



Kirurgisen vuodeosaston hoitohenkilöstön kokemukset organisaation muutosten vaikutuksesta tiimityöskentelyyn

Janika Mäkinen & Miira Reunila

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Kirurgisen vuodeosaston hoitohenkilöstön kokemukset
organisaation muutosten vaikutuksesta tiimityöskentelyyn**

Janika Mäkinen & Miira Reunila
Hoitotyön koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2021

Janika Mäkinen, Miira Reunila

Kirurgisen vuodeosaston hoitohenkilöstön kokemukset organisaation muutosten vaikutuksesta tiimityöskentelyyn

Vuosi 2021 Sivumäärä 45

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata hoitohenkilöstön kokemuksia tiimityöskentelystä, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Tavoitteena oli selvittää, minkälaisia haastavia ja myönteisiä asioita organisaation muutos aiheuttaa tiimityöhön ja miten tiimityötä voidaan edistää organisaatiomuutosten aikana. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu muutosprosessin luonnehdinnasta, toimivan tiimityön ominaispiirteistä, organisaatiomuutosten vaikutuksista tiimityöhön ja tiimityön edistämisestä muutosvaiheessa.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, johon osallistui yhteensä kuusi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kirurgisen vuodeosaston tiimin jäsentä. Aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa alkuperäisistä ilmauksista luotiin pelkistetyt ilmaukset, alaluokat ja yläluokat.

Keskeisimmät tutkimustulokset nousivat esille kolmesta eri näkökulmasta. Yhtenä näkökulmana oli organisaatiomuutosten kielteiset vaikutukset tiimityöhön, jonka keskeisinä tuloksina nousi esille negatiivisen ilmapiirin ja tiedon hukkumisen lisääntyminen, epävarmuus uuden oppimisesta ja epäselvyys muutoksissa. Toisena näkökulmana oli organisaatiomuutosten myönteiset vaikutukset tiimityöhön, jonka tuloksissa keskeisinä nousi esille perustehtävän selkiytyminen, toimintatapojen yhtenäistyminen sekä kehittymisen ja kollegiaalisuuden lisääntyminen. Kolmantena näkökulmana oli organisaatiomuutoksissa tiimityötä edistävät tekijät, jonka keskeisinä tuloksina nousi esille avainhenkilön käyttö muutoksissa, yhteiset pelisäännöt, avoimuus keskusteluissa ja muutosjohtaminen. Tulosten pohjalta jatkotutkimusaiheena voisi olla organisaatiomuutosten aikataulun ja henkilöstön osallisuuden vaikutus tiimityöskentelyyn ja tiimin jäsenten hyvinvointiin. Tuloksia tarkastellessa tiimityötä voisi kehittää organisaatiomuutoksissa huolellisella muutosten suunnittelulla, henkilöstön osallisuutta vahvistamalla, avointa vuorovaikutusta lisäämällä ja henkilöstön hyvinvointia vahvistamalla.

Asiasanat: organisaatiomuutos, tiimityö, muutosprosessi, yhteistyö

Janika Mäkinen, Miira Reunila

The surgical wards nursing staff´s experiences of teamwork when changes are taking place in the organization

Year	2021	Pages	45
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to describe the nursing staff 's experiences of teamwork when changes are taking place in the organization. The main objective was to find out what kind of challenges and positive things organizational changes causes for teamwork and how teamwork can be advanced during organizational changes. The theoretical framework of the thesis consisted of ; the characterization of the change process, the characteristics of effective teamwork, the effects of organizational changes on teamwork and the advancement of teamwork in the change phase.

Qualitative research was used in this thesis and the data was collected through a thematic interview with a total of six team members of the surgical ward of the Helsinki and Uusimaa Hospital district. The data was analyzed by theory-based content analysis, in which simplified expressions were created from the original expressions. From simplified expressions were created the lower classes and the upper classes.

The main research findings emerged from three different perspectives. One aspect was the negative effects of organizational change on teamwork, the main results from this perspective were ; an increase in the negative atmosphere, increased information loss, increased uncertainty about learning something new and unclarity about change. Another aspect was the positive effects of organizational change on teamwork, the results from this perspective were ; the clarification of the basic task, the harmonization of operating methods, the increase in development and collegiality. The third aspect was the factors that promote teamwork in organizational change, the main results from this perspective were ; the use of a "key" person in the changes, common ground rules of the teamwork, transparency in discussions and change management. Based on the results, a topic of further research could be the impact of the organizational change schedule and staff´s involvement in teamwork and the well-being of team members. When looking at the results, teamwork could be developed in an organization with changes through; careful planning of changes, strengthening staff `s involvement, increasing open interaction and strengthening staff´s well-being.

Keywords: organizational change, teamwork, process of change, association

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tiimityö terveydenhuollon organisaatiomuutoksen aikana	9
2.1	Muutosprosessi.....	10
2.2	Toimivan tiimityön periaatteet	12
2.3	Organisaatiomuutosten vaikutukset tiimityöhön	14
2.4	Tiimityön edistäminen muutosvaiheessa.....	16
2.5	Aikaisemmat tutkimukset	19
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävät.....	20
4	Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut	20
4.1	Laadullinen tutkimus	20
4.2	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	21
4.3	Sisällönanalyysi	22
5	Tulokset	25
5.1	Organisaatiomuutosten kielteiset vaikutukset tiimityöhön	25
5.2	Organisaatiomuutosten myönteiset vaikutukset tiimityöhön	27
5.3	Tiimityötä edistävät tekijät organisaation muutoksissa	28
6	Pohdinta	30
6.1	Tulosten tarkastelu	31
6.2	Opinnäytetyön eettiset kysymykset	33
6.3	Opinnäytetyön luotettavuus	36
6.4	Kehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet	38
	Kuviot	43
	Taulukot	43
	Liitteet	44

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata hoitohenkilöstön kokemuksia tiimityöskentelystä, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia haastavia ja myönteisiä asioita organisaation muutos aiheuttaa tiimityöhön ja miten tiimityötä voidaan edistää organisaatiomuutosten aikana.

Opinnäytetyön on tilannut erään sairaalan kirurginen vuodeosasto. Opinnäytetyön tilaavalla kirurgisella vuodeosastolla on viime aikoina ollut käynnissä monia muutoksia, kuten lääkehuoneen muuttaminen generiseksi ja lonkkaleikkauspotilaan sairaalajakson lyhentäminen. Kyseisellä osastolla on myös edessä muutto väistötiloihin osaston remontin ajaksi. Tällä hetkellä yhtenä isona muutoksena Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä on uuden potilastietojärjestelmä Apotin käyttöönotto. Apotin tarkoituksena on yhdenmukaistaa potilastietojärjestelmään kirjaamista ja helpottaa tietojen hyödyntämistä. Apotti edistää hoidon laatua ja sujuvuutta sekä vahvistaa potilasturvallisuutta. (HUS 2020.) Kirurgisen vuodeosaston apulaisosastonhoitaja nosti esille hoitohenkilöstön muutosvastarinnan jatkuvaan uudistumiseen ja muutosjohtamisen merkityksen muutosten läpiviemiseen ja uusien toimintamallien juurruttamiseen.

Jatkuvat muutokset sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa aiheuttavat tarpeen tarkastella sen vaikutuksia hoitohenkilökunnan tiimityöhön. Olemassa olevien käytäntöjen tarkasteleminen vaatii henkilöstöltä rohkeutta, mutta sen hyöty korvaa käytäntöjen tutkiskeluun käytetyn ajan ja voimavarat. Turvallisuuden tunne ja asioiden jakaminen vahvistuu, kun toisista välitetään ja keskinäinen yhteistyö tiimissä toimii. Tiimin tuki organisaation muutoksissa edesauttaa haasteisiin tarttumista ja lisää työniloa ja luovuutta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 31, 119.) Tiimityö lisää potilasturvallisuutta ja -tyytyväisyyttä, hoitohenkilöstön työtyytyväisyyttä sekä vähentää hoitovirheitä. Tämän vuoksi tiimityötä on hyvä arvioida ja kehittää. (Strann, Suominen & Rantanen 2015.) Sosiaali- ja terveysalalla moniammatillisen tiimin tavoitteena on toimia potilaslähtöisesti, edistäen potilaan hoitoa. Hoitotyön keskiössä on potilas ja potilaan kokonaisvaltainen hoito pitää sisällään kaikkien tiiminjäsenten tietoja ja taitoja. (Salminen, Stolt & Suhonen 2017, 41-42.) Organisaatiomuutokset tulee toteuttaa niin, että ne eivät vaaranna potilaiden, eikä henkilöstön turvallisuutta. Tämän vuoksi on tärkeää arvioida, miten muutokset vaikuttavat ja miten ne ovat yhteydessä perustehtävän toteuttamiseen. Muutokset vaativat riittävää suunnittelua ja varautumista, jotta haasteet ja turvallisuusriskit voidaan ennakoida. (Kallankari 2019, 98.)

Koivukosken & Palomäen (2009,15) mukaan toimiva tiimityö edistää organisaatiossa tapahtuvien muutosten läpivientä. Tiimityö muodostuu yhteisestä perustehtävästä ja tavoitteista, tiimin jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, keskinäisestä riippuvuudesta ja yhteisistä pelisäännöistä (Koivukoski & Palomäki 2009, 15). Toimiva tiimi tavoittelee yhteistä päämäärää, käyttää resursseja tehokkaasti, on sitoutunut, kantaa vastuun yhdessä ja omaa hyvän yhteishengen (Salminen 2017, 35-37). Tiimi kykenee yhdessä luomaan parempia ratkaisuja, kuin kukaan tiimin jäsenistä yksin. Parhaimmillaan tiimi kykenee hyödyntämään jokaisen tiimin jäsenen osaamista. (Salminen 2017, 27.) Tiimin tavoitteellisen toiminnan konkretisoitumiseksi ja työn mielekkyyden lisäämiseksi on hyvä tarkastella tiimityön toimintatapoja. Tiimin kokonaisvaltainen onnistuminen hoitotyössä on mahdollista, kun sen kehittämiselle ja arvioimiselle annetaan aikaa ja mahdollisuus. (Raappana 2018, 63.)

Organisaation tai tiimin kehittymisen tarve sysää muutosprosessin liikkeelle. Muutosprosessin kautta tiimi tai organisaatio pyrkii löytämään uusia toimintamalleja ja kehittämään niitä vakiintuneiksi toimintamalleiksi. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 60.) Muutos pitää sisällään aina jonkinlaista muutosvastarintaa ja se on tärkeä tunnistaa ja käsitellä rakentavasti, jotta sen yli voidaan päästä ja tiimi kykenee kehittymään. Syynä vastarinnalle on usein pelko uudesta ja tuntemattomasta ja siihen voi vaikuttaa omien voimavarojen vähäisyys tai pelko omasta osaamattomuudesta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 35-36.) Muutosjohtaminen vaikuttaa tiimin toimintaan muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Muutoksessa esimiehellä on vastuullinen rooli ja muutoksen tulee olla hallittua toimintaa. Esimies huolehtii resursseista ja tukee sekä kannustaa tiimiä. Muutostilanteessa on tärkeää saada ja antaa palautetta, jotta muutos voi edetä. Rakentava kriittinen palaute on oleellista, jotta pystytään arvioimaan, ollaanko muutoksessa menossa oikeaan suuntaan. (Koivukoski & Palomäki 2009, 35.)

Muutokset organisaatiossa vaikuttavat tiimityöhön, siihen sitoutumiseen sekä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön tiimissä. Muutokset koetaan osaksi tiimien arkea ja niissä erityisesti vuorovaikutuksen merkitys korostuu, koska vuorovaikutus toimii tiimityön edellytyksenä. (Raappana & Valo 2014, 10-11.) Vuorovaikutukseen voi vaikuttaa tiimin jäsenten välinen kilpailu tai vain oman tiedon pitäminen ainoana totuutena. Lisäksi vaikuttavana tekijänä voi olla vuorovaikutuksen väärin tulkitseminen. Syynä voi olla esimerkiksi epäselvä viestintä. (Ranta & Tilander 2014, 118-119.) Sitoutuminen tiimin toimintaan vaatii tiimiltä yhteistä tietoisuutta tiimin toiminnasta, arvoista ja tavoitteista. Luottamus tiimin jäsenten välillä toimii sitoutumisen edellytyksenä. (Salminen 2017, 36-37.) Sitoutumiseen voi vaikuttaa tiimin jäsenten eriävät käsitykset muutoksista, vähäinen tiedon saanti muutoksista muutosprosessin aikana ja epäselvä työnjako (Lindström & Leppänen 2002, 110-111). Yhteistyö on aina ollut ihmisille merkityksellinen tapa toimia, sillä sen avulla on päästy yli monenlaisista esteistä (Isoherranen 2005, 13). Vaikuttavina tekijöinä yhteistyössä voi olla yhteisen päämäärän epäselvyys, liika yksilökohtaisiin tavoitteisiin painottaminen ja

yhteistyön sekä kommunikaation puute. Yhteistyön keskiössä ovat asiakaslähtöisyys, näkökulmien ja tiedon yhdistäminen sekä vuorovaikutus (Salminen 2017, 62; Isoherranen 2005, 14,90).

2 Tiimityö terveydenhuollon organisaatiomuutoksen aikana

Sosiaali- ja terveydenhuollossa organisaatiomuutokset ovat arkipäivää. Organisaatiomuutos on uusi tapa organisoida ja tehdä työtä. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 147-148.)

Organisaatiotason muutokset voivat kohdistua esimerkiksi teknologian ja tietotekniikan sekä niiden sovellusten kehittämiseen, yhteiskuntavastuun ja etiikan sekä arvojen kehittämiseen, ekologisesti kestävien toimintatapojen kehittämiseen, julkisen sektorin roolin muutokseen sekä organisaatioiden madaltumiseen. Yksilö tai tiimi tasolla muutokset voivat kohdistua esimerkiksi organisaatioiden rakenteisiin ja toimintatapojen muutokseen, tiedon ja osaamisen kehittämiseen, tietotekniikan hyödyntämiseen ja muutokseen johtajuudessa. (TTK 2013, 6.)

Organisaatiomuutokset sairaaloissa edesauttavat hoitotyön järkevöittämistä, mikä taas edellyttää moniammatillisuutta ja vahvaa vuorovaikutusta tiimissä. Muutosprojekteissa korostuu vuoropuhelun ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys. Sairaalamailmassa moniammatillisen tiimin jäsenten hierarkia vaikuttaa vuorovaikutuksen onnistumiseen. Muutosten suunnittelussa on tärkeää, että kaikki tiiminjäsenet tulevat kuulluksi. Muutokset vaativat kaikilta tiimin jäseniltä kykyä hyväksyä erilaisia tunteita muutosta kohtaan. Tiiminjäsenten tunteet vaikuttavat siihen, miten muutos koetaan ja pidetäänkö sitä uskottavana vai ei. (Lunkka 2018, 81-83.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiomuutoksessa voidaan nähdä kahdeksan ulottuvuutta. Organisaatiomuutos voi olla suunniteltu tai suunnittelematon, aloitteen tekijä voi olla organisaatiosta tai sen ulkopuolelta, ohjaus ja johtaminen voi olla ylempää tai alemmaa määritelty. Muutos voi olla pakotettu tai vapaaehtoinen. Organisaatiomuutos voi olla suuri ja merkityksellinen tai pieni ja vähämerkityksinen, se voi olla syvälinen tai pinnallinen, se voi olla jatkuva tai ajallisesti rajattu. Organisaatiomuutoksen osapuolet voivat olla keskenään tasavertaisia tai yksittäinen henkilö voi olla hallitsevassa asemassa. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 149.) Muutokset sosiaali- ja terveydenhuollossa voivat liittyä työntekijöiden päivittäiseen toimintaan ja sen kehittämiseen tai rakenteellisiin muutoksiin Suomessa ja kansainvälisesti. Kansainväliset muutostarpeet voivat liittyä esimerkiksi Covid-19-viruksen ehkäisyyn. Suomessa muutostarpeet kohdistuvat hoitosuositukseen, tutkimusnäyttöihin, alueellisiin toimintaohjeisiin sekä organisaation uudistettuihin ohjeistuksiin. Sosiaali- ja terveysalalla haasteita muutosten onnistumiseen lisäävät ammattiryhmien, osastojen ja erikoisalojen väliset raja-aidat, johtamisen taitojen puutteet sekä heikko muutosjohtaminen. (Kallankari 2019, 13-14.)

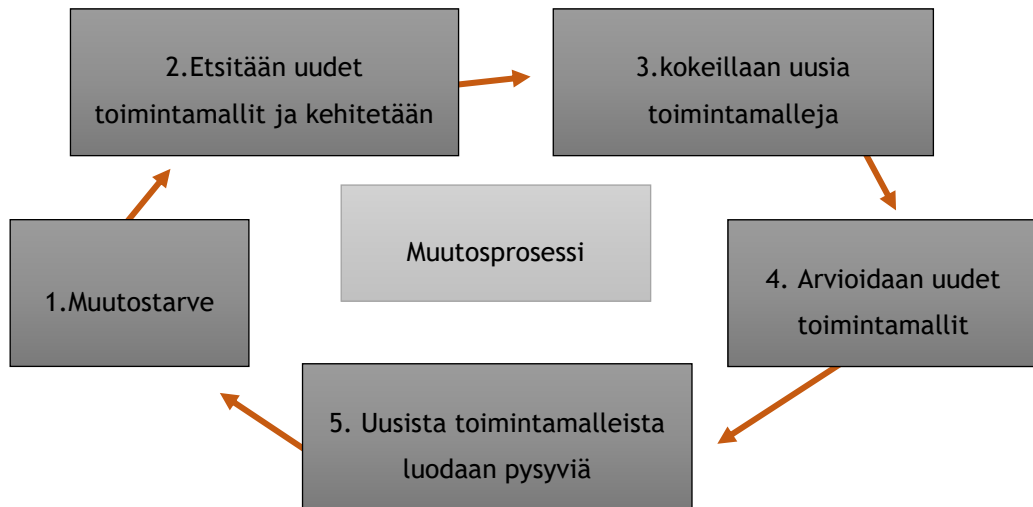
Lääketieteen, hoitotieteen ja sosiaalitieteiden uudet tutkimukset nostavat esille uutta tietoa, joiden pohjalta sosiaali- ja terveyspalveluiden tulee uudistua jatkuvasti. Muutostarvetta sosiaali- ja terveyspalveluissa lisäävät uudet lait ja muutokset yhteiskunnassa.

Uudistamistarpeen taustalla voi olla digitalisaatio, muutokset ikärakenteessa, sekä kuntien ja

valtion taloushaasteet. Potilasturvallisuus ja laatuavoitteet ovat keskiössä, kun kehitetään sosiaali- ja terveystalouksia. Muutosten vaikutuksia asiakkaisiin arvioidaan, jonka avulla laaditaan toimenpiteet niin, että haitallisilta vaikutuksilta vältytään ja asiakkaiden hoito ja palvelut voidaan toteuttaa turvallisesti. (Kallankari 2019, 9, 100.) Palvelurakenteiden kehittämisessä sosiaali- ja terveydenhuollossa on pitkään pyritty korostamaan asiakkaan näkökulmaa. Kyseinen aihe on ollut esillä myös sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne- ja palvelu-uudistuksessa. Uudistuksen tavoitteena on tuottaa omatoimisuutta tukevat toimintaprosessit asiakaslähtöisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoon. (Salminen, Stolt & Suhonen 2017, 22.)

2.1 Muutosprosessi

Muutosprosessi on yksinkertaisimmillaan lineaarinen ja vaiheittainen prosessi, joka pitää sisällään lähtötilanteen, tavoitteiden suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin. Muutosprosessi ei pidä sisällään pelkästään toimenpiteitä ja työvaiheita, vaan myös ihmisissä tapahtuvia muutoksia. Muutokset pitävät aina sisällään ennalta arvaamattomia tapahtumia, jolloin voidaan joutua palaamaan johonkin edeltävään vaiheeseen. Muutos on jatkuvasti etenevä prosessi, jossa tieto lisääntyy, sekä teot ja kokemukset kerrostuvat. (Kallankari 2019, 19-20.) Muutosprosessi (Kuvio 1.) käynnistyy, kun tiimissä tai organisaatiossa vieriä kehittämisen tarve. Kehittämistarve voi liittyä esimerkiksi vanhentuneisiin toimintatapoihin. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 60.) Yhteiskunnan asettamien muutostarpeiden lisäksi myös organisaatio-, potilas- ja henkilöstötasolla ilmenee muutostarpeita. Sosiaali- ja terveystalouksien kehittämisellä on mahdollista nostaa palveluiden laatua, asiakastyytyväisyyttä, potilas- ja työturvallisuutta, toiminnan taloudellisuutta sekä työviihtyvyyttä. (Kallankari 2019, 202.) Tiimi ja organisaatio pyrkii etsimään uusia toimintatapoja ja kehittämään niitä, jonka jälkeen uusia toimintatapoja kokeillaan käytännössä. Uutta toimintatapaa arvioidaan ja muutetaan tarvittaessa. Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa uudet toimintatavat vakiintuvat. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 60.)



Kuvio 1. Muutosprosessi (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 60, 63.)

Uusien toimintatapojen etsimisessä ja kehittämisessä on tärkeää, että tiimi tai organisaatio ymmärtävät muutostarpeisiin johtaneet syyt ja kuinka toiminnan kehitystä voidaan viedä eteenpäin. Näin toiminnan kehittyminen etenee hallitusti. Innostavia kehitysnäkymiä avautuu, kun tiimi pääsee kokeilemaan uusia toimintatapoja. Toisaalta uusien toimintatapojen kokeiluvaiheessa vanhojen ja uusien toimintatapojen eläminen rinnakkain voi aiheuttaa epäselvyyksiä, miten kussakin tilanteessa tulisi toimia. Kehittämistyön hidaskäynnin voi aiheuttaa turhautumista ja uudet toimintatavat voivat muutosprosessissa, jopa hankaloittaa työtä. Tiimin jokainen jäsen etenee muutosprosessissa omaan tahtiinsa ja osa tiimin jäsenistä löytää uusista toimintatavoista mielekkäitä näkymiä, kun taas toisille vanhoista toimintavoista luopuminen on hankalaa. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 63.)

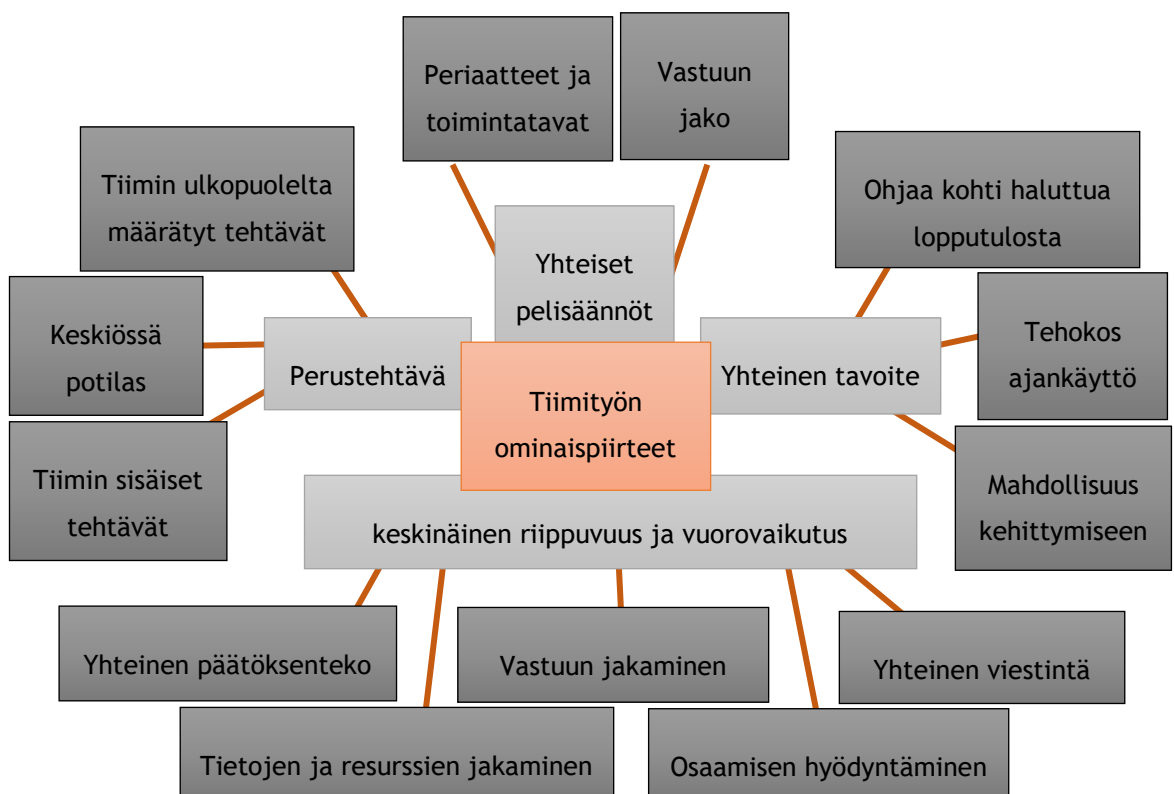
Uusien toimintatapojen käytännön kokeilun jälkeen tuloksia ja kehityskelpoisuutta arvioidaan ja niistä lähdetään luomaan pysyviä toimintamalleja. Arvioinnissa pohditaan, kuinka toimintatapojen muutokset ovat vastanneet alkuperäiseen kehitystarpeeseen ja onko tiimissä osattu luopua vanhentuneista toimintamalleista. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 63.)

Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa uudet toimintatavat vakiintuvat käytäntöön. Uusien toimintatapojen arjen työ helpottuu, jolloin tiimin motivaatio kasvaa ja tiimi saa onnistumisen kokemuksia. Osalle tiimin jäsenistä uudet toimintatavat eivät välttämättä tarjoa mielekkäitä kehitysnäkymiä. Tässä vaiheessa on erityisen tärkeää tarjota tiimille tukea motivaation löytämiseen. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 63.)

2.2 Toimivan tiimityön periaatteet

Tiimi on työryhmä, joka muodostuu työyksikön henkilökunnasta. Yksikön henkilökunta muodostaa vakiintuneen kokoonpanon, joka on osa organisaatiota. Tiimillä on yhteiset sovitut ja selkeät toimintaperiaatteet sekä johtajuus. (Isoherranen 2005, 73-74.) Tiimityö vaikuttaa hoitotyössä potilastyytyväisyyteen, hoitohenkilöstön työtyytyväisyyteen, potilasturvallisuuteen ja hoitovirheiden esiintymiseen (Strann, Suominen & Rantanen 2015). Tiimin koko ja ammattiryhmät voivat vaihdella potilaiden tarpeiden mukaisesti. Jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu omasta työstään, mutta myös tiimin toiminnasta (Koivukoski & Palomäki 2009, 15).

Tiimityön ominaispiirteitä hoitotyössä (kuvio 2.) voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä tiimityön ominaispiirteitä tarkastellaan perustehtävän, yhteisen tavoitteen, vuorovaikutuksen ja keskinäisen riippuvuuden sekä yhteisten pelisääntöjen kautta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15).



Kuvio 2. Tiimityön ominaispiirteet (Rautava-Nurmi, Westergård, Henttonen, Ojala & Vuorinen 2016, 16; Raappana 2018; Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 126-127; Lessard, Morin & Sylvain 2008; Koivukoski & Palomäki 2009, 48-49, 119-120).

Hoitotyössä perustehtävänä on ennalta ehkäistä sairauksia, edesauttaa terveyttä ja tukea sekä auttaa potilaita sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin. Potilaan ongelman tunnistaminen,

siinä auttaminen ja tukeminen kuuluu hoitajan ja tiimin tehtäviin. Pyrkimyksenä on helpottaa tai poistaa sairaiden aiheuttamia haittoja esimerkiksi kipua ja pelkoa. Hoitajan ja tiimin tehtäviin kuuluu myös huolehtia potilaan läheisten hyvinvoinnista. (Rautava-Nurmi, Westergård, Henttonen, Ojala & Vuorinen 2016, 16.) Raappana kuvaa väitöskirjassaan 2018, että tiimin tehtävät rakentuvat osittain etukäteen ja ulkopuolelta annetuista tehtävistä, mutta osa tehtävistä muodostuu, kun tiimi työskentelee yhdessä. Tiimin työskennellessä muodostuneet tehtävät voivat olla myös sellaisia, joita tiimi ei tiedosta, esimerkiksi luottamuksen muodostuminen. Nämä tehtävät voivat olla hyödyllisiä tiimin kehittymisen kannalta. (Raappana 2018, 56.) Hoitotyössä tiimi toteuttaa yhdessä sille määriteltyä perustehtävää ja työlle asetettuja tavoitteita. Tiimin jäsenet ovat motivoituneita ja sitoutuneita perustehtäväänsä, kun jokaisella tiiminjäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun. (Koivu-koski & Palomäki 2009, 15.)

Tiimillä on yhteinen tavoite, jonka avulla hoitotyön perustehtävää toteutetaan. Yhteinen tavoite muodostetaan yhdessä tiimin ja esimiehen kesken. Jokaisella tiiminjäsenellä on vastuu tavoitteeseen pääsystä. (Salminen 2017,21.) Tiimille asetetut yhteiset tavoitteet edesauttavat hoitotyössä tehtävien toteutumista tehokkaasti. Tavoitteet toimivat tiimityön onnistumisen edellytyksenä. Tavoitteet lisäävät tehokasta ajankäyttöä ja mahdollistaa tiimin ja organisaation kehittymisen. Tavoitteiden avulla tiimiäly kohdistuu oleellisiin asioihin. Huonosti asetetut tavoitteet hoitotyössä voivat kuitenkin viedä tiimiä täysin väärään suuntaan. Tiimin kannalta on tärkeää, että tiimin kaikki jäsenet ymmärtävät miten ja miksi tavoitteita asetetaan, koska tavoitteiden kautta jokaisen tiiminjäsenen ohjautuminen työssä helpottuu. Tavoitetietoinen tiiminjäsen edesauttaa tiimiä pääsemään tavoitteeseen. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 126-127.)

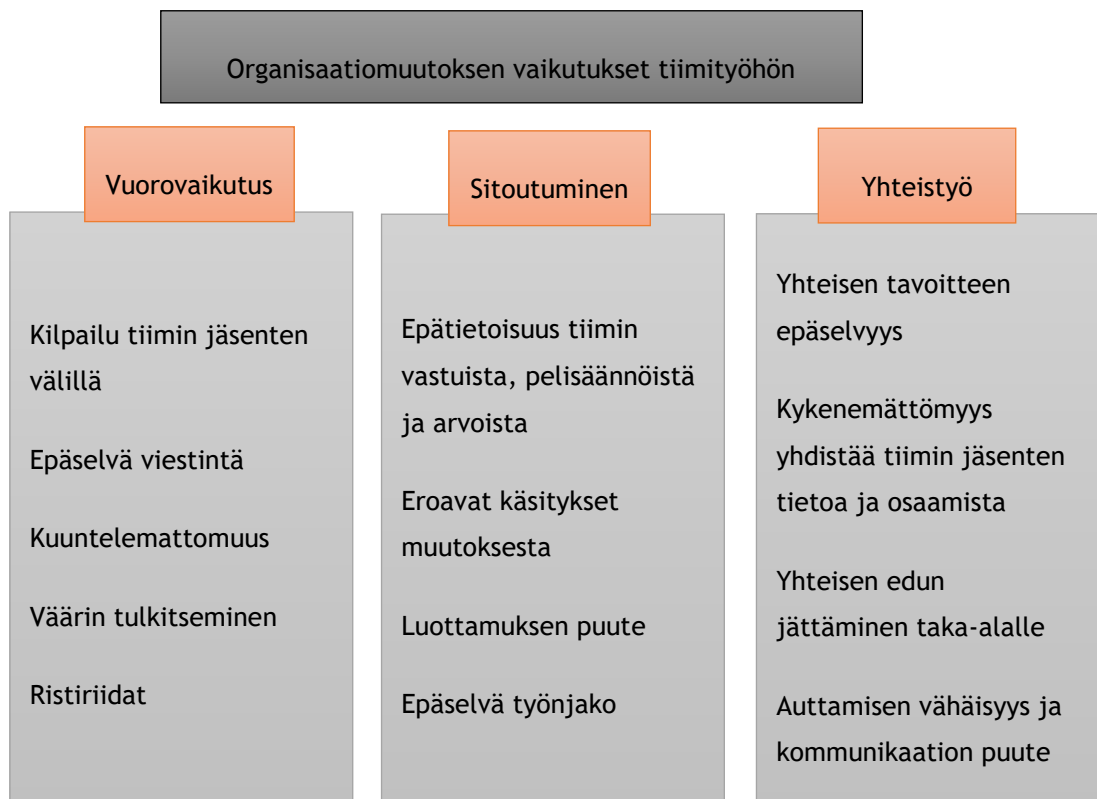
Vuorovaikutuksen ja keskinäisen riippuvuuden osalta on tärkeää, että tiimin jäsenet jakavat tietojaan ja resurssejaan tiimin jäsenten kesken. Tiimin jäsenten on kyettävä koordinoimaan omaa toimintaansa yhteisen tavoitteen suorittamiseksi. (Raappana 2018.) Keskinäinen riippuvuus edellyttää hoitotyössä yhteistä päätöksentekoa kokemusta hyödyntäen ja vastuun jakamista. On siis tärkeää, että tiimin vuorovaikutus hoitotyössä on korkeatasoista. Vuorovaikutus on korkeatasoista, kun kaikki tiiminjäsenet käyttävät yhteisiä viestintätapoja ja pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen. Tiimin jäsenet ovat tietoisia ja tunnustavat jokaisen tiimin jäsenen työpanoksen, tiimin keskinäinen luottamus ja kunnioitus on vahvaa sekä tiimissä vallitsee yhteisymmärrys. (Lessard, Morin & Sylvain 2008.) Tiimityössä on tärkeää tiedostaa yksilöiden henkilökohtainen osaaminen ja käyttää sitä suunnitelmallisesti. Jokaisen osaaminen nähdään tarpeellisena ja jokainen yksilö uskaltaa käyttää omaa osaamistaan tiimityössä. Tiimin jokainen jäsen on tarpeellinen juuri omalle tiimilleen. (Koivukoski & Palomäki 2009, 119-120.)

Hoitotyössä tiimin pelisäännöt ovat yhdessä sovittuja periaatteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat tiimin toimintaa. Pelisäännöt pitävät sisällään, miten yhteistyössä toimitaan huomioiden tiimin jäsenten keskinäinen arvostus. Pelisääntöjen kautta tiimi määrittelee perustehtävänsä, miten sitä toteutetaan ja missä aikataulussa. Pelisääntöihin kirjataan myös, miten ja milloin niitä arvioidaan. Vastuualueet ja miten tiimin asioita käsitellään, kirjataan pelisääntöihin. Hoitotyössä pelisääntöjen osalta korostuu yhteisvastuullisuus koskien potilaan hoidon kannalta elintärkeitä toimenpiteitä. Potilaan hoidon turvaamiseksi näistä asioista on sovittava selkeästi. Pelisäännöt tulee kerätä yhteisesti ja niiden muodostamisen tukena on esimies. (Koivukoski & Palomäki 2009, 48-49.)

2.3 Organisaatiomuutosten vaikutukset tiimityöhön

Tässä opinnäytetyössä organisaatiomuutoksen vaikutusta tiimityöhön tarkastellaan vuorovaikutuksen, sitoutumisen ja yhteistyön näkökulmista. Vuorovaikutuksen osalta tiimityöhön voi vaikuttaa kilpailu tiimin jäsenten välillä, viestinnän epäselvyys, kuuntelemattomuus, väärin tulkitseminen ja ristiriidat (Ranta & Tilander 2014, 118-119). Sitoutumisen osalta tiimityöhön voi vaikuttaa epätietoisuus tiimin vastuista, pelisäännöistä ja arvoista, eroavat käsitykset muutoksesta, luottamuksen puute ja työnjaon epäselvyys (Salminen 2017, 36-37; Lindström & Leppänen 2002, 110-111). Yhteistyön osalta tiimityöhön voi vaikuttaa epäselvyys yhteisestä tavoitteesta, kykenemättömyys yhdistää tiimin jäsenten tietoja ja osaamista, yhteisen edun jättäminen taka-alalle, auttamisen vähäisyys ja kommunikaation puute (Isoherranen 2005, 13-14, 90-91; Salminen 2017, 62).

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa Suomessa korostuu vahva ammattietiikka ja sitoutuminen asiakastyöhön. Nämä tekijät luovat omat piirteensä organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin. Vaikka henkilöstöllä ja esimiehellä onkin vahvaa osaamista ja laadukas koulutus, muutoshallinnan ja muutosjohtamisen koulutuksessa on vielä kehitettävää. Lainsäädäntö ohjaa vahvasti sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden toimintaa ja kehittymistä. Päätöksen teossa julkisella sektorilla korostuu vahva hierarkisuus, joka voi asettaa haasteita uudistamiselle ja muutoksille esimerkiksi hidastamalla päätöksen tekoa. (Kallankari 2019, 13-14.)



Kuvio 3. Organisaatiomuutoksen vaikutukset tiimityöhön (Ranta & Tilander 2014, 118-119; Salminen 2017, 36-37, 62; Lindström & Leppänen 2002, 110-111; Isoherranen 2005, 13-14, 90-91).

Vuorovaikutuksella tiimissä tarkoitetaan kasvokkain kohtaamista, jolloin tiimin jäsenet reagoivat toisiinsa välittömästi. Haasteena tiimissä voi olla tiimin jäsenten välinen kilpailu, jolloin olisi tärkeä opetella ymmärtämään, että tiimissä tarvitaan toinen toistaan. Tiimin jäsenet ovat erilaisissa elämäntilanteissa ja toimivat eritavoin. Tässä kohtaa haasteena voi olla vain oman näkökulman pitäminen totuutena. Vuorovaikutuksen avulla tiimin jäsenet vaikuttavat vuorotellen toisiinsa ja vuorovaikutukseen vaaditaan vähintään kaksi osapuolta. Haasteina vuorovaikutuksen osalta tiimissä voi olla epäselvä viestintä, kuuntelemattomuus ja tulkitseminen väärin. Vuorovaikutuksessa tiimin jäsenet voivat tulkita toistensa aikomuksia sen perusteella mihin itse uskoo toisen pyrkivän. Mikäli pyrkimykset tiimin jäsenten välillä ei kohtaa, voi syntyä ristiriitoja ja loukkaantumisen kokemuksia. Ristiriita saa alkunsa, kun toinen vuorovaikutustilanteeseen osallistujista tulkitsee toisen viestin vihamielisenä ja vastaa kyseiseen viestiin ärtyneesti. (Ranta & Tilander 2014, 118-119.) Toimimaton vuorovaikutus lisää epäluuloa tiimissä, mikä heijastuu työhön ja tiimin toimintaan. Tiimin huono ilmapiiri ja tiimin jäsenten väliset ristiriidat laskevat tiimin jäsenten työmotivaatiota ja hyvinvointia. Tiimin jäsenillä saattaa ilmetä ongelmia ottaa avoimesti puheeksi tiimin jäsenten välisiä

ristiriitoja. Asioista ei keskustella suoraan tai niitä peitellään, jolloin puhumattomuus syventää ja laajentaa ristiriitoja. (Lindström & Leppänen 2002, 220-221.)

Tiimin sitoutuminen vaatii tiimiltä yhteistä tietoisuutta tiimin vastuista, arvoista ja pelisäännöistä. Kaikkien tiimin jäsenten tulee olla sitoutuneita tiimityöhön ja jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu tiimin tuloksista. Lisäksi sitoutuminen vaatii tiimin jäsenten välistä luottamusta, jolloin vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä korostuu. (Salminen 2017, 36-37.) Sitoutuminen muutokseen voi olla haastavaa, jos tiimin jäsenten käsitykset muutoksesta ovat vastakkaisia. Muutoksia onkin syytä tarkastella tilaajan, asiakkaan ja toteuttajan näkökulmista. Sitoutuminen voi olla tiiminjäsenelle haastavaa, jos tiimin jäsenet eivät saa ennen muutoksen käynnistymistä työstää omia odotuksia ja tarkentaa mihin muutoksen avulla pyritään. Näkemykset tavoitteista vaihtelevat tiimin jäsenten välillä, joka vaikeuttaa sitoutumista muutokseen. Sitoutuminen on oleellista koko muutosprosessin ajan, jonka takia on tärkeää keskustella tavoitteista muutoksen edetessä. Sitoutumista haastaa epäselvä työnjako. (Lindström & Leppänen 2002, 110-111.)

Sosiaali- ja terveysalalla moniammatillinen yhteistyö pyrkii näkemään asiakkaan kokonaisuutena. Yhteistyössä korostuu asiakaslähtöisyys, moninaisten näkökulmien ja tiedon yhteen kokoaminen ja vuorovaikutustietoinen yhteistyö. Tiimityössä yhteistyöhön kuuluvat auttaminen, kommunikaatio, työnjako, motivaatio ja koordinaatio. (Isoherranen 2005, 90-91.) Yhteistyöllä tiimissä tarkoitetaan yhdessä tehtävää työtä tai tehtävää, ongelman ratkaisua ja päätöksiä. Yhteistyötä haastaa usein yhteisen tavoitteen epämääräisyys, sillä jokainen toimii oman kokemuksen sekä koulutuksen kautta ja omat henkilökohtaiset tavoitteet korostuvat. Tiimissä voidaan hyödyntää yhteistyön kautta erilaista tietoa ja osaamista. Haasteena voi olla kaiken tiedon ja osaamisen yhdistäminen kokonaisuudeksi. (Isoherranen 2005, 13-14.) Tiimissä yhteistyön haasteena voi olla liika yksilökohtaisiin tavoitteisiin paneutuminen, oman tai esimiehen edun ajattelu koko tiimin edun ajattelemisen sijasta. (Salminen 2017, 62.) Yhteistyön puute ja auttamisen vähäisyys voi aiheuttaa tiimissä häirintää. Kommunikaation puute tiimissä voi aiheuttaa kommunikaatio ongelmia ja ymmärtämishäiriöitä. Yhteistyön puute voi lisätä tiimissä koordinoimisen vähenemistä ja erikseen työskentelemistä. Tiimin jäsenen yksilönä tehty työ on vaikuttavuudeltaan vähäisempi, kuin yhteisesti tehty työ. (Isoherranen 2005, 90-91.)

2.4 Tiimityön edistäminen muutosvaiheessa

Organisaatiomuutoksen onnistumiseen tiimissä vaikuttaa tiimin aiemmat kokemukset, historia ja nykytila. Muutoksen onnistumisen edellytyksenä toimii tiimin jäsenten aktivoiminen muutokseen ja muutosjohtaminen. (Kallankari 2019, 33.) Muutosjohtaminen on läsnä organisaatiomuutoksissa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tiedottaminen eli muutosviestintä ja

henkilöstön vaikuttaminen ja osallistuminen ovat oleellinen osa muutosjohtamista. Ne toimivat myös muutoksen onnistumisen edellytyksinä. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 160.)

Perustehtävänä muutosjohtamisessa on kuroa umpeen epäsuhtaa nykytilan ja tavoitetilan välillä. Muutosta johtamalla muutosprosessia viedään hallitusti eteenpäin kohti tavoitteita suunnitelluilla resursseilla ja aikataululla. Organisaatiomuutos vaatii johtamiselta historian ja tulevaisuuden yhdistämistä ja sitä ei voi johtaa projektin omaisesti. Muutosjohtaminen pitää sisällään asioiden johtamisen lisäksi ihmisten johtamista, jolla työntekijöitä pyritään motivoimaan ja sitoutumaan tavoitteisiin. (Kallankari 2019, 15-16.) Muutosjohtamisen ollessa vuorovaikutteista ja osallistavaa, jokainen tiimin jäsen kokee saavansa osakseen arvostusta. Näin ollen jokaisen tiimin jäsenen mieli avautuu herkemmin uusille ideoille ja kehittämiselle. (Kallankari 2019, 33-34.) Muutosten johtamisessa tänä päivänä korostuu keskustelu ja puhuminen. Oleellisia taitoja ovat tässä suhteessa vuorovaikutustaidot, ihmissuhdetaidot ja yhteistyötaidot. Muutosjohtamisessa korostuu eettisten periaatteiden osalta oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi on tärkeää rakentaa luottamusta johdon ja tiimin välille. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 162.) Koko muutosprosessin ajan esimiehen tulee osoittaa arvostusta ja välittämistä tiimin jäseniä kohtaan, jolloin luottamus tiiminjäsenten ja esimiehen välillä kasvaa. (Pirinen 2014, 180.)

Tiedottaminen eli muutosviestintä on oleellinen osa muutoksen onnistumista. Tiimille tiedottaminen antaa tiimille mahdollisuuden ennakointiin ja tulevaisuuden suunnitteluun. Tiedottaminen lisää toimintamahdollisuuksia ja tilanteen hallitsemisen tunnetta. Muutokseen kohdistuva epävarmuus häviää ja turvallisuuden tunne lisääntyy. Myönteinen asenne ja reagointi korostuu ja luottamus johtoa kohtaan kasvaa. Tiedottamisen avulla henkilöstö kokee muutoksen oikeudenmukaisemmaksi. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 160-161.) Muutosprosessi tuo mukanaan paljon uutta informaatiota, jolloin esimiehen tehtävänä on suodattaa tiimin jäsenille oleellimmat asiat ymmärrettävästi. Parhaimmillaan muutosviestintä tuo tiimille selkeyttä, tehokkuutta, luottamusta, motivaatiota, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja innostusta. (Pirinen 2014, 117.) Vuorovaikutus organisaatiomuutoksissa tiimin jäsenten välillä voi onnistua, jos viestintä on selkeää. On siis tärkeää, että vuorovaikutukseen osallistuvat varmistavat, että viesti tulee ymmärretyksi oikein. Jos tämä ei toteudu, niin viesti voidaan ymmärtää väärin. (Ranta & Tilander 2014, 118-119.) Toimivassa tiimissä vuorovaikutuksen osalta kommunikointi korostuu ja on tärkeää, että tiimin jäsen kykenee keskustelemaan myös suoraan tiimiä koskevista ongelmista. Jokaisen tiimin jäsenen on hyvä opetella kuuntelutaitoja ja kehittää omien ajatusten esille tuomista. (Salminen 2017, 87-88.) Tiimin sisäisessä keskustelussa korostuu kuunteleminen, oman näkökulman ilmaiseminen ja perustelu. Parhaimmillaan keskustelussa esitetään, perustellaan ja selvennetään erilaisia näkökulmia. Erilaiset näkökulmat eivät ole vastakkain asettelua, vaan keskustelua eteenpäin vievä tekijä. (Isoherranen 2005, 95.)

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tiimi osallistuu muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tiimin mukanaolo antaa tiimille mahdollisuuden vaikuttamiseen ja organisaatio kykenee hyödyntämään tiimin asiantuntemusta muutoksessa. Näin ollen tiimin on helpompaa asennoitua muutokseen myönteisesti ja sitoutua muutokseen sekä tiimin epätietoisuus ja ahdistus häviää. Sitoutuminen ja muutoksen ymmärtäminen voi olla vähäistä muutoksen alkuvaiheessa, jolloin on tärkeää luoda sitoutumiselle edellytykset. Edellytysten luomisessa voi olla hyötyä avainhenkilöistä. Avainhenkilöllä tarkoitetaan muutokseen etukäteen perehdytettyä tiimin jäsentä, joka tietää mitä muutos sisältää, miten muutos etenee, miten tiedot kerätään ja miten yhteistyö toteutetaan. (Lindström & Leppänen 2002, 110-111.) Toimivassa tiimissä tiimin jäsenet sitoutuvat toimintaan ja sen kehittämiseen. Tiimin toimintaan ei kuulu pelkästään perustehtävästä huolehtiminen, vaan myös aktiivisesti uusien ehdotusten tekeminen, ideoiminen ja ratkaisujen keksiminen, joilla selvitetään tiimin yhteisistä ongelmista. Tiimin jäsenillä on aikaa kuulla toisiaan, jonka seurauksena tiimin jäsen saa tukea myös muilta. (Salminen 2017, 89.) Sitoutumista muutokseen vahvistaa, kun kaikki tiimin jäsenet tietävät mihin muutoksella pyritään. Tiimin jäsenten on helpompi sitoutua muutoksen, kun heillä on selkeästi tiedossa oma roolinsa muutoksessa. (Lindström & Leppänen 2002, 111.) Kun tiimi suhtautuu muutokseen intohimoiseksi, niin pienet haasteet ja eteen tulevat haitat eivät toimi esteenä muutokselle. On siis tärkeää pyrkiä tiimissä muutosmyönteisyyteen. Tiimin edellytykset onnistua muutoksessa kasvavat hyvin toimivan sisäisen dynamiikan ja vuorovaikutuksen johdosta. (Kallankari 2019, 34.)

Muutosvastarinta on tiimin jäsenten luonnollinen tapa suhtautua uusiin asioihin. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan tiimin jäsenten haluttomuutta muuttaa totuttua käyttäytymistä tai ajattelumallia. Tiimin jäsenet saattavat kokea aiemmin opitun toimintamallin helpommaksi ja mukavammaksi. Muutosvastarinta kuuluu muutosprosessiin, mutta se tulee kyetä ylittämään, jotta tiimin jäsenet voivat toimia täysipainoisina tiimin jäseninä (Salminen 2017, 63, 77). Muutosvastarinnan takana voi olla epävakauden tunne, joka aiheuttaa vastustusreaktion vaistonomaisesti. Tiimin jäsenillä voi olla vaikeuksia luopua tutusta ja turvallisesta ja jo hyväksytyjen normien muuttaminen voi olla hankalaa. Tiimin jäsenet pyrkivät varmistamaan työpaikan säilymisen ja muutosvastarinnan kautta pyrkivät torjumaan siihen kohdistuvaa uhkaa. Hoitohenkilöstö ei välttämättä ole ymmärtänyt tai sisäistänyt muutoksen sisältöä tai sen seurauksia. Hoitohenkilöstön ja organisaation välillä voi olla näkemuseroja esimerkiksi arvojen suhteen. Hoitohenkilöstöllä voi ilmetä epävarmuutta ja pelkoa, jos he eivät saa tarpeeksi tietoa muutoksesta. Uudet haasteet aiheuttavat pelkoa ja uuden oppiminen voi jännittää. Organisaatio ei perustele muutoksia riittävästi tai muutos on ristiriidassa ympäristön vaatimusten kanssa. Hoitohenkilöstö voi kokea, ettei muutos tuo tarpeeksi hyötyjä. (Mattila 2007, 22.)

2.5 Aikaisemmat tutkimukset

Sinikka Yli-Koski kartoitti tiimityön ongelmia Pro gradu -tutkielmassaan 2005. Tutkimus toteutettiin laadullisena fenomenologisena tutkimuksena ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tuloksena tiimityön ongelmat voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat vuorovaikutustaidot, koulutus ja siihen liitetty tavoitteen asettelu sekä työhön sitoutuminen tavoitteiden asettamisen kautta. (Yli-Koski 2005, 74.)

Hoitajien näkemyksiä hyvästä tiimityöstä on tutkinut Marja Asikainen vuonna 2017. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerätty teemahaastatteluina ryhmissä. Tulokset tutkimuksessa on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tiimityön ongelmina tutkimuksessa nousi muun muassa vuorovaikutuksen ja kollegiaalisuuden puute. (Asikainen 2017.)

Työelämän tutkimuksessa 2014 Raappana ja Valo ovat tutkineet, miten työelämän muutokset ovat heijastuneet tiimityöhön ja, mitkä ovat tiimin jäsenten kokemukset tiimien ja tiimityön muutoksista. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto hankittiin avoimilla haastatteluilla. Haastatteluilla saatu aineisto analysoitiin aluksi teoriasidonnaisesti ja sen jälkeen aineistolähtöisesti. Tutkimuksessa yhtenä muutoksena nousi esille uudistuminen ja muutostarve. Muutokset koettiin osaksi yhteiskuntaa ja työelämää ja sen nähtiin työelämää määrittelevänä itseisarvona. Haastatteluissa nousi esille vuorovaikutustilanteiden eri muodot, joita ovat viralliset ja sovitut palaverit sekä spontaanit keskustelut. Tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että spontaanit ja epäviralliset vuorovaikutustilanteet koettiin merkityksellisemmiksi, kuin sovitut ja muodolliset palaverit. Haastateltavat kokivat, että sovitut ja muodolliset tapaamiset jäivät vuorovaikutuksen osalta vähäisiksi ja niiden keskiössä olivat informointi, tiedonjako ja päätöksenteko. Spontaaneissa tilanteissa vuorovaikutus koettiin aidommaksi. Mikäli tiimin jäsenet eivät ole läsnä ja vuorovaikutus ei ole tasapuolista heijastuu se tiimityöskentelyyn sitä heikentävästi. Onnistunut vuorovaikutus toimii tiimityön edellytyksenä. (Raappana & Valo 2014.)

Lunkka Nina kuvaa 2018 julkaistussa väitöskirjassaan *Making sense of hospital change project actuality*, Kuinka organisaatiomuutokset muuttavat toimintaa sairaalassa. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto on kerätty 37 haastattelun pohjalta. Aineisto on analysoitu teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, diskurssianalyysillä ja narratiivisella analyysillä. Tulosten mukaan sairaalan muutosprojektit lisäävät työn merkityksellisyyttä, vaikkakin hierarkisuus saattaa vaikuttaa siihen negatiivisesti. Muutosprosessin heikko tukeminen lisää negatiivisia tunteita ja heikentää muutoksen uskottavuutta. Korkeat odotukset muutoksissa eivät aina näy käytännössä. Muutosprosesseihin vaikuttavat sairaalamaailmassa jännitteisyys kontrollin ja yhteistyön välillä.

Raappana Mitra on tarkastellut vuonna 2018 julkaistussa väitöskirjassaan Onnistuminen työelämän tiimeissä, Miten työelämän tiimit onnistuvat esimerkiksi vuorovaikutuksen osalta. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tulosten mukaan työelämän muutokset muovaavat tiimejä yhä monimuotoisemmiksi. Työelämän tiimejä ohjaa ulkoisten ja sisäisten tavoitteiden lisäksi ennalta määrätty tehtävät sekä vuorovaikutuksessa rakentuvat tehtävät.

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata hoitohenkilöstön kokemuksia organisaatiomuutosten vaikutuksesta tiimityöskentelyyn ja miten tiimityöskentelyä voidaan edistää organisaation muutoksissa. Opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli selvittää, miten tiimityö on muuttunut organisaatiomuutosten aikana, ja mitkä ovat tiimityötä edistäviä tekijöitä organisaatiomuutoksessa.

4 Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta eli kvalitatiivista tutkimusta, jossa pyrittiin ymmärtämään organisaatiomuutosten vaikutuksia tiimityöhön, mitä ominaisuuksia ja merkityksiä tällä ilmiöllä oli kyseisellä osastolla. Opinnäytetyön teoria toimi tutkimuksen viitekehysenä, jonka taustalla oli kyseisellä osastolla esiin noussut tarve tiimityön tarkastelulle.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joka luotiin ennalta päätettyjen teoriasta nostettujen teemojen pohjalta. Teemojen kautta haastateltavilta kysyttiin myös tarkentavia teoriaan pohjaavia kysymyksiä. Teemahaastattelut toteutettiin etäyhteyksin yksilöhaastatteluina.

Aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Haastattelut litteroitiin ja litteroinneista kerättiin alkuperäiset ilmaukset teemoihin pohjaten. Alkuperäisistä ilmauksista tiivistettiin pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin ja niiden pohjalta tehtiin johtopäätökset.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavan asian laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä (Jyväskylän yliopisto 2015). Laadullista tutkimusta kuvaavia käsitteitä ovat esimerkiksi induktiivinen, subjektiivinen, näkemys, merkitysten ymmärtäminen ja tulkinta sekä päämäärähakuisuus (Eskola & Suoranta 2014, 14). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena on ihminen, elämismailman merkitykset ja ihmisen kokemusmaailma

(Varto 2005, 28). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt kuvaavat vapaamuotoisesti omia kokemuksia ja mielipiteitä (Tilastokeskus 2020). Yksinkertaisimmillaan laadullista tutkimusta kuvataan aineiston muodon kuvaukseksi. Laadullisen tutkimuksen ilmiä on tekstiä ja tekstin taustalla on esimerkiksi haastattelut, havainnoinnit, päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet sekä muut kirjallisesti ja kuvallisesti tuotetut aineistot ja äänimateriaalit. Parhaimmillaan laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen edetessä. Tutkimuksen edetessä tutkijat saattavat joutua palaamaan tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuskysymysten asetteluun. (Eskola & Suoranta 2003, 13-16.)

Teoria ilmenee laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen viitekehyksenä. Teoria pohjautuu tutkimuksessa oleellisiin käsitteisiin ja niiden välisiin merkityssuhteisiin. Käsitteiden ja niiden välisten suhteiden kuvaaminen ei tarkoita, että niitä vain lueteltaisiin vaan ne pitää myös käsitteellisesti tarkentaa. Tutkimuksen viitekehys muodostuu tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusta ohjaavasta metodologiasta. Laadulliseen tutkimukseen ei kuulu numeroaineistot tai tilastolliset menetelmät. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa yksilön käsitys ilmiöstä, merkitykset tutkittavalle ilmiölle ja tutkimuksessa käytetyt välineet. Kaikki tieto on subjektiivista, jolloin tutkija toimii oman ymmärryksensä varassa, päättäessään tutkimusmenetelmästä. Tutkimuksessa käytetyn teorian laatu vaikuttaa tutkimuksen laadukkuuteen. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen taustalla oli työyhteisöstä noussut tarve tiimityön tarkastelulle. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 17-19, 110.)

4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jossa edetään etukäteen päätettyjen teemojen mukaisesti. Päätettyjen teemojen pohjalta muodostetaan tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinnat, ihmisten antamat merkitykset tutkittavalle ilmiölle ja vuorovaikutuksen vaikutus ilmiön merkityksessä. Kysymykset muotoillaan ennalta niin, että ne pohjautuvat tutkimuskysymyksiin, tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun. Teemat nousevat tutkittavasta ilmiöstä ja siitä jo ennalta tiedettyyn. Haastattelun avoimuus vaikuttaa siihen kuinka tarkasti ennalta määritetyissä kysymyksissä pitäydytään ja kuinka intuitio vaikuttaa haastattelun etenemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 77-78.) Teemahaastattelun voi toteuttaa ryhmähaastatteluna tai yksilöhaastatteluna. Yksilöhaastatteluilla saadaan tarkempaa ja luotettavampaa tietoa kuin ryhmähaastatteluilla, sillä silloin ryhmän vaikutus puuttuu haastattelusta. Teemahaastatteluun valitaan henkilöt, joita tutkittava ilmiö koskee eniten. Tällöin haastateltavat ovat myös yhteistyöhaluisempia, sillä tutkittava ilmiö ja kehittämiskohde vaikuttaa heihin itseensä. (Kananen 2012, 100-101.)

Teemahaastattelulla kerätään aineistoa, joka perustuu kokemuksiin ja yksilön merkityksiin ilmiöstä, jolloin se sopi tämän opinnäytetyön aineistonkeruu menetelmäksi. Aiheen

arkaluontoisuuden vuoksi tässä opinnäytetyössä haastattelu toteutettiin yksilohaastatteluina, jolloin päästiin lähemmäs ilmiötä. Haastattelurunko (Liite 1.) luotiin teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Kaikilta tutkimuksiin osallistuvilta kysyttiin samat kysymykset ja haastattelu eteni ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Haastatteluihin osallistui kaksi lähihoitajaa, kaksi sairaanhoitajaa, apulaisosastonhoitaja ja osastonhoitaja. Haastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, joten ennen haastateltavien valintaa selvitettiin yhteistyössä osastonhoitajan kanssa, ketkä sairaanhoitajista ja lähihoitajista olivat valmiita osallistumaan tutkimukseen. Kaikki haastateltavat kuuluivat kyseisen kirurgisen vuodeosaston tiimiin. Haastattelu toteutettiin etäyhteyksin videopuheluna ennalta sovittuna ajankohtana. Yksittäiseen haastatteluun oli varattu aikaa noin 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelijat saivat keskittyä itse haastatteluun ja läsnä olemiseen.

4.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä tutkimuksen sisältö pyritään kuvaamaan sanallisesti. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan tehdä teoriaohjaavasti, teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla ja käsitteellistämisen vaiheessa empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysin luokittelu rakentuu aikaisemmasta käsitejärjestelmästä, kuten teoriasta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on karkeasti kolme vaihetta; pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122, 133.) Sisällönanalysointi on keino, jolla dokumentteja voidaan analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti. Dokumenttina voi toimia, miltei mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva materiaali, esimerkiksi haastattelu, raportti ja kirja. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kokonaan strukturoimattomassakin aineistossa. Tällöin aineiston kautta pyritään kuvaamaan tietty ilmiö yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Tämän jälkeen tiivistyksestä tehdään johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 105, 107, 110.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto analysoidaan teoreettisen viitekehyksen avulla. Teoreettisesta viitekehystä muodostetaan yläluokat, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Saadun aineiston pohjalta muodostetaan alkuperäisilmaukset, pelkistetyt ilmaukset ja pelkistetyistä ilmauksista alaluokat ja yläluokat niiden yhtäläisyyksien mukaan. Johtopäätöksiä tehdessä on tärkeää pitää mielessä, mitä tutkittavat asiat merkitsevät tutkittaville. Näin tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavien näkökulmaa kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113, 116.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksesta saatu aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin teemat. Analyysirungon teemat olivat perustehtävä ja yhteinen tavoite, pelisäännöt, keskinäinen

riippuvuus ja yhteistyö, vuorovaikutus, sitoutuneisuus, muutosjohtaminen, muutosviestintä, tiimin jäsenten osallisuus ja muutosvastarinta. Nauhoitetut teemahaastattelut kuunneltiin tarkasti ja ne litteroitiin sanasta sanaan. Alkuperäiset ilmaukset kirjattiin ylös ja niistä muodostettiin pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokat samanlaisuuksien pohjalta. Alaluokkien yhtäläisyyksistä muodostettiin yläluokat. Lopullisesta analyysirungosta poistettiin alkuperäiset ilmaukset. Taulukossa 1. on kuvattuna esimerkki analyysirungon teemasta muutosvastarinta.

KIELTEISET MUUTOKSET TIIMITYÖHÖN			
ANALYYSIRUNKO	PELKISTETYT ILMAUKSET	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Muutosvastarinta	<ul style="list-style-type: none"> -Jännitys uuden oppimisesta aiheutti väsymystä. -Uuden oppimisen ja työn vaikeutumisen pelko lisäsivät muutosvastarintaa. -Uusien asioiden sisäistämisen haasteet. -Epävarmuuden lisääntyminen. -Oman pärjäämättömyyden tunteen lisääntyminen. -Väsymyksen lisääntyminen. -Hoitajien väsymyksen lisääntyminen. -Väsymyksen lisääntyminen. -Väsymyksen, henkilökohtaisen huonovointisuuden ja negatiivisen hengen lisääntyminen. -Väsymyksen ja kuormittumisen lisääntyminen. -Henkilöstön kuormittuminen. -Uupumuksen lisääntyminen. -Kuohunnan ja kiivaan sanallisen ilmaisun lisääntyminen. -Välipitämättömyyden lisääntyminen. -Purnaamisen lisääntyminen. -Kaikesta purnaaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelko uuden oppimisesta Epävarmuuden lisääntyminen Väsyminen Kuormittuminen Uupuminen Muutosten vastustaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Epävarmuus uuden oppimisesta Jaksamisen heikentyminen

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysin teemasta muutosvatarinta.

5 Tulokset

Organisaatiomuutosten keskeisinä kielteisinä vaikutuksina tiimityöhön nousi esille negatiivisen ilmapiirin ja tiedon hukkimisen lisääntyminen, epävarmuus uuden oppimisesta ja muutosten epäselvyys. Organisaatiomuutosten keskeiset myönteiset vaikutukset tiimityöhön näkyivät tuloksissa perustehtävän selkiytymisenä ja toimintatapojen yhtenäistymisenä, sekä kehittymisen ja kollegiaalisuuden lisääntymisenä. Tiimityötä edistävien tekijöiden keskeisinä tuloksina nousi esille avainhenkilön käyttö muutoksissa, yhteiset pelisäännöt, avoimuus keskusteluissa ja muutosjohtaminen. Keskeiset tulokset ovat kuvattuna taulukossa 2.

Keskeiset tulokset	
Kielteiset vaikutukset tiimityöhön	<ul style="list-style-type: none"> Negatiivisen ilmapiirin lisääntyminen Tiedon hukkimisen lisääntyminen Epävarmuus uuden oppimisesta Muutosten epäselvyys
Myönteiset vaikutukset tiimityöhön	<ul style="list-style-type: none"> Perustehtävän selkiytyminen ja toimintatapojen yhtenäistyminen Kehittymisen lisääntyminen Kollegiaalisuuden lisääntyminen
Tiimityötä edistäviä tekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> Avainhenkilön käyttö muutoksissa Yhteiset pelisäännöt Avoimuus keskusteluissa Muutosjohtaminen

Taulukko 2. Keskeiset tulokset.

5.1 Organisaatiomuutosten kielteiset vaikutukset tiimityöhön

Tässä luvussa kuvataan kahdeksasta eri näkökulmasta, miten organisaation muutokset ovat vaikuttaneet kielteisesti tiimityöhön (Taulukko 3). Näitä näkökulmia ovat perustehtävä,

pelisäännöt, yhteistyö, vuorovaikutus, sitoutuneisuus, muutosjohtaminen, muutosviestintä ja muutosvastarinta.

Organisaatiomuutosten kielteiset vaikutukset tiimityöhön			
Perustehtävä:	Pelisäännöt:	Yhteistyö:	Vuorovaikutus:
vanhoista tavoista pois oppiminen, työnkuvan muutokset, työn muuttuminen nopeatempoisemmaksi	epäselvyys, noudattamatta jättäminen	eriävät käsitykset	negatiivisen ilmapiirin lisääntyminen
Sitoutuneisuus:	Muutosjohtaminen:	Muutosviestintä:	Muutosvastarinta
sitoutumisen ja sopeutumisen pakko	enemmän palautetta, negatiivisten tunteiden lisääntyminen	aikataulun tiukkuus, informaatio katkokset	epävarmuus uuden oppimisesta, jaksamisen heikentyminen

Taulukko 3. Organisaatiomuutosten kielteiset vaikutukset tiimityöhön.

Perustehtävän ja yhteisen tavoitteen tavoittelun näkökulmasta haasteena on ollut toimintamallien muutokset, joita ovat olleet vanhoista tavoista pois oppiminen ja työnkuvan muutokset sekä työn muuttuminen nopeatempoisemmaksi. Muutosten ja toimintamallien epäselvyys on vaikeuttanut perustehtävän toteuttamista. Ajanpuutteen haastateltavat kokivat vaikuttavan erityisesti potilashoittoon. Uupuminen on näkynyt perustehtävän toteuttamisessa jaksamisen heikentymisenä ja voimavarojen vähentymisenä.

Pelisääntöjen noudattamisessa on ollut haasteena niiden epäselvyys ja noudattamatta jättäminen. Osa haastateltavista koki, että pelisääntöjä olisi voinut käydä enemmän läpi yhdessä, pelisääntöjä on puuttunut tai ne ovat olleet epäselviä. Pelisääntöjen pohjalta epäjohdonmukainen panostaminen muutoksiin on aiheuttanut suunnittelematonta muutosten läpiviennin ja, sitä kautta lisännyt epäselvyyttä toiminnassa.

Yhteistyön näkökulmasta on korostunut eriävät käsitykset yhteistyöstä. Haastateltavat kokivat, että tiimissä oli muutosten alkuvaiheessa eriäviä mielipiteitä muutosten läpiviennistä ja, että vastuun jakamisessa on ollut haasteita ainakin joidenkin tiiminjäsenten kohdalla.

Vuorovaikutuksen osalta kielteisenä vaikutuksena on ollut negatiivisen ilmapiirin lisääntyminen. Negatiivinen ilmapiiri on näkynyt negatiivisen energian lisääntymisenä ja ristiriitatilanteiden korostumisena. Negatiivisen energian lisääntymiseen on vaikuttanut muutosten epäselvät tekijät ja uupuminen. Ristiriitatilanteita ovat esimerkiksi olleet tiiminjäsenten väliset konfliktit sekä aggressiivisuuden ja vaikenemisen korostuminen vuorovaikutuksessa.

Sitoutuneisuuden näkökulmasta haastateltavat kokivat, että muutoksiin on ollut pakko sitoutua ja sopeutua. Muutosten etenemistä ei ole voinut estää tiiminjäsenten väsymisestä huolimatta. Osa haastateltavista koki, että asenne vähensi energiaa itse työn teosta.

Muutosjohtamisen osalta osa haastateltavista koki, että tiiminjäsenille olisi voinut antaa enemmän henkilökohtaistakin palautetta. Kielteisenä muutoksena muutosjohtamisen näkökulmasta on näkynyt negatiivisten tunteiden lisääntyminen. Negatiivisten tunteiden lisääntyminen on näkynyt ahdistuksen ja hämmennyksen lisääntymisenä sekä motivaation vähentymisenä. Edellä mainittujen ilmiöiden muodostumiseen on vaikuttanut muutosten epäselvä ohjaus, muutosten hajanaisuus, nopea aikataulu ja vaihteleva panostaminen muutoksiin.

Muutosviestinnän osalta esille nousi aikataulun tiukkuus ja informaatiokatkokset. Haastateltavien mukaan aikataulullisesti tiedottaminen olisi vaatinut enemmän aikaa. Informaatiokatkoksten taustalla on lisääntynyt tiedon katoaminen viestitulvan alle.

Haastattelujen pohjalta muutosvastarinta on näkynyt epävarmuutena uuden oppimisesta ja jaksamisen heikentymisenä. Epävarmuutta on lisännyt pelko, ettei opi uutta ja pärjäämättömyyden tunteen korostuminen. Jaksamisen heikentyminen on näkynyt väsymisenä, kuormittumisena, uupumisena ja muutosten vastustamisena.

5.2 Organisaatiomuutosten myönteiset vaikutukset tiimityöhön

Tässä kappaleessa käsitellään organisaatiomuutosten myönteisiä vaikutuksia tiimityöhön (Taulukko 4) viidestä eri näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat perustehtävä, yhteistyö, vuorovaikutus, tiimin jäsenten osallisuus ja muutosvastarinta.

Organisaatiomuutosten myönteiset vaikutukset tiimityöhön				
Perustehtävä:	Yhteistyö:	Vuorovaikutus:	Tiimin jäsenten osallisuus:	Muutosvastarinta:
työnkuvan muutokset, ajankäytön muutokset, kehittyminen	kollegiaalisuus, yhteenkuuluvuus	keskustelun lisääntyminen	vaikuttamisen mahdollisuuden lisääntyminen	hallinnan tunteen lisääntyminen, uupumuksen helpottaminen

Taulukko 4. Organisaatiomuutosten myönteiset vaikutukset tiimityöhön.

Perustehtävän näkökulmasta haastattelujen pohjalta on näkynyt myönteisinä muutoksina työnkuvan ja ajankäytön muutokset sekä kehittyminen. Työnkuvan muutokset ovat näkyneet perustehtävän selkiytymisenä ja toimintatapojen yhtenäistymisenä. Ajankäyttö koettiin tehokkaammaksi ja työn organisointi koettiin hyväksi. Kehittyminen on haastateltavien mukaan näkynyt uuden oppimisena ja mahdollisuuksina kouluttautua.

Yhteistyön osalta on korostunut kollegiaalisuus ja yhteenkuuluvuus. Kollegiaalisuus on näkynyt yhteisen keskustelun lisääntymisenä ja tukeutumisenä tiimin jäseniin. Yhteenkuuluvuus on korostunut yhteishengen ja yhteistyön lisääntymisen myötä.

Vuorovaikutuksen osalta myönteisenä vaikutuksena on ollut keskustelun lisääntyminen. Haastateltavat kokivat, että vuorovaikutus on lisääntynyt ja yhdessä pohtimista on ollut enemmän. Lisäksi rakentavaa palautetta on ollut helpompi antaa kollegalle.

Tiimin jäsenten osallisuuden näkökulmasta myönteisenä muutoksena on ollut vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääntyminen. Haastateltavat kokivat, että uskallus tuoda ideoita esille on lisääntynyt. Tiimijäsenillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa päätösten tekoon.

Muutosvastarinnasta yli pääseminen on koettu myönteisenä vaikutuksena. Muutosvastarinnasta yli pääsemiseen on vaikuttanut hallinnan tunteen lisääntyminen ja uupumuksen helpottaminen. Lisäksi toiminnan selkiytyminen on edistänyt muutosvastarinnasta yli pääsemistä. Haastateltavat kokivat, että muutosvastarinnan yli pääsemisen jälkeen on ollut helpompi ottaa uusia asioita vastaan.

5.3 Tiimityötä edistävät tekijät organisaation muutoksissa

Tässä luvussa kuvataan kahdeksasta eri näkökulmasta tiimityötä edistäviä tekijöitä, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia (Taulukko 5). Näitä näkökulmia ovat perustehtävä,

pelisäännöt, yhteistyö, vuorovaikutus, sitoutuneisuus, muutosjohtaminen, muutosviestintä ja tiimin jäsenten osallisuus.

Tiimityötä edistävät tekijät organisaatiomuutoksissa			
Perustehtävä:	Pelisäännöt:	Yhteistyö:	Vuorovaikutus:
yhteiset tavoitteet, yhteiset päämäärät	yhtenäiset pelisäännöt	kollegiaalisuus	positiivisuus, yhdessä tekeminen, avoimuus
Sitoutuneisuus:	Muutosjohtaminen:	Muutosviestintä:	Tiimin jäsenten osallisuus:
kannustaminen	kannustaminen, kuunteleminen, perustelevminen, osallisuuden vahvistaminen	aktiivinen tiedottaminen, mielipiteiden huomioiminen	avainhenkilön käyttö

Taulukko 5. Tiimityötä edistävät tekijät organisaatiomuutoksissa.

Perustehtävän osalta edistävinä tekijöinä muutoksissa ovat olleet yhtenäiset tavoitteet ja päämäärät. Haastateltavat kokivat, että tavoitteissa ja päämäärissä ei ole ollut muutoksia ja se on tukenut muutosten edistymistä.

Pelisääntöjen osalta edistäväksi tekijäksi koettiin yhtenäiset pelisäännöt. Haastateltavat kokivat, että pelisäännöt ovat olleet selkeät ja yhteiset. Osaltaan pelisääntöjen noudattaminen on edistänyt muutosten läpiviemistä.

Yhteistyön näkökulmasta on korostunut kollegiaalisuus, mikä on haastateltavien mukaan edistänyt tiimityötä muutoksissa. Kollegiaalisuus on näkynyt tiedon jakamisena, kannustamisena ja tukemisena, moniammatillisuutena, yhteen hiileen puhaltamisena ja tasavertaisuutena.

Vuorovaikutuksen osalta edistäviä tekijöitä ovat olleet positiivisuus, yhdessä tekeminen ja avoimuus. Positiivisuus on näkynyt vuorovaikutuksessa esimerkiksi huumorina. Yhdessä tekeminen ja tiedottaminen on lisännyt tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta. Avoimuus on näkynyt keskusteluissa, siinä että kaikesta on voinut puhua kollegan kanssa.

Sitoutuneisuuden näkökulmasta edistävänä tekijänä on ollut kannustaminen. Kannustamisen lisäksi onnistumisten korostaminen on koettu tukevan sitoutumista tiimityöhön.

Muutosjohtamisen osalta nousi esille kannustaminen, kuunteleminen, perusteleva ja osallisuuden vahvistaminen. Kannustaminen on näkynyt positiivisen palautteen antamisena ja tukemisena. Kuunteleminen on näkynyt huolien kuuntelemisena ja pyrkimyksenä löytää keinoja työssä jaksamiseen. Perusteleva on näkynyt muutosten välttämättömyyden ja tarpeellisuuden perustelemisena.

Muutosviestinnän edistävinä tekijöinä koettiin aktiivinen tiedottaminen ja mielipiteiden huomioiminen. Aktiivinen tiedottaminen on näkynyt hyvänä viestintänä ja viestinnän monien keinojen käyttämisenä. Mielipiteiden huomioiminen on näkynyt ajatusten kuuntelemisena ja mahdollisuuksien mukaan niiden pohjalta on myös tehty muutoksia.

Tiimin jäsenten osallisuuden näkökulmasta tärkeimpänä edistävänä tekijänä nousi esille avainhenkilön käyttäminen muutoksissa. Haastateltavat kokivat saaneensa avainhenkilöltä tukea ja apua. Avainhenkilöiden tuki muutoksissa on vahvistanut tiimin yhteishenkeä, turvallisuuden tunnetta ja kuulluksi tulemistä. Haastateltavat kokivat oman esimerkin ja aktiivisuuden edistäneen tiimityötä ja osallisuutta muutoksissa.

6 Pohdinta

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tulosten ja teorian yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Pohdintaa käytiin läpi tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden toteutumisesta tutkimuksessa. Lopuksi käsiteltiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja kehittämissuhteita.

Tässä tutkimuksessa kielteisinä vaikutuksina tiimityöhön nousi esille negatiivisen ilmapiirin ja tiedon hukkumisen lisääntyminen sekä epävarmuus uuden oppimisesta ja epäselvyys muutoksissa. Tiimityöhön myönteisesti vaikuttavina tekijöinä nousi esille perustehtävän selkiytyminen ja toimintatapojen yhtenäistyminen, sekä kehittymisen ja kollegiaalisuuden lisääntyminen. Tiimityötä edistävinä tekijöitä nousi esille avainhenkilön käyttö muutoksissa, yhteiset pelisäännöt, avoimuus keskusteluissa ja muutosjohtaminen perustelun ja tiimin jäsenten osallisuuden vahvistamisen osalta.

Opinnäytetyöstä saatu aineisto ja sen kerääminen toteutettiin eettisiä periaatteita noudattaen. Eettisyys on kulkenut koko tutkimusprosessin, luoden pohjan tutkimukselle. Vuorovaikutus on ollut avointa ja rehellistä, osallisuus vapaaehtoista, ilmapiiri luottamuksellista ja tutkimukseen osallistujien anonymiteetti on varmistettu. Eettisestä näkökulmasta olisi ollut tärkeää vielä vahvemmin varmistaa tutkimukseen osallistujien lähtökohdat tutkimukseen osallistumiseen.

Opinnäytetyön luotettavuus toimi pohjana tutkimukselle. Luotettavuutta vahvistettiin yhteistyöllä osaston kanssa, luottamuksellisen ilmapiirin luomisella, tutkittavan ilmiön laajalla kuvaamisella ja aineiston tarkalla analyysillä. Tulosten luotettavuutta olisi voitu vahvistaa enemmän esittämällä teemahaastattelussa monipuolisemmin tarkentavia kysymyksiä.

6.1 Tulosten tarkastelu

Negatiivisen ilmapiirin lisääntymiseen on tuloksien pohjalta vaikuttanut tiimin jäsenten uupuminen ja kuormittuminen sekä muutosten epäselvät tekijät. Negatiivinen ilmapiiri on ilmennyt ristiriitatilanteiden lisääntymisenä ja kiivaana sanallisena ilmaisuna. Rannan ja Tilanderin (2014, 118-119) mukaan vuorovaikutuksen haasteena voi tiimissä olla epäselvä viestintä, kuuntelemattomuus ja väärin tulkitseminen. Tiimin jäsenet voivat tulkita toisiaan väärin, jolloin syntyy ristiriitatilanteita. Huono ilmapiiri tiimissä laskee tiimin jäsenten työmotivaatiota ja hyvinvointia. (Lindström & Leppänen 2002, 220-221.) Tulokset negatiivisen ilmapiirin lisääntymisen osalta vastasivat ainakin osittain tutkimuksen teoriaa. Ristiriidat ja niiden vaikuttaminen tiimin jäsenten hyvinvointiin olivat esillä niin tuloksissa kuin teoriassakin. Negatiivisen ilmapiirin vaikutus uupumiseen ja kuormittumiseen sen sijaan ei täysin vastannut teoriaa.

Tiedon hukkumiseen vaikutti tulosten mukaan tiedon tulva ja aikataulun tiukkuus. Rissanen ja Lammintakasen (2018, 160-161) mukaan muutoksen edistymisen oleellisena tekijänä on tiedottaminen eli muutosviestintä. Muutosviestinnän avulla tiimillä on mahdollisuus ennakoida ja suunnitella tulevaisuutta (Rissanen & Lammintakanen 2018, 160-161). Muutosprosessi tuo mukanaan paljon uutta informaatiota, josta tulee poimia oleellisimmat asiat tiimille (Pirinen 2014, 117). Tulosten osalta tiedon hukkuminen ei sinänsä näkynyt tutkimuksen teoriassa. Molemmista kuitenkin kävi ilmi, muutosviestinnän merkitys ja tiedon runsas määrä. Aikataulun merkityksestä ei tältä osin ollut teoriassa, kuin se, että muutosviestintä antaa mahdollisuuden ennakointiin ja tulevaisuuden suunnitteluun.

Epävarmuus uuden oppimisesta näkyi tuloksissa pelkona ja pärjäämättömyyden tunteena. Mattilan (2007, 22) mukaan tiimin jäsenillä saattaa olla vaikeuksia luopua tutuista ja turvallisista toimintatavoista, mikä voi ilmetä tiimin jäsenten pelkona ja epävarmuutena uuden oppimisesta. Tiimin jokainen jäsen etenee muutosprosessissa omaan tahtiinsa ja osa tiimin jäsenistä löytää uusista toimintatavoista mielekkäitä näkymiä, kun taas toisille vanhoista toimintatavoista luopuminen on hankalaa. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 63). Tulokset ja teoria kohtasivat hyvinkin vahvasti epävarmuuden lisääntymisessä uuden oppisesta. Tulokset ja teoria osoittivat, että tiimin jäsenillä voi olla vaikeuksia luopua tutusta ja turvallisesta.

Muutosten epäselvyys näkyi tuloksissa arkipäiväisen toiminnan vaikeutumisena ja toimintamallien epäselvyytenä. Lindströmin ja Leppäsen (2002, 110-111) mukaan tiimin

jäsenten eriävät käsitykset muutoksista ja vähäinen tiedon saanti sekä epäselvä työnjako vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Vanhojen ja uusien toimintatapojen eläminen rinnakkain voi aiheuttaa epäselvyyksiä, miten kussakin tilanteessa tulisi toimia. Kehittämistyön hidas eteneminen voi aiheuttaa turhautumista ja uudet toimintatavat voivat hankaloittaa arkipäiväistä työtä. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 63.) Muutosten epäselvyyden osalta arkipäiväisen työn vaikeutuminen näkyi teoriassa ja tuloksissa. Myös toimintamallien epäselvyys nousi esille tuloksissa ja teoriassa.

Perustehtävän ja toimintatapojen yhtenäistymiseen vaikuttivat tulosten mukaan työnkuvan muutokset. Lunkan (2018, 81-83) mukaan organisaatiomuutokset edesauttavat hoitotyön järjestyntymistä. Perustehtävän ja toimintatapojen yhtenäistymisen osalta teoria ja tulokset kulkevat lähes vierekkäin. Työnkuvan muutokset nousevat kuitenkin vahvemmin esille tuloksissa.

Kehittyminen näkyi tuloksissa kouluttautumisen mahdollisuuksina ja uusien asioiden oppimisena. Salmisen (2017, 27.) mukaan parhaimmillaan tiimi kykenee hyödyntämään jokaisen tiimin jäsenen osaamista. Tiimin kokonaisvaltainen onnistuminen hoitotyössä on mahdollista, kun sen kehittämiselle ja arvioimiselle annetaan aikaa ja mahdollisuus (Raappana 2018, 63). Kehittämisen näkökulmasta teoria ja tulokset eivät täysin kohtaa toisiaan. Tulokset nostavat esille enemmän yksilön kehittymistä tiimissä, kun taas teoria käsittelee vahvemmin koko tiimin osaamisen hyödyntämistä ja kehittymistä.

Kollegiaalisuuden lisääntyminen on näkynyt tuloksissa auttamisen, tukemisen ja keskinäisen vuorovaikutuksen lisääntymisenä. Raappanan (2018) mukaan vuorovaikutuksen ja keskinäisen riippuvuuden osalta on tärkeää, että tiimin jäsenet jakavat tietojaan ja resurssejaan toisilleen. Tiimityössä yhteistyöhön kuuluvat auttaminen, kommunikaatio, työnjako, motivaatio ja koordinaatio (Isoherranen 2005, 90-91). Tulokset ja teoria kohtasivat kollegiaalisuuden osalta ainakin osittain. Auttaminen, tukeminen ja kommunikaatio olivat molemmissa vahvasti esillä. Omien tietojen jakaminen ja työnjaon merkitys olivat enemmän esillä teoriassa kuin tuloksissa.

Avainhenkilön käyttö muutoksissa näkyi tutkimus tuloksissa tiimityötä edistävänä tekijänä. Avainhenkilön koettiin olleen tiimin tukena, joka edisti yhteishenkeä, turvallisuuden tunnetta ja kuulluksi tulemistä. Lindströmin ja Leppäsen (2002, 110-11) mukaan avainhenkilöstä voi olla hyötyä muutoksen ymmärtämisessä ja siihen sitoutumisessa. Tulokset ja teoria avainhenkilön osalta kohtasivat avainhenkilön merkityksellisyyden näkemisenä. Toisaalta näkökulmat erosivat teoriassa ja tuloksissa. Teoriassa avainhenkilö nähtiin enemmänkin merkityksellisenä muutokseen sitoutumisen edistämiseksi, kun taas tuloksissa korostui avainhenkilön merkitys tiimityötä edistävänä tekijänä.

Pelissäännöt ovat tulosten mukaan olleet yhtenäiset ja selkeät, mikä on helpottanut muutosten läpiviemistä. Koivukosken ja Palomäen (2009, 48-49) mukaan yhtenäiset pelissäännöt turvaavat potilaan hoitoa ja ne tulee muodostaa yhdessä tiimin esimiehen tuella. Muutosten läpiviemisen näkökulmasta teoria ei kohdannut tuloksia. Teoriassa pelissäännöt nähtiin enemmän tiimin yhtenäistämässä ja potilaan hoidon turvaamisessa.

Tuloksissa keskustelujen avoimuus koettiin tiimityötä edistäneeksi tekijäksi. Tiimin jäsenet kokivat, että kaikesta on voinut puhua ja, että vuorovaikutus on ollut rehellistä. Positiivisuus on näkynyt keskusteluissa huumorina. Lunkan (2018, 81-83) mukaan vuoropuhelun ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys korostuu muutosprojekteissa. Tiimin jäsenten kuulluksi tuleminen on tärkeää muutoksia suunniteltaessa (Lunkka 2018, 81-83). Vuorovaikutuksen avoimuus tuli esille niin tuloksissa kuin teoriassakin.

Muutosjohtamisen osalta tulokset nostavat esille muutosten perustelun ja tiimin osallisuuden vahvistamisen merkityksen tiimityötä edistävänä tekijänä muutoksissa. Perusteleminen on näkynyt muutosten välttämättömyyden ja tarpeellisuuden perustelemisena. Tiimin osallisuuden vahvistaminen on näkynyt huolien kuunteluna ja kannustamisena. Kallankarin (2019, 33) mukaan Muutoksen onnistumisen edellytyksenä toimii tiimin jäsenten aktivoiminen muutokseen ja muutosjohtaminen. Tiimin jäsenet ovat motivoituneita ja sitoutuneita perustehtäväänsä, kun jokaisella tiiminjäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun (Koivu-koski & Palomäki 2009, 15). Vuorovaikutteinen ja osallistava muutosjohtaminen herkistää tiimin jäseniä avautumaan uusille ideoille ja kehittämiselle (Kallankari 2019, 33-34). Sitoutuminen ja muutoksen ymmärtäminen voi olla vähäistä muutoksen alkuvaiheessa, jolloin on tärkeää luoda sitoutumiselle edellytykset. Sitoutumista muutokseen vahvistaa, kun kaikki tiimin jäsenet tietävät mihin muutoksella pyritään. Tiimin jäsenten on helpompi sitoutua muutoksen, kun heillä on selkeästi tiedossa oma roolinsa muutoksessa. (Lindström & Leppänen 2002, 110-111.) Muutosjohtamisen osalta teoria ja tutkimus tulokset vastasivat vahvasti toisiaan. Molemmissa tuli esille osallisuuden vahvistamisen ja perustelemisen merkitys.

6.2 Opinnäytetyön eettiset kysymykset

Hoitotieteellisen tutkimuksen eettiset ohjeet on jaettu seuraaviin osa-alueisiin. Tutkija arvostaa tutkittavien osallistumista tutkimukseen tietoisella suostumuksella ja määrittelemällä tutkimuksen mahdolliset negatiiviset seuraukset tutkimukseen osallistumiseen liittyen. Tutkija minimoi ja estää tutkimuksen aiheuttamat haitat ja pyrkii edistämään tutkittavien hyvää sekä arvostaa tutkittavien erilaisuutta ja ymmärtää heidän persoonallisia erojaan. Tutkimuksessa varmistetaan hyötyjen ja haittojen kohdistumisen tasavertaisesti tutkittaviin. Tutkija varjelee mahdollisimman hyvin tutkittavien yksityisyyttä. Tutkija varmistaa eettisyyden toteutumisen kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkija informoi

asianmukaisesti mahdollisista ja havaituista tieteellisistä virheistä. Tutkija säilyttää pätevyytensä suhteessa tutkimusaiheeseen eli tutkijat pitävät itsensä tutkittavan ilmiön ulkopuolella. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 176.)

Yhtenä lähtökohtana tutkimukselle toimii itsemääräämisoikeus ja on huomioitava, että tutkimukseen osallistuvat ovat siinä aidosti vapaaehtoisesti mukana eikä osallistumispäätökseen vaikuta velvollisuudentunne. Tietoinen suostumus on perusta tutkimukseen osallistumiselle. Ennen tietoista suostumuksesta, tutkittavan on ymmärrettävä kokonaisuudessaan, mistä tutkimuksessa on kyse ja, että siitä voi kieltäytyä tai tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää. Tutkittavan tulee olla tietoinen tutkijan eettisestä vastuusta ja tutkimuksen mahdollisista eduista ja haitoista. Tutkijan tulee ilmaista tutkittavalle, miten aineisto tullaan säilyttämään ja miten tulokset tullaan julkaisemaan. Suostumuslomake voidaan allekirjoittaa, kun tutkittava on saanut kaikki edellä mainitut tiedot. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 178.)

Tutkijoiden tulee näyttää tutkimuksiin osallistuviin kohdistuvia riskejä haittoihin ja epämukavuuksiin. Tutkittaviin kohdistuvat haitat voivat olla esimerkiksi sosiaalisia, fyysisiä ja emotionaalisia. Usein hoitotieteellisen tutkimuksen aiheet ovat hyvin sensitiivisiä ja ne voivat aiheuttaa tutkittaville voimakkaitakin negatiivisia reaktioita. Tutkijoiden on jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa arvioitava tutkimuksessa mahdollisesti tutkittaville aiheutuvat haitat. Tutkimustietoa ei missään tilanteessa saa käyttää tutkittavia vastaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 177.) Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä pohdittaessa on otettava huomioon seuraavat asiat. Tutkimus ei saa millään tavalla vahingoittaa tutkittavaa. Tutkimuksesta saatu hyöty tulee olla suurempi kuin haitta ja niitä on verrattava keskenään tutkimuksen edetessä. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1998, 26-27.)

Oikeudenmukaisuus näkyy tutkimuksessa siihen osallistuvien tasa-arvoisuutena, tutkittavien valinta ei saa perustua tutkittavan haavoittuvuuteen tai tutkijan valta-asemaan. Oikeudenmukaisuuden huomioiminen edellyttää myös kulttuuristen uskomusten, elämäntavan ja tapojen kunnioittamista. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 178.)

Tutkijan tehtävänä on noudattaa vaitiolovelvollisuutta ja varjella tutkimusaineistoa sivullisilta. Ongelmana voi olla yksilön merkityskokemusten tunnistettavuus. Syllisyys ja häpeä liittyvät usein arkaluonteisiin asioihin, jolloin haastattelu ja tiedonjakaminen voi jäädä ohueksi. (Janhonen & Nikkonen 2003, 126.)

Tutkimustyössä keskeisesti huomioitava asia on anonymiteetti, jolla tarkoitetaan, ettei tutkimustiedot kulje tutkimusprosessin ulkopuolelle. Anonymiteetti edellyttää tutkittavien tunnistettavuuden ehkäisyä. Tunnistettavuus on tärkeää huomioida tutkimuksen analysointivaiheessa alkuperäisilmaisujen tunnistettavuuden osalta. Tutkimuslupaa haettaessa

on syytä selvittää, saako osaston nimeä mainita tutkimusraportissa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 177-180.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vastuu on merkittävä. Tutkijan on ilmaistava, miten hän itse asettuu suhteessa tutkimuskohteeseen ja ihmisiin, joiden elämästä aineisto hankitaan. Kysymys on, mitkä ovat tutkijan mahdollisuudet ymmärtää toista ihmistä ja miten yhteisymmärrys saavutetaan parhaiten. Onkin tärkeää saavuttaa luottamus ja säilyttää se tutkimuksen ajan. Ilmiöt saattavat olla arkaluonteisia, mutta niistä saatu tieto on tärkeää kehittämisessä. (Janhonen & Nikkonen 2003 125-126.)

Opinnäytetyössä tutkittavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tutkittaville selvennettiin, että tutkimuksen voi keskeyttää koska tahansa. Tässä opinnäytetyössä käytettiin tietoista suostumusta ja kyseisen osaston osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja keräsivät halukkaiden nimet. Lisäksi vapaaehtoisuus varmistettiin vielä ennen kunkin haastattelun aloitusta. Eettisyyttä arvioitiin jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Tutkittaville kerrottiin, miten aineisto säilytetään ja miten se julkaistaan. Vapaaehtoisten valinnan osalta koettiin, että olisi ollut tärkeää olla enemmän läsnä itse. Tutkijoille jäi hieman epäselväksi, millä tavalla vapaaehtoiset valikoituivat ja vaikuttiko heidän valintaansa velvollisuudentunne. Koettiin kuitenkin hyväksi, että vapaaehtoisuuteen liittyvät asiat käytiin läpi vielä ennen haastatteluja.

Tutkimuksen mahdollisia haittoja tutkimukseen osallistuville arviotiin jatkuvasti opinnäytetyön edetessä ja varmistettiin, että tutkimuksesta saatu hyöty on suuremmassa osassa. Tutkijat selvensivät mahdolliset negatiiviset vaikutukset tutkittaville ja tutkimuksen tavoitteena oli edistää tutkittavien hyvää. Koemme keskustelleemme tutkimukseen osallistuvien kanssa kaikesta tutkimukseen liittyvästä rehellisesti ja avoimesti tutkittavia kunnioittaen.

Opinnäytetyön tekijät ymmärsivät tutkittavien persoonallisia eroja ja erilaisuutta. Teemahaastatteluissa noudatettiin oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta. Kysymykset esitettiin neutraalisti ja haastateltavaa kunnioittavasti. Haastateltaville annettiin tilaa kertoa aiheista omista näkökulmistaan ja omalla tavallaan. Ketään haastateltavaa ei painostettu kertomaan omia sanojaan enempää.

Tiimin sisäisten ilmiöiden arkaluonteisuus, kuten eriävät näkökulmat, nähtiin vaikuttavana tekijänä ja tutkijat noudattivat ehdotonta vaitiolovelvollisuutta. Vaitiolovelvollisuus ilmaistiin haastateltaville jo ennen haastatteluja ja siihen palattiin, mikäli haastattelun edetessä siihen koettiin tarvetta. Tutkijat noudattivat ehdotonta vaitiolovelvollisuutta koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimukseen osallistujille pyrittiin luomaan turvallinen ilmapiiri nostaa arkaluonteisia asioita esille.

Tässä opinnäytetyössä aineiston analysoinnissa huomioitiin anonymiteetti ja se selvennettiin selkeästi tutkimukseen osallistujille. Anonymiteetti varmistettiin hävittämällä teemahaastattelun alkuperäiset ilmaukset analysoinnin jälkeen. Anonymiteetin säilyttämiseen on suhtauduttu koko tutkimusprosessin ajan kriittisesti ja huolellisesti.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Luotettavuus kysymykset laadullisessa tutkimuksessa kohdistuvat tukijaan, aineiston laatuun sekä analyysiin ja tutkimuksen tulosten esittämiseen. Se miten tutkija tavoittaa tutkittavan ilmiön vaikuttaa vahvasti siihen, millaista saatu tieto on. Tutkijan arvostukset, oivaltamiskyky ja taidot korostuvat, kun aineistoa analysoidaan. (Janhonen & Nikkonen 2003, 36.) Luotettavuuden arviointi kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsittelee luotettavuutta, siirrettävyyttä, vahvistettavuutta ja uskottavuutta (Kananen 2012, 174).

Tutkittavan ilmiön tematisointi toimii luotettavuuden lähtökohtana. Tutkittavan ilmiön perusrakenteen ja sitä varten hankitun aineiston hankintatavan, teoreettisen lähestymistavan ja analyysimenetelmän sekä raportointimenetelmän välillä tulee olla looginen yhteys ja tällä voidaan kuvata tutkimusprosessin johdonmukaisuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, jos haastateltavan ja tutkijan välille syntyy luottamuksellinen suhde. Tutkimuksen luotettavuudelle merkityksellisiä asioita ovat tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus, tiedon laatu, tutkimusprosessin reflektointi ja tutkijan subjektiivisuus ja vastuullisuus. Kontekstisidonnaisuudella tarkoitetaan tutkimusprosessin sidonnaisuutta tutkimus tilanteeseen ja tutkimusprosessin sidonnaisuutta osallistujien koettuihin ilmiöihin. Tiedon laadulla tavoitellaan kokemukseen perustuvaa kielellistä essentiaalista, käsitteellistä ja persoonallista tietoa. Reflektoinnilla tutkimusprosessissa tarkoitetaan tutkijan kykyä perustella valintansa kaikissa prosessin vaiheissa. (Janhonen & Nikkonen 2003, 154-157.) Luotettavuus kasvaa, kun tutkimuksen aineiston sisältö on analysoitu tarkasti (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160).

Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan sen tulosten pitävyyttä samankaltaisissa tilanteissa pyrkimättä kuitenkaan yleistettävyyteen. Tutkimusasetelma ja tutkimuskohde tulee olla tarkkaan kuvattu, jotta tuloksia voidaan soveltaa. Vastuu siirrettävyydestä on tutkijalla itsellään. (Kananen 2012, 175.) Tutkimus kontekstin kuvaus, osallistujien valinta, taustojen selvittely, aineiston keruu ja analyysin seikkaperäinen kuvaus toimii perustana tutkimuksen siirrettävyydelle. Tutkimuksen siirrettävyyttä lisää, kun tutkimusraportissa ilmaistaan alkuperäisilmaisuja haastatteluteksteistä. Tässä kohtaa on tärkeää huomioida tutkimuksen eettisyys ja alkuperäisilmaiset tulee muotoilla yleiskielellä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160-161.)

Tutkimuksen vahvistettavuutta voidaan korostaa erilaisilla tekniikoilla, jotka käsittelevät tutkimuksen totuusarvoa ja sovellettavuutta. Vahvistettavuus näkyy tutkimuksessa ratkaisujen

seikkaperäisinä ilmaisuina niin, että lukija kykenee näkemään tutkijan päättelyn ja arvioimaan sitä. Tutkimuksen tulkintoja tukee muiden tutkimusten vastaavat ilmiöt. (Tuomi & Sarajarvi 2006, 137.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden yksi kriteeri on uskottavuus, joka edellyttää tulosten kuvaamista selkeästi ja ymmärrettävästi. On tärkeää kuvata analyysin tekotapa sekä tutkimuksen rajoitukset ja vahvuudet. Uskottavuuden näkökulmasta voidaan myös tarkastella, kuinka hyvin tutkija on luonut aineiston luokitukset ja kategoriat. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160). Tutkimuksen perustana toimii tutkijan subjektiivisuus ja vastuullisuus, joista itse tutkija on vastuussa. Tulosten uskottavuutta lisää, kun tutkija tuntee aineiston perusteellisesti ja tutkimusaineisto on autenttista. (Janhonen & Nikkonen 2003, 157.)

Vastuu tutkimuksesta oli opinnäytetyön tekijöillä. Opinnäytetyön tekijät ovat sairaanhoitajaopiskelijoita, jotka eivät kuuluneet osaston henkilöstöön. Luottamusta opinnäytetyön tekijöiden ja osaston välillä luotiin yhteydenpidolla, avoimella keskustelulla ja teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvalla perustelulla. Yhteydenpito osastoon olisi voinut olla tiiviimpääkin. Koimme yhteydenpidon kuitenkin riittäväksi.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitteet määriteltiin selkeästi, joka toimi opinnäytetyön luotettavuuden perustana. Opinnäytetyön lähteet valittiin laadun pohjalta, luotettavuus huomioiden, jolloin teoria pohjautui tutkittuun tietoon. Luotettavuuden näkökulmasta opinnäytetyössä olisi voinut käyttää vieläkin enemmän aiheesta kertovaa tutkimustietoa. Tutkimusten löytyminen osoittautui kuitenkin haastavaksi. Tutkittava ilmiö tematisoitiin ja tutkimusprosessi kuvattiin johdonmukaisesti. Pyrimme vahvistamaan luotettavuutta luomalla haastatteluihin luottamuksellista ilmapiiriä. Pyrimme lisäämään tutkimuksen luotettavuutta kuvaamalla selkeästi tutkittaville tutkimusprosessin. Kuvasimme tutkittaville laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet, aineistonkeruumenetelmän, sisällönanalyysimenetelmän ja tulosten julkaisun. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu vahvistaa, jos haastatteluissa olisi osattu enemmän kysyä täydentäviä kysymyksiä. Kehitystä tapahtui haastattelujen edetessä, kun kokemusta haastattelujen tekemisestä kertyi koko ajan.

Opinnäytetyössä tiimityöskentelyä tarkasteltiin niin, että opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myös muissa työyhteisöissä ja näin varmistimme opinnäytetyön siirrettävyyden. Opinnäytetyön soveltamisen helpottamiseksi, pyrimme ilmaisemaan mahdollisimman selkeästi tutkimusasetelman ja ilmiön. Koemme, että tutkimuksen hyödyntäminen myös muissa työyhteisöissä on mahdollista ainakin tutkittavan ilmiön ja teemojen osalta. Tietysti jokaisessa työyhteisössä on omat piirteensä ja näin ollen tulokset eivät ole täysin verrattavissa keskenään.

Opinnäytetyössä noudatettiin tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Opinnäytetyön ratkaisut ilmaistiin niin selkeästi, että lukija kykenee arvioimaan tutkijan päättelyä, joka tukee opinnäytetyön vahvistettavuutta. Vallitsevan yhteiskunnallisen tilanteen vuoksi, haastattelut päätettiin toteuttaa lähihaastattelun sijasta etänäyhteyksin. Etähaastattelujen vuoksi, ei voitu varmistaa haastateltaville rauhallista tilaa keskustella ilman häiriötekijöitä. Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi haasteeksi nousi sanattoman viestinnän ja läsnäolon puute.

Opinnäytetyössä perustelemme selkeästi kaikki tutkimukseen liittyvät valinnat kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Omalta osaltamme varmistimme, että tunnemme opinnäytetyön aineiston perusteellisesti sekä osaamme kuvata tutkimuksen tulokset selkeästi ja ymmärrettävästi. Opinnäytetyön aineisto analysoitiin tarkasti ja se käytiin läpi useaan otteeseen. Tutkimuksen aineiston tuntemus on ollut vahvaa ja siihen on palattu, mikäli joissain asioissa on ollut epäselvyyksiä.

6.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tässä kappaleessa pohditaan, miten tiimityötä voisi kehittää organisaatiomuutoksissa. Pohdintaa on käyty tutkimuksen tulosten kautta. Lisäksi kappale käsittelee mahdollisia jatkotutkimusaiheita tiimityön kehittämiseksi.

Koemme tiimityön kehittämisen organisaatiomuutoksissa merkitykselliseksi muutosten vakiinnuttamisen osalta. Kun tiimi voi hyvin, on sillä myös mahdollisuus kehittää sen yksilöitä ja yhteistyötä. Tulosten kautta nousi esille negatiivisen ilmapiirin ja tiedon hukkumisen lisääntyminen, epävarmuus uuden oppimisesta ja epäselvät tekijät muutoksissa.

Negatiivisen ilmapiirin ehkäiseminen muutoksissa sekä arjen työssä on erityisen tärkeää. Siksi koemme, että siihen tulisi erityisesti panostaa. Negatiivisen ilmapiirin ehkäisemiseksi on hyvä panostaa työhyvinvointiin, avoimeen vuorovaikutukseen, hyväksyvään ilmapiiriin ja kollegiaalisuuteen.

Tulosten pohjalta tiedon hukkuminen lisääntyi muutosten myötä. Tiimin jäsenet kokivat, että tietoa tuli liian paljon ja liian monen eri kanavan kautta. Kehittämisehdotuksena tähän voisi olla muutosviestinnän selkeyttäminen ja sen kohdistaminen yhteen viestintäkanavaan.

Uuden oppiminen aiheutti tulosten mukaan osalle tiimin jäsenistä epävarmuutta ja pelkoa. Kehittämisehdotuksena epävarmuuden ja pelon lieventämiseen voisi olla muutoksiin perehdyttämiseen panostaminen. Muutoksiin valmistautumiseen tulisi varata riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia perehtyä ja kouluttautua muutoksiin. Tietysti jo tulostenkin kautta ilmenee, että perehtymiseen on panostettu esimerkiksi avainhenkilöä käyttämällä.

Muutosten epäselvien tekijöiden osalta on myös hyvä panostaa muutosviestinnän selkeyttämiseen, muutoksiin valmistautumiseen ja pelisääntöjen yhtenäistämiseen. Muutosten

läpiviennin selkeä suunnittelu ja pelisääntöjen muodostaminen tiiminä voisi vähentää epäselviä tekijöitä muutoksissa.

Tulosten pohjalta jatkotutkimusaiheena voisi olla organisaatiomuutosten aikataulun, henkilöstön osallisuuden vaikutus tiimityöskentelyyn ja tiimin jäsenten hyvinvointiin. Tutkimusaihetta suunnitellessa oletimme, että aiheestamme löytyisi runsaasti monipuolista tutkimusaineistoa. Tutkimuksen edetessä kuitenkin huomasimme, että aihetta on itseasiassa tutkittu aika vähän. Organisaatioiden ollessa jatkuvassa muutosvaiheessa, koemme, että aihetta tutkimalla, muutosprosessia voisi edistää tiimityön keinoin. Itse tiimityöstä on runsaasti tutkimusaineistoa, mutta organisaatiomuutoksiin yhdistettynä aineistoa ei juurikaan ole. Jatkossa tiimityötä tulisikin tarkastella organisaatioiden sisällä tapahtuvien muutosten näkökulmasta.

Lähteet

Painetut

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6.painos. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10.painos. Tampere; Vastapaino

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Keuruu; Otavan kirjapaino

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa; Dark

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2.uudistettu painos. Juva; WS Bookwell

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki; Kustannus Oy Duodecim

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä; Tampereen Yliopistopaino -Juvenesprint

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki; WSOY pro

Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Sipoo; Silverprint

Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki; Vammalan kirjapaino

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu; Otavan kirjapaino

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1998. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 1-2.painos. Helsinki; WSOY

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki; Talentum

Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo; Bookwell

Rautava-Nurmi, H., Westergård, A., Henttonen, T., Ojala, M. & Vuorinen, S. 2016. Hoitotyön taidot ja toiminnot. 4-5. painos. Helsinki; Sanoma Pro

Rissanen, S., Lammintakanen, J. 2018. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 3-4-painos. Helsinki; Sanoma Pro

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 3. uudistettu painos. Helsinki; J-Impact

Salminen, L., Stolt, M. & Suhonen, R. 2017. Uudistuvan sosiaali- terveydenhuollon lähtökohtia. Turku; Juvenes Print

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Keuruu; Otavan kirjapaino

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4.painos. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5.uudistettu painos. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki; Kustannusosakeyhtiö Tammi

Sähköiset

Apotti potilastieto järjestelmä 2020. HUS. Luettu 7.7.2020.

https://www.hus.fi/potilaalle/potilasasiakirjat_tietojen_salassapito/apotti/Sivut/default.aspx

Asikainen, M. 2017. Hoitajien näkemyksiä hyvästä tiimityöstä. Luettu 9.6.2020.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123847/Asikainen_Marja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kvalitatiivinen tutkimus. 2020. Tilastokeskus. Luettu 25.8.2020.

https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Laadullinen tutkimus 2015. Jyväskylän yliopisto. Luettu 25.8.2020.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Lessard, L., Morin, D. & Sylvain, H. 2008. Understanding teams and teamwork. Luettu

16.4.2020. [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/232078296/38D1236E354F4D49PQ/5?accountid=12003)

[com.nelli.laurea.fi/docview/232078296/38D1236E354F4D49PQ/5?accountid=12003](https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/232078296/38D1236E354F4D49PQ/5?accountid=12003)

Lunkka, N. 2018. Making sense of hospital change project actuality. University of Oulu. Luettu 25.8.2020. <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-952-62-1913-4>

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. University of Jyväskylä. Luettu 28.8.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Raappana, M. 2018. Tiimityössä tavoitteiden saavuttaminen ei aina tarkoita parasta lopputulosta. Jyväskylän yliopisto. Luettu 16.4.2020. <https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2018/09/13-10-2018-fm-mitra-raappana-kieli-ja-viestintatieteiden-laitos-viestinta>

Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus. Luettu 13.5.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44878/raappanavalotiimitmuuttuvassatyoelamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Strann, P., Suominen, T. & Rantanen, A. 2015. Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri hoitotyön lähiesimiesten kuvaamana/Nurse managers view of the workplace culture of an emergency department. Luettu 16.4.2020. <https://search-proquestcom.nelli.laurea.fi/docview/1664138365/908FCB419DDD4AE6PQ/1?accountid=12003>

Työhyvinvointi muutostilanteissa 2013. Työturvallisuuskeskus. Luettu 29.4.2020. https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Metodologia tutkii menetelmien perusteita ja oletuksia. Luettu 11.11.2020. http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf

Yli-Koski, S. 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Tampereen yliopisto. Luettu 17.4.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/92540/gradu00462.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuviot

Kuvio 1. Muutosprosessi (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 60, 63.).....	11
Kuvio 2. Tiimityön ominaispiirteet (Rautava-Nurmi, Westergård, Henttonen, Ojala & Vuorinen 2016, 16; Raappana 2018; Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 126-127; Lessard, Morin & Sylvain 2008; Koivukoski & Palomäki 2009, 48-49, 119-120).....	12
Kuvio 3. Organisaatiomuutoksen vaikutukset tiimityöhön (Ranta& Tilander 2014, 118-119; Salminen 2017, 36-37, 62; Lindström & Leppänen 2002, 110-111; Isoherranen 2005, 13-14, 90-91).	15

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysin teemasta muutosvatarinta.	24
Taulukko 2. Keskeiset tulokset.	25
Taulukko 3. Organisaatiomuutosten kielteiset vaikutukset tiimityöhön.	26
Taulukko 4. Organisaatiomuutosten myönteiset vaikutukset tiimityöhön.	28
Taulukko 5. Tiimityötä edistävät tekijät organisaatiomuutoksissa.	29

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko 45

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Pääteema: Organisaation muutos	Alateemat: Organisaatiomuutosten aiheuttamat muutokset tiimityössä	Tarkentava teema: Tiimityön ominaispiirteet
Pääkysymykset	Alakysymykset	Tarkentavat kysymykset
<p>Miten koet tiimityön muuttuneen organisaatiomuutosten aikana?</p> <p>Minkälaiset tekijät ovat edistäneet tiimin toimintaa organisaatiomuutosten aikana?</p>	<p>Minkälaisia myönteisiä asioita organisaatiomuutokset ovat saaneet aikaan?</p> <p>Millaisia ongelmia organisaatiomuutokset ovat aiheuttaneet tiimityöskentelyyn?</p> <p>Miten sinä olet edistänyt tiimin toimintaa organisaatiomuutosten aikana?</p> <p>Miten tiimi on edistänyt tiimin toimintaa organisaatiomuutosten aikana?</p>	<p>Miten muutokset ovat vaikuttaneet tiimin perustehtävän toteuttamiseen?</p> <p>Miten yhteisen tavoitteen tavoittelu tiimissä on muuttunut?</p> <p>Miten muutos on vaikuttanut tiimin pelisääntöihin ja niiden noudattamiseen?</p> <p>Millä tavalla keskinäinen riippuvuus on näkynyt organisaatiomuutoksissa tiimin jäsenten välillä?</p> <p>Miten vuorovaikutus on muuttunut tiimin jäsenten välillä?</p> <p>Miten tiimin jäsenten sitoutuneisuus on muuttunut?</p> <p>Miten yhteistyö tiimissä on muuttunut?</p> <p>Miten muutosviestintä on edistänyt tiimin toimintaa?</p> <p>Miten tiimin jäsenten osallisuus on edistänyt tiimin toimintaa?</p> <p>Miten muutosvastarinta on vaikuttanut tiimin toimintaan?</p> <p>Miten muutosjohtaminen on edistänyt tiimin toimintaa?</p>