

Opinnäytetyö Turun AMK
Liiketalouden koulutusohjelma
BisnesAkademia
2014

Ursula Pekola, Sari Sirola ja Jaana Tissari

ITSENSÄ JOHTAMINEN MUUTOKSESSA PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN NÄKÖKULMASTA

– Case: Salon aluesairaala



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | BisnesAkademia

Maaliskuu 2014 | sivumäärä 47

Päivi Killström

Ursula Pekola, Sari Sirola ja Jaana Tissari

ITSENSÄ JOHTAMINEN MUUTOKSESSA PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN NÄKÖKULMASTA – CASE: SALON ALUESAIRAALA

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Salon aluesairaalaan koskevaa muutosta työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää, mitä keinoja yksilö voi löytää muutoksesta selviytymiseen. Jokainen ihminen on yksilö, jolla on omat odotuksensa ja arvonsa ja joutuessaan muutoksessa valintojen eteen, nämä asiat ohjaavat yksilöä työn- ja elämännhallinnassa.

Tutkimus tehtiin case- tutkimuksena kvalitatiivisin menetelmin ryhmä- ja lomakehaastatteluin, jotta saatiin muodostettua kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta asiasta. Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan muutosta yleisesti, ja tämän jälkeen tutustutaan itsensä johtamiseen psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään yksilön selviytymiskeinoja muutoksessa, yksilön sitoutumista, motivaatiota ja luottamusta. Lopuksi pohditaan ratkaisuja yksilön selviytymisestä muutoksessa itsensä johtamisen näkökulmasta

Teemoina opinnäytetyössä olivat psykologisen sopimuksen sisältämät aiheet, kuten sitoutuminen, motivaatio, luottamus sekä itsensä johtamiseen liittyvät tärkeät aiheet, kuten alustaidot ja palaute. Opinnäytetyötä varten perehdyttiin laajasti muutosta ja itsensä johtamista käsittelevään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Psykologisen sopimuksen osalta materiaalin saatavuus oli vähäisempää, johtuen ehkä siitä, että sen teoriaa on tutkittu Suomessa vähemmän.

Tulosten perusteella ratkaisevia selviytymiskeinoja yksilön kannalta muutoksessa ovat itsensä johtamisen kehittäminen ja hyvät alustaidot. Organisaation taholta tulevan tiedottamisen tärkeyttä ei pidä väheksyä, eikä myöskään esimiehen ja alaisen välisiä kehityskeskusteluja. Opinnäytetyössä huomattiin, että tutkittavien erinomainen sitoutuminen perustehtävään sekä hyvä työilmapiiri auttavat yksilöä muutoksessa.

ASIASANAT:

Itsensä johtaminen, muutos, sitoutuminen, motivaatio, luottamus, palaute, tiedottaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme | Technology and e-commerce

March 2014 | Total number of pages 47

Päivi Killström

Ursula Pekola, Sari Sirola and Jaana Tissari

SELF-LEADERSHIP IN THE CHANGE FROM PSYCHOLOGICAL CONTRACT POINT OF VIEW - CASE SALO DISTRICT HOSPITAL

This thesis looks into change management from employee's point of view Salo District Hospital, in the Hospital District of Southwest Finland. The aim was to find out which ways the individual can find to cope with the change. Each person is an individual with his/her own expectations and values. When the individual faces the choices in the change these factors guide the employee in work and life management.

The thesis was made as a case study with qualitative methods like group interviews and questionnaires in order to obtain a comprehensive picture of the topic of research. The theoretical part of the thesis handles the change in general followed by a closer discussion on the self-leadership from the perspective of the psychological contract. In addition, the study handles individual's coping skills in the change, personal commitment, motivation and confidence. Finally, this thesis considers some solutions how the individual can survive the change from the perspective of self-management.

The themes cover the psychological contract including topics such as commitment, motivation, confidence, and self-leadership related to other important topics such as employee skills and feedback. Subjects as change and self-leadership were widely examined based on the relevant literature and articles. The material on psychological contract was limited, perhaps due to the fact that the theory has been studied rather little in Finland.

The results indicate that the most important coping skills of the individual in the change are self-leadership development and good employee skills. The importance of information coming from the organization should not be underestimated nor the development discussions between the superior and the employee. It is evident that high commitment to employee's basic task and a good working atmosphere help the individual in the change.

KEYWORDS:

Self-leadership, change, commitment, motivation, confidence, feedback, information

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MUUTOS	8
2.1 Muutosprosessi	9
2.1.1 Visio ja strategia muutoksessa	11
2.1.2 Tiedottaminen muutoksessa	12
2.2 Muutosvastarinta	12
2.3 Työnohjaus yksilön selviytymisen apuna	14
3 ITSENSÄ JOHTAMINEN	15
3.1 Jatkuva oppiminen ja kehittyminen	17
3.2 Sisäinen yrittäjyys	18
3.3 Alaistaidot	18
3.4 Palaute	19
4 PSYKOLOGINEN SOPIMUS	21
4.1 Psykologinen sopimus Suomessa	22
4.1.1 Transaktionaalinen ja relationaalinen sopimus	23
4.1.2 Uusi psykologinen sopimus	24
4.2 Sitoutuminen ja motivaatio	25
4.3 Luottamus muutoksessa	25
5 CASE- SALON ALUESAIRAALA	27
5.1 Tutkimuksen eettiset kysymykset	28
5.2 Aloitusinfo	28
5.3 Haastattelut	29
5.3.1 Itsensä johtaminen	31
5.3.2 Palaute	32
5.3.3 Työnantajalta toivottava tuki	33
5.3.4 Alaistaidot	33
5.3.5 Sitoutuminen ja motivaatio	33
5.3.6 Luottamus	34
5.3.7 Yksilön kokemat negatiiviset tunteet muutoksessa	34

6 TUTKIMUSTULOKSET JA SUOSITUKSET	36
6.1 Itsensä johtaminen	36
6.2 Tiedottaminen	38
6.3 Kehityskeskustelut	39
6.4 Palaute	40
6.5 Sitoutuminen	41
6.6 Alaistaidot	42
6.7 Perekäyttäminen	43
6.8 Organisaation tarjoamat ulkopuoliset palvelut ja koulutukset	44
7 LOPUKSI	45
LÄHTEET	47

LIITTEET

- Liite 1. Aloitusinfossa jaettu lomake
- Liite 2. Aloitusinfon kirjasuosituksien
- Liite 3. Koko henkilökuntaa koskeva kyselylomake 2013
- Liite 4. Ryhmähaastatteluiden haastattelurunko
- Liite 5. Koko henkilökuntaa koskeva kyselylomake 2014

KUVIOT

- Kuvio 1. Kübler-Ross surukäyrä selittää muutokseen liittyvää käytöstä (www.qk-karjalainen.fi) 10
- Kuvio 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2010, 29) 15
- Kuvio 3. Kolmikerroksinen malli psykologisesta sopimuksesta (Maguire 2002, 170) 23
- Kuvio 4. Luottamusedynamiikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34) 26
- Kuvio 5. Itsensä johtamisen tärkeitä osa-alueita. 37

TAULUKOT

- Taulukko 1. Lomakehaastattelujen yhteenveto osastoittain 30

1 JOHDANTO

Et koskaan tiedä rajojasi, ellei ylitä niitä.

-William Blake-

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantona Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Salon aluesairaalaan koskevaa muutosta työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna. Kyseinen aihe valittiin, koska se on ajankohtainen synnytys-, lastentautien- ja leikkausosastoilla.

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää yksilön selviytymiskeinoja muutosprosessissa. Jokainen työntekijä kokee muutoksen omalla tavallaan. Yksilö voi kuitenkin vaikuttaa omalla asenteellaan, arvoillaan ja valinnoillaan muutoksessa selviytymiseen. Organisaatio voi myös omalla toiminnallaan, kuten työntekijöitä osallistamalla ja oikea-aikaisella tiedottamisella edesauttaa yksilöä selviytymään muutoksesta. Organisaatio voi antaa tukea opastamalla työntekijää ja tarjoamalla vaihtoehtoja itsensä johtamisessa. Lopullinen vastuu omasta kehittämisestä on kuitenkin yksilöllä itsellään.

Opinnäytetyön alussa kerrotaan muutoksesta yleisesti. Luvussa 2 käsitellään muutosprosessia ja muutosvastarintaa. Muutoksessa on tärkeää sen perusteellinen tiedottaminen sekä selkeä visio ja strategia. Opinnäytetyön seuraavissa luvuissa käsitellään itsensä johtamista yksilön näkökulmasta. Jokainen työntekijä kokee muutoksen omalla tavallaan ja muutosprosessista selviäminen vaatii jatkuvaa oppimista ja kehittymistä sekä hyviä alaistaitoja. Itsensä johtamista käsitellään psykologisen sopimuksen näkökulmasta, joka sisältää tärkeitä teemoja kuten sitoutumisen, motivaation ja luottamuksen muutoksessa

Tutkimusta varten tehtiin ryhmä- ja lomakehaastatteluja muutosuhan alla oleville osastoille, joilla pyrittiin selvittämään yksilön mahdollisuuksia ja selviytymiskeinoja muutoksessa. Halusimme peilata Salon aluesairaalan työntekijöiden muutoskokemuksia omiin kokemuksiimme ja tunteisiimme motivaatiosta, sitou-

tumisesta ja luottamuksesta muutoksessa. Edellä mainittuja teemoja käsittelemme työntekijän psykologisen sopimuksen näkökulmasta, jota olemme käsitelleet luvussa 4.

Kiinnostus tutkia suurta julkishallinnon organisaatiota kuten Salon aluesairaalaa ja sen työntekijöitä muutoksessa, liittyy omiin kokemuksiimme suuresta organisaatiomuutoksesta ja työpaikkojemme menetyksestä irtisanomisten yhteydessä. Koimme tämän nopean muutoksen pelottavana sekä todella haastavana. Muutos ja sen herättämät tunteet ovat kuitenkin olleet hyvin erilaisia tutkijoiden keskuudessa. Olemme peilanneet näitä omia kokemuksiamme tarkemmin tutkimustuloksissa luvussa 6. Kiinnostus itsensä johtamista ja jatkuvan uuden oppimista kohtaan heräsi uuden koulutuksemme aikana. Ei ainoastaan muutoksessa, vaan jokapäiväisessä elämässä meidän tulisi haastaa itsemme kehittymään ja oppimaan sekä ymmärtää tämän prosessin tärkeys.

2 MUUTOS

Muutos on haaste, uhka ja mahdollisuus, jota ei voi estää. Muutos vaatii uutta ajattelutapaa, luottamusta, tiedottamista sekä yhteistyökykyä ja se on myös jatkuvaa uudistumista, kehittymistä ja pelon tunteitakin herättävää riittämättömyyden tunnetta. Muutos koskettaa meitä kaikkia nopeudellaan ja jatkuvuudellaan, mutta antaa meille kaikille mahdollisuuden vastata siihen omalla tavallamme. (Mattila 2008, 37–38, Juuti & Virtanen 2009, 112)

Muutoksiin sopeutumiseen vaikuttavat aikaisemmat kokemuksemme, odotuksemme ja asenteemme. Kysymys on myös siitä, miellämmekö muutoksen kohdallamme joutumiseksi vai pääsemiseksi. Ahdistavat muutkokemukset eivät välttämättä synny siitä, että työn sisältö tai työpaikan uudistuminen sinällään koettaisiin kielteiseksi. (Mattila 2008, 37–38) Muutostilanteessa aikaisemmin koettu kielteinen stressi ja negatiiviset tunteet saattavat aiheuttaa epäröintiä tulevaa muutosta kohtaan.

Muutoksen viisi tärkeintä mahdollistajaa ovat ihmettely, innostus, itsetuntemus, itseluottamus ja itse pohdiskelu. (Sydänmaanlakka 2010, 76) Muutoksen kohdassa joudumme pohtimaan omia selviytymiskeinoja. Mitä on tapahtumassa? Miksi muutos tapahtuu ja miten juuri minun käy muutoksessa? Yksilön sitoutuminen, luottamus ja motivaatio organisaatiota kohtaan elävät ja muuttuvat muutoksen mukana. Jokainen meistä on yksilö omine arvoineen, taitoineen ja haaveineen. (Nurmi 2012, 10)

Työntekijöitä kiinnostaa, miten organisaation muutokset vaikuttavat heidän työtehtäviinsä ja työhön sitoutumisen edellytyksenä on sopivan ja mielekkään työtehtävän löytyminen jokaiselle työntekijälle. Yksi tehokas tapa on sitouttaa henkilöstö muutokseen ottamalla heidät mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteuttamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 120)

Muutos on aina paljon monimutkaisempi prosessi kuin mitä uskotaan. Ihminen reagoi voimakkaasti muutokseen, joka on hänelle henkilökohtaisesti merkityk-

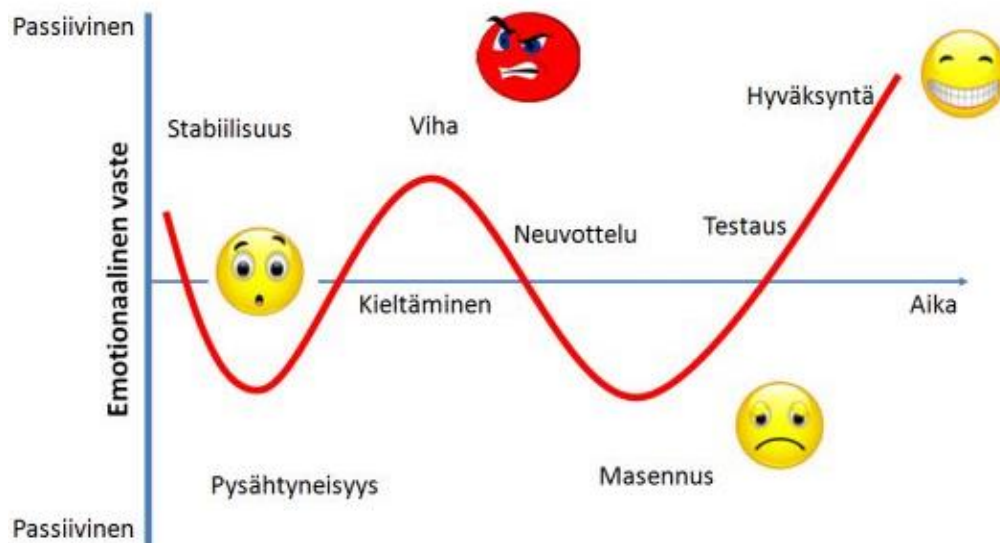
sellinen ja muutoksiin reagoimista on vaikea estää tai nopeuttaa. Vähemmän merkitykselliset muutokset ihmetyttävät yksilöä muutoksessa, merkityksellisemmät pienet muutokset aiheuttavat hämmennystä ja suuret muutokset usein järkyttävät. (Aro 2002, 30, 56–57)

Muutoksen aiheuttamia tunteita pitäisi työstää, ettei ajauduttaisi tilanteisiin, jotka kuormittavat yksilöä ja pahimmillaan vaikuttavat koko organisaation toimintakykyyn. Asiallinen tunteiden työstäminen vaatii tunteista puhumista avoimesti ja rehellisesti. Työyhteisön kulttuurin ja johtamistapojen tulisikin sallia tunteista puhumisen totuttua enemmän. Tällöin muutoksen aiheuttamia tunteita voitaisiin pitää normaaleina ja myös hyväksyä se, että ihminen saattaa tuntea hyvinkin voimakkaasti (Juuti & Virtanen 2009, 120)

2.1 Muutosprosessi

Muutosprosessi alkaa varsinaisesti muutoksen aiheuttaman muutosshokin käsitteilyllä, jolloin työntekijä helposti suojautuu ulkopuolisilta ärsykkeiltä eikä vastaanota uutta informaatiota. Läheisten ihmisten läsnäolo on tällöin tärkeää ja varsinkin muutoksen ollessa luonteeltaan järkyttävää, on hyvä kiinnittää huomiota yksilön perustarpeisiin kuten ravintoon ja riittävään lepoon, jotka saattavat helposti unohtua. Shokkireaktiot voivat olla todella voimakkaita, jopa pelottavia, mutta ovat onneksi ohimeneviä ja kestävät yleensä muutamia päiviä. (Aro 2002, 30, 56–57)

Yksilön muutosprosessissa kokemien erilaisten tunteiden vaihtelua voidaan seurata muutoksen edetessä pitkällä aikavälillä, kuten kuviosta 1 voidaan todeta. Alun passiivisuudesta ja toimintakyvyttömyydestä voidaan asian kieltämisen ja kiukun kautta edetä muutoksen hyväksymiseen.



Kuvio 1. Kübler-Rossin surukäyrä selittää muutokseen liittyvää käytöstä (www.qk-karjalainen.fi)

Erityisesti muutoksen reagoituvaiheessa shokkivaiheen jälkeen muutoksen synnyttämien tunteiden kuten pettymyksen, vihan, masennuksen ja surun työstämisen aikana osa työntekijöistä saattaa jättää organisaation työpaikkaa vaihtamalla tai jäämällä sairauslomalle. Tähän vaiheeseen liittyy myös kohonnut itsemurhariski, mikäli ihminen on depressiivinen ja hänellä on aiempia vaikeita ja käsittelemättömiä ongelmia kannettavanaan. Ulkopuolisten muutostukien esimerkiksi erityisasiantuntijoiden käyttäminen, työterveyshuollon tehostaminen puhelinpäivystyksellä sekä psykologisten neuvonta- ja kriisiterapiapalvelujen varmistaminen kannattaa suunnitella hyvissä ajoin. Muutoskriisin pitkittyessä myös yhteispalaverit esimiehen, työntekijän ja työterveyshuollon kesken ovat tärkeitä. (Aro 2002, 102)

Suostumisvaihe on viimeinen muutosprosessin vaihe shokki- ja reagoituvaiheen jälkeen. Tässä vaiheessa muutoksen tuomat mahdollisuudet alkavat konkretisoitua ja työntekijä alkaa sitoutua uuteen tehtävään tai organisaatioon. Muutosprosessin eteneminen on hyvin yksilökohtaista, joten muutoksen aiheuttamat reaktiot vaihtelevat voimakkuudeltaan ja sisällöltään hyvinkin paljon. (Aro 2002, 59)

Erittäin tärkeää muutoksesta selviytymisen kannalta on hyvin tehty surutyö, joka liittyy muutosprosessiin. Yksilön käytyä läpi surutyön, joka on luonnollinen, välttämätön ja eheyttävä prosessi, muutokseen sopeutuminen helpottuu. Jos ihminen jää kiinni sellaiseen, minkä on käytännössä jo menettänyt, ei surutyö pääse kunnolla käynnistymään. (Aro 2002, 24–25) Konkreettiset, realistiset ja itselle arvokkaat tavoitteet, joiden toteuttamisessa työntekijä onnistuu, auttavat parhaiten häntä selviytymään siirtymävaiheesta. Myös työnantajan muutoksessa tarjoamat mahdollisuudet, joihin työntekijät voivat sitoutua, lisäävät työntekijän motivaatiota. Tällöin on tärkeätä, ettei työnantaja väheksy työntekijän kokemuksia menetyksistä eikä anna epärealistisia ja liian optimistisia lupauksia työntekijälle. (Aro 2002, 92).

2.1.1 Visio ja strategia muutoksessa

Visio ja strategia ovat organisaation toiminnan tärkeitä suunnannäyttäjiä ja niiden tulisi olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Tehokas ja selkeä visio toimii osaltaan johtajan roolissa ja auttaa työntekijöitä uudistamaan toimintaansa kohti visiota. Tehokas visio tuo työhön myös laajempaa merkitystä ja auttaa rajamaan turhia asioita pois. (Viitala 2004, 52–55)

Organisaation visiolla selkeytetään muutoksen yleistä suuntaa ja kannustetaan oikeansuuntaisiin toimenpiteisiin. Strategian, vision ja muutostarpeen esilletuominen avoimesti muutoksen edessä on keino hallita muutosta paremmin. Työntekijät ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden paremmin, kun tietävät muutoksen taustat ja syyt. (Viitala 2004, 52–55; Erämetsä 2003, 169–170) Myös Kotterin mukaan henkilökunnan tulisi tarkkaan tietää organisaation visio ja strategia, jotta kaikille olisi selvää mitä muutoksella haetaan. (Kotter 1996, 60–62)

2.1.2 Tiedottaminen muutoksessa

Muutostilanteessa oikein annettu tieto ja sen edelleen työstäminen helpottavat muutokseen sitoutumista. Käytännössä on tärkeää tietää mitä, milloin ja miten asioista tiedotetaan sekä miten niistä keskustellaan. Asia kannattaa jakaa työntekijöille oikeissa vaiheissa, määrissä ja oikealla kielellä. (Aro 2002, 99)

On tärkeää olla huolellinen käsitteissä ja kielenkäytössä. Monet julkisen hallinnon uudistukset perustuvat hallinnolliselle ja ammatilliselle kielenkäytölle ja siksi sanojen, termien ja käsitteiden avaaminen on välttämätöntä. (Stenvall & Virtanen 2007, 76) Työntekijä ei välttämättä pysty sulattamaan kuin osan saamaansa valtavasta tietomäärästä, joten mikäli tietoa ei pystytä jakamaan riittävän selkeästi, työntekijä tulkitsee viestin pahimmalla mahdollisella tavalla (Aro 2002,99).

Organisaation ylimmän johdon tehtävänä on informoida muutosprosessin isoista linjoista ja esimiestasolla hoidetaan muu informaatio. Näiden organisaation eri tasojen tiedottamisen samanaikaisuus on äärimmäisen tärkeää. Näin vältetään myös tarpeettomien huhujen leviäminen ja muutosvastarinnan syntyminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 74–75)

2.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosprosessia. Silloin tiedetään muutoksen herättäneen tunteita ja se osoittaa myös, että ihmiset haluavat vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. Muutosvastarinnan muodostumiseen vaikuttavat organisaation historia, nykyiset toimintatavat ja tavoitteet, muutostarve sekä organisaation aikaisemmat muutkokemukset. Myös muutokseen liittyvien asioiden puutteellinen tiedotus ja valmistelu sekä pelot ja huhut muutoksessa vaikuttavat siihen. Muutosvastarinta ei välttämättä johdu siitä, että vastustetaan itse asiaa tai ettei haluta muutosta, vaan usein kyseessä on muutoksen herättämä epävarmuus ja epäselvyys erityisesti työntekijän roolista muutoksessa. (Valtee 2004, 21–23)

Muutosvastarinta tulisi estää lannistamatta työntekijöitä ja muutosta tulisi pyrkiä perustelemaan siten, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. Sitoutuminen on yksi muutoksen onnistumisen edellytyksistä ja on hyvin tärkeää, ettei johto pilaa tätä osaamattomuudellaan. Mikäli muutostilanteessa valtaa käytetään väärin ja ajetaan omaa etua henkilökohtaisen vallan lisäämiseksi, reagoivat työntekijät asiaan voimakkaasti. Muutostilanteissa ihmiset seuraavat erityisellä herkkyydellä tilanteen kehittymistä. (Nurmi 2012, 65)

Muutosvastarintaa voidaan vähentää tehokkaasti antamalla henkilöstön osallistua muutokseen. Myös tiedottamalla, kouluttamalla, asenteisiin vaikuttamalla, palkitsemalla sekä seuraamalla tavoitteiden toteutumista vähennetään muutosvastarintaa. Tietty määrä muutosvastarintaa on luonnollista ja hyödyllistä kehitävän keskustelun synnyttämiseksi, mutta muutosvastarinnan puuttuminen kokonaan voi olla huolestuttava merkki työntekijöiden uupumisesta ja välinpitämättömyydestä. (Erämetsä 2003, 196) Työkyvyn kannalta riskialttiita tilanteita ovat muutokset, joissa työntekijät eivät ole palautuneet vielä edellisestäkään muutoksesta, kun jo uusi tekee tuloaan. Jos jatkuvasti tulee tällaisia ulkopuolelta ohjattuja muutoksia, voi sitoutuminen työhön ja organisaatioon käydä työntekijälle täysin mahdottomaksi. (Aro 2002, 26–27)

Erytisesti inhimillisestä näkökulmasta tarkasteltuna terveeseen ihmiskäsitykseen arvonsa, asenteensa ja uskomuksensa perustavat yritykset ja organisaatiot ovat pitkällä aikavälillä voittajia. Näissä inhimillisyyteen ja työntekijöihin keskittyvissä organisaatioissa ollaan inhimillisyyden lisäksi vaativia työn suorittamisen suhteen, mutta niissä myös annetaan paljon eväitä työntekijälle. Yksilön erilaisia ominaisuuksia ja tunteita tulisi ymmärtää varsinkin muutosmyllerryksessä. Monissa yrityksissä ei ymmärretä raskasta loppuun palamisen hintaa, joka on usein huomattavasti etuja suurempi. Myös epämukavuusalueella jatkuva työskentely lisää henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauslomia, joten tehokkaana pidetyn työskentelyn hinta voi olla yllättävän suuri. (Erämetsä 2003, 105–106)

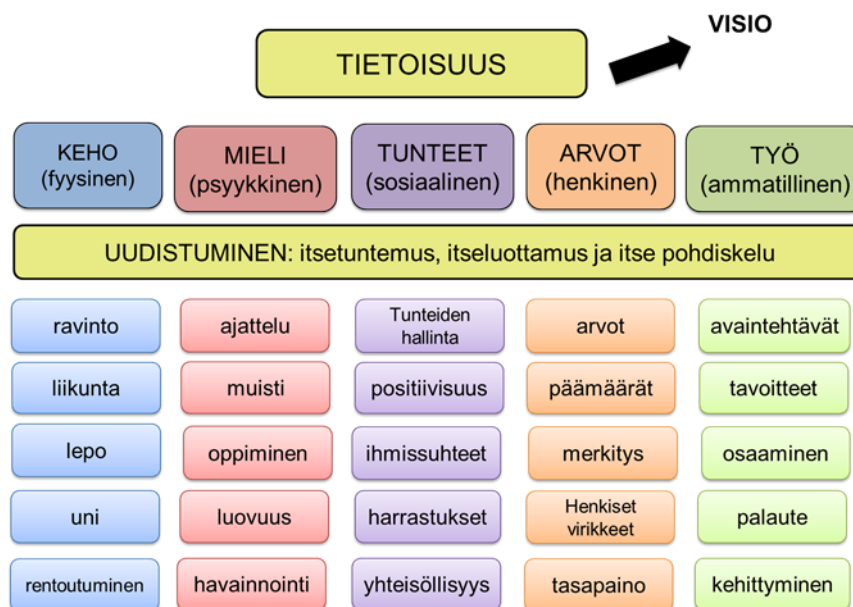
2.3 Työnohjaus yksilön selviytymisen apuna

Työnohjauksella autetaan työyhteisön jäseniä yksin tai ryhmässä hahmottamaan yhteisön kokonaistilannetta muutoksen aikana. Työntekijällä on silloin tilaisuus jakaa erilaisia ajatuksia toisten kanssa, mikä samalla lisää yhteisymmärrystä ja yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Työntekijällä on myös mahdollisuus keskittyä henkilökohtaiseen työssä jaksamiseensa, omaan perusosaamisensa laajentamiseen tai muihin työhön liittyviin järjestelyihin.

Dialoginen keskustelu eli vapaa keskustelu asioista ilman päätöksentekoa, jotta jokainen saa äänensä kuuluville ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta, on myös erittäin tärkeää. Muutostilanteissa työntekijät saattavat saada itselleen hyödyllistä tietoa myös kirjallisuudesta, kuten olemme aloitusinfossa Salon aluesairaalan henkilökunnalle esittäneet. (Aro 2002, 72; Vesterinen 2006, 145–151, 163–170; M-L Manka 2011, 123)

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtamisessa on kyse kolmesta peruskysymyksestä eli kuka minä olen, missä minä olen ja minne minä olen menossa? Jokainen ihminen tekee itse oman elämänsä käsikirjoituksen. Usealta se käsikirjoitus kuitenkin puuttuu. Siksi vastuun ottaminen omasta elämästä on yksi tärkeimmistä asioista itsensä johtamisessa. Jos tunnemme, että meitä ohjataan ulkopuolelta emmekä johda itse itseämme, tunnemme olevamme uhreja emmekä toteuttajia. On helppoa olla uhri ja välttää siten vastuun ottaminen omasta elämästään. (Sydänmaanlakka 2010, 274)



Kuvio 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2010, 29)

Kuten kuvio 2 voidaan huomata, itsensä johtamista tarvitaan yksilön jokaisella osa-alueella. Oy Minä Ab muodostuu kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osastoista ja sen avulla voidaan hahmottaa oma itsemme, vahvuutemme ja heikkoutemme.

Itsensä johtaminen tarkoittaa omien ajatusten, tunteiden ja motivaation ohjaamista. Ottamalla vastuuta omasta kehityksestään yksilönä ja tiimijäsenenä, työntekijä voi toteuttaa mahdollisuuksiaan ja vahvuuksiaan omalla tavallaan.

(Miettinen ym. 2000, 8) Omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään huolehtiminen sisältyy työntekijän vastuisiin ja siten myös itsensä johtamiseen. Vaikka työnantaja vastaakin työympäristön turvallisuudesta ja terveydestä on esimiehen ja työntekijän itsensä vastuulla huolehtia omasta kunnostaan. (Heikkala 2009, 12)

Työelämässä uupumisen lisääntyessä, itsensä johtamisesta on tullut entistä tärkeämpää, myös työhyvinvoinnin kannalta. Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvinvoinnin kokeminen ja itsensä toteuttaminen eli hyvä elämä. Hyvä elämä muodostuu teoista, ajatuksista ja tunteista. Lähtökohdan muodostavat yksilön itsensä tavoitteet ja visiot. (Sydänmaanlakka 2010, 16, 34, 278.) Yksilö voi omilla jokapäiväisillä valinnoillaan ja teoillaan edistää omaa oppimista ja kehittymistä. Kysymys ei ole välttämättä suurista asioista vaan pienetkin teot ratkaisevat.

Hyvä itsensä johtaminen ja alaistaidot ovat tärkeitä työnhallinnan mahdollistajia. Työnhallinta vaikuttaa merkittävästi ihmisen kokonaishyvinvointiin, siksi on alettu puhua elämänhallinnasta työnhallinnan sijaan. (Sydänmaanlakka 2010, 36) Itsensä johtamisen haasteena on alati muuttuvassa maailmassa järkevillä valinnoilla etsiä tasapainoa elämään, ettei tarvitse tyytyä kohtalon tai sattuman kuljettamaan elämään. (Salmimies 2008, 33)

Itsensä johtaminen nähdään tänä päivänä osana organisaation johtamisjärjestelmää. Nopeasti muuttuva työympäristö vaatii joustavuutta, reagointikykyä, luovuutta ja jatkuvaa uudistumista. (Sydänmaanlakka 2010, 16) Yksittäisen ihmisen kannalta heräävät kysymykset nykyisen muutoksen voimakkuuden ja nopeuden myötä, miten siitä voisi parhaiten selviytyä ja jopa hyötyä. Kyky muuttua ja valita oikeat sekä tarpeelliset muutokset ovat keskeisimpiä tekijöitä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. (Vesterinen 2006, 13)

Tulevaisuudessa Itsensä johtaminen on yhä tärkeämpää kaikilla elämän osa-alueilla. Siihen sisältyy myös kyky sietää muutoksia ja sopeutua niihin, sillä muutostahti kiihtyy arjessa ja työelämässä. Erilaisten vaatimusten ristipaineessa ja työsuhteiden lyhentyessä itsensä johtamisesta ja omien tunnetilojen hallin-

nasta ja tilannetajusta tulee keskeisiä selviytymis- ja menestymiskeinoja. (Kurtén 2001, 167)

Itsensä johtaminen on taito, jonka voi oppia ja jota voi halutessa tietoisesti kehittää. Itsensä johtamisen perusta on itsetuntemuksen lisääntyminen.

3.1 Jatkuva oppiminen ja kehittyminen

Työtehtävien hallinnan edellyttämä jatkuva oppiminen ei ole enää mahdollisuus, vaan siitä on tullut lähes pakollinen velvollisuus. Tärkein muutosvalmiuden tukipilari nykyisin on yksilöllinen ammatillinen osaaminen, sillä luottavaisesti omaan osaamiseensa suhtautuva yksilö hahmottaa ja hyväksyy muutokset helpommin mahdollisuuksina kuin henkilöt, jotka ovat huolestuneita omasta osaamisestaan ja ammattitaidostaan. (Aro 2002, 82) Yksilön on hyvä tietää omat luontaiset taipumuksensa, vahvuutensa ja heikkoutensa, jotta voi määritellä millainen on itselleen oikea paikka työelämässä eikä edetä uralla niin kuin toiset odottavat. (Kurtén 2001, 40)

Ammatillisen osaamisen ja ydinammattitaidon rinnalle tarvitaan nykyaikana myös kielitaitoa, tietotekniikan hallintaa, sosiaalisia taitoja; ryhmä- ja esiintymistaitoa sekä toimintaympäristöosaamista eli oman toimialan ja sidosryhmien tuntemusta. Lisäksi tarvitaan metaosaamista eli kykyä arvioida omaa ammatillista osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä. (Aro 2002, 83–84)

Yksilön onnistuessa yhdistämään muutostilanteessa omat tavoitteensa organisaation vaatimuksiin, hän selviytyy paremmin muutosprosessista. (Aro 2002, 26) Selkeät tavoitteet työssä sekä itsensä ja osaamisensa jatkuva kehittäminen on osa ammatillista osaamista. Myös taloudellinen tasapaino vaikuttaa muihin hyvinvoinnin osa-alueisiin, sillä jatkuva huoli rahasta stressaa ketä tahansa. (Salmimies 2008, 61–62)

3.2 Sisäinen yrittäjyys

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yksilön yrittäjämäistä suhtautumista työhön ja oppimiseen. Yksilö työskentelee organisaatiossa, kuten työskentelisi omistamassaan yrityksessä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 38)

Sisäisen yrittäjyyden luonteenomaisia piirteitä ovat luovuuden, innovatiivisuuden ja osaamisen hyödyntäminen työntekijän itsensä ja organisaation eduksi. Muutoksen luoman epävarmuuden vuoksi organisaation kaikki tasot on hyvä ottaa mukaan muutosten suunnitteluun ja läpiviemiseen, ja onnistuneessa muutoksessa korostuu työntekijän hyvinvointi. (Vesterinen 2006 126–127)

Sisäisestä yrittäjyydestä organisaation sisällä voidaan myös löytää helpotusta muutoksen toteuttamiseen. Yksilön näkökulmasta sisäinen yrittäjyys parantaa työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön sekä sitouttaa tavoitteisiin. Kun työn sisältö kasvaa, samalla työntekijän jatkotyöllistymismahdollisuudet paranevat. Tällöin muutoksesta voidaan luoda yksilölle erityiset edellytykset muuttaa rutiininomainen työnteko työniloksi, jolloin työntekijä voi omaksumaan uudet ja tulevat muutokset normaaleiksi ja positiivisesti haastaviksi kehityksen vaatimuksiksi. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29)

3.3 Alaistaidot

Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä työskennellä rakentavasti esimiestä ja työtovereitaan tukien. Samalla työntekijän tulisi kehittää itseään ja omaa työtään ottamalla siitä vastuuta. Vähimmäisvaatimuksena on, että työntekijä tekee työnsä hyvin. (Paasivaara 2009, 96) Kuljemme kohti jaettua johtajuutta, jossa alaistaito on kaikille työntekijöille tärkeä osaamisalue. (Sydänmaanlakka 2010, 16) Alaistaidot ja esimiestaidot liittyvät yhteen psykologisen sopimuksen kautta. (Keskinen 2005, 70)

Alaisena toimimisella käsitetään ainakin kaksi perustehtävää, jotka ovat johdettavana oleminen ja perustehtävän tekeminen. Alaistaidoilla ja työhyvinvoinnilla

on selvä yhteys. Alaistaitoja kannattaa kehittää, sillä niillä edistetään organisaation tavoitteiden saavuttamista ja hyvinvoinnin tuottamista sekä työpaikan viihtyvyyttä ja resurssien järkevää käyttöä. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4, 7, 27)

Työntekijöiden itse tunnistamia alaistaitoja ovat oman työn tekeminen hyvin, vuorovaikutus työtovereiden ja esimiehen kanssa sekä yhteisöllisyys ja työn kehittäminen. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 23)

3.4 Palaute

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen tulisi olla tärkeä organisaation toimintatapa, koska se on välttämätön edellytys yksilön kehittymisen sekä työssä oppimisen kannalta muutostilanteissa. Palaute voi olla syy muutoksen tarpeeseen. (Erämetsä 2003, 237)

Palautetta voi saada asiakkaalta, työtoverilta, esimieheltä tai organisaatiolta ja se voi olla positiivista tai negatiivista. Sen tulisi kuitenkin aina olla rakentavaa ja sillä pitää olla jokin tarkoitus. Palautteen tulee kohdistua työtehtävään tai käyttäytymiseen, eikä se saa loukata toisen itsetuntoa. (Miettinen ym. 2000, 76) Palautteen loukatessa yksilöä se voi aiheuttaa lamautumisen ja jopa pyrkimyksen paeta tilanteita, joissa voi kohdata uudelleen epäonnistumisia. (Viitala 2004, 160–161) Tiedostamalla omat vahvuutensa ja rajansa, hyvän itsetunnon omaava henkilö kestää kriittistä palautetta ja lisää sietokykyä vastaanottaa sitä. (Salmimies 2008, 41–46) Myönteisellä palautteella on työntekijää motivoiva ja voimistava vaikutus, ja se lisää riskinottohalua ja sitoutumista. (Viitala 2004, 160–161)

Palautteen tehtävänä on säilyttää toiminta perustehtävän ja tavoitteiden suuntaisena sekä auttaa työntekijöitä kehittymään omassa työssään. Palaute tulisi antaa viipymättä eikä sattumanvaraisesti ja turhien epäselvyyksien välttämiseksi palautetta voi myös pyytää. (Miettinen ym. 2000, 77) Negatiivisen palautteen antamisen yhteydessä on tärkeää valmistella parannusehdotuksia sekä varmistua siitä, että arvostelun perusteet ovat oikeat. (Paasivaara 2009, 89–91)

Palautteen antamattomuus voi synnyttää käsityksen, ettei tehdyllä työllä ole merkitystä tai arvoa. Etenkin suomalaisessa työkuulttuurissa se voidaan tulkita siten, että kaikki sujuu hyvin. (Viitala 2004, 160–161) Toisaalta palautteen antamattomuus voi aiheuttaa työntekijälle tunteen ikään kuin hän lakkaisi olemasta eikä hänen työllään ole merkitystä. Työhyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää saada palautetta. (Paasivaara 2009, 89–91)

4 PSYKOLOGINEN SOPIMUS

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välillä vallitsevia näkymättömiä käsityksiä siitä, mitä he toisiltaan odottavat, esimerkiksi uskomuksia, käsityksiä, lupauksia ja velvollisuuksia. Psykologista sopimusta tulee vaalia, sillä sen avulla lisätään yksilön työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota sekä saadaan työntekijä sitoutumaan työhönsä ja organisaatioon. Yksilön täytessä omat sopimusehtonsa, työnantaja sitoutuu samanaikaisesti pitämään huolta hänen tarpeistaan ja toiveistaan. (Keskinen 2005, 75) Psykologisen sopimuksen avulla voidaan tutkia työhyvinvointia, työssä käyttäytymistä sekä erityisesti muutostilanteissa se toimii näkökulmana, josta asiaa tutkitaan. (Ruotsalainen & Kinnunen 2009, 117)

Tätä organisaatiopsykologian kirjoittamatonta sopimusta on tutkittu jo 1960-luvulta lähtien. Eräs sen tunnetuimmista tutkijoista on Denise Rousseau, jonka näkemys sopimuksesta on yksilön näkökulmaa korostava. Hänen määritelmässään psykologisesta sopimuksesta korostuu sopimuksen subjektiivisuus eli jokainen sopimuksen osapuoli muodostaa sopimuksen itsenäisesti omassa mielessään. Tämä saattaa johtaa erilaiseen näkemykseen siitä, mitä sopimus pitää sisällään. David Guest korostaa tutkimuksissaan organisaation ja yksilön näkemyksiä heidän välillään olevista odotuksista ja velvoitteista. (Ruotsalainen & Kinnunen. 2009, 118) Suomessa psykologista sopimusta on tutkinut muun muassa Tuomo Alasoini. Hänen tutkimuksensa ovat koskeneet työnteon mielekkyyttä ja kuinka suomalaisen työelämän tulisi muuttua, jotta selviäisimme muuttuvan maailman tuomista haasteista.

Psykologiset sopimukset eivät ole ikuisia, vaan ne muuttuvat ja uusiutuvat työntekijöiden ikääntyessä ja kun olosuhteet töissä muuttuvat. Erityisesti muutostilanteet vaativat vanhojen sopimusten uudistamista. Muutokset kyseenalaistavat työntekijöiden odotuksia ja uskomuksia työnantajasta. Luottamuksellisen työsuhteen rakentaminen uudestaan vaatii psykologisen sopimuksen päivittämistä. (Aro 2006, 50–51)

Muutostilanteissa on tärkeää käydä säännöllisiä kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa. (Aro 2006,50) Kehityskeskusteluiden aikana molemmat osapuolet tuovat esille omia näkemyksiään työstä ja niistä odotuksista, jotka siihen liittyvät. Parhaimmillaan kehityskeskusteluissa käydyt keskustelut ja molempien osapuolten näkemykset luovat oikeudenmukaisuuden tunnetta työpaikalla ja yksilö kokee olevansa tärkeä osa organisaatiota. (Valpola 2002, 10) Psykologisen sopimuksen sanattomat sopimukset ja lupaukset tulisi tehdä selviksi ja ottaa avoimeen keskusteluun varsinkin organisaation muutostilanteissa. Näin molemmat osapuolet tietäisivät mitä odotuksia heillä on toisiltaan ja kummankin tavoitteet sekä edut yhdistyisivät. (Mattila 2008, 20)

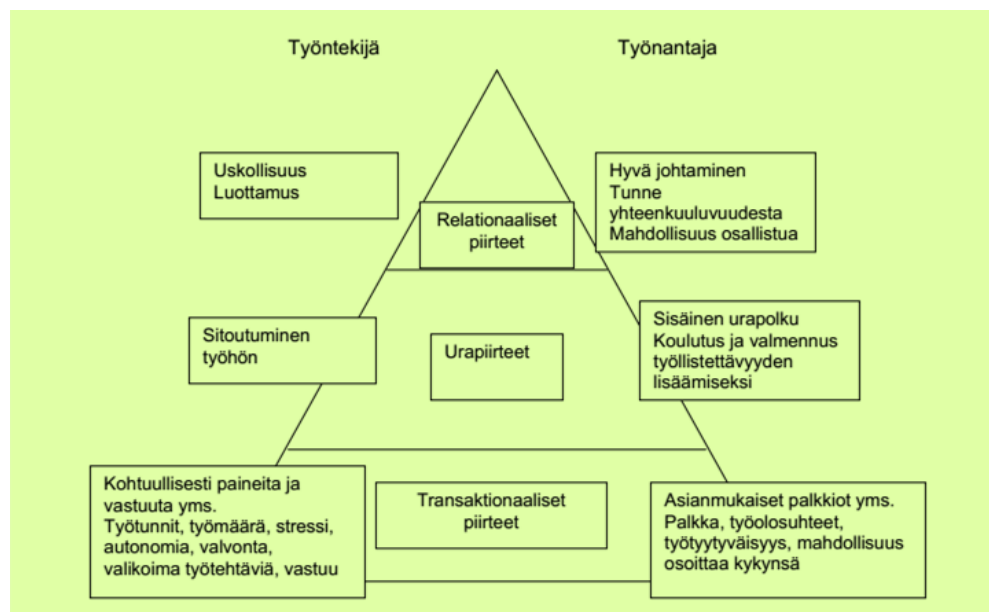
4.1 Psykologinen sopimus Suomessa

Psykologinen sopimus Suomessa on ollut pitkään vaihtosuhteelle perustuva sopimus, joka on ollut kahden perususkomuksen varassa. Työnantaja on odottanut työntekijältä uskollisuutta ja lojaalisuutta sekä samalla halua antaa hyvin tehty työpanos yritykselle. Työnantaja on tätä vastaan tarjonnut työntekijälle turvallisen työsuhteen ja luottamuksen työntekijää kohtaan. Toisaalta työntekijä on luottanut siihen, että organisaation taloudellinen menestyminen on myös taannut työnantajalle paremman palkanmaksukyvyn sekä lisännyt työsuhteen jatkuvuutta. (Alasoini 2013, 39)

Tämä niin kutsuttu paternalistinen psykologinen sopimus on helpottanut sekä työntekijää, että työnantajaa luomalla selkeät säännöt työelämälle. (Alasoini 2006, 48) Yksilön näkökulmasta katsottuna se on luonut vahvan luottamuksen työnantajaa kohtaan ja luonut pohjan Suomen kaltaisen hyvinvointivaltion työmarkkinoille. Työntekijän luottaessa siihen, että työpaikan jatkuvuus perustuu hänen työpanokseensa, ammatillinen työssä kehittyminen ja jatkuva työssä oppiminen on osittain unohtunut. (Alasoini 2006. 49–50, 54–55)

4.1.1 Transaktionaalinen ja relationaalinen sopimus

Psykologinen sopimus voi rakentua sekä transaktionaalisiin tai relationaalisiin elementteihin. Transaktionaalisen sopimuksen piirteitä (kuvio 3) ovat palkkioihin ja palkkaan painottuvat sopimukset, kun taas sitoutuminen ja työtyytyväisyys ovat vähäisempää. Varsinkin määräaikaisissa työsuhteissa transaktionaaliset sopimukset ovat yleisiä. Nämä työsuhteet on luotu ajallisesti rajallisiksi, joten sitoutumista ei ehdi muodostua ja työsuhteen rahallinen arvo on tärkeämpi kuin luottamuksellisen suhteen muodostaminen työnantajaan. (Parzefall 2009, 21)



Kuvio 3. Kolmikerroksinen malli psykologisesta sopimuksesta (Maguire 2002, 170)

Relationaalinen psykologinen sopimus (kuvio 3) sisältää oletuksen työsuhteen pysyvyydestä ja se perustuu luottamukseen, sitoutumiseen ja arvostukseen. Työntekijä sitoutuu enemmän työnantajaan kuin työtehtävään. Kokiessaan psykologisen sopimuksen rikkoutuneen työntekijä yrittää korjata tilannetta ennen kuin tekee päätöksen työsuhteen päättämisestä. (Parzefall 2009, 21)

4.1.2 Uusi psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus on erityisen merkityksellinen nykyisin, koska työelämään liittyy monenlaisia muutoksia, osittain ennalta arvaamattomia ja osittain etukäteen tiedossa olevia. (Keskinen 2005, 16) Uusi psykologinen sopimus edellyttää työntekijältä jatkuvaa uudistumista koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen suhteen, koska lähes kaikkiin työpaikkoihin vaaditaan nykyään koulutus. Harvat työpaikat ovat elinikäisiä.

Työntekijöille voi uskollisuudesta ja lojaalisuudesta muodostua eräänlainen ansa, mikäli he pitävät kiinni liiaksi organisaation totutuista toimintatavoista tai omista tulevaisuuden mahdollisuuksista. Muutostilanteissa liiallinen lojaalisuus omaa työtehtäväänsä kohtaan voi myös koitua esteeksi tärkeille arvoille, kuten oma-aloitteellisuudelle, joustavuudelle ja innovatiivisuudelle. Työntekijöiden halu ”katsoa peli loppuun asti työpaikalla” voi toimia jopa itsensä johtamista vastaan ja hidastaa työntekijöiden kykyä toimia työmarkkinoiden muuttuvilla säännöillä muutostilanteessa. (Alasoini 2009, 41)

On esitetty, että uusi psykologinen sopimus voisi sisältää transaktionaalisia ja relationaalisia elementtejä, jotta se olisi reilu molemmille sopimuksen osapuolille. Työnantajan tarjoama muutosturva voisi sisältää lupauksen kehityksestä, haasteellisia työtehtäviä ja jatkuvan oppimisen mahdollisuuden koulutuksen kautta. Työntekijän tulisi olla valmis lyhytaikaisiin työsuhteisiin ja joustavuuteen sekä heidän tulisi olla valmiita siirtymään työstä toiseen nopeasti. (Parzefall 2009, 21) Alasoini on esittänyt, että tämä uusi psykologinen sopimus sitouttaisi yksilön ensisijaisesti itsensä kehittämiseen eikä niinkään organisaatioon. Työntekijä voisi näin huolehtia omasta työllistyvyydestään paremmin. (Alasoini 2006, 50)

Uusi psykologinen sopimus vaatii yksilöä itse ottamaan vastuun omasta kehityksestään, urastaan ja osaamisestaan. Näin työntekijä kantaa suurimman vastuun omasta työllistymisestään muutosten maailmassa.

4.2 Sitoutuminen ja motivaatio

Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite. Se tarkoittaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä. Sitoutuminen sisältää yksilön halun säilyä jäsenenä organisaatiossa, tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä sekä halukkuutta ponnistella niiden puolesta. (Viitala 2004, 162)

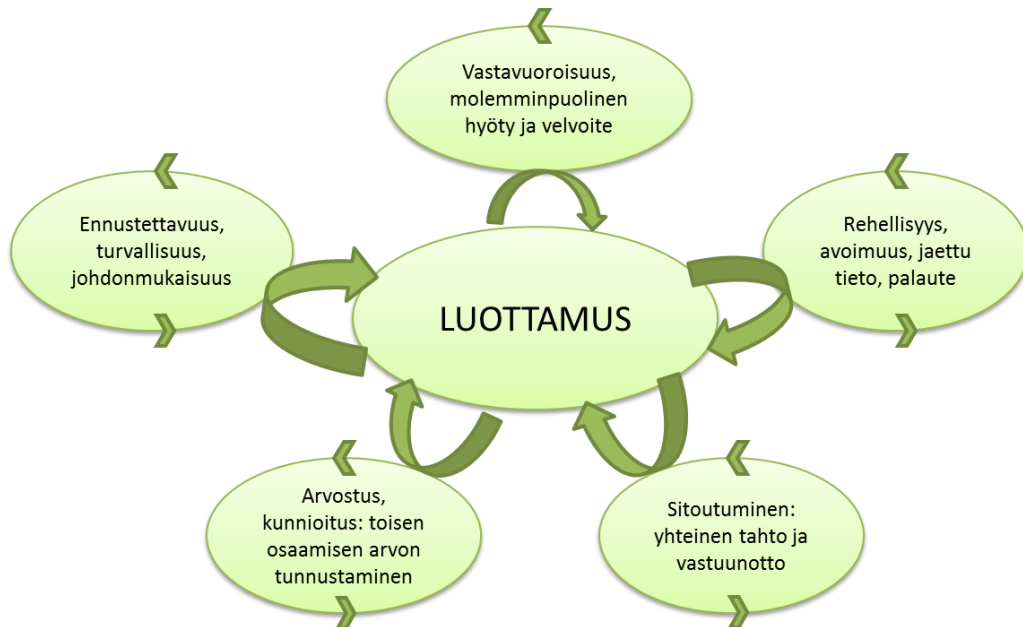
Yksilön sitoutuminen työhön vaatii kolmea motiivia, jotka ovat autonomia, kompetenssi ja läheisyys. Autonomialla yksilö pyrkii määräämään ja vaikuttamaan omiin asioihin, jotka koskevat häntä tai lähiympäristöä. Kompetenssilla tarkoitetaan yksilön halua tehdä hyvää, saavuttaa arvostusta ja kehittää työympäristöään. Sitoutunut yksilö haluaa ylittää perustehtävien suorittamisen tason. Läheisyysmotiivi saa yksilön luomaan läheisiä suhteita työtovereihinsa ja ylläpitämään niitä. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että nämä motiivit toteutuvat riittävän hyvin. Jos näin ei ole, sitoutuminen työhön ja työympäristöön ei toteudu ja yksilö kokee psykologisen sopimuksen heikentyneen. (Aro 2006, 46–47)

4.3 Luottamus muutoksessa

Psykologisen sopimuksen rikkoutuessa yksilö tuntee, että organisaatio ei ole täyttänyt velvollisuuksiaan. Organisaatiomuutosten yhteydessä yksilölle on tärkeää muutoksen oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja sen vaikutukset vastavuoroisen vaihtosuhteeseen. Kun yksilö kokee antavansa enemmän kuin saa, luottamus organisaatiota kohtaan laskee ja velvollisuuksien täyttäminen vähenee perustehtävien suorittamisen tasolle. Yksilön työtyytyväisyys vähenee ja työpaikanvaihto aikeet lisääntyvät, sitoutuminen ja motivaatio laskevat psykologisen sopimuksen muuttuessa. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa yksilön käytökseen ja asenteeseen, kun odotukset ja lupaukset jäävät täyttymättä. (Ruotsalainen & Kinnunen 2009, 118)

Luottamukselle on ominaista, että se syntyy hitaasti ja asteittain, mutta purkautuu nopeasti. Se perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja käsitykseen siitä,

että yhteisön jäsenillä on yhteinen päämäärä. Kestävä luottamus perustuu vastavuoroisuuteen sekä aina rehellisyyteen ja avoimuuteen. Osapuolilla on oltava yhdenmukainen tieto siitä, mitä asioita siihen liittyy ja miten tilanteet ja asiat aiotaan hoitaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32–33)



Kuvio 4. Luottamusdynamikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34)

Epäluottamus ilmenee usein pelkona ilmaista omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Työyhteisöissä tämä on hämmästyttävän yleistä. Varsinkin julkisissa palveluissa ja hoitoalalla ihmisten arvomaailma on työn luonteen vuoksi palvelua ja hoivaa korostava, joten rahan tärkeys ja taloudellinen näkökulma aiheuttaa kielteisiä tunteita ja sitoutumisen vaikeutta. Tilanne voi johtaa organisaation sisällä epäluottamukseen sekä vaikeuttaa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 53–54)

5 CASE- SALON ALUESAIRAALA

Keväällä 2013 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri oli päättänyt ryhtyä toimiin talousarviossa pysymiseksi. Salon aluesairaalan kohdalta tämä koskee hanketta nro 6 yö- ja viikonlopun aikaisen leikkaustoiminnan keskittämistä Turkuun ja Saloon sekä hanketta nro 14 synnytysten ja lastenosaston toiminnan siirtämistä Salon aluesairaalaan Turun yliopistolliseen keskussairaalaan. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hallituksen pöytäkirja, HAL:23.4.2013) Molemmat hankkeet ovat kustannusvaikutuksiltaan merkittäviä ja koskevat noin 85 työntekijää Salon aluesairaalassa.

Tutkimuksessamme keskitytään yksilön mahdollisuuksiin löytää omat selviytymiskeinonsa itsensä johtamisen kautta muutoksessa. Pyrimme selvittämään missä vaiheessa muutosta työntekijät olivat ja millaisin keinoin he voisivat selviytyä muutoksesta paremmin. Ensimmäisessä haastattelussa pyrimme kartoittamaan työntekijöiden tuntemuksia senhetkisessä tilanteessa syys- ja loka-kuussa. Toisessa vaiheessa tammikuussa 2014 selvitimme, miten työntekijöiden tuntemukset ovat mahdollisesti muuttuneet muutosprosessin edetessä.

Case- tutkimus on kokonaisvaltainen tutkimus, joka sisältää piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. Tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia ei voida yleistää ja ne pätevät vain tutkitun tapauksen osalta. (Kananen 2013, 28) Tutkimus päätettiin tehdä case- tutkimuksena kvalitatiivisin menetelmin ryhmä- ja lomakehaastatteluin. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan mahdollisimman tarkka kuva Salon aluesairaalan tutkittavien osastojen työntekijöiden käytettävissä olevista selviytymiskeinoista muutosprosessista.

Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin tutkimuksen tavoitteet, toiseksi laadittiin tutkimussuunnitelma, jonka jälkeen aineisto koottiin.

5.1 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tutkimusaineistojen keruun, käsittelyn ja tulosten julkaisemisen kannalta tärkein yksityisyyden suojan osa-alue on tietosuojaja. Tutkimuksessa ja haastatteluista kertyneitä aineistoja käsiteltiin luottamuksellisesti ja aineisto hävitettiin heti tutkimuksen valmistuttua. Eettisten periaatteiden mukaisesti luottamuksellisten tietojen käsittelyssä ja säilyttämisessä noudatettiin suunnitelmallista huolellisuutta. Lisäksi noudatettiin tutkittavien yksityisiä tietoja koskevaa vaitiolovelvollisuutta.

Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja siihen ilmoitettiin lomakkeiden avulla. Koko ryhmästä valittiin haastatteluun osallistuvat ottaen huomioon haastateltujen työntekijöiden työvuorojen aikataulut. Tutkimuksessa huolehdittiin, että vapaaehtoisuuden periaate toteutuu myös tutkimukseen sisältyvässä vuorovaikutustilanteessa. Kaikki haastattelut toteutettiin anonymisti ilman tunnistettavuutta tiettyyn henkilöön lopullisessa tutkimuksessa.

5.2 Aloitusinfo

Pidimme synnytys-, lastentautien- ja leikkausosastojen työntekijöille aloitusinfon osastojen omien viikkopalaverien yhteydessä. Infojen yhteydessä kerroimme henkilökunnalle tutkimuksestamme ja siihen liittyvistä ryhmähaastatteluista sekä jaoimme lomakkeen (liite 1), jossa kerroimme tarkemmin haastatteluun liittyvistä teemoista. Samassa lomakkeessa oli myös laatikkoon palautettava osa, jolla annettiin suostumus haastattelujen nauhoittamiseen.

Lisäksi suosittelimme työntekijöille luettavaksi Kari Helinin ihmisten erilaisuus - 16 tyyppiä työelämässä 2001-kirjaa (liite 2). Tästä kirjasta löytyvä testi oli jokaiselle vapaaehtoinen ja se oli mahdollista tehdä omalla ajalla. Testin oli tarkoitus olla avuksi yksilön itsetuntemuksen lisäämisessä ja tätä kautta myös muutostilanteen kohtaamisessa.

Muutosprosessin tueksi suosittelimme henkilöstölle luettavaksi Minna Rasilan ja Marja Pitkosen kirjaa nimeltään Muutos – haaste ja mahdollisuus (liite 2). Kirjan tehtävien avulla yksilöllä on mahdollisuus kehittää taitojaan selviytyä muutoksessa.

5.3 Haastattelut

Haastattelimme Salon aluesairaalassa tutkimuksen kohteena olevien osastojen työntekijöitä lomake- ja ryhmähaastatteluin. Syys- ja lokakuun aikana 2013 teimme ryhmä- ja lomakehaastatteluja (liite 3) sekä tammikuussa 2014 jatkoimme henkilökunnan haastatteluja lomakekyselyillä (liite 5).

Tutkimuksen kohteena oli näiden osastojen henkilökunta, jota oli yhteensä noin 80 henkeä. Osa heistä oli vakituisia ja osa sijaisia. Ensimmäiseen lomakehaastatteluun osallistui tästä henkilömäärästä 39 henkeä ja toiseen haastatteluun 20 henkeä.

Teimme viisi ryhmähaastattelua, joista kuhunkin haastatteluun osallistui 3-4 henkeä ammattiryhmittäin. Ryhmiin osallistuminen oli vapaaehtoista ja niihin ilmoittauduttiin suostumislomakkeilla. Valintaan vaikuttivat työvuorot ja ammattiryhmät. Ryhmät muodostuivat synnytysosastolla kättilöistä, sairaanhoitajista ja lastenhoitajista ja lastenosastolla haastattelimme sairaanhoitajia. Leikkausosastolla haastatteluun osallistujia oli vaikea saada, joten haastattelimme osastolta yhtä sairaanhoitajaa sekä esimiesasemassa olevia osastonhoitajia. Lopullisessa analyysissä osastonhoitajat kuitenkin sisältyvät sairaanhoitajien lukumäärään.

SALON ALUESAIRAALAN SYNNYTYS-, LASTEN- JA LEIKKAUSOSASTON LOMAKEHAASTATTELUJEN YHTEENVETO					
SYNNYTYSOSASTO	henkilökunnan lukumäärä	1.haastatteluun osallistujat	osallistumis-%	2. haastatteluun osallistujat	osallistumis-%
kätilö	19	12	63 %	9	47 %
sairaanhoitaja	7	7	100 %	5	71 %
lastenhoitaja	2,5	2	80 %	1	40 %
YHTEENSÄ	28,5	21	74 %	15	53 %
LASTENOSASTO					
sairaanhoitaja	18,5	10	54 %	4	22 %
lastenhoitaja	4,5	3	67 %	1	22 %
YHTEENSÄ	23	13	57 %	5	22 %
LEIKKAUSOSASTO					
sairaanhoitaja	30	5	17 %	0	0 %
YHTEENSÄ	30	5	17 %	0	0 %
OSASTOILLA YHTEENSÄ	81,5	39	48 %	20	25 %

Taulukko 1. Lomakehaastattelujen yhteenveto osastoittain

Ryhmähaastattelut kestivät noin tunnin ajan ja ne nauhoitettiin. Haastatteluista ei voida tunnistaa haastateltavien henkilöllisyyttä. Haastattelujen alussa avasimme haastateltaville teemoja (liite 4), jotka koskivat muutosta ja itsensä johtamista. Teemoihin sisältyi sitoutumista, motivointia, palautetta ja alaistaitoja. Ryhmät keskustelivat annetuista teemoista vapaasti, haastattelijan kuitenkin ohjatessa keskustelun kulkua annetuissa aiheissa.

Tutkimuksen kannalta oli tärkeätä valita haastateltavat samojen ammattiryhmien sisältä, ettei ryhmä koostuisi esimies- alaisuudessa olevista työntekijöistä. Organisaation hierarkkisesta järjestelmästä johtuen, emme halunneet yhdistää eri ammattiryhmiä keskenään. Näin toimimalla kaikille annettiin yhtäläiset ja tasapuoliset mahdollisuudet osallistua haastatteluun.

Nauhoitetut ryhmähaastattelut litteroitiin ja analysoitiin yhteenvedoiksi. Litteroinnista saatu aineisto analysoitiin ja ositettiin eri teemoiksi. Teemoihin ositettu aineisto yhdisteltiin uudelleen aineistoksi ja tulkittiin tutkimusongelman mukaisesti. (Kananen 2013, 104) Tämän jälkeen nauhoitteet tuhottiin.

Koko osastojen henkilökunnalle jaettiin ryhmähaastattelujen jälkeen lomakekyselyt, jotka täydensivät ryhmähaastatteluja (taulukko 1). Näin annettiin myös niille, jotka eivät päässeet ryhmähaastatteluihin, mahdollisuus saada äänensä kuuluville. Tehdyt lomakehaastattelut analysoitiin ja niistä tehtiin yhteenvedot.

Tammikuun alussa osastojen henkilökunnalle jaettiin toiset lomakekyselyt, selvittääksemme kuinka muutos on vaikuttanut työntekijöiden itsensä johtamiseen. Muutosprosessin edetessä tuli aiheelliseksi vaihtaa muutamia kysymyksiä lomakkeelta ja myös jättää osa kysymyksistä pois, koska emme pitäneet niitä tärkeinä tutkimuksen kannalta. Henkilökunnalle annettiin kaksi viikkoa aikaa lomakkeiden täyttämiseen. Myös nämä lomakkeet analysoitiin.

Tutkimuksemme analyysi perustuu haastatteluissa saatuihin vastauksiin. Haastattelut analysoitiin psykologisen sopimuksen näkökulman mukaisesti. Tutkimuksen teemoina olivat sitoutuminen, motivaatio, luottamus, vuorovaikutus, alustaidot, tiedottaminen ja palaute.

5.3.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen lähtökohtana on tunnistaa omat voimavaransa ja kohdistaa ne onnistumisiin ja edistymisiin, kuten Salmimieskin on todennut. (Salmimies 2008, 218) Itsensä johtaminen on yksilön halua oppia ja kehittää omaa osaamistaan ja itseään kaikilla elämän osa-alueilla. Kuten olemme aiemmin teoriaosassa todenneet, yksilö voi löytää oman minuutensa vastaamalla kolmeen peruskysymykseen koskien omaa persoonallisuuttaan. Paras tapa käsitellä heikkouksiaan on keskittyä vahvuuksiinsa.

Uudelleen kouluttautuminen tai työympäristön vaihtaminen tuntui vaikealta etenkin niiden työntekijöiden keskuudessa, joilla työurat olivat erittäin pitkiä. Osa haastatelluista työntekijöistä kuitenkin harkitsi työpaikan tai alanvaihtoa ja jopa mietti kouluttautumista kauan haaveilemaansa ammattiin. Kaikissa ikäryhmissä kouluttautuminen nähtiin varteenotettavana vaihtoehtona. Kaikkein pisimmän työuran tehneet sanoivat välttävänsä pitkiä, yli kolmen vuoden kestäviä koulutuksia. Lyhyen työuran vuoksi osa nuorimmista työntekijöistä koki esteeksi

kouluttautumiselle erilaisten tukien saamisen vaikeuden, vaikka olisivatkin kiinnostuneita lisäkouluttautumisesta. Nuoremmista työntekijöistä osa pelkäsi oman työuran jumiutumista ja siksi tämä muutos nähtiin mahdollisuutena uuteen työpaikkaan.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vaikka halukkuutta koulutuksiin organisaation sisällä olisi ollut, määrärahojen puutteen vuoksi koulutusmahdollisuudet oli minimoitu. Henkilökunta koki, että oman työn ja koulutuksen kehitysmahdollisuudet organisaation sisällä olivat heikot, jolloin sitoutuminen organisaatioonkin heikentyi.

Haastatelluista osa koki, ettei heidän ammattitaitonsa tulisi riittämään uuden työn saamisessa. Omalla osastolla hankittu ammattitaito ei ehkä tulisi riittämään toisen osaston työtehtäviin, koska eri osastoiden kesken vaatimustaso on niin erilainen. Joidenkin ammattiryhmien sisällä osastolta toiselle siirtyminen koettiin vaikeaksi ilman perehdytystä. Haastatelluista myös osa koki oman monipuolisen ammattitaitonsa menevän hukkaan toisella osastolla mahdollisesti olevan suppeamman toimenkuvan vuoksi.

5.3.2 Palaute

Työntekijät kokivat saavansa palautetta yleensä vain asiakkailta ja se oli pääasiallisesti hyvää. Asiakkailta saatu palaute tuli yleensä henkilökohtaisesti ja välittömästi. Asiakkailta saatu kirjallinen palaute oli saatavilla kaikille ja se käsiteltiin esimiehen toimesta osastopalavereissa. Osastojen luonteesta johtuen joillakin osastoilla asiakkaiden palautteen saaminen tapahtui ikään kuin toisen osaston kautta.

Kaikilta osastoilta saamistamme tuloksista ilmeni, että kehityskeskusteluja ei ollut lähiaikoina pidetty. Henkilökunta ei kokenut tarvitsevansa palautetta esimieheltä, eikä sitä edes pyydetty, vaan tyydyttiin asiakkailta saatuun palautteeseen. Organisaation ylemmältä taholta henkilökunta ei kokenut saavansa palautetta lainkaan. Osa henkilökunnasta koki, että sairaalan ylin johto oli jopa välinpitämätön tiedottaessaan sairaalan muutoksista.

5.3.3 Työnantajalta toivottava tuki

Tutkimuksessa ilmeni, että organisaatiolta toivottiin nopeaa ja avointa tiedottamista. Työntekijät odottivat selkeää informaatiota ja järkevää päätöksen tekoa johdolta. Myös oikeaa ja ajankohtaista tietoa kaivattiin pikaisesti.

Muutoksen tässä vaiheessa suurimmalla osalla työntekijöistä ei ollut toiveita organisaation taholta, koska muutosprosessin tuomat suunnitelmat olivat vielä kesken. Lopullisia päätöksiä odotellessaan henkilökunta ei halunnut tehdä myöskään omia päätöksiä tulevaisuudesta.

Työntekijät toivoivat saavansa itse vaikuttaa tulevaan työtehtäväänsä, joutessaan mahdollisesti vaihtamaan sitä. Mikäli työt jatkuisivat saman organisaation sisällä, he toivoivat myös työnantajan kysyvän heidän mielipidettään työtehtävästä ja työn sijainnista, jotta muutos voitaisiin kokea oikeudenmukaisena ja se osoittaisi organisaation lojaalisuutta työntekijää kohtaan.

5.3.4 Alaistaidot

Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijät mielsivät alaistaidot melko suppeaksi käsitteeksi. Työntekijät tekivät mielestään hyvin työnsä, olivat joustavia ja tunnollisia. Alaistaitoja ei ymmärretty laajemmin vaan lähinnä suorittamisen tasolla. Osastoilla vallitseva hyvä työilmapiiri ja työntekijöiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet ilmensivät kuitenkin hyviä alaistaitoja.

5.3.5 Sitoutuminen ja motivaatio

Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio perustehtävän hoitoon ja potilaaseen oli erittäin hyvää ja koski kaikkia haastateltuja ammattiryhmiä. Sen sijaan sitoutuminen ja luottamus esimieheen ja organisaation ylimpään johtoon oli heikentynyt. Työilmapiiri useimmilla osastoilla oli jopa parantunut ja lähentänyt ihmisiä. Työntekijät kokivat, etteivät pienet asiat häirinneet enää niin paljon, kun kaikilla oli suurempia yhteisiä asioita mietittävänä. Koska työyhteisö koettiin niin tiiviiksi

ja yhtenäiseksi, sen hajoamisen koettiin olevan suuri menetys, koskien kaikkia ammattiryhmiä ja osastoja.

Sitoutumisen heikentyminen muutosuhan aikana ilmeni työntekijöiden kiinnostuksen vähentymisenä oman työn kehittämistä kohtaan. Osa henkilökunnasta koki perustehtävien tekemisen riittäväksi, eikä halunnut kehittää omaa työtänsä, koska sen koettiin menevän hukkaan.

Muutosprosessin aikana työntekijöitä motivoi työssä jaksamisessa työkaverien, perheen ja läheisten tuki. Osa henkilökunnasta koki myös liikunnan ja vapaaajan harrastukset tärkeäksi ja ylipäänsä muun työn ulkopuolisen elämän vievän ajatukset muualle. Luottamus ja arvostus omaan ammattitaitoon olivat pääosin vahvoja ja motivoivat työntekijöitä myös selviytymään muutoksessa.

5.3.6 Luottamus

Osastojen välisten ammattiryhmien välinen keskinäinen luottamus oli säilynyt hyvänä. Joissakin ammattiryhmissä tosin tunnettiin, ettei saatu riittävästi arvostusta omaa työtä kohtaan varsinkaan johdon taholta. Lähiesimieheen luottamus oli pääosin hyvä, erityisesti tiedottamisen osalta. Koettiin, että esimies tiedottaa avoimesti tiedotettavissa olevat asiat, eivätkä työntekijät kokeneet esimiehen salailevan tai panttaavan tietoja. Tutkimuksessa huomattiin luottamuksen ylittä organisatiota kohtaan kuitenkin heikentyneen.

5.3.7 Yksilön kokemat negatiiviset tunteet muutoksessa

Työntekijät kokivat, että muutoksen mahdollisesti tuomat pitkät työmatkat olivat erityinen ongelma lähes kaikille. Myös terveydellisistä syistä katsottuna negatiivisina asioina nousivat esille synnytyksien siirtyminen osastoille, joissa on kosteusvaurioita. Työn fyysiset vaatavuudet koettiin myös rajoittavina tekijöinä erityisesti vanhemmissa ikäryhmissä.

Tiedottamisen vajavaisuus koettiin myös yhtenä suurimpana esteenä muutosprosessissa, koska oman elämän suunnittelu oli mahdotonta ilman tietoa tulevaisuudesta. Suurin osa työntekijöistä halusi katsoa muutoksen loppuun asti, ennen kuin ryhtyvät tekemään jatkosuunnitelmia mahdollisen muutoksen toteutuessa. Ennen virallista tietoa organisaation taholta, pelkästään tiedotusvälineiden välityksellä saatu tieto koettiin epäreiluksi.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA SUOSITUKSET

Julkisella sektorilla päätöksenteon muodollisuus ja toiminnan lakisääteisyys rajoittavat päätöksen tekoa. Työntekoa ohjaa yleinen etu ja tietty yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja sen paine. Yksityisellä sektorilla puolestaan pyritään taloudelliseen voittoon ja kriteerinä on omistajien etu, mikä saattaa vaikeuttaa yksilön kokonaiskuvan näkemistä muutoksessa. Huomasimme, että heikko strategia ja tiedottaminen vaikeuttavat poliittista päätöksentekoa. Julkisella sektorilla päätöksenteko on yleensä hidasta ja kankeaa, vaikka tässä tapauksessa Salon aluesairaalassa muutos yritettiin saada läpi erittäin nopeasti, mikä aiheutti hämmennystä työntekijöiden keskuudessa. Henkilökunta koki, että muutoksen toteutuessa organisaation palvelukyky huonontuu ja jopa potilasturvallisuus vaarantuu. Myös siirtyminen saman organisaation sisällä toiseen terveydelle vaaralliseen yksikköön koettiin negatiivisena. Tässä luvussa olemme pelanneet myös omia kokemuksiamme aiheesta.

6.1 Itsensä johtaminen

Työsopimuksen tehdessään työntekijä solmii samalla sanattoman psykologisen sopimuksen työnantajan kanssa. Kuten olemme luvussa 4 todenneet, jos tämä odotuksille, lupauksille ja luottamukselle perustuva sopimus rikkoutuu, työntekijä tekee vain perustehtävänsä, eikä halua sitoutua enää ylimääräisiin tehtäviin. Luottamuksen uudelleen rakentaminen kestää kauan, eikä se rakennu itseksensä uudelleen, jos se on päästetty hajoamaan.

Useimmat tutkimukseen osallistuneista eivät olleet vielä siinä vaiheessa muutosprosessia, että olisivat alkaneet aktiivisesti miettimään omia vaihtoehtojaan eli itsensä johtamista ja toimimaan oman uransa jatkon turvaamiseksi. Leikkausosaston lähes olemattomasta vastausprosentista voidaan olettaa, että he eivät ehkä olleet niin pitkällä muutosprosessissa kuin muut osastot. Itsensä johtamisen todellinen merkitys nykyajan nopeasti muuttuvassa työelämässä tulisi

ehdottomasti huomioida. Huomasimme, ettemme olleet myöskään itse ajatelleet itsensä johtamisen tärkeyttä omalla työurallamme, vaan odotimme ulkopuolelta ohjautuvia ratkaisukeinoja. Emme osanneet edes vaatia organisaatiolta vaihtoehtoja omaan kehittämiseemme, saati että olisimme kehittäneet itseämme työn ulkopuolella.

Itsensä johtaminen vaatii motivaatiota, sitoutumista ja luottamista omiin kykyihinsä ja oman arvonsa tuntemista. Motivoimalla itseään yksilö helpottaa selviytymistään muutoksessa. Organisaation on kuitenkin osattava tukea häntä tässä. Yksilö voi saada uusia ratkaisukeinoja ja lisätä motivaatiotaan lukemalla muutoksesta kertovaa kirjallisuutta, kuten olemme aloitusinfossa henkilökunnalle ehdottaneet. Työn mielekkyyden ja elinikäisen oppimisen kannalta on erityisen tärkeitä, että organisaatio tarjoaa kehittymismahdollisuuksia ja mahdollisuuden kasvattaa ammatillista pätevyyttä. Yksilö ei voi kuitenkaan jäädä täysin organisaation varaan, vaan jokaisella on vastuu oman elämänsä hallinnasta. Olemme jo todenneet teoria osassa 3.2 (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 38), että jokaisen työntekijän tulisi pyrkiä toimimaan organisaatiossa, kuten työskentelisi omassa yrityksessään vahvistaen samalla sitoutumistaan.



Kuvio 5. Itsensä johtamisen tärkeitä osa-alueita

Opinnäytetyön tekijöiden mielestä itsensä johtamisen yksilölle tärkeitä osa-alueita ovat kuviossa 5 esitetyt asiat. Varsinkin työelämässä elinikäinen oppiminen, työhallinta ja jatkuva uudistuminen ovat avainasemassa yksilön kehittymisen kannalta. Vuorovaikutus ja vastuunottaminen ovat välttämättömiä työkaluja työhyvinvoinnin ja työilmapiirin parantamisessa. Kokonaisuudessaan tämä vaatii yksilöltä myös elämänhallintaa eli työntekijän vapaa-aika ja työ tulisi olla sopusoinnussa keskenään. Elämän eri osa-alueilla tulisi jokaisen huomioida ympäröivän maailman tarjoamat mahdollisuudet.

6.2 Tiedottaminen

Tutkimuksessamme tiedottaminen koettiin yhdeksi suurimmista ongelmista. Oma organisaatiota koskevien muutosten lukeminen lehdestä koettiin erittäin loukkaavana. Kuitenkin tästä on tullut lähes jokapäiväinen toimintatapa muutoksessa. Tämä saattoi osaltaan myös johtaa luovuuden ja oma-aloitteisuuden heikkenemiseen. Koska henkilökunta ei vielä tuntenut olevansa osa lopullista muutosprosessia, he jäivät odottelemaan lopullista päätöstä ja toivoivat, että muutoksen eteneminen pysähtyy.

Myös oma kokemuksemme suuressa organisaatiossa oli samankaltainen eli tiedottaminen oli hyvin vähäistä ja sattumanvaraista. Koimme, että tietoa pimitettiin, mikä aiheutti turhia väärinkäsityksiä ja huhujen lisääntymistä, kuten olemme aiemmin luvussa 2.1.2 tiedottamisen vähäisyyden todenneet aiheuttavan. Se myös heikensi työhön sitoutumista ja kasvatti epävarmuuden tunnetta tulevaisuudesta sekä vaikeutti työntekijöiden jatkosuunnitelmien tekemistä.

Tiedottamisen epäselvyys vaikuttaa negatiivisesti henkilökunnan sitoutumiskykyyn organisaatiossa, koska oman elämän päätökset halutaan tehdä vasta kun muutosprosessi on valmis. Vaikka tiedotettavaa ei olisi, on henkilökunta pidettävä jatkuvasti ajan tasalla, jotta estettäisiin turhien huhujen leviäminen. Tiedottamisen tulisi olla avointa ja rehellistä. Tulisi pyrkiä siihen, että henkilökunta saa tiedon muutosprosessin etenemisestä ennen tiedotusvälineitä. Organisaation ja työntekijöiden välistä tiedonkulkua helpottamaan tulisi perustaa muutosta kos-

kevat omat verkkosivut, jotka olisivat aina ajan tasalla ja päivitettyinä ja ne voisivat sisältää keskustelu- ja palautepalstat. Näin vältettäisiin turhaa ulkopuolisuuden tunnetta ja turhia huhuja, sekä jokaisella olisi mahdollisuus olla osallisena muutoksessa.

6.3 Kehityskeskustelut

Tutkimuksessamme huomasimme, ettei Salon aluesairaalassa tutkimillamme osastoilla ollut pidetty säännöllisiä kehityskeskusteluja viime aikoina. Mielestämme kehityskeskustelujen tärkeyttä ei ollut huomattu, vaikka ne olisivat voineet auttaa selventämään työntekijöiden avoimia kysymyksiä työn jatkuvuudesta. Työntekijät eivät täten saaneet ääntänsä kuuluville, eikä näin ollen johdolla-kaan voinut olla selkeää kuvaa työntekijöiden tarpeista ja odotuksista.

Omassa organisaatiossamme kehityskeskustelut olivat säännöllisiä. Henkilökunta kuitenkin koki ne usein pakoksi. Asioita ei aina käsitelty oikeudenmukaisella tavalla, eikä aina voinut luottaa siihen, etteivät kehityskeskustelussa läpikäydyt asiat kääntyneet työntekijää vastaan. Tämä saattoi vaikuttaa työntekoon ja työilmapiiriin. Esimiesten ja työntekijöiden välillä tuntui toisinaan olevan liian suuri kuilu, eikä ollut yhteistä säveltä siitä, mitä kehityskeskustelun olisi pitänyt sisältää.

Työntekijöille tulisi järjestää mahdollisuus kehityskeskusteluihin säännöllisesti ja varsinkin muutosprosessin yhteydessä, jotta sekä työnantajalla että työntekijällä olisi selkeät käsitykset odotuksista ja kehittymisestä omassa työssään. Samalla pystyttäisiin käsittelemään myös työntekijöiden negatiivisia tunteita. Organisaation tulisi helpottaa työntekijän mahdollisuuksia saada apua esimerkiksi työterveyshuollon palveluista sekä psykologin tarjoamista kriisiterapia- ja puhelinpäivystyspalveluista.

Kehityskeskusteluissa työntekijällä tulisi olla mahdollisuus esittää tarpeensa osallistua työkykyä ja työyhteisöä kehittäviin koulutuspäiviin tai -tapahtumiin. Muutosprosessin aikana tapahtumissa voisi olla ulkopuolinen kouluttaja tai puhuja avaamassa muutokseen liittyviä kysymyksiä ja ratkaisukeinoja. Tällöin

työntekijä ei tuntisi jäävänsä yksin ongelmiansa kanssa. Kehityskeskustelu vaatii hyvää itsensä johtamista ja -hallintaa, niin esimieheltä kuin alaiseltakin. Silloin saadaan läpikäytyä asiat rakentavasti keskustellen, ja ne voidaan käsitellä luottamuksellisesti suljettujen ovien sisällä.

6.4 Palaute

Osastojen henkilökunta sai palautetta pääosin potilailta, eivätkä he tunteneet kaivanneensa sitä ennen kuin haastatteluissa kysyimme asiasta. Palautteen tärkeys huomattiin siitä keskusteltaessa ja ilmeni, että varsinkin ylemmältä taholta organisaatiosta olisi kaivattu erityisesti positiivista palautetta. Henkilökunta antoi jonkin verran toisilleen suoraa palautetta, mutta sekä positiivisen että negatiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen oli vaikeaa. Tämä on asia, jota voidaan opetella ja johon voidaan helposti omilla asenteilla vaikuttaa.

Omassa organisaatiossamme palautetta saatiin jonkin verran, mutta se annettiin lähinnä viikko- tai kuukausipalavereissa koko osastolle kerrallaan. Henkilökohtaista palautetta ei juuri saatu paitsi henkilökohtaisessa keskustelussa. Negatiiviset itse työhön liittyvät virheet tulivat ilmi eri työprosessien kautta. Työsämme kuitenkin käytössä olleet henkilökohtaiset bonukset korvasivat sanallista palautetta ja nostivat työmotivaatiota sekä sitoutumista työhön. Kuitenkin olimme kaivanneet myös enemmän säännöllistä palautetta ja kannustusta. Ei pelkästään itse työn suorittamisesta vaan muistakin alaistaidoista. Pitkän työuramme aikana huomasimme myös suurta eroavaisuutta eri esimiesten välillä.

Palaute on kannustus hyvin tehdystä työstä ja se motivoi sekä sitouttaa työntekijää enemmän organisaatioon. Kehityskeskustelu on myös hyvä tilaisuus antaa työntekijälle palautetta sekä vastaavasti esimiehen saada palautetta. Palautteen merkittävyyttä ei saa väheksyä, koska saatu tunnustus voi olla jopa rahallista palkkiota suurempi.

6.5 Sitoutuminen

Työntekijät olivat erittäin sitoutuneita omiin työtehtäviinsä ja työt hoidettiin hyvin ja tunnollisesti. Erittäin tiivis työyhteisö ja työntekijöiden keskinäinen luottamus ja arvostus olivat vahvoja ja edesauttoivat sitoutumista työtä ja työtovereita kohtaan. Luottamus ja arvostus omaa ammattitaitoa kohtaan sekä työn ulkopuolinen elämä lisäsivät sitoutumista. Ryhmähaastatteluissa ilmeni kuitenkin, että organisaatiota kohtaan sitoutuminen oli heikkoa. Työtehtäviä ja omaa osaamista ei jaksettu enää kehittää, koska se koettiin tarpeettomaksi muutosprosessin tässä vaiheessa, kuten teoriaosassa uusi psykologinen sopimus Suomessa 4.1.2 sen todettiin voivan olla seurausta sitoutumisen heikkenemisestä.

Itse olemme huomanneet, että oman työn kehittäminen ja siihen sitoutuminen on vaikeaa, jos johtotasoa on liian monta eikä kukaan ota lopullista vastuuta päätöksistä. Suuressa organisaatiossa yksilöllä on hyvin pienet vaikutusmahdollisuudet vaikuttaa asioiden kulkuun. Myös me tunsimme, että olimme sitoutuneita muutoksen loppuun asti itse työhön, mutta emme enää organisaatioon. Koska muutoksia ja henkilökunnan vähennyksiä oli tullut niin paljon, usko organisaatioon horjui.

Sitoutumisen merkki voi olla myös rohkea kannanotto omaa työtä ja yksikköä kohtaan, kuten Salon aluesairaalan synnytysosaston käynnistämä 5000 nimen adressi sekä mielenosoitusmarssi osoittivat. Tällainen oma-aloitteinen toiminta voi levitä laajemminkin organisaation sisällä ja herättää huomaamaan oman toiminnan merkitys vaikuttamisessa.

Sitoutumisessa on tärkeää osallisuuden tunteminen ja mikäli yksilö ei itse pääse osallistumaan muutokseen sen eri vaiheissa, työmotivaatio laskee. Sitoutumista laskee myös se, jos ei koe olevansa tärkeä osa organisaatiota. Se vähentää myös halua lisäkouluttautumiseen organisaation sisällä. Kuten jo teoriaosassa toimme esille, sitoutuminen vaatii motivaatiota oman itsensä sekä työn kehittämiseen. Yksilölle pitää selvittää muutoksen tarkoitus, koska kaiken ydin muutoksessa on kommunikointi. Tärkeintä on muistaa, että ryhmä koostuu yksilöistä, joilla kaikilla on tunteensa ja arvonsa. Organisaation johdon pitää myös

muistaa, että luottamuksen uudelleen rakentaminen ja sitoutuminen vaativat aikaa.

6.6 Alaistaidot

Alaistaidot miellettiin työntekijän ja esimiehen väliseksi alaissuhteeksi. Työntekijöiden mielestä perustehtävien hoitaminen hyvin sekä joustavuus ja tunnollisuus olivat alaistaitoja. Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus sekä työilmapiiri olivat kuitenkin erityisen hyviä, vaikka näitä asioita ei alaistaidoiksi varsinaisesti miellettykään.

Huomasimme tutkimuksessamme, että sana alainen liitettiin esimiehen alaisuudessa toimimiseen ja tottelemiseen. Esimiehen ja työtovereiden tukemisen ja auttamisen ei ajateltu kuuluvan alaistaitoihin. Sitoutuminen organisaatioon oli hie-man laskenut, joka saattoi myös johtaa heikentyneisiin alaistaitoihin esimiestä ja organisaatiota kohtaan.

Myös omassa työssämme koimme alaistaitojen tarkoittavan vain esimies alainen suhdetta emmekä ymmärtäneet laajemman vuorovaikutussuhteen työntekijöiden ja esimiehen välillä olevan niin tärkeä ja kuuluvan alaistaitoihin. Muutosuhka toi mukanaan ylimääräistä oman edun tavoittelua ja toisten tarkkailua. Jopa toisten työntekijöiden vähättelyä ja syrjimistä oli havaittavissa. Työyhteisöt hajosivat ja täten muodostui kuppikuntia, jotka koostuivat samanhenkisistä ihmisistä yhtenevillä tavoitteilla.

Hyvien vuorovaikutustaitojen ylläpitäminen edesauttaa myös hyvien alaistaitojen muodostumista. Jatkuvalle vuorovaikutukselle ja säännöllisillä kehityskeskusteluilla taataan psykologisen sopimuksen pysyminen myönteisenä voimavarana. Alaistaidot kehittyvät luonnostaan perustehtävää tekemällä eikä ilman vahvaa ammattitaitoa alaistaidotkaan ole vahvoja. Alaistaitoja voidaan kuitenkin kehittää ja oppia räätälöityjen koulutusten kautta, joita organisaatio voi järjestää. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin oma henkilökohtainen vastuunsa kehittää ja ylläpitää alaistaitojaan. Inhimillisestä näkökulmasta katsoen hyvät alaistaidot

liitettynä hyviin esimiestaitoihin edistää organisaation toimivuutta. Hyvät alais-
taidot edistävät myös sitoutuneisuutta työtehtävään.

6.7 Perehdyttäminen

Huomasimme, että perehdytyksessä oli puutteita, koska työntekijät kokivat vai-
keaksi siirtymisen osastolta toiselle. Koettiin, että oma ammattitaito ei riitä toi-
sen osaston vaatimukseen, vaikka lähes kaikki työntekijät olivat saaneet saman
peruskoulutuksen. Oma ammatillinen osaaminen oli rajoittunut liikaa oman
osaston vaatimukseen ja tuntui, ettei osaaminen riittänyt toisen osaston perustehtä-
vään. Varsinkin synnytysosastolta siirtyminen muille osastoille koettiin hanka-
laksi, koska synnytysosaston työnkuva on hoivapainotteinen, eikä niinkään sai-
rauksien hoitamista.

Omassa organisaatiossamme työnkierto ja perehdyttäminen kuuluivat osana
toimintatapoihin, joten siirtyminen työstä tai osastolta toiselle koettiin luonnolli-
seksi. Oletettiin, että jokainen alkuperehdytyksen saatuaan on kykenevä toisen
osaston työhön ja työnkierto oli sujuvaa. Perehtyminen työohjeisiin ja niiden
noudattaminen oli hyvin tarkkaa.

Organisaation ei tulisi unohtaa perehdyttämisen tärkeyttä, koska työtehtävän
vaihtaminen varsinkin osastolta toiselle, saattaa olla yksilölle hyvin vaikeaa.
Pitkäaikainen työskentely samalla osastolla on saattanut vieraannuttaa työnteki-
jän toisen osaston perustehtävien suorittamisesta, koska osastojen vaatimusta-
sot ovat erilaisia. Työnkierron pitäisi olla normaali käytäntö, jotta ei muutostilan-
teissa työstä tai osastolta toiselle siirtyminen muodostu liian suureksi kynnyk-
seksi. Osastolta toiselle siirtymistä helpottamaan tulisi olla työnkuvakaavio ja
perusohjeistus osaston töistä. Henkilöillä voisi olla ”työpassi”, jossa kerrotaan
mitä erikoistaitoja hänellä on perustaitojen lisäksi ja mihin tarvitaan vahvistusta.

6.8 Organisaation tarjoamat ulkopuoliset palvelut ja koulutukset

Muutoksen edetessä konkreettisemmalle tasolle organisaatiolla on hyvä olla erilaisia koulutuksia, joissa työntekijöillä on mahdollisuus tutustua eri ratkaisukeinoihin, kuten ammattitaitonsa ja työhakemuksensa päivittämiseen tai mahdolliseen uudelleen kouluttautumiseen. Näitä palveluita on saatavilla esimerkiksi työvoimatoimistoilta, ammattiliitoilta sekä yksityisiltä tahoilta. Ne tarjoavat erilaisia apuvälineitä työntekijän muutosprosessin läpikäymisessä ja tulevaisuuden suunnitelmassa. Palveluja voidaan räätälöidä myös yksilöllisen tarpeen mukaan esimerkiksi opastamalla työnhakuprosessissa sekä erilaisten lomakkeiden, kuten cv:n ja työhakemuksen laatimisessa. Näiden palveluiden kautta työntekijöillä on mahdollisuus tutustua itseensä paremmin ja löytää omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä työstää niitä.

Tämä voi auttaa työntekijää löytämään oikean suunnan ammatilliselle kehitykselle sekä poistaa epävarmuutta, joka on aina läsnä muutoksessa. Tällaisen organisaation tarjoaman Timeout- nimisen koulutuksen olemme itse saaneet edellisestä työstä lähtiessämme. Se edistää myös verkostoitumista ja vertaistuen saamista samassa tilanteessa olevien henkilöiden kesken.

7 LOPUKSI

Opinnäytetyömme keskittyy yksilön mahdollisuuksiin löytää omat selviytymiskeinonsa muutoksessa. Teoriaosaan pohjautuen teimme Salon aluesairaalan valituille osastoille ryhmä- sekä lomakehaastatteluja, joilla pyrimme saamaan kattavan kuvan siitä, miten henkilökunta kokee muutosuhan, liittyen osastojen lakkauttamiseen. Kysymykset koskivat sitoutumista, luottamusta, motivaatiota, vuorovaikutustaitoja, palautetta sekä tiedottamista.

Opinnäytetyötämme koskeva muutos Salon aluesairaalassa jatkuu edelleen. Näillä näkymin lopullinen siirto synnytys- ja lastentautien osastojen osalta oletetaan tapahtuvan vuoden 2017 alussa. Tutkimuksemme alussa muutoksen oli määrä tapahtua viimeistään keväeseen 2014 mennessä. Muutoksen siirryttyä odotettua pidemmälle, osallistuminen tutkimukseen oli tammikuussa tehdyn lomakehaastattelun osalta ehkä odotettua vähäisempää.

Tutkimuksen aikana huomasimme, että kysymyksiä laatimiseen tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota, ettei kyselyyn osallistujalle tule epäselvyyksiä kysymyksen tulkinnasta. Kysymysten laadinnassa tulisi huomioida tutkittavien osastojen eriaikaisuus muutosprosessin vaiheessa. Ainakin osallistumisprosenttien perusteella voidaan olettaa, että eri osastojen välillä muutosprosessi oli eri vaiheessa. Haastattelijan läsnäolo ja keskusteluissa auttaminen sekä yleisen ilmapiiirin aistiminen on haasteellista. Ryhmähaastattelujen päätyttyä totesimme, että niihin valmistautuminen etukäteen on äärimmäisen tärkeää.

Mielestämme saimme hyvän kokonaiskuvan muutosprosessin etenemisestä ja siihen liittyvistä henkilökunnan odotuksista ja toiveista, vaikka muutos ei ollutkaan vielä niin pitkällä kuin tutkimusta aloitettaessa oli suunniteltu. Analysoidessamme haastatteluja, esille nousi selkeästi henkilökunnan tärkeimmiksi kokeimia teemoja kuten tiedottaminen, johdon tuki sekä avoin ja rehellinen keskustelu. Hyvä työilmapiiri korostui positiivisena asiana jokaisessa haastattelussa. Haastattelutuloksia analysoitaessa ratkaisukeinoiksi osoittautuivat tässä organisaatiossa erityisesti ajantasainen tiedottaminen esimerkiksi ottamalla intranet

käyttöön, säännölliset kehityskeskustelut, palautteen merkityksen huomioiminen, perehdyttäminen ja alaistaitojen kehittäminen koulutusten kautta. Organisaation tarjoamat koulutukset ja ulkopuoliset palvelut voivat myös tarjota apuvälineitä työntekijän muutosprosessiin. Tällaiseksi hyväksi tueksi olemme itse kokeneet aiemmassa työssämme organisaatiolta saamamme Timeout- koulutuksen.

Tutkimuksemme antaa mahdollisuuden muutoksen ja muutosprosessin etene-
misen lisätutkimuksiin työntekijän näkökulmasta esimerkiksi ammattikorkeakou-
lun opinnäytetyön tekijöille. Samalla oli mahdollisuus saada vastauksia siihen,
millaisia lisäratkaisuja ja vaihtoehtoja yksilö voisi löytää pitkällä aikavälillä itsen-
sä johtamisen keinoin. Voimme suositella tutkimukselle jatkoa, koska aihe on
erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen sekä tulevaisuudessa yhä tärkeämpi
yksilön kannalta. Opinnäytetyö antoi meille erittäin paljon eväitä omaan oppimi-
seemme ja elämän hallintaan. Mielenkiintomme tutkimusta kohtaan säilyi hyvä-
nä koko tutkimusprosessin ajan.

Voisi ajatella, että kolmen henkilön ryhmä opinnäytetyön tekemisessä olisi
haasteellista, mutta omalta osaltamme koimme tämän rikkaudeksi. Tutkijoiden
erilaiset persoonallisuudet, kokemukset ja vahvuudet antoivat asioille uusia nä-
kökulmia ja synnyttivät paljon keskustelua työn edetessä. Tämä on osaltaan
kehittänyt vuorovaikutustaitojamme entisestään sekä opettanut ajattelemaan
asioita useasta eri näkökulmasta, mitä ei olisi välttämättä tapahtunut yksin työs-
kennellessä. Tämän kokemuksen pohjalta suosittelemme, että opinnäytetöitä
tehtäisiin enemmän myös kolmen hengen ryhmissä laajemman hyödyn ja op-
pimisen saamiseksi.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2006. Hyvä työ ja työelämä kehittyvinä ilmiöinä. Turku: Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Viitattu 4.3.2014 <http://elektra.helsinki.fi/se/f/0785-5494/25/2/hyvatyvoj.pdf>.
- Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T. 2013. Työllistyvyyslupauksen mahdollisuuksia ja rajoja. Työpoliittinen Aikakauskirja 3 vsk. 56. vol. Helsinki: Edita.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.
- Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua?. Helsinki: Edita.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys. Uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Helin, K. 2001. Ihmisten erilaisuus. 16 tyyppiä työelämässä. Hämeenlinna: Karisto.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Kunnallissalan kehittämissätiö.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillman, M. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kurtén, S. 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen. Kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia. Helsinki: Dialogia Oy.
- Kübler-Ross, E. Kübler-Rossin surukäyrä. Viitattu 6.3.2014 http://changingminds.org/disciplines/change_management/kubler_ross/kubler_ross.htm.
- Kübler-Ross, E. Kübler-Rossin surukäyrä. Viitattu 6.3.2014 <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/muutosprosessi/>.
- Maguire, H. 2002. Psychological contracts: are they still relevant? Career Development International, Vol. 7 Iss: 3. Viitattu 4.3.2014 <http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/219285653?accountid=14446>.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. 1.-2.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mattila, P. 2008. Otollinen muutos: miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Miettinen, S.; Miettinen, M.; Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor Oy.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Parzefall, M-L. 2009. Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa: Seeck, H. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 37. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat Kyriiri.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. 2009. Työelämä muuttuu – muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. Työelämän tutkimusyhdistys ry. Viitattu 4.3.2014 http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt19_verkkoversio.pdf.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Helsinki: WSOY.

Valtee, P. 2004. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. 2. Painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. painos. Helsinki: Edita.

Aloitustiedossa jaettu lomake

HEI

Olemme Turun Ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoita Salon yksiköstä. Teemme opinnäytetyön Salon aluesairaalan henkilökunnan kohtaamasta muutoksesta ja yksilön selviytymiskeinoista. Teemme teille lokakuussa ryhmähaastatteluja, joissa pohdimme avoimesti ja rakentavasti parhaillaan kokemaanne muutosuhkaa.

Olemme valinneet tämän aiheen opinnäytetyöllemme, koska muutoksesta on tullut arkipäivää jokaisen elämässä niin työssä kuin arjessakin. Olemme itse kokeneet suuren muutoksen työssämme ja peilaamme tutkimuksessamme myös omia kokemuksiamme muutoksesta ja yksilön selviytymisestä sen keskellä.

Haastattelut tehdään luottamuksellisesti työaikana 3-4 hengen pienryhmissä osalle henkilökunnasta. Nauhoitetut haastattelut ja lyhyt kirjallinen kysely tehdään anonyymisti. Aineistoja käytetään vain tutkimuksen pohjana, mutta saatamme käyttää lopullisessa opinnäytetyössä yksittäisiä sitaatteja, joita ei kuitenkaan pysty yhdistämään henkilöihin. Nauhoitteet tuhotaan tutkimuksen valmistuttua.

Lomakkeen alaosassa on suostumus haastatteluun osallistumiseen ja nauhoittamiseen. Arvomme kaikkien halukkaiden keskuudesta osallistujat, ottaen huomioon henkilökunnan työvuorot.

Toivomme sinun tulevan rohkeasti ja avoimin mielin mukaan haastatteluun, saadaksemme mahdollisimman kattavan kuvan yksilön selviytymiskeinoista työyhteisönne muutoksessa. Alla muutamia esimerkkiaihteita, joista keskustelemme haastatteluissa.

MUUTOKSEN KOKEMINEN - millaisia negatiivisia/positiivisia tunteita muutos herättää

ITSENSÄ KEHITTÄMINEN - millä tavalla haluat kehittyä urallasi?

Syksyisin yhteistyöterveisin,
Jaana Tissari, Ursula Pekola, Sari Sirola

Leikkaa irti ja palauta laatikkoon

TurunAMK/Opinnäytetyö/Tissari/Pekola/Sirola sähköposti: etunimi.sukunimi@students.turkuamk.fi
Ohjaaja: Päivi Killström p.044-9072890, paivi.killstrom@turkuamk.fi

Haluan osallistua ryhmähaastatteluun ja annan suostumukseni nauhoittaa sekä käsitellä haastatteluaineistoa.

Päiväys _____ Nimi _____

Osasto _____ Työtehtävä _____

Aloitustalon kirjasuositukset

SUOSITTELEMME:

Pieni kirjainen **MUUTOS- HAASTE JA MAHDOLLISUUS**.

Kirjoittaneet Minna Rasila ja Marja Pitkonen. Kirjassa mukavia tehtäviä joiden avulla saattaa huomata ajattelevansa asioista hieman toisin kuin ennen ja voi kehittää omia taitojaan selviytyä muutoksessa.

Sekä tekemään Kari Helinin kirjasta **IHMISTEN ERILAISUUS - 16 TYYPPIÄ TYÖELÄMÄSSÄ** -testin, omien taipumusten tunnistamisesta.

Testi auttaa itsetuntemuksen lisäämisessä ja tätä kautta myös muutostilanteen kohtaamisessa sekä virittäytymään tuleviin haastatteluihin.

SUOSITTELEMME:

Pieni kirjainen **MUUTOS- HAASTE JA MAHDOLLISUUS**.

Kirjoittaneet Minna Rasila ja Marja Pitkonen. Kirjassa mukavia tehtäviä joiden avulla saattaa huomata ajattelevansa asioista hieman toisin kuin ennen ja voi kehittää omia taitojaan selviytyä muutoksessa.

Sekä tekemään Kari Helinin kirjasta **IHMISTEN ERILAISUUS - 16 TYYPPIÄ TYÖELÄMÄSSÄ** -testin, omien taipumusten tunnistamisesta.

Testi auttaa itsetuntemuksen lisäämisessä ja tätä kautta myös muutostilanteen kohtaamisessa sekä virittäytymään tuleviin haastatteluihin.

SUOSITTELEMME:

Pieni kirjainen **MUUTOS- HAASTE JA MAHDOLLISUUS**.

Kirjoittaneet Minna Rasila ja Marja Pitkonen.

Kirjassa mukavia tehtäviä joiden avulla saattaa huomata ajattelevansa asioista hieman toisin kuin ennen ja voi kehittää omia taitojaan selviytyä muutoksessa.

Sekä tekemään Kari Helinin kirjasta **IHMISTEN ERILAISUUS - 16 TYYPPIÄ TYÖELÄMÄSSÄ** -testin, omien taipumusten tunnistamisesta.

Testi auttaa itsetuntemuksen lisäämisessä ja tätä kautta myös muutostilanteen kohtaamisessa sekä virittäytymään tuleviin haastatteluihin.

Koko henkilökuntaa koskeva kyselylomake 2013

1. Työtehtäväni on: _____
2. Työsuhteeni on a.) vakituinen b.) sijainen
3. Työkokemus vuosina: _____
4. Olen iältäni a.) alle 25-vuotias
b.) 25 – 40-vuotias
c.) 41 – 55-vuotias
d.) yli 55-vuotias
5. Asumismuoto a.) perheellinen b.) yksin asuva
6. Oletko suunnitellut tulevaisuuttasi jos muutos tapahtuu?
7. Oletko joutunut turvautumaan ulkopuoliseen apuun?
a.) luottamusmies
b.) liitto
c.) työvoimatoimisto
d.) työterveyshuolto
e.) muu vaihtoehto? _____
f.) en ole
8. Kerro miten selviät tästä muutoksesta? Omat selviytymiskeinosi?
9. Mitä tukea tunnet kaipaavasi muutosprosessin aikana? (esim. organisaation, johdon, esimiehen, työkaverin, läheisten taholta jne.)

Osallistuin ryhmähaastatteluun KYLLÄ EN

Ryhmähaastatteluiden haastattelurunko

1. MUUTOSPROSESSIN KOKEMINEN

Millaisia negatiivisia/positiivisia tunteita muutos herättää sinussa?

Miten koet työilmapiirin muuttuneen? (kommunikointi, viestintä, tasa-arvo, inhimillisuus?)

Tunnetko saavasi vastauksia kysymyksiisi muutoksesta?

2. ITSENSÄ JOHTAMINEN

Mitä haasteita työelämän tavoitteittesi edessä tulee olemaan? Miten varaudut niiden varalle?

Onko sitoutumisesi työyhteisösi muuttunut muutosuhan alla? Miten se ilmenee?

Millä tavalla haluat kehittyä työssäsi ja millaista vastuuta tunnet omasta kehitymisestäsi?
(Oman nykyisen työn kehittäminen, uuden opiskelu jne.)

Millainen alainen tunnet olevasi muutoksessa?

Mitkä asiat motivoivat jaksamaan työssä muutosuhan alla?

Millaisia odotuksia ja toiveita sinulla on työnantajalta saatavan tuen suhteen? (esim. vaihtoehtot muuttuvan työn/osaston/ suhteen tai koulutus)

Koko henkilökuntaa koskeva kyselylomake 2014

1. Työtehtäväni on: _____
2. Työkokemus vuosina: _____
3. Olen iältäni
 - a.) alle 25-vuotias
 - b.) 25 – 40-vuotias
 - c.) 41 – 55-vuotias
 - d.) yli 55-vuotias
4. Oletko joutunut turvautumaan ulkopuoliseen apuun?
 - a.) luottamusmies
 - b.) liitto
 - c.) työvoimatoimisto
 - d.) työterveyshuolto
 - e.) muu vaihtoehto? _____
 - f.) en ole
5. Mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmasi muutosuhan jatkuessa?
6. Onko sitoutumisesi organisaatioon muuttunut muutosuhan jatkuessa?
7. Kerro miten selviät tästä muutoksesta? Omat selviytymiskeinosi?
9. Mitä tukea tunnet kaipaavasi muutosprosessin jatkuessa? (esim. organisaation, johdon, esimiehen, työkaverin, läheisten taholta jne.)

Osallistuin ryhmähaastatteluun KYLLÄ EN

VIIMEINEN PALAUTUSPÄIVÄ SU 19.01.2014