



**SAVONIA**

# **Hoitajien selviytyminen työyksikön lakkauttamisesta**

**Vuokko Solonen**

Opinnäytetyö

**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma**



Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Solonen Vuokko	
Työn nimi Hoitajien selviytyminen työyksikön lakkauttamisesta.	
Päiväys	10.10.2012
Sivumäärä/Liitteet	83
Ohjaaja(t) Tuomikorpi Sinikka	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitajien kokemuksia lakkautettavassa työyksikössä työskentelystä ja työskentelyn aikana tarvittavasta tuesta. Lakkautettu työyksikkö oli ulkoistettu sairaalan vuodeosasto, jonka toiminta päättyi toimeksiantajan eli kaupungin päätöksellä. Yksityinen palveluntuottaja irtisanoi työntekijät tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimukseen haastateltiin kahdeksan (n=8) lakkautettussa työyksikössä vakituisessa työsuhteessa työskennellyttä hoitajaa. Haastattelut tehtiin noin kuukausi työyksikön lakkauttamisen jälkeen. Aineistonkeruumenetelmänä oli avoin haastattelu. Saatua aineisto analysoitiin sisällön analyysia käyttäen.</p> <p>Tutkimustuloksena muodostuneet <i>muutoksesta selviytymisen mekanismit</i> kuvaavat prosessia, jonka lakkautettavassa työyksikössä työskennelleet hoitajat ovat läpikäyneet. Tieto työyksikön lakkauttamisesta aiheutti muutoksia työyhteisön käyttäytymiseen, ilmapiiriin sekä käytännön järjestykseen ja lisäsi tiedon tarvetta. Tunnereaktion vaihtelivat kieltämisen, pettymisen ja luopumisen kautta tilanteen hyväksymiseen. Johdon muutososaamisessa korostuivat tiedottaminen, inhimillinen ja arvostava kohtelu, irtisanomisprosessi sekä uudelleensijoittamistoimenpiteiden oikeudenmukaisuus. Tärkeimmät tuen lähteet olivat työtovereilta, lähiesimiehiltä ja läheisiltä saatu tuki. Myös oma suhtautuminen ja asenne tilanteessa auttoivat muutoksessa. Tulevaisuussuuntautumisen oli valintojen tekemistä, uuden työpaikan löytämiseen tähtääviä toimenpiteitä ja kokemusten läpikäyntiä.</p>	
Avainsanat työyksikön lakkauttaminen, hoitajat, muutos, selviytyminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Solonen Vuokko			
Title of Thesis How nurses cope with closing down their working unit.			
Date	10.10.2012	Pages/Appendices	83
Supervisor(s) Tuomikorpi Sinikka			
Client Organisation /Partners -			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of the study was to describe nurses' experiences working in a unit that is closing down and to describe the support they needed. This closed unit was a hospital ward that was outsourced to a private service provider. The decision of closing was made by the mandatory i.e. the town. Private service provider gave notice for all employees on productive and economical grounds.</p> <p>The study is qualitative and objects of the study were eight (n=8) nurses who had had permanent positions in the closed unit. Nurses were interviewed one month after the unit was closed. Method of open interview was used. Material from the interviews was analyzed by a method of content analysis.</p> <p>According to the results, the mechanisms of coping in a change describe the process that nurses went through closing of the unit. Knowledge of the unit closing down changed nurses' behaviour and atmosphere in the unit, it also changed practical arrangements and added nurses need of information. Their emotions changed from denial to disappointment and renunciation to final acceptance. In transition-expertise of management were emphasized informing, humane and appreciative treatment of nurses, and process of dismissal and righteousness at relocation arrangements. The most important ways of support came from colleagues, immediate managers, family and close friends. Also nurses' own view and attitude of the situation helped through changes. Orientation to the future was making choices, actions to finding new employment and going through experiences.</p>			
<p><b>Keywords</b> unit closure, nurses, change, coping</p>			

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	6
2	JULKINEN JA YKSITYINEN SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUTUOTANTO .....	8
3	MUUTOSOSAAMINEN ORGANISAATIOISSA .....	12
3.1	Johtajien muutososaaminen .....	15
3.2	Työntekijöiden muutososaaminen .....	22
3.3	Muutoksen herättämät tunteet ja selviytymismekanismit .....	24
4	TUTKIMUKSIA IRTISANOMISESTA JA TYÖYKSIKÖN LAKKAUTTAMISESTA .....	32
5	TYÖYKSIKÖN KUVAUS .....	39
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ .....	40
6.1	Tutkimuskysymykset .....	40
7	TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS .....	41
8	MUUTOKSESTA SELVIITYMISEN MEKANISMIT .....	45
8.1	Työyhteisön tapahtumat .....	45
8.2	Tunnereaktiot .....	49
8.3	Johdon muutososaaminen .....	52
8.4	Muutostuki .....	56
8.5	Tulevaisuussuuntautuminen .....	60
9	POHDINTA .....	64
9.1	Tutkimustulosten tarkastelu .....	64
9.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	70
9.3	Jatkotutkimusaiheet .....	75
	LÄHTEET .....	77

## 1 JOHDANTO

Työelämä muuttuu. Olemme siirtymässä pääomien ohjaamaan maailmantalouden yhteiskuntaan, jossa suhdannevaihteluihin liittyvät saneeraukset ja konkurssit ovat arkea (Ylikoski & Ylikoski 2009, 8). Myös julkinen sektori muuttuu kilpailuttamisen, yhtiöittämisen ja tulostehokkuuden tavoittelun myötä. Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan suunnittelun, rahoituksen ja johtamisen muutoksilla pyritään löytämään uusia palvelujen tuottamis- ja järjestämistapoja.

Kunnilla on vastuu riittävien sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisestä ja jokainen kunta päättää itse, miten palvelut järjestetään. Tulevien kuntavaalien näkyvimpiä teemoja ovat sosiaali- ja terveystalvelujen järjestäminen sekä ikääntyvien palvelut. Keskustelua herättää myös sosiaali- ja terveystalveluiden yksityistäminen sekä palveluiden tehokas tuotanto. Sosiaali- ja terveydenhuolto onkin monenlaisten vastakaisten vaatimusten, kuten samanaikaisen kustannustehokkaan sekä nopean ja laadukkaan hoidon tuottamisen kohteena (Kajamaa 2011). Väestö ikääntyy ja hoivatalveluiden kysyntä ja tarve kasvavat. Myös hoitajat ikääntyvät ja kolmasosa on jäämässä eläkkeelle kuluvalla vuosikymmenellä. Lisäkoulutus tai hoitajien tuonti ulkomailta eivät riitä korvaamaan eläkkeelle lähteviä ja tulevaisuuden uhkakuvana on, että nykytuotoisille sosiaali- ja terveystalveluille ei riitä työntekijöitä enää kymmenen vuoden päästä. (Kervinen 2012.)

Osalla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiosta on vaikeuksia saada työntekijöitä ja palveluita joudutaan kaventamaan ja toimipisteitä sulkemaan. Työntekijöistä kilpailevat yritykset, julkiset organisaatiot ja järjestöt. Hyvin johdettuihin, työntekijöitä kouluttaviin ja kannustaviin organisaatioihin riittää työntekijöitä, mutta uudenlaisia toimintamalleja ja muutosta tarvitaan (Kervinen 2012). Yksi terveydenhuollon organisaatioiden keskeinen oppimishaaste onkin hierarkkisten organisaatorajojen rikkominen ja eri tahojen osallistuminen muutosten suunnitteluun ja analysointiin sekä hyväksi havaittujen tulosten levittämiseen yli yksittäisten projektien, tilojen ja ajanjaksojen (Kajamaa 2011).

Toimintojen ja palveluiden ulkoistaminen on yksi sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuvista muutoksista. Muutosta edellyttää päätösten tekeminen ja päätösten seurauksena tapahtuu siirtymä itse tuotetusta palvelusta ulkoistettuun palveluun. (Pursiainen 2011, 45.) Viime aikoina esimerkiksi Pieksämäen kaupungissa on aloitettu selvitystyö sosiaali- ja terveystalveluiden laajamittaisesta ulkoistamisesta. Muutoksen tavoitteena on säästöjen aikaansaaminen taloudellisesti vaikeassa tilanteessa. (Laiti-

nen 2012.) Sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköitä on myös lakkautettu kokonaan, esimerkiksi Sisä-Suomen sairaala Suolahdessa lopetti toimintansa psykiatrisena sairaalana touko-kuussa 2008 (Tiihonen 2008) ja keväällä 2010 lopetettiin konkurssin takia Heinolan reumasairaalan toiminta (Heikkinen 2010). Konkurssin takia kolmesataa työntekijää menetti työpaikkansa.

Muutoksista onkin tullut työelämän pysyvä ilmiö. Lehdistä uutisoidaan jatkuvasti yritysten aloittamista yhteistoimintaneuvotteluista, saneerauksista ja työyksiköiden lakkauttamisista. Työyksikön lakkauttaminen ja siitä johtuvat irtisanomiset vaikuttavat merkittävästi jokaisen yksittäisen työntekijän elämään. Irtisanomistilanteessa ihminen joutuu työuransa tienhaaraan ja silloin on luovuttava vanhasta työstä ja työyhteisöstä sekä tehtävä valintoja tulevaisuuden suhteen. Uusi alkua on harvoin kivuton. (Saarela-Thiel 2009, 17; Grönfors & Pietilä 2005, 12.) Muutostilanteiden laadukkaassa ja inhimillisessä hoitamisessa tarvitaan tietoa ihmisen tavoista reagoida muutokseen ja keinoista selvittää niistä (Ylikoski & Ylikoski 2009, 9).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata hoitajien kokemuksia lakkautettavassa työyksikössä työskentelystä ja työskentelyn aikana tarvittavasta tuesta. Työyksikkö oli kaupungin ulkoistama sairaalan vuodeosasto, jonka toiminnasta vastasi yksityinen palveluntuottaja. Toiminnalle oli kahden vuoden määräaikainen sopimus, jota jatkettiin kertaalleen, kunnes kaupunki teki päätöksen lakkauttaa koko vuodeosaston toiminta. Koska sopimusta ei jatkettu ja osaston toiminta oli lopetettava, yksityinen työnantaja irtisanoi kaikki osaston työntekijät tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla.

Tämä tutkimus tuo yhden näkökulman siihen, miten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotantoa koskevat päätökset vaikuttavat yksittäiseen työntekijään, joka joutuu kantamaan vastuun päätöksen seuraamuksista omalla kohdallaan. Tutkimus hyödyttää lakkautettavissa työyksiköissä työskenteleviä, heidän esimiehiään ja työnantajia.

## 2 JULKINEN JA YKSITYINEN SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUTUOTANTO

Laajat, julkisesti rahoitetut palvelut kuuluvat suomalaiseen hyvinvointimalliin. Suomen perustuslaki velvoittaa julkisen vallan turvaamaan jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut ja vastuu palvelujen järjestämisestä on suurelta osin kunnilla. Palvelujen järjestämistä säätelevät useat lait, kuten kansanterveyslaki, erikoissairaanhoidolaki, sosiaalihuoltolaki sekä sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelu- ja valtiosuuslaki. Kunnat saavat itse päättää, miten palvelut käytännössä järjestetään. Kunta voi järjestää palvelut itse, hankkia ne toiselta kunnalta, kuntayhtymältä tai muulta julkiselta taikka yksityiseltä palvelujen tuottajalta tai antamalla palvelunkäyttäjälle palvelusetelin. Lainsäädäntö ei aseta esteitä julkisten palveluiden tuottamiselle yksityisellä sektorilla. (Tuottavuuden toimenpideohjelman selvitysryhmä 2005, 31–33, 95; Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 1992.)

Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut täydentävät julkisia palveluja ja tarjoavat niille vaihtoehtoja. Yksityiset palveluntuottajat myyvät palveluitaan kunnille, kuntayhtymille tai suoraan asiakkaille. Yritysten ja järjestöjen osuus sosiaali- ja terveyspalvelutuotannosta on jatkuvasti kasvanut 2000-luvun aikana. Tällä hetkellä yksityisten palveluntuottajien osuus on runsas neljännes kaikista sosiaali- ja terveyspalveluista, tosin palvelutuotannon osuus vaihtelee alueellisesti ja eri palveluissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaiskustannukset olivat vuonna 2009 noin 21 miljardia euroa, josta yksityisen palvelutuotannon osuus oli vajaat kuusi miljardia euroa. (STM 2012; Laki yksityisestä sosiaalipalvelujen valvonnasta 1996; Laki yksityisestä terveydenhuollosta 1990; Arajärvi & Väyrynen 2011, 1.)

Yksityisen sektorin osuus sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaishenkilöstöstä on kasvanut 2000-luvulla ja henkilöstöstä yli neljännes työskentelee yksityisissä palveluissa. Yksityiset sosiaalipalvelut ovat kasvaneet nopeasti, erityisesti vanhusten palveluissa yksityisen sektorin osuus on merkittävä ja palveluista yli kolmasosa on yksityisten tahojen tuottamaa. (Ailasmaa 2012, 4.) Väestön ikääntyessä ja hoivapalvelujen kysynnän ja tarpeen kasvaessa työvoiman saatavuus onkin yksi sosiaali- ja terveysalan suurimpia haasteita. (Lehtimäki 2010, 70).

Yksityisillä sosiaalipalveluilla tarkoitetaan lasten ja nuorten, vammaisten, vanhusten tai päihdehuollon laitos- tai avopalveluita. Yksityisiä terveydenhuollon palveluja ovat laboratoriotointa, radiologinen toiminta, terveydentilan tai sairauden toteamiseksi taikka hoidon määrittelemiseksi tehtävät tutkimukset ja toimenpiteet, fysioterapeuttinen toiminta, työterveyshuolto, lääkäri- ja hammaslääkäripalvelut, hieronta sekä sai-



raankuljetuspalvelut. (STM 2012; Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 1996; Laki yksityisestä terveydenhuollosta 1990.) Yksityisen sektorin osuus sosiaali- palveluiden kokonaiskustannuksista oli 30 prosenttia ja terveyspalveluiden kokonais- kustannuksista 25 prosenttia (Arajärvi & Väyrynen 2011, 3).

Yksityisten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottaminen on suurelta osin lu- vanvaraista toimintaa. Yksityisen sektorin yleisestä ohjauksesta, valvonnasta ja lain- säädännön valmistelusta vastaa sosiaali- ja terveysministeriö. Valvonnan valtakun- nallinen koordinaatiovastuu on sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvi- ralla. Aluehallintovirastot vastaavat palvelujen valvonnasta ja lupa-asioista omilla alu- eillaan. Kunnassa yksityisten palvelujen valvonnasta vastaa sosiaali- ja terveystoimi tai muu vastaava elin. Lisäksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos kerää tietoa yksityisis- tä sosiaali- ja terveyspalveluista. (STM 2012; Laki yksityisten sosiaalipalvelujen val- vonnasta 1996; Laki yksityisestä terveydenhuollosta 1990.)

Palveluntuottajalla tarkoitetaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja tuottavaa yk- sikköä ylläpitävää yritystä, järjestöä, säätiötä, yhteisöä tai yksittäistä ammatinharjoit- taja. Yksityisen palvelun tuottajan on huolehdittava asianmukaisista tiloista ja lait- teista sekä toiminnan edellyttämästä, asianmukaisen koulutuksen saamista henkilö- kunnasta. Toiminnan on oltava lääketieteellisesti asianmukaista ja potilasturvallisuus- den huomioonottavaa ja potilasasiakirjat on laadittava ja säilytettävä asianmukaisesti. Lupaviranomaisilla on tarvittaessa tarkastusoikeus palvelun tuottajan toimintaan ja toimitiloihin. (STM 2012; Laki yksityisestä terveydenhuollosta 1990.) Sosiaali- ja ter- veyksministeriön valtakunnalliset laatusuositukset ovat yksityistä palveluntuottajaa sitovia. Ohjeissa ja suosituksissa määritellään esimerkiksi toimitilojen huonekoot sekä henkilöstö- ja asiakasmäärät, joiden mukaan yksityisen palveluntuottajan tulee suunni- tella toimintansa. Ohjeet eivät ole kunnallista palvelutuotantoa sitovia normeja. (Savo- lainen 2007, 206.)

Hoivapalveluilla tarkoitetaan sosiaali- ja terveysalalle kuuluvaa toimintaa, joka käsit- tää eri ikä- ja väestöryhmien hoivan, huolenpidon ja hoidon. Lainsäädäntö määrää tarkat ehdot hoivapalvelujen tuottamiselle. Tulevaisuudessa tarvitaan sekä yksityisten hoivapalveluyritysten että kuntien omaa palvelutuotantoa hoivapalveluiden tarpeen ja kysynnän edelleen lisääntyessä väestön ikääntymisen seurauksena. (Lehtimäki 2010, 69–71.) Kunnat ovatkin yksityisen sosiaalipalvelujen tuottajien suurin asiakas, mutta yksityisten tuottamista terveydenhuollon palveluista kunnat ostavat vain pienen osan. Yksityisiä terveyspalveluja käyttävät kotitaloudet, työnantajat, Kela, työeläkelai- tokset ja vakuutuslaitokset. (Tuottavuuden toimenpideohjelman selvitysryhmä 2005,

44–45.) Yksityisen palvelutuotannon osuus terveydenhuollon sairaalapalveluista on vielä pieni, vain muutama prosentti (Arajärvi & Väyrynen 2011, 13).

Sosiaali- ja terveyshuollon kehittämiseksi on meneillään erilaisia valtakunnallisia hankkeita ja niiden yhtenä tavoitteena on yhteistyön lisääminen yksityisen sektorin kanssa. Avoin kilpailuttaminen ja julkisten palveluiden tuotannon ulkoistaminen edellyttävät toimivia markkinoita. Ulkoistamisella tarkoitetaan aikaisemmin sisäisesti tuotetun toiminnon sopimista ulkoisen tuottajan vastuulle. Ulkoistamisen tavoitteena voivat olla kustannussäästöt ja ydintoimintoihin keskittymisen mahdollisuus. (Pursiainen 2011, 57.) Vastuu palvelun järjestämisestä säilyy aina julkisella sektorilla. Jos kunta hankkii palvelut yksityiseltä palvelujen tuottajalta, on sen varmistettava, että hankittavat palvelut ovat sitä tasoa, jota edellytetään vastaavalta kunnalliselta toiminnalta. Kunta tekee sopimuksen yksityisen palvelun tuottajan kanssa palvelujen määrästä ja korvauksista. Kunta siis on palveluiden maksaja ja ohjaa palveluita tarvitsevat henkilöt ostopalveluihin. (Tuottavuuden toimenpideohjelman selvitysryhmä 2005, 36, 95–96: Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 1992.)

Sosiaali- ja terveystalouden palvelujen hankinta on monimutkainen prosessi. Hankintalainsäädäntö velvoittaa kunnat kilpailuttamaan oman organisaation ulkopuolelta hankittavat palvelut. Hankintalain tavoitteena on tehokas ja avoin julkisten varojen käyttö. Laki säätelee periaatteet ja menettelytavat, mutta ei sitä, mitä hankitaan ja millaisin ehdoin. Hankittavasta palvelusta päättää aina yksin ostaja. Hankintaprosessi on monivaiheinen menettely hankinnan määrittelystä, hankintamenettelyn valinnasta, tarjouspyynnöistä, niiden käsittelystä ja hankintapäätöksen tekemisestä hankinnan johtamiseen ja seuraamiseen asti. Kilpailuttaminen edellyttää laaja-alaista osaamista ja järjestelmällistä koulutusta sekä entistä laajempaa yhteistyötä (Willberg 2006, 126–127). Kilpailuttamisesta on hyötyä silloin, kun markkinat ovat toimivat eli ostajia ja myyjiä on riittävästi. Kunnan järjestämisvastuulle säädetyt palvelut tulisi ulkoistaa toimeksiantosopimuksella, jolloin ostajalle jää määräysvalta asiakastietojen käsittelystä. (Kuntaliitto 2007, 11, 23–26.)

Yksityisen palvelutuotannon käytön lisääminen edellyttää palvelujen laatukriteerien sekä laadun-hallinnan, toimilupakäytäntöjen ja valvonnan kehittämistä. Muutosprosessien hallinta vaatii julkishallinnolta monenlaista osaamista. Substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan hankinta-, markkina- ja sopimusjuridiikan osaamista. Erilaisista hankkeista saatujen kokemusten ja käytäntöjen arviointi sekä saaduista tuloksista tiedottaminen parantaa ulkoistamisen onnistumismahdollisuuksia ja madaltaa ulkoistami-

sen aloittamisen kynnystä. (Tuottavuuden toimenpideohjelman selvitysryhmä 2005, 96–98.)

### 3 MUUTOSOSAAMINEN ORGANISAATIOISSA

Muutokset ovat organisaatioiden arkipäivää ja muutokset voivat johtua organisaation sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Muutos on monimutkainen kokonaisuus, johon liittyy epävarmuutta, jännitteitä ja ristiriitoja. Muutos lähtee tarpeesta ja se vaatii vanhoista ajattelumalleista luopumista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Muutoksilla voidaan tavoitella parempaa kilpailukykyä, tuottavuutta ja tehokkuutta. Muutos voidaan kokea suureksi mahdollisuudeksi tai myös uhkaksi. Organisaatioiden henkilökunta reagoi muutokseen, heistä osa vastustaa muutosta, osa on sen puolesta ja suurin osa ei yleensä tiedä, mitä mieltä asiasta olisi. (Valpola 2004, 27; Stenvall & Virtanen 2007, 18–19; Juholin 2009, 320–324.)

Organisaatiomuutokset voivat kohdistua organisaation rakenteisiin, uusien palvelutuotteiden kehittämiseen tai asiakaspalvelun uudistamiseen. Muutos voi johtaa henkilöstön irtisanomisiin, lomautuksiin, tehtävän kuvien muutoksiin ja yksiköstä toiseen siirtymiseen. Muutosten käsittely vaatii kaikilta osapuolilta hienovaraisuutta, pitkäjännitteisyyttä ja vuorovaikutteisuutta. Vaikeiden asioiden käsittelyyn ei voi syntyä rutiinia, koska tilanteen luonne on riippuvainen asiasta ja ihmisistä ja jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen. Muutostilanteessa tiedon tarve kasvaa merkittävästi ja työntekijöiden muutossopeutumista helpottavat palautteen ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen. (Juholin 2009, 327–330; Juuti & Virtanen 2009, 30; Ollila 2003.)

Stenvall & Virtanen (2009, 12–16) tarkastelevat organisaatioiden muutosjohtamista. Heidän teoriansa muutoksen johtamisesta koostuu kolmesta perusajatuksesta. Ensimmäisenä ajatuksena on, että onnistunut muutosprosessin toteutus perustuu aina kriittiseen reflektioon. Reflektiolla tarkoitetaan muutostoimijoiden oman henkilökohtaisen sekä organisaation toiminnan kriittistä tarkastelua, oppimiskokemuksiin tähtäämistä ja entisen toiminnan kyseenalaistamista. Toinen ajatus on, että muutoksen tekeminen ei onnistu ilman avointa kommunikaatiota ja luottamusta. Organisaatiossa on pohdittava muutoksessa käytettävää kieltä, viestintää ja dialogia, luottamuksen rakentamista ja eri muutostoimijoiden roolia. Yksilö ja työyhteisö toimivat mittareina, joilla muutoksen onnistuminen mitataan. Jollei avointa kommunikaatiota ole, seuraa luottamuksen puute ja se laskee koettua työhyvinvointia ja tehokkuutta. Kolmantena ajatuksena on, että tieto mahdollistaa muutoksen. Tietoa luova organisaatio soveltaa erilaisia toimintatapoja arvioidessaan organisatoristen muutosten toteutusta ja vaikutusta sekä oman toimintansa sisältöä ja vaikutuksia.

Onnistunut muutos tarvitsee viisi asiaa onnistuakseen. Muutostarpeen määrittely on perusta koko prosessin käynnistymiselle. Tässä vaiheessa selvitetään, miksi muutos on tarpeellinen, mitä sen avulla on tarkoitus saada aikaan, mitä muutos mahdollistaa ja mitkä ovat lähtötilanteen faktat. Yhteisen näkemyksen luominen antaa suunnan muutoksen läpivientiin. Näkemystä tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halulla tavalla ja voimat kohdistuvat muutokseen. Se antaa myös mittarit edistymisen arviointiin. Muutoskyvystä huolehtiminen on edellytys muutoksen toteutukseen. Muutoskykyyn vaikuttavat toimiala ja työtehtävät. Pitkään samoissa työtehtävissä työskennelleet eivät ole testanneet muutoskykyään uusissa, itselleen vieraisissa tilanteissa. Ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ne ovat myös viestinnällisesti tärkeitä ja osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Ankkurointi käytäntöön kestää muutoksen koosta riippuen kuukausia, jopa vuosia. Jos jokin osatekijä puuttuu muutosprosessista, muutoksen loppuun saattaminen vaikeutuu tai epäonnistuu (kuvio 1). (Valpola 2004, 29–34.)



KUVIO 1. Muutoksen viisi onnistumistekijää. (Valpola 2004, 29.)

Muutostilanteissa on huomioitava, että organisaation eri ryhmät, kuten henkilöstö ja johto, saattavat elää toisistaan poikkeavissa muutosten vaiheissa. Johto, joka on saanut itselleen keskeisen ja tarvittavan tiedon muutoksesta, on ehkä jo sisäistänyt muutoksen ja näkee siinä olevat mahdollisuudet, mutta henkilöstö on vielä shokissa ja lamaanutunut. Eri vaiheissa eläminen aiheuttaa hämmennystä ja epäselkeyttä. (Stenvall & Virtanen 2007, 12, 52.) Jos muutostilanteessa on paljon epäselvyyttä ja keskeneräisyyttä, ihmisten voimavarat loppuvat tai kuluvat pelkästään arvailuihin ja huhujen käsittelyyn (Valpola 2004, 30).

Muutoksiin yhdistetään usein myös muutosvastarinta. Muutosvastarinta voidaan nähdä käsitteenä, jota muutoksen puolestapuhujat käyttävät (Saarema-Thiel 2009, 22). Toisaalta se voidaan nähdä ihmisen varauksellisena käytöksenä muutoksiin. Taustalla on ihmisen itsesuojeluvaisto ja tavoitteena on tasapainon ja hallinnan tunteen säilyttäminen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.) Muutosvastarinta on jokaisen muutoksen kohtaama vastustusta, jota käsitellään usein kielteisenä asiana. Muutosjohtajalle se voikin olla toteutusta hidastava ja hankaloittava kitka. Muutosvastarinta voidaan kuitenkin nähdä myös positiivisena ja luonnollisena asiana. Muutosvastarinta kertoo, että muutos on vaikuttava ja se voi olla aidosti uuden luomisen lähtökohta. Vastustuksen kautta voi nousta esille asioita, joita taitavasti hyväksi käyttäen muutoksen laatu paranee. Taitava muutosjohtaja osaakin hyödyntää muutosvastarinnan muutoksen laadun parantamisessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–102.)

Muutosvastarintaa kuvataan usein tasapainon järkkymisenä. Tällöin yksilö joutuu luopumaan tutusta ja turvallisesta. Muutosvastarinta ilmenee käyttäytymisessä ja puheessa eri tavoin. Tyypillistä on uuden asian kieltäminen tai aggressiivisuus, joka voi kohdistua muutoksen organisaatioon tuoneisiin henkilöihin. Kielteiseksi koetun muutoksen taustalla voi olla myös psykologisen sopimuksen rikkoutuminen. Sillä tarkoitetaan työntekijän ja organisaation johdon välistä sanatonta sopimusta, jossa työntekijä sitoutuu, antaa aikansa ja energiansa, joustaa ja toteuttaa organisaation tavoitteita ja olettaa saavansa vastineeksi johdon sitoutuneisuuden ja vastavuoroisuuden. Mikäli näin ei tapahdu, työntekijä pettyy ja reagointi on tunneperäistä. Muutostilanteista selviytyminen vaatii työntekijöiltä ylimääräistä joustamista ja muutosta tukevilla palkitsemisjärjestelmillä voidaankin vähentää muutosvastarintaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 101–103.)

### 3.1 Johtajien muutososaaminen

Johtaminen on yhteistyötä ja muutosjohtamisessa korostuvat yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, arvoihin perustuva toiminta ja yhteinen vastuun ottaminen (Vuorinen 2008, 113). Syvällisen muutoksen aikaansaaminen ja prosessien tehostaminen on pitkä yhteisöllinen oppimisprosessi. Muutospyrkimysten tahattomia seuraamuksia, kuten esteitä, katkoksia ja ristiriitatilanteita on käsiteltävä, muuten ne saattavat pysäyttää lupaavasti käynnistyneitä muutos- ja oppimisprosesseja. (Kajamaa 2011.)

Johdon asema muutostilanteessa on keskeinen ja kriittinen ja esimiehet ovat muutoshankkeiden onnistumisen avainasemassa. Johtajilta odotetaan vastuuta tilanteiden ennakointiin ja menettely-tapojen luomiseen, joilla selviydytään muutoksessa eteenpäin. (Juholin 2009, 324.) Myönteinen, tarmokas ja läsnä oleva johtaja, joka aktiivisesti toimii yhteistyössä henkilöstön, johdon ja sidos-ryhmien kanssa saa muutokselle suunnan ja toimintaenergiaa sekä on luottamusta herättävä. (Valpola 2004, 53–55).

Esimiehen muutososaaminen syntyy kokemuksesta. Muutososaaminen koostuu koulutuksesta, työkokemuksesta, strategisesta osaamisesta, työyhteisön tukemisesta, luottamuksen saavuttamisesta, omasta asenteesta, sisäistetyistä muutosvisiosta, vuorovaikutustaidoista sekä pitkäjännitteisyydestä. Muutos on myös esimiehelle raskasta. Se voi aiheuttaa stressiä ja vaikuttaa tunteiden hallintaan työssä. (Jousmäki 2010, 55–56.) Muutoksen johtajan tulee kriittisesti tarkastella omaa toimintaansa suhteessa muutokseen sinänsä sekä muihin toimijoihin. Oman toiminnan kriittinen tarkastelu ja oman toiminnan kehittäminen vaatii omien henkilökohtaisten olettamusten tunnistamista. (Stenvall & Virtanen 2009, 41.)

Esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on henkilöstön johtaminen. Myös muutoksen strateginen johtaminen, muutokseen liittyvät yhteistyötehtävät ja itsensä johtaminen kuuluvat esimiehen tehtäviin. Muutosjohtamista edistävät yhteistyö ja onnistunut tiedottaminen. Onnistunut tiedottaminen on avointa, varhaista, nopeaa, selkeää, riittävä ja monesta suunnasta tulevaa. Muutosjohtamista edistäviä organisaatioon liittyviä tekijöitä ovat johdon tuki, riittävät henkilöstöressurit, muutoskoulutus ja toimiva organisaatio- ja johtamisjärjestelmä. (Jousmäki 2010, 54–56.)

Viestinnän merkitystä työyhteisöjen muutostilanteissa ei voi korostaa liikaa (Juuti & Virtanen 2009, 104). Muutokseen liittyvistä asioista tulee tiedottaa aktiivisesti, konkreettisesti ja riittävän varhain. Tiedottaminen vaikuttaa henkilöstön luottamukseen.

Jos näin ei tehdä, alkaa luottamus repeillä ja huhut sekä arvailut saavat tilaa. Virallisen tiedottamisen tulee olla objektiivista, ettei se loukkaa eri osapuolia. (Rouvinen 2003, 130.) Erityisesti työyksikön lakkautusprosessin yhteydessä oikeanlaisen ja riittävän konkreettisen informaation tärkeys korostuu. Jos tiedottaminen on puutteellista, ovat huhut henkilökunnan tärkein tiedonlähde. Tietojen ristiriitaisuus ja vähäisyys ylläpitävät työn-tekijöiden epävarmuutta ja aiheuttavat stressioireita. (Hakonen, Kahanpää-Castren, Laamanen & Brommels 2000, 68.)

Muutosvastarintaa kohtaavan muutosjohtajan on vältettävä suoraviivaista reagointia. Omien ja muiden intressien, etujen ja tavoitteiden välille tulisi löytää kaikkia hyödyttävä ratkaisu. Muutosvastarinnan voittamiseksi ongelmat on tunnistettava avoimesti ja nopea puuttuminen esiintyviin ongelmiin on keskeistä. Koulutuksella ja tiedon välittämisellä voidaan vähentää ongelmia. Muutosjohtajan oma sitoutuminen on keskeistä ja muutosvastarinnan voittamiseksi tarvitaan luottamusta ja vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.)

Muutosjohtajalta edellytetään työssään tietynlaisia kompetensseja. Kompetenssilla tarkoitetaan pätevyyttä ja kyvykkyyttä ja sillä kuvataan tekemistä, toimimista ja käyttäytymistä tietyssä tehtävässä. Muutoskompetenssiin sisältyy kyky toimia ja käyttäytyä muutostilanteissa. Tyypillisiä muutoskompetenssin näkyviä osia ovat rationaalisuus, kyky kommunikoida ja herättää luottamusta. Muutosjohtajan kompetensseja ovat toiminnasta kokonaisvastuun kantaminen, oman käyttäytymisen ja reaktioiden hallinta, läsnäolo, nopea ongelmiin tarttuminen, itsensä likoon laittaminen ja omalla esimerkillä johtaminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 103–106.)

Vastuuta kantava johtaja hallitsee kokonaisuuksia. Häneltä edellytetään joustavuutta, sisällön ja tehtävien hallintaa, ihmisten johtamisen taitoja sekä organisaation työskentelytapojen ja työkuulttuurin hallintaa. Vastuuta kantavan johtajan työskentely on päämääräsuuntautunutta ja muutokselle realistisia tavoitteita asettavaa. Muutoksen johtajan kyky itsehillintään edellyttää realistista ja objektiivista suhtautumista muutoksessa esiin nouseviin asioihin. Luottamusta herättävä muutosjohtaja kokee tunteita, mutta osaa hallita tunteisiin liittyvää käyttäytymistään ja reaktioitaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 105.)

Läsnä oleva johtaja on kiinnostunut tavoitteista ja niiden toteuttamisesta. Hän on käytettävissä muutoksen tavoitteisiin liittyvistä kysymyksistä keskusteluun. Keskeinen läsnäolon tunnusmerkki on luottamuksellinen vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Läsnä oleva johtaja auttaa henkilöstöä ratkaisemaan muutokseen liittyviä ongelmia ja



ristiriitoja. Organisaation tavoitteet ja tiivis vuorovaikutus henkilöstön kanssa ohjaavat muutoksen johtajan toimintaa. Muutoksen johtaminen on myös tilanteissa toimimista. Kyky toimia ja tehdä päätöksiä nopeasti ovat ratkaisevia muutoksen onnistumiselle. Jokaisessa muutosprosessissa ilmenee käsittelyä vaativia ongelmia, jotka vaativat vaikeidenkin päätösten tekemistä. Avoimuus, rohkeus, ongelmiin puuttuminen ja ratkaisukeskeisyys kuuluvat osaavaan ristiriitojen hallintaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.)

Itsensä likoon laittaminen ja omalla esimerkillä johtaminen vaikuttavat oleellisesti muutoksessa onnistumiseen. Sitoutunut esimies luo luottamusta ympärilleen ja luo henkilöstölle mallin, jonka mukaan toimitaan. Kun esimies sitoutuu itse muutokseen ja pystyy viestittämään haluamansa asian ja käymään siitä avointa dialogia henkilöstönsä kanssa, tulee tavoitteesta houkutteleva. Valmentava ja mahdollistava muutosjohtaja saa henkilöstön luottamaan omiin kykyihinsä ja motivoitumaan muutokseen. Henkilön suorituskyvystä ja osaamisen kehittymisestä huolehtiminen ovat muutosjohtajan tehtäviä. Johtajan kyky oman auktoriteetin, näkyvyyden, vallan, pätevyyden ja tietämyksen jakamiseen alaisten kanssa edellyttää luottamusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 106.)

Kun organisaatio vähentää henkilöstöä, on esimiehen oltava tasapuolinen valitessaan ne ihmiset, jotka jäävät yritykseen töihin. Esimiehellä voi olla kiusaus olla valitsematta niitä, joista ei pidä tai jotka tuntuvat hankalilta. Jos henkilöstöä kohdellaan huonosti tai epäoikeudenmukaisesti, innovatiivisimmat, koulutetuimmat ja monipuolisimman ammattitaidon omaavat henkilöt poistuvat organisaatiosta vapaaehtoisesti. Organisaation muutostilanteessa tapahtuva henkilöstökato on organisaatiolle vakava asia. (Rouvinen 2003, 131.) Myös irtisanomisilta välttyneet työntekijät reagoivat tilanteeseen. Organisaatiossa tehtävät irtisanomiset vaikuttavat jäljelle jääneiden työntekijöiden työntekoon, työilmapiiriin, yhteishenkeen, sitoutumiseen, työmotivaatioon ja tehokkuuteen. (Ala-Reinikka 2008.)

Työnantajalta odotetaan irtisanomistilanteessa huolellista tiedottamista, inhimillistä suhtautumista sekä kykyä kantaa sosiaalinen vastuu päätöksen seurauksista (Ojala 2007, 87–91). Tiedottamisessa ja viestinnässä on huomioitava, että tieto työpaikan menetyksestä voi aiheuttaa työntekijässä sokkireaktion, jolloin hän ei pysty omaksumaan tiedosta kuin vain itseään koskevat välttämättömimmät tosiasiat. Esimerkiksi tiedotustilaisuus, jossa työn loppumisesta kerrotaan henkilöstölle, voidaan joutua toistamaan useaan kertaan, jotta selkeä tieto asioiden tilasta saavuttaa koko henki-

löstön ja huhut saadaan hallintaan. Muutostilanteissa liikkuvien huhujen kumoamiseksi tarvitaan toistuvaa tosiasioista tiedottamista. (Ylikoski 1993, 36, 40.)

Johdon muutososaaminen vaikuttaa irtisanottujen kokemukseen muutoksesta ja työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu korostuu. Jos jokin asia on irtisanottavan mielestä hoidettu epäoikeudenmukaisesti, ei irtisanomiskokemuksesta voi muodostua kovin positiivinen, vaikka viestintä olisi hoidettu täsmälleen kaikkien ohjeiden ja neuvon mukaan (Kurki 2005). Oikeudenmukaisen muutosprosessin periaatteita ovat päätösten taustojen selittäminen sekä tavoitteiden, pyrkimysten ja pelisääntöjen selkeys. Oikeudenmukainen prosessi osoittaa, että jokaista arvostetaan ihmisenä. (Karlöf & Lövingsson 2004, 160–161.) Johdon on kohdattava henkilöstö rehellisesti ja avoimesti, kiireen taakse ei voi piiloutua. Kaksisuuntainen viestintä, luottamuksellinen ilmapiiri, säännölliset tiedotustilaisuudet ja johdon näkyvyys yt-neuvotteluissa ovat tärkeitä muutostilanteessa. (Salmi 2010, 56–58.) Huonosti hoidettu irtisanominen on tehokas tapa pilata organisaation maine (Viitala 2009, 125).

Esimiesten sosiaaliset taidot korostuvat irtisanomistilanteissa. Johtamistavalla sekä esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus työnsä menettäneen henkilön identiteettiin ja toiminta-aktiivisuuteen työn päätyttyä. Näillä tekijöillä on vaikutusta siihen, kuinka henkilö sopeutuu uuteen elämäntilanteeseen ja sijoittuu jatkossa työelämään. Esimiehen ja poislähtijän välisissä vuorovaikutustilanteissa korostuu esimiehen kyky sanoa asioista rehellisesti, jämäkästi, neutraalisti ja rauhallisesti. Työntekijän kysymyksiin tulee vastata ja asiat on varauduttava selittämään moneen kertaan. Kaikessa tekemisessä tulee irtisanottavalle välittyä aito välittämisen tunne, että hänen työpanostaan on arvostettu ja että häntä arvostetaan ihmisenä. Myönteisen palautteen antaminen, emotionaalinen tuki ja tiedon antaminen erilaisista vaihtoehdoista sekä aito kiinnostus työnsä menettävästä henkilöstä ja hänen tulevaisuudestaan ovat tärkeitä. (Rouvinen 2003, 126–131.)

#### Irtisanominen tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla

Työsuhteen päättäminen on työnantajan edustajana toimivan esimiehen yksi vaikeimpia ja haasteellisimpia työsopimussuhteeseen liittyvistä tilanteista. Siihen liittyy juridiikan lisäksi paljon tunnuseikkoja ja tilanteessa on usein voimakas tunnelataus. Työntekijälle on pyrittävä välittämään tunne, että häntä kohdellaan asiallisesti ja oikeudenmukaisesti. Työnantajan kannalta oleellista on, että päättämisperuste on olemassa ja päättämismenettely toteutetaan oikein. Työlainsäädäntö asettaa työnantajalle ja työnantajan edustajana toimivalle esimiehelle velvoitteita, joiden noudattamat

ta jättäminen voi johtaa vahingonkorvausvastuuseen. Esimiehen edellytetään tuntevan lain sisällön eikä tietämättömyyteen voi vedota. (Moilanen 2005, 49, 109.)

Työnantaja voi päättää toistaiseksi voimassa olevan eli vakituisen työsuhteen irtisanomalla tai purkamalla. Irtisanomiselle on oltava asiallinen ja painava syy, ja syy voi olla työntekijästä tai työnantajasta johtuva. Irtisanominen tapahtuu irtisanomisaikaa noudattaen. Työsuhteen purkamiselle on oltava erittäin painava syy ja se johtaa työ-sopimuksen päättymiseen heti. (Moilanen 2005, 52–53.) Tässä yhteydessä käsitel-lään taloudellisista ja tuotannollisista syistä johtuvaa työsuhteen irtisano-mista.

Taloudellisista ja tuotannollisista syistä johtuvat irtisanomiset ovat koko organisaation asia ja suuri muutos. Muutosprosessin sujumista hallitsee useissa organisaatioissa henkilöstöjohtaja. Tärkeimmät irtisanomisprosessia edistävät tekijät ovat henkilöstö-johtajan kokemus, yrityksen edun ajattelu, irtisanomisten hyväksyminen ja ajattelemi-nen myös positiivisina sekä suojaava henkilöstöjohtajan ammattirooli. Prosessi si-nänsä on kaikille sama, koska yhteistoimintalaki säätelee taloudellisin ja tuotannolli-sin perustein tehtyä irtisanomista. (Koivisto 2011, 110–113.)

Työsopimuslain mukaan toistaiseksi voimassa olevan eli vakituisen työsuhteen voi irtisanoa taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla, kun tarjolla oleva työ on vä-hentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Työn vähentyessä työnantajan on sopeutettava työntekijöiden määrä vastaamaan työvoiman tarvetta. Jos työ on vähentynyt olennai-sesti, mutta ei pysyvästi, voidaan työntekijä lomauttaa. Jos työ on vähentynyt pysy-västi, työntekijä voidaan osa-aikaistaa. Irtisanominen tulee kyseeseen silloin, kun työ on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. (Äimälä, Åström, Rautiainen & Nyysölä 2009, 173; Moilanen 2005, 57.)

Työnantajan on selvitettävä, voidaanko irtisanottava työntekijä siirtää toisiin tehtäviin yrityksessä. Työsuhteen ehdot määräytyvät tällöin uuden työn mukaan, eikä työnteki-jällä ole oikeutta vaatia entisen työsuhteensa ehtojen säilymistä. Työntekijällä on toi-saalta oikeus kieltäytyä muusta kuin työsuhteesensa mukaisesta työstä. Työnanta-jan on myös selvitettävä mahdollisuus kouluttaa työntekijä uusiin tehtäviin. Koulutus-velvollisuus tarkoittaa lähinnä lyhyehköä työhön perehdyttämiseen rinnastettavaa koulutusta, ei ammatillista peruskoulutusta. Kohtuullisen koulutuksen pituus vaihtelee pienen yrityksen muutamasta viikosta isohkon yrityksen kahteen kuukauteen. Työn-antajalla on velvollisuus osoittaa, että sillä ei ollut työntarjoamis- ja koulutusvelvolli-suutta, jos työntekijä esittää väitteen velvollisuuden laiminlyönnistä. (Äimälä ym. 2009, 174–175; Moilanen 2005, 61–63.)

Irtisanomismenettely edellyttää, että työnantaja käy yhteistoimintaneuvottelut henkilöstöryhmän tai henkilöstön edustajien kanssa ennen päätöksentekoa työntekijän tai työntekijöiden irtisanomisesta. Yhteistoimintalain tarkoituksena on tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimatoimiston välistä yhteistyötä. Yhteistoimintalaki edellyttää yt-neuvotteluihin yrityksissä, joissa on vähintään 20 työn-tekijää. Tätä pienemmissä yrityksissä työnantajan on annettava selvitys työntekijälle irtisanomisen perusteista ja vaihtoehdoista ennen irtisanomisilmoituksen antamista. (Äimälä 2009, 176; Hietala & Kaivanto 2007, 117.)

Yhteistoimintaneuvottelut alkavat neuvotteluesityksen antamisella. Neuvotteluesitys annetaan kirjallisena vähintään viisi kalenteripäivää ennen neuvottelujen alkamista. Neuvotteluesitys on kokouskutsu, ja esityksessä on mainittava neuvottelujen alkamisaika ja paikka sekä ehdotus neuvotteluissa käsiteltävistä asioista. Neuvotteluesitys on toimitettava kirjallisesti myös työvoimatoimistolle, jos sinne ei ole vielä annettu vastaavia tietoja muussa yhteydessä. (Äimälä ym. 2009, 75; Hietala & Kaivanto 2007, 115, 117.)

Yhteistoimintaneuvotteluille on varattava aikaa työntekijöiden lukumäärästä riippuen joko 14 päivää tai kuusi viikkoa. Vähintään kymmenen työntekijän irtisanomista koskevien neuvottelujen sisältöön kuuluu työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma. Työnantajan on selvitettävä yhdessä työvoima-toimiston kanssa työllistymistä tukevat julkiset työvoimapalvelut. Yt-neuvottelujen tulokset on suositeltavaa kirjata ja tarkistaa sekä kaikkien osapuolten myös allekirjoittaa. Kun työnantaja on täyttänyt neuvottelovelvollisuutensa, voidaan päätökset irtisanomisista tehdä. (Hietala & Kaivanto 2007, 117–122; Äimälä ym. 2009, 76.)

Irtisanomisaika alkaa irtisanomishetkestä. Irtisanomisajat työnantajan irtisanoessa ovat 14 vuoro-kaudesta kuuteen kuukauteen riippuen työsuhteen kestosta. Irtisanomisaajoista on yleissäännös työsopimuslaissa, mutta työehtosopimuksissa voi olla laista poikkeavia irtisanomisaikoja. Irtisanomisilmoitus annetaan työntekijälle henkilökohtaisesti. Jos se ei ole mahdollista, ilmoituksen voi lähettää myös sähköpostitse tai kirjeitse. Irtisanomisajalta työnantajan on maksettava palkkaa ja työntekijän on velvollisuus tehdä työtä normaalisti koko irtisanomisaika. Kun työnantajalla on selvä irtisanomisperuste, työntekijän ylimääräiseen hyvittämiseen ei ole oikeudellista velvollisuutta. (Äimälä ym. 2009, 173, 176; Moilanen 2005, 51; Pötry & Hiltunen 2007, 196.)

Työntekijällä on irtisanomisaikanaan oikeus palkalliseen työllistymisvapaaseen. Työllistymisvapaan pituus määräytyy irtisanomisajan pituudesta ja se vaihtelee viidestä

työpäivästä 20 työpäivään. Vapaalla on tarkoitus etsiä uutta työtä ja osallistua työllistymistä edistäviin toimenpiteisiin. Työntekijän on ilmoitettava työnantajalle hyvissä ajoin työllistymisvapaan käyttämisestä ja myös vapaan perusteista. Jos työnantajalle aiheutuu merkittävää haittaa työllistymisvapaan käyttämisestä, on työnantajalla oikeus evätä se. (Äimälä ym. 2009, 177.)

Taloudellisista ja tuotannollisista syistä tapahtuneen irtisanomisen jälkeen työnantajalla on yhdeksän kuukauden takaisinottovelvollisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan on tarjottava työtä irtisanomalleen, työvoimatoimistosta edelleen työtä hakevalle entiselle työntekijälleen, jos hän tarvitsee työntekijöitä yhdeksän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin, joita irtisanottu työntekijä on aikaisemmin tehnyt. Työntekijä otetaan työhön uutena työntekijänä ja uuden työsuhteen ehdoin. (Moilanen 2005, 62; Äimälä ym. 2009, 178.)

Valtion virkamiehen muista kuin virkamiehestä itsestään johtuvista syistä irtisanoneella virastolla on takaisinottovelvollisuus 24 kuukautta. Asianomaisen viraston tulee tiedustella paikalliselta työ-voimaviranomaiselta, onko entisiä virkamiehiä etsimässä tämän viranomaisen välityksellä työtä ja viraston tulee tarjota tehtävää ensi sijassa näille entisille kelpoisuusvaatimukset täyttävälle virkamiehille. Virka saadaan tällöin täyttää haettavaksi julistamatta. (Valtion virkamieslaki 1994.) Kuntaan virkasuhteessa oleva viranhaltija voidaan irtisanoa, jos tehtävät ovat vähentyneet olennaisesti ja pysyvästi taloudellisista syistä, työnantajan tai asianomaisen yksikön tehtävien uudelleen järjestelyn vuoksi taikka muista niihin verrattavista syistä. Irtisanominen edellyttää lisäksi, ettei viranhaltijaa voida ammattitaitoonsa ja kykyynsä nähden kohtuudella sijoittaa toiseen virkasuhteeseen tai ottaa sellaiseen työsuhteeseen, jonka tehtävät eivät olennaisesti poikkea viranhaltijan tehtävistä, tai kouluttaa uusiin tehtäviin. Työnantajan takaisinottovelvollisuus tässä tilanteessa on yhdeksän kuukautta. (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 2003.)

Kun irtisanottavalla työntekijällä on vähintään kolmen vuoden työhistoria työnantajalla, on hänellä oikeus työllistymisohjelmaan. Sen laatii työvoimaviranomainen. Työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa työntekijän suostumuksella työvoimatoimistolle työntekijän koulutuksesta, työtehtävistä ja työkokemuksesta. (Äimälä ym. 2009, 176.) Työvoimatoimiston tehtäviin kuuluu tiedottaminen työvoimapalveluista. Taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotut kuuluvat tietyin ehdoin muutosturvan piiriin. Muutosturvasta säädetään laissa julkisista työvoimapalveluista luvussa 5a. Muutosturvan tarkoituksena on pyrkiä työllistämään irtisanottu tai työttömyysuhan alla oleva mahdollisimman nopeasti. Muutosturva muodostuu yksilöllisen työllistymis-

suunnitelman mukaisista palveluista ja toimista. Työvoimatoimistoissa muutosturvaan liittyvistä asioista ja palveluista huolehtivat muutos-turva-asiantuntijat. (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 2002.)

### 3.2 Työntekijöiden muutososaaminen

Muutoksen kohtaaminen voi olla vaikeaa. Jokainen ihminen havainnoi muuttuvia tilanteita aikaisempien kokemustensa ja sosiaalisesti määrittyneiden käyttäytymissääntöjen perusteella. Menneisyytemme vaikuttaa siihen, miten tulkitsemme nykyisyyden ja tulevan. (Juuti & Virtanen 2009, 110.) Epäileväisyys muutoksia kohtaan on inhimillistä ja luonnollista. Muutos synnyttää epävarmuutta, pelkoa, huolta, jännitystä ja ahdistusta. Ihminen reagoi aina muutokseen, joka on hänelle henkilökohtainen ja merkityksellinen. (Juholin 2009, 323–324.)

Muutosprosessissa henkilöstöltä edellytetään kompetensseja ja vastuuta niiden kehittämiseen. Henkilöstön muutoskompetensseja ovat kyky motivoida omaa toimintaa, ymmärtää asiakkaiden tarpeita, vaikuttaa ja neuvotella, ottaa asioista selvää, olla avoin, arvioida tilanteet hyvin, tiedostaa toiminnan menestystekijät, suhtautua positiivisesti muutokseen, olla varma omasta osaamisestaan sekä olla huomaavainen toisia kohtaan. Työntekijät, joilla on muutoskompetenssia, tulevat toistensa kanssa toimeen ja pysyvät kommunikoimaan toistensa kanssa myös asioiden erilaisista näkökulmista. (Stenvall & Virtanen 2007, 107–108.)

Muutosta edistäviä tekijöitä ovat henkilökunnan asenne, osaaminen, henkilökunnan tuki esimiehille, kokemukset aikaisemmista muutoksista sekä hyvä työilmapiiri (Jousmäki 2010, 55). Aktiivisuus on osa henkilön muutoskompetenssia. Aktiivisuus ilmentää, että oma työ koetaan tärkeänä ja omasta tekemisestä välitetään ja työ halutaan tehdä hyvin. Muutoskompetenssia omaava henkilö kykenee itse viemään hankkeita eteenpäin. Muutoksien haaste on kasvava työmäärä ja uudet tavoitteet ja tekeminen, jotka tuovat paineita työn hallinnalle. Tiedon omaksuminen ja hallinta sekä oman työn organisointi ja ajankäytön hallinta merkitsevät kykyä selviytyä kaaoksesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 108.)

Henkilöstö kokee muutokset prosessina. Tyypillisesti muutoksen toteutuksessa erotetaan kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta, jotka ovat lamaannus, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutuminen. Lamaannus tarkoittaa henkilön joutumista shokkiin kuullessaan tulevasta uudistuksesta. Kuvaavaa tilanteelle on henkilön rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota. Toiveen heräämisvaiheessa tunnelmat vaihtelevat apeasta

toiveikkaaseen. Tämä vaihe on henkilöstölle kuluttava. Kolmas vaihe on muutokseen sopeutuminen, jolloin nähdään uudet mahdollisuudet ja haasteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Muutosprosessin vaiheita voidaan kuvata myös sanoilla loppu, tyhjyys ja alkua. Ennen kuin mikään uusi voi alkaa, on vanhasta päästettävä irti. Vanhan lopun ja uuden alun välissä on tärkeä hetki, tyhjyyden hetki, jolloin muutos tiedostetaan todelliseksi ja omaan elämään vaikuttavaksi. Lopettaminen on usein vaikeaa, koska se tuo katkoksen jatkuvuuteen. Työelämän muutoksissa voi luopumista helpottaa tekemällä lopetuksesta seremonian. Monet yksiköt ovat järjestäneet kunnan lopetusjuhlat, joissa muistellaan yhteistä taivalta. (Valpola 2004, 35–36.)

Työn menetys on yksilölle muutostilanne, jolloin entiset rakenteet murtuvat uuden edessä. Työntekijä ei voi vaikuttaa irtisanomisiin johtaviin tapahtumiin kuten saneerauksiin, yksityistämiseen tai tuotannon lopettamiseen, mutta hän joutuu ottamaan täyden vastuun seuraamuksista omalla kohdallaan. Työn menetys koskee eri tavalla työuran eri vaiheissa olevia. Useimmille työn menetys aiheuttaa jonkinlaisen kriisin, koska tilanne on hämmentävä ja koskettaa koko elämää. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 8-9; Poijula 2003, 19–21.)

Muutoksissa selviytymiseen vaikuttavat työntekijän voimavarat, työnhallinta sekä sosiaalinen tuki. Suuret kielteiset muutokset työssä, työtilanteen uhanalaisuus, huono tiedonkulku ja taloudelliset vaikeudet voivat vaikuttaa työntekijän terveyteen heikentävästi. Ne vaikuttavat myös epäsuorasti yksilön voimavaroihin heikentämällä työn hallintaa ja työyhteisön merkitystä sosiaalisen tuen lähteenä. Työyhteisön muutoksesta johtuva kriisi voi johtaa työyhteisön hajoamiseen ja työntekijöiden väliseen kilpailuun. Toisaalta kriisi voi myös johtaa työyhteisön eheytymiseen ja työntekijöiden luottamuksen syvenemiseen. Tällöin työyhteisö toimii voimavarana, joka auttaa kestämään. (Vahtera & Pentti 1995, 107–111.)

Henkilön iällä, sukupuolella, ammattiasemalla, työhistorialla, asuinpaikalla, taloudellisella tilanteella ja elämäntilanteella on yhteys siihen, miten työn menettäminen koetaan. Työn päättymisen jälkeen sosiaalisen verkoston ylläpitäminen helpottaa työn menettämisen aiheuttamaa turvattomuutta. Sosiaaliset kontaktit poistavat masentuneisuutta ja yksinäisyyttä. Sosiaalisen tuen hakeminen on yksi keskeinen voimavara. Varsinkin naiset ylläpitävät sosiaalista verkostoa työn päätyttyä. Yksilön aktiivisuus, itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen helpottavat uudelleensijoittumista ja vähentävät työelämän turvattomuutta. (Rouvinen 2003, 122 – 129.)

### 3.3 Muutoksen herättämät tunteet ja selviytymismekanismit

Muutos herättää ihmisissä aina monenlaisia tunteita ja muutoksen herättämät tunteet määrittyvät henkilön aikaisempien kokemusten ja hänen nykyisen elämänkenttäänsä perusteella. Tunteet tulevat ihmisen mieleen usein aaltomaisesti etenevinä vyöryinä ja tunneallan vallatessa ihmisen hän voi ryhtyä uhmakkaasti osoittamaan mieltään. Tunnekuohun voi myös torjua, mutta torjutut, käsittelemättömät tunteet voivat johtaa ihmisen loppuun palamiseen. Tunnereaktiot vaativat käsittelyä ja se vaatii aikaa. Aikuismainen tunteiden työstäminen on tunteista puhumista aidosti ja avoimesti. Tämä vaatii työyhteisöjen kulttuurin ja johtamistapojen muuttumista tunteista puhumista salliviksi. (Juuti & Virtanen 2009, 118–120; Ylikoski & Ylikoski 2009, 20–22.)

Tunteet ovat ratkaisevassa osassa muutokseen suhtautumisessa. Tunteiden tunnistaminen ja niiden työstäminen on osa työyhteisön muutosprosessia. Muutos aiheuttaa pelkoa ja vihaa, ja näitä kielteisiä tunteita voidaan käsitellä esimerkiksi surutyökentelyn kautta. Muutosten aiheuttamat pelot ja vihan tunteet jäävät kuitenkin usein käsittelemättä. Tällöin työyhteisössä joku tai jotkut joutuvat syntipukin rooliin, johon työyhteisön jäsenten kielteiset tunteet kohdistuvat. Myös asioiden mittasuhteet alkavat vääristyä ja huhut leviävät työyhteisössä. Kielteiset tunteet syntyvät usein käsittelemättömistä tunteista ja ne voivat ohjata ihmisiä näkemään toisensa kielteisessä valossa. Tunteiden hyväksyminen voi olla vaikeaa ja ihminen voi pyrkiä ratkaisemaan tunteisiin liittyvää epämukavuutta näkemällä jonkun muun sen aiheuttajaksi. Organisaatio ja johto saavat osansa tunteiden maalitauluna, myös ulkoisia olosuhteita tai päätöksentekijöitä voidaan syyttää. (Juuti & Virtanen 2009, 120–123; Ylikoski & Ylikoski 2009, 20–24.)

Jos muutoksen aiheuttamat kielteiset tunteet torjutaan mielestä eikä niitä työstetä, ne voivat koteloitua. Ihminen voi muuttua kyynisemmäksi ja uupuneemmaksi, koska koteloidut tunteet kuluttavat ihmisen voimavaroja. Tunteiden tukahduttaminen heikentää myös ihmisen itseluottamusta. Läpi-käymättömät tunteet voivat tulla esille vihareaktion. Muutokseen sopeutumista auttaa, jos organisaation johto ja työyhteisö antavat kaikille työyhteisön jäsenilleen luvan kohdata ja ilmaista omia tunteitaan. (Juuti & Virtanen 2009, 127–128.)

Tunteiden tehtävä on suojella, kun ihmistä kohtaa uhka. Muutos ravistaa ihmisen sisäistä järjestystä ja herättää epävarmuuden, epäluulon ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Muutos murtaa tasapainotilan ja ihmisellä on huoli tulevaisuudesta.



Muutoksen tarjoamat uudistumisen mahdollisuudet nousevat mielikuviin vasta myöhemmin. Tunteiden kohtaaminen ja niille tilan antaminen parantavat selviytymistä hankalissakin tilanteissa ja auttavat myös johtopäätösten tekemisessä. Jokainen kokee tunteita ja muutoksen eri vaiheissa vallitsevat tunteet ovat eri ihmisillä erilaisia. Samankaltaisissa tilanteissa yksilöiden kokemus eroaa toisistaan ja toisen tunteista pääsee perille vain kuuntelemalla ja kyselemällä. Omat tunteet on tärkeä tunnistaa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 26–30.)

Ensimmäinen reaktio ulkopuolelta tulevaan muutostietoon on usein voimakas omaa olemassaoloa koskeva uhan ja menetyksen tunne. Tietoa on vaikea uskoa todeksi ja juuri itseä koskevaksi. Kokemus on yksilöön kokonaisvaltaisesti vaikuttava ja sitä sanotaan sokkireaktioksi. Esimerkiksi tieto työn menetyksestä voi laukaista tämän reaktion. Sokkivaihe on eräänlainen suoja, jonka aikana ihminen kerää energiaa alkaakseen työstää tapahtumaa. (Ylikoski 1993, 33–34.) Muutostilanne voi johtaa kriisiin, jos omat voimavarat ja aikaisemmat selviytymiskeinot eivät riitä. Selviytyminen stressaavasta tilanteesta tarkoittaa ristiriitaisten ajatusten ja tunteiden tiedostamista. Oma arvio määrää, kuinka stressaava tilanne on. Reaktiot ovat yksilöllisiä. (Poijula 2003, 32–40; Saarelma-Thiel 2009, 22-25.)

Kun sokkivaihe ja uhkan kokemus alkavat väistyä, alkaa vastustuksen vaihe. Tällöin toive ja kaipaus entisen säilyttämiseksi korostuvat. Myös vihan tunteet uutta kohtaan vaativat läpikäymistä. Muutos on luopumista ja luopumiselle on oltava aikaa. Toisaalta muutos laukaisee jännitteitä. Se voi vaikuttaa yhteistyöhön ja eristää ihmisiä toisistaan. Tällöin työyhteisön voimavarana toimii yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyden tarve on suuri, se suojaa ja auttaa kestämaan paineita. Hyväksyminen ja haasteisiin tarttuminen on muutoksen viimeinen vaihe. Todellisuuden hyväksyminen alkaa ja ihminen on siirtynyt lähemmäksi uutta kuin vanhaa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 45–69.)

Menetys edellyttää suremista. Suremisen avulla pystytään ajan kuluessa sopeutumaan muutokseen. Kun ihminen joutuu jättämään työyhteisönsä ja työtoverinsa, on luonnollista tuntea jotakin. Jäämisen halu ja suru ovat viimeinen side vanhaan työyhteisöön. Kun ihminen menettää työpaikan, helposti oletetaan, että hänen pitäisi olla heti motivoitunut hakemaan uutta työpaikkaa. Huomiota tulee kiinnittää siihen, että sureminen ja toipuminen vie aikansa. Menetys on siirtymävaihe elämän kulussa. Jos työn menettämiseen liittyviä tunteita ei tunnisteta ja ne jäävät käsittelemättä, voivat ne vaikuttaa uudessa organisaatiossa tunnetason sitoutumiseen. (Poijula 2003, 26–29.) Ihmiset suhtautuvat irtisanomiseen temperamenttinsa ja elämäkokemuksensa mukaan, toisille se on katastrofi, toinen on saattanut sitä jo odottaa. Yksilön näkökul-

masta epätasa-arvoinen kohtelu organisaation taholta lisää katkeruuden ja vihan tunteita entistä työnantajaa kohtaan. (Rouvinen 2003, 132.) Tunnereaktiot läpikäytyään ja saamansa tiedon avulla ihminen tekee tulevaisuuttaan koskevat valintansa. Tämän vaiheen saavuttaminen voi viedä kokonaisen vuoden. (Ylikoski 1993, 76.)

Myönteinen suhtautuminen muutokseen auttaa ihmistä säilyttämään voimavarat. Kielteinen suhtautuminen taas kuormittaa, stressaa ja kuluttaa voimavaroja. Vaikka myönteisyys on erinomainen voimavara, ei muutokseen ole aina helppoa suhtautua innostuneesti, varsinkin jos muutos uhkaa työyhteisöä, omaa asemaa tai ammattitaitoa. Muutoksesta kertovat huhut voivat lisätä muutoksen kielteisiä puolia. Toisaalta negatiiviset tunteet voivat toimia onnistuneiden valintojen taustavaikuttajina joskus paremminkin kuin myönteiset tunteet. Myönteisyyden periaatteen omaavalla ihmisellä on kosketus omiin myönteisiin voimiinsa ja hän luottaa elämän kykyyn kantaa ja elää tässä hetkessä. Jos ihminen ihannoii järkevyyttä, voi elämä olla suorittamista ja haasteiden voittamista sekä tulevaisuudessa elämistä. Tällöin ihmisen elämä voi olla selviämistä suorituksesta toiseen ja toisten vakuuttamista siitä, että kykenee selviytymään samanlaisista suorituksista kuin muutkin. (Juuti & Virtanen 2009, 125–128.)

Ihmisillä on erilaisia selviytymiskeinoja ja voimavaroja. Muutostilanteessa ihmiselle on tärkeää saada toimia itselleen luontaisella tavalla. Ulospäin suuntautuneet saavat energian ulkomaailmasta ja heille sosiaalisuus sekä ryhmät ovat tärkeitä. Sulkeutuneet ihmiset saavat energian sisältään käyttämällä ajattelua ja mielikuvitusta. Järki ihmiset selviytyvät ajatteluun painottuvilla keinoilla kun taas tekevät ihmiset käyttävät tekemiseen keskittymistä. Tunneihmisille on tärkeää ilmaista tunteita ja saada puhua ja sosiaaliset ihmiset haluavat olla muiden seurassa. (Pojula 2003, 54–55; Saarelma-Thiel 2009, 25.)

Hyvät itsensä johtamisen taidot omaava kokenut työntekijä selviää kuormitustekijöistä priorisoimalla työtehtäviä sekä asettamalla selkeät rajat työmäärälle. Vähemmän työkokemusta ja oman työn johtamisen taitoja omaavat työntekijät tarvitsevat enemmän sosiaalista tukea työyhteisön jäseniltä. (Nurmi 2010.) Työntekijän ollessa irtisanomisuhan alla on organisaatiosta vapaaehtoinen irrottautuminen eräs yksilötason selviytymiskeino. Tällöin henkilö haluaa itse edetä muutostilanteessa. Vapaaehtoisella nopealla poistumisella henkilö selviää myös muutostilanteesta pienemmin psyykkisin vaurioin. (Rouvinen 2003, 131.)

Selviytyminen ja stressin kokeminen liitetään usein toisiinsa. Selviytyminen ilmaisee yksilön reagoititapaa erilaisten tapahtumien sarjaan. Ihmisen selviytymisreaktiot

kehittyvät kokemuksen myötä. Ihminen pyrkii selviytyessään sovittamaan yhteen sisäisten taipumustensa ja ympäristön väliset vaatimukset. Yksilön ajatuksina, tunteina ja käyttäytymisenä ilmenevät persoonallisuuden piirteet sekä selviytyminen ovat kaksi eri näkökulmaa samaan asiaan: toinen kuvaa rakennetta ja toinen prosessia. Se, millainen yksilön reaktio tilanteeseen on, riippuu yksilön suhteesta ympäröiviin olosuhteisiin. (Kallasmaa 2002, 15, 21.)

Ihmisellä on erilaisia vaihtoehtoja stressitilanteesta selviytymiseen. Hän voi yrittää etsiä syitä stressiin ja ratkaista tilanne valitsemillaan toimenpiteillä. Hän voi myös olla huomioimatta stressin syitä ja keskittyä hoitamaan pelkästään sen oireita. Jos stressitilanne johtuu työstä ja työ menettää merkityksensä, voi myös ihmisen elämä menettää merkityksensä, koska huomattava osa elämästä kulutetaan töissä. Jos näin tapahtuu, voi tuntea itsensä loppuun palaneeksi ja vanhaksi. (Locke & Taylor 1991, 156–157.)

Selviytymisstrategialla kuvataan toimintaa, jolla ihminen pyrkii tavoitteeseensa. Toiminnan täytyy olla suhteessa tavoitteeseen tai päämäärään, jotta voidaan puhua hallinnasta ja selviytymisestä. Jos henkilö irtisanoo työsuhteensa siirtyäkseen uuteen työpaikkaan, on kyse hallinnasta, jos tarjolla on yhtä hyvä tai parempi työpaikka tai muu vaihtoehto. Jos henkilö irtisanotaan ja hän jää työttömäksi, kyse ei ole hallinnasta, koska työttömäksi pääseminen ei yleensä ole ihmisen tavoite tai päämäärä. (Vahtera & Pentti 1995, 6-7.)

Organisaation kriisitilanteessa henkilöstön energia menee selviytymisstrategian noudattamiseen ja tällöin toiminta suuntautuu selviytymiseen eli pois organisaation perustehtävästä. Eri henkilöstö-ryhmillä on erilaisia selviytymisstrategioita, kuten oman aseman turvaaminen, ammattipätevyyden turvautuminen, oman tarpeellisuuden turvaaminen, vaikutusvallan saaminen, sitoutumisen vähentäminen sekä taustan varmistaminen. (Ranki 2000, 175–190.)

Selviytymistä voidaan tarkastella stressiteorioiden avulla. Luonnontieteellisessä stressitutkimuksessa kiinnostus on lähinnä mekanismeissa, jotka välittävät stressiä sekä stressin pitkäaikaisissa seurauksissa. Sosiologiassa kiinnostus on kuormitustekijöissä ja olosuhteissa. Stressinhallintakeinot ovat olleet kiinnostuksen kohteina jo 1960-luvulta lähtien. Yksilötasolla stressinhallintakeinot (coping) muodostavat keskeisen väliin tulevan mekanismin stressiprosessissa. Englanninkielinen termi coping on suomennettu esimerkiksi selviytymiskeinoksi, stressinhallintastrategiaksi tai selviytymiseksi. (Rantanen & Mauno 2010, 216; Vahtera & Pentti 1995.) Lazarus ja Folkman

ovat määritelleet coping käsitteen jatkuvasti muuttuviksi kognitiivisiksi ja käyttäytymiseen perustuviksi pyrkimyksiksi hallita tilanteen ulkoisia ja/tai sisäisiä vaatimuksia, jotka ihminen arvioi rasittaviksi tai omat resurssit ylittäviksi (Lazarus & Folkman 1984, 178).

Selviytyminen kuvataan prosessina, joka perustuu yksilön arviointiin omasta tilanteestaan sekä henkilökohtaisista resursseistaan, joiden avulla hän yrittää hallita tilannettaan. Primaariarvioinnissa ihminen pyrkii selvittämään, onko tilanne yhdentekevä, myönteinen tai stressaava. Stressaava tilanne voidaan arvioida menetykseksi, uhkaksi tai haasteeksi. Näistä uhka ja haaste eivät ole toisiaan poissulkevia tekijöitä. Sekundaariarviossa yksilö pohtii, mitä stressaavassa tilanteessa pystytään tekemään. Fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja materiaaliset resurssit arvioidaan. Käytettävissä olevat selviytymiskeinot ratkaisevat sen, riittävätkö omat voimavarat tilanteen hallintaan vai tarvitaanko ulkopuolista apua. (Lazarus & Folkman 1984, 32–37.)

Lazaruksen teoriassa oletetaan selviytymiskeinojen olevan muuttuvia: se mikä sopii yhteen stressi-tilanteeseen, ei välttämättä sovi toiseen. Nykykäsityksen mukaan selviytymiskeinoissa on löydettävissä pysyvyyttä, jolloin ihminen on taipuvainen käyttämään samanlaisia keinoja tilanteesta toiseen. Keinoissa on myös tilannekohtaista vaihtelua, jolloin ihminen vaihtelee keinoja sen mukaan, mitä kulloinkin sopii tilanteeseen. Lisäksi yksilökohtaista kehittymistä ja muutosta ajassa voi tapahtua. (Rantanen & Mauno 2010, 217.)

Selviytymiskeinot voidaan jakaa ongelma- ja tunnesuuntautuneisiin. Molemmat voivat olla käytössä samanaikaisesti, toisiaan täydentäen. Ihmisen kohtaama uhkatilanne määrittelee sen, millaiset selviytymiskeinot ovat mahdollisia. Yksilö käyttää todennäköisesti erilaisia hallintakeinoja vaihtelevasti ja monipuolisesti aina tilanteen sanelemien reunaehtojen mukaisesti. (Rantanen & Mauno 2010, 218, 230.)

Ongelmasuuntautuneet selviytymiskeinot ovat yksilön aktiivisia pyrkimyksiä ratkaista tilanne, joka koetaan ongelmaksi, uhkaksi tai haasteeksi. Näitä keinoja voidaan käyttää silloin, kun tilanne arvioidaan sellaiseksi, että siihen voidaan vaikuttaa. Ongelmasuuntautuneita keinoja ovat ongelman-ratkaisuyritykset, kuten esimerkiksi kognitiivinen ongelmanratkaisu ja päätöksenteko, tiedon etsiminen, neuvojen hakeminen, tavoitteiden asettaminen, ohjeiden noudattaminen, tilanteen uudelleen arviointi ja tiedostaminen, toimintatavan suunnittelu, sosiaalisen tuen hankkiminen ja vastuunotto. Ongelmasuuntautuneet keinot näyttävät olevan hyödyllisiä työntekijän hyvinvoin-

nin kannalta esimerkiksi työstä johtuvissa stressitilanteissa. (Rantanen & Mauno 2010, 229–230; Lazarus & Folkman 1984, 150–153.)

Tunnesuuntautuneet selviytymiskeinot pyrkivät tunteiden hallitsemiseen. Ihminen yrittää lievittää stressaavan tilanteen aiheuttamia tunteita, koska ei kykene muuttamaan asiaa tai tilannetta. Tunteiden tiedostaminen, ilmaiseminen ja säätely, itsensä etäännyttäminen ongelmasta ja ongelman tarkoituksellinen välttely sekä kielteisten tunteiden torjunta ovat tunnesuuntautuneita selviytymiskeinoja. Tunteenpurkaukset, outo tai epäsosiaalinen käyttäytyminen sekä tilanteen kieltäminen voivat myös olla selviytymiskeinoja, vaikka ne vaikuttavat tunnekontrollin peittämiseltä. Tilanteessa, johon yksilö ei pysty itse vaikuttamaan, voi muutosstressiä lievittää tunteita säätelämällä, käsittelemällä ja purkamalla. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi organisaatiomuutokset, kuten fuusiot, lomautukset ja irtisanomiset. (Rantanen & Mauno 2010, 228–230; Lazarus & Folkman 1984, 150–153.)

#### Muutostuki

Onnistuneessa muutosprosessissa henkilöstö nähdään inhimillisenä voimavarana, jolloin työntekijät voivat nähdä muutokset haasteena ja mahdollisuutena uusiutua, kehittyä ja kasvaa. Jos koko organisaatio lakkautetaan tai osa toiminnasta lopetetaan, vallitsee kollektiivinen suru ja työntekijät ovat uusien valintojen edessä. Ihmisen elämänhallintaa ja työkykyisyyttä tukeva toiminta auttaa henkilöstöä toipumaan tilanteesta. Työpaikalta saatava tuki voi olla tiedollista, osallistavaa, tunteita käsittelevää, taloudellista tai verkostotukea (taulukko 1). (Saarelma-Thiel 2011, 55–56.)

TAULUKKO 1. Työpaikan tarjoaman tuen muodot, niiden psykologinen merkitys ja tuen antajat. (Saarelma-Thiel 2011, 56.)

tuen muodot	tuen merkitys	tuen antajat
<b>Tiedollinen</b>		
Jatkuva tiedotus muutoksesta Yt-neuvottelujen eteneminen Tietopaketteja (muutosturva, työnhaku, eläkkeet)	Helpottaa älyllistä ymmärrystä, tilanteen hallintaa ja ennakointia, vähentää väärinkäsityksiä	johto esimiehet henkilöstön kehittäjät
<b>Osallistava</b>		
Ideatalkoot Urasuunnittelu Sijoittumismahdollisuudet	Lisää elämänhallinnan tunnetta ja mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin	esimies työyhteisö yksilöt
<b>Tunteita käsittelevä</b>		

Keskustelut Kriisiterapia Jälkipuinti Työnohjaus	Edistää vastoinkäymisten psykkistä käsittelyä ja ylläpitää jaksamista	kohtalotoveri työterveyshuolto asiantuntija psykologi
<b>Taloudellinen</b>		
Irtisanomispaketit, erorahat Muutosturva Henkilöpankki, osaamiskeskukset Uranvaihtopalvelut Koulutustuki, uudelleensijoitusvalmennus Alihankintasopimus Työntekijät ostavat yrityksen	Turvaa ylimenovaiheen toimeentulon ja auttaa sijoittumaan	johto henkilöstöhallinto konsultit työvoimapalvelut
<b>Verkosto</b>		
Keskinäisen tuen verkostot johdolla, esimiehillä tai luottamusmiehillä Auttava puhelin Päihdetukihenkilöverkosto	Auttaa sosiaalisessa selviytymisessä, moraalinen tuki	henkilöstöhallinto johto työterveyshuolto

Työpaikkojen muutostilanteissa tarvittavan tuen määrää ja tarvetta voidaan ennakoida. Muutoksiin voidaan varautua jakamalla vastuut ja tekemällä yhteistyötä eri toimijoiden, kuten työsuojelun, työ-terveyshuollon ja luottamusmiesten kanssa. Muutoksen hallinnan vaiheet ovat muutosten ennakointi ja valmius, toimijoiden yhteistyö ja valmentautuminen, toimiminen muutostilanteessa, jälki-hoito ja paluu arkeen sekä toiminnan arviointi ja oppiminen. Eri vaiheisiin liittyviä tehtäviä ovat esimerkiksi riskianalyysit, valmiussuunnitelmat sekä menettelytavat ja toimintaohjeet. (Saarelma-Thiel 2011, 55–56.)

Työterveyshuollon vastuulla työpaikan muutostilanteissa on henkilöstön terveyden ja työkykyisyyden tukeminen. Kuuntelu, neuvonta ja ohjaus sekä työkyvyn kartoitus, selviytymistuen tarjoaminen ja tarvittaessa ohjaaminen jatkopalveluihin ovat työterveyshuollon tehtäviä. Työterveyshuolloilta odotetaan aktiivisuutta ja yhteistyön tarjoamista, vaikka asiakas ei sitä osaisi aina pyytääkään. (Saarelma-Thiel 2011, 56–58.)

Esimiehellä ja johdolla on erilaisia keinoja tukea henkilöstöä muutoksissa. Yksilöiden tunnereaktioiden tunnistaminen, tunteille tilan antaminen sekä aktiivinen tunteiden

kohtaamista helpottava tuki ja toiminta kuuluvat muutosjohtamiseen. Tunteiden kohtaamisen tukeen kuuluu huolellinen tiedottaminen, jolloin tiedon avulla uhan ja epävarmuuden kokemukset kääntyvät aktiivisuudeksi. Riittävästä muutoksen siirtymäajasta huolehtiminen mahdollistaa luopumisen, sitoutumisen ja uuteen kiinnittymisen. Muita keinoja ovat henkilöstön kannustaminen ja arvostuksen osoittaminen, yhteisöllisyyden tukeminen sekä tukipalvelujen järjestäminen. Heti kriittisen tapahtuman jälkeen käynnistettävät auttamis- ja tukitoimet vähentävät henkilökunnan stressireaktiota. (Saarelma-Thiel 2009, 22–23; Ylikoski 1993, 80–81.)

Esimies voi edistää työyhteisön yhteisöllisyyttä muutostilanteissa. Yhteisöllisyyden tuen keskeiset tasot ovat tunnetuki, vahvistava tuki, informaatiotuki, välinetuki ja toimiva yhteistyö. Tunnetuki on myötätuntoa, avointa vuorovaikutusta ja vaikeuksien kohtaamista yhdessä. Se ilmenee luottamuksena ja toisen hyväksymisenä puutteineen. Vahvistava tuki on kannustusta ja arvostavaa palautetta. Informaatiotuki on toimivaa ja rajatonta tiedon saamista. Yhteisö kehittyy yhteisen kokemuksen kautta. Välinetuki tarkoittaa riittäviä työvälineitä ja toiminnan muita voimavaroja. Toimiva yhteistyö on tärkeä tuen lähde. Se perustuu siihen, että ensin on huomattava jokaisen erityisyys. Toimivalla yhteistyöllä ja vahvistavalla palautteella on haitallista stressiä vähentävä vaikutus. (Ylikoski 1993, 68–69.)

Organisaation vaikeina aikoina korostuvat työntekijää arvostava ja kannustava johtaminen sekä luotettava ja tehokas tiedonvälitys. Työntekijöiden selviytymistä pystytään tukemaan parantamalla työn hallintaa kehittämällä työn sisältöjä ja vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia. Lisäksi työntekijän itsensä johtamisen taitoja eli omien rajojen asettamista ja työtehtävien priorisointia voidaan kehittää. (Nurmi 2010; Vahtera & Pentti 1995, 111.) Henkilöstön erilaisuus muutostilanteiden käsittelyssä on hyvä huomioida ja päätökset ja asiat tulee selittää huomioiden vastaanottajan tapa lähestyä niitä. Esimerkiksi ekstravertti käsittelee asioita puhumalla ja hänen kommunikaatiolleen on asetettava rajat, introvertti taas tarvitsee aikaa vetäytyä ja miettiä ja hänelle on annettava takaraja. (Saarelma-Thiel 2009, 26–28).

Työssä kohdattavissa stressitilanteissa ongelmanratkaisuun ja selvittelyyn tähtäävät keinot ovat ensisijaisia, mutta myös tunteiden käsittelyyn perustuvat keinot voivat olla hyödyllisiä. Koulutuksen tarjoaminen erilaisten ongelmien tunnistamiseen, arviointiin, ratkaisutavan suunnitteluun ja toteuttamiseen auttavat työntekijöitä muutostilanteessa. Lisätietoa tarvitaan siitä, millaisissa työstressitilanteissa toimivat ongelmasuuntautuneet selviytymiskeinot ja millaisissa puolestaan tunneperäiset selviytymiskeinot tai eri keinojen yhdistelmät. (Rantanen & Mauno 2010, 229.)

## 4 TUTKIMUKSIA IRTISANOMISESTA JA TYÖYKSIKÖN LAKKAUTTAMISESTA

Organisaatiot muuttuvat ja muutosten seurauksena joudutaan työntekijöitä myös irtisanomaan ja kokonaisia työyksiköitä lakkauttamaan. Suomessa on tehty tutkimuksia liittyen irtisanomistilanteisiin ja muutamia niistä on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Tutkimuksia irtisanomistilanteista Suomessa.

<b>Tekijät, aika</b>	<b>Tutkimus</b>	<b>Mitä tutkittiin</b>	<b>Keskeinen tutkimustulos</b>
Koivisto. 2011	Henkilöstöjohtajan rooli ja tunteet irtisanomisprosessissa.	Henkilöstöjohtajan rooli, tehtävänk kuva ja tunteet irtisanomisprosessissa sekä irtisanomistilannetta helpottavat ja vaikeuttavat tekijät. Kvalitatiivinen tutkimus.	Muodostettiin kaksi henkilöstöjohtajatyyppeä: rationaalinen saneraaja ja ihmiskeskeinen irtisanoja. Irtisanomistilannetta helpottavia tekijöitä olivat kokemus, yrityksen edun ajattelu, irtisanomisten hyväksyminen sekä suojaava ammattirooli. Irtisanomistilanteita vaikeuttavia tekijöitä olivat vastaan laittavat luottamusmiehet ja muutosvastarinta sekä omat negatiiviset tuntemukset irtisanomisiin liittyen.
Rotko, Paolosuo, Sihto & Husman. 2010	Paperitehtaan varjossa – Kajaanin paperitehtaan lakkauttamisen ja siihen liittyvien tukitoimien terveys- ja hyvinvointivaikutusten arviointi.	Paperitehtaan lakkauttamisen sekä lakkauttamiseen liittyvien tukitoimien vaikutuksien arviointi irtisanottujen hyvinvointiin ja terveyteen. Pilottihanke.	Tehtaan lakkauttamiseen liittyi paljon tukitoimia. Mukana olivat yrityksen lisäksi työterveyshuolto, työvoimatoimisto sekä maakunnan ja kaupungin viranomaisia. Tehtaan lakkauttamisella oli jonkin verran suoria vaikutuksia irtisanottujen terveyteen ja hyvinvointiin. Uuteen tilanteeseen sopeutumiseen liittyi psyykkistä hyvinvointia kuormittavaa stressiä ja huolia, jotka näkyivät oireina ja terveydenhuollon vastaanotokäyntien lisääntymisenä. Epäsuoria (mahdollisesti myöhemmin ilmeneviä) hyvinvointi- ja terveys-



			<p>vaikutuksia saattoi tulla mm. työntekijöiden taloudellisen tilanteen heikkenemisestä ja pitkäaikaisen työyhteisön katoamisesta.</p> <p>Myönteisiä vaikutuksia olivat teollisuustyöhön liittyvien altistusten ja rasitusten sekä vuorotyön haittavaikutusten väheneminen sekä tuotannon tehostamiseen ja henkilöstön vähentämiseen liittyneen stressin loppuminen. Tukitoimien avulla onnistuttiin välttämään vakavia mielenterveyden ja fyysisen terveyden ongelmia. Tukitoimista oli enemmän hyötyä työntekijöille kuin toimihenkilöille. Tukitoimien avulla pystyttiin ehkäisemään kielteisiä terveysvaikutuksia.</p>
Aareskoski. 2010	Lomautettujen ja irtisanottujen kokemuksia.	Lomautettujen ja tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanottujen kokemuksia lomautus- ja irtisanomisprosesseista. Teemahaastattelut.	Viestinnän määrää tai laatua pidettiin riittämättömänä. Yhteistointaneuvotteluja ei pidetty aitoina neuvottelutilanteina, mielipiteiden esittämisellä ei ollut vaikutusta. Oikeudenmukainen ja tasa- puolinen kohtelu prosesseissa toteutui, mutta empaattisuus jäi puuttumaan.
Jolkkonen & Kurvinen. 2009	Joustavuus ja turvallisuus irtisanomistilanteessa. Tapaustutkimus Perlos Oyj:n tuotannon lopettamisesta Joensuuun seudulla.	Irtisanottujen uudelleentyöllistymiseen vaikuttaneet tekijät, tukitoimien organisointi sekä työvoimapoliittisten toimien (esim. muutosturva) merkitys. Tapaus-	Ammattiasema, ikä ja sukupuoli olivat tärkeimmät uudelleentyöllistymistä ennustavat tekijät. Työpaikan menetys on ollut taloudellinen ja sosiaalinen riski. Joustavuuden ja turvallisuuden toteutumisen edellytyksinä ovat irtisanottujen saama informaatiotuki, neuvonta, henkilökohtainen ohjaus ja henkinen tuki. Tuotannon lakkaut-

		tutkimus.	tamisesta aiheutuu merkittäviä pitkävaikutteisia sosiaalisia ja yhteiskunnallisia kustannuksia ja yksilöille ja kotitalouksille suunnattuja tukitoimia tulisi jatkaa vielä vuosia irtisanomisten jälkeen.
Ojala. 2007	”Kengät pois ja roskeen” – työura, irtisanominen ja uudelleen-suuntautumisen Perloksen tehtaan lakkautuksen kokeneiden elämäntilanteissa.	Perloksen Ylöjärven tehtaan lakkautusprosessi irtisanottujen työntekijöiden näkökulmasta. Narratiivinen elämäntilanteen haastattelu.	Työntekijöiden asemaa vähäteltiin ja tiedottamisessa oli puutteita. Työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta neuvotella työpaikkansa kohtalosta. Lakkauttamisprosessia kuvattiin epäinhimillisenä. Työntekijät olivat tottuneet suhdannevaihteluita seuranneisiin irtisanomisiin ja pätkätöihin, mutta kaipasivat pysyvyyttä. Työntekijät ovat sitoutuneet paikallisen tason arkisiin asioihin, kuten toimeentuloon, perheeseen ja sosiaalisiin suhteisiin sekä harrastuksiin.
Rouvinen. 2003	Elämää pankkikriisin jälkeen – tapaustutkimus liiketoimintajärjestelmän muutoksen seurauksena työtä vaille jäävien ihmisten sopeutumisesta uuteen elämäntilanteeseen.	Pankkifuusion myötä työnsä menettäneiden että vapaaehtoisesti pois lähteneiden uudelleensijoittuminen vapaille työmarkkinoille ja sopeutuminen uuteen elämäntilanteeseen. Pääosin kvantitatiivinen tutkimus.	Sukupuolella, iällä, koulutuksella, ammattiasemalla, asuinpaikalla, organisaation johtamistavalla ja esimiehen toiminnalla on vaikutuksia henkilöiden uudelleensijoittumiseen, turvattomuuden kokemiseen ja työn menetyksen hyväksymiseen. Organisaation järjestämällä tukitoimilla ei havaittu merkittävää suoraa vaikutusta henkilöiden uudelleentyöllistymiseen.

Ranki. 2000	Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa.	Irtisanomisten vaikutus organisaation sisäiseen dynamiikkaan. Laadullinen tapaustutkimus.	Eri henkilöstöryhmät käyttävät erilaisia selviytymiskeinoja. Selviytymisstrategioiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään kriisiytyneen organisaation pahan kierrettä. Selviytymisstrategian noudattaminen suuntaa ihmisten energian pois organisaation perustehtävästä. Jäljelle jäävän henkilöstön energia suuntautui keskinäiseen kilpailuun työpaikoista, pätevyyden ja tarpeellisuuden osoittamiseen ja ahdistuksen vähentämiseen. Tunnevaltaisuus, ristiriidat ja syylistäminen lisääntyvät. Kriisiytyneessä organisaatiossa muutosten aikaansaaminen ei onnistu.
Hakonen, Kahanpää-Castren, Laamanen & Brommels. 2000	Meltolan sairaalan lakkauttamis-prosessi henkilökunnan kokemana.	Henkilökunnan reagointi erikoissairaanhoidon lopettamiseen ja kokemukset tuesta lakkauttamisprosessin aikana. Teemahaastattelu.	Sairaalan lakkauttaminen ei ollut helppo prosessi. Sairaalan sulkemiseen ei haluttu uskoa ja puutteellinen tiedottaminen johti vääränlaiseen toiveikkuuteen. Irtisanominen koettiin pitkän epävarmuuden jälkeen helpotuksena. Sairaalan johdolta ei tullut riittävästi tukea ja tuki- ja kriisiryhmien merkitys nähtiin vähäisenä. Vastaavanlaisissa tilanteissa on kiinnitettävä huomiota henkilökunnan riittävään ja oikeanlaiseen informointiin sekä tukemiseen.

Kansainvälisiä tutkimuksia terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista työyksiköiden lakkauttamisesta on vain vähän, vaikka esimerkiksi Kanadassa ja Yhdysvalloissa on tehty suuria terveydenhuollon organisaatiomuutoksia ja saneerauksia (Bouthillette, Havlovic & van der Wal 2001, 77). Taulukkoon 3 on koottu 2000-luvulla tehtyjä tutkimuksia terveydenhuollon yksiköiden lakkauttamista.

TAULUKKO 3. Kansainväliset tutkimukset.

Tekijät	Tutkimus	Mitä tutkittiin	Keskeinen tutkimustulos
Burke, Ng & Wolpin. 2011. USA	Hospital restructuring and downsizing: Effects on nursing staff well-being and perceived hospital functioning.	Sairaaloiden rakennemuutostusten ja saneerauksien vaikutukset hoitohenkilökunnan hyvinvointiin ja sairaalan toimintaan, kysely Etelä-Kalifornian sairaaloissa työskenteleville hoitajille (n=289).	Kun sairaalassa tapahtuu paljon rakennemuutoksia / saneerauksia, vähentävät ne hoitajien työtyytyväisyyttä sekä työhön sitoutumista. Stressioireet lisääntyvät sekä irtisanoutumisriski kasvaa. Tulokset ovat yhdenmukaiset verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Muutosten läpiviemisessä on huomioitava mm. muutosten syiden ja tarpeen selkeä ja avoin esittäminen, riittävät resurssit siirtymävaiheissa, johdon näkyvisä ja käytettävissä oleminen, viestinnän merkityksen korostuminen (eri kanavat ja toistaminen), tarve surra taakse jätettävää sekä henkilöstön ehdotusten kuuleminen esim. kustannussäästöjä etsittäessä. Henkilöstön irtisanomisten tulee olla viimeinen keino, kun muut toimet eivät tuota toivottua tulosta.
Castle, Engberg, Lave & Fisher. 2009. USA	Factors associated with increasing home closures.	Hoitokotien lakkauttamisten sisäiset ja ulkoiset syyt vuosina 1999-2005 (n=1789).	Viranomaisten tulisi tiedottaa tekemiensä päätösten vaikutukset ja kustannukset. Yksiköiden lakkauttamiseen liittyviä kokonaiskustannuksia ei vielä ymmärretä.

<p>Noh, Lee, Yun, Lee, Lee &amp; Khang. 2006. Etelä-Korea</p>	<p>Determinants of hospital closure in South Korea: use of a hierarchical generalized linear model.</p>	<p>Syyt sairaaloiden lakkauttamisiin vuosina 1996-2002.</p>	<p>Sairaalan kehitys ja kilpailukyky vaikuttivat sairaalan selviämiseen. Omistajuudella, sairaalan koolla ja sijainnilla oli merkittävä yhteys sulkemiseen. Lisätutkimusta tarvitaan sairaalan sulkemisen sisäisistä syistä kuten hallinnollisista strategioista ja taloudellisista tekijöistä.</p>
<p>Onieal. 2005. USA</p>	<p>Hospital closure in Massachusetts: a case study of the Waltham Hospital closure.</p>	<p>Valtion, yhteisön ja työntekijöiden näkemykset Walthamin sairaalan sulkemisen vaikutukset yhteisöön sekä muutoksista hoitoon pääsyssä.</p>	<p>Sairaalan sulkemisen vaikutusten ymmärtäminen hyödyttää päättäjiä ja terveydenhuollon hallintoa terveystalouden päätöksenteossa. Sairaalan sulkemisen jälkeen hoitoon pääseminen hankaloitui ja toimintavalmius hätätilanteissa heikkeni. Myös kaupungin suosio asuinpaikkana väheni sairaalan lakkauttamisen jälkeen. Sairaalan moniulotteinen rooli ja merkitys ympäröivässä yhteisössä korostuivat. Lisätutkimusta tarvitaan sairaaloiden sulkemisen pitkän aikavälin vaikutuksista.</p>
<p>Netten, Darton &amp; Williams. 2003. Englanti</p>	<p>Nursing home closures: effects on capacity and reasons for closure.</p>	<p>Vuosina 2000- 2001 suljettujen hoitokotien määrä, laatu ja sulkemisen syyt.</p>	<p>Pienimmät hoitokodit joutuivat useimmin sulkemaan ovensa. Hoidon laatu oli hyvä suljetuissa hoitokodeissa. Ammattitaitoisen hoitohenkilökunnan saattavuus oli ongelma. Sulke-</p>

			<p>mispäätöksiin vaikuttivat viranomaismaksut sekä uusien hoidon standardien kustannusvaikutukset.</p>
<p>Bouthillette, Havlovic &amp; van der Wal. 2001. Kanada</p>	<p>Restructuring the health care system in british Columbia: the experience of the Shaughnessy hospital employees.</p>	<p>Terveysthuollon uudelleenorganisoinnin takia suljetun sairaalan lakkauttamisen vaikutusta hoitotyöntekijöihin (n=59).</p>	<p>Työntekijöitä ei kuultu ja heillä oli huoli potilaista sekä omasta hyvinvoinnista. Lakkauttamiseen liittyvät negatiiviset tunteet (tuska, ahdistus, viha ja hermostuneisuus) hälvenivät vasta vuosi lakkauttamisilmoituksen jälkeen. Sosiaalinen tuki ja positiiviset selviytymiskeinot olivat yhteydessä parempaan selviytymiseen, oikeudenmukaisuuden kokemiseen ja vähäisempään sairasteluun.</p> <p>Lakkauttamis- tai uudelleenorganisoinnin yhteydessä tulee kiinnittää huomiota viestintään, valvontaan sekä työntekijöille tarjottavaan apuun, neuvontaan ja koulutukseen. Uuteen työpaikkaan siirtymisen aiheuttamaa stressiä tulee huomioida.</p>

## 5 TYÖYKSIKÖN KUVAUS

Tähän tutkimukseen haastatellut hoitajat työskentelivät yksityisellä työnantajalla. Työyksikkö oli sairaalan vuodeosasto, jonka toiminnan Kuopion kaupunki oli ulkoistanut yksityiselle palveluntuottajalle. Työyksikön toimitilat sijaitsivat kaupungin sairaalan tiloissa. Yksityisen palvelutuotannon osuus terveydenhuollon sairaalapalveluista on vielä pieni, vain muutama prosentti (Arajärvi & Väyrynen 2011, 13), joten kyseessä oli uudenlainen toimintamalli. Yksityinen palveluntuottaja otti osaston toiminnan vastuulleen syyskuussa 2009. Toiminnalle oli tehty alustavasti kahden vuoden sopimus ja sitä jatkettiin vielä neljällä kuukaudella. Lopulta kaupunki teki päätöksen lakkauttaa koko vuodeosaston toiminnan. Yksityinen palveluntuottaja vastasi vuodeosaston toiminnasta yhteensä kaksi vuotta ja viisi kuukautta.

Ulkoistettu vuodeosasto oli 30-paikkainen tehostettu kotiutus- ja kuntoutusosasto. Osaston toiminnan tavoitteena oli nopea potilasvaihto ja tehokas kuntoutus. Osaston tilat ja toiminnassa tarvittavat välineet ja tarvikkeet järjesti kaupunki, yksityinen palveluntuottaja vastasi työyksikön toiminta-mallista ja osastolla tarvittavasta henkilökunnasta. Potilaat tulivat osastolle jatkohoitoon yhteis-päivystyksestä tai erikoissairaanhoidosta. Osaston henkilökunta koostui sairaanhoitajista, lähihoitajista, fysioterapeuteista, osastosihteeristä, kahdesta lääkäristä, laitoshuoltajista, osastonhoitajasta ja apulaisosastonhoitajasta. Noin puolet työntekijöistä työskenteli osastolla koko sen olemassaoloajan. Vakituisten työntekijöiden lisäksi osastolla oli paljon sijaisia. Myös moni sairaanhoitaja- ja lähihoitajaopiskelija suoritti harjoittelujakson osastolla.

Virallinen tieto osaston toiminnan lakkauttamisesta kerrottiin henkilökunnalle noin neljä kuukautta ennen toiminnan loppumista. Työnantaja järjesti palaverin, jossa läsnä olivat työyksikön työntekijät sekä työnantajan edustajina aluejohtaja ja henkilöstöpäällikkö. Palaverin jälkeen seurasivat yt-neuvottelut ja neuvottelujen jälkeen osastonhoitaja irtisanoi henkilökohtaisesti kaikki työntekijät. Osaston toiminta jatkui muuttumattomana viimeisen toimintakuukauden alkuun asti, jonka jälkeen toimintaa vähennettiin asteittain. Osastolla olleet potilaat joko kotiutettiin tai siirtyivät jatkohoitopaikkaan ja osasto tyhjentyi tammikuun loppuun mennessä. Viimeisinä viikkoina henkilökunta potilastyön ohessa siivosi ja järjesteli osaston tilat luovutuskuntoon. Viimeisenä toimintapäivänä osastonhoitaja luovutti tyhjän osaston takaisin kaupungin edustajille. Osaston toiminta päättyi 31.1.2012.

## 6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena hoitajat kokevat lakkautettavassa työyksikössä työskentelyn sekä millaista tukea työskentelyn aikana tarvitaan. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tutkimusmetodina on käytetty avointa haastattelua. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

### 6.1 Tutkimuskysymykset

1. Millaista on työskentely lakkautettavassa työyksikössä?
2. Millaista tukea koit tarvitsevasi työskennellessäsi lakkautettavassa työyksikössä?



## 7 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

Tutkimus alkoi helmikuussa 2012 aiheen ideoinnilla. Tutkimuksen aihe muotoutui tutkijan omasta kokemuksesta työsuhteen päätyttyä irtisanomiseen tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Vastaavaa tilannetta ei ollut tullut aikaisemmin vastaan tutkijan omalla, lähes kaksikymmentä vuotta kestäneellä uralla hoitotyössä. Tilanteen tarkempi tutkiminen alkoi kiinnostaa ja aihetta päätettiin lähteä tutkimaan haastatteleamalla lakkautetussa työyksikössä työskennelleitä hoitajia. Opinnäytetyön aiheen valinnan tärkeitä kriteereitä ovat opiskelijan oma kiinnostus ja motivaatio valitun aiheen tutkimiseen sekä aiheen ajankohtaisuus ja tutkittavuus. Lisäksi opinnäytetyön aiheen tulee myös antaa opiskelijalle mahdollisuus asiantuntija-alueen syventämiseen. (Voutilainen ym. 2007, 4.) Myös käytännönläheisyys ja työelämälähtöisyys ovat ammattikorkeakoulun tutkimustyön lähtökohtina (Vilkkä 2009, 12).

Haastattelu on yksi käytetyimmistä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan keinoista. Tutkimushaastattelu on ennalta suunniteltua, päämäärähakuista informaation keräämiseen tähtäävää toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin avoin eli strukturoimaton haastattelu, joka mahdollisti tutkijan lähtemisen kentälle heti tutkimuskysymysten muotoilun jälkeen. Tutkimuksessa käytettiin kahta tutkimuskysymystä, joiden tavoitteena oli saada tietoa lakkautettavassa työyksikössä työskentelystä ja työskentelyn aikana tarvittavasta tuesta.

Haastateltaviksi pyrittiin saamaan noin kymmenen lakkautetussa työyksikössä vakituisessa työsuhteessa ollutta hoitajaa, jotka olivat työskennelleet mahdollisimman pitkään kyseisessä työyksikössä ja jatkoivat työskentelyä toiminnan loppuun tai lähes loppuun asti. Haastatteluiden käytännön järjestely alkoi haastattelujen sopimisella. Tutkimukseen haastatellut tavoitettiin puhelimitse, jolloin kerrottiin alustavasti tutkimuksesta sekä kysyttiin halukkuudesta osallistua tutkimukseen. Lisäksi kerrottiin etukäteen tutkimuskysymykset sekä sovittiin haastattelun aika ja paikka, mikäli haastateltava suostui osallistumaan tutkimukseen. Haastatteluja sovittaessa korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä sitä, että lopullisessa raportissa ei yksittäisiä haastateltavia voi tunnistaa. Kaksi hoitajaa eivät halunneet osallistua tutkimukseen ja muutamaa hoitajaa ei tavoitettu ollenkaan. Tutkimukseen haastateltiin lopulta kahdeksan hoitajaa, jotka sopivat ennalta määriteltyihin kriteereihin. Heistä sairaanhoitajia oli viisi ja lähihoitajia kolme.

Yksilöhaastattelut tehtiin helmikuun lopun ja maaliskuun alun aikana. Hoitajien kokemus työyksikön lakkauttamisesta oli aineiston keruuvaiheen aikana tuore ja ajankoh-

tainen, koska työyksikön lakkauttamisesta oli kulunut vasta noin kuukausi. Haastattelupaikkana oli rauhallinen ja häiriötön tila, joko haastattelijan tai haastateltavan koti. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla Nokia C7 puhelimen äänitystoiminnolla. Haastattelun aikana puhelin oli offline-tilassa, jolloin haastattelu sujui häiriöttä eikä äänitykseen tullut katkoja. Haastatteluiden äänittäminen puhelimella oli tutkijan mielestä toimiva ratkaisu, koska äänittäminen tuntui nopeasti unohtuvan ja ei näin ollen tuonut lisää jännitettä haastatteluun. Ennen haastattelun nauhoittamista kerrattiin vielä, että haastattelussa on kaksi kysymystä, joihin haastateltava saa vapaasti vastata ja lopullisessa raportissa ei yksittäisiä haastatteluja voi tunnistaa.

Nauhoitetut haastattelut kestivät 40 minuutista 75 minuuttiin. Kaikki haastattelut tapahtuivat haastateltavien vapaapäivinä. Haastattelutilanteet olivat mukavia vuorovaiikutustilanteita ja haastattelut tehtiin pääsääntöisesti ruokapöydän ääressä. Kokonaisaika tapaamisille oli kahdesta kolmeen tuntiin. Haastattelut etenivät keskustelunmaisesti. Haastattelun aikana haastattelijan rooli oli hyvin neutraali ja vain keskustelua eteenpäin vievä. Usein, kun haastattelu oli ohi ja nauhoitus päättynyt, keskustelu aiheesta jatkui, kun haastattelija pystyi osallistumaan omien kokemustensa kautta. Tutkija piti tapaamisista haastattelupäiväkirjaa, johon kirjattiin haastatteluiden ajankohta, kesto, paikka ja muut erityishuomiot, kuten mahdolliset häiriötekijät sekä nauhoituksen jälkeen esiin tulleet tutkimukselle merkitykselliset asiat. Haastattelujen tekeminen ja työyksikön lakkauttamisen läpikäyminen kerta toisensa jälkeen oli tutkijalle henkisesti haastavaa ja tunteita pintaan nostavaa, joten päivässä yhden haastattelun tekeminen oli riittävä määrä.

Haastattelun jälkeen äänitiedostot siirrettiin puhelimesta tietokoneelle ja kaikki tähän tutkimukseen tehdyt haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstiksi sanatarkasti tietokoneen Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroinnin tarkoitus on muuttaa aineisto helpommin käsiteltäväksi (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138). Litteroinnista jätettiin pois joitakin haastattelijan käyttämiä merkityksettömiä täytesanoja tai lausekiemuroita. Litterointi oli aikaa vievää työtä, tunnin pituisen äänitteen puhtaaksi kirjoittaminen vei kuudesta kahdeksaan tuntiin. Äänitysten kuuluvuus oli hyvä ja puheesta sai hyvin selvää, päällekkäin puhumista oli vähän. Tutkija huomasi kehittyvänsä haastattelijana, sillä ensimmäisissä haastatteluissa toisen puheen päälle puhumista oli enemmän. Muutamia sanoja joutui litteroinnin aikana kuuntelemaan useamman kerran, että asiasisältö tuli varmasti oikein. Kirjoitustyötä nopeutti kymmensormijärjestelmän sekä tekstinkäsittelyohjelman hyvä hallinta. Kun haastattelu oli litteroitu, se kuunneltiin vielä kerran läpi ja tarkistettiin, että asiasisällöt olivat oikein ja lopuksi haastattelu tulos-

tettiin paperille. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi kahdeksasta haastattelusta kaikkiaan 101 sivua. Käytetty fontti oli Arial ja riviväli 1,5.

Litteroinnin tarkkuus määritellään tutkimusongelman mukaan (Ruusuvuori 2010, 424). Tässä tutkimuksessa keskityttiin haastattelujen asiasisältöihin, koska tarkoitus oli saada tietoa lakkautettavassa työyksikössä työskentelystä ja työskentelyn aikana tarvittavasta tuesta. Teksti litteroitiin sanasta sanaan, ilman merkintöjä taukojen pituuksista tai puhumisen tavasta tai sävystä. Tekstistä jätettiin pois haastatteluissa esiin tulleet henkilöiden nimet. Myös haastattelijan puheenvuorot litteroitiin, tosin niistä jätettiin pois joitakin täytesanoja, joilla ei näyttänyt olevan merkitystä lopputuloksen kannalta. Ruusuvuoren (2010, 427) mukaan puheesta tekstiksi muuttaminen on jo kertaalleen tulkittu versio analysoitavasta tilanteesta.

Tutkimuksen aineisto koostuu siis kahdeksasta haastattelusta. Haastatteluja tehdessä kuudennen haastattelun jälkeen tutkijalle tuli tunne, että haastatteluissa alkoivat toistua samat teemat, vaikka edelleen jokaisessa haastattelussa tuli lisäksi uusia näkökulmia asioihin. Eskola & Suorannan (2005, 62–63) mukaan aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. Aineiston tietty peruslogiikka alkaa toistua.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen alkoi aineiston analyysi. Toisaalta aineiston analyysin todetaan alkavan jo aineiston keruuvaiheessa. Ennen varsinaista analyysia aineistoon tutustutaan, sitä järjestellään ja luokitellaan (Ruusuvuori ym. 2010, 10). Aluksi aineistoa pelkistettiin etsimällä siitä suorat ja epäsuorat eli implisiittiset ilmaisut. Molempiin tutkimuskysymyksiin saaduista vastauksista koottiin erilliset tiedostot, joissa ilmaisut olivat eroteltuna ranskalaisilla viivoilla. Epäsuorat ilmaisut käännettiin suoriksi. Epäsuorien ilmaisujen tulkinnassa auttoi se, että tutkija oli tehnyt haastattelut, ja osasi näin yhdistää ilmaisut puheena olevaan asiaan.

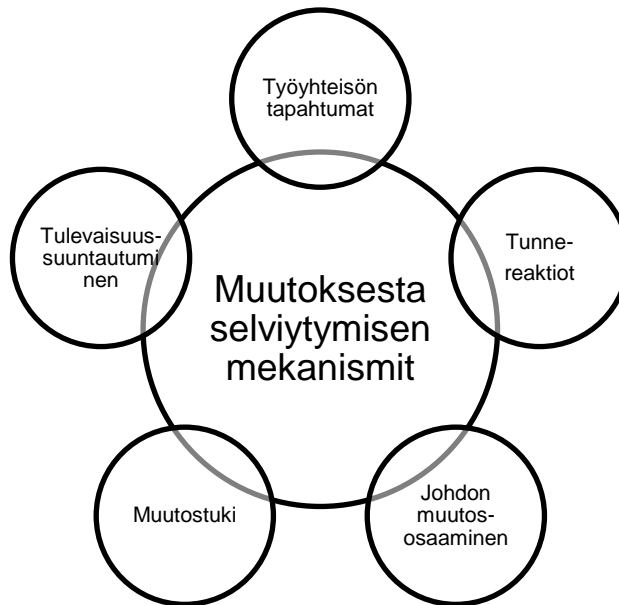
Kun haastattelut oli purettu ilmaisuiksi, muodostui aineistosta alustavat neljä teemaa. Nämä teemat olivat muutos, epäoikeudenmukainen kohtelu, tulevaisuuden uhkakuvat ja tunnereaktiot. Teemat prosessoituivat aineiston käsittelyn aikana. Kun teemat olivat muodostuneet, siirrettiin molempiin tutkimuskysymyksiin liittyvät ilmaisut sopivien teemojen alle. Hakalan (2009, 178) mukaan aineiston analyysissä tärkeintä onkin päättely ja tutkijan valinnoista riippuu, mitä aineistosta lopulta nousee esiin, mitä tulkintoja tehdään ja mitä asioita painotetaan.

Tässä vaiheessa siis muokkaamaton, litteroitu aineisto oli ryhmitelty. Ryhmittelyssä pelkistetyistä aineistosta yhdistetään yhteenkuuluvat ilmaisut loogista päättelyä ja tulkintaa apuna käyttäen. Käsittelyä jatkettiin deduktiiviseen vaiheeseen, jolloin tutkija tarkastelee ryhmiteltyä aineistoa omasta ajatusmaailmastaan käsin. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä monipuolisesti ja kehittää sellainen teoreettinen näkökulma, johon ryhmitelty aineisto voidaan sijoittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 150.) Teemoista koottiin seinätaulut, jotka auttoivat tutkijaa visuaalisesti hahmottamaan kokonaisuudet. Lopullisessa kokoavassa ryhmittelyssä aineiston yläkäsitteeksi muodostui muutoksesta selviytymisen mekanismit. Alakäsitteiksi tulivat työyhteisön tapahtumat, tunne-reaktiot, johdon muutososaaminen, muutoksessa saatu tuki ja tulevaisuussuuntautuminen. Haastatteluista saatu lähtöaineisto yhdistyi näin yhden yläkäsitteen alle. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoite on kuvata tutkittavien merkitysmaailmaa ja ymmärtää tutkittavien toiminta- ja ajattelutapoja. Analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 115; Eskola & Suoranta 2005, 19.)

Aineiston analyysin jälkeen alkoi tutkimuksen tulosten kirjoittaminen. Tuloksiin sisällytettiin suoria haastatteluotteita kuvaamaan tutkijan tekemiä yhteenvetoja ja päätelmiä. Tavoitteena oli liittää suorat lainaukset tekstiin. Murretta ei ole muutettu kirjakieleksi vaan suorat lainaukset ovat litteroidussa muodossaan (esim. Hirsjärvi & Hurme 2008, 195). Tulosten kirjoittaminen vei paljon aikaa ja tulokset oli kirjoitettava useaan kertaan, jotta tekstistä tulisi sujuvaa ja loogista. Tuloksia luki ja kommentoi myös tutkimuksen ulkopuolinen kollega. Omalle tekstillä tulee helposti sokeaksi ja toisen kommentit auttoivat näkemään tekstistä epätarkkuuksia. Tulosten kirjoittamisen aikaan alkoi tutkimuksen teoriaosan koostaminen tehdyn analyysin tulosten pohjalta.

## 8 MUUTOKSESTA SELVIITYMISEN MEKANISMIT

Tässä tutkimuksessa aineiston kokoavaksi käsitteeksi muodostui muutoksesta selviytymisen mekanismit. Yläluokka koostuu viidestä alaluokasta. Alaluokat ovat työyhteisön tapahtumat, tunnereaktiot, johdon muutososaaminen, muutostuki ja tulevaisuussuuntautuminen (kuvio 2).



KUVIO 2. Muutoksesta selviytymisen mekanismit

Muutoksesta selviytymisen mekanismit kuvaavat sitä prosessia, jonka lakkautettavassa työyksikössä työskennelleet hoitajat ovat läpikäyneet.

### 8.1 Työyhteisön tapahtumat

Ennen työyksikön virallista lakkauttamispäätöstä oli osastolla ollut kuukausien ajan liikkeellä erilaisia huhuja yksikön toiminnan jatkumisesta. Hoitajat pohtivat mahdollisia vaihtoehtoja työn ohessa ja epävarmuus työn jatkumisesta vaivasi. Työyksikön saatua jatkoaikaa neljä kuukautta henkilökunta oli toiveikas, että toiminta tulee jatkuamaan. Hoitajat pitivät osastoa hyvin toimivana ja tehokkaana ja tehdyille työlle koettiin olevan jatkuvaa tarvetta.

Henkilökunta koki, että joutui elämään huhujen varassa. Kaikki haastatellut mainitsivat tiedonpuutteesta lakkautusprosessin aikana. Ennen virallista lakkauttamispäätöstä tietoa työyksikön toiminnan jatkumisesta yritettiin etsiä esimerkiksi pöytäkirjoista ja

sanomalehtien uutisista. Osa haastatelluista mainitsi, että toiminta ennen lopullisen päätöksen ilmoittamista tuntui salamyhkäiseltä, koska asiallista tietoa ei huhujen lisäksi ollut.

*”...sitä lakkautusta ja että mistä nyt löytyy tästä tietoo, varmaan jokkai-  
sella oli hirveen, semmonen, ihan tiedonpuute siitä, että mitenkä tässä  
lopulta käy.”*

Työnantaja ilmoitti työyksikön lakkauttamisesta ja henkilökunnan irtisanomisesta tiedotustilaisuudessa, joka järjestettiin kaikille työntekijöille yhtä aikaa. Jo tieto tulevasta yhteispalaverista vahvisti hoitajien aavistuksia siitä, että vaihtoehdoista pahin, eli toiminnan lakkauttaminen tulee tapahtumaan. Lopullista päätöstä odotettiin, koska mitään ei voinut suunnitella ennen sitä. Toisaalta viimeiseen asti toivottiin, että toiminta jatkuisi.

*”Sitä niinku viimeeseen asti, että eihän tämmöinen voi, joka mennee ja  
toimii niin hyvin, saa koko ajan positiivista palautetta ja täysillä män-  
näen, että eihän ne voi lopettaa tämmöstä.”*

*”Minä ainakin aattelin, että eihän kaupunki voi olla niin hullu, että lopet-  
taa tämmösen toimivan yksikön.”*

Palaveri, jossa työyksikön lakkauttamisesta ilmoitettiin henkilökunnalle, oli noin neljä kuukautta ennen toiminnan lopettamista. Palaverista saatu tieto koettiin riittämättömäksi. Moni haastatelluista mainitsi, että olisi halunnut enemmän tietoa siitä, miksi toiminta päätettiin lopettaa ja mitä tulee tilalle. Lisäksi haastatellut kiinnittivät huomiota siihen, että julkisesti ei missään ilmoitettu, että kyseisen osaston toiminta lopetetaan.

Asiallista tietoa kaivattiin myös lakkauttamis päätöksen julkistamisen jälkeen. Henkilökunta kaipasi selkeitä päivämääriä, mitä jatkossa tulee tapahtumaan. Myös huhu-heet lisääntyivät lakkauttamis päätöksen jälkeen. Epämääräistä tietoa tuntui olevan kaikilla työntekijällä. Lisäksi työyksikön ulkopuolelta kantautui huhuja esimerkiksi työyksikön lakkauttamisen syistä. Haastateltavat miettivät, mistä huhut saavat alkunsa. Enemmän oikeaa ja ajantasaista tietoa olisi toivottu.

*”Tietysti ihminen aina muutoksen eessä, niin mitä enemmän saa sitä  
tietoa, niin sitä helpompi siihen on suhtautua.”*

Tieto työyksikön lakkauttamisesta vaikutti hoitajien työnmotivaatioon. Kaikki haastateltavat mainitsivat selvästi työilmapiirin muutoksesta lakkauttamis päätöksen jälkeen. Kaikilla ei ollut enää samanlaista intoa tai halua tehdä työtä, ja tekemättömät työt

kasaantuivat toisten tehtäväksi. Koettiin, että osa työntekijöistä antoi periksi, koska toiminta oli joka tapauksessa loppumassa.

*”Jotenkin tuntu, että osa niinku löi rukkaset tiskiinkin siinä vaiheessa, kun se päätös tuli, että enpä kehtaa enää antaa yhtäläillä panosta, kun mitä siihen asti oli annettu.”*

*”Mutta kyllä varmasti semmosta siellä oli, että tämäpä kohta loppuu, että ihan sama, että ei ehkä vastata kelloon tai tehdä niin huolellisesti sitä työtä, että semmonen luopuminen ja so what, ihan sama.”*

Haastatellut mainitsivat, että hoitajat alkoivat istuskella työpäivän aikana enemmän kansliatiloissa, vaikka osastolla olisi ollut töitä tehtävänä. Myös asioista valittaminen lisääntyi. Osa haastatelluista huomasi, että toisista selän takana puhuminen lisääntyi ja osa alkoi seurata toisten tekemisiä ja menemisiä entistä tarkemmin. Valituksia toisten työskentelystä tehtiin herkästi myös osastonhoitajalle.

Toisaalta koettiin, että työyhteisö tiivistyi, kun päätös yksikön lakkauttamisesta tuli. Tiivistymistä huomattiin varsinkin niiden kohdalla, jotka olivat työskennelleet osastolla alusta tai lähes alusta asti. Yhteiset kokemukset lähensivät. Eräässä haastattelussa mainittiin, että myös työntekeä tiivistyi, kun tiedettiin toiminnan olevan loppumassa.

*”Mutta jotenkin se toisaalta tuntu, että se oli tiiviimpääkin myöskin, se että tässä ollaan nyt yhdessä uppoomassa.”*

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että omaan työhön lakkauttamispäätöksen ei annettu vaikuttaa. Hoitajat halusivat tehdä työt hyvin loppuun asti samalla tavalla kuin ennenkin. Eräs haastatelluista mainitsi, että halusi tehdä työt viimeiseen asti mahdollisimman hyvin ja huolellisesti, että yrityksen imago säilyy hyvänä. Myös potilaiden oikeutta tulla hyvin hoidetuksi korostettiin.

Haastatellut olivat lojaaleja työnantajaa kohtaan. Osastolta ei haluttu lähteä pois ja töissä haluttiin olla osaston viimeiseen toimintapäivään asti. Kaikilla oli mahdollisuus lähteä aikaisemminkin, mutta hoitajat halusivat nähdä, miten osasto konkreettisesti lakkautetaan. Lisäksi osa haastatelluista mainitsi, että osastolla pitää olla tuttua henkilökuntaa loppuun asti. Osastoa ei haluttu jättää pulaan. Kenelläkään haastatelluista ei ollut aikaisempaa kokemusta työyksikön lakkauttamisesta. Työskentelyä lakkautettavassa työyksikössä kuvattiin esimerkiksi sanoilla haastavaa, mielenkiintoista ja erikoista.

*”Kun sitä aatteli, että on niinku siihen loppuun asti siellä, että ei niinku tuu mieleenkään, että lähtis aikasemmin pois sieltä.”*

Haastatellut kokivat osaston toiminnan alasajon käytännön järjestelyn olleen osin sekavia. Lakkauttamispäätöksen jälkeen tuntui, että kenelläkään ei ollut selkeää kuvaa siitä, mitä tulee tapahtumaan. Hoitajat kritisoivat ensimmäisiä suunnitelmia, jolloin osaston alasajo olisi tapahtunut viimeisellä viikolla. Suunnitelmia pidettiin mahdottomina. Loppujen lopuksi toimintaa vähennettiin asteittain viimeisen kuukauden aikana.

Lakisääteiset yhteistoimintaneuvottelut työnantajan kanssa olivat selkeät, koska toiminta lopetettiin kokonaan ja kaikki irtisanottiin. Eräässä haastattelussa mainittiin, että tilanne olisi ollut erilainen, jos toimintaa olisi jatkanut toinen palveluntuottaja ja neuvotteluissa olisi esimerkiksi pitänyt päättää, ketkä saavat jatkaa osastolla työskentelyä ja ketkä irtisanotaan.

*”Tää oli ihan päivän selvä homma, että eihän siinä ollu yt:ssä mitään ihmeellistä, kun se oli se päätös tehty, että tää lakkautuu.”*

Haastatteluissa tuli esille, että työmäärä osastolla lisääntyi loppua kohti. Osa hoitajista oli vaihtanut työpaikkaa heti lakkauttamispäätöksen jälkeen ja myös fysioterapeutti puuttui osastolta eräässä vaiheessa viimeisten kuukausien aikana. Potilasmäärä pysyi ennallaan, mutta varsinkin sairaanhoitajista oli pulaa ja vuoroja tehtiin vajaalla miehityksellä. Osa haastatelluista koki, että osaston toimintaperiaatteista lipsuttiin ja tahtia kiristettiin loppua kohti entisestään. Hoitajat olisivat toivoneet, että potilasmäärä olisi suhteutettu henkilökunnan määrään.

Jatkohoitoapaikan löytyminen kaikille potilaille ennen osaston toiminnan loppumista tuntui epätoivoiselle. Hoitokotipaikkoja vapautui harvoin ja kuukautta ennen osaston toiminnan päättymistä noin kolmasosa osaston potilaista oli osastolla jonottamassa hoivapaikkaa. Näitä potilaita ei voinut kotiuttaa kotiapujen tai omaisten turvin. Tässä vaiheessa oli myös omaisille puhuttava siitä, että osaston toiminta on lakkaamassa. Moni potilaista ei sairautensa takia ymmärtänyt osaston toiminnan olevan päättymässä, mutta moni omainen oli kiinnostunut asiasta.

*”Se tuntui hyvin epätoivoiselle tilanteelle, ja silloinhan piti ruveta jo omaisillekin puhumaan tietysti siitä, että meidän toiminta on lakkaamassa ja tulevaisuus on vielä auki.”*

Viimeinen toimintakuukausi sujui lähes kaikkien haastateltujen mielestä hyvin. Potilasmäärä väheni, kun potilaita kotiutettiin tai siirrettiin jatkohoitopaikkoihin. Uusia poti-



laita ei enää otettu. Osaston loppusiivoukset ja tavaroiden purkamiset sujuivat potilastyön ohella. Hoitajat huolehtivat omien vastuualueidensa asioista, esimerkiksi lääkevästaavat huolehtivat lääkekaappien siivoamisesta ja lääkkeiden toimittamisesta eteenpäin. Potilaiden vähentyessä ja huoneiden tyhjentyessä potilaat keskitettiin hoitajien kanslian lähellä oleviin huoneisiin. Loppuaika tuntui menneen nopeasti.

*”Se tuli silleen yllättäen, sitten kuitenkin. Että se meni sitten niin äkkiä, kuitenkin, ne hävis sieltä ne immeiset.”*

Haastatteluissa kuvattiin työyksikön toiminnan alasajon sujuneen lopulta joustavasti, näppärästi, jouhevasti ja paremmin kuin hyvin. Eräs hoitaja mainitsi, että paniikkia ei syntynyt missään vaiheessa. Kaikille potilaille löytyi jatkohoitopaikka ja viimeisinä viikkoina myös henkilökunta sai nauttia toistensa seurasta. Hoitajat, jotka olivat työpaikalla viimeisinä päivinä, nauttivat siitä, että sai vain olla ja että mitään ylimääräistä ei tarvinnut tehdä.

*”Se oli niinku jotenkin mukavaa vaan olla, kuitenkin aika työntäyteisiä ne päivät oli ja silloinhan, kun siellä oli niitä töitä, niin ei ehtiny kenenkään kanssa jutella ja olla. Että saipahan, jos sillä lailla ajattelee, niin sen menetetyt ajan takaisin.”*

Viimeisinä viikkoina henkilökuntaa oli työmäärään nähden paljon töissä. Eräässä haastattelussa mainittiin, että myös viimeisille työpäiville olisi saanut ollut tekemistä, koska töissä joutui olemaan ”tyhjänpanttina”. Työntekijät, jotka jatkoivat työskentelyä työnantajan toisissa työpisteissä, alkoivat pikkuhiljaa siirtyä uusiin toimipisteisiinsä tässä vaiheessa.

## 8.2 Tunnereaktiot

Ennen lakkautuspäätöstä hoitajat olivat toiveikkaita osaston toiminnan jatkumisen suhteen. Sitä vaihtoehtoa, että osaston toiminta loppuu kokonaan, ei otettu tosissaan, vaikka toiminnan ympärillä liikkuneet huhut olivatkin jo vahvasti lakkauttamisen puolella. Osaston lakkauttaminen tuntui hoitajista järjettömältä vaihtoehdolta, koska tarvetta osastolle tuntui olevan.

Kun osaston lakkauttamisesta ilmoitettiin, siihen ei haluttu uskoa. Osa haastatelluista koki, että lakkauttamispäätös oli järkytys, jopa shokki. Tuntui, että pohja omalta tulevaisuudelta tippui pois. Hoitajat olivat ihmeissään, koska kolmenkymmenen potilaspaikan lakkauttaminen ja tyhjäksi jättäminen tuntui tilanteena mahdottomalta, koska hoitopaikoista tuntui olevan jatkuva pula.

*”Olin minäkin ehkä vähän järkyttynyt, ehkä jonkun verran yllättyntkin, vaikka kuitenkin tiesi, että se on tulossa, mutta kun sen halus sulkee pois.”*

*”Sehän oli, kun se loppu, niin sehän oli ihan niin kuin maa hävijäis jalkojen alta.”*

Jo ennen tietoa lakkauttamispäätöksestä henkilökunta kävi läpi monenlaisia tunnetiloja, oli epävarmuutta ja ahdistusta. Tiedotustilaisuus, jossa työyksikön lakkauttamisesta ilmoitettiin, oli tunteikas. Paikalla olivat kaikki työyksikön työntekijät, joista osa vit saili, osa itki, osa kuunteli hiljaa. Eräs haastatelluista mainitsi, että ei osannut kysyä mitään, koska kuulemaansa piti sulatella ensin. Erään haastatellun mukaan olotila tuntui sekavalta, olihan kyseessä oli niin monen ihmisen elämä.

*”Sit on tulossa tuommonen tiedotustilaisuus, on kun jonkun onnettomuuden jälkeen, että sitten vasta annetaan ne kommentit ja se on onnettomuus oli vasta tulossa.”*

Hoitajat eivät voineet käsittää, että hyvin toimiva osasto lakkautetaan. Koettiin vihaa ja ymmärtämättömyyttä tilannetta kohtaan. Osalla työntekijöistä oli itkuherkkyyttä. Haastatellut olisivat halunneet jatkaa työntekoa osastolla, jossa oli työskennelty osaston perustamisesta asti. Työpanosta, joka työyksikölle oli annettu, pidettiin tärkeänä. Kun toiminta sitten päätettiin lakkauttaa, osalle haastatelluista tuli tunne, että ei ollutkaan arvokas eikä kelvannut, vaikka kukaan ei niin ääneen sanonut. Myös syyllistä haettiin.

*”Se oli ainakin mulle tähän mennessä paras työpaikka, missä oon ollut, et ois kaikin puolin halunnut, et se ois jatkunu.”*

Hoitajat pitivät työyksikön lakkauttamispäätöstä pettymyksenä. Hoitajilla olisi ollut halua näyttää vielä jatkossakin, että toiminta on tehokasta. Hoitajat epäilivät päätöksen tulevan veronmaksajille kalliiksi, koska osaston toiminnan lopettamisen uskottiin lisäävän potilasmääriä erikoissairaanhoidossa. Haastatellut kokivat, että osastolle olisi ollut tarvetta jatkossakin, koska osaston toimiessa oli huomattu jatkuva puute hoitopaikoista.

Hyvästä työpaikasta ja mukavasta työyhteisöstä luopumisen vaikeus mainittiin useimmissa haastatteluissa. Työyksiköstä ei olisi haluttu lähteä pois, koska töissä oli ollut mukava olla. Työyhteisön etuna mainittiin, että se koostui eri-ikäisistä ja eri työkokemuksen omaavista hoitajista eikä se ollut sisäänpäin lämmennyt. Työskentely osastolla oli sujuvaa ja selkeää, jokainen tiesi työtehtävänsä.

*”Se henki oli hyvä siellä ja porukka hyvä ja myö tehtiin töitä ja naurettiin ja piettiin mukavoo, että muilla asioilla ei niinku ollu merkitystä.”*

Lopulta oli hyväksyttävä, että työyksikkö lopetetaan ja työt loppuvat. Työyksikön lakkauttamiselle ei yksittäinen hoitaja voinut mitään, päätös oli tehty ja oli mentävä sen mukaan. Koettiin, että toiminta lopetettiin osastosta riippumattomista syistä. Tosin oltiin pettyneitä siitä, että kaupunki ei haastateltavien mielestä ollut kertonut lopullista syytä osaston lakkauttamiselle. Henkilökunta teki surutyötä toimivan työyksikön toiminnan lopettamisesta ja työkavereista luopumisesta.

*”Jotenkin se luopuminen siitä työporukasta, niin niin, alkuun ei tuntunut miltään, mutta sitte se vaan alko enemmän ja enemmän ahistaan.”*

Lakkauttämispäätöksen jälkeen osastolla alkoi näkyä, että tilanne ahdisti työntekijöitä. Osa henkilökunnasta antoi tulla sanallisesti ulos kaiken sisällä pitämänsä ja se yllätti toiset. Erilaisissa tilanteissa reagoitiin aikaisempaa voimakkaammin. Ärtymyskynnys työkavereita kohtaan madaltui. Jos joku oli tehnyt työn huonosti tai huolimattomasti, sanottiin siitä helpommin ääneen. Osa hoitajista alkoi seurata toisten tekemisiä ja myös osastonhoitajalle tehtiin valituksia aikaisempaa enemmän.

Hoitajat kokivat, että työskentely oli ollut haasteellista tiettyjen osaston yhteistyötahojen kanssa. Toiminnan ollessa päättymässä hoitajat eivät enää joustaneet asioissa samalla tavalla kuin ennen. Asioista sanottiin napakammin ja kaikkea ulkopuolelta tulevaa kritiikkiä ei enää hyväksytty. Haastateltujen mukaan yksityinen toimija kaupungin omien osastojen keskellä joutui usein syntipukin asemaan. Eräs haastatelluista totesi, että ”hyvä kun loppui syntipukkina oleminen”.

*”Jotenkin on niin väsynyksiin siihen, siihen taisteluun, mitä se oli se kaks ja puol vuotta, se, mistä palkintona saatiin sitten se, että koko toiminta lakkaa niin ei siitä sitten silleen hyvä maku jääny suuhun.”*

Haastateltavat toivat esille, että vaihtoehtoja työyksikön lakkauttamiselle ei ollut, eikä työstä irtisanominen tapahtunut työntekijästä itsestä johtuvista syistä. Tapahtuneesta oli etsittävä positiivisia asioita, vaikka haastateltujen aikaan lakkauttamisesta oli kulu-  
nut vain vähän aikaa. Myönteisinä asioina mainittiin kokemus työyksikön perustamisesta ja lakkauttamisesta sekä hyvät muistot.

### 8.3 Johdon muutososaaminen

Haastateltavat pitivät hyvänä toimintatapana sitä, että työnantaja ilmoitti työyksikön lakkauttamisesta tiedotustilaisuudessa kaikille työntekijöille yhtä aikaa. Tilaisuus järjestettiin noin neljä kuukautta ennen työyksikön lakkauttamista. Tiedotustilaisuuden pitivät työnantajan edustaja sekä henkilöstöpäällikkö yhdessä lähiesimiehen eli osastonhoitajan kanssa. Työyksikön lakkauttamisen syyksi kerrottiin se, että kaupunki oli päättänyt lakkauttaa yhden viidestä lyhytaikaisosastostansa tarkoittaen sitä, että ulkoistetun vuodeosaston palveluntuottajan sopimusta ei jatkettu.

*”Kun se toiminnanjohtaja oli siellä alakerrassa, niin se oli niin kiva nähdä, että kun oltiin kaikki, että tämä koskee meitä kaikkia.”*

Tiedotustilaisuus oli lyhyt ja asiallinen. Tilaisuuteen oli kutsuttu kaikki työntekijät ja osa tuli sinne vapaapäivänään. Haastatteluissa tuli esille, että tilaisuuden yhteyteen olisi toivottu jonkinlaista tarjoilua, esimerkiksi kahvitarjoilua. Haastatellut hoitajat kuvasivat tunnelmaa sekavaksi ja ristiriitaiseksi. Eräs haastateltavista mainitsi, että itse tiedotustilaisuudessa oli vain vastaanottava osapuoli, silloin ei vielä osannut kysyä mitään. Olisi toivottu, että myöhemminkin olisi järjestetty jonkinlainen yhteinen tilaisuus, mutta tämä tilaisuus oli ainoa, missä työnantajan edustajia kävi työyksikössä.

*”...muuta kun se oli vaan semmonen aika lyhyt ja tyly se ilmoitus silloin siellä.”*

*”Sä oot vaan niinku vastaanottavana, ja et ossaa sitten, niinku pätkäilet niitä asioita jonkun aikaa, ja sitten ossaat tehdä niitä kysymyksiä.”*

Työnantaja jäi taka-alalle tiedotustilaisuuden jälkeen. Koettiin, että osastonhoitaja lähiesimiehenä hoiti tiedottamisen työnantajan puolesta tästä eteenpäin. Haastatellut olisivat toivoneet, että työnantaja olisi osallistunut enemmän työyksikön arkeen lakkautusprosessin aikana. Haastatteluissa tuli esille, että työnantaja olisi voinut järjestää lisää tiedotustilaisuuksia esimerkiksi jatkotyöllistymisen suhteen. Henkilöstöpäällikkö olisi voinut kertoa työnantajan muista toimipisteistä. Myös ihan konkreettista kiitosta toivottiin ja sitä, että joku olisi kysynyt työnantajan puolesta, että miten henkilökunta jaksaa.

*”Jotenkin se, että asiat oli hyvin levällään, jotenkin oli semmoinen oletamus, että meistä huolehditaan ja tuetaan, nimenomaan tarkoittaen sitä, että pyritään järjestämään se jatkotyöpaikka ja tämmöset asiat, mutta sitten kuitenkin ei mitään tapahtunu.”*

Hoitajat olisivat toivoneet, että henkilökuntaa olisi muistettu jollain tavoin, kun työyksikkö lopetti toiminnan. Toiveet eivät olleet rahalliselta arvoltaan suuria, jo pelkkä kiitos tehdystä työstä olisi riittänyt. Useampi haastatelluista mainitsi, että työnantajan olisi kuulunut järjestää osaston lopettajaiset. Haastatteluissa mainittiin, että työyksikön saamia opiskelijaohjausrahoja ei käytetty työntekijöiden hyväksi, niin kuin oli luvattu. Tässä tapauksessa osa henkilökunnasta piti omat lopettajaiset, ja maksoi tarjoilun itse.

*”Sit kun oli, että loppu se toiminta, niin olishan siinäkin voinu vaikka kiittää, en tarkota, että olis jokkaiselle pitäny joku lahja olla tai kukkia tai muuta, mutta ylipäättään ees joku viesti, semmonen, että no kiitoksia ja että toivottavasti tavataan tai jotain tämmöstä.”*

*”Joku tämmönen ele, että muistetaan.”*

Lähiesimiehen koettiin olleen kiireinen ja kuormittunut lakkautusprosessin aikana. Haastateltavat kokivat, että työnantaja jätti työyksikön selviämään omin voimin ja osastonhoitajan työmäärä kasvoi entisestään. Hoitajat kiinnittivät huomiota siihen, että kaikkia lupauksia ei pystytty pitämään. Osa haastateltavista toivoi, että osastonhoitaja olisi ollut enemmän läsnä osastolla. Kuitenkin lähiesimiehen työhön oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Sitä pidettiin tärkeänä, että osastonhoitaja otti erilaiset työyhteisöä koskevat asiat ja väärinkäsitykset esille osastotunneilla.

Haastatellut tiedostivat sen, että tilanne oli uusi myös osastonhoitajalle. Hänkään ei ollut ajanut alas työyksikköä, jonka ensin oli perustanut. Osa haastatelluista toi esille sen, että ei halunnut lisätä lähiesimiehen työkuormitusta. Kaikilla työntekijöillä oli oikeus käyttää viisi tai kymmenen palkallista päivää työnhakuun. Työnhakupäiviä ei koettu tarpeelliseksi eikä haluttu käyttää vaan työhaastatteluissa käytiin pääsääntöisesti omalla ajalla. Lähiesimiehen olisi toivottu olevan tiukempi työnhakupäivien myöntämisen suhteen. Toivottiin, että yhdelle päivälle olisi annettu vain yhdelle työntekijälle työnhakuvapaata. Töissä olleet työntekijät kuormittuvat, kun useampi oli samana päivänä työnhakuvapaalla ja sijaisia ei kaikille poissaolleille saatu.

Osa työntekijöistä siirtyi työnantajan toisiin toimipisteisiin töihin. Haastatellut kiinnittivät huomiota siihen, että esimiehet olivat etukäteen soitelleet keskenään ja osaa työntekijöistä oli kehuttu ja suositeltu etukäteen. Haastatteluissa mainittiin, että toisia ei olisi saanut suosia, koska kaikki työntekijät olivat olleet vakituudessa työsuhteessa ja näin ollen samalla lähtöviivalla. Käytäntö aiheutti työntekijöissä katkeruutta ja tuntui epäreilulta.

*”Kun meilläkin tuli näitä yllätyksiä, että osa työntekijöistä lähtikin siitä yhtäkkiä sit pois, että ei niin ku silleen mitenkään hirveen järjestelmällistä.”*

*”Ja sit se salailu, minkä takia sitä ei voinu sannoo, niinku ihan rehellisesti, koko työyhteisölle, että nyt on siellä jo yks paikka auennu, ja lähtöö tästä yks, koska ehkä halukkuutensa on esittäny ja ehkä vähän perustellenkin, että minkä takia just tämä ihminen.”*

Osastonhoitaja antoi henkilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle irtisanomisilmoituksen allekirjoitettavaksi. Samalla käytiin läpi sitä, haluaako jatkossa työskennellä kyseiselle työnantajalle ja millaista työtä on valmis tekemään. Tässä tilanteessa monelle haastatelluista konkretisoitui, että työ oli pian loppumassa. Tilanne oli toisille haastatelluista ilmoitusluontoinen, toisille se nosti tunteet pintaan.

Hoitajilla oli tieto, että työnantajalla on irtisanomistilanteessa yhdeksän kuukauden takaisinottovelvollisuus. Haastatelluille jäi kuitenkin epäselväksi, miten prosessi käytännössä etenee. Esimerkiksi tietoa työnantajan muista työyksiköistä olisi toivottu enemmän.

*”...mutta ehkä jotenkin jäi sit vähän niinku silleen auki se systeemi, että mihinkä ois voinu hakkee ja milloin.”*

Lakkautusprosessin aikana työnantaja tiedotti muista toimipisteistään osaston kahvihuoneen seinälle kiinnitetyllä, A4-papereista kootulla tiedotteella. Tämä tiedote sisälsi noin sadan kilometrin säteellä olevat toimipisteet. Osa haastatelluista kiinnitti huomiota siihen, että tiedote oli sekava, yhteystiedot puutteelliset ja työyksikön työn sisällöstä ei ollut minkäänlaista tietoa.

*”Se on jääny mulle jotenkin semmosena, että minä olin kuvitellut mielessäni, että niinku jotenkin vähän paremmin huolehitaan meistä, mutta sitten tulikin vaan semmonen lanketti.”*

*”Ja ol minusta karmeeta, kun sinne iskettiin, muuten nyt, kun tuli mieleen, se hirvee taulu sinne seinälle... Sekkiin oli vaan semmonen lohtu, että tämmönen, onhan meille tarjota. Että paikkoja on vaikka sun vallah mitä.”*

Toimeksiantajan eli kaupungin roolia pohdittiin haastatteluissa. Hoitajat kokivat, että yhteistyö ei ollut toimivaa missään vaiheessa ja yksikön tekemää työtä jopa vaikeutettiin toimeksiantajan taholta.

*”..minä ainakin koin, että myöhän oltiin joku semmonen niinku pahantekijä siellä koko talossa ja semmonen syöpäläinen, että hieno homma, että nuista päästään eroon.”*

*”...kaupunkihan oli koko ajan vastaan sitä meidän toimintaa, se kyllä näky siellä, miten paljon ne oli vastaan sitä meidän toimintaa alunperinkin. Kyllä ne pisti kapuloita rattaisiin sen minkä kerkesi, että ne varmaan tuuletti, kun lähetettiin sieltä loppupeleissä pois.”*

Myöskään työyksikön lakkauttamiseen liittyvistä syistä ei tullut tietoa kaupungilta. Koko prosessi tuntui haastatelluista epämääräiseltä ja suunnittelemattomalta varsinkin, kun sopimukseen ensin annettiin jatkoaikaa neljä kuukautta. Eräs haastatelluista pohti, että olisi tuntunut reilulta, jos myös kaupungin edustaja olisi käynyt puhumassa henkilökunnalle työyksikön lakkauttamisen syistä.

*”...enempi olis kaivannu myös sitte, sitä semmoista hyvää yhteistyötä sen kaupunginkin kanssa ja puhumista, niinku noista asioista puhumista. Et mitä tulee tilalle sitte ja miks tehhään näin.”*

Hoitajat kokivat, että työyksikön ulkopuolella oli liikkeellä paljon väärää ja virheellistä tietoa. Haastatteluissa pohdittiin eroja kaupungin ja yksityisen palveluntuottajan toiminnan välillä. Yhteistä olivat tilat, tarvikkeet ja atk-järjestelmät. Eroja oli toimintavoissa ja henkilökunnan asenteessa. Haastatteluissa pohdittiin, että mistä väärä tieto oli lähtenyt liikkeelle ja mitä sille olisi voinut tehdä.

*”...jo siinä vaiheessa, kun heille on informoitu se, että se tulee nyt tällöinen kokeilu, niin siinä vaiheessa, et kuka se on niinku sitä väärää tietoa pistäny liikenteeseen, et miks kukkaan ei oo tullu sinne osastolle kysymään sitä, että miten te niinku konkreettisesti toimitte.”*

Yhteistyötä toimeksiantajan kanssa olisi toivottu enemmän, koska hoidettiin saman talon sisällä saman kaupungin potilaita. Loppujen lopuksi kyse oli samoista veronmaksajien rahoista, vain toimintatavat olivat erilaiset. Yhteistyön olisi pitänyt haastateltavien mukaan alkaa jo heti yksityisen työyksikön aloittaessa toiminnan. Konkreettisella tasolla mainittiin, että olisi voinut olla yhteisiä palavereja toisten osastojen henkilökunnan kanssa. Näin tietoa olisi saatu puolin ja toisin, eikä perättömiä huhuja olisi syntynyt.

*”Ja sitten kuitenkin toisaalta ne puhu sitä, että yhteistyöllä ollaan saatu aikaan tämä, mitä on saatu, ja eihän se kyllä nyt ihan niin taas ollu, nimenomaanhan sitä ei ollu sitä yhteistyötä. Ainakaan mitään positiivista.”*

*”...mutta mä ainakin koen sen, se vastustus oli niin valtava, niin se on niinku meidän puolelta hirveen hankala lähtee tekemään sitä yhteistyötä, kun se oli koko se talo oikeestaan meitä vastaan. Et hirveen hanka-*

*laa, et melkein sitä niinku sieltä päästä pitäis lähtee se. Tai jotenkin saada niinku alusta lähtien niinku kaupungin työntekijät siihen hommaan. Et ei me olla niinku teitä vastaan, vaan yritetään niinku tehdä yhdessä.”*

Työyksikön lopettaessa kaupunki järjesti kahvitilaisuuden, johon lakkautettavan työyksikön henkilökunta oli kutsuttu. Tämä oli haastateltujen mukaan ainoa muistaminen, mitä toimeksiantajan puolelta oli tullut koko työyksikön olemassaolon aikana. Haastatelluista muutama oli osallistunut tilaisuuteen. Tilaisuudessa puhuttiin syntyneistä säästöistä ja yhteistyöstä. Näkemykset olivat hyvin ristiriitaiset verrattuna haastateltujen käsitykseen asioista. Tilaisuudesta jäi negatiivinen kokemus niille haastatelluista, jotka siihen olivat osallistuneet.

*”...nehän käänsi sen täysin ympäri, että kaupunki on tehnyt valtavan työn, että kaikkialla muualla, kotihoidossa ja laitoshoidossa, että kaikkialla muualla, niinku he ovat saaneet aikaan sen säästön. Ei niinku sanallakkaan kiitetty meitä... et kyl teki mieli lähtee hyvin suiteraankin siitä tilanteesta pois.”*

Kaupunki on iso työnantaja myös hoitoalalla. Haastatteluissa tuli esille, että osaavan henkilökunnan rekrytointi unohtui täysin. Käytävillä ja hoitajien pukuhuoneessa muiden osastojen henkilökunta kyseli haastateltuja töihin ja työvoimatarvetta tuntui olevan. Lakkautettavan yksikön henkilökunta oli oppinut talon tilat ja toiminnat. Haastateltavat pohtivat, olisivatko kaupungin ylihoitajat tai osastonhoitajat voineet rekrytoida lakkautettavan työyksikön henkilökuntaa omiin työyksiköihinsä töihin. Toisaalta muutamassa haastattelussa mainittiin, että toimeksiantaja sai omalla toiminnallaan aikaan sen, että ei ollut haluakaan jäädä kaupungille töihin.

#### 8.4 Muutostuki

Haastateltavat mainitsivat oman asenteen ja oman suhtautumisen tärkeiksi tekijöiksi työyksikön lakkauttamisprosessin aikana. Oma tuki oli riittävä suurimmalle osalle haastatelluista. Koettiin, että on asioita, joille ei itse voi mitään ja työyksikön lakkauttaminen oli sellainen. Oma asenne ratkaisi sen, miten lakkauttamiseen suhtautui. Toisaalta ajateltiin, että ei oikein tiennyt, miten tilanteeseen olisi pitänyt suhtautua, kun aikaisempaa kokemusta lakkautettavassa työyksikössä työskentelystä ei ollut. Lisäksi korostui, että työ on vain yksi osa elämää.

*”Jokkainen on aikuinen ihminen ja tietää, että nyt ala ehtimmään töitä, että ei siihen tarvii silleen, että käestä pitämään kiinni, että mee nyt hyvä ihminen ehtimmään niitä töitä.”*



Työtoverit olivat lähes kaikille haastatelluille tärkeä tuki. Vertaistuki oli arvokas, koska kaikki olivat samassa tilanteessa. Yhtenä tuen muotona mainittiin asioista puhuminen. Koettiin, että jo asioista ääneen sanominen helpotti omaa oloa. Toiset puhuivat enemmän ja toiset vähemmän. Puhuttiin siitä, miksi nyt ollaan tässä tilanteessa ja pohdittiin tulevaisuutta. Oltiin kiinnostuneista siitä, mitä töitä on hakenut, jääkö nykyiselle työnantajalle töihin vai lähteekö muualle. Lisäksi annettiin toisille vihjeitä erilaisista työmahdollisuuksista. Myös aikaisemmin pois lähteneiltä hoitajilta saatiin tietoa ja kokemuksia työpaikoista.

*”Tietysti työkavereitten tuki oli tosi tärkeä, kun pysty mieltämään sitä asiaa, kun ollaan samassa tilanteessa.”*

Toisaalta toisten uteliaisuus tuntui myös inhottavalta. Kaikki haastatellut eivät olleet kiinnostuneita, mitä muut tekevät työyksikön toiminnan loputtua. Olisi kaivattu tilan antamista ja rauhaa tehdä omia ratkaisuja. Tuntui, että kyllästymiseen asti jauhettiin samaa asiaa.

*”Jotenkin minusta vähän tuntu se, että ruveta kyselemään toisilta, jotka on kans yhtä kysymysmerkkinä, että sitten antaa se tila kuitenkin kehitellä ne omat suunnitelmat.”*

*”Sitten alettiin niinku vähän kättelemään toisia, että mihinkä sinäkin menet töihin ja kysellään sitä, se oli inhottavaa.”*

Lähiesimiehen kannustus ja tuki olivat tärkeitä suurimmalle osalle haastatelluista. Työntekijöillä oli huoli omasta toimeentulosta ja tulevaisuudesta ja koettiin hyvänä asiana, että osastonhoitaja kannusti ja sanoi ääneen, että kyllä kaikille löytyy töitä. Osastonhoitajan kanssa käytiin keskusteluja myös kahden kesken. Jos työyksikössä alkoi liikkua huhupuheita, oli välttämätöntä, että osastonhoitaja otti asian käsittelyyn osastotunneilla. Lisäksi osastonhoitajaa käytettiin suosittelijana työpaikkaa hakiessa.

Toisaalta olisi toivottu, että lähiesimies olisi ollut enemmän läsnä osastolla. Osalla haastatelluista oli tunne, että osastonhoitaja oli enemmän koulutuksissa tai muuten poissa osastolta. Osastonhoitajan tavoitti vain puhelimitse. Lisäksi olisi toivottu selkeämpiä ohjeita jatkotyöpaikan hakemisen suhteen. Eräs haastatelluista mainitsi, että oli paljon lupauksia, jotka eivät toteutuneet.

*”Oisko sitä voinu enempi sanoa selkeemmin ääneen sitten, että nyt, ota yhteyttä, tee jotain, että eikä niin, että minä hoidan, minä teen, kun ei hän kuitenkaan hoitanu eikä tehny.”*

Hoitajat olisivat toivoneet enemmän yhteisiä palavereita. Niissä olisi voinut käydä läpi tilannetta ja käytäntöjä yhdessä toisten kanssa. Palavereissa olisi myös ollut mahdollisuus sanoa ääneen ajatuksia, mitä lakkauttamisprosessin aikana oli herännyt. Nyt tieto tuli ripoteltuna ja tiedoissa oli ristiriitaisuutta.

Kolmas tärkeä tuki haastatelluille olivat läheiset. Puolison, vanhempien, lasten ja ystävien tuki mainittiin. Lähimmäisten tuki oli kuuntelemista, läsnäoloa ja kannustusta. Se, että joku oli kotona kuuntelemassa, oli merkittävää. Vaikka lakkautusilmoituksen jälkeen moni hoitajista koki stressiä jatkon suhteen, läheisten tuki rauhoitti tilannetta ja omaa oloa.

*”Niinku kotonakkiin, niin ihan rauhassa sai purkaa sitä asiaa, että lähinnä kuuntelemassa on ollu sitten toinen, että ei niinku hirveesti puhu puolesta eikä vastaan vaan niinku kuuntelee, se riittää.”*

Työpaikan lakkauttamisesta ja irtisanomisesta oli helppo kertoa läheisille, koska irtisanomisen syy ei ollut henkilökohtainen vaan kaikki irtisanottiin. Lisäksi lakkautusuhka oli ollut tiedossa jo pitemmän aikaa. Toisaalta jopa hävetti kertoa työpaikan lakkauttamisesta, koska kaikki eivät ymmärtäneet, miksi hoitoalan yksikkö lakkautetaan. Osa varsinkin iäkkäämmistä läheisistä epäili, onko tapahtunut vilppiä tai vastaavaa, kun yksikkö lakkautetaan tilanteessa, jossa hoitopaikoista on jatkuva pula. Haastatellut joutuivat selvittämään työyksikön lakkauttamisen syitä, vaikka niistä ei ollutkaan tarkempia tietoja.

Heti lakkautuspäätöksen ilmoittamisen jälkeen ja yt-neuvottelujen alettua alkoi yhteistyö työvoimatoimiston kanssa. Työvoimatoimiston mukaantulo oli monelle haastatellulle tärkeä tuki tilanteessa, jossa oma tulevaisuus oli epäselvä. Irtisanominen tuotannollisista ja taloudellisista syistä oli kaikille uusi kokemus ja siihen liittyi paljon uusia asioita. Työvoimatoimiston infotilaisuudet, infolehtiset ja henkilökohtaiset tapaamiset olivat tukea, jonka moni haastatelluista koki hyödylliseksi. Lisäksi työvoimatoimisto oli taho, jonne vastuu henkilökunnan työllistymisestä siirtyi, kun työyksikkö lopetti toimintansa.

*”Se oli hyvä, että oli se työkkärin ihminen jo heti siinä yt-neuvottelujen vaiheessa mukana.”*

*”Ja se oli hyvä, se anto kaikki mahdollisuuvvet, mitä mulla on, minä voisin jäädä korotetulle päivärahalle ja kaikkee, en minä oo tämmösiä tiennytkään. Se anto toivoa siihen tulevaisuuteen, että hei, että en mä nyt yksin tässä ookkaan.”*

Opiskelumahdollisuuksista oli kiinnostunut muutama haastatelluista. Työvoimatoimiston infoissa oli tullut esille mahdollisuus lähteä kouluttautumaan. Toisaalta hoitoalalla on jatkuvasti töitä tarjolla, joten opiskelemaan lähteminen vaikutti vaikealta. Tieto koettiin tältä osin ristiriitaiseksi. Muutamassa haastattelussa mainittiin, että työvoimatoimiston palveluja ei halunnut käyttää. Tähän vaikuttivat aikaisemmat kokemukset työvoimatoimiston palvelujen byrokraattisuudesta ja monimutkaisuudesta. Lisäksi työnhakijan asemaa kuvattiin ”alakynnessä” olemiseksi.

*”Ne on ne nekin kiemurat niin monimutkaisia, että ei niistä ota pirukaan selvää, sitte, ennen kuin niissä oot ite, ja eihän niihin toivo kukkaan joutuvansa, jollekki työkkärin rahalle, tai muuten vain ravaamaan siellä, tai johonkin työllistymiskoulutukseen tai ... ne on jo sanoina ihan kamalia.”*

Kaikilla työntekijöillä oli oikeus palkalliseen vapaaseen työnhakua varten. Työvoimatoimistosta suositettiin työnhakuvapaiden käyttämistä, koska se oli työntekijöiden oikeus. Haastatellut hoitajat käyttivät työnhakupäiviä vähän. Vapaita ei haluttu pitää, koska koettiin, että hoitajia tarvittiin enemmän työpaikalla. Vapaiden käyttö aiheutti osastolle tilanteita, jossa oli vaikeuksia saada tarpeeksi työntekijöitä osastolle ja se rasitti töissä olevia. Lisäksi vapaiden käytöstä tuli ristiriitaa osastonhoitajan ja joidenkin työntekijöiden kesken.

*”Kun kuitenkin aatellaan, että meidän ikäpolvi kun täyttää hakemukset, niin netissä siihen menee sit kaks minuuttia, et musta se olis ollu sitten vähän hassua jäähä kotia täyttämään sitä, tai en mä tiä hassua ja hassua, oishan siihen ollu oikeus, mutta en kokenut tarvitsevani sitä.”*

*”Kyllähän sitä niinku viidessäkin päivässä jo aika paljon saa aikaan, jos niinku todellakin tarttuu niihin.”*

Työnantajalta tullut tuki oli haastateltujen mielestä vähäistä tai sitä ei ollut ollenkaan. Työnantajan edustajia ei näkynyt osastolla työyksikön lakkauttamisilmoituksen jälkeen. Kaikki tieto tuli osastonhoitajan välityksellä. Työmahdollisuuksista tullut tieto oli ristiriitaista. Hoitajille tuli tietoa, että uusi toimipiste aukeaisi lähiaikoina ja sinne olisi mahdollista siirtyä töihin. Tiedot siitä, milloin työyksikkö aukeaa ja millaisia potilaita siellä hoidetaan, muuttuivat useasti viimeisten kuukausien aikana. Se vähensi työntekijöiden kiinnostusta jatkaa työntekoa yrityksessä.

*”Aika monella oli mun mielestä semmonen oletamus, että firma pystyy työllistämään aika montakin, elikkä että ei työsuhde katkeis, ja et vaan vaihtais yksikköä. No ei se sitten niin mennykkään.”*

Hoitajat tiesivät, että työnantajalla on yhdeksän kuukauden takaisinottovelvollisuus. Työnantajalta olisi toivottu enemmän yhteydenottoja työmahdollisuuksien suhteen.

Lakkauttamisprosessin aikana olisi voinut hyödyntää myös ulkopuolisia tahoja, kuten esimerkiksi työterveyshuoltoa. Osa hoitajista kaipasi yksilö- tai ryhmäkeskusteluja tuntemuksista ja kokemuksista lakkauttamisprosessin aikana. Nyt hoitajista tuntui, että työnantajan kiinnostus loppui täysin lakkauttamisilmoituksen jälkeen. Kukaan ei ollut kiinnostunut siitä, miten työntekijöillä menee ja millaisia ajatuksia työyksikön lakkauttaminen herätti.

*”Että kyllä siinä ois sillee voinu aatella työntekijän... niinku ehkä enempi mennä siihen työntekijän ossaan, ja mieltä, että miltähän se niinku yksittäisestä ihmisestä tuntuu.”*

*”Se tuki ylipäättään, että kun ollaan ihmisiä ja ei me olla mitään koneita, niin jotenkin se.”*

*”Meiltähän ei varmaan niinku kukkaan kysyny, että mitenkä jaksatte ja että mitenkä työ otitte tämän homman.”*

Toimeksiantajan puolelta tukea ei tullut eivätkä hoitajat sitä kaivanneetkaan aikaisempien kokemustensa perusteella.

## 8.5 Tulevaisuussuuntautuminen

Lakkauttamispäätöksen jälkeen oli työntekijöiden suunniteltava tulevaisuuttaan. Osa haastatelluista alkoi etsiä uutta työpaikkaa lähes heti lakkautuspäätöksen jälkeen, toisilla työpaikan hankkiminen jäi viimeisille viikoille. Uutta työpaikkaa valitessaan hoitajat pohtivat erilaisia asioita. Pohdittiin sitä, millaista hoitotyötä haluaa jatkossa tehdä ja haluaako jatkaa nykyisellä työnantajalla. Kulkuyhteydet, työpaikan sijainti ja paikkakunta vaikuttivat myös lopulliseen päätökseen. Lisäksi valintoja tehtiin vuoro-työn ja päivätyön väliltä. Osa mietti myös opiskelemaan lähtemistä tai yrittäjyyttä. Päätöksen tekeminen ei ollut yksinkertaista.

*”Mutta se on kuitenkin aina oma ruliassi ehtiä se uus työ ja tutustua uuteen työyhteisöön ja sillä lailla alottaa alusta, lomat taas pallee ja ei ne oo semmosia kauheen mukavia asioita todellakaan.”*

Haastatellut kokivat, että työn etsimiseen jäi hyvin aikaa. Aika työyksikön lakkauttamisilmoituksesta töiden päättymiseen oli noin neljä kuukautta. Toisaalta aika meni nopeasti ja eräässä haastattelussa mainittiin, että aikaisemminkin olisi pitänyt herätä työnhakuun. Uuden työpaikan etsiminen tuntui välillä epätoivoiselta ja mietitytti niin kauan, kunnes uusi työpaikka oli varmistunut.

*”Että ties, että nyt on taas oikeesti lähettävä liikkeelle, että kyllä se rasitti, ihan oikeesti rasitti se.”*

*”Jotenkin tuntu, kun itteki kaivo taas ne omat työtodistukset, et miks mulla on nämä käessä, että en voi uskoo, että miks mulla on nämä taas käessä, mitä minä teen väärin.”*

Oma aktiivisuus oli tärkein tekijä uuden työpaikan löytymisessä. Suurin osa haastatelluista otti itse yhteyttä työpaikkoihin ja työllistyi sitä kautta. Uutta työpaikkaa etsittiin netin työpaikkailmoituksista ja käytettiin esimerkiksi työvoimatoimiston paikkavahtia. Vapaista työpaikoista kerrottiin työpaikalla myös muille, varsinkin jos itse oli jo löytänyt uuden työpaikan. Tietoja ja kokemuksia työpaikoista saatiin myös aikaisemmin poislähteneiltä hoitajilta. Kilpailuakin tuntui syntyvän, kun huomattiin, että oli haettu samaa työpaikkaa. Varsinkin lähihoitajilla tuntui olevan jonkinlainen kilpailutilanne työpaikan löytymisestä.

Muutamalle hoitajalle järjestyi työpaikka työnantajan toisissa toimipisteissä. Henkilökohtaisen irtisanomisilmoituksen allekirjoituksen yhteydessä työntekijöiltä kerättiin tietoja siitä, millaisista työtarjouksista on jatkossa kiinnostunut. Haastateltavien mukaan näitä tietoja ei käytetty hyväksi jatkorekrytoinnissa. Työnantajalta ei ollut tullut yhtään yhteydenottoa työyksikön lakkauttamisen jälkeen työmahdollisuuksien suhteen.

Uuteen työpaikkaan meneminen ei ollut helppoa. Hoitajat huomasivat itsessään muutostarintaa ja sopeutumisvaikeutta. Omasta työpaikasta pakon edessä luopuminen vaikutti työskentelyyn uudessa työpaikassa. Mainittiin, että kun osasi uudelle työpaikalle mennessään muistuttaa itselleen, että tilanne ei ole uusien työkavereitten tai varsinkaan potilaiden vika, niin se auttoi jaksamaan. Helppoa se ei sittenkään ollut.

*”Sitten, jos minä lähen muualle, niin on silloin, kun minä haluan, enkä silloin, kun minut pakotetaan siihen, mut kun se on just, kun tavallaan laitetaan tekemään asioita, ja kun sen tiedostaa ite.”*

Muutama haastatelluista mainitsi, että uuteen työpaikkaan siirtymistä helpotti, jos samaan työpaikkaan oli menossa ennestään tuttuja työntekijöitä. Silloin sai jakaa tunteuksiaan ja kokemuksiaan toisten samassa tilanteessa olevien kanssa. Osa työnantajan toisiin toimipaikkoihin siirtyneistä haastatelluista koki, että ei ollut missään vaiheessa tervetullut uuteen työpaikkaansa. Toisaalta siihen vaikutti myös oma asennoituminen ja käytös.

Hoitajat eivät ajatelleet vain omaa tulevaisuuttaan. Haastatteluissa nousi esille myös huoli potilaista. Hoitajat pohtivat, mitä tulee jatkossa tapahtumaan, kun kaupunki lakkauttaa kolmekymmentä potilaspaikkaa. Osaston vielä toimiessa jatkuva tarve hoitopaikoista näkyi konkreettisesti. Haastateltavat pohtivat lakkautuspäätöksen vaikutuksia tulevaisuudessa esimerkiksi erikoissairaanhoidon ja kotihoitoon. Kantaa otettiin myös vanhusten hoidon tulevaisuuteen.

*”Ettei niillä mummoilla täytetä sitä torimonttua vaan, mikä tuntuu tällä hetkellä siltä, kuitenkin pitäis ne ihmiset pystyä hoitamaan.”*

Tulevaisuudensuunnitelmiin vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset ja haastateltavat kävivätkin läpi koko osaston olemassaoloaikaa. Pohdittiin, mitä hyviä ja huonoja asioita lakkautettavassa työyksikössä oli, mitä sieltä voi oppia ja miksi siitä oli vaikea luopua. Koettiin, että työ osastolla oli monipuolista, akuuttia ja kuntouttavaa työtä. Töissä oppi uutta. Henkilöstö oli ammattitaitoista ja kokenutta. Toimenkuvat osastolla olivat selkeät sekä hoitajilla että lääkäreillä ja osaston lääkärit olivat helposti lähestyttäviä.

*”Siinä oli joku pointti siinä hommassa, eikä se ollu semmosta päätöntä haahuilua.”*

Toisaalta omaa työnkuvaa pohdittiin myös. Osa haastatelluista toi esille, että vaikka työtä ei jää kaipaamaan, niin mukavaa työyhteisöä jää ikävä. Lisäksi hyvänä asiana koettiin, että lomat ja vapaat sai toivomustensa mukaan, työvuorotoiveet toteutuivat ja ylityötä sai halutessaan tehdä ja se näkyi palkassa.

Työyksikköä verrattiin muihin kaupungin osastoihin. Tilat, hoitovälineet, potilaspaikat ja miehitys olivat samat kuin muilla osastoilla. Eroja koettiin olevan toimintatavoissa ja hoitajien asenteessa. Osastolla oli tavoitteena aktiivinen kuntoutus ja nopea kotiutus. Henkilökunnan asenteeseen vaikutti se, että yksikön aloitusvaiheessa ei ollut vanhoja rutiineja vaan toiminta aloitettiin ennakkoluulottomasti. Hoito oli konkreettisesti kuntouttavaa, suunnitelmallista ja tavoitteellista. Ylipaikoille ei potilaita otettu.

Haastatellut pitivät osaston kuntouttavasta työotteesta, josta tuli myös paljon palautetta. Toiminta poikkesi paljon siitä, mihin potilaat ja omaiset olivat tottuneet. Potilaat vietiin aulaan syömään. Potilashuoneissa ei ollut televisioita vaan aulatilat olivat myös television katsomista varten. Potilaiden omaiset antoivat palautetta, miksi potilaat eivät saa maata vuoteissaan ja katsoa televisiota huoneessaan. Osaston hieman yli kahden vuoden toiminta-aika oli erään haastateltavan mukaan vasta sisäänajovaihe

ja nyt työ jäi kesken. Olisi tarvittu vielä kaksi vuotta lisää, että toimintalinjat olisivat selkeytyneet.

*”Sen takia niinku joku kaks vuotta, niin se ei oo vielä mittään, että jos on ihmisiä makkuutettu kaksikymmentä vuotta.”*

Yhteistyötä kaupungin muiden osastojen työntekijöiden kanssa oli haastateltavien mukaan vähän tai ei ollenkaan ja yhteistyötä olisi toivottu enemmän. Muutama haastateltavista mainitsi, että alusta alkaen muu sairaalan henkilökunta oli uutta osastoa vastaan. Apua ei ollut lupa antaa. Loppuvaiheessa kaupungin henkilökunnan edustajia kävi tutustumassa kotiutushoitajan toimenkuvaan. Tällöin käytiin läpi muutaman tunnin ajan lakkautettavassa työyksikössä olleita käytäntöjä kotiuttamisen suhteen.

*”Elikkä ne on ne talon vanhat rutiinit, käytännöt, ja se niitten räjäyttämisen, se ois pitänyt aloittaa jo silloin, kun me aloitettiin toiminta, muihin olis pitänyt jo silloin lähteä siihen mukkaan. Oltais ehkä voitu silläkin yhteistyöllä saaha enemmän aikaan, pitemmällä aikavälillä semmosta jotain hyötyä.”*

Omaa tilannetta verrattiin myös muihin haastatteluhetkellä ajankohtaisiin lakkautettaviin tai lakkautusuhan alla oleviin työyksiköihin. Esimerkiksi puolustusvoimissa tapahtuviin muutoksiin verrattuna hoitoalan yksikön lakkauttamista pidettiin helpompana, koska hoitoalalla on tällä hetkellä hyvin töitä tarjolla. Lakkautettavassa työyksikössä oli irtisanottavia alle 30 henkilöä, joten vaikutukset tuntuivat pieniltä verrattuna paperitehtaan alasajoon, joka vaikuttaa koko paikkakunnan toimintaan.

## 9 POHDINTA

### 9.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitajien kokemuksia lakkautettavassa työyksikössä työskentelystä ja työskentelyn aikana tarvittavasta tuesta. Lakkautettu työyksikkö oli ulkoistettu sairaalan vuodeosasto, jonka toiminta päättyi toimeksiantajan eli kaupungin päätöksellä. Päätöksestä johtuen yksityisen palveluntuottajan oli irtisanottava työntekijät tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla. Organisaatiomuutos, joka johti työntekijöiden irtisanomiseen, johtui tässä tapauksessa tarkastelun kohteena olevan organisaation ulkoisista tekijöistä. Jos vuodeosaston toimintaa olisi jatkettu esimerkiksi kaupungin omana toimintana tai se olisi uudelleen kilpailutettu, osaston henkilökunnalla olisi voinut olla mahdollisuus jatkaa samassa työyksikössä työskentelemään. Nyt vuodeosaston toiminta lakkautettiin kokonaan, joten irtisanomisille ei ollut vaihtoehtoja.

Tutkimustuloksena muodostuneet *muutoksesta selviytymisen mekanismit* kuvaavat sitä prosessia, jonka lakkautettavassa työyksikössä työskennelleet hoitajat ovat läpikäyneet. Prosessiin kuuluvat muutokset työyhteisön toiminnassa, muutoksen herättämät tunnereaktiot, johdon muutososaaminen, muutoksen aikana tarvittava tuki sekä tulevaisuussuuntautuminen. Aineistonkeruu tapahtui noin kuukausi työyksikön lakkauttamisen jälkeen.

#### Työyhteisön tapahtumat

Tieto työyksikön lakkauttamisesta aiheutti muutoksia työyhteisön käyttäytymiseen, ilmapiiriin ja käytännön järjestelyihin sekä lisäsi hoitajien tiedon tarvetta. Informantit eli tutkimukseen haastatellut hoitajat kokivat, että tietoa ei saanut tarpeeksi ja työyhteisö joutui elämään huhupuheiden varassa. Ihmisillä on tarve tietoon ja mikäli tietoa ei saa, syntyy tyhjiö, jonka huhut pyrkivät täyttämään (Ylikoski & Ylikoski 2009, 40). Asiallista ja ajantasaista tiedottamista kaivattiin. Riittävän, oikeanlaisen ja konkreettisen tiedon merkitys irtisanomistilanteissa korostuu useissa tutkimuksissa (esim. Rouvinen 2003; Hakonen ym. 2000; Bourhillet ym. 2001; Burke ym. 2011; Ojala 2007; Aareskoski 2010).

Työyhteisön käyttäytymisessä tapahtui muutoksia lakkauttamisilmoituksen jälkeen. Työmotivaatio väheni ja tilanteessa periksi antaminen näkyi. Informantit kokivat myös, että työtahti kiristyi. Työmäärän lisääntymiseen vaikutti osaltaan se, että osa



henkilökunnasta vaihtoi työpaikkaa pian lakkauttamisilmoituksen jälkeen ja jäljelle jäänyt henkilökunta joutui työskentelemään ajoittain vajaalla miehityksellä. Yksilötasolla yksi selviytymiskeino on irrottautua vapaaehtoisesti organisaatiosta ja se voidaan nähdä muutostilanteen omaehtoiseksi hallinnaksi (Rouvinen 2003, 131; Vahtera & Pentti 1995, 7), mutta henkilöstökato muutostilanteessa on organisaatiotason vakava ongelma (Rouvinen 2003, 131). Työyksikön toimintakäytännöt jatkuivat ennallaan lakkauttamisilmoituksen jälkeen ja viimeisen kuukauden aikana toimintaa alettiin vähentää asteittain.

Lakkauttamisilmoituksen jälkeen työyhteisön ilmapiirissä tapahtui muutoksia, valittaminen lisääntyi ja toisten tekemisiä alettiin seurata tarkemmin. Muutos voi selittyä henkilöstön selviytymisstrategioiden noudattamisella. Kun työyhteisössä on työpaikan menettämisen uhka, suuntautuu henkilöstön energia organisaation perustehtävän suorittamisesta yksilöllisten selviytymisstrategioiden noudattamiseen. Työn loppuminen aiheuttaa turvattomuutta ja ahdistusta ja voi aiheuttaa kilpailua. Tunnevaltaisuus, ristiriidat ja syyllistäminen lisääntyvät ja sitoutuminen vähenee. (Ranki 2000, 176–186.)

Toisaalta osa informanteista koki, että työyhteisö tiivistyi lakkauttamispäätöksen jälkeen. Kaikki työntekijät irtisanottiin ja yhteinen kokemus yhdisti. Kaikki työntekijät olivat ”samassa veneessä, yhdessä uppoamassa”. Hakosen ym. (2000, 65) tutkimuksessa todetaan, että irtisanomistilannetta helpottaa se, kun kaikki kokevat saman kohtalon. Työyhteisön tiivistymisen muutostilanteessa ovat havainneet myös Vahtera ja Pentti (1995), jotka tutkivat kunta-alan henkilöstöä laman aikana. Työyhteisö ja työtoverit nähtiin voimavarana ja kriisitilanne johti työntekijöiden keskinäisen luottamuksen syvenemiseen ja ”yhteiseen hiileen puhaltamiseen”.

Asiallisen, jatkuvan ja konkreettisen tiedottamisen merkitys korostui. Yhteisöllisyys on myös merkittävä voimavara muutoksessa ja esimies voi edistää työyhteisön selviytymistä yhteisöllisyyttä tukemalla.

#### Tunnereaktiot

Muutostilanteeseen liittyy tunteita ja lakkauttamispäätöksen jälkeen henkilökunnan tunnereaktiot vaihtelivat kieltämisen, pettymiseen ja luopumisen kautta tilanteen hyväksymiseen. Muutostilanteen eri vaiheiden herättämät tunnereaktiot on tunnistettavissa tämän tutkimuksen tuloksissa (vrt. Ylikoski & Ylikoski 2009, 32–69). Lakkauttamispäätöksen jälkeen henkilöstön toiveikkuus toiminnan jatkumisesta vaihtui sokki-

reaktioon ja tietoon ei haluttu uskoa. Sökkivaihetta jälkeen seurasi pettymys hyvin toimivan osaston lakkauttamisesta sekä vihan ja ymmärtämättömyyden tunteet tilanetta kohtaan. Myös syyllistä haettiin. Tuntui jopa, ettei oma työpanos ollutkaan arvokas. Luopuminen työyhteisöstä ja työpaikasta ahdisti.

Alkuvaiheen kieltämisen jälkeen alkoi tilanteeseen sopeutuminen ja asian hyväksyminen. Myös positiivisia asioita pyrittiin etsimään, vaikka haastattelun aikaan tapahuneesta oli kulunut vasta vähän aikaa. Tunteiden käsittely vaatii aikaa ja Ylikosken (1993, 76) mukaan tunnereaktioiden läpikäynti ja tulevaisuutta koskevien valintojen tekeminen voivat viedä kokonaisen vuoden. Myös Bouthillette ym. (2001) toteavat tutkimuksessaan, että henkilöstön työyksikön lakkauttamiseen liittyvät negatiiviset tunteet hävisivät vasta vuoden kuluttua lakkauttamisilmoituksesta.

Muutos laukaisee jännitteitä (Ylikoski & Ylikoski 2009) ja lakkauttamisprosessi aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia ja ahdistusta (Rotko ym. 2010, 93). Tämä näkyi työyhteisössä lakkauttamispäätöksen jälkeen aikaisempaa voimakkaampana eri tilanteissa reagoitina, suurempana kielenkäyttönä ja ärtymyskynnyksen madaltumisena. Muutoksen aiheuttama menetys edellyttää suremista (esim. Burke ym. 2011) ja toipuminen vie aikaa. Työtovereiden ja työyhteisön jättäminen herättää tunteita ja jäämisen halu on viimeinen side vanhaan työyhteisöön (Pojula 2003, 26–28). Kunnan lopetusjuhlan järjestäminen ja yhteisen taipaaleen muistelu (vrt. Valpola 2004, 36) olisi auttanut työyhteisöstä luopumisessa ja osoittanut myös henkilökunnan tunteiden arvostamista.

On luonnollista, että muutos herättää tunteita, mutta tunteita ei ole aina helppo tunnistaa. Käsittelemättömät tunteet voivat kuluttaa ihmisen voimavaroja. Tunteiden merkityksen ymmärtäminen sekä niiden hyväksyminen ja läpikäyminen auttavat muutoksesta selviämisessä (vrt. Bouthillette ym. 2001; Ylikoski & Ylikoski 2009). Työyhteisön kulttuuri vaikuttaa siihen, sallitaanko tunteista puhuminen.

#### Johdon muutososaaminen

Johdon muutososaamisessa korostuivat tiedottaminen, inhimillinen ja arvostava kohdelu, irtisanomisprosessi sekä oikeudenmukaisuus uudelleensijoittamisessa.

Työntekijät irtisanottiin taloudellisilla ja tuotannollisilla syillä ja irtisanomisprosessi eteni lakien ja sopimusten mukaan. Informanteille jäi kuva, että tilanteessa ei voinutkaan tehdä muuta. Työnantajan kuuluu selvittää, voidaanko työntekijä siirtää organi-

saatiossa toisiin tehtäviin ja osa työntekijöistä saikin työpaikan yrityksen toisista toimipisteistä. Osa informanteista kiinnitti huomiota siihen, että uudelleensijoittamisessa kaikkien työntekijöiden kohtelu ei ollut tasapuolista ja se aiheutti katkeruutta. Kurki (2005) korostaa oikeudenmukaisuutta irtisanomistilanteessa. Jos jokin asia hoidetaan työntekijän mielestä epäoikeudenmukaisesti, ei irtisanomiskokemuksesta voi muodostua positiivinen. Epätasa-arvoinen kohtelu organisaation taholta lisää katkeruuden ja vihan tunteita (Rouvinen 2003, 132). Päätösten taustojen selittäminen sekä tavoitteiden ja pelisääntöjen selkeys ovat oikeudenmukaisen muutosprosessin periaatteita (Karlöf & Lövingsson 2004). Näihin periaatteisiin tulee kiinnittää huomiota työyksiköiden lakkauttamisprosesseissa, onhan kysymys myös organisaation maineesta.

Tiedottamisen merkitys lakkauttamisprosessin aikana korostui. Informantit pitivät hyvänä asiana sitä, että työnantaja ilmoitti työyksikön lakkauttamisesta kaikille työntekijöille yhtä aikaa. Tämän jälkeen työnantajan edustajia ei näkynyt työyksikössä vaan tiedottaminen jäi kuormittuneen lähiesimiehen varaan ja erään informantin mukaan työyksikkö jätettiin selviämään omin voimin. Jos johdolta ei tule tarpeeksi konkreettista tietoa, jäävät ihmiset pelkkien huhujen ja arvailujen varaan (Rouvinen 2003, 130). Tämä näkyi työyksikössä ja informantit olisivat toivoneet lisää yhteisiä tiedotustilaisuuksia. Muutamat mainitsivat, että asioita pitää saada rauhassa sulatella, ennen kuin osaa kysyä lisää. Esimerkiksi ristiriitainen tieto jatkotyöllistymismahdollisuuksista aiheutti hämmennystä. Tietoa tulisi tarjota runsaasti toistamisen uhallakin, koska asian torjunta ja tiedon aiheuttama sokki voivat estää työntekijöiden tiedon vastaanottamista.

Irtisanomisilmoituksen allekirjoittaminen konkretisoi lopulta sen, että työyksikön toiminta on päättymässä ja työt loppumassa. Informantit kaipasivat yrityksen johdolta lakkauttamisprosessin aikana inhimillisyyttä. Lähiesimies teki sen, minkä pystyi, mutta myös yrityksen johdolta odotettiin toiminnan päätyttyä kiitoksen sanomista ja jonkinlaista työntekijöiden huomioimista. Se olisi ollut ele, jota hoitajat jäivät kaipaamaan.

#### Muutostuki

Tutkimuksessa tärkeimpiä tuen muotoja olivat työtovereilta, lähiesimieheltä ja läheisiltä saatu tuki. Myös hoitajien oma suhtautuminen ja asenne tilanteessa auttoivat muutoksessa selviytymisestä. Työyksikön toiminnan loppuminen oli kaikille informanteille tilanne, josta ei ollut aikaisempaa kokemusta.

Perinteisin tiedollinen tuki irtisanotuille on työvoimaviranomaisten järjestämät infotilaisuudet (esim. Jolkkonen & Kurvinen 2009, 77) jotka tarjoavat irtisanottaville informaation lisäksi keskusteluapua. Myös tämän tutkimuksen tuloksena informantit kokivat työvoimatoimiston infotilaisuudet ja henkilökohtaiset palvelut tärkeiksi juuri tiedon saannin takia. Tieto auttoi suhtautumaan lakkauttamisilmoituksen jälkeiseen epävarmuuteen ja antoi mahdollisuuksia tulevaisuuden suhteen, vaikkakin tiedoissa oli ristiriitaisuuksia esimerkiksi opiskelumahdollisuuksien suhteen.

Työyksikön lakkauttamisprosessin aikana työnantaja voi jakaa vastuuta tekemällä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Esimerkiksi työterveyshuollon tarjoamaa tukea (esim. Rotko ym. 2010, 92) ja ammattiliittojen tukea (esim. Jolkkonen & Kurvinen 2009, 10) olisi voinut hyödyntää. Työterveyshuolloilta edellytetään muutosten seuraamista ja valmiutta aktiiviseen tuen tarjoamiseen työpaikan muutostilanteissa. Se voi tukea työyhteisöä, esimiehiä ja työntekijöitä esimerkiksi järjestämällä tuntemusten ja reaktioiden välitöntä jälkipuintia. (Saarelma-Thiel 2011, 57–58.) Nyt työterveyshuolto ei ollut näkyvästi mukana työyksikön lakkauttamisprosessissa, tosin sitä tutkimustulokset eivät kerro, lisääntyivätkö työterveyshuollon käynnit lakkauttamisilmoituksen jälkeen.

Suurin osa työntekijöistä selviää oman lähiverkostonsa turvin (Saarelma-Thiel 2011, 57) ja informantit toivat esille, että tiedollinen tuki esimieheltä ja työvoimaviranomaiselta, oma asenne ja suhtautuminen sekä läheisten tuki olivat tärkeitä. Työnantajalta olisi kaivattu enemmän tukea ja osa informanteista koki, että työnantajaa ei enää lakkauttamisilmoituksen jälkeen kiinnostanut, miltä yksittäisestä työntekijästä tuntuu. Tulos on samansuuntainen, kuin Hakosen ym. (2000, 68) tutkimuksessa, jossa sairaalan johdolta ja varsinkin ylihoitajalta olisi odotettu enemmän henkilökohtaista tukea ja välittämistä. Tunteita käsittelevä tuki ja tilanteen jälkipuinti jäivät vähäisiksi. Lakkauttamisprosessin aikana työntekijöillä on tarve puhua ja jakaa kokemuksia yhdessä ja yhteisiä palaverieja olisi kaivattu enemmän. Nyt käsittely jäi pitkälti kahvihuonekeskustelujen varaan.

Työnantajan tukitoimia tulee edelleen kehittää. Tilanteiden ennakointi ja toimenpiteiden, yhteistyön ja eri toimijoiden vastuualueiden määrittely ja suunnittelu jälkihoitoa myöten auttavat tukemaan työntekijöiden selviytymistä parhaalla mahdollisella tavalla.

## Tulevaisuussuuntautuminen

Tulevaisuussuuntautuminen oli valintojen tekemistä, uuden työpaikan löytämiseen tähtääviä toimenpiteitä ja kokemusten läpikäymistä. Työntekijöiden oli tehtävä päätöksiä omasta tulevaisuudesta tilanteessa, joka ei ollut oman toivomuksen mukainen.

Kaikki informantit työllistyivät ja omat aktiiviset toimet työpaikan löytymisessä olivat tärkeitä. Työllisyystilanne vaihtelee talouden syklien myötä (Jolkkonen & Kurvinen 2009, 233) ja esimerkiksi 1990-luvulla lama vaikutti myös terveydenhuoltoon, jolloin uudelleen työllistyminen omaa koulutusta vastaavaan työhön ei ollut itsestään selvää. Varsinkin iäkkäämmillä oli huoli uhkaavasta työttömyydestä. (Hakonen ym. 2000, 65.) Tällä hetkellä terveydenhuollon ongelmana on työvoimapula joten uusi työpaikka löytyi kaikille. Hakosen ym. (2000, 68) tutkimuksessa todetaan, että osa irtisanotuista näki tilanteen uutena mahdollisuutena. Tässä tutkimuksessa irtisanomisesta oli kulu- nut vain vähän aikaa, ja kukaan informanteista ei nähnyt irtisanomista uutena mah- dollisuutena. Osa oli suunnitellut jossain vaiheessa vaihtavansa työpaikkaa tai lähte- vänsä opiskelemaan, mutta nyt päätöksiä tulevaisuudesta jouduttiin tekemään pakon edessä.

Yhteydenotot suoraan työnantajiin sekä hakemusten lähettäminen avoimiin työpaik- koihin olivat käytetyimpiä työn hakemisen väyliä, kuten myös Jolkkosen & Kurvisen (2009, 134) tutkimuksessa. Työpaikan valintaan vaikuttivat omat henkilökohtaiset intressit, joiden perusteella valintoja ja päätöksiä tehtiin. Osa informanteista mainitsi, että uuteen työpaikkaan sopeutumisessa oli ongelmia. Syynä sopeutumisvaikeuksiin nähtiin se, että työpaikan vaihto johtui pakosta eikä ollut vapaaehtoista. Poijulan (2003, 26–27) mukaan on luonnollista tuntea jotain, kun joutuu jättämään työyhteisönsä ja työtoverinsa ja jäämisen halu ja suru ovat viimeisiä siteitä vanhaan työyhteisöön. Jos näitä tunteita ei käsitellä, voivat ne vaikuttaa uudessa organisaatiossa tun- netason sitoutumiseen. Mielenkiintoinen on myös Jolkkosen ja Kurvisen (2009, 134) tutkimuksen tulos, jossa todetaan, että vapaaehtoisesti yrityksestä irtisanoutuneet ovat irtisanottuja tyytyväisempiä uuteen työpaikkaansa, palkkaukseen ja työn ehtoi- hin. Tähän tutkimukseen ei haastateltu irtisanoutuneita työntekijöitä. Irtisanomistilan- teessa työntekijän uuteen työpaikkaan siirtymisen aiheuttamaa stressiä tulisivin huo- mioida (vrt. Bouthillette ym. 2001).

Työntekijöiden tulevaisuussuuntautuminen alkoi irtisanomisilmoitusta seuranneen sokkireaktion jälkeen. Toiset aktivoituivat heti uuden työpaikan etsimiseen, toisilla työn hakeminen jäi viimeisille viikoille ennen työyksikön toiminnan päättymistä. Valin-

nan tekeminen ei ollut yksinkertaista. Informantit kävivät läpi myös kokemuksiaan ja niistä etsittiin hyviä ja huonoja puolia. Kokemukset vaikuttivat tehtyihin päätöksiin.

Tässä tutkimuksessa lakkautettu työyksikkö oli melko pieni ja irtisanomiset koskivat alle kolmeakymmentä ihmistä. Suomessa on tutkittu isoissa organisaatioissa tapahuneita irtisanomisia (esim. Rouvinen 2003; Ojala 2007; Rotko ym. 2010), joissa irtisanomisten alueellinen vaikutus on suuri ja käytettyjen tukitoimien määrä on huomattava. Suuret yritykset ovat oppineet tekemään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja myös huomioimaan irtisanomisten inhimillisen puolen (esim. Rotko ym. 2010, 88, 92). Työyksikön lakkauttaminen ja irtisanominen on työntekijälle iso muutos, ja muutoksesta selviytymiseen voidaan vaikuttaa tiedottamista, tukitoimia ja yhteistyötä kehittämällä.

## 9.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

### Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota tutkimuksen suorittamiseen hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka, koko tutkimusprosessia koskeva selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232; Eskola & Suoranta 2005, 208–209.) Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti koko tutkimusprosessin eteneminen aiheen valinnasta, haastattelujen toteuttamisesta, aineiston luokittelusta ja analyysin tekemisestä tulosten tulkintaan. Tutkimustuloksia on havainnollistettu suorilla haastatteluotteilla. Tutkimusraportin kirjoittamisen tavoitteena on ollut välittää lukijalle kuva siitä prosessista, joka on johtanut raportoitaviin tuloksiin (vrt. Ruusuvuori ym. 2010, 15). Tutkimuksen eteneminen on pyritty kuvaamaan mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti, että lukijalla on mahdollisuus arvioida tehtyjä ratkaisuja. Tavoitteena on ollut saada mielekäs, selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus.

Tutkimuksen informanteiksi eli tiedon lähteiksi (Metsämuuronen 2001, 48) valittiin lakkautetussa työyksikössä vakituudessa työsuhteessa olleita hoitajia, jotka työskentelivät osastolla toiminnan loppuun asti. Heillä oli kokonaisvaltainen näkemys työyksikön toiminnasta sekä lakkauttamisprosessin etenemisestä. Lakkauttamisilmoituksen jälkeen osa työntekijöistä irtisanoi itsensä ja vaihtoi työpaikkaa. Irtisanoutuneita ei valittu tähän tutkimukseen, koska tavoite oli saada tietoa nimenomaan työskentelystä lakkautettavassa työyksikössä. Tämä valinta vääristää osaltaan tutkimustuloksia,

koska tämän tutkimuksen tuloksissa näkyy työntekijöiden lojaalius työnantajaa kohtaan. Irtisanoutuneita ei voine pitää työnantajalle lojaaleina. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksan hoitajaa, joista viisi oli sairaanhoitajia ja kolme lähi- tai perushoitajia. Koska tavoitteena oli tutkia nimenomaan hoitajien kokemuksia, muita ammattiryhmiä ei haastateltaviksi valittu. Näin kaikilla haastateltavilla oli samanlainen kokemusmaailma, eli hoitajan koulutus sekä kokemus samassa, lakkautetussa työyksikössä työskentelystä. Tämä on yksi aineiston järkevän kokoamisen kriteeri (Eskola & Suoranta 2005, 214).

Haastatteluista saatu aineisto on arvokas ja ainutlaatuinen, joka koskee tietyn, yksittäisen työyksikön lakkauttamisprosessia. Aineistonkeruuta ei voi enää samanlaisena toistaa. Aineisto on koottu noin kuukausi työyksikön toiminnan loputtua, jolloin tapahtumat ja tuntemukset olivat hoitajilla vielä tuoreessa muistissa. Vastaavanlaista, nimenomaan hoitajien kokemuksia käsittelevää tutkimusta ei näyttäisi olevan paljoakaan tehty. Haastattelukysymyksiä oli kaksi ja mielestäni kysymykset olivat onnistuneet ja antoivat paljon informaatiota aiheesta. Koin, että haastatteluista saamani aineisto oli laaja ja kattava, mutta olin ymmälläni, mitä saan siitä irti (vrt. Hakala 2009, 176; Ruusuvuori ym. 2010, 9). Tulkintojen tekeminen onkin laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe, koska laadullinen aineisto ei lopu koskaan (Eskola & Suoranta 2005, 19, 145). Aineistoon tutustuminen tapahtui tutkimusprosessin aikana ja haastattelujen tekeminen, litterointi, ilmaisujen erotteleminen ja tekstiin palaaminen tarpeen mukaan auttoivat hahmottamaan aineiston sisällön. Jos tutkimuksessa olisi käytetty vain yhtä haastattelukysymystä, olisi se toisaalta helpottanut saadun aineiston käsittelyä ja analyysivaihetta. Nyt aineiston analyysivaihe oli raskas ja vaati tutkijalta paljon aikaa johtuen tutkijan kokemattomuudesta laadullisen tutkimuksen tekemisestä. Analyysivaihe venyi ja tutkijalle jäi tunne, että sen olisi voinut tehdä toisinkin, mutta toisaalta aineisto ei tule koskaan loppuun tulkituksi (Ruusuvuori ym. 2010, 29, Eskola & Suoranta 2005, 19).

Aineiston analyysiin tarkoitettuja analyysiohjelmia ei käytetty tämän tutkimuksen tekemiseen, koska tutkija tutustui niihin vasta tutkimuksen loppupuolella. Ohjelmia olisi voinut käyttää aineiston tulkinnan apuvälineenä ja aineiston rajaamiseen (Jolanki & Karhunen 2010, 396). Aineiston analyysin aikana alkoi myös teoreettisen viitekehyksen kokoaminen. Tiedonhaussa käytettiin esimerkiksi Nelli-portaalia ja lisäksi ohjausta tiedonhakuun antoi Savonia ammattikorkeakoulun Sairaalakadun kampuksen kirjaston informaattikko. Lisäksi tutkimusten ja tieteellisten artikkelien lähdeluetteloista oli apua tiedonhaussa. Vaikka pidän omia tiedonhakukykyjäni hyvinä, tiedon paljous ja pirstaleisuus hämmentävät ja tiedonhaku vei aikaa. Monet erinomaiset artikkelit ja

tutkimukset, varsinkin ulkomailla tehdyt, ovat maksullisia ja vaikea saavuttaa. Löytämäni kansainväliset tieteelliset tutkimukset ja artikkelit jäivät vähäisiksi ja vain muutamassa käsiteltiin aihetta, josta itse olin kiinnostunut. Tieteen ja tutkimuksen kannalta avoimuus ja helppo saavutettavuus parantaisivat tehtävien opinnäytteiden laatua.

Tutkimustulosten heikko yleistettävyys on ongelmallista kaikissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Yleistettävyyden ongelma voidaan ratkaista sitomalla tutkimuksen tulokset osaksi laajempaa tutkimustietoutta perehtymällä aiempaan tutkimustietoon ja alan kirjallisuuteen. (Metsämuuronen 2001, 22.) Tässä tutkimuksessa sisällön analyysin tuloksena ovat muutoksesta selviytymisen mekanismit, ja näihin mekanismeihin on pyritty hakemaan teoreettista tietoa tutkimuksista, tieteellisistä artikkeleista ja alan kirjallisuudesta.

### Tutkimuksen eettisyys

Tutkijan etiikka joutuu koetukselle lukemattomia kertoja tutkimusprosessin aikana. Tutkimus koostuu tuhansista isoista ja pienistä kysymyksistä, joihin ei ole olemassa aukotonta, kaiken kattavaa säännöstöä. Tutkija tekee omat ratkaisunsa. Tutkimuksen eettisiä ongelmakohtia ovat esimerkiksi tutkimusaineiston keruuseen liittyvät ongelmat, osallistumiseen liittyvä ongelmat ja tutkimuksesta tiedottaminen. (Eskola & Suoranta 2005, 52.)

Kaikki tutkimukseen osallistuneet hoitajat osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti. Haastatteluja tehtäessä vakuutettiin, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja anonymiteettisuoja huomioiden niin, että lopullisessa raportoinnissa ei yksittäisiä tutkimukseen osallistujia voi tunnistaa. Nimiä ei mainita eikä myöskään sellaista yksityistä tietoa, joka voisi jollain lailla vahingoittaa tutkimukseen osallistuneita. Osallistuneille kerrottiin, että tavoite on saada tietoa hoitajien kokemuksista lakkautettavassa työyksikössä työskentelystä sekä työskentelyn aikana tarvittavasta tuesta. Lisäksi kerrottiin, että tutkimus on valmistuttuaan kaikkien luettavissa internetin kautta. Haastatteluista saatu materiaali oli vain tutkijan käytössä, eivätkä osallistujien nimet tai muut yhteystiedot käyneet esille nauhoitetuissa tai puhtaaksi kirjoitetuissa keskusteluissa. Äänitteet hävitettiin sen jälkeen, kun ne oli litteroitu.

Sekä tutkija että haastateltavat työskentelivät yhdessä lakkautetussa työyksikössä. Tutkimuksen aihe muotoutui tutkijalle vasta työyksikön toiminnan loputtua, joten yksikön vielä toimiessa ei hoitajia pohjustettu tai heihin vaikutettu niin, että se olisi vaikuttanut tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Haastateltavaksi pyrittiin saamaan pitkäaikai-



simmat työyksikössä työskennelleet hoitajat. Haastateltavia ei valikoitu esimerkiksi kaveruuden perusteella vaan kaikkia kriteerit täyttäneitä hoitajia pyrittiin tavoittamaan. Lopullinen määrä, eli kahdeksan haastattelua, oli tähän tutkimukseen riittävä. Jo kuudennen haastattelun jälkeen tietyt teemat ja peruskuviot alkoivat toistua eli saavutettiin aineiston kylläntyminen (Eskola & Suoranta 2005, 62).

Tutkija työskenteli lakkautetussa työyksikössä koko yksikön toiminnan ajan. Alussa oma työrooli oli jono- ja kotiutushoitaja, jonka jälkeen työ jatkui apulaisosastonhoitajan toimenä osaston toiminnan loppuun asti. Molemmat roolit olivat itsenäisiä, osin yksinäisiäkin, koska yksikössä ei ollut muita vastaavassa tehtävässä olevia työntekijöitä. Kysellessäni halukkuutta haastatteluihin ja myös haastatteluja tehdessäni mietin, miten oma työroolini vaikutti haastattelujen sisältöihin. Jätettiinkö jotain kertomattasi vai kerrottiinko juuri sen takia? Koen kuitenkin, että haastattelujen tekemistä helpotti se, että haastattelija ja haastateltavat olivat toisilleen tuttuja ja kokemusmaailma oli samanlainen.

Avoin haastattelu on lähellä keskustelua ja haastattelijan tulisi olla puolueeton, mielipiteitä ei saisi osoittaa, ei saisi heittäytyä väittelyyn eikä hämmästellä mitään (Hirsjärvi & Hurme 2009, 97). Mielestäni onnistuin pitämään neutraalin roolin haastattelujen aikana. Olisin usein halunnut kommentoida ja kertoa omia kokemuksia asioista, mutta haastattelun aikana roolini oli keskustelua ylläpitävä ja eteenpäin vievä. Keskustelut olivat erittäin kiinnostavia. Mielestäni saavutin haastateltavien luottamuksen ja se näkyi siinä, että haastateltavat kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan, myös hyvin henkilökohtaisistakin asioista.

Haastatteluja puhtaaksi kirjoittaessa huomasi haastateltavien tuoneen esiin ajatuksia, joihin olisi jälkikäteen halunnut vielä tarkennuksia. Jos voisi tehdä toisen, tarkentavan haastattelun, pääsisi haastattelussa syvemmälle tasolle. Pohdin myös litteroinnin tekemisen antamista ulkopuoliselle kirjoittajalle, mutta litteroinnin aikana huomasin, että aivot alkoivat samalla prosessoida haastatteluaineistosta nousevia sisältöjä (vrt. Ruusuvuori ym. 2010, 12). Aineisto tuli näin entistäkin tutummaksi tutkijalle.

Pohdin myös omaa rooliani tutkimuksen tekemisessä ja tulosten kirjoittamisen yhteydessä. Kun tutkijalla on aktiivinen rooli tutkittavan ilmiön tulkinnassa, saattaa tutkija herkistyä vääristymille tai epärehelliseen tulkintaan näkemästään ja kokemastaan. Ongelman ratkaisuna on tutkijan roolin tiedostaminen. Seikkaperäinen tutkimusraportti ja prosessin kuvaus jättävät tutkimuksen lopullisen luotettavuuden arvioinnin lukijalle. (Metsämuuronen 2001, 21.) Kun itse on ollut prosessissa mukana, tietää ja

ymmärtää, mitä haastatteluissa on puhuttu. Mutta miten omat kokemukset vaikuttavat tutkimusprosessiin? Itsestäni tuntuu edelleen oudolta ajatukselta, että ammattitaitoiset hoitajat voivat todellakin menettävät työpaikan itsestä johtumattomista syistä tänä päivänä, kun hoitohenkilökunnasta on jatkuva pula. Ja miten taustalla on vaikuttanut tutkijan oma turhautumisen tunne siitä, että kaikki se työ, mikä osaston toiminnan aloittamisessa ja toimivaksi saamisessa on tehty, on tavallaan arvotonta. Kuten eräs haastateltavista kuvasi asiaa, ”koko homma pois yhdellä pyyhkäisyllä”.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole missään vaiheessa ollut vahingoittaa ketään tai etsiä esimerkiksi syyllistä tapahtuneelle. Aiheen valinta on lähtenyt puhtaasti tutkijan omasta kiinnostuksesta asiaa kohtaan.

### Oma oppiminen

Muutoksesta on tullut työelämän pysyvä ilmiö ja organisaatioiden työntekijät pyrkivät selviytymään näistä muutoksista kykynsä mukaan. Jokainen päätös, joka johtaa työyksikön lakkauttamiseen ja irtisanomisiin vaikuttaa päätöksen seurauksista vastuun kantavan työntekijän elämään. Työnantajan toiminnalla on merkittävä vaikutus siihen, miten työntekijä kokee irtisanomisen ja selviävää tilanteesta. Arvostava, inhimillinen, välittävä ja oikeudenmukainen kohtelu kantavat työntekijää eteenpäin.

Tässä tutkimuksessa informantit olivat lojaaleja työnantajalle ja halusivat työskennellä työyksikössä toiminnan loppuun asti. Toisaalta Rouvisen (2003, 131) tutkimuksessa todetaan, että ollessaan irtisanomisuhan alla työntekijä selviää muutostilanteesta pienemmin psyykkisin vaurioin, kun poistuu vapaaehtoisesti yrityksestä. Ja Jolkkonen & Kurvinen (2009, 134) mainitsevat, että vapaaehtoisesti yrityksestä irrottautunut on tyytyväisempi uuteen työpaikkaan, palkkaukseen ja työn ehtoihin. Pitäisikö työntekijän lähteä yrityksestä heti irtisanomisuhan kohdatessa? Kuitenkin organisaation muutostilanteessa tapahtuva henkilöstökato on organisaatiolle vakava asia (Rouvinen 2003, 131). Jääkö tilanteen työstäminen kesken, jos työntekijä lähtee yrityksestä kriisin alkuvaiheen käsittelyn aikana. Vaikuttavatko käsittelemättömät tunnereaktiot jatkossa?

Tämän tutkimuksen tuloksissa on keskitytty hoitajien kokemuksiin työskentelystä lakkautettavassa työyksikössä ja työskentelyn aikana tarvittavasta tuesta. Irtisanominen oli uusi kokemus kaikille tutkimukseen osallistuneille ja herätti monenlaisia ajatuksia ja tuntemuksia. Ehkä pääällimmäisenä tutkijalle jäi tunne, että hoitajat ovat työntekijöinä joustavia ja tilanteeseen mukautuvia ja odottavat saavansa jonkinlaista arvostusta

tekemälleen työlleen. Pienetkin eleet ovat tärkeitä, ehkä kahvikupillinen ja pullapala voivat jossain tilanteessa olla riittävä huomion osoitus. Isoista rahasummista tai korvauksista ei haaveilla. Toisaalta siinä näkyy se kiltteys ja kuuliaisuus, johon meidät on koulutuksen ja työelämän aikana kasvatettu. Harvoin hoitajia näkee barrikadeilla hakemassa oikeutta asioilleen.

Tämän tutkimuksen tekeminen on osaltaan ollut irtisanomisen jälkihoitoa tutkimuksen tekijälle. Haastatteluja tehdessäni huomasin, että myös haastateltavilla oli paljon asioita mielessään ja ehkä haastattelut olivat osaltaan tilanteen jälkihoitoa myös haastateltaville. Tämä on tutkijan oma näkemys haastattelutilanteista. Työyksikön lakkauttamisprosessin aikana henkilökunnan tarvetta tilanteen ja tunteiden läpikäymiselle ei juuri ollut epävirallisia kahvihuonekeskusteluja lukuun ottamatta.

Tutkimuksen aihe oli kiinnostava ja aiheen ajankohtaisuus sekä tutkijan omassa elämässä että yleisemminkin yhteiskunnassa motivoivat koko tutkimuksen tekemisen ajan. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvan opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä. Opinnäytetyöprosessissa tuotetaan uutta tietoa ja uutta osaamista työelämän monimuotoisten ongelmien ratkaisemiseksi (Voutilainen ym. 2007, 3). Mielestäni tämä opinnäytetyö täyttää kyseiset kriteerit hyvin.

Opinnäytetyö tekeminen on vienyt aikaa useita kuukausia tutkijan elämästä. Aiheen kiinnostavuus sekä työn tekemisen motivaatio on säilynyt korkealla koko prosessin ajan. Ajoittaisten epätoivon tunteiden sietäminen ja itselle ajan antaminen sekä oman osaamisen rajallisuuden myöntäminen ovat auttaneet tämän laadullisen työn tekemisessä. Opinnäytetyön laajuus on 30 opintopistettä eli noin 800 tuntia työtä (Voutilainen ym. 2007, 4) ja se aika ei liene edes riittävä tämän työn valmiiksi saamiseen. Työn tekeminen vaatii myös lopettamisen taitoa ja sen hyväksymistä, että jossain vaiheessa on päästettävä irti (Hakala 2009, 221).

### 9.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen uusiminen samoille hoitajille noin vuosi työyksikön lakkauttamisen jälkeen antaisi lisätietoa irtisanomisen pitemmän aikavälin vaikutuksista. Nyt tutkimustulos antaa tietoa henkilökunnan tuntemuksista heti työyksikön lakkauttamisen jälkeen, jolloin muutos on vielä tuore, tunteet pinnassa ja selviytyminen tilanteesta aluillaan.

Jatkossa kannattaa tehdä lisää vastaavanlaista tutkimusta lakkautettavien hoitoalan työyksiköiden työntekijöille. Näin saataisiin lisätietoa henkilöstön kokemuksista ja se

auttaisi kehittämään tukitoimia lakkauttamisprosessin aikana niin, että henkilöstö selviäisi muutoksesta mahdollisimman vähin vaurioin.

Myös esimiesten kokemuksia työyksikön lakkauttamisesta pitäisi tutkia. Esimiehillä on vaativa tehtävä luotsata henkilöstö muutoksen läpi niin, että työntekijöille jää hankalasta tilanteesta mahdollisimman positiivinen kokemus.

Viestinnän merkitys muutostilanteissa korostuu ja esimiehiä hyödyttäisi, jos viestintään kehitettäisiin selkeä toimintamalli, joka ottaa huomioon muutoksesta selviytymisen mekanismit.

## LÄHTEET

Aareskoski, M. 2010. Lomautettujen ja irtisanottujen kokemuksia. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Ailasmaa, R. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden henkilöstö 2009. Tilastoraportti 6/2012. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Ala-Reinikka, J. 2008. Irtisanomisten vaikutukset jäljelle jääneisiin työntekijöihin. Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Arajärvi, E. & Väyrynen, R. 2011. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveystaloudessa 2009. Tilastoraportti 33/2011. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Bouthillette, F., Havlovic, S.J. & van der Wal, R. 2001. Restructuring the health care system in british columbia: The experience of the shaughnessy hospital employees. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*. 14 (1) 75-91.

Burke, R., Ng, E. & Wolpin, J. 2011. Hospital restructuring and downsizing: Effects on nursing staff well-being and perceived hospital functioning. *Europe's Journal of Psychology*. 7 (1), 81-98.

Castle, N., Engberg, J., Lave, J. & Fisher, A. 2009. Factors associated with increasing home closures. *Health Serv Res*. 44 (3) 1088-1109. [Viitattu 4.7.2012]. Saatavissa <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2699923/?tool=pubmed>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. 7. painos.

Grönfors, T. & Pietilä, M. 2005. Ihmisyyttä irtisanomiseen. Parempia loppuja ja uusia alkuja työelämään. Lohja: Facile Publishing.

Hakala, J. 2009. Uusi graduopas. Helsinki: Gaudeamus.

Hakonen, U-L., Kahanpää-Castren, A., Laamanen, R. & Brommels, M. 2000. Meltoilan sairaalan erikoissairaanhoidon lakkauttamisprosessi henkilökunnan kokemana. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 37 (1) 61-70.

Heikkinen, S. 2010. Heinolan reumasairaalan konkurssi: Kela noudatti pelisääntöjä. *Suomen Kuvalehti* 18.4.2010. Saatavilla <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/heinolan-reumasairaalan-konkurssi-kela-noudatti-pelisaantoja>

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2007. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jolanki, O. & Karhunen, S. 2010. Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 395–410.

Jolkkonen, A. & Kurvinen, A. 2009. Joustavuus ja turvallisuus irtisanomistilanteessa. Tapaustudkimus Perlos Oyj:n tuotannon lopettamisesta Joensuun seudulla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 72/2009.

Jousmäki, R. 2010. Esimiehet muutosprosessin avainhenkilöinä. Metropolia Ammatikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kajamaa, A. 2011. Untraveling the helix change. An activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences. Helsinki: Helsingin yliopisto. Käyttätymistieteiden laitos. Väitöskirja.

Kallasmaa, T. 2002. Personality traits and ways of coping: their characteristics and interrelations. Tartu: University of Tartu. Department of Psychology. Dissertation.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat. Helsinki: Edita.

Kervinen, K. 2012. Professori: Sosiaali- ja terveysalalle ei riitä työntekijöitä enää kymmenen vuoden päästä [viitattu 8.9.2012]. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/professori\\_sosiaali\\_ ja\\_terveysalalle\\_ei\\_riita\\_tyontekijoita\\_ enaa\\_kymmenen\\_vuoden\\_paasta/6287173](http://yle.fi/uutiset/professori_sosiaali_ ja_terveysalalle_ei_riita_tyontekijoita_ enaa_kymmenen_vuoden_paasta/6287173)

Koivisto, K. 2011. Henkilöstöjohtajan rooli ja tunteet irtisanomisprosessissa. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. Johtaminen ja organisointi. Pro gradu -tutkielma.

Kuntaliitto. 2007. Sosiaali- ja terveyspalveluiden hankinta ostopalveluna. Ohjeita tarjouspyynnön ja hankintasopimuksen laatimiseksi. Helsinki: Kuntaliitto.

Kurki, S. 2005. Kertomuksia kilometritehtaalta - Yritysten sisäinen kriisiviestintä irtisanomistilanteessa työntekijöiden kokemana. Turun kauppakorkeakoulu. Markkinointi. Pro gradu -tutkielma.

Laitinen, J. 2012. Laaja ulkoistus selvitetään Pieksämäellä. *Savon Sanomat* 30.5.2012.

*Laki julkisesta työvoimapalvelusta* 30.12.2002/1295. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 5.6.2012]. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021295>

*Laki kunnallisesta viranhaltijasta* 11.4.2003/304. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 18.8.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>

*Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta* 3.8.1992/733. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 18.8.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920733>

*Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta* 9.8.1996/603. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 18.8.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960603>

*Laki yksityisestä terveydenhuollosta* 9.2.1990/152. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 18.8.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1990/19900152>

Lazarus, R. S. & Folkman, S. 1984. Stress, appraisal and coping. New York: Springer.

Lehtimäki, K. 2010. Palvelut ja yksityinen hoivasektori. Vaasan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Locke, E. A. & Taylor, M. S. 1991. Stress, coping and the meaning of work. Teoksessa Monat, A. & Lazarus, R.S. (toim.). *Stress and coping. An anthology*. Third edition. New York: Columbia University Press, 140-157.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: Methelp.

Moilanen, J-M. 2005. Sopimukset työsuhteen päättyessä. Helsinki: Talentum.

Netten, A., Darton, R. & Williams, J. 2003. Nursing home closure: effects on capacity and reason for closure. *Age Ageing*. 32 (3) 332-337. [Viitattu 4.7.2012]. Saatavissa <http://ageing.oxfordjournals.org/content/32/3/332.full.pdf>

Noh, M., Lee, Y., Yun, S., Lee, S., Lee, M. & Khang, Y. 2006. Determinants of hospital closure in South Korea: use of a hierarchical generalized linear model. *Social Science & Medicine*. 63 (9) 2320-2329.

Nurmi, N. 2010. World-wide work stress: multi-case study of the stress-coping process in distributed work. Aalto-yliopisto. Väitöskirja.

Ojala, S. 2007. "Kengät roskeen ja pois" – työura, irtisanominen ja uudelleensuuntautuminen Perloksen tehtaan lakkautuksen kokeneiden elämäntapamuutoksissa. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Sosiaalipolitiikka. Pro gradu -tutkielma.

Ollila, J. 2003. Muutosjohtajan työvälineet ja työntekijöiden sopeutuminen. Helsinki: Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Onieal, M. F. 2005. Hospital closures in Massachusetts: a case study of the Waltham Hospital closure. Boston: University of Massachusetts Boston. Dissertation.

Pojjula, S. 2003. Miten selviytyä työpaikan menetyksestä. Helsinki: Kirjapaja Oy.



Pursiainen, J. 2011. Sopimuksellisuus ja ulkoistaminen terveydenhuollon palvelutuotannossa. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Pötry, J. & Hirvonen, M. 2007. Työnantajaveloitteet. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tikkonen, T. & Välke, R. *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Helsinki: Tietosanoma Oy, 179-204.

Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Väitöskirja.

Rantanen, M. & Mauno, S. 2010. Auttavatko yksilölliset stressinhallintakeinot työstressin hallinnassa? Laadullinen katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. *Psykologia* 3, 216-233.

Rotko, T., Palosuo, H., Sihto, M. & Husman, P. 2010. Paperitehtaan varjossa – Kaajanin paperitehtaan lakkauttamisen ja siihen liittyvien tukitoimien terveys- ja hyvinvointivaikutusten arviointi. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.

Rouvinen, M. 2003. Elämää pankkityön jälkeen – tapaustutkimus liiketoimintaorganisaation rakennemuutoksen seurauksena työtä vaille jäävien ihmisten sopeutumisesta uuteen elämäntilanteeseen. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 424–431.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9-36.

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Saarelma-Thiel, T. 2011. Kriisistä eteenpäin – työpaikan tukeminen rajussa muutoksessa. *Työterveyslääkäri* 1, 54-58.

Salmi, T. 2010. Irtisanottujen kokemuksia muutoksen johtamisesta. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Savolainen, A. 2007. Sosiaali- ja terveystalvvelutuottajia koskevat luvat ja lainsäädäntö. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tikkonen, T. & Välke, R. *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Helsinki: Tietosanoma Oy, 205-210.

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

STM. 2012. Yksityiset sosiaali- ja terveystalvvelut. [Viitattu 18.8.2012.] Saatavilla: [http://www.stm.fi/sosiaali\\_ ja\\_ terveystalvvelut/vastuutahot/yksityinen\\_sektori](http://www.stm.fi/sosiaali_ ja_ terveystalvvelut/vastuutahot/yksityinen_sektori)

Tiihonen, P. 2008. Sisä-Suomen sairaala loppuu toukokuussa. *Keskisuomalainen* 10.3.2008. Saatavissa <http://www.ksml.fi/uutiset/keski-suomi/sisa-suomen-sairaala-loppuu-toukokuussa/906743>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuottavuuden toimenpideohjelman selvitysryhmä. 2005. Yksityisen palvelutuotannon rooli julkisessa palvelutuotannossa. Helsinki:Valtiovarainministeriö. Työryhmämuistioita 6/2005 [viitattu 18.8.2012]. Saatavissa:

Vahtera, J. & Pentti, J. 1995. Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Tutkimusraportti 7. Helsinki: Työterveyslaitos.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

*Valtion virkamieslaki* 19.8.1994/750. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 18.8.2012.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Voutilainen, U., Jokinen, P., Kopeli, M., Pöllänen, E., Rissanen R. & Tenkama, P. 2007. Opinnäytetyöopas. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot. Savonia-ammattikorkeakoulu. Koulutuksen kehittämisryhmän Koukeron hyväksymä 14.12.2007.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.

Willberg, M. 2006. Millä perusteella kilpailuttamaan? Tutkimus sosiaali- ja terveystalvelujen kilpailuttamisen ja sen toimijoiden tietoperustasta ja preferensseistä. Kuopio: Kuopion yliopisto. Terveysthallinnon ja -talouden laitos. Väitöskirja.

Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Äimälä, M., Åström, J., Rautiainen, H. & Nyssölä, M. 2009. Käytännön työoikeutta esimiehille. Neljäs, uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

