiden johtamiseen kuuluu suunnittelu, joka käytännössä tarkoittaa muun muassa aikataulutusta ja budjetointia (Erämetsä 2003: 87). Siihen liittyvät asiat viedään kuitenkin käytäntöön ihmisten välisen kanssakäymisen avulla. Tällainen toteuttaminen ihmisten kautta ja heidän myötävaikutuksellaan on siis ihmisten johtamista eli leadershipiä. (Erämetsä 2003: 87; Valkeinen 2006.) Asioiden johtaminen on usein korostunut, jolloin ollaan siinä tilanteessa, että muutoshankkeessa on liiaksi asioiden ja liian vähän ihmisten johtamista. Asioiden johtaminen on tietysti tärkeää, mutta ihmisten johtaminen on vielä tärkeämpää. Ihmisiä johtamalla on mahdollisuus päästä eroon muutoshaluttomuudesta ja saada ihmiset motivoitumaan uuteen tilanteeseen. (Kotter 1996: 23, 26.)

Opinnäytetyömme liittyy tiiviisti HUSLAB:iin, jossa on meneillään useita muutosprosesseja ja niitä on todennäköisesti tulossa tulevaisuudessa lisää. Jotta HUSLAB:n muutosprosessit saataisiin vietyä läpi ja henkilöstö olisi sitoutunut ja motivoitunut edelleen työskentelemään, on erityisen tärkeää, että muutokset johdetaan onnistuneesti. Laineen Työhyvinvointi muutoksessa -julkaisun (2007: 4) tavoin käsittelemme työssämme tunteita ja kokemuksia, joita muutos saa henkilökunnassa aikaan. Taustalla on ajatus siitä, miten muutosjohtajien tulisi toimia edistääkseen myönteistä ja onnistunutta muutosta.

5 TYÖHYVINVOINTI MUUTOSPROSESSISSA

Muutosjohtaminen ja muutoksen kokeminen nousevat esiin työelämässä, ja näiden kautta muutoksella on vaikutusta myös ihmisten työhyvinvointiin. Työ voi olla ihmiselle parhaimmillaan keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde. Pahimmillaan se taas kuluttaa loppuun voimavarat ja terveyden. (Rauramo 2008: 9.)

Työhyvinvointi on kovin henkilökohtainen asia, jonka voi määritellä monella tavalla. Professori Juhani Ilmarinen on laatinut työkyvyn talomallin (Työkyky 2007), johon liittyvät asiat ovat yhteydessä myös työhyvinvointiin. Talomallia ja Rauramon (2008) teosta apuna käyttäen olemme kuvioon kaksi hahmotelleet työhyvinvointiin läheisesti liittyviä asioita.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin keskeisiä asioita

Muutoksilla on merkittäviä vaikutuksia työntekijän hyvinvoinnille, sillä ne lisäävät työntekijöiden kannalta työelämän vaatimuksia ja työhön liittyvää epävarmuutta. Jatkuvat organisaatiomuutokset, työn johtaminen, tiukentuneet laatu- ja tehokkuusvaatimukset ja niiden aiheuttama kiire, toimenkuvien epäselvyydet, henkilöstöpula ja työroolissa sekä työmäärässä tapahtuvat muutokset voidaan kaikki yhdistää työssä jaksamiseen ja työkyvyn ongelmiin (Mikkola 2007: 7). Susanna Mikkolan (2007: 45–48) tutkimuksessa tulikin ilmi, että monet työntekijät tunsivat itsensä vähintään jonkin verran väsyneiksi ja stressaantuneiksi muutoksen vuoksi. Myös työkiireiden koettiin lisääntyneen muutos-hankkeen myötä ja tämä aiheutti lisästressiä. Työntekijöiden keskuudessa epävarmuutta herättivät myös työttömyyden, toisiin tehtäviin siirron, keskinäisen kilpailun ja jonkin tai joidenkin työtehtävien lakkauttamisen uhka. Mikkolan lisäksi työntekijöiden työhyvinvointia muutoksessa on käsitellyt Kaija Suonsivu (2006). Suonsivun (2006: 76–77) tutkimuksessa tuotiin esiin, että työssä jaksamista vähensi työntekijöiden heikot vaikutusmahdollisuudet.

Muutostilanteissa työyhteisöjen energiasta osa suuntautuu erilaiseen kohinaan, huhujen pyörittämiseen ja pohtimiseen. Myös pelkojen, epävarmuuden ja väärinkäsitysten käsitteleminen ja tulevaisuuden arvailu kuluttavat työyhteisön energiavaroja. Painostava tilanne usein hiertää ihmisten välejä ja voimavaroja. (Laine 2006: 24.) Mikkolan (2007: 2) tutkimuksessa työilmapiirin kokemisessa oli eroja aseman perusteella. Työhyvinvointia alentavaksi tekijöiksi osoittautuivat tutkimuksessa väsymys ja stressi sekä pelko kii-

reen ja työtehtävien lisääntymisestä. Epävarmuutta herättivät myös työttömyyden, toisiin tehtäviin siirron, keskinäisen kilpailun ja jonkin tai joidenkin työtehtävien lakkauttamisen uhka.

Kaikilla ihmisillä on tyypillinen tapa toimia ja selvittää hankalista tilanteista. Oman tapansa tunnistaminen auttaa joustamaan ja samalla hallitsemaan tunnereaktioita. Työyhteisöissä on monesti myös niitä, jotka vetäytyvät syrjään tai vastustavat muutosta voimakkaasti, jolloin esimiehen on hyvä osata tukea työntekijöitään tilanteen mukaan. (Laine 2006: 19.) Mikäli useat henkilöt kokevat muutoksen uhan liian suureksi, saattaa työpaikan ilmapiiri muuttua kireäksi, mikä saattaa vaikuttaa kielteisesti työhyvinvointiin (Juuti – Virtanen 2009: 121).

Työyhteisö käy yhteisötasolla läpi kaiken kaikkiaan samoja vaiheita kuin yksilö omassa muutosprosessissaan. Muutosprosessi koetaan aluksi uhkana ja ensitiedon shokista sekä vastustuksesta siirrytään hiljalleen hyväksymiseen. Työyhteisössä on hyvä ottaa huomioon kunnollinen tiedottaminen muutosprosessista sekä kaikkien työyhteisöjen jäsenien huomioiminen, jotta muutos voi onnistua. (Laine 2006: 26.)

6 HUSLAB JA MUUTOSPROSESSIT

Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioiden toiminnallisten muutosten lisäksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin laboratorioliikelaitoksessa eli HUSLAB:ssa ja koko Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä eli HUS:ssa on meneillään jatkuvasti paljon erilaisia muutoksia ja muutosprosesseja. Osa suunnitelluista muutoksista jää alun innokkuudesta huolimatta toteutumatta, joidenkin aikataulu muuttuu tai viivästyy ja toiset puolestaan toteutuvat lähes huomaamatta. Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioiden toiminnalliset muutokset ovat toteutumassa, vaikka aikataulu on muuttunut matkan varrella, eikä vielä keväällä 2009, haastatellessamme laboratoriohoitajia työhömmä, ollut selvää minne kukakin työntekijä tulee sijoittumaan.

Tässä luvussa kerromme hieman toteutuneista ja suunnitelluista muutoksista HUSLAB:ssa ja kuvaamme Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioiden muutosprosessin taustaa. Tieto muutamista HUSLAB:ssa toteutuneista ja suunnitelluista muutoksista auttaa hahmottamaan, että kyseessä on suuri organisaatio, jossa tapahtuu paljon muu-

toksia. On vaikeaa sanoa muutoksien suoria vaikutuksia muihin muutoksiin, mutta selvää on, että kaikilla niillä on jonkinlainen vaikutus toisiinsa.

6.1 HUSLAB:n muutosprosesseista

HUSLAB on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän omistama laboratorioliikelaitos, joka on aloittanut toimintansa 1.1.2004. HUSLAB pyrkii strategiansa mukaisesti edistämään perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon laboratoriotointojen integraatiota (HUSLAB 2008c). Vuoden 2008 tammikuussa Hyvinkään, Kirkkonummen sekä Tuusulan terveyskeskusten laboratoriotointi siirtyi HUSLAB:n toiminnoiksi. Samana ajankohtana myös Länsi-Uudenmaan sairaalan sekä Tammisaaren sairaalan laboratoriotoinnot siirtyivät HUS-liikelaitokseen. (Uusia kuntia HUSLAB:iin 1.1.2008. 2007.) Vuoden 2008 aikana myös Hyvinkään sairaalan laboratoriotointi liitettiin HUSLAB:iin (HUSLAB Vuosikertomus 2008: 16). Lokakuussa 2009 HUSLAB puolestaan tulee kehittämään toimintaansa muun muassa Vantaan laboratoriopalveluissa. Vantaan ei-kiireellinen näytteenotto keskitetään Tikkurilan Maalitorin laboratorioon, Myyrmäen terveysaseman laboratorioon sekä Peijaksen sairaalan laboratorioon. Länsimäen, Hakunilan ja Korson terveysasemilla päivystyspotilaan tutkimukset voidaan tehdä sormenpää tutkimuksena, vaikka laboratoriotointi muuten poistuu. (Syrjälä 2009.)

HUSLAB:ssa on meneillään myös organisaation muutoksen suunnittelu (HUSLAB Vuosikertomus 2008: 26). Se oli käynnissä jo vuonna 2008 ja uuden organisaation mukaisesti oli tavoitteena toimia vuoden 2009 alusta (Organisaatio 2009 2008). HUS:n suunnittelema organisaatiomuutos herätti voimakasta keskustelua ja vastusta vuonna 2008. HUSLAB osana HUS-konsernia katsoikin, ettei sen ole järkevää edetä oman strategian kanssa ennen kuin on nähty, mihin keskustelu HUS:n strategiasta johtaa. (HUSLAB Vuosikertomus 2008: 4.)

Yksi suuri mahdollinen muutos oli myös HUSLAB:n yhteistyö Pirkanmaan laboratorioliikelaitoksen kanssa. Yhteistyön mahdollisuutta selvitettiin vuoden 2008 aikana. Yhteistyötä selvitettiin jo vuosina 2004–2005 HUSLAB-liikelaitoksen perustamisen jälkeen, mutta tällöin keskustelut eivät johtaneet yhteistyön syventämiseen. (HUSLAB 2008a) Keväällä 2009 kuitenkin todettiin, ettei HUS:n ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin laboratorioita yhdistetä (Husin ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin laboratorioita ei yhdistetä 2009).

6.2 Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioden muutosprosessi

Taustana Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioden toiminnallisiin muutoksiin ovat Läntisen yhteispäivystyksen, Haartmanin sairaalan, rakentaminen Meilahden alueelle sekä Malmin sairaalan remontointi. Yhteispäivystyksen pitäisi valmistua huhtikuussa 2009. Marian sairaalaan toimintojen ja henkilökunnan siirtämistä Läntiseen yhteispäivystykseen on suunniteltu syyskuuksi 2009, jolloin Marian sairaalaan ei jää mitään Helsingin akuuttisairaalan yksiköitä vaan kaikki 118 sairaansijaa ja päivystystoiminta siirtyvät uuteen rakennukseen. HYKS:n dialyysiyksikön on kuitenkin tarkoitus jäädä Marian sairaalaan vielä muutamaksi vuodeksi. Malmin sairaalan remontin takia Malmin päivystysyksikkö siirtyy vuoden 2010 alussa evakkoon Marian sairaalan vapautuneisiin tiloihin. Malmille jää rakentamisen ajaksi vuodeosastoja ja terveysasema sekä laboratoriolle näyttö- ja tutkimuskeskus. Malmin sairaalan toiminta palaa uusiin tiloihin vuoden 2013 alussa ja tämän jälkeen Marian sairaala on suunniteltu saneerattavan terveysasematoimintaan. (Meilahden infotilaisuus 2008.) Marian sairaalan laboratorioanalytiikka siirtyy Meilahden automaatiolaboratorioon, joten työ Läntisessä yhteispäivystyksessä tulee olemaan näyttö- ja tutkimuskeskusta ja vierianalytiikkaa.

Marian sairaalan laboratorion henkilökunnalle tämä tarkoittaa sitä, että Marian sairaalassa ei tarvita laboratoriopalveluita vuoden 2009 syyskuun ja joulukuun välisenä aikana. Kysymysmerkkinä on Marian sairaalan laboratorion henkilökunnan sijoittuminen tuona aikana, ja se miten henkilökunta sijoitetaan, kun Malmi siirtyy Mariaan. Silloin Marian sairaalassa tarvitaan normaalit laboratoriopalvelut, mutta osan henkilökunnasta on myös jätävä Malmin sairaalaan palvelemaan perusterveydenhuollon tarpeita. Lisäksi henkilökuntaa on siirrettävä muualle, esimerkiksi Läntiseen yhteispäivystykseen. Laboratoriopalvelujen tarpeesta ei osata vielä sanoa tarkemmin vuonna 2013, kun Malmi on siirtynyt evakosta ja terveysasematoiminta Marian sairaalassa ei ole vielä alkanut. (Meilahden infotilaisuus 2008.)

Keväällä 2008 perustettiin yt-työryhmä, joka keskusteli muutosten aiheuttamista henkilöstösiirroista ja niiden vaikutuksista muun muassa tämänhetkisen työnkuvan muuttamiseen ja palkkaukseen. Syksyyn 2008 mennessä selvitettiin työntekijöiden sijoituspaikkatoiveet muutosprosessin ajalle. (HUSLAB 2008b; HUSLAB 2008d; HUSLAB 2008e.)

Huhtikuussa 2009 saatiin kuitenkin tieto, että Malmin sairaalan purkaminen ja laboratorion evakkovaihe myöhästyy alkuperäisestä aikataulusta noin yhdeksän kuukautta. Tämä tarkoittaa, että Malmin päivystysyksikkö siirtyy vasta syys- lokakuussa 2010 Marian sairaalan vapautuneisiin tiloihin. Malmin sairaalan toiminnan olisi uuden aikataulun mukaan tarkoitus palata uusiin tiloihin vasta keväällä 2014. Suurin vaikutus aikataulumuutoksella on Marian sairaalan laboratorion työntekijöihin. Koska Malmin sairaalan laboratorion henkilökuntaa ei vapaudu käytettäväksi ennen syksyä 2010, Läntisen yhteispäivystyksen toiminta on hoidettava ensimmäisen vuoden ajan vain Marian sairaalan laboratorion henkilökunnalla. (Suvisaari 2009.) Kuviossa kolme on kuvattu uusi ja vanha muutosaikataulu. Keväällä 2009, haastatellessamme laboratoriohoitajia työhömmme, ei kuitenkaan ollut vielä selvää minne kukakin työntekijä tulee sijoittumaan.



KUVIO 3. Vanha ja uusi muutosaikataulu

7 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata, millaisia tuntemuksia ja kokemuksia Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajat ovat kokeneet heitä koskevassa muutosprosessissa. Tarkoituksena on myös kuvata Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioista huhtikuun 2008, jolloin ensimmäinen tieto muutoksesta tuli, jälkeen irtisanoutuneiden tuntemuksia ja kokemuksia muutosprosessista sekä pohtia muutosprosessin yhteyttä irtisanoutumiseen. Aineiston keruu tapahtui keväällä 2009, joten työssämme tarkastellaan laboratoriohoitajien kokemuksia ja tuntemuksia ennen varsinaisen muutoksen tapahtumista. Varsinainen muutos tapahtuu vuosina 2009–2014. Työmme tarkoituksena on lisäksi täydentää syksyllä 2008 samaan aiheeseen liittyen tekemämme kehittämistehtävän tuloksia.

Opinnäytetyömme antaa Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioiden henkilökunnalle ja heitä koskevaan muutosprosessiin osallistuville johtajille lisää tietoa henkilökunnan kokemuksista ja työhyvinvoinnista muutosprosessiin liittyen.

Opinnäytetyössämme haetaan vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen, joista jokainen liittyy yhteen haastattelun teema-alueeseen. Jokaisen tutkimuskysymyksen alle on laadittu sitä tukevia tarkentavia kysymyksiä. Teemat ja tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet rinnakkain ja ne pohjautuvat aikaisempiin tutkimuksiin, kirjallisuuteen, kehittämistehtäväämme ja omiin ajatuksiimme muutosprosessista ja työhyvinvoinnista. Aikaisemmissa muutosprosesseja käsittelevissä tutkimuksissa on tarkasteltu niin työhyvinvointia muutosprosessissa kuin sen synnyttämiä kokemuksia ja tuntemuksia.

- **Millaisena haastateltavat näkevät muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen?**
 - Miten haastateltavat näkevät muutoksesta tiedotuksen?
 - Millaisena haastateltavat näkevät vaikutusmahdollisuutensa?
 - Millaisia kehittämissuunnitelmia haastateltavilla on muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen suhteen?

- **Miten haastateltavat kokevat muutosprosessin?**
 - Millaisia tunteita muutosprosessi herättää haastateltavissa?
 - Millaisia myönteisiä ja kielteisiä asioita haastateltavat näkevät muutosprosessissa?
 - Eroavatko muutosprosessiin liittyvät tunteet keväällä 2009 syksyn 2008 tunteuksista?
 - Millainen yhteys muutosprosessilla oli irtisanoutumiseen? (Tarkentava kysymys koskee vain irtisanoutuneiden haastattelusta saatua aineistoa.)

- **Millaisia kokemuksia haastateltavilla on työhyvinvoinnista muutosprosessin aikana?**
 - Millaisena haastateltavat kokevat henkilökunnan keskinäiset suhteet muutosprosessissa?
 - Miten haastateltavat kokevat jaksamisen ja viihtymisen työssä muutosprosessin aikana?
 - Millaisena haastateltavat näkevät oman jaksamisensa ja viihtymisensä uudessa työpaikassaan?
 - Millaisena irtisanoutuneet kokevat jaksamisen ja viihtymisen nykyisessä työpaikassaan?

8 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kuvataan kvalitatiivisen tutkimuksen ja työssä käyttämämme menetelmien yleispiirteitä. Luvussa yhdeksän kerromme, miten olemme soveltaneet työssämme näitä menetelmiä aineiston keruusta aineiston analysointiin.

8.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen yleispiirteitä

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ihmisen itse kuvaamia kokemuksia ja niihin liittyviä, hänelle itselleen merkityksellisiä asioita (Vilka 2005: 97). Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä asioiden yleistämiseen tilastollisesti vaan niissä pyritään muun muassa ilmiöiden tai tapahtumien kuvaamiseen, tietyn toi-

minnan ymmärtämiseen tai mielekkään tulkinnan antamiseen jollekin tietylle ilmiölle (Tuomi – Sarajärvi 2009: 85). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena (Alasuutari 1999: 38).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koko on pääsääntöisesti pieni tai vähäinen määrälliseen tutkimukseen verrattuna. On tärkeää, että tiedonantajat tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta. Tiedonantajien valinnan pitäisi olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa eikä satunnaista. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 85–86.) Tiedonantajien suuri joukko tai tilastollinen analyysitapa eivät ole tarpeellisia tai mahdollisia kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Tärkeää ovat ihmisten väliset erot sekä erot havaintoyksiköiden välillä. Niiden avulla saadaan usein tietoa siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. Jokainen yksilö on tavalla tai toisella ainutlaatuinen ja sitä kautta saadaankin paljon ainutlaatuista tietoa. (Alasuutari 1999: 38.)

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan myös yhdistellä eri tavoin. Laadullisissa tutkimuksissa ei synny useinkaan ongelmaa siitä, että aineistoa ei olisi riittävästi. Vastaamattomuuskaan on harvoin ongelma esimerkiksi yleistettävyyden kannalta, koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää. Enemmän ongelmaksi saattaa syntyä se, että tiedonantaja/tiedonantajat onkin valittu väärin ja tutkittavasta ilmiöstä ei saada ylipäätään mitään tietoa. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 71,74.)

8.2 Haastattelu kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 71). Haastattelun tavoitteena on saada tietoa siitä, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, jolloin on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään. Haastattelu on tehokas tapa tutkia, kun halutaan tietää mitä joku ajattelee jostain asiasta. (Eskola – Vastamäki 2007: 25). Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja käsiteltävät aihealueet on päätetty etukäteen. Kysymykset eivät kuitenkaan ole tarkkaan muotoiltuja eivätkä tarkassa järjestyksessä, joten tutkijan tulee itse haastattelutilanteessa huolehtia, että kaikki aihealueet käydään läpi. (Eskola – Vastamäki 2007: 27.) Haastattelukysymykset tai aiheet on hyvä

antaa tiedonantajille jo hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi, mikä on myös olennaista haastattelun onnistumisen kannalta (Tuomi – Sarajärvi 2009: 73).

Yksinkertaisin tapa määritellä haastattelu on nimetä se keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Haastattelu muistuttaa keskustelua monessa suhteessa: molempiin sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio, joiden avulla välittyvät ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 42.) Haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin (Hirsjärvi – Hurme 2000: 34). Haastattelun tavoitteena on, että haastattelija saa luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta (Hirsjärvi – Hurme 2000: 43).

Haastattelu voidaan toteuttaa muun muassa ryhmä- tai yksilöhaastatteluna. Ryhmähaastattelulla saatetaan saada yksilöhaastattelua enemmän tietoa, sillä haastattelussa muistelu saattaa herättää vilkasta keskustelua, kun toisen sanomasta herää muistikuvia tai mielipiteitä. Lisäksi osa haastateltavista saattaa myös jännittää haastattelutilannetta, jolloin ryhmähaastattelu on heille miellyttävämpi kokemus. Ryhmähaastattelussa he saavat toisista haastateltavista tukea. (Eskola – Suoranta 1998: 95.) Luomalla luotettavan ja luonnollisen keskusteluilmapiiirin haastateltavat voidaan saada keskustelemaan aiheesta vapautuneesti. Haastattelu onkin sosiaalinen vuorovaikutustilanne. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 41.)

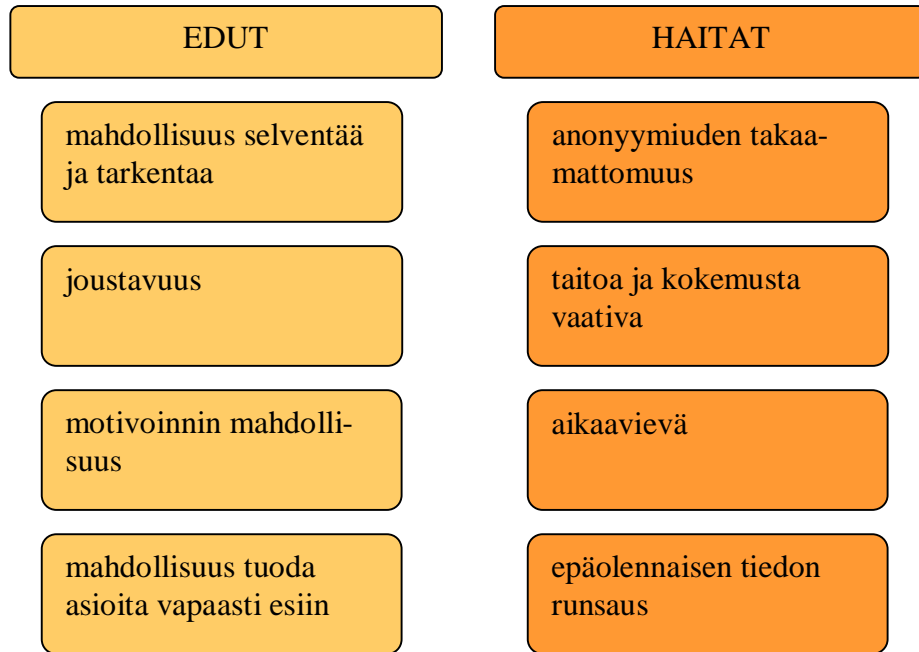
Haastattelupaikan valintaan on hyvä kiinnittää huomiota, koska sillä on suuri merkitys siihen, miten turvalliseksi ja luonnolliseksi haastateltavat haastattelutilanteen kokevat (Eskola – Vastamäki 2007: 28). Haastattelutilan tulee olla mahdollisimman rauhallinen, sillä haastattelun keskeytykset häiritsevät itse haastatteluun keskittymistä. Tila tulee varata haastattelutilaksi ja sen muu käyttö haastattelun aikana on syytä kieltää. Haastattelutilanteessa haastattelijan on hyvä myös kiinnittää huomiota puhetapaansa, mutta peruseriaatteena voidaan kuitenkin sanoa, että haastattelijan on hyvä käyttää itselleen sopivia ilmaisuja eli niin sanotusti normaalia puhetapaa. (Eskola – Vastamäki 2007: 31–33.)

Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja esimerkiksi selventää ilmausten sanamuotoa. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 73.) Haastattelulla on myös monia muita etuja muihin tutkimusmuotoihin verrattuna. Haastattelussa on suuremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä vastaamaan, ja aiheiden järjestystä voidaan säädellä vastaajan mukaan, jolloin

pysytään paremmin asiassa ja järjestyksessä. Haastattelussa vastaajalla on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä ja se sallii täsmennyksiä paremmin kuin esimerkiksi kyselylomake. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 36.)

Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että haastatteliija voi samalla toimia havainnoitsijana, eli muistiin voidaan kirjoittaa paitsi se mitä sanotaan, myös se kuinka sanotaan. Haastattelun eduksi voidaan myös laskea se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 73–74.) Haastattelun etuihin voidaan lukea myös se, että ihminen voi vapaasti tuoda esiin itseään koskevia ajatuksia. Haastattelussa voidaan saada selkeitä ja asiaa selventäviä vastauksia sekä syventyä aiheeseen paremmin. Haastateltavalta voidaan kysyä perusteluita vastauksiin, jolloin aihe tarkentuu ja mahdollisilta epäselvyyksiltä välttyään. Mahdollisuuksien mukaan voidaan tutkia myös arkoja tai vaikeitakin asioita. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 35.)

Haastattelussa on kuitenkin myös joitakin haittoja, esimerkiksi tutkittavien kannalta merkittävin on samanlaisen anonyymiuden takaamisen mahdottomuus kuin lomakkeilla. Tutkijalle haastattelu on lomaketta huomattavasti vaativampi, ja haastattelijan rooli vaatii taitoa ja kokemusta ja ehkä jopa haastattelijakoulutusta. Haastattelu on myös aikaa vievä, sillä haastatteluiden lisäksi aineisto on litteroitava, ja vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat helposti ongelmallisia, koska selkeitä käytäntöjä niiden tekemiseen ei ole. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 35–36.) Kuvioon neljä olemme koonneet haastattelun etuja ja haittoja.



KUVIO 4. Haastattelun edut ja haitat

8.3 Teemahaastattelu

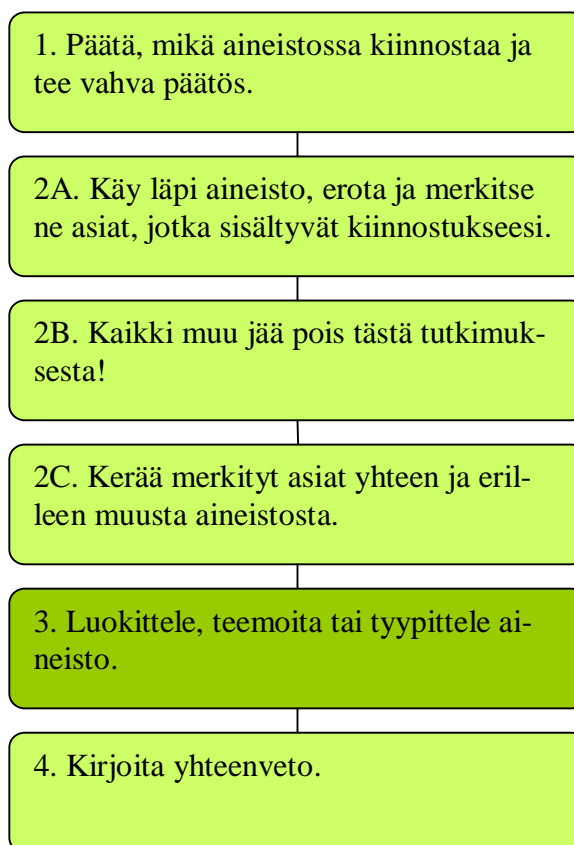
Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Se on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille samat. Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Kysymykset on laadittu ennalta mutta ne eivät ole tarkkarajaisia muodoltaan tai järjestykseltään, vaan haastattelu etenee satunnaisessa järjestyksessä kuitenkin niin, että käsiteltävät asiat käydään läpi. Teemahaastattelu ottaa myös huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 47–48.)

Teemahaastattelussa korostetaan enemmänkin ihmisten tulkintoja asioista. Siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävien mukaisesti. Periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 75.) Teemojen ideoinnissa onkin syytä käyttää luovaa ideointia, aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia ja teorioita (Eskola – Vastamäki 2007: 31–33).

8.4 Aineiston analysointi kvalitatiivisessa tutkimuksessa

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa yleisesti käytetty analyysimenetelmä on sisällönanalyysi, ja sitä voidaanakin käyttää kaikenlaisessa laadullisessa tutkimuksessa, kuten haastattelussa (Tuomi – Sarajärvi 2009: 91). Sisällönanalyysillä aineisto saadaan järjestettyä ja tutkittava ilmiö tiivistettyä johtopäätöksiä varten. Laadullisen aineiston analysointi siis lisää aineiston informaatioarvoa, jotta hajanaisesta aineistosta saataisiin tehtyä helpommin johtopäätöksiä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 103–108.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009: 91–92) ovat tutkija Timo Lainetta mukaillen kuvanneet laadullisen tutkimuksen analyysin yleisen etenemisen, joka voidaan jakaa neljään pääkohtaan. Näistä kolmas pääkohta kuvaa varsinaista sisällönanalyysiä. Kuviossa viisi on kuvattu nämä pääkohdat. Yleisessä laadullisen tutkimuksen analyysin kuvauksessa käy ilmi laadullisen tutkimuksen tavalliset ongelmat. Näitä ovat muun muassa laadullisen aineiston taipumus herättää tutkijassa uusia kiinnostavia tutkimusaiheita. Tutkijan onkin muistettava pitäytyä tutkimusongelmissa ja hyväksyttävä tosiasia, ettei kaikkea voi tutkia ja raportoida omassa tutkimuksessa.



KUVIO 5. Kuvaus laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä (Tuomi – Sarajärvi 2009: 92)

Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan analyysiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan, ja teoreettinen kokonaisuus pyritään luomaan aineistosta. Teorialähtöinen analyysi puolestaan pohjautuu esimerkiksi johonkin teoriaan tai malliin. Analyysiä ohjaa siis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä eli teoria ohjaa tai toimii apuna analyysissä, mutta analyysiyksiköt valitaan kuitenkin aineistosta. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 95–97.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi etenee etukäteen muodostetun analyysirungon mukaan. Sekä ylä- että alakategoriat on siis määritelty aikaisemman tiedon perusteella ja aineistosta etsitään suoraan lausumia tai pelkistettyjä ilmauksia, jotka soveltuvat analyysirunkoon. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä yläluokat tuodaan valmiina, mutta alaluokat syntyvät aineistolähtöisesti. Teoriaohjaavassa analyysissä tutkija

etenee aluksi aineiston ehdoilla ja vasta myöhemmin analyysin edetessä pakottaa sen teoriaan. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 113-117.)

Oli kyseessä sitten aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava sisällönanalyysi aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen on osa analyysiä. Aineiston analyysi on siis kolmivaiheinen prosessi (Tuomi – Sarajärvi 2009: 108).

Pelkistämävaiheessa aukikirjoitetusta aineistosta karsitaan tutkimusongelmien kannalta epäolennainen pois ja merkittävä informaatio tiivistetään ja pilkotaan osiin. Aineiston pelkistämisessä tärkeää on etukäteen määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 109–110).

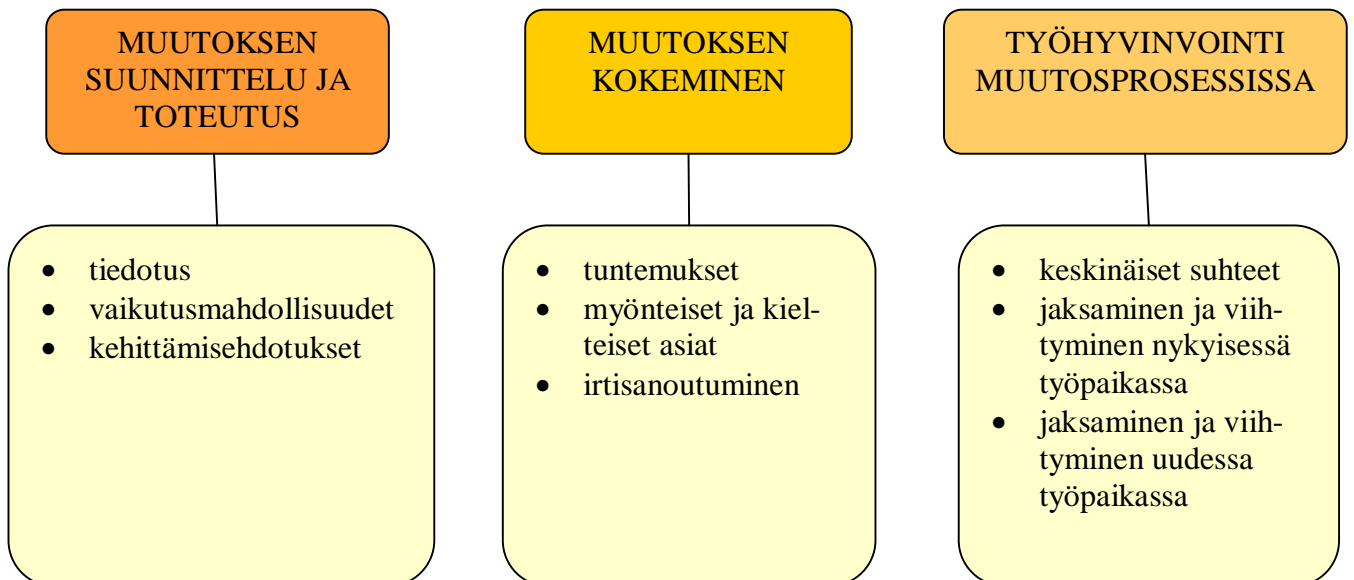
Aineiston ryhmittelyssä pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään alakategoriaksi, joka nimetään luokkaa kuvaavaksi. Ryhmittely jatkuu yhdistämällä samansisältöisiä alakategorioita ja muodostamalla niistä yläkategorioita. Yläkäsitteiden avulla tutkija pystyy muodostamaan kuvauksen tutkittavasta aiheesta. Osa aineiston ryhmittelyä katsotaan olevan sisällönanalyysin kolmas päävaihe eli teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Abstrahoinnissa erotetaan aineistosta tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Luokkia ja käsitteitä yhdistelmällä sisällönanalyysillä saadaan vastaus tutkimusongelmiin. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 110–112.)

9 TUTKIMUSAINEISTO

Työmme on kvalitatiivinen ja sen aineisto on kerätty kolmelta ryhmältä teemahaastatteilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tutkimaan suuria ryhmiä, vaan sen tarkoituksena on selvittää ihmisen kuvaamia kokemuksia, joten kvalitatiivinen näkökulma sopii työhömmme. Vaikka kvantitatiivisellakin tutkimuksella voidaan myös tutkia asenteita, mielipiteitä ja käsityksiä, sen kohteena on suuri joukko ja sen avulla pyritään yleistämiseen (Empiiriset aineistot ja analysoinnin kysymykset 1999).

9.1 Haastatteluiden teema-alueet työssämme

Valitsimme haastattelumme muodoksi teemahaastattelun, jossa keskustelun aiheet on jaoteltu eri aihealueisiin eli teemoihin. Teema-alueemme on johdettu aihepiiriin liittyvistä tutkimuksista, muutokseen liittyvästä kirjallisuudesta, omista ajatuksista muutosprosessista ja kehittämistehtävän tuloksista. Teema-alueet noudattavat kolmea tutkimuskysymystämme eli jokainen teema-alue liittyy yhteen tutkimuskysymykseen. Kuviossa kuusi on kuvattuna valitsemamme teema-alueet ja tutkimuskysymyksiin liittyviä tarkentavia kysymyksiä kuvaavat käsitteet. Haastattelua varten teema-alueiden alle lisättiin apukysymyksiä, joilla pyrittiin tarkentamaan tutkimuskysymyksiin liittyvää tietoa. Haastattelurunko on esitelty tarkemmin liitteessä (LIITE 1).



KUVIO 6. Teema-alueet ja tutkimuskysymyksiin liittyvät käsitteet

Muutoksen suunnittelu ja toteutus -teemalla haimme tietoa muun muassa siitä, kuinka haastateltavat ovat kokeneet muutoksesta tiedottamisen ja millaisia kehittämisehdotuksia heillä on muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen suhteen. Alueeseen liittyvät myös olennaisesti työntekijöiden kokemukset omista vaikutusmahdollisuuksistaan muutosprosessissa. Myös muutoksen johtamiseen kuuluvat oleellisesti muutoksen huolellinen suunnittelu ja toteutus. Henkilöstö sitoutuu ja sopeutuu paremmin muutokseen, kun tiedotus ja vuorovaikutus johtajien ja työntekijöiden välillä toimii. Hyvin johdettu muutos on edellytys hyvinvoivalle työyhteisölle.

Muutoksen kokeminen -teemalla haimme vastausta siihen, millaisia tuntemuksia muutosprosessi on haastateltavissa herättänyt ja millaisia myönteisiä ja kielteisiä asioita he näkevät siinä. Irtisanoutuneiden kohdalla haimme lisäksi tietoa siitä, oliko muutosprosessilla mahdollisesti yhteyttä irtisanoutumiseen. Muutosprosessit herättävät monesti voimakkaita tunteita. Ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa muutosta, sillä se herättää usein pelkoa. Työelämän muutoksiin liittyy usein epävarmuus työn jatkumisesta sekä sosiaalisten suhteiden muuttumisesta työyhteisön vaihtuessa.

Kolmas teema-alueemme liittyy työhyvinvointiin muutosprosessissa. Tarkoituksenamme oli saada tietoa muun muassa siitä, millaisena haastateltavat ovat kokeneet viihtymisen ja jaksamisen työssä muutosprosessin aikana. Työelämää ohjaa nykyisin voimakkaasti muutos, joka edellyttää yksilöiltä jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Muutos-tilanteet saattavat aiheuttaa työpaikoilla kiristynyttä ilmapiiriä ja siten vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja viihtymiseen sekä työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. Muutoksen myötä mahdollisesti vaihtuva työpaikka tuo tullessaan uusia asioita ja uuden työyhteisön, mikä voidaan kokea myös stressaavana.

Kaikki nämä kolme teema-aluetta tulevat esiin monissa muutosta käsittelevissä tutkimuksissa, ja myös kehittämistehtävämme käsitteli samoja asioita. Käsittelimme kehittämistehtävässämme aihealueita muutoksen suunnittelu ja toteutus sekä muutoksen kokeminen, mutta aineisto kerättiin kyselylomakkeella. Jatkaessamme opinnäytetyötä kehittämistehtävästä halusimme työhön kuitenkin jotain uutta ja siksi valitsimmekin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, jossa haastateltavat voivat vapaasti tuoda esiin ajatuksiaan. Lisäsimme opinnäytetyöhömmme myös yhden aihealueen lisää liittyen työhyvinvointiin muutosprosessissa. Haastattelu antoi myös kyselylomaketta paremmat mahdollisuudet tarkentaa haastateltavien vastauksia ja syventyä aiheeseen.

9.2 Haastatteluiden toteutus

Teemahaastattelut toteutettiin 13.5, 19.5. ja 25.5.2009. Haastateltaviksi valittiin Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajia, joilla on kokemusta meneillään olevasta muutosprosessista. He olivat myös osallistuneet syksyllä 2008 kehittämistehtäväämme liittyvään kyselyyn, joka käsitteli samaa aihetta. Haastateltavina oli myös irtisanoutuneita, jotka olivat olleet osallisena muutosprosessissa sen alkuvaiheessa.

Haastattelut toteutettiin erikseen kolmelle ryhmälle: Marian sairaalan laboratoriohoitajat, Malmin sairaalan laboratoriohoitajat ja irtisanoutuneet. Ryhmät koostuivat 2–4 henkilöstä. Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajat muodostivat omat ryhmänsä, koska muutos koskettaa laboratorioita eri tavoin. Oletuksena oli, että kokemukset muutoksesta vaihtelevat sairaaloiden laboratoriohoitajien välillä. Irtisanoutuneita haastateltiin, sillä haluttiin tietoa heidän kokemuksistaan muutosprosessista, sekä siitä, oliko sillä yhteyttä irtisanoutumiseen.

Työelämäohjaajamme jakoivat Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajille huhtikuun 2009 lopussa saatekirjeen (LIITE 2), jossa kerrottiin työmme tarkoituksesta ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua opinnäytetyöhömmme liittyvään haastatteluun. Haastatteluun osallistuvat saivat noin viikkoa ennen haastattelua teema-alueet ja niihin liittyviä apukysymyksiä. Työelämäohjaajilta saimme irtisanoutuneiden yhteystiedot ja otimme heihin yhteyttä sähköpostilla ja tiedustelimme kiinnostusta osallistua haastatteluun. Haastatteluun osallistuville irtisanoutuneille lähetimme teema-alueet ja apukysymykset sähköpostitse.

Toteutimme haastattelut Marian ja Malmin sairaaloiden laboratorioden tiloissa, jolloin paikka oli haastateltaville tuttu eikä heille koitunut ylimääräistä stressiä uudesta paikasta eikä myöskään mahdollisesta siirtymisestä kesken työpäivän toiseen paikkaan. Näimme parhaaksi haastatella irtisanoutuneita koulun tiloissa, sillä he tulivat eri työpaikoista, eikä siten haastattelun tekeminen työpaikalla ja työaikana ollut mahdollista.

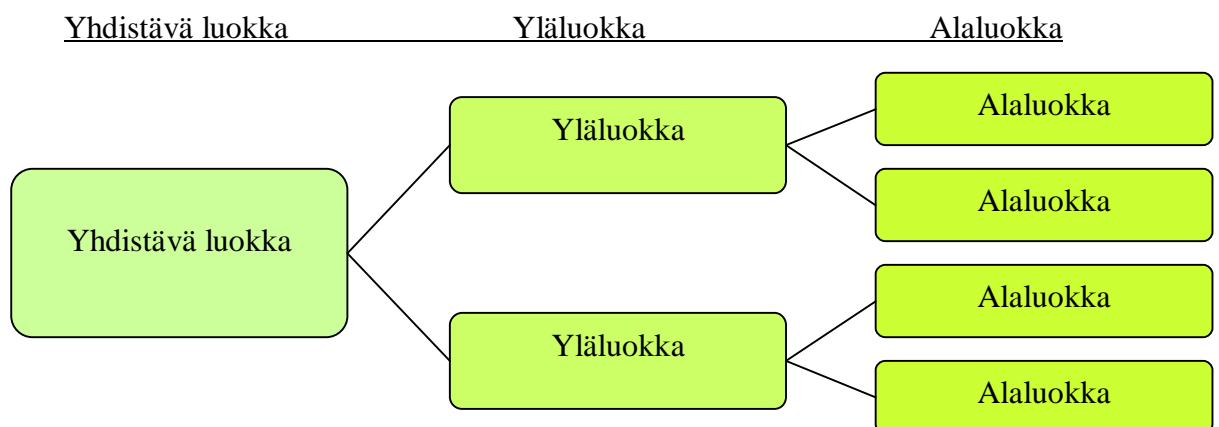
Haastattelun aloitimme esittelemällä itsemme ja kertomalla työn tarkoituksesta, haastattelun kulusta, luottamuksellisuudesta sekä korostimme haastattelun keskustelunomaisuutta. Haastattelussa oli yksi päähaastattelija ja kaksi muuta tekivät muistiinpanoja ja huolehtivat, että kaikki asiat tuli käsiteltyä. Havainnoimme haastatteluiden aikana niiden yleistä ilmapiiriä, mutta emme kuitenkaan kiinnittäneet huomiota asioiden ilmaistapaan tulosten analysoinnissa.

Kaikille kolmelle haastattelyryhmälle käytettiin samoja teemoja ja apukysymyksiä. Irtisanoutuneiden haastattelua varten apukysymyksiä kuitenkin muokattiin heidän tilanteeseensa sopivammiksi. Esimerkiksi heidän kohdallaan käsiteltiin muutoksen suunnittelun ja toteutuksen suhteen aikaa, jolloin he vielä olivat töissä entisessä työpaikassa. Haastatteluissa meidän oli otettava huomioon, etteivät kysymykset olleet liian henkilökohtaisia, sillä ryhmässä vaikeimpia asioita ei välttämättä uskalleta tuoda esiin.

Haastattelut kestivät 50–56 minuuttia ja ne nauhoitettiin Olympus DS-30 digitaalisella äänitallentimella. Haastattelut siirrettiin usb-kaapelin avulla äänitallentimelta tietokoneelle. Haastattelun litterointi tapahtui tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmalla ja jokainen haastattelu litteroitiin samalla tavoin. Haastattelut kuunneltiin käyttämällä Express Scribe -ohjelmaa sekä Olympus DSS -ohjelmaa, jotka ovat perusominaisuuksiltaan samanlaisia. Jaoimme haastattelut niin, että jokainen sai litteroitavaksi yhden haastattelun. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman sanatarkasti niin, että kaikki työn kannalta oleellinen saatiin talteen. Nauhoilta ei litteroitu taukoja, niiden pituutta tai esimerkiksi huokauksia. Litteroitua haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 35 sivua.

9.3 Analysoinnin eteneminen työssämme

Työssämme aineiston analyysi tapahtui käyttäen hyväksi teorialähtöistä ja aineistolähtöistä analyysiä. Analysointimme etenemisessä oli piirteitä teorialähtöisestä analyysistä, sillä yhdistävät luokat ja yläluokat tuotiin valmiina heti analysoinnin alussa. Alaluokat kuitenkin muodostuivat aineistolähtöisesti. Analysointimme ei siis ollut teoriaohjaava, sillä siinä puolestaan olisi edetty ensin aineiston ehdoilla ja vasta myöhemmin pakotettu aineisto johonkin teoriaan. Kuviossa seitsemän on kuvattu, miten analysointi eteni luokkia muodostettaessa. Liitteissä (LIITE 3) on nähtävissä esimerkit kunkin teema-alueen analysoinnin etenemisestä.

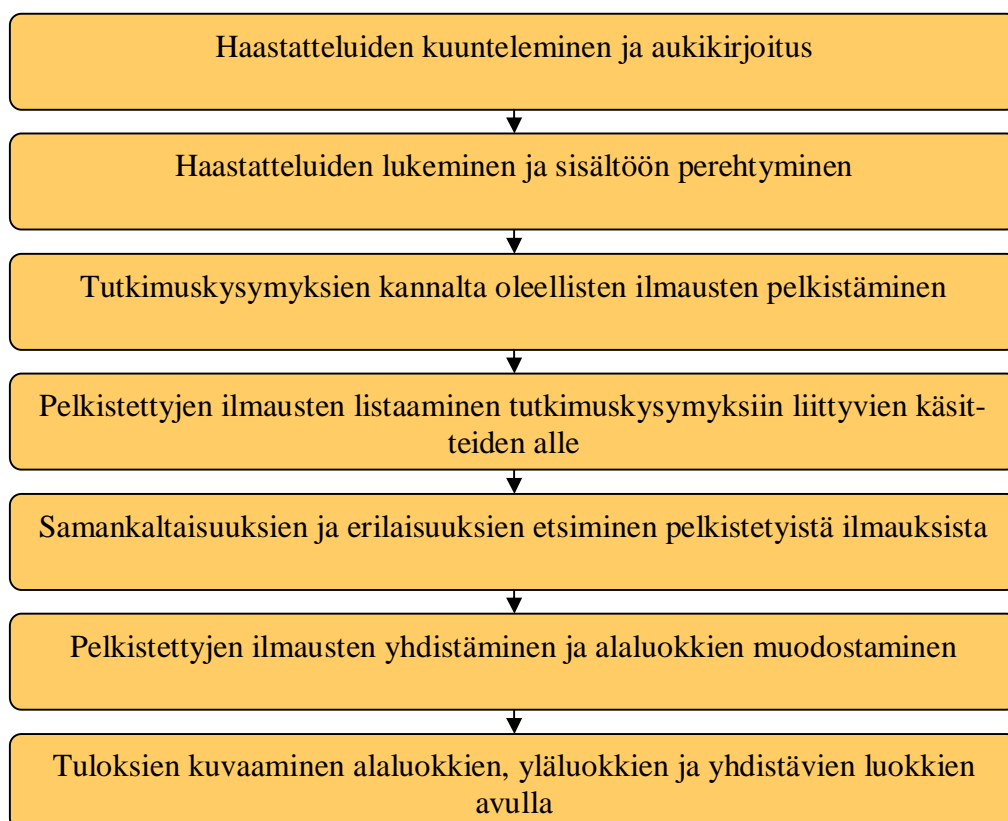


KUVIO 7. Malli analysoinnin etenemisestä työssämme luokkia muodostettaessa

Haastatteluiden kuuntelemisen ja aukikirjoituksen jälkeen tutustuimme aineistoon lukemalla haastattelut läpi. Aineisto pelkistettiin eli tutkimuskysymysten kannalta oleellinen tieto tiivistettiin. Valitsimme analyysiyksiköksi ilmauksen tai merkittävän lausah-

duksen, jolloin analyysiyksikkö saattoi sisältää useamman lauseen tai olla vain osa lausetta.

Haastattelut analysointiin omina kokonaisuuksinaan, joten jokaista haastattelua varten muodostettiin tietokoneelle oma kansio. Jokaista haastattelua varten luodun kansioon sisään luotiin vielä kolme kansiota, jotka kuvasivat kolmea teema-aluetta ja tutkimuskysymystä. Pelkistetyt ilmaukset jaoteltiin ensin tutkimuskysymyksittäin, jonka jälkeen tutkimuskysymys-kansion alle luotiin tiedostoja, joihin kerättiin tutkimuskysymyksiä tarkentavia apukysymyksiä vastaavia pelkistettyjä ilmauksia. Näin siis haastatteluiden teema-alueet muodostivat analysoinnissa kolme yhdistävää luokkaa ja apukysymykset kahdesta kolmeen yläluokkaa. Aineiston analysointia jatkettiin etsimällä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia pelkistetyistä ilmauksista. Samankaltaiset ilmaukset yhdistettiin ja syntyneelle alaluokalle annettiin sisältöä kuvaava nimi. Tulokset kuvattiin alaluokkien, yläluokkien ja yhdistävien luokkien avulla. Kuviossa kahdeksan on esitelty analysoinnin eteneminen työssämme.



KUVIO 8. Analysoinnin eteneminen työssämme

10 TYÖN SUORITUS

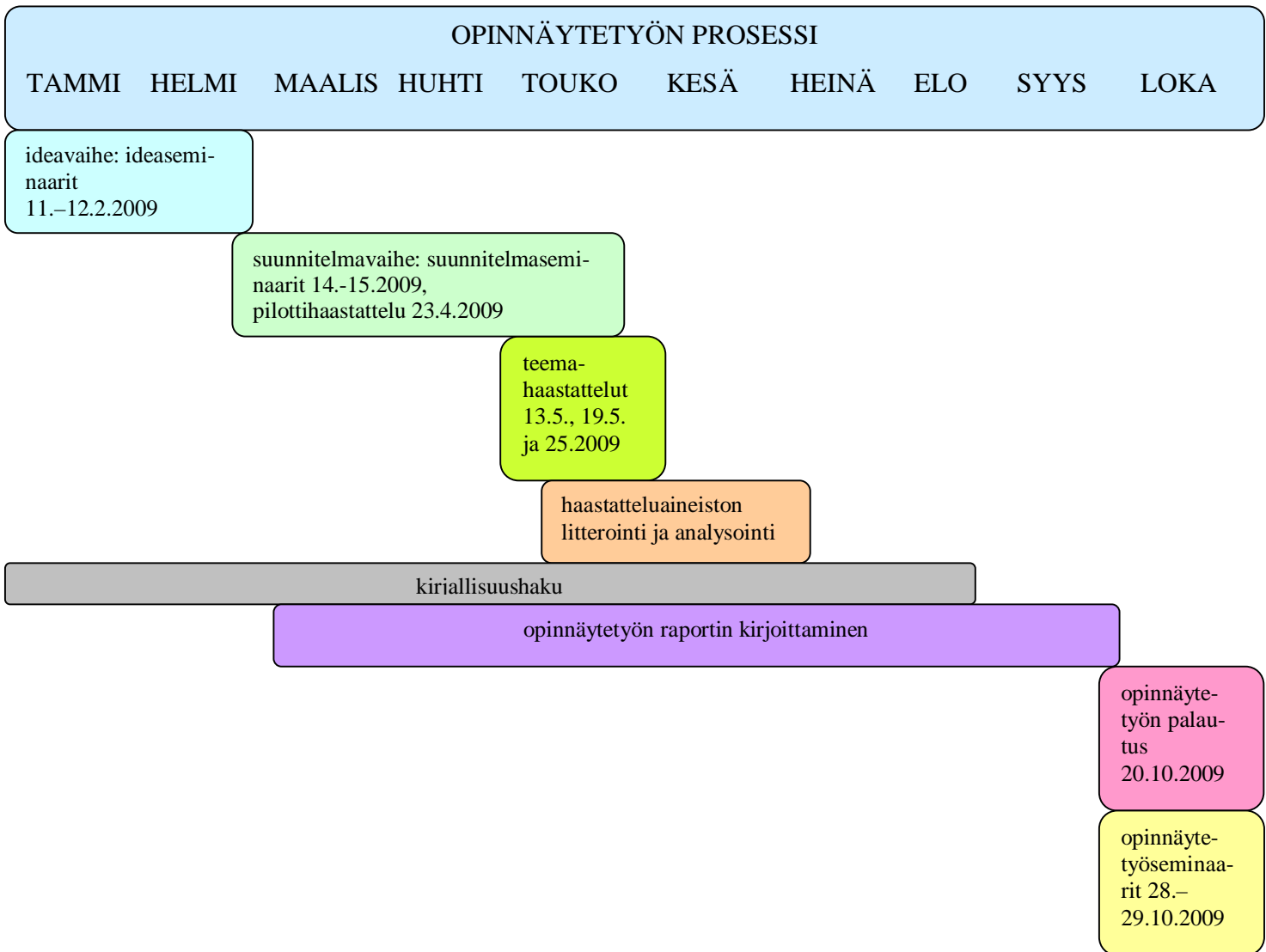
Opinnäytetyöprosessimme alkoi syksyllä 2008, jolloin teimme kehittämistehtävän ”Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioiden toiminnalliset muutokset – laboratorioiden henkilökunnan kokemana”. Opinnäytetyömme on jatkoa kehittämistehtävällemme ja siinä käsitellään samaa aihealuetta. Kehittämistehtävän aineistonkeruu tapahtui kyselylomakkeella eli merkittävimpänä erona kehittämistehtävään on aineistonkeruu ryhmähaastatteluilla.

Opinnäytetyön ideointi alkoi tammikuussa 2009, jolloin kävimme myös tiedonhaun opastuksessa. Esitimme ajatuksiamme työn toteutuksesta ideaseminaarissa 11.2.2009, jonka jälkeen aihe tarkentui ja aloitimme työsuunnitelman työstämisen. Pystyimme hyödyntämään työn teoriaosiossa kehittämistehtävässä käytettyä kirjallisuutta. Lisää tietoa aiheesta ja tutkimuksia haimme erilaisista sähköisistä tietokannoista kuten Emerald, Linda ja MetCat. Käytimme muun muassa hakusanoja, jotka liittyivät esimerkiksi muutokseen sairaan- ja terveydenhoitoalalla sekä muutoksen kokemiseen ja työhyvinvointiin. Lisäksi käytimme apuna löytämiemme tutkimusten lähdeluetteloita.

Tutkimusluvan haimme HUSLAB:lta ja teimme vakiosopimuksen keväällä 2009. Testasimme haastattelun teema-alueita ja toteutusta 23.4.2009 pilottihaastattelulla, jonka perusteella teimme muutoksia ja lisäyksiä haastattelurunkoon ja haastattelun toteutukseen. Valmis suunnitelma palautettiin ohjaajille ja opponijalle kommentoitavaksi 7.5.2009 ja esiteltiin suunnitelmaseminaarissa 14.5.2009.

Haastattelut toteutettiin toukokuun 2009 aikana ja muutettiin kirjalliseen muotoon litte-roimalla ne viikoilla 21–22. Analysointi ja tulosten raportointi tapahtui kesän 2009 aikana.

Työstimme työtä mahdollisimman pitkälle kevään ja kesäkuun 2009 aikana. Elokuussa 2009 aloitimme työn kirjoittamisen kesän tauon jälkeen. Syys- ja lokakuussa viimeistelimme raportin palautettavaksi 20.10.2009. Kuviossa yhdeksän on esitelty opinnäytetyömme prosessin aikataulu.



KUVIO 9. Opinnäytetyön prosessi

11 TULOKSET

Teemahaastatteluista saadun aineiston perusteella saimme vastaukset tutkimuskysymyksiimme. Haastatteluilla haettiin tietoa siitä, miten Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajat sekä irtisanoutuneet kokevat muutosprosessin.

Tulokset esitellään tutkimuskysymyksittäin niin, että jokaisen tutkimuskysymyksen alla käsitellään erikseen kunkin haastattelyryhmän tulokset. Tulokset esitellään näin, koska ryhmien tilanne on erilainen muutosprosessissa. Tällainen esitystapa auttaa hahmottamaan paremmin, miten eri tilanteessa olevat kokevat muutosprosessin. Olemme käyttä-

neet tuloksissa suoria lainauksia, jotka on erotettu muusta tekstistä sisennyksellä ja kurivoinnilla.

11.1 Millaisena haastateltavat näkevät muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen?

Tutkimuskysymyksessä, millaisena haastateltavat näkevät muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen, käsiteltiin muutoksesta tiedottamista, henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia sekä kehittämis ehdotuksia muutosprosessiin.

11.1.1 Muutoksen suunnittelu ja toteutus -Malmi

Malmin sairaalan laboratoriohoitajista haastatteluun osallistuneet kuvasivat aluksi näkemyksiään muutosprosessin suunnitteluun liittyvästä tiedotuksesta. Pääasiassa tietoa saatiin osastonhoitajalta säännöllisesti osastokokouksissa sekä vastuuyksikön päälliköltä. Tietoa saatiin myös pöytäkirjoista ja työkavereilta. Pöytäkirjat ja työkaverit olivat tiedonlähteinä erityisesti niille, jotka eivät ole olleet läsnä osastokokouksissa, joissa muutosprosessia on käsitelty. Lisäksi on kuultu muutosprosessiin liittyviä huhupuheita muualla työskenteleviltä kollegoilta.

No varmaanhan se on osastonhoitaja, joka on meillä aina kokouksissa kertonut missä mennään mut sit jos ei just oo ollu siinä kokouksessa niin sit saa lukea pöytäkirjasta tai kuulee muilta...

Huhupuheiden nähtiin liittyvän olennaisesti tällaiseen prosessiin. Ongelmana huhupuheissa nähtiin tiedon epävirallisuus sekä epävarmuus tiedon oikeellisuudesta. Haastateltavista tuntui, että välillä muut olivat paremmin selvillä muutosprosessista kuin he itse, eikä kaikista muutosprosessia käsittelevistä kokouksista ja asioista raportoitu heille. Puutteellisen raportoinnin uskottiin johtuvan mahdollisesti siitä, ettei käsitellyt asiat koskettaneet omaa yksikköä. Osastonhoitajan puolestaan koettiin välillä oletettavan työntekijöiden olevan selvillä kaikista asioista. Ongelmana nähtiin myös projektin suuruus, jolloin ei voi olla varma, onko saanut kaiken itseään koskevan tiedon.

...ja sitte ei välttämättä aina oo noita ihan virallisia tietoja sit voi kuulla kauttarantain huhuja että nyt tää asia olis menemässä näin ja näin et on tullu tavallaan niin ku virallista ja vähän epävirallisempaa

...on ollu kokouksia ja suunnitteluita, muttei oo se kaikki tullu sitten meille asti ehkä niis ei oo ollu meitä koskevia tietoja mitä ei oo tarvinnukaan tuntuu et on välillä aatellu että kaikki muut tietää paljon paremmin asiat pait-si mä...

Osastonhoitaja ja vastuuyksikön päällikkö olivat pitäneet työntekijät ajan tasalla virallisista asioista ja erityisesti omaa yksikköä koskevista asioista. Tämä nähtiinkin hyvänä asiana, koska ylemmältä tasolta tullut tieto ei välttämättä olisi ollut yhtä hyvin kohden-nettu omaan yksikköön. Tietoa oli kuitenkin loppujen lopuksi saatu vähän, ja etenkin aikatauluista ja sijoituspaikkaa koskevista asioista olisi toivottu tarkempaa tietoa. Sijoi-tuspaikoista oli annettu luettelo, mutta työnkuvasta, työvuoroista, työjärjestelyistä ja millaista työntekijää paikka hakee, olisi toivottu enemmän tietoa. Nyt työntekijät jou-tuivat itse selvittämään, minkälaisia tarjolla olevat sijoituspaikat ovat.

...meille nimenomaan poimittu ne meidän asiat mitkä koskee meitä se ei sit tuu mistää ylemmältä taholta...me saadaan suoraan se meidän tarvitsema tieto

Muutosprosessin vuoksi perustetun yt-työryhmän toiminnan loppumista ei nähty kovin-kaan huonona asiana, sillä vastuuyksikön päälliköltä, joka toimi työryhmän puheenjoh-tajana, saatiin edelleen tietoa. Työryhmän toimiessakin työntekijöiden omasta edustajas-ta huolimatta tieto saatiin pääasiassa vastuuyksikön päälliköltä. Toisaalta työryhmä olisi voinut jatkaa toimintaansa toimimalla työntekijöiden edustajana ja huomioimalla heidät.

Mun mielestä olis ihan hyvä et olis kuitenkin niinku joku olis työntekijöi-den edustajana

Tiedottamisen ja kommunikoinnin nähtiin tapahtuneen organisaatiolle tyypilliseen ta-paan eli se oli ollut yksisuuntaista päättäjiltä työntekijöille. Haastateltavista tuntui, että päätökset tehdään ylhäällä ja heille vain tiedotetaan, mitä on päätetty ja miten toimitaan. Isossa organisaatiossa toisenlainen kommunikointi ja tiedottaminen olisi kuitenkin vai-keaa. Kaikki eivät voi olla mukana päätöksenteossa, sillä asiat on pidettävä hallinnassa.

No aika yks suuntaista se mun mielestä on että siellä ne keskenään ja sitte meille tiedotetaan ei siinä oikeiin oo toiseen suuntaan

Haastateltavat kokivat, ettei heillä ole ollut juurikaan vaikutusmahdollisuutta muutos-prosessissa. Vaikutusmahdollisuudet nähtiin huonona, koska muutos tulee kaikesta huo-limatta. Oman toimipisteen remontin vuoksi on pakko vaihtaa työpaikkaa tai mahdolini-kesti työnkuvaa. Muutosprosessiin on kuitenkin päässyt osallistumaan esittämällä toi-

veensa sijoituspaikasta ja aikataulumuutoksen myötä on mahdollista esittää toivomus uudestaan. Työntekijöille on myös esitelty remonttia koskevia piirustuksia.

Ei se varmaan kauheen iso tai jonkun pienten käytännön asioiden kannalta sit varmaan kuunnellaan työntekijöitä mutta eihän muuten varmaankaan mitään sen enempää sanavaltaa

Tuntuu vaan että kylhän ne päätökset tehdään siellä ylemmällä taholla ja niistä sitte vaan tiedotetaan ei oikein oo vaikutusmahdollisuuksia

Haastateltavilta tuli kehittämissuhteita liittyen sijoituspaikoista tiedottamiseen, työntekijöiden edustukseen sekä osallistumiseen ja muutosvalmennukseen. Työntekijöiden edustus toivottiin otettavan paremmin huomioon, sillä työntekijöiden edustaja pitäisi työntekijöiden puolia ja valvoisi, että sopimuksista pidettäisiin kiinni. Työntekijöiden osallisuutta muutosprosessiin lisäisi heidän mukaan ottamisensa uusien työtilojen suunnitteluun. Näin varmistettaisiin, että työtilat olisivat käytännölliset ja työntekijöille mieluisat.

Niin olisiko se henkilöstön edustus sitte se semmonen jota vois ajatella tulevaisuudessa vastaavissa

...käytännön asioita et nehän varmaan tulee niihin parhaat ehdotukset työntekijöiltä ku tietää mitä se käytännön työ menee

Sijoituspaikoista olisi toivottu tarkempaa ja ajankohtaisempaa tietoa kuin mitä nyt saatiin. Tieto työtehtävistä, työajoista, työvuoroista sekä millaista ja montako työntekijää sijoituspaikassa tarvitaan, helpottaisi haastateltavien mielestä sopeutumista muutokseen ja päätöksentekoa sijoituspaikasta. Sijoituspaikkoihin olisi myös toivottu järjestettävän tutustumiskäyntejä, jottei jokaisen tarvitse ottaa erikseen selvää sijoituspaikasta. Haastateltavat ehdottivat, että esimerkiksi sijoituspaikkojen osastonhoitajat voisivat kartoittaa, millaisia työntekijöitä he tarvitsevat. Tiedon muutosprosessista koettiin olevan puutteellista sijoituspaikoissa, joten heitä tulisi informoida paremmin meneillään olevasta muutosprosessista ja sen vaikutuksista heihin.

Sitä moni on kaivannu et ois voinu vähän etukäteen ennen kuin alettiin näitä tulevia työpaikkoja mihin kukin haluaa siirtyä et ois kerrottu ja tiedotettu etukäteen että täällä työpaikassa on tämän tyyppisiä työtehtäviä ja työajat ja työvuorot on tämmösiä ja kuinka paljon henkilökuntaa...se helpottais sitä päätöksentekoa ettei niin et me jokainen lähdetään tutustumaan jokaiseen työpaikkaan erikseen

Haastattelussa nostettiin esiin myös ajatus muutosvalmennuksen järjestämisestä työntekijöille. Muutosvalmennus ottaisi työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin huomioon ja auttaisi heitä sopeutumaan paremmin muutokseen.

11.1.2 Muutoksen suunnittelu ja toteutus -Maria

Marian sairaalan laboratoriohoitajista haastatteluun osallistuneet kertoivat saaneensa tietoa muutosprosessista lähinnä osastonhoitajaltaan ja kemistiltään. Muutosprosessin alussa, jolloin yt-työryhmä oli vielä toiminnassa, tietoa saatiin myös työryhmän jäsenen kautta. Haastateltavista kuitenkin tuntui, että tietoa oli saatu enimmäkseen huhupuheiden kautta.

...kaiken aikaa on enimmäkseen se tiedottaminen ollu vähän sellasta huhupuhetta...

Tiedottaminen on tuntunut sekavalta eikä tieto ole ollut riittävän tarkkaa, varmaa ja sitä ei ole saatu vaatimuksista huolimatta. Saatua tietoa on myös pidetty muuttuvana. Esimerkiksi alussa annettu tieto, että muutaman evakkokuukauden jälkeen Marian sairaalan tiloihin on mahdollisuus palata, kumottiin myöhemmin. Tiedotusta pidettiin heikohkona, sillä tuntui, ettei päättäjillä itselläkään ollut selkeää kuvaa muutosprosessista.

Tieto ei oo mun mielestä ollu eksaktia että siis ei mitään varmaa tietoa ei oo varmaan ees vielääkään...

Ilmeisesti sen takia koska he eivät tiedä itekään se tiedottaminen on ollu semmosta heikohkoa

Haastattelussa nostettiin esiin erityisesti syksyn 2009 tilanteesta tiedottaminen. Tietoa tilanteesta syksyllä 2009 saatiin heikosti, kunnes työntekijät alkoivat sitä vaatia. Työntekijöiden oli annettu aluksi ymmärtää, että esimerkiksi virkavapaan tai kesälomien pitäminen olisi mahdollista syksyllä 2009. Kun Malmin sairaalan remontin aikataulu muuttui, aikaisemmat lupaukset kumottiin.

Haastateltavat eivät nähneet yt-työryhmän toiminnan jatkamista hyödyllisenä, koska sillä ei koettu olevan vaikutusvaltaa. Työryhmää pidettiin tavallaan turhana, sillä päätökset tehdään ylhäällä. Haastateltavista lisäksi tuntui, ettei henkilökunnan ääni ole tullut kuuluviin työryhmästä huolimatta. Kommunikoinnin olisi toivottu olevan molemminpuolista, kun nyt se nähtiin enemmänkin yksisuuntaisena päättäjiltä työntekijöille.

Niin mä en tiedä mikä merkitys sillä olis sitten ollu sen työ mitätöitiin niin miten se olisi jatkanut siitä enää sitten

Sijoituspaikkatoiveiden esittämistä ei nähty merkittävänä vaikutusmahdollisuutena, sillä niiden esittämisellä ei uskottu olevan suurta vaikutusta. Toisaalta tämä taas nähtiin ainoana tapana vaikuttaa. Vaikutusmahdollisuuden nähtiin myös jakautuvan eri henkilöiden välillä eri tavoin sen mukaan, millaisen sijoituspaikkatoiveen he olivat esittäneet. Sijoituspaikkatoiveesta riippuu, pääseekö keskustelemaan tarkemmin mahdollisesta tulevasta työpaikastaan.

Kehittämisehdotuksia tuli tiedotukseen, johtamiseen, työntekijöiden edustukseen sekä osallistumiseen liittyen. Henkilöstön edustajia tulisi olla kattavasti mukana muutosprosessissa alusta loppuun asti. Henkilöstö olisi hyvä ottaa huomioon, jotta he tunsivat olevansa osallisena muutosprosessissa, olisivat tietoisia muutosprosessin etenemisestä ja muutosvalmiita. Haastateltavat kokivat, että yleensä muutosprosesseja suunnittelevat ylemmät tahot. Henkilökunnalta voitaisiin saada hyviä ideoita ja ajatuksia koskien muutosprosessin toteutusta ja suunnittelua.

...enemmän kuunneltais tai ois mukana tää henkilöstö ni kaikki ne muutokset mun mielest menee paremmin läpi ja ne niinku toteutuu helpommin kun otetaan kaikki osapuolet siin alkuun et se on ihan hirveen hyvä voimavara sitte lähtee työskentelemään eteen päin ku kaikki ollaan siinä mukana...

Tiedottamisen toivottiin tapahtuvan silloin, kun tiedetään jotain konkreettista ja annettava tieto on varmaa. Tietoa muutosprosessista tulisi kuitenkin tulla hyvissä ajoin, jotta henkilökunta voisi valmistautua ja tehdä ratkaisuja tulevaisuudestaan. Työyhteisössä olisi hyvä olla yksi henkilö, jolle tiedot muutosprosessista tulisivat ja tämä henkilö jakaisi tiedon eteenpäin.

...hyvissä ajoin...sanoo se et miten tullaan toimimaan että tää on ollu niin epävarmaa niin pitkään et sillonhan siinä vaiheessa ihmiset ois voinu hyvissä ajoin tehdä omat ratkasunsa...

Haastattelussa ilmeni myös, etteivät haastateltavat tarkasti tienneet kuka muutosprosessista vastaa ja ketkä tai kuka varsinaiset päätökset tekee. Heidän mielestään olisikin tärkeää, että henkilöstö olisi tietoinen, ketkä muutosprosessista vastaavat.

Et jotenkin pitäis olla selkee se et kuka et joku ottais sen vastuun et olis semmonen henkilö jossakin ja kaikki tietäis kuka se on...

11.1.3 Muutoksen suunnittelu ja toteutus -irtisanoutuneet

Irtisanoutuneiden haastattelussa tärkeimpänä tiedonantajana nähtiin osastonhoitaja, joka toi tietämiensä asiat esille osastokokouksissa. Lisäksi tietoa saatiin intranetistä, sanomalehdistä ja yhteistilaisuuksista, joissa kerrottiin yleisesti muutosprosessista.

...osastonhoitaja hyvin asiallisesti joka osastokokouksessa toi tietämiensä asiat esille

Haastateltavista tuntui, ettei muutos ollut täysin hallittu ja päättäjät eivät olleet itsekään täysin selvillä tulevaisuuden tapahtumista eikä heillä ollut selkeää kuvaa muutoksen vaikutuksista käytännön työhön. Joskus tietoa saatiin ensin sanomalehdistä, mikä tuntui oudolta. Intranetin kautta saatu tieto saattoi puolestaan olla sellaista, joka tuli yllätyksenä osastonhoitajallekin. Haastateltavilla oli myös tunne, ettei kaikista päätöksistä välttämättä tiedotettu henkilökunnalle. Tiedotetut asiat muuttuivat monesti ja olivat ristiriitaisia keskenään. Siihen, mitä itselle tapahtuu tai mikä on oman työpaikan kohtalo tulevaisuudessa, ei koettu saatavan tarkkaa tietoa. Sairaalan yhteisistä kokouksista ei saatu välttämättä laboratoriota koskevaa tietoa, sillä samaan aikaan tapahtui paljon muita muutoksia. Kuitenkin haastateltavista tiedotus oli pääasiassa ollut asiallista ja hyvää.

Minun mielestä tiedotus oli ihan hyvää ja asiallista ainoa ongelma oli siinä että tiedottajat itsekään ei tiennyt sitä mitä tulevaisuudessa, mitä tulevaisuus tuo tullessaan...

Tuntuu että se muutos ei ollut täysin hallittu se vaan jossain ylhäällä on päätetty näin tehdään...

Irtisanoutuneet kokivat yt-työryhmän erittäin hyödyllisenä, sillä se selkiytti kuvaa muutosprosessista ja antoi siitä tietoa henkilökunnalle. Työryhmän kautta he kokivat olevansa osallisena muutosprosessissa. Vaikkei työryhmällä ollut vaikutusvaltaa, sen tekemästä sijoituspaikkakyselystä saattoi olla hyötyä sijoituspaikoista vastaaville. Sijoituspaikkakyselystä koettiin olevan hyötyä myös henkilökunnalle, sillä se selkiytti kuvaa erilaisista työpaikkavaihtoehdoista.

Se oli hyvä se ryhmä...se selkiytti näitä työkuviota ja anto tietoja henkilökunnalle tärkeitä tietoja mitä henkilökuntamääriä tarvitaan missäkin paikoissa...ja mä nään ainakin sen positiivisena senkin takia että siinä henkilökunta ikään kuin tunsu olevansa mukaan otettu tähän muutosprosessiin vaikkei sillä sitten olisikaan mitään merkitystä niin siinä kuitenkin selkeästi kysyttiin tiettyjä asioita mitä haluat ja mitä et halua

Kommunikaatiota työelämän ja päättäjien välillä ei voinut kutsua varsinaisesti kommunikaatioksi, koska se oli yhdensuuntaista päättäjiltä työntekijöille. Irtisanoutuneista tuntuikin, että kommunikointi oli lähinnä tiedotteiden vastaanottamista. Vaikutusmahdollisuutta muutosprosessiin ei koettu olevan, mutta ei myöskään koettu itsellä olevan resursseja olla mukana muutosprosessin suunnittelussa. Vaikutusmahdollisuus koettiin olevan vain omiin päätöksiin ja toimintaan.

...se oli jonkunlaista tiedotteiden vastaanottamista meidän tasolta eli semmosta ykssuuntasta

Ei niihin päätöksiin pysty vaikuttaa et ne tulee sieltä ylhäältä...siinä vaan joutuu omaa ratkasua miettimään...

Kehittämisehdotuksia tuli tiedottamiseen, johtamiseen, työntekijöiden edustukseen sekä osallistumiseen liittyen. Työntekijöiden keskuudesta tulisi olla joku edustaja, joka veisi viestiä työelämästä päättäjille ja toisi työntekijöiden näkemyksiä esille. Työntekijöiden edustajan tulisi olla mukana muutosprosessia koskevissa kokouksissa, jolloin hän pystyisi tuomaan ajankohtaista tietoa muutosprosessista työntekijöille. Jotta tieto tavoittaisi kaikki, muutosprosessista voisi myös tiedottaa sähköpostilla.

...suunnittelukokouksissa sais olla työntekijän edustaja vähintäänkin sitä informaatiota tai tilannetta sen edistymistä julkituomassa

Haastateltavien mielestä olisi myös tärkeää, että muutosprosessia johtavat henkilöt olisivat itsekin selvillä asioista. Lisäksi tavoite, johon tähdätään, tulisi olla selkeä kaikille osapuolille ja se tulisi tuoda esiin heti muutosprosessin alussa. Kun tavoite on selvillä, siihen voidaan pyrkiä yhdessä. Tavoitteen ollessa selvillä vältetään resurssien haaskamista remontoimalla paikkoja, jotka pian suljetaan. Muutos sinänsä on hyväksi, mutta se tulee toteuttaa eri tavoin kuin tämä muutos.

Suunnittelu tai siis se että se tavoite mihin tähdätään niin se pitäis olla selkeämpi ja sit se pitäis olla sinne alatasollekin työntekijöille selkeä et mitä nyt tavoitellaan...

11.2 Miten haastateltavat kokevat muutosprosessin?

Tutkimuskysymyksessä, miten haastateltavat kokevat muutosprosessin, käsiteltiin haastateltavien tuntemuksia muutosprosessiin liittyen ja sitä millaisia myönteisiä ja kielteisiä

asioita he näkevät siinä. Irtisanoutuneiden kohdalla käsiteltiin lisäksi muutosprosessin merkitystä irtisanoutumiseen.

11.2.1 Muutoksen kokeminen -Malmi

Haastatteluun osallistuneissa Malmin sairaalan laboratoriohoitajissa muutosprosessi herätti erilaisia tunteita. Muutosprosessi tuntuu kaiken kaikkiaan vaikealta ja epämiellyttävältä varsinkin, kun määrätään lähtemään. Muutosta on kuitenkin turha ajatella nyt liikaa, koska ajan myötä nähdään, mitä tulee tapahtumaan. Muutos ei enää tunnu yhtä pelottavalta kuin aikaisemmin. Ajatukseen muutoksesta on turtunut ja asiasta on puhuttu jo niin pitkään, että sen on ehtinyt jo välillä unohtaa ja uusista tiedotteista ei olla yhtä kiinnostuneita kuin ennen. Voimakkaampia tunteita uskottiin nousevan esiin luultavasti lähempänä varsinaista muutosta. Jokainen kuitenkin kokee muutosprosessin eri tavoin.

...ku määrätään lähtemään tavallaan niin tuota se ei tuntunu mukavalta ajatukselta...

Aika neutraali olotila...on nyt taas enemmän aikaa ennen ku tää tapahtuu että musta tuntuu et turha nyt niin kauheesti pyöritellä tätä asiaa mielessä koko ajan että sen näkee aika näyttää sitte miten se tulee tapahtumaan ja missä vaiheessa...

Muutoksen siirtyessä myöhemmäksi jotkut tunsivat helpotusta, mutta toiset taas turhautumista, kun oli ehtinyt asennoitua muutokseen vanhan aikataulun mukaan. Aikataulumuutos on tasaannuttanut tunteita ja nykyisen tilanteen säilyminen ennallaan pidempään tuntuu mukavalta. Aikataulumuutoksen myötä on mahdollisuus unohtaa koko asia hetkeksi, eikä lopullisia päätöksiä sijoituspaikasta ole tarvinnut vielä tehdä. Aikataulumuutos on muuttanut joidenkin suunnitelmia esimerkiksi sijoituspaikkatoiveen suhteen.

Mulla oli ainakin helpotus se että tämä siirtyy...

...vähän sellanen turhautuminen tavallaan että oli jo suht valmis siihen mut toisaalta ei se nyt välttämättä niin huono asia et sit tää pysyy normaalina vähän pidempään

Muutoksen liittyvä työpaikan vaihtaminen jännittää ja tuntuu epämiellyttävältä, koska ei ole mukavaa lähteä uuteen paikkaan. Tunteet sijoituspaikoista vaihtelivat ajan ku-

luessa. Välillä oli epävarmaa, miten samaan paikkaan haluavien kesken sijoituspaikat jaetaan ja mahdollisuudesta päästä tiettyyn paikkaan saatiin muuttuvaa tietoa. Jotkut nostivat palkan tärkeäksi asiaksi sijoituspaikkaa toivottaessa, kun taas joillakin työmatka tai oma jaksaminen nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi. Etenkin pitkä työmatka ja vuorotyö koettiin hankalaksi yhdistelmäksi. Jos sijoituspaikka muistutti nykyistä työtä, ei palkkaa ollut välttämättä tultu ajatelleeksi.

Haastateltavat näkivät muutosprosessissa sekä myönteisiä että kielteisiä asioita. Myönteisistä asioista nostettiin esiin uudet työtilat ja näin ollen mahdollisuus esimerkiksi uusiin taukotiloihin. Myönteisenä ja vaihteluna nähtiin vuorotyön muuttuminen päivätyöksi, jolloin illat ja viikonloput ovat vapaita. Työpaikan vaihdos nähtiin myös virkistävänä ja avartavana kokemuksena, koska esimerkiksi työyhteisön muuttuessa saatetaan saada työhön uusia näkökulmia. Osa näki työyhteisön vaihtamisen hyvänä ja hyviä työyhteisöjä uskotaan löytyvän muualtakin. Muutosprosessissa myönteistä on myös työpaikan löytyminen organisaation sisältä, joten uutta työpaikkaa ei tarvitse etsiä. Tämä tekeekin tavallaan muutoksesta helpompaa. Nuorilla työntekijöillä muutoksen nähtiin mahdollistavan tutustumisen sellaiseen paikkaan, jota on saattanut ajatella aikaisemmin mahdollisena työpaikkana.

No oishan se kiva just et saa ne uudet tilat...

Joo kyllähän se aina avartaa ku käy muualla vähän

Niin onhan täs se hyvä asia, että meill tietysti on sanottu että työpaikka löytyy...ehkä helppo muutos kuitenkin että ei tarvitse etsiä uutta työpaikka ihan kokonaan

Kielteisinä asioina muutosprosessissa nähtiin vanhasta mukavasta työyhteisöstä luopuminen ja mahdollisesti hyvien työkaverien menettäminen. Kaikki eivät kuitenkaan ajatelleet, että työyhteisön hajautuminen olisi lopullista. Riippuen sijoituspaikasta kielteisenä nähtiin työn yksipuolistuminen ja mahdollinen työmatkan piteneminen. Kielteisenä nähtiin myös, että sijoituspaikkavaihtoehdot ovat rajallisia, koska jotkut ottavat vain vuorotyöläisiä ja joihinkin paikkoihin halukkaita on enemmän kuin sinne voidaan ottaa.

...jos on joku hyvä työkaveri niin onhan se sit taas tavallaan kurjaa menettää niitä

...remontin aikana kun on niin se on sitä näyteenottopainotteista et se on niinku semmonen huono puoli...

11.2.2 Muutoksen kokeminen -Maria

Marian sairaalan haastatteluun osallistuneet laboratoriohoitajat eivät nähneet muutosprosessissa kauheasti hyvää, vaan se enemmänkin ärsyttää. Toisaalta olo on nyt helpottunut, rauhallinen ja tyyni, kun se oli vielä alkuvuodesta vähän turvaton ja rauhaton. Muutosprosessi on mielessä myös arjessa, joten olo ei ole niin huoleton. Nyt odotetaan, mihin suuntaan asiat vielä kääntyvät.

Ehkä mä nyt oon vähän tavallaan...oisko helpottunut tai jotain..mut kuitenkin vähän niinku pikkusen ärsyyntynyki

...tammikuussa oli viel vähän sellanen turvaton olo ja semmonen rauhaton...nyt siihen nähden on kyllä semmonen niin kun muutkin sano semmonen rauhallinen ja tyyni olo...

Suhtautumista muutokseen helpottaa ja olo on rauhallinen, koska kaikesta huolimatta joku työpaikka löytyy varmasti. Tästä huolimatta työn mahdollinen yksipuolistuminen harmittaa ja pelottaa, koska ollaan motivoituneita edelleen tekemään koulutusta vastaavaa monipuolista työtä. Nyt saatetaankin tehdä omia ratkaisuja, koska on tunne, että toiveiden kysymisestä huolimatta, henkilökuntaa saatetaan pakottaa tiettyihin paikkoihin. Haastattelussa tuotiin esiin, että toiminta muutosprosessissa muistuttaa organisaation aikaisempia muutoksia.

Mul on ainakin aika rauhallinen olotila silleen aika tasapainoinen mä tiedän et töitä löytyy...mä oon aika silleen odottavalla kannalla että mihin tää kääntyy vielä ennen syyskuuta

...mä oon kuitenkin koulutettu laboratoriohoitajaksi monipuoliseen työhön ja mä olen edelleen motivoitunut tekemään monipuolista työtä...se muutos ei sinänsä pelota mut jos se muutos on kapeeta ja yksipuolista niin se on sitten jo eri asia...

Joidenkin kohdalla aikataulumuutos on vaikuttanut tunteisiin ja joidenkin kohdalla sillä ei ole ollut suurtakaan merkitystä. Aikataulumuutos teki lopulliseksi ajatuksen, ettei paluuta entiseen ole. Muutaman evakkokuukauden sijaan uudessa työpaikassa työskentely pitkittyi, jolloin sijoituspaikkaansa joutuu miettimään tarkemmin. Omaa elämää oli suunniteltu vanhan aikataulun mukaan, joten muutos aikataulussa muutti suunnitelmia. Joidenkin kohdalla muuttunut aikataulu selkiytti omia suunnitelmia ja tilannetta.

Et se muutti ihan täysin ku me oltiin vähän ajateltu että totta kai me ollaan vähän aikaa pois ja sit me tullaan takasin...se oli aika suuri se muutos että et nyt lähetään

Työpaikan vaihtaminen ei haastateltavista tunnu mukavalta ja se jännittää etenkin, kun tuntuu, että sinne pakotetaan. Toisaalta kuitenkin sijoituspaikkaa kohtaan ollaan osittain positiivisella ja odottavalla kannalla. Haastateltavat luottavat itseensä ja uskovat selviävänsä uudessa työpaikassa. Työhön motivoituneena ei pelätä työpaikan vaihdosta. Uuteen paikkaan on kuitenkin mentävä nöyränä ja on opeteltava toimimaan paikan tapojen mukaan. Toivottavin vaihtoehto olisi ollut, että koko laboratorio laitteineen ja henkilöstöineen olisi siirretty Haartmanin sairaalaan. Näin ollen, muutoksesta huolimatta, työyhteisö olisi pysynyt samana ja työ monipuolisena kaikilla.

Muutosprosessissa nähdään sekä myönteisiä että kielteisiä asioita. Kielteiset asiat liittyvät muun muassa työnkuvan yksipuolistumiseen, työmatkan muuttumiseen sekä työmatkan vaikeutumiseen. Joillakin työmatka saattaa kuitenkin lyhentyä, joten sitä ei nähdä kielteisenä asiana muutoksessa. Uudessa työpaikassa saattavat myös stressi ja paineet lisääntyä. Työnkuvan yksipuolistuessa ei uskota ammatillista kehittymistä tapahtuvan. Työnkuva voi kuitenkin pysyä monipuolisena, jos päättää hakeutua kauemmas töihin, ja myönteisenä asiana pidetäänkin mahdollisuutta lähteä muualle töihin. Jokaisessa paikassa on jotain uutta vanhaan nähden, joten ammatillistakin kehittymistä voi tapahtua. Kun työskentelee pitkään samassa paikassa, jumiutuu tuttuihin kaavoihin, jolloin on hyvää ja tervettä nähdä myös muita paikkoja. Vaikka uudessa paikassa nähdään positiivisia puolia, muutos ei kuitenkaan ole kovin mieluinen.

...jos menee jonnekin muuhun paikkaan ni onhan se myönteistä et pääsee vähän tuulettaa aivoja et kun tää on tuttua ja turvallista ja kivaa niin tuol on niin jumiutunu niihin omiin...

...työ varmaan tulee kapenemaan silleen että ettei enää niin monipuolisesti saa tehdä ellei sitten lähe johonkin vähän ehkä maaseudulle...varmasti kapenee se työ ja sit ehkä paineet lisääntyy, stressi lisääntyy...

11.2.3 Muutoksen kokeminen -irtisanoutuneet

Irtisanoutuneissa muutosprosessi herätti hämmennystä, mutta ei kuitenkaan mitään voimakkaita tunteita ja ahdistusta. Ajatukseen muutoksesta oli kypsytynyt, sillä jonkinlaisesta muutosprosessista oli puhuttu jo pitkään. Koska alun perinkään ei ollut ajatellut työpaikkaa lopullisena, muutosprosessi ei tuntunut niin suurelta. Muutosprosessi ei olisi

vaikuttanut omaan elämään suuresti, vaikka vanhaan työpaikkaan olisi jäänyt. Haastateltavat kokivat, että muutosprosessin herättämiä tunteita oli ollut mahdollisuus purkaa työpaikkakokouksissa.

Haastateltavat kokivat myönteisenä asiana, että muutosprosessin myötä joutui miettimään omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Se myös herätti ajattelemaan, missä ja millaista työtä haluaa tulevaisuudessa tehdä. Mukavana nähtiin mahdollisuus päästä katsomaan uutta paikkaa. Työ voi antaa enemmän, ja omaa toimintaansa on ehkä mahdollista kehittää. Kielteisenä asiana nähtiin ainoastaan työnkuvan kaventuminen ja muuttuminen, joka tuntui väistämättömältä, ellei itse olisi tehnyt ratkaisua vaihtaa työpaikkaa.

...et ei voi jämähtää siihen et tehdä koko ajan samalla tavalla sitä joutuu miettimään omia vahvuuksia ja heikkouksia...

Irtisanoutumisella haluttiin varmistaa työn säilyminen monipuolisena ja työpaikan vaihdolla haettiin erilaisuutta. Irtisanoutumispäätös oli kypsynyt jo aikaisemmin ja tieto muutosprosessista nosti ajatuksen esiin. Ratkaisu työpaikan vaihtamisesta oli tehtävä jossain vaiheessa ja nyt sille oli hyvä ajankohta. Vaikka vanhaa työpaikkaa ei ollut välttämättä pitänyt lopullisena, aikaisemmin ei ollut tarvetta tehdä ratkaisua. Jos päätöksentekoa olisi jäänyt odottamaan, joku muu olisi mahdollisesti tehnyt ratkaisun omasta puolesta. Muutosprosessi ei yksinään ollut irtisanoutumisen syynä, mutta se vaikutti osaltaan irtisanoutumispäätökseen.

Oli varmaan osa, tää oli semmonen tilanne, monelle anto mahdollisuuden...oon miettinyt tätä ratkasua pitkään...tää oli ihan hyvä sauma tässä

11.3 Millaisia kokemuksia haastateltavilla on työhyvinvoinnista muutosprosessin aikana?

Kolmas tutkimuskysymyksemme, millaisia kokemuksia haastateltavilla on työhyvinvoinnista muutosprosessin aikana, käsittelee työntekijöiden viihtymistä ja jaksamista työssä sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita muutosprosessin aikana. Lisäksi tutkimuskysymys käsittelee työntekijöiden arviota jaksamisesta ja viihtymisestä tulevassa työpaikassa ja irtisanoutuneiden kokemuksia jaksamisesta ja viihtymisestä uudessa työpaikassa.

11.3.1 Työhyvinvointi muutosprosessissa -Malmi

Malmin sairaalan laboratoriohoitajien haastattelussa tuli esiin, etteivät haastateltavat olleet havainneet muutosprosessilla olleen suurta vaikutusta keskinäisiin suhteisiin. Se ei myöskään ole aiheuttanut kilpailua sijoituspaikoista, koska työpaikkatoiveet ovat hajaantuneet hyvin eri paikkoihin. Haastateltavat näkivät, että muutosprosessin kestäessä jo pidempään työntekijät ovat ehtineet tottua ajatukseen, mutta lähempänä muutosta jännitys saattaa kasvaa, mikä voi vaikuttaa keskinäisiin suhteisiin. Kun tilanne oli akuuteimmillaan, työpaikalla oli havaittavissa vähän kireätä tunnelmaa, koska työntekijöillä oli epävarma olo. Tiedon lisääntyessä epävarmuus on hävinnyt ja siten myös kireä ilmapiiri.

...millon tää oli vähän semmonen akuutti asia ku niitä ensimmäisiä kyselyitä tehtiin meiltä niin olihan se havaittavissa että täällä oli vähän kireätä ku oli sellanen epävarmuus kaikillakin ennen ku tässä nyt on sitte tullu tietysti lisää tietoa ja varmuutta ja tämmösiä suunnitelmia itse kullakin kyllä sen huomasi ilmapiirissä

Tiedolla muutoksesta oli alussa vaikutus jaksamiseen ja viihtymiseen työssä. Osaa muutosprosessi on kuormittanut toisia enemmän, mutta se ei ole aiheuttanut ylimääräistä stressiä, vaikka muutosprosessia olisi ajateltu kovasti. Muutosprosessin ei ole myöskään koettu aiheuttavan ylimääräisiä poissaoloja, jotka olisivat voineet lisätä muiden työtä. Päivittäiseen työskentelyyn muutosprosessilla ei ole koettu olevan vaikutusta, ja työtä tehdäänkin normaalisti eikä sen ole koettu heikentävän työmotivaatiota. Kun muutos on lähempänä, saattaa työmotivaatio kuitenkin laskea.

Sitä on vaan asennoitunu siihen et kyl se sit sieltä joskus tulee et tehään nyt vaan töitä

Omaa jaksamista ja viihtymistä uudessa työpaikassa on vielä vaikea arvioida. Uusi paikka voi olla positiivinen yllätyskin ja on mukavaa päästä näkemään uutta. Jos uudessa paikassa viihtyy hyvin, sinne voi mahdollisesti jäädä työskentelemään pidemmäksi aikaa. Viihtyminen ja jaksaminen uudessa työpaikassa riippuvat paljolti paikasta ja työkavereista. Sijoituspaikassa saattaa olla entuudestaan tuttuja työkavereita tai paikka on tuttu, joten sinne menoa ei jännitetä. Uudessa paikassa työskentely voi olla stressaavaa ennen kuin paikka ja työkaverit tulevat tutuiksi.

Niin sitte ku menee uuteen paikkaan niin alkuunhan se totta kai vähän kuormittavampaa ku tutustuu kaikkiin ja opettelee uudet työtavat, työtävät sitte se aika että pääsee sinne tavallaan niin ku sisälle niin kyllähän siinä kohtaan varmaan vähän stressaantuneempi kuin normaalisti

Sijoituspaiikkaan menemisessä jännittää se, miten uusi työntekijä otetaan vastaan, kun tulee työskentelemään vain väliaikaisesti. Pelkona on myös, että sijoituspaiikassa väliaikaisesti työskentelevälle annetaan työt, joita ei itse halua tehdä. Haastateltavista tuntuu myös, ettei sijoituspaiikoissa välttämättä perehdytetä kaikkiin tehtäviin. Toiveena on, että päästäänkin tekemään muuta kuin näytteenottoa ja että vuorotyön mahdollisuus säilyy.

11.3.2 Työhyvinvointi muutosprosessissa -Maria

Marian sairaalan laboratoriohoitajien yhteishenki on ollut valmiiksi hyvä, ja muutosprosessi on saattanut jopa lisätä yhteishenkeä, koska on ollut yhteinen puheenaihe ja tunteuksista on voinut keskustella muiden kanssa. Ilmapiirin kiristymistä tai kilpailua sijoituspaiikoista ei ole ollut havaittavissa.

...monta kertaa tämmösessä muutoksessa ni tietysti se voi me-henkiki hävitä mut tuntuu et se on niinku vähän viel lisääntynykin viel et meil on sama puheenaihe...

Työyhteisössä ei ole ollut havaittavissa, että ihmiset olisivat kuormittuneet työstä enemmän tai olisivat olleet stressaantuneempia kuin normaalisti. Välillä muutosprosessi on saattanut silti aiheuttaa stressiä ja lisätä kuormittavuutta. Stressin ja kuormittavuuden nähdään kuitenkin olevan osa työtä. Työskentelystä tiukempaa on tehnyt työntekijöiden vähentyminen ja se on myös lisännyt työmäärää. Työntekijöiden väheneminen nähdään luonnollisena muutostilanteessa. Poissaoloja muutosprosessin aikana on ollut, mutta ei uskota niiden johtuneen varsinaisesti muutosprosessista.

Työmotivaation perustyöhön, kuten näytteidenottoon ja analysointiin, nähdään säilyneen ennallaan eikä muutosprosessi ole siten vaikuttanut itse työhön. Perustyöhön liitymätön ylimääräinen työ turhauttaa kuitenkin muutosprosessin aikana yhä enemmän. Muutosprosessin ei nähdä radikaalisti huonontaneen työhyvinvointia, mutta ei kuitenkaan parantaneen sitä.

Uuteen paikkaan siirtyminen voi olla virkistävä kokemus, mutta toisaalta, kun on työskennellyt monta vuotta samassa paikassa, uuteen paikkaan siirtyminen ei ole välttämättä mukavaa. Uuteen paikkaan voidaan sopeutua paremmin kuin mitä nyt ajatellaan, vaikka jaksaminen uudessa paikassa voi kuitenkin olla kovilla. Siirtyminen uuteen työyhteisöön ei tunnu niin vaikealta ja sitä ei tarvitse niin paljon stressata, sillä uudessa työpaikassa voi olla tuttujakin työkavereita. Uudessa työpaikassa työn raskaus ja esimerkiksi näytteenoton tekeminen kolmivuorotyönä mietityttää. Haastateltavat toivovat uudessa työpaikassa työnkiertoa oman jaksamisensa vuoksi.

Mutta se voi olla hyvinkin virkistävää sit

Se on kovilla varmaan niinku aina uudes paikassa ni voi kuvitella et siin menee et on aika puhki...

11.3.3 Työhyvinvointi muutosprosessissa -irtisanoutuneet

Työpaikalla olleen hyvän ilmapiirin takia tuntui, ettei muutosprosessi vaikuttanut keskinäisiin suhteisiin. Haastatellut irtisanoutuneet kokivat, että tilanteeseen nähden toisiin suhtauduttiin rauhallisesti ja työntekijät olivat toisilleen enemmänkin tukena ja muutosprosessi saattoi jopa lähentää työntekijöiden välejä. Muutosprosessin ei nähty aiheuttavan kilpailua sijoituspaikoista työntekijöiden välillä. Kilpailua uskottiin vähentäneen erilaiset toiveet sijoituspaikoista ja henkilökunnan väheneminen luonnollisesti esimerkiksi eläkkeelle jäämisen myötä.

Meillä ei mun mielestä ollut sellasta nokkimista eikä kyynärpää taktiikkaa siinä käytiin enempiin henkilökohtasia keskusteluja et toinen toistaan psyykaten

Irtisanoutuneet kertoivat viihtyneensä vanhassa työpaikassaan pääasiassa hyvin. Asioiden kehittäminen ja parantaminen vanhassa paikassa alkoi kuitenkin turhauttaa, koska tiesi toiminnan loppuvan pian. Haastateltavia turhautti myös resurssien tuhlaus ja rutiinityön lisäksi tehtävät ylimääräiset työt, jotka vaikuttivat jaksamiseen ja viihtymiseen sekä työmotivaatioon.

...kun tulee tämmönen tieto että tää loppuu ja joutuu muualle ja sit kuitenkin pitää tehdä sitä työtä mitä siel on tarjolla mitä pitää tehdä ja sitä pitäis kehittää niin tulee semmonen olo että minkä...takia me kehitetään minkä takia parannetaan tuota asiaa ja tehdään laadukkaasti tätä...kun tämä kuitenkin loppuu kohta eli se oli aika turhauttavaa...

Ennen siirtymistä uuteen työpaikkaan haastateltavat näkivät työpaikan vaihtamisen hyvänä asiana, koska se auttaa näkemään asioita uudella tavalla. Uudelta paikalta odotettiin monipuolisuutta ja sinne lähdettiin innokkaasti oppimaan uutta. Uudessa paikassa jännitti kuitenkin uusiin ihmisiin tutustuminen, vaikka siellä saattoikin olla joku tuttu ihminen. Jaksaminen ja viihtyminen uudessa paikassa ei kuitenkaan huolestuttanut, sillä haastateltavat tunsivat tulevansa hyvin toimeen ihmisten kanssa. Vanhasta työpaikasta oli saanut hyvät lähtökohdat ja paljon arvokasta kokemusta monipuolisesta työstä, ja näin ollen uuteen paikkaan oli helppo mennä eikä työ siellä pelottanut.

Minä lähdin innolla opiskelemaan uutta...

...pystyn tekemään mitä vaan missä vaan sitten ettei mua sillei pelottanut se työn luonteen muuttuminen, se on aina ollut se asia että joutuu opettelemaan uusia ihmisiä...

Aluksi haastateltavat pitivät uutta työpaikkaa mahdollisena pitkäaikaisena työpaikkana. Uudessa työpaikassa työskentely on ollut mielenkiintoista, mutta myös raskasta ja väsyttävää. Uudessa paikassa olleet kovat odotukset uudelle työntekijälle, työhön liittyvät ongelmat ja haasteet tuntuivat raskaalta ja väsyttivät. Mielessä onkin käynyt ajatus, ettei työpaikassa haluakaan välttämättä työskennellä kovin pitkään. Muuttunut työaika auttaa kuitenkin jaksamaan raskaassa työssä, vaikka työpaikan vaihdossa harmittaakin hieman, ettei ole mahdollisuutta tehdä vuorotyötä.

Työpaikan vaihtaminen on saanut haastateltavat huomaamaan, että asiat, jotka tuntuivat olevan huonosti vanhassa työpaikassa, voivat olla vielä huonommin toisessa paikassa. Haastateltavat kokivat, että vanhassa paikassa työskentely oli turvallisempaa, koska asioihin perehdyttiin kunnolla.

12 YHTEENVETO

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajien sekä irtisanoutuneiden tuntemuksia ja kokemuksia sairaaloita koskevassa muutosprosessissa ja heidän kokemuksiaan työhyvinvoinnista muutosprosessissa. Aihetta lähestyttiin kolmesta näkökulmasta. Työssä pyrittiin selvittämään, miten haastateltavat näkivät muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen, millaisena he kokivat muu-

tosprosessin ja millaisia tuntemuksia se heissä herätti sekä millaisia kokemuksia heillä oli työhyvinvoinnista muutosprosessin aikana.

Ajatukset suunnittelusta ja toteutuksesta olivat haastatteluryhmillä samankaltaisia. Tärkeimpänä tiedonantajana nähtiin oma osastonhoitaja, joka piti henkilökunnan selvillä muutosprosessin kulusta. Ongelmana kuitenkin koettiin ylemmän tahon tietämättömyys muutosprosessista kokonaisuutena, ja osa haastateltavista toi esiin, ettei tiennyt, kuka muutosprosessista loppujen lopuksi vastaa. Tämän nähtiin aiheuttavan epäselvyyttä tiedotuksessa ja tiedon jatkuvaa muuttumista. Muutosprosessista liikkui myös paljon huhu- ja epäselvyyttä, jotka lisäsivät omalla tavallaan epätietoisuutta. Yhtä mieltä oltiin, että tiedottamisen olisi tullut olla täsmällisempää, ja erityisesti sijoituspaikoista ja oman työpaikan kohtalosta monet olisivat toivoneet nykyistä tarkempaa tietoa. Tiedottamisen tulisi tapahtua hyvissä ajoin, mutta annetun tiedon tulisi kuitenkin olla varmaa. Irtisanoutuneet toivat esiin, että myös tavoitteen, johon tähdätään, tulisi olla selkeä kaikille osapuolille ja se tulisi tuoda esiin heti muutosprosessin alussa.

Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajat eivät kokeneet muutosprosessia varten perustettua yt-työryhmää hyödyllisenä, eikä sen toiminnan jatkumista oltu jäänyt kaipaamaan. Työryhmällä ei nähty olevan vaikutusmahdollisuutta muutosprosessiin liittyviin asioihin, koska päätökset tehtiin ylemmällä tasolla. Ylemmällä tasolla tehtävän päätöksenteon takia haastateltavillakaan ei ollut juuri vaikutusmahdollisuutta muutosprosessissa. Vaikutusmahdollisuutta nähtiin olevan vain omiin päätöksiin. Irtisanoutuneet eivät kokeneet heillä olevan vaikutusmahdollisuutta muutosprosessiin, mutta heille oli puolestaan jäänyt positiivinen kuva työryhmän toiminnasta. Työryhmän toiminta selkiytti kuvaa muutosprosessista, ja sen kautta he kokivat olevansa osallisena siinä. Kaikki olivat kuitenkin samaa mieltä siitä, että työntekijät tulisi olla edustettuna muutosprosessissa, jotta he saisivat olla osallisena siinä alusta loppuun ja että tieto päättäjien ja työntekijöiden välillä liikkuisi paremmin. Nyt tiedottamisen ja kommunikoinnin nähtiin tapahtuneen organisaatiolle tyypilliseen tapaan eli se oli ollut yksisuuntaista päättäjiltä työntekijöille. Kuviossa 10 on listattu haastatteluissa esiin nousseet keskeisimmät asiat muutoksen suunnitteluun ja toteutuksen liittyen.

MUUTOKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

TIEDOTUS

- à Ongelmana on ylempien tahon heikot tiedot muutosprosessista.
- à Tiedotus epäselvää, muuttuvaa ja liikkeellä oli paljon huhupuheita.
- à Tiedottamisen olisi toivottu olevan täsmällisempää.

VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

- à Yt-työryhmällä tai laboratoriohoitajilla ei koettu olevan vaikutusmahdollisuutta muutosprosessissa.
- à Vaikutusmahdollisuus koettiin olevan vain omiin päätöksiin.
- à Irtisanoutuneet kokivat yt-työryhmän selkiyttävän kuvaa muutosprosessista.

KEHITTÄMISEHDOTUKSET

- à Tavoitteen tulisi olla selkeä kaikille osapuolille.
- à Työntekijöiden on oltava edustettuna hyvin muutosprosessissa.

KUVIO 10. Muutoksen suunnittelun ja toteutuksen keskeisimmät asiat

Muutosprosessi herätti haastateltavissa monenlaisia tunteita. Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajat ovat kokeneet muutoksen pääasiassa vaikeana, kun taas irtisanoutuneet näkivät muutosprosessin enemmänkin hyvänä mahdollisuutena. Pitkällä aikavälillä tapahtuvaan muutosprosessiin oli kuitenkin ehditty jo hieman tottua, eikä sitä pidetty enää niin pelottavana. Muutosprosessin aikataulussa oli joidenkin kohdalla tasaannuttanut tunteita, kun taas osa koki sen turhauttavana. Marian sairaalan laboratoriohoitajien keskuudessa aikataulumuutos herätti eniten tunteita, koska osa oli tehnyt tulevaisuudensuunnitelmia vanhan aikataulun mukaan.

Irtisanoutuneet näkivät muutosprosessin myönteisenä, sillä se antoi sysäyksen aikaisemmin mielessä olleelle ajatukselle vaihtaa työpaikkaa. Muutosprosessi ei kuitenkaan yksinään ollut irtisanoutumisen syynä, mutta se vaikutti osaltaan irtisanoutumispäätökseen. Kielteisenä asiana muutosprosessissa irtisanoutuneet näkivät työn yksipuolistumisen, ja irtisanoutumisella haluttiinkin varmistaa työn säilyminen monipuolisena. Muiden haastateltavien keskuudessa kielteisiksi asioiksi nousivat työn yksipuolistumisen lisäksi muun muassa mahdollinen työmatkan piteneminen ja työyhteisön muuttuminen. Työyhteisön muuttuminen nähtiin kuitenkin osittain myös myönteisenä asiana, koska työyhteisön muuttuminen saattaa mahdollistaa uusien näkökulmien syntyminen. Nuorien

työntekijöiden kohdalla tuotiin esiin mahdollisuus tutustua esimerkiksi sellaiseen paikkaan, jota on saattanut ajatella aikaisemmin mahdollisena työpaikkana. Myös vuorotyön muuttuminen päivätyöksi nähtiin osittain myönteisenä vaihteluna vapaa-ajan lisääntyessä. Malmin sairaalan laboratoriohoitajat toivat esiin myönteisenä asiana muutosprosessin myötä tulevat uudet työtilat, ja näin ollen mahdollisuuden esimerkiksi uusiin taukutiloihin. Marian sairaalan laboratoriohoitajat toivat esiin, että ovat motivoituneita työntekoon ja uskovat selviytyvänsä uudessa työympäristössä.

Syksyllä 2008 tehdyssä kehittämistehtävässämme kävi ilmi, että muutos herättää monenlaisia tuntemuksia. Pääasiassa silloin muutokseen suhtauduttiin negatiivisesti ja tunteista voimakkaimmin esiin nousivat hämmennys, sekavuus, odottavaisuus ja turhautuneisuus. Nämä tunteet liittyvät muutoksen toiseen vaiheeseen, jossa tyypillistä on muutostavastarinta. Nyt muutosprosessiin suhtauduttiin edelleen pienellä varauksella eikä sitä koettu kovin miellyttävänä asiana. Havaittavissa oli kuitenkin sopeutumista ja ehkä jopa pientä innostuneisuutta muutosta kohtaan. Voidaankin sanoa, että muutoksen vaiheissa oltiin hiljalleen siirtymässä kolmanteen vaiheeseen, jossa muutokseen ei suhtauduta enää niin negatiivisesti kuin toisessa vaiheessa. Osa piti työpaikan vaihtoa ja työyhteisön muuttamista mukavana vaihteluna. Osa uskoi myös uuden työpaikan olevan positiivinen yllätys ja tuovan mahdollisesti uusia näkökulmia työhön. Kuviossa 11 on listattu haastatteluissa esiin nousseet keskeisimmät asiat muutoksen kokemiseen liittyen.

MUUTOKSEN KOKEMINEN

TUNTEMUKSET

- à Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajat ovat kokeneet muutoksen pääasiassa vaikeana.
- à Pitkällä aikavälillä tapahtuvaan muutosprosessiin oli ehditty jo hieman tottua.
- à Irtisanoutuneet näkivät muutosprosessin hyvänä mahdollisuutena.
- à Aikataulumuutos oli joidenkin kohdalla tasaannuttanut tuntemuksia, kun taas osa koki sen turhauttavana.
- à Kehittämistehtävään verraten muutoksen vaiheissa oltiin siirtymässä toisesta vaiheesta kolmanteen vaiheeseen, jossa muutokseen ei suhtauduta enää niin negatiivisesti.

MYÖNTEISET JA KIELTEISET ASIAT

- à Irtisanoutuneet näkivät muutosprosessin myönteisenä.
- à Kielteisenä asiana muutosprosessissa nähtiin työn yksipuolistuminen.
- à Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajat kokivat kielteisenä myös työmatkan pitenemisen ja työyhteisön muuttumisen.
- à Työyhteisön ja työpaikan vaihtuminen nähtiin kuitenkin osittain myös myönteisenä asiana.
- à Malmin sairaalan laboratoriohoitajat näkivät myönteisenä remontin myötä tulevat uudet työtilat.

IRTISANOUTUMINEN

- à Muutosprosessi ei yksinään ollut irtisanoutumisen syynä, mutta se vaikutti osittaan irtisanoutumispäätökseen.
- à Irtisanoutumisella haluttiin varmistaa työn säilyminen monipuolisena.

KUVIO 11. Muutoksen kokemisen keskeisimmät asiat

Haastateltavat eivät kokeneet muutosprosessilla olleen suurta vaikutusta työhyvinvointiin. Malmin sairaalan laboratoriohoitajien haastattelussa tuli esiin, että työpaikalla oli havaittavissa hieman kireää tunnelmaa, kun tilanne oli akuuteimmillaan ja olo oli epävarma. Ajan kuluessa ajatukseen muutoksesta oli ehtinyt tottua, eivätkä haastateltavat olleet havainneet muutosprosessilla olleen suurta vaikutusta keskinäisiin suhteisiin. Marian sairaalan laboratoriohoitajien keskuudessa tuotiin esiin, että yhteishenki oli ollut valmiiksi hyvä ja muutosprosessin nähtiin jopa mahdollisesti lisänneen yhteishenkeä. Irtisanoutuneet kokivat, että työntekijät olivat toisilleen enemmänkin tukena. Kaikki haastateltavat kokivat keskinäisten suhteiden pysyneen hyvänä, eikä kilpailua sijoituspaikoista koettu syntyneen erilaisten sijoituspaikkatoiveiden takia.

Osa haastateltavista oli kokenut muutospöcessin kuormittavana ja stressaavana. Marian sairaalan laboratoriohoitajien keskuudessa tuotiin esiin stressin ja kuormittavuuden olevan osa työtä. Työmäärän koettiin lisääntyneen muutospöcessin aikana tapahtuneiden irtisanoutumisien takia. He kuitenkin näkivät työntekijöiden vähenemisen luonnollisena muutostilanteessa. Työskentelyyn muutospöcessilla ei kuitenkaan koettu olevan vaikutusta. Sekä Marian sairaalan laboratoriohoitajien että irtisanoutuneiden haastattelussa tuli esiin turhautuminen perustyöhön liittymättömään ylimääräiseen työhön ja asioiden kehittämiseen. Kuviossa 12 on listattu haastattelussa esiin nousseet keskeisimmät työhyvinvointiin muutospöcessissa liittyvät asiat.

TYÖHYVINVOINTI MUUTOSPÖCESSISSA

KESKINÄISET SUHTEET

- à Kaikki haastateltavat kokivat keskinäisten suhteiden pysyneen hyvänä.
- à Malmin sairaalan laboratoriohoitajat olivat havainneet kireää tunnelmaa, kun tilanne oli akuuteimmillaan.
- à Marian sairaalan laboratoriohoitajat kokivat, että yhteishenki oli ollut valmiiksi hyvä ja muutospöcessin nähtiin mahdollisesti lisänneen yhteishenkeä.

JAKSAMINEN JA VIIHTYMINEN NYKYISESSÄ TYÖPAIKASSA

- à Osa haastateltavista oli kokenut muutospöcessin kuormittavana ja stressaavana.
- à Marian sairaalan laboratoriohoitajat ja irtisanoutuneet olivat turhautuneet perustyöhön liittymättömään ylimääräiseen työhön.

JAKSAMINEN JA VIIHTYMINEN UDESSA TYÖPAIKASSA

- à Malmin sairaalan laboratoriohoitajat kokivat vaikeaksi arvioida omaa jaksamistaan ja viihtymistään uudessa työpaikassa.
- à Kaikki haastateltavat näkivät uuteen paikkaan siirtymisessä positiivisia asioita.
- à Uudessa paikassa jännitti millaisia uudet työkaverit ovat ja miten monipuolista työtä pääsee tekemään.
- à Irtisanoutuneet ovat kokeneet uudessa työpaikassa työskentelyn mielenkiintoisena, mutta myös raskaana ja väsyttävänä.

KUVIO 12. Työhyvinvointi muutospöcessissa keskeisimmät asiat

Malmin sairaalan laboratoriohoitajat kokivat vaikeaksi arvioida omaa jaksamistaan ja viihtymistään uudessa työpaikassa. Jännityksestä huolimatta kaikki haastateltavat näkivät uuteen paikkaan siirtymisessä positiivisia asioita. Uuden paikan uskottiin voivan

olla positiivinen yllätys ja sinne lähdetään innokkaasti oppimaan uutta. Uudessa paikassa jännitti, millaisia uudet työkaverit ovat ja miten monipuolista työtä pääsee tekemään. Irtisanoutuneet kokivat saaneensa vanhasta työpaikasta hyvät lähtökohdat ja arvokasta kokemusta, joten siirtyminen uuteen paikkaan ei tuntunut kovin vaikealta. He ovat kokeneet uudessa työpaikassa työskentelyn mielenkiintoisena, mutta myös raskaana ja väsyttävänä. Päätöstä lähteä uuteen paikkaan ei ole kaduttu, mutta he eivät kuitenkaan ole varmoja siitä, miten pitkäaikainen uusi työpaikka on.

13 POHDINTA

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää, millaisia tunteita ja kokemuksia Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajat ovat kokeneet heitä koskevassa muutosprosessissa. Tarkoituksena oli kuvata myös Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioista huhtikuun 2008, jolloin ensimmäinen tieto muutoksesta tuli, jälkeen irtisanoutuneiden tunteita ja kokemuksia muutosprosessista sekä pohtia muutosprosessin yhteyttä irtisanoutumiseen. Muutosprosessi käsittää Malmin sairaalan laboratorion tulevan remontin sekä Marian sairaalan nykyisen toiminnan lopettamisen. Marian sairaalan toiminta siirtyy Läntiseen yhteispäivystykseen, jolloin Malmin sairaalan toiminta siirtyy väliaikaisesti Marian sairaalan entisiin tiloihin, kunnes Malmin sairaalan remontti valmistuu. Muutosprosessi on suunniteltu tapahtuvan vuosina 2009–2014. Muutosprosessi muuttaa eri paikkojen henkilöstötarvetta ja työnkuvaa. Henkilökunnan kohdalla tämä siis tarkoittaa työpaikkojen uudelleen järjestelyä ja mahdollista työnkuvan muuttumista.

Työmme aihe on ajankohtainen, sillä muutokset ovat nykyisin yleisiä ja osa työelämää. Muutosten yleisyydestä huolimatta niihin suhtautuminen on monesti negatiivista ja ne herättävät usein erilaisia tunteita ja pelkoja. Työelämässä tapahtuvat muutokset heijastuvat helposti muuhun elämään, sillä muutos saattaa herättää pelkoa työn jatkumisesta, taloudellisen tilanteen heikkenemisestä ja sosiaalisen yhteisön muuttumisesta. Jotta henkilökunta viihtyy ja sitoutuu työntekoon, on hyvä ottaa henkilökunta huomioon. Tämä on tärkeää etenkin muutosprosesseissa, jotta ne voitaisiin viedä läpi onnistuneesti. Jotta henkilökunta voitaisiin huomioida paremmin, on henkilökunnan kokemuksia ja tunteita muutosprosesseissa hyvä selvittää.

Tässä luvussa pohdimme ensin työmme luotettavuutta, jonka jälkeen pohdimme työmme aiheita ottaen mukaan aikaisemmat tutkimukset, kehittämissuositukset ja tulevaisuuden näkymät.

13.1 Luotettavuuden arviointi

Tulosten luotettavuutta arvioitaessa tulee teemahaastattelussa ottaa tarkasteluun haastattelun lisäksi tutkimuksen eri vaiheet. Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta, tuodaan yleensä esiin kaksi käsitettä: reliaabelius ja validius. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 184–185.) Reliaabelius kuvaa tutkimuksen luotettavuutta ja sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. (Vilka 2007: 149–150; Vilka 2005: 161.) Käsitteiden reliaabelius ja validiteetti käyttämisestä on kuitenkin esitetty kritiikkiä, sillä esimerkiksi toinen tutkija voi päätyä erilaiseen tulokseen, koska yksilö tekee aina omien kokemustensa perusteella oman tulkintansa. Erilaisiin tutkimustuloksiin päädytään helposti myös silloin, kun tutkittavaan aiheeseen liittyy kokemuksen muuttuminen ajan kuluessa. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 185–186, 189.) Kritiikkiä näiden käsitteiden käytöstä laadullisessa tutkimuksessa on esitetty myös siksi, että ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi – Sarajärvi 2009: 136). Totuista käsitteistä luopuminen ei kuitenkaan anna lupaa tehdä mitä tahansa (Hirsjärvi – Hurme 2000:188). Tutkimuksessa tärkeitä luotettavuuden arvioinnin kohteita ovat muun muassa se, miten aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä ja toisaalta tekniikkana, miten tiedonantajat on valittu ja miten heihin on otettu yhteyttä sekä miten aineisto on analysoitu ja miten se on koottu. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 140–141).

Työmme tiedonantajille haastatteluissa käsitelty aihe oli tuttu, joten heidän oli helppo kertoa ajatuksiaan muutosprosessista. Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajia lähestyimme saatekirjeellä, jossa kerroimme työmme tarkoituksesta ja haastattelun kuluista. Irtisanoutuneihin otimme yhteyttä sähköpostitse henkilökohtaisesti. Saatekirjeessä korostettiin haastattelun vapaaehtoisuutta ja luottamuksellisuutta. Työelämäohjaajamme jakoivat haastattelussa käytävät teema-alueet henkilöille, jotka osallistuivat haastatteluun. Huomasimme kuitenkin, että haastatteluihin osallistui henkilöitä, jotka eivät olleet varautuneet haastatteluun osallistumiseen ennalta. Irtisanoutuneiden kohdalla puolestaan tiesimme ennen haastattelua varmasti, ketkä tulevat osallistumaan ja olimme lähettäneet heille henkilökohtaisesti teema-alueet. Haastatteluihin osallistuneiden tietoja ei kirjattu ylös ja haastattelut analysoitiin ryhmittäin kokonaisuutena. Analysoinnissa ei pyritty tuomaan esiin yksittäisten henkilöiden mielipiteitä, jolloin osallistujat olisi voitu tunnistaa helpommin. Koska haastattelut kuitenkin toteutettiin ryhmähaastatteluina,

emme voi taata haastateltavien täyttä anonymiutta. Haastateltavien anonymiuden säilyttämiseksi alkuperäiset haastattelunauhut on kuitenkin poistettu tietokoneiltamme.

Haastatteluita varten laadimme haastattelurungon. Irtisanoutuneiden haastattelua varten haastattelurunkoa muokattiin heille sopivammaksi. Haastattelurungon toimivuutta testasimme pilottihaastattelulla. Pilottihaastelussa ei kuitenkaan käyty läpi asioita, jotka liittyivät irtisanoutuneiden haastatteluun. Pilottihaastattelu oli lisäksi hyvää harjoitusta meille itsellemme haastattelijoina, sillä meillä ei ollut aikaisempaa kokemusta haastatteluista. Pilottihaastattelun perusteella muokkasimme haastattelurunkoa ja laadimme lisää tarkentavia kysymyksiä. Tarkensimme myös roolijakoamme niin, että yksi toimi päähaastattelijana ja kaksi muuta havainnoivat haastattelua ja huolehtivat, että kaikki asiat tultiin käsittelemään.

Haastattelut sovittiin työelämäohjaajien kanssa työpaikoille sopivaan ajankohtaan. Paikaksi sovittiin kummankin sairaalan laboratoriossa sijaitseva erillinen tila kuten kokoushuone. Näin varmistimme, että haastatteluympäristö oli tiedonantajille tuttu eikä siirtymisestä kesken työpäivän koitunut ylimääräistä vaivaa. Koska irtisanoutuneet tulivat eri työpaikoista, valitsimme heille haastattelupaikaksi neuvotteluhuoneen koululta ja he osallistuivat haastatteluun omalla ajallaan. Keskeytykset haastattelun aikana pystyttiin välttämään varaamalla haastattelutilat vain haastattelua varten. Haastattelut toteutettiin iltapäivällä, jolloin laboratorioissa on tavallisesti aamupäivää vähemmän töitä. Ajankohta oli myös sellainen, että haastateltavat pystyivät osallistumaan haastatteluun työajalla. Koimme kuitenkin yhden haastattelun ajankohdan huonoksi, sillä iltapäivä laboratoriossa oli tavallista kiireisempi ja työntekijöitä vähemmän. Tämä haastattelu päätettiin aloittamaan aikataulusta myöhässä.

Suunnittelimme haastatteluiden ryhmäkooksi neljästä viiteen henkilöä. Yhteen haastatteluista osallistui kuitenkin vain kaksi henkilöä, mikä oli mielestämme hieman liian vähän. Muihin haastatteluihin osallistui neljä henkilöä, mikä oli taas mielestämme sopiva määrä. Tällä määrällä syntyi hyvin keskustelua, mutta kuitenkin jatkuvalta päällekkäin puhumiselta vältyttiin. Haastatteluiden ilmapiiri oli mielestämme rento ja keskustelunomainen, jolloin haastateltavat pystyivät tuomaan ajatuksiaan esiin vapaasti. Haastateltavien ei tarvinnut myöskään jännittää muita ryhmään kuuluvia, koska he olivat jo entuudestaan tuttuja työkavereita. Toisaalta saattaa olla, että kaikki eivät uskaltaneet tuoda henkilökohtaisimpia ajatuksiaan esiin muiden läsnä ollessa. Paikassa, jossa haas-

tattelu päästiin aloittamaan suunniteltua myöhemmin, oli aluksi havaittavissa kireä ilmapiiri ja haastattelijoina jännitimme, miten itse haastattelu tulee sujumaan. Tämä osoittautui kuitenkin turhaksi peloksi ja haastattelun ilmapiiri oli mukava. Olimme haastateltaville entuudestaan tuttuja, mikä mielestämme auttoi luomaan luotettavan ja turvallisen haastatteluilmapiirin.

Haastatteluiden nauhoitus onnistui hyvin ja haastattelut etenivät suunnitelmiemme mukaisesti. Kehityimme haastattelijoina ja huomasimme kolmannen haastattelun sujuneen omalta osaltamme parhaiten. Kokemattomuutemme haastattelijoina tuli kuitenkin esiin, sillä pilottihaastattelusta huolimatta emme täysin onnistuneet pysymään suunniteltujen teemojen sisällä, emmekä osanneet palauttaa keskustelua takaisin oikeaan aiheeseen keskustelun eksiessä teemojen ulkopuolelle. Meidän olisi tullut laatia haastattelurunko ja lisäkysymykset vielä tarkemmin, vaikka mielestämme onnistuimme kuitenkin melko hyvin laatimaan haastattelurungon kaikkiin kolmeen haastatteluun sopivaksi. Koemme, että pilottihaastattelun jälkeen tehty muutos työnjakoomme oli toimiva ratkaisu.

Litteroimme haastattelut pian niiden toteutuksen jälkeen, kun niiden sisältö oli vielä tuoreessa muistissa. Pyrimme litteroimaan kerralla pidemmän aikaa, jotta asiakokonaisuudet pysyivät yhtenäisenä. Jokainen meistä litteroi yhden haastattelun. Jotta jokainen haastattelu olisi litteroitu samalla tavalla, sovimme litterointitarkkuuden. Epäselvät kohdat kuuntelimme yhdessä, jotta litteroitu teksti vastasi mahdollisimman tarkasti nauhoitettua haastattelua. Litteroitu aineisto on säilytetty, jotta siihen voidaan tarvittaessa palata.

Haastattelut analysoitiin haastatteluryhmittäin tutkimuskysymys kerrallaan. Luomalla jokaiselle haastattelulle omat analysointikansiot varmistimme, etteivät aineistot sekoituneet keskenään. Analysoimalla jokaisen tutkimuskysymyksen erikseen saimme kokonaiskuvan yhdestä asiasta kerrallaan. Aineistomme analysointi tapahtui sisällönanalyysillä. Haastatteluiden teema-alueet muodostivat analysoinnissa kolme yhdistävää luokkaa ja apukysymykset kahdesta kolmeen yläluokkaa. Alaluokat muodostuivat kuitenkin aineistolähtöisesti. Luokkien avulla saimme tiivistettyä aineiston tuloksia ja johtopäätöksiä varten. Koimme analysoinnin haasteelliseksi ja etenkin luokkien muodostaminen osoittautui välillä vaikeaksi. Asiat, joita olimme erityisen paljon työstäneet haastattelurungossa, osoittautuivat helpoimmaksi analysoida. Haastetta analysointiin toi asioiden sopiminen monen tutkimuskysymyksen ja luokkien alle.

13.2 Työmme herättämiä ajatuksia ja tulevaisuuden näkymiä

Opinnäyteprosessimme sai alkunsa syksyllä 2008, jolloin aloitimme kehittämistehtävän työstämisen. Teimme työtä hiljalleen keväällä 2009, mutta kuitenkin niin, että saimme haastattelut toteutettua toukokuussa 2009. Aineiston analysointi keskittyi kesäkuuhun 2009 ja työn viimeistely syksyille 2009. Kehittämistehtävästä oli helppo jatkaa opinnäytetyöhön, sillä osa teoriasta oli jo valmiina ja meillä oli pohjatietoa aiheesta. Toisaalta kuitenkin opinnäytetyötä oli vaikea aloittaa, koska ei tiennyt, miten olisi edennyt ja turvautui liiaksi kehittämistehtävän teoriapohjaan. Aloitimme kuitenkin työn hyvissä ajoin, joten työn ei tarvinnut edetä tiukassa aikataulussa. Kevään ja kesän tauot työstä eivät vaikuttaneet työn valmistumisaikatauluun. Tauot auttoivat näkemään asioita eri kannoilta, omia virheitä huomasi helpommin ja ne antoivat uutta voimaa työn tekemiseen. Mielestämme onnistuimme aikataulutuksessa hyvin ja työ valmistui ajallaan.

Koimme kehittämistehtävää kirjoittaessa käyttämämme työnjaon toimivaksi. Kirjoitimme teoriaa erikseen, mutta viimeistelimme sen yhdessä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tulosten analysoinnin ja muun osan raportista kirjoitimme yhdessä. Samaa hyväksi koettua työnjakoa käytimme myös opinnäytetyössä ja se osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Tällaisella työnjaolla pysyimme kaikki ajan tasalla työn etenemisestä ja raportista syntyi yhtenäinen. Kolmen hengen ryhmässä työskentely toi oman haasteensa opinnäytetyön tekoon. Koimme kuitenkin ryhmässä työskentelyn hyväksi, koska asioita tuli pohdittua monelta kannalta.

Opinnäytetyömme tulokset ovat samansuuntaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, joita käytimme hyväksi työtä tehdessä. Kuten myös Mikkolan (2007) ja Suonsivun (2006) tutkimuksissa, opinnäytetyössämme havaittiin heikon ja epäselvän tiedotuksen olevan muutosprosessissa yleistä. Savolaisen (2005) tutkimuksen tavoin opinnäytetyössämme työntekijät toivat esiin, että he kaipaavat erityisesti tietoa muutosprosessin vaikutuksista omaan työhön ja työn sisältöön. Opinnäytetyössämme ilmeni, että muutosprosessista liikkui paljon huhupuheita, jotka lisäsivät omalla tavallaan epätietoisuutta. Myös Savolaisen (2005) ja Suonsivun (2006) tutkimuksissa huono tiedottaminen nousi muutosprosessiin liittyvien huhupuheiden lisäksi esiin. Savolaisen (2005) tutkimuksessa muutoksen mahdollisuutena nähtiin muun muassa työn mielekkyyden ja monipuolisuuden, uuden oppimisen ja ammatillisen kehittymisen vahvistuminen, vaikka osa puolestaan kuitenkin koki juuri nämä asiat uhkina. Työssämme tuli esiin, että muutos saatettiin

nähdä mahdollisuutena, esimerkiksi päästä tutustumaan erilaisiin työpaikkoihin ja työyhteisöihin. Toisaalta kuitenkin muutos koettiin kielteisenä, sillä sen pelättiin aiheuttavan esimerkiksi työn yksipuolistumista. Työssämme haastateltavat kokivat, ettei heillä juurikaan ollut vaikutusmahdollisuutta, muutokset tehtiin ylemmällä tasolla ja kommunikointi työntekijöiden ja päättäjien välillä oli yksisuuntaista. Suonsivun (2006) tutkimuksessa laboratoriohoitajat toivat esiin samanlaisia kokemuksia. Savolaisen (2005) tutkimuksessa puolestaan tuotiin vahvasti esiin, että monet laboratoriohoitajat kokivat henkilöstön ja johdon välisen vuorovaikutuksen muutosprosessissa kaksisuuntaisena, minkä takia laboratoriohoitajat kokivat mukanaoloa, johdon arvostusta ja omien vaikutusmahdollisuuksiensa lisääntymistä.

Opinnäytetyön ja kehittämistehtävän tulosten välillä ei ole havaittavissa suurta eroa. Kuitenkin siirtymistä muutoksen kokemisen toisesta vaiheesta on tapahtunut kohti kolmatta vaihetta. Opinnäytetyössä saimme lisää arvokasta tietoa laboratoriohoitajien tuntemuksista ja kokemuksista muutosprosessissa. Haastattelun valitseminen aineistonkeruumenetelmäksi vaikutti varmastikin osaltaan tarkempien tietojen saamiseen. Olisimme kuitenkin odottaneet saavamme vieläkin enemmän uutta tietoa. Kehittämistehtävän ja opinnäytetyön välillä ei kuitenkaan ollut ajallisesti suurta eroa, eikä muutosprosessi ollut merkittävästi edennyt, minkä takia laboratoriohoitajien kokemukset eivät välttämättä olleet juuri muuttuneet. Vaikka mielestämme onnistuimme tutkimuskysymyksien laatimisessa ja saimme melko hyvin vastaukset kysymyksiin, olisivat ne voineet olla kuitenkin tarkempia. Jos tutkimuskysymykset olisivat olleet tarkkarajaisempia, olisimme mahdollisesti saaneet lisää sellaista tietoa, joka ei ilmennyt kehittämistehtävästä. Koska muutosprosessi on edelleen meneillään, olisi mielenkiintoista selvittää laboratoriohoitajien kokemuksia muutosprosessin toteutumisen jälkeen.

Käsitlemämme muutosprosessi on vielä kesken, eikä voida vielä sanoa, onko se täysin onnistunut. Koemme kuitenkin, että muutosprosessissa olisi tullut ottaa työntekijät paremmin huomioon ja tiedotukseen olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota. Muutoksen läpiviemistä ja onnistumista helpottaa kunnollinen ja selkeä tiedottaminen. Kun muutoksesta tiedotetaan hyvin, ovat työntekijät tyytyväisempiä ja muutosvalmiimpia. Muutokset koetaan monesti voimakkaasti ja tuntemukset ovat yhteydessä työntekijöiden jaksamiseen ja viihtymiseen työssä. Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö ovat arvokkaita työnantajalle. Tämän takia muutokset tulisi toteuttaa yhteistyössä työntekijät huomioon ottaen. Tällaisessa muutosprosessissa, joka tapahtuu väistämättä ja jossa työntekijöillä

ei ole juuri vaikutusmahdollisuutta asiaan, työntekijät menevät helpommin vain muutoksen mukana. Yksittäinen työntekijä tekee helposti päätöksen olemalla hiljaa tai vaihtamalla työpaikkaa. Pienemmässä muutoksessa, joka tapahtuu yhden yksikön sisällä esimerkiksi toimintaa muuttamalla, koemme että yksittäisellä työntekijällä on enemmän vaikutusmahdollisuutta ja muutoksesta ja sen toteutuksesta käydään enemmän keskustelua.

Tuntuu, että nykyisin laboratorioalalla tapahtuvat muutokset vaikuttavat erityisesti työnkuvaan, ja laboratoriohoitajien pelko työnkuvan kaventumisesta on suuri. Analytiikkaa keskitetään suuriin keskuslaboratorioihin ja terveyskeskuksista tehdään näytteenottopisteitä. Tällainen kehitys ei vastaa laboratoriohoitajien saamaa monipuolista koulutusta. Arvostamme näytteenottoa ja se on mielestämme tärkeä osa laboratoriohoitajan ammattitaitoa. Koulutuksen tuoma asiantuntemus antaa laboratoriohoitajalle hyvät valmiudet työskennellä näytteenotossa. Lähihoitajalla, joka on saanut vain lyhyen näytteenottokoulutuksen, ei voi olla samanlaista tietoa laadukkaan näytteenoton merkityksestä analytiikalle kuin laboratoriohoitajalla. Opinnäytetyössämme haastateltavilla oli suuri huoli työn yksipuolistumisesta, ja joidenkin kohdalla on ollutkin väistämätöntä, että monipuolinen näytteenotto ja analytiikka sisältävä työ on vaihtunut vain näytteenotoksi. Pelko työn yksipuolistumisesta sai työntekijöitä irtisanoutumaan ja siirtymään sellaisiin töihin, joissa he saavat tehdä toivomansa kaltaista työtä ja ammattitaitoa arvostetaan. Näytteenottajista on jatkuva pula, eikä tämänkaltaisella kehityksellä tilannetta varmastikaan paranneta. Muutoksia tapahtuu koko ajan ja kehitys on välttämätöntä. Olisi kuitenkin syytä miettiä muutoksien tarpeellisuutta ja sitä, saavutetaanko niillä niin suurta hyötyä kuin oletetaan. Laboratorioalan muutoksia suunniteltaessa ja toteuttaessa olisi myös hyvä muistaa laboratoriohoitajien saama monipuolinen koulutus. Jos kuitenkin muutokset tulevat jatkossakin muuttamaan laboratoriohoitajien työnkuvaa merkittävästi, olisi mietittävä vastaako koulutus tämän hetkisiä työelämän tarpeita ja millaiset tarpeet ovat tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 1999: Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino
- Arikoski, Juha – Sallinen, Mikael 2007: Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otava.
- Empiiriset aineistot ja analysoinnin kysymykset. 1999. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Verkkodokumentti. Päivitetty 16.11.1999.
<<http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5a.html>>. Luettu 26.8.2009.
- Erämetsä, Timo 2003: Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari – Vastamäki, Jaana 2007: Teemahaastattelu – opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Juva. 25–43.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2000: Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Husin ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin laboratorioita ei yhdistetä. 2009. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Verkkodokumentti. Päivitetty 29.5.2009.
<<http://www.tays.fi/default.aspx?contentid=3982&nodeid=10110&contentlan=1>>. Luettu 16.9.2009.
- HUSLAB 2008a. Pöytäkirja. Helsinki. 21.4.
- HUSLAB 2008b. Pöytäkirja. Helsinki. 20.5.
- HUSLAB 2008c. Pöytäkirja. Helsinki. 9.6.
- HUSLAB 2008d. Pöytäkirja. Helsinki 11.6.
- HUSLAB 2008e. Pöytäkirja. Helsinki. 4.8.
- HUSLAB Vuosikertomus 2008.
- Juuti, Pauli – Virtanen, Petri 2009: Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Kotter, John P. 1996: Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kvist, Hasse – Kilpiä, Teemu 2006: Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus.
- Laine, Jyrki 2007: Työhyvinvointi muutoksessa – julkaisu. Valtiokonttori, Kaikupalvelut. Helsinki.

- Lindström, Kari – Turpeinen, Merja – Kinnunen, Juha – Joensuu, Matti 2005: Organisaation muutoksen yhteys henkilöstön kokemuksiin työstään ja hyvinvoinnistaan. Teoksessa Kinnunen, Juha – Lindström, Kari (toim.): Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopio. 164–191.
- Lönnqvist, Jouko 2002: Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita.
- Mattila, Pekka 2007: Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun osaamiseen. Helsinki: Talentum.
- Meilahden infotilaisuus 2008. Diaesitys.
- Mikkola, Susanna 2007: Muutosta ilmassa – työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa. Yhteiskuntatieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Muutoksen kokeminen, toteuttaminen ja johtaminen. 2007. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. Päivitetty 23.11.2007. <http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/kehittajat_s5_1.html>. Luettu 12.11.2008
- Nelissen Paul - Van Selm Martine 2008: Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. Corporate Communications: An International Journal 13 (3) 306–318.
- Organisaatio 2009. 2008. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Verkkodokumentti. <<http://intra.hus.fi/content.aspx?path=9978,10058,10098,190487,193970&print=>>. Luettu 10.11.2008.
- Rauramo, Päivi 2008: Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Savolainen, Leena 2005: Alueellinen yhteistyö laboratoriotöinnässä. Pro gradu-tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Stenvall, Jari – Virtanen, Petri 2007: Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Suonsivu, Kaija 2006: Laboratoriotöiden kokemuksia liikelaitostamisesta. Hallinnon tutkimus 25 (2). 74–79.
- Suvisaari, Janne 2009. Vastuuyksikön päällikkö. HUSLAB, Kliinisen kemian ja hematologian vastuualue. Helsinki. Kirjallinen tiedonanto 15.4.
- Syrjälä, Martti 2009: Vantaan kaupunki ja HUSLAB: Muutoksia Vantaan terveysasemalaboratorioissa. Verkkodokumentti. Päivitetty 20.8.2009. <<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yriytykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20090801/12507623069900&industry=&.>> Luettu 16.9.2009.
- Tuokko Seija 2009: Muutos on osa evoluutioprosessia, jota emme voi välttää. Bioanalytiikka 3/2009. 4.
- Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2009: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

- Työkyky. 2007. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. Päivitetty 8.11.2007.
<<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Tykyky/>>. Luettu 6.5.2009.
- Uusia kuntia HUSLABiin 1.1.2008. 2007. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Verkkodokumentti.
<<http://intra.hus.fi/content.aspx?path=9978,10058,10098,10056,175220&print=1>>. Luettu 10.11.2008.
- Valkeinen, Tuija 2006: Johtajuus muutosprosessissa. Suomen Kuntaliitto. Verkkodokumentti. Päivitetty 29.6.2006.
<http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106095>. Luettu 12.11.2008.
- Valpola, Anneli 2004: Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Vilka, Hanna 2005: Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vilka, Hanna 2007: Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerus.
- Ylikoski, Matti 1993: Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

HAASTATTELURUNKO

Muutoksen suunnittelu ja toteutus

- Miten haastateltavat ovat kokeneet muutoksen suunnittelun ja toteutuksen?
- Miten haastateltavat kokevat muutoksesta tiedotuksen?
 - § Millä tavoin muutoksesta on tiedotettu?
 - § Millä tavoin olisi ollut hyvä tiedottaa?
 - § Kuka on tiedottanut?
 - § Keneltä tiedotusta olisi haluttu enemmän?
 - § Mistä asioista on tiedotettu?
 - § Mistä asioista olisi pitänyt tiedottaa enemmän?
 - § Onko syksyllä askarruttavista asioista tiedotettu eli tulevista työpaikoista ja työkuvasta siellä?
 - § Olisiko työryhmän jatkaminen ollut hyvä tiedotuksen kannalta?
 - § Millaista kommunikaatio työelämän ja päättäjien välillä on ollut?
- Millaisena haastateltavat näkevät vaikutusmahdollisuutensa muutosprosessin toteutukseen?
 - § Milla tavoin ovat saaneet olla osallisena suunnittelussa?
 - § Miten olisitte halunneet olla osallisena?
 - § Miten henkilökunnan ääni on saatu kuuluviin?
 - § Miten työpaikkatoivomus toteutunut ja miten siihen on ollut mahdollisuus vaikuttaa?
- Millaisia kehittämissuhteita haastateltavilla on muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen suhteen, joita vielä ei ole tullut esiin?
 - § Miten olisivat toivoneet toimittavan toisin?
 - § Missä toimittiin hyvin?
 - § Missä toimittiin huonosti?

Muutoksen kokeminen

- Millaisia tunteita muutosprosessi herättää?
- Millaisia asioita muutosprosessiin liittyy, jotka koette kielteisenä?
- Millaisia asioita muutosprosessiin liittyy, jotka koette myönteisenä?

- Millainen vaikutus muuttuneella aikataululla on muutoksen kokemiseen?
- Millainen vaikutus tiedolla muutoksesta oli irtisanoutumiseen? (Kysymys vain irtisanoutuneille)

Työhyvinvointi

- Millaisia vaikutuksia muutosprosessilla on ollut jaksamiseen ja viihtymiseen työssä?
 - § Miten haastateltavat kokevat jaksavan ja viihtyvän töissä? Miten ennen?
 - § Onko työn kuormittavuus lisääntynyt?
 - § Onko muutosprosessi aiheuttanut ylimääräistä stressiä?
 - § Onko muutosprosessin valmistelu lisännyt poissaoloja?
 - § Miksi on aiheuttanut stressiä ja lisännyt poissaoloja?
 - § Minkälainen vaikutus tiedolla muutoksesta on ollut työmotivaatioon?
- Millaisia vaikutuksia muutosprosessilla on ollut henkilökunnan keskinäisiin suhteisiin?
 - § Onko tieto muutoksesta yhdistänyt ja lisännyt ”me-henkeä”?
 - § Onko tieto muutoksesta huonontanut yhteishenkeä?
 - § Onko ilmapiiri työpaikalla kiristynyt?
- Miten haastateltavat uskovat työpaikan vaihtamisen vaikuttavan omaan jaksamiseen ja viihtymiseen työssä?
 - § Miten työyhteisön muuttuminen vaikuttaa?
 - § Miten työnkuvan muuttuminen vaikuttaa?
- Miten haastateltavat näkevät nyt jaksamisen ja viihtymisen nykyisessä työpaikassa? (Kysymys vain irtisanoutuneille)

SAATEKIRJE



Hyvät Malmin ja Marian sairaalan laboratorioden laboratoriohoitajat/bioanalyytikot!

Olemme kolme bioanalyttikko-opiskelijaa, Kati Salminen, Tanja Hokkanen ja Hanna Piitulainen, Metropolia Ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötämme, koskien Malmin ja Marian sairaalan laboratorioden toiminnallisia muutoksia. Opinnäytteemme on jatkoa syksyllä 2008 tekemällemme kehittämistehtävälle.

Tarkoituksenamme on tarkentaa ja syventää tietoa, miten Malmin ja Marian sairaaloiden laboratoriohoitajat/bioanalyytikot kokevat muutosprosessin ja millaisia vaikutuksia he kokevat sillä olevan työhyvinvointiin.

Tutkimus toteutetaan ryhmähaastatteluina, joissa Malmin ja Marian sairaaloiden laboratorioden laboratoriohoitajat/bioanalyytikot muodostavat molemmat yhden ryhmän. Haastattelun kesto on noin tunti ja se nauhoitetaan. Tavoitteena on saada yhtä aikaa haastateltavaksi noin viisi laboratoriohoitajaa/bioanalyttikkoo.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyyttä ei paljasteta ulkopuolisille missään vaiheessa ja haastattelut analysoidaan kokonaisuutena. Haastattelussa saadut tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja purkamisen jälkeen nauhat hävitetään.

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa toukokuun lopulla, mutta tarkempi ajankohta sovitaan haastateltavien selvittyä. Haastattelun toteutetaan päiväsaikaan, mutta aiheuttamatta suurta vajausta vuorossa oleviin työntekijöihin. Toivomme osallistujilta joustavuutta haastattelun ajankohtaa sovittaessa.

Jos olet kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, ilmoita halukkuudestasi työelämäohjaajillemme Jaana Frimanille (Maria), Hilkka Korolle (Maria) tai Anne Santaselle (Malmi). Voit myös olla suoraan yhteydessä meihin. Vastamme mielellämme kysymyksiin koskien haastattelua ja työtämme.

Haastatteluissa käsiteltävät teemat ilmoitamme haastateltaville erikseen hyvissä ajoin ennen haastattelua.

Yhteistyöstä kiittäen

Tanja Hokkanen
bioanalyttikko-opiskelija
puh. 041 438 3447
Tanja.Hokkanen@metropolia.fi

Kati Salminen
bioanalyttikko-opiskelija
puh. 040 766 6115
Kati.Salminen@metropolia.fi

Hanna Piitulainen
bioanalyttikko-opiskelija
puh. 040 748 2380
Hanna.Piitulainen@metropolia.fi

