



”Yrittäny vaan kestää pinnalla – tai sil pelastuslautalla”

Sote-henkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskeltä

ANU-MARJA KAIHLANEN & SANNA LAULAINEN & VUOKKO NIIRANEN & ILMO KESKIMÄKI
& LAURA HIETAPAKKA & TIMO SINERVO

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tavoittelee merkittäviä rakenteiden ja palvelujen muutoksia. Useilla alueilla muutoksia, kuten palvelujen integraatiota, on jo toteutettu laajasti ja monilla alueilla niitä suunnitellaan. Muutokset edellyttävät uusien toimintatapojen, toimintakulttuurin sekä työnjaon omaksumista. Motivoitunut henkilöstö ja muutosta tukevat olosuhteet ovat keskeisessä roolissa. Artikkelissa tarkastellaan sote-henkilöstön näkemyksiä jo tapahtuneista ja käynnissä olevista organisaatiomuutoksista ja niiden toteuttamisesta.

.....
English summary at the end of the article

Johdanto

Valmisteilla oleva sote- ja maakuntauudistus koskee satojatuhansia työntekijöitä ja vaikuttaa henkilöstön asemaan sekä tehtävien uudelleen järjestämiseen merkittävästi. Muutokset toimintaympäristöissä, työtehtävissä ja toimintatavoissa vaativat henkilöstöltä – sekä johtajilta että työntekijöiltä – paitsi sopeutumista myös uudistusten mukaisen toiminnan ja oman osaamisen kehittämistä. Yksi merkittävimmistä työntekijöitä koskettavista muutoksista ja ehdotetun sote-uudistuksen kulmakivistä on sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatio, joskin myös valinnanvapaus on nousut keskeiseksi tavoitteeksi. Integraation tavoitteiden, kuten sujuvien ja yhdenvertaisten palvelujen tuottamisen ja kustannussäästöjen, saavuttamisen kannalta on oleellista, että palveluntuottajilla on motivaatio sekä riittävät edellytykset muuttaa toimintatapoja ja toimia osana uusia palvelukokonaisuuksia. (Koivisto & al. 2016, 7–8.) Sote-ammattilaisilta palveluiden integraatioon linkittyvä asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien toteuttami-

nen edellyttää esimerkiksi entistä laajempaa palvelujärjestelmän tuntemusta, tiedon jakamista sekä monialaisen yhteistoiminnan lisäämistä (THL 2017). Sosiaali- ja terveydenhuollon vahvat, hierarkkiset professiot, erilaiset tietopohjat, toimintatavat, organisaatiokulttuurit tai muut tekijät saattavat kuitenkin vaikeuttaa muutosten toteuttamista työyhteisöissä ja hidastaa yhteistyön syntymistä eri ammattiryhmien sekä palveluntuottajien välillä (Koivisto & al. 2016, 20; Nybondas-Kangas & al. 2017, 11; Virtanen & al. 2017, 49–50).

Suurten organisaatiouudistusten on todettu vaikuttavan työntekijöihin varsin samankaltaisesti riippumatta muutoksen luonteesta (Nybondas-Kangas & al. 2017, 52–53). Organisaation rakenteen tai työn sisällön muutokset aiheuttavat epävarmuuden tunteita, ja työn uudet vaatimukset, lisääntynyt kiire tai sosiaalisen tuen puute voivat vaikuttaa kauaskantoisesti työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin (Pahkin & Vesanto 2013, 5). Epävarmuuden kokemukset saattavat johtaa uupumiseen ja työtyytyväisyyden alenemiseen (Paulsen & al. 2005), etenkin jos muutoksiin liittyvä kommu-

nikaatio on heikkoa ja työmäärä koetaan jo lähtökohtaisesti raskaaksi (McKee & al. 1998). Muutokset, joissa useita organisaatioita yhdistetään tai toimintaa supistetaan, voivat vaikuttaa myös siihen, miten henkilöstö suhtautuu työnantajaansa ja lisätä työpaikan vaihtohalukkuutta (Niehoff & al. 2001). Yksi keskeinen tekijä muutosten onnistuneessa toteutuksessa onkin oikeudenmukainen johtaminen (Elovainio & al. 2002). Johtajien toimintatavat vaikuttavat niin henkilöstön asenteisiin, sitoutumiseen kuin työpaikasta lähtemisaikaisiin (Harter & al. 2010). Epävarmuuden vähentäminen sekä voimaannuttavien henkilöstökäytäntöjen toteuttaminen nähdään tärkeinä muutosjohtamisen painopisteinä (Brand & al. 2017; Nybondas-Kangas & al. 2017, 80–82). Oikeudenmukaisen johtamisen keskeisiä elementtejä ovat muutoksen kohteena olevien kuuleminen, päätösten perustuminen oikeaan tietoon ja päätösten perustelu, tasapuolisuus sekä henkilöstön oikeuksien kunnioittaminen ja arvostava kohtelu (Elovainio & al. 2002). Oikeudenmukaisella johtamisella on todettu olevan muutoksissa suuri merkitys paitsi muutosten onnistumiseen myös henkilöstön kuormitukseen ja jopa kuolleisuuteen (Elovainio & al. 2006).

Organisaatiossa tapahtuvien muutosten läpi vieminen ja vakiinnuttaminen vaativat organisaation jäseniltä huomattavasti aikaa, vaivannäköä, vanhoista toimintatavoista poisoppimista ja uusien sisäistämistä (Weiner 2009). Riittävä aika muutosten toteuttamiseen sekä tuki niin esimiesten kuin kollegoiden taholta ovat työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta tärkeitä ja luovat pohjan tulevienkin muutosten toteuttamiselle (Pahkin & Vesanto 2013, 5–7). Työntekijöiden muutosta tukevaa asennetta ja toimintaa sekä hyvää suoriutumista voidaan hyvien johtamiskäytäntöjen lisäksi edistää esimerkiksi riittävällä koulutuksella sekä aktiivisella muutokseen osallistamisella (Herscovitch & Meyer 2002). Osallistumismahdollisuudet sekä viestinnän laatu ja määrä voivat vaikuttaa siihen, miten oikeudenmukaiseksi muutos koetaan (Taskinen 2005; Elovainio & al. 2002). Ne voivat olla myös yhteydessä koettuun epävarmuuteen, työhyvinvointiin sekä kokonaisuudessaan muutokseen, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (Gleibs & al. 2008). Työntekijöiden motivoituneisuus lisää oppimista, parantaa työssä suoriutumista ja tukee muutoksen onnistumista (Turner Parish & al. 2008). Työntekijöitä ei tulisi nähdä vain passiivisena muutoksen kohteena tai sopeutujana, vaan aktiivisina muutosten

suunnittelun ja toteuttamisen osallistujina (Nybondas-Kangas & al. 2017, 79; Pahkin & Vesanto 2013, 6–7). Samaa aktiivista toimijuutta korostavat myös yksilön oman työn ja työn tekemisen tapojen muokkaaminen (*crafting*, ks. Wrzesniewski & Dutton 2001) sekä laajemmin organisaation toiminnan kehittämiseen yksilön panosta hyödyntävä organisaatiokansalaisuus (Vigoda-Gadot & Beer 2012).

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluintegraation ja toimintamallien uudistamisen onnistuminen edellyttää, että organisaatioissa vallitsevat olosuhteet tukevat mahdollisimman hyvin toimintojen yhteensovittamista. Tarkasteltaessa uudistusten onnistumisen edellytyksiä muutoksia toteuttavan henkilöstön näkökulmasta tarvitaan muun muassa uusia työnjohdollisia ratkaisuja ja osaamisen johtamista, yhteistä käsitystä toimintavastuista, moniammatillisten tiimien jaettua tietoa, työntekijöiden luovuutta ja monipuolisen osaamisen hyödyntämistä sekä yhteistoimintaa tukeva työskentely-ympäristö (Koivisto & al. 2016, 24–26; Virtanen & al. 2017, 54–56). Tapa, jolla muutokset lopulta toteutetaan, määrittelee pitkälti sitä, miten hyvin henkilöstö kykenee muuttamaan vallitsevia toimintatapoja ja kehittämään omaa ja työyhteisön toimintaa (Sinervo & al. 2015). Vaikka organisaatiouudistusten toteuttamisesta ja henkilöstövaikutuksista tiedetäänkin jo paljon, on Suomessa suunnitellun kaltaisesta vertikaalisesta ja horisontaalisesta palvelujärjestelmä uudistuksesta vain vähän aikaisempaa tutkimusnäyttöä (Virtanen & al. 2017, 55, 59). Muutokseen sitoutuneet sote-ammattilaiset ovat avaintekijöitä tulevien uudistusten toteutuksessa ja onnistumisessa, joten on tärkeää tarkastella henkilöstön asemaa niiden toteuttajana ja selvittää, miten organisaatioissa tapahtuneet muutokset ja niiden johtaminen henkilöstölle näyttäytyvät. Henkilöstön kokemusten huomioiminen on keskeistä myös sote-alaa tulevaisuudessa uhkaavan työvoimapulan näkökulmasta, sillä nykyisen työvoiman alalla pysymisen turvaamiseksi tarvitaan lisää keinoja. Lisäksi sote-uudistuksen toteutuessa on todennäköistä, että henkilöstöstä päädytään kilpailemaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sote-henkilöstön näkemyksiä siitä, miten jo toteutuneet ja käynnissä olevat sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutokset vaikuttavat työntekijöihin, työtekoon ja johtamiseen sekä millainen on henkilöstön asema uusien toimintamallien suunnittelussa ja käyttöönotossa. Saadun tiedon

avulla voimme nostaa esiin palveluintegraation toteuttamisen edellytyksiä henkilöstön näkökulmasta ja samalla lisätä henkilöstön äänen kuulumista sote-uudistukseen liittyvässä kehittämissyöissä.

Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin kahdessa suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa, joissa on viimeisten vuosien aikana toteutettu sekä alueellisten palvelujen yhdistämistä että toimintamallien muutoksia. Organisaatiot olivat keskenään hyvin erilaisissa muutoksen vaiheissa ja myös saman organisaation eri yksiköissä oli toteutettu muutoksia eri tahtiin. Toisissa yksiköissä toteutettu muutos oli jo vakiintunut, toisissa muutosprosessi oli juuri tapahtunut tai meneillään. Tutkimukseen valikoitiin organisaatioista sellaisia yksiköitä, joissa oli organisaatioiden asiakirjojen ja johtajien kertoman mukaan tapahtunut eniten muutoksia. Haastateltavien rekrytointi toteutettiin siten, että tutkimusryhmän edustaja otti yhteyttä valittujen yksiköiden lähijohtajiin saadakseen ehdokkaita potentiaalisiksi haastateltaviksi. Osaan näistä ehdokkaista tutkimusryhmän edustaja oli suoraan yhteydessä ja kysyi kiinnostuksesta osallistumiseen, osassa tapauksista lähijohtaja välitti osallistumispyynnön suoraan yksiköön ja järjesti ajankohdan haastattelulle.

Aineisto koostui organisaatioiden 16 työyksikön sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten (n = 42) puolistrukturoiduista yksilö- (n = 6) ja ryhmähaastatteluista (n = 12). Haastateltavat työskentelivät terveydenhoitopalveluiden, vanhus- ja kuntoutuspalvelujen sekä perhe- ja sosiaalipalvelujen sektoreilla. Vastaajat olivat koulutukseltaan sairaanhoitajia, lähihoitajia, fysioterapeutteja, psykologeja, lääkäreitä, sosiaalityöntekijöitä ja sosionomeja. Suurin osa vastaajista oli naisia (n = 39). Vastaajien ikä vaihteli 24–62 vuoden välillä (ka. 45,5 vuotta), ja he olivat keskimäärin työskennelleet nykyisissä yksiköissään 7,5 vuotta.

Kaikissa haastatteluissa korostettiin aluksi ehdotonta vapaaehtoisuutta osallistua haastatteluun, millä pyrittiin varmistamaan osallistujan vapaaehtoinen tietoinen suostumus osallistua tutkimukseen rekrytoitumistavasta riippumatta. Ennen haastattelujen aloittamista osallistujille kerrottiin tutkimushankkeesta, haastattelun tarkoituksesta sekä haastatteluaineistojen tutkimuseettisistä käytöstä ja säilyttämisestä. Haastattelut toteutettiin tutkimusorganisaatioiden tiloissa syyskuun

2017 ja tammikuun 2018 välillä (poikkeuksena yksi ryhmähaastattelu toteutettiin skype-haastatteluna). Haastattelujen pääteemoina olivat organisaatiossa tapahtuneet ja suunnitellut muutokset, nykyiset ja tulevat osaamistarpeet sekä työntekijöiden rooli ja johtaminen. Ryhmähaastatteluihin osallistui kahdesta neljään henkilöä, ja tutkijaryhmästä kaksi tutkijaa osallistui vaihdellen haastattelujen toteuttamiseen. Yksilöhaastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista tuntiin ja ryhmähaastattelujen 40 minuutista 1,5 tuntiin. Keskimäärin haastattelut olivat noin tunnin mittaisia. Haastattelut tallennettiin digitaalisesti, jonka jälkeen ne litteroitiin sanatarkasti ulkopuolisessa litterointiyrityksessä. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 205 sivua (riviväli: 1, fontti: Verdana 8).

Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (Elo & Kyngäs 2008) hyödyntäen Atlas.ti-ohjelmaa. Analyysiyksiköksi valittiin yksi ajatuskokonaisuus, jossa haastateltava kuvaa näkemyksiään ja kokemuksiaan muutoksista tai niiden toteuttamisesta. Aineisto käytiin läpi käyttäen avointa koodausta, jossa kaikki tutkimuskysymyksiin liittyvät ilmaiset poimittiin tekstistä ja nimettiin uudelleen säilyttäen mahdollisimman hyvin niiden alkuperäinen sisältö. Koodeja muodostui noin 300, jonka jälkeen ne ryhmiteltiin sisältöjen samankaltaisuuden perusteella alaluokkiin (n = 21) ja abstrahoitui edelleen yläluokiksi (n = 5). Esimerkki analyysin etenemisestä on esitetty taulukossa 1. Analyysin toteuttamisen ja tulosten luotettavuuden vahvistamiseksi analyysiprosessissa sovellettiin tutkijatriangulaatiota tutkimusryhmän sisällä niiden kesken, jotka olivat osallistuneet työntekijäaineiston keruuseen ja tunsivat aineiston sisällön hyvin. Tähän vaiheeseen sisältyi luokittelulogiikan, luokkien nimeämisen ja niistä tehtyjen tulkintojen koettelua ja reflektointia. Luokittelu on esitetty taulukossa 2.

Tulosten kuvaamisen yhteydessä esitetään suoria lainauksia haastatteluista. Murreilmaisut on muutettu yleiskielisiksi tutkittavien paikkakuntien ja haastateltavien anonyymiteetin suojaamiseksi. Aineistolainauksissa A ja B kuvaavat tutkimuksen kohteena olleita organisaatioita, numerot haastattelunumeroita ja N (nainen) ja M (mies) haastateltavan sukupuolta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimuseettinen työryhmä on puoltanut tutkimusta.

Taulukko 1. Esimerkki analyysin etenemisestä

Alkuperäinen ilmaus	Koodi	Alaluokka	Yläluokka
Et ehkä suurimmalle osalle varmaan jää niinku semmonen että, vähän semmonen epätoivo ehkä, niinku et ei taas muutoksia, et miksi.	Toistuvat muutokset aiheuttavat "epätoivoa"	Jatkuvan muutoksen kuormittavuus	Muutospaineessa työskentely
Mut kyl mä tossa just tänä aamuna totesin kollegalle et nyt must ois ihan kiva jos muutama kuukausi vaan hengitettäis, ja tota, et täs aikamoinen rullanssi on ollu tääkin vuosi. Että, alkaa kisaväsymystä tulemaan itse kullekin.	Muutostauko olisi toivottavaa, koska henkilöstössä alkaa näkyä kisaväsytys	Jatkuvan muutoksen kuormittavuus	
Et sellast viikkoo ei oo etteikö tulis joku uus asia mikä pitää taas selvittää ja pohtia, ettii tietoo lisää. Sitä omaa tietoo pitää koko ajan täydentää että se luo välillä aika paljonkin haasteita kun on välillä tosi kireitä aikataulut.	Uusien asioiden oppiminen ja selvittäminen haastavaa kiireisessä työssä	Muutosten ja kiireisen työn yhdistämisen ristiriidat	
Mut sit myöskin se että kun se ei pelkästään se perehdytys ehkä auta kun hoitajatkin on joutunu tavallaan, aika epämukavuusalueelle siinä, kun nyt on osasto jossa on kahden ison erikoisalanel potilaita joista toisista ei oo mitään kokemusta. Ja sitten he niinku joutuvat perehtymään siihen siinä oman työn ohella.	Uusien asioiden/potilasryhmien hoitoon perehtyminen oman työn ohella.	Muutosten ja kiireisen työn yhdistämisen ristiriidat	
Raskastahan se on ku koko ajan tulee uutta. Just ku sopeudut siihen entiseen ja kohta on taas uutta.	Muutoksiin ei ehdi sopeutua kun tulee jo uusi muutos.	Muutosten nopeatahtisuus	

Tulokset

Haastateltavat kuvasivat näkemyksiään 1) muutospaineessa työskentelyn, 2) muutoksiin vaikuttamismahdollisuuksien 3) yhteistyön ja yhtenäisten käytäntöjen 4) johtajien tarjoaman tuen sekä 5) osaamisvaatimusten muutosten näkökulmista.

Muutospaineessa työskentely

Työntekijät kuvasivat jatkuvassa muutoksessa työskentelyä kuormittavaksi. Käytössä olevien toimintatapojen hylkääminen ja jatkuvat toimintaohjeiden muutokset vaativat toistuvaa työhön uudelleen orientoitumista sekä heikensivät työrauhaa ja työilmapiiriä. Haastatellut kokivat tarvitsevan taukoa muutoksista, sillä uusien toimintatapojen ja uusien yhteistyötahojen omaksuminen vei aikaa, sekoitti työn tekemistä sekä aiheutti lisästressiä ja väsymystä.

Tää muuttuu koko ajan et... nyt, joskus toivois sitä et nyt vähäks aikaa joku antais meille työrauhan, sitä minä kaipaan eniten tässä. Työrauhaa, et sais hoitaa asiakkaat asiallisesti ja hyvin. (A7, N3)

Ohjeistusten muutoksia kuvattiin nopeatahtiseksi. Uusien muutosten toteuttamista vaikeutti

edellisten kesken jääminen, mikä aiheutti työntekijöiden keskuudessa turhautumista sekä epäuskoa muutosten pysyvyydestä. Uusien työlle asetettujen vaatimusten syissä ja alkuperissä koettiin myös epäselvyyttä, eivätkä työntekijät aina tienneet, olivatko vaatimukset yksikön sisäisiä vai tulleet organisaation johdolta. Muutoksia koskevaan päätöksentekoon toivottiin läpinäkyvyyttä ja johdonmukaisuutta.

(...) se että mihin nää perustuu tai miten semmonen läpinäkyvyys sitten ja semmonen oikeudenmukaisuuskin ehkä tietyllä tavalla ei toteutunu siinä alussa, ja semmonen ymmärrettävyys, niin sit se ehkä vaikuttaa myös siihen kaikkeen, koettuun. (B3, N2)

Vaatimukset muutosten toteuttamisen ja kiireisen työn yhdistämisessä olivat yleisiä, ja esimerkiksi uusien asioiden oppiminen ja selvittäminen, vieraiden potilas- tai asiakasryhmien tarpeisiin perehtyminen sekä moniammatillisten yhteistyökuvioiden rakentaminen perustyön ohella koettiin kuormittavaksi. Työlle ja toimintatavoille asetetuissa tavoitteissa ja saatavilla olevissa resursseissa koettiin ristiriitaa, mikä näkyi erityisesti vanhuspalveluiden kontekstissa.

Ja kun pääsääntöisesti asiakasta pitäis hoitaa kuntouttavalla työotteella, niin ei meil oo siihen aikaa. Että hyvä että me saadaan se perustyö tehtyä (B2, N2)

Työyhteisön avoin, kehittämismyönteinen ja luottavainen yhteishenki nähtiin muutoksiin motivoitumisen ja sopeutumisen kannalta merkittävänä. Johtaja-asemassa olevien kyky ”myydä” muutokset henkilöstölle sekä näkyvät positiiviset kehittämistulokset edistivät muutoksiin motivoitumista. Positiivisena nähtiin muun muassa työnjakoon ja moniammatillisiin käytäntöihin liittyvä kehitys.

Toisaalta jossain asioissa sitä varmaan on muutosvastarintanen, mut tuota... tai varmaan, onkin. Mut nää muutokset mitä nyt on tullu tätä moniammatillisuutta kohtaan ni se on minusta hirveen hyvä asia, että sitä kehitetään. (B6, N1)

Työntekijät kokivat, että uusien asioiden ja toimintatapojen läpikäymiseen tulisi työyhteisön sisällä varata riittävästi aikaa, sillä niiden sisäistämisen nähtiin kuormittavan erityisesti jo kauan organisaatiossa työskennellyttä henkilöstöä. Oma perehtymisasiivisuus, hyvä stressinsietokyky sekä perustehtävään keskittyminen koettiin tärkeiksi muutoksesta selviytymisessä.

Se on melkeen nieltävä mitä tulee. Niin. Vähän vaan niin ko et kulkenut mukana. Yrittäny vaan kestää pinnalla tai sil, pelastuslautalla. Tekemällä perustyötä. (A5, N1/N2)

Muutoksiin vaikuttamismahdollisuudet

Henkilöstön kokemukset mahdollisuuksistaan osallistua kehittämistyöhön olivat vaihtelevia. Valtaosa koki kehittämismahdollisuutensa heikoiksi ja näki kehittämistyön sekä muutosten suunnittelun tapahtuvan pääosin organisaation johdossa, ilman työntekijöiden aktiivista kuulemistä ja osallistumista.

Me alkuun luultiin että meitä kuunnellaan mutta sitten me lopetettiin pään iskeminen mäntyy kun nähtiin että ei kannata taistella tutkainta vastaan. Että, me sitten myönnettiin siihen että, kuunnellaan mitä meille sanotaan. (B3, M1)

Vaikka osa vastaajista kokikin saaneensa kannustusta työyhteisön sisäiseen tai omaan työhön liittyvien käytäntöjen kehittämiseen, osallistumista vaikeuttivat muun muassa kiire ja epätietoisuus uusien toimintatapojen kehittämistyölle asettamista rajoista. Lisäksi pelättiin, että muutosehdotusten tekeminen näyttäytyisi johdolle negatiivisena suhtautumisena tai sopeutumisongelmina.

Se on tietyiltä tahoilta semmosta pelolla johtamista. Et jos sinusta ei ole tähän niin voit etsiä uuden työn... että miten me pystytään vaikuttaa niihin päätöksiin, niin

ei välttämättä oikein oo uskallusta vaikuttaa niihin. Eikä antaa toimintaehdotuksia eikä mitään et ku se on se vastaanotto aina välillä... (A7, N2)

Se musta siinä oli epäreilua, että eihän me olla täällä sellasia mikä siitä tuli että ”te vaan vastustatte kaikkee”, koska eihän me olla sellasia. Just tää että on aina mahdollisuus kehittää, mutta se että kun me ei saatu osallistua siihen, eikä meitä kuultu siinä. Niin sitte meille jäi vaan se hankalan härkäläuman leima. (B3, N2)

Toive siitä, että muutoksista keskusteltaisiin avoimemmin, tuotiin esiin toistuvasti. Avoimien keskustelumahdollisuuksien lisääminen sekä lähijohtajien ja henkilöstön välisten säännöllisten viikkopalaverien toteuttaminen nähtiin työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä. Organisaation johdosta välittyi kollektiivisen vastuunkannon ja yhdessä tekemisen toive, mutta ison organisaation koettiin kuitenkin vaikeuttavan henkilöstön äänen kuuluvulle saamista, mikä heikensi yhdessä tekemisen hengen välittymistä ja vaikeutti muutoksiin sopeutumista.

(...) huomaa että tuolla johdossa halutaan sellasta että ”me yhdessä tehdään” -talkoota. Mut se ei mee silleen, joku siin menee nyt pieleen... et täs alkaa tuntua et menee se työn ilo, et liikaa puserretaan ja ahistetaan mut sehän voi olla et tää uus systeemi meitä kaikkii vähän pelottaa, me ei oikein tietä miten se menee ja uuteen sopeutuminen on aina hankalaa. (B1, N1)

Lähijohtajan roolia painotettiin henkilöstön viestien kuulemisessa ja eteenpäin viemisessä, mutta toimivan palautejärjestelmän puuttumisen työntekijätasolta johdolle todettiin vaikeuttavan keskustelun mahdollisuuksia. Työntekijät kokivat haastavana viedä viestejä kaukana olevalle johdolle, ja työyhteisön sisällä tehtyjen kehittämissuositusten kuvattiin helposti jäävän kahvipöytäkeskustelujen tasolle.

Kahvikupin ääressä pohditaan (...) ja sen eteenpäin vieminen niinkun semmosilla sanoilla että ne ymmärtäis mitä tässä nyt tarkoitetaan ja mitä ollaan vailla, niin se sit tahtoo jäädä semmoseks et todetaan siinä kahvikupin äärellä ja sit sanotaan ”no ei tälle kukaan kuitenkaan mitään tee”. (A1, N1)

Muutoksesta viestimisen tavalla ja sävyllä koettiin olevan merkitystä muutoksiin suhtautumiseen. Tiedottamista kuvattiin useimmiten ilmoitusluonteisena ja ylhäältä alaspäin tapahtuvana, jolloin mahdollisuudet neuvotella uusista toimintaohjeista ja työn tekemiseen liittyvistä säännöistä olivat vähäisiä. Ilmoitusluonteisten käskyjen sijaan lähijohtajien toivottiin ohjaavan henkilöstöä haluamaan muutosta ja sitouttavan heidät siihen. Johdon toivottiin tulevan paikan päälle kertomaan

isoista muutoksista, jotta tieto tavoittaisi kaikki yhtäaikaisesti.

(...) aina kun on ihan henkilötason muutoksia ja toiminnan muutoksia, niin sehän vaatii aina hetkellisesti vähän lisää palavereja ja sitä että niit asioita käydään yhdessä läpi, jotta se on yhteinen ymmärrys mitä tapahtuu. Eikä sellai että yks ihminen kertoo yhdelle ja toinen toiselle ja ei sit oikeen tietä, enää mitä tehdään (...). (A1, N1)

Yhteistyö ja yhtenäiset käytännöt

Yhtenä merkittävänä yhteistyön toteuttamisen esteenä kuvattiin johtajien, toisten työntekijöiden sekä eri ammattiryhmien työn tuntemattomuus. Organisaation hallinnollisten muutosten sekä johtajien ja työntekijöiden vaihtuvuuden ja uudelleen sijoittelun koettiin hidastaneen yhteistyön käynnistymistä, koska ihmiset olivat toisilleen vieraita. Tietämättömyys muiden ammattiryhmien työn sisällöstä ja tarjolla olevista palveluista heikensivät osaltaan moniammatillisuuden toteutumista ja hidastivat palvelujen integraation toteutumista.

Siit vois olla hyötyä jos ihmiset tietäis toistensa työt paremmin ja ois vähän enemmän sellasta, en mä tiä oisko se yhteistyötä vai mitä. Tuntuu et ehkä nää jotenkin on vähän sellasi, etäisiä toisistaan ja sit vähän huonosti kulkee tieto et mitä missäkin tehdään ja mitä palveluita... (A5, M1)

Organisaatiomuutosten vaatimissa yhteistyökuvioiden uudelleen rakentamisessa ja yhtenäisten toimintatapojen käyttöönotossa koettiin myös haasteita. Erot työhön käytettävissä resursseissa, työn luonteissa sekä eri yksiköiden toimintakulttuureissa vaikeuttivat yhtenäisten toimintatapojen toteuttamista. Henkilöstö toi myös esiin pelon työyhteisöjen erityispiirteiden katoamisesta isossa organisaatiossa ja toivoi väljempää raameja yhtenäistämisen toteuttamiseen.

Se kun luodaan että teidän pitää näin ja näin ja näin, niin se, se tuntuu jotenkin sellaselta hankalalta. Ei se huonokaan yksinomaan ole mutta, siitä se ehkä jotenkin kumpuaa se semmonen tunne että, ei haluaisi et hirveesti rajotetaan. Raamit joo, mut semmoset väljemmät raamit. (B1, N1)

Yhteistyökumppanien fyysisen sijainnin nähtiin vaikuttaneen yhteistyön toteuttamiseen. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten sijoittamisen saman katon alle koettiin lähentäneen eri ammattikuntien yhteistyötä ja yhteiset moniammatilliset toimistotilat mahdollistivat aikaisempaa aktiiviseman tuen ja konsultoinnin. Mahdollisuus nähdä kasvotusten työpäivän aikana, sähköpostin tai pu-

helimen sijaan, vähensi kynnystä moniammatilliseen yhteistyöhön.

Se et on koko ajan muiden tuki, et nytten kun meillä on monialainenkin tässä samassa ja me ollaan niinku samassa toimistotilassa niin meidän on hirmu helppo toinen toisiamme konsultoida, että mitä tekisit tässä tilanteessa ja et onks sulla ollu tällasta. Että et se on kylä niinku, yks iso juttu. (A10, N3)

Johtajat muutoksen tukijoina

Lähijohtajien läsnäolon ja tavoitettavuuden tärkeys päivittäisessä käytännön työssä tuotiin esiin toistuvasti. Laajoihin organisaatioihin siirryttäessä molemmilla alueilla lähijohtajien vastualueet olivat kasvaneet merkittävästi ja monin paikoin myös maantieteellinen alue oli laajentunut useiden kuntien alueelle. Samalla lähijohtajien vastuulle oli tullut enemmän erilaisia ammattiryhmiä. Lähijohtajien tilalle käytännön työn johtamiseen oli tullut vastaavia sairaanhoitajia tai tiimipäälliköitä ilman muodollista esimiesasemaa. Muutosten arvioitiin lisänneen lähijohdon hallinnollisia tehtäviä ja kokouksiin osallistumista, mikä heikensi johtajien mahdollisuuksia olla työntekijöidensä välittömässä läheisyydessä.

Johtajien toivottiin näkyvän säännöllisesti työn arjessa ja tukevan henkilöstöä työn toteuttamisessa ja esimerkiksi muutoksiin liittyvän suuren tietomassan suodattamisessa. Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen ja jaksamisongelmien havaitseminen ajoissa nähtiin tärkeinä asioina, joita voitaisiin edistää johtajille tarjottavalla koulutuksella. Yhteistyön ja yhteistoiminnan korostamisen rinnalle kaivattiin myös yksilöllisiä keskustelumahdollisuuksia, sillä ison organisaation koettiin heikentäneen yksittäisten työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista.

Enää ei oo oikein sillä tavalla et oltais työntekijän puolella ja mietittäis vähän niitä ratkasuja et miten tää ihminen nyt sitten tässä oikein jaksaa ja, tehäänks me jotakin myönnytyksiä ja, miten me sorvataan tätä työtä että tää työntekijä jaksaa tässä. Niin se ei oo enää niin tärkeä asia niin kun se oli joskus aikanaan. (A5, N1)

Lähijohtajien siirtyminen kauemmas käytännön työstä näyttäytyi henkilöstölle vähentyneenä tukena sekä kiinnostuksena.

Ennen meidän lähiesimies tiesi tarkkaan ja oli kiinnostunut siitä meidän työn sisällöstä ja kaikkeen siihen liittyvästä ja hän tieskin että mitä me tehdään ja oli kiinnostunut siitä ja vaati palautetta meiltä, ja sitä käytiin molemmin puolin sitä palautetta. Mut nyt tuntuu, et ollaan jääty puuhastelemaan tänne keskenään. (A9, N2)

Lähi- ja ylempien johdon ymmärrys käytännön työn todellisuudesta sekä eri ammattiryhmien työn sisällöistä koettiin merkittäväksi. Johdon toivottiin jalkautuvan lähemmäs työntekijäta- soa ja lähiesimiesten olevan ajan hermolla käytännön työkentän tapahtumista ja kykenevän ennustamaan myös tulevaa. Organisaatiouudistusten myötä esimiehenä toimivat saattoivat edustaa eri ammattiryhmää kuin työntekijä, jolloin eri koulutustausta sekä yhteisen substanssiosaamisen puute vaikuttivat kokonaisuuden hahmottamiseen ja tuen saamiseen kielteisesti.

Jotenkin ei paljon kyllä siitä esimiehestä ollu tukea koska eihän niinku, hän tuli siihen sillä tavallaan uutena ja ei ollut sairaanhoidollista kokemusta minkäänlaista (B4, N2)

Osaamisvaatimusten muutokset

Työntekijät kuvasivat, että organisaatiomuutosten myötä heiltä edellytettiin oman erikoisalnan hallinnan lisäksi laajempaa kokonaisuuksien hahmottamista. Esimerkiksi sote-verkoston kokonaisuuden hahmottamista sekä palvelutarpeen arviointi- ja ohjausosaamista edellytettiin yhteistyöverkostoissa toimimisen mahdollistamiseksi. Terveysalan ammattilaisten koettiin myös tarvitsevan paremmat ja ajantasaisemmat perustiedot myös sosiaalialan asioista.

Perustiedot esimerkiksi tämmöisistä etuasioista tai muuta, niin näitä pitää päivittää. Vaikka en ole sen alan ihminen, niin kyllä se kuuluu tietää, auttavalta osin. Että en voi kategorioida vaan niin ja rajata sitä että terveydenhuollon osaaminen riittää” (A9,N3)

Osaamisvaatimusten lisääntyä henkilöstö toi esiin huolen erityisosaamisen arvostamisen ja huomioonvähentämisen. He kokivat tärkeänä, että erityisosaamista arvostettaisiin työyksiköissä nykyistä selkeämmin ja että omia vahvuuksia ja osaamisalueita voitaisiin hyödyntää paremmin työyhteisössä.

Tietyllä tavalla just se, että sitä osaamista... tulis se kokemus siitä, et se esimies ymmärtää mitä mä teen työssäni, niin se jotenki lisää varmasti sitä luottamusta. Ja se mikä toive niin että se, saatais kustaki se parhaus, että tiedettäis mikä kenenki parhaus on ja sitä hyödynnettäis. Ja vahvuus ja osaaminen (A4, N1)

Merkittävän osan työajasta kuvattiin menevän tietokoneella työskentelyyn, ja tietotekniikkaosaamisen puutteiden koettiin hankaloittavan työn toteuttamista. Erilaisiin sähköisiin asiointipalveluihin suhtauduttiin vaihtelevasti ja

siihen liittyen toivottiin lisäkoulutusta. Osaamisen päivytystä toivottiin myös muun muassa apuvälineteknologian ja erilaisten uusien hoidossa käytettävien teknisten laitteiden käyttöön. Myös verkkoviestintätaitojen kehittämiseen koettiin tarvetta.

Jos johonkin lisäkoulutusta kaipais niin se on näitä, nykyaikasia verkkoviestintä ja näitä tämmöisiä videoneuvottelu, tämäntyyppiseen jotenki voi kaivata sitä, lisäkoulutusta. (B7, N2)

Henkilöstön kokemukset osaamisen kehittämismahdollisuuksista vaihtelivat. Vaikka osa saavansa kannustusta ammattitaitonsa kehittämiseen ja ylläpitämiseen muun muassa koulutuksiin tai työnkiertoon osallistumalla, suuri osa näki kuitenkin puutteita täydennyskoulutusmahdollisuuksissaan. Erityisesti omia tarpeita palvelevien kouluttautumismahdollisuuksien koettiin vähentyneen samalla kun koulutustarjonta ja resurssit olivat siirtyneet enemmän organisaatiossa tapahtuvien muutosten edellyttämiin osaamisteemoihin.

Semmoset osaamisen tai sen substanssiosaamisen kehittämistä niin se on, käytännössä sanottu niin et nyt ei oo rahaa siihen ja piste... Ne [koulutukset] varmaan liittyy just tämmöisiin, ei ehkä niinkään siihen varsinaiseen työhön tai siihen substanssiin mitä tehdään, vaan siihen et miten sä tilastoit ja miten sä nyt teet näkyväksi tätä... Semmost jotenkin... ylhäältä ohjattua ajatusta siitä että mitä meidän pitäis osata, sen sijaan et sitä oikeesti mietittäis että mitä me nyt jo osataan ja miten sitä lähettäis kehittää. (B3, N2)

Uusiin toimintatapoihin ja järjestelmiin liittyviä koulutuksia kuvattiin nopeiksi ja lyhyiksi sekä osittain keskeneräisiksi ja puutteelliseksi. Osa haastatelluista koki unohtaneensa koulutusten sisältöjä siinä vaiheessa, kun asiat tulivat vihdoin ajankohtaisiksi työssä.

Raskastahan se on kun koko ajan tulee uutta. Just kun sopeudut siihen entiseen ja kohta on taas uutta ja ne koulutukset kun ne on semmosia tunti ja kaks uusille asioille, tai jonku Skypen kautta tai Lyncin kautta joku nopee koulutus... Sit tulee tämmöisiä asioita mitkä toteutuu pitkän ajan kuluessa. Ne ehtii unohtamaan et ne koulutukset, mitenkä se nyt menikään. Ku ne ei kuitenkaan heti ala käytännös toimimaan ne uudet asiat. (A7, N3)

Taulukko 2. Tulosten luokittelu

Esimerkkejä koodeista	Alaluokka	Yläluokka
Jatkuva muutos ei mahdollista työrauhaa Toimintaohjeiden (pieniä, jatkuvasti) muutokset vaativat jatkuvaa uudelleen orientoitumista	Jatkuvan muutoksen kuormittavuus	Muutospainneessa työskentely
Toimintaohjeiden muutosten syyt ei täysin selvillä Työlle asetettujen vaatimusten alkuperä ei aina selvä	Epäselvyys muutosten syissä ja alkuperässä	
Uusien asioiden oppiminen ja selvittäminen haastavaa kiireisessä työssä Uusien asioiden/potilasryhmien hoitoon perehtyminen oman työn ohella kuormittavaa	Muutosten ja kiireisen työn yhdistämisen riskit	
Muutokset/ohjeistukset vaihtavat suuntaa ennen kuin edelliset on saatu sisäänajettua → aiheuttaa turhautumista, väsymystä Muutoksiin ei ehdi sopeutua kun tulee jo uusi muutos	Muutosten nopeatahtisuus	
Työyhteisön tuki tärkeää uusien asioiden ja tilanteiden läpikäymisessä ja siihen tulisi varata aikaa Muutokset, jotka tuovat positiivisia tuloksia motivoivat	Muutoksiin motivoituminen ja sopeutuminen	
Henkilöstöä kannustetaan kehittämään käytäntöjä, mutta siihen ei ole riittävästi aikaa Kehittämisehdotukset eivät mene eteenpäin ja perustelut sille ovat epäselviä	Henkilöstön osallistuminen kehittämiseen	Muutoksiin vaikuttamismahdollisuudet
Johdon vuorovaikutustavassa ja tiedottamisessa kehitettävää Muutoksista ilmoitetaan eikä niihin valmisteta/kysytä mielipidettä	Ilmoitusluontoinen tiedottaminen	
Säännölliset viikkopalaverit, joissa avoin keskustelumahdollisuus ovat olleet tärkeitä Avoimuutta/avoiminta keskustelua tulisi lisätä työhyvinvoinnin lisäämiseksi	Muutoksista keskustelu	
Moniammatillisuutta heikentää tietämättömyys toisten työstä Organisaation hallinnon muutokset vaikeita hahmottaa (tuntemattomia esimiehiä, päälliköitä, johtajia)	Johtajien, työntekijöiden ja ammattiryhmien vieraus	Yhteistyö ja yhtenäiset käytännöt
Yhtenäisten käytäntöjen löytäminen haastavaa eri osastojen yhdistymisen jälkeen. Työskentelytavat vaihtelevat uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä	Yhtenäisten toimintatapojen ristiriidat	
Moniammatillinen tuki ja konsultointi mahdollistunut kun on yhteiset toimistotilat So ja Te saman katon alla lähentää yhteistyötä	Ammattiryhmien fyysinen sijainti	
Lähijohtajia vaikea tavoittaa silloin kun olisi kysyttävää Lähijohtajien läsnäolo vähentynyt, koska ovat enemmän palaverissa ym.	Johtajan läsnäolo ja tavoitettavuus	Johtajat muutoksen tukijoina
Lähijohtajilla vain rajallisesti aikaa paneutua yksikön asioihin Johto kaukana käytännön työkentästä ja tiedon välittyminen käytännön työn todellisuudesta voi olla puutteellista	Johtajien ymmärrys työn todellisuudesta	
Johtajan tulisi ymmärtää eri ammattiryhmien työn sisällöt ja niiden erot Lähiesimieheltä toivotaan yhteistä substanssiosaamista	Johtajien ymmärrys eri ammattiryhmien työstä	
Yksittäisen työntekijän hyvinvointiin ei tartuta isossa organisaatiossa Henkilöstön hyvinvointia tarkkailtava ja jaksamisongelmat huomattava ajoissa	Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen	
Palvelutarpeen arviointiosaaminen korostunut monialaisessa työssä Uusien ja lisääntyvien palvelujen ajantasainen tietämys	Laajemman osaamisen vaatimukset	Muutokset ja osaaminen
Henkilöstölle tärkeää, että oma spesiaalisosaaminen ja sen arvostus näkyisi työyhteisössä selkeämmin So-henkilöstön ammattitaitoa voisi hyödyntää yhteistyössä monipuolisemmin (rooli nähdään usein rahaan ja etuuksiin liittyväksi)	Toive erityisosaamisen huomioinnista	
Täydennyskoulutus ei kohtaa henkilöstön tarpeita Säännöllisiin/vuosittaisiin koulutuksiin pääseminen vaikeaa ja niukkaa	Täydennyskoulutuksen tarpeellisuus ja saataavuus	
Tietotekniikkaosaamisen puutteet hankaloittavat työtä, koska eri laitteita on paljon Uusien teknisten laitteiden oppimisen sujuvuus vaihtelee, osa tarvitsee enemmän opetusta kuin toiset	Teknisten laitteiden ja tietotekniikan hallinta	

Pohdinta

Vaikka sosiaali- ja terveystalvelujen integraatioon on kiinnitetty Suomessa paljon huomiota viimeisen 15 vuoden aikana, uudistusten toteuttamistapojen ei ole arvioitu edistäneen tavoitteiden saavuttamisesta parhaalla mahdollisella tavalla (Virtanen & al. 2017, 27, 49). Tässä tutkimuksessa tarkoituksenamme oli kuvata kahdessa sote-organisaatiossa työskentelevien ammattilaisten näkemyksiä viime vuosien aikana tapahtuneista muutoksista ja niiden toteuttamisesta. Toteutettujen organisaatiomuutosten ajankohdian erosta huolimatta (toinen oli tehty jo muutamia vuosia sitten ja toinen vasta hiljattain) muutoksia tapahtui molemmissa organisaatioissa jatkuvasti ja näkemykset muutoksesta olivat hyvin samankaltaisia. Jatkuvat ja nopeatahtiset toimintaohjeiden muutokset kuormittivat ja vaativat henkilöstöltä toistuvasti uusiin ohjeisiin perehtymistä ja niiden omaksumista muutenkin kiireisen työn ohessa. Lisäksi muutosten taustoissa ja perusteluissa koettiin epäselvyyttä ja muutosviestintää kuvattiin pääasiassa ylhäältä alaspäin ”tippuvina” toistuvina ohjeistuksina ja niiden muutoksina.

Uusien laajemmaltikin hyödynnettävien toimintamallien luomisessa olisi kuitenkin tärkeä luopua kyseisestä ylhäältä–alas-ideologiasta (Virtanen & al. 2017, 31), sillä osittain edellä mainituista syistä, henkilöstön näkemykset kehittämistyöhön osallistumisen mahdollisuuksistaan ja aktiivisesta muutostoimijuudesta olivat varsin vähäisiä. Jotta palveluintegraatio voisi toimia sujuvasti, olisi työntekijöillä oltava riittävästi mahdollisuuksia suunnitella omaa työtään ja tehdä päätöksiä. Tätä aktiivista toimijuutta sekä moniammatillista yhteistyötä ja tiimityötä hankaloittavat voimakkaan hierarkkinen ja tiukasti säännelty organisaatiokulttuuri. Työntekijälähtöisyys ja työyksiköiden erityistarpeiden kuuntelu voisivat edistää yhteistyöhön liittyvien toimintamallien uudistamista (Antikainen & al. 2018, 109). Vaikka perinteinen kasvokkain tapahtuva viestintä onkin vähentynyt sähköisten kanavien yleistyessä, säännölliset tiimikokoukset ja aito vuorovaikutus henkilöstön kanssa ovat edelleen tarpeellisia. Eriyisesti muutostilanteissa tarvitaan mahdollisuuksia esittää kysymyksiä ja saada lisäinformaatiota. Jos halutaan muuttaa toimintamalleja palveluintegraation mukaisesti, on myös vahvistettava henkilöstön kokemusta kuulluksi tulemisesta sekä ak-

tiivisemmista mahdollisuuksista vaikuttaa muutokseen eli vahvistettava heidän aktiivista toimijuuttaan muutoksessa. Lucy Gilsonin (2003) mukaan vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen työntekijöille heijastuu myös siihen, miten asiakkaita kohdellaan.

Moniammatillisen toiminnan sujuvuus ja jaettu ymmärrys eri osapuolten toimintavastuista ja työnkuvista ovat onnistuneen palveluintegraation edellytyksiä (Koivisto & al. 2016; Suter & al. 2010). Tulostemme mukaan toisten ammattiryhmien työnkuvien tuntemuksessa olevat puutteet vaikeuttivatkin asiakastyöhön liittyvän yhteistyön toteuttamista, samoin kuin työyhteisöjen uudelleen rakentamisesta johtuva uusien työntekijöiden ja esimiesten vieraus.

Organisaatiouudistusten aiheuttamat vierauden tunteet voivat heikentää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta, uuteen organisaatioon samaistumista ja työhön motivoitumista (Gleibs & al. 2008; Ponteva 2009, 132), joten on tärkeää, että henkilöstön uudelleensijoittelun sekä työyhteisöjen rakenteiden muuttua henkilöstölle tarjotaisiin systemaattisempia mahdollisuuksia tutustua uusiin kollegoihin, heidän työhönsä sekä yhteistyökumppaneihin. On myös huomioitava, että mikäli sote-uudistus toteutuu, organisaatiot eivät välttämättä toimi ensimmäisinä vuosina tehokkaasti, sillä uusien yhteistyöverkoston, tiimien toiminnan ja toimintatapojen rakentaminen vievät aikaa. Riittävän ajan ja tutustumismahdollisuuksien lisäksi eri ammattiryhmien sisäisen ja välisen asiakkuuksien rajapinnoilla tehtävän työn sekä osaamisen parempi tuntemus voisi edistää moniammatillisen työskentelyn ja asiakaslähtöisyyden toteutumista (Kangasniemi & al. 2017, 23–24; Niiranen 2016b; Suter & al. 2010).

Ammattiryhmien läheinen sijainti osoittautui tuloksissamme myös tärkeäksi yhteistyötä edistäväksi tekijäksi, mikä tukee aikaisempaa tutkimustietoa. Yhteisiä työtiloja tulisi suosia, sillä ne voivat madaltaa eri ammattiryhmien kynnystä toimia yhteistyössä, lisätä toisilta oppimisen mahdollisuuksia sekä parantaa perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välistä kommunikaatiota ja potilaiden hoidon koordinoitua (Bonciani & al. 2018; Nevalainen & al. 2018). Koko maakunnan kattavissa organisaatioissa tämä on kuitenkin osoittautunut ongelmalliseksi. Esimiesten vastuualueisiin kuuluu usein koko maakunta ja myös työntekijöiden yhteistyökumppanit voivat sijaita eri puolilla maakuntaa.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat niin sote-henkilöstön ammatillista perusosaamista koskeviin vaatimuksiin kuin yleisiin työelämän osaamistarpeisiin. Esimerkiksi integroitujen palveluketjujen toteuttamisessa eri ammattinimikkeet tai työskentelysektorit eivät enää entiseen tapaan määrittele toimintavastuita ja tarvittavaa osaamista. Sen sijaan tarve sote-verkoston ja palvelujärjestelmän tuntemukseen korostuu. Toiseksi, kuten tutkimuksemme havaittiin, osaamisvaatimusten koettiin jo nyt laajentuneen ja esimerkiksi sosiaalialan perustietojen hallintaa pidettiin terveysalan ammattilaisten kannalta aikaisempaa tärkeämpänä. Yllättävää oli, että yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämisen ja arvostamisen sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittämismahdollisuuksien koettiin selvästi vähentyneen työyhteisöissä. Tätä voi pitää huolestuttavana, sillä työntekijöiden yksilöllisten osaamisvahvuuksien hyödyntäminen ja luovuuden tukeminen ovat keskeisiä uusien toimintatapojen ja aikaisempaa parempien palvelukokonaisuuksien kehittämisen kannalta (Koivisto & al. 2016, 24–26).

Moniammatillinen yhteistyö tai tiimityö ei vähennä oman perusosaamisen tai erityisosaamisen tarvetta. Vaikka organisaatiouudistukseen liittyvät toiminnan muutokset vaativatkin yleisten henkilöstökoulutusten lisäämistä, tulisi olla mahdollisuuksia myös yksilöllisen osaamisen kehittämiseen. Tämä olisi huomioitava myös siksi, että jatkuvan ammatillisen kehittymisen ja täydennyskoulutuksen toteutumista on jo lähtökohtaisesti kuvattu sote-alalla paikoin puutteelliseksi (Kinnunen & al. 2018, 60–63). Haastateltavien näkemykset nopeista, osin keskeneräisistä, puutteellisista ja huonosti ajoitetuista koulutuksista viestivät myös tarvetta uudelleenarvioida nykyisten koulutusratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta. Lisäksi tietotekniikkaan sekä teknologiaosaamiseen liittyvän koulutustarpeen lisääntyminen on ilmeinen, ja etenkin henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen – käytännön opetuksen ja opastuksen rinnalla – voi olla avainasemassa osaamisen kehittämisessä sekä uusien teknologioiden käyttöönotossa (Gagnon & al. 2012).

Etenkin lähijohtajien säännöllinen läsnäolo ja nopea tavoitettavuus koettiin tärkeinä päivittäisen työskentelyn tukemisessa. Sekä lähi- että ylempään johdon nähtiin muutosten myötä etäännyvän kauemmas käytännön työstä. Tämän pelättiin vähentävän heidän ymmärrystään työn todellisuudesta ja vaikeuttavan henkilöstön tarvitseman tuen saantia. Osa haasteltavista myös koki, että eri am-

mattiryhmää edustavalta johtajalta ei välttämättä ole mahdollista saada tukea käytännön työhön, koska hän ei tunne työntekijän työn substanssia tai toimintatapoja. Tulevaisuudessa työntekijöiltä odotettaneen yhä enemmän itseohjautuvuutta, sillä eri ammattiryhmien yhteisjohtajuus lisääntynee. Tällöin moniammatillisen työryhmän lähijohtaja ei luonnollisestikaan voi – eikä hänen tarvitsekaan olla – kaikkien ammattiryhmässä edustettuina olevien substanssien asiantuntija, eikä hän välttämättä osallistu varsinaiseen ammatilliseen työhön. (Niiranen 2014, 47, 54.) Hän voi kuitenkin tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta ja vahvistaa asiakastyön rajapinnalla kertyneen tiedon hyödyntämistä käytäntöjen kehittämisessä. Tämä voi myös edistää työntekijöiden omia työyhteisötaitoja ja osallisuuden kokemusta oman työyhteisönsä kehittäjänä. Etenkin uudistusten alussa johtajan kanssa eri ammattiryhmää edustavat työntekijät ja aikaisemmin omaa ammattiaan edustavaan lähijohtajaan tottuneet työntekijät saattavat tuntea jäävänsä sivuun tai kokea, että johtaja tukee eri ammattiryhmien edustajia eri tavoin. Moniammatillisen työyhteisön johtaminen vaatii johtajalta uuden osaamisen lisäksi myös työntekijöiden tasa-
puolista kohtelua ja oman johtamistapansa tietois-
ta kehittämistä. (Niiranen 2016b.)

Organisaatiomuutoksissa kokemukset puutteellisesta viestinnästä ja tiukasta ohjeistuksesta ovat varsin yleisiä. Samoin tunne organisaation arvojen ja uudistusten kohtaamattomuudesta tai siitä, että organisaation johto ei ole saavutettavissa. (Brunson 1985, 17–18, 182–186; Hill & Hupe 2016.) Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ja suhtautuminen organisaatiomuutoksiin ovat yksilöllisiä, joten myös erilaisia tapoja tukea työntekijöitä tarvitaan (Shore & Tetrick 1994, 102; Zhao & al. 2007). Erityisesti laajoissa organisaatiomuutoksissa henkilöstön osallistaminen voi olla vaikeaa, mutta oikeudenmukaisella johtamisella voidaan vaikuttaa olennaisesti siihen, miten muutos koetaan ja kuinka kuormittava se on. Tutkimuksemme osoittaa, että uudistustilanteissa ja muospaineiden vallitessa sekä viestintään, työyhteisön uudistuksia koskevaan vuorovaikutukselliseen keskusteluun, että johtajien saamaan tukeen on hyvä kiinnittää enemmän huomiota ja myös suunnitella sitä jo etukäteen. Henkilöstö näki muutoksissa myös hyvää, ja esimerkiksi työntekijöiden vahvistunut yhteishenki, moniammatillisuuden lisääntyminen ja organisaatiossa tapahtuneet palvelujen yhdistämiset kuvattiin työtä tukevana voimavarana.

Tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on syytä huomioida haastateltavien rekrytointiprosessiin liittyvä mahdollinen valikoituminen, joka on saattanut vaikuttaa syntyneisiin tulosluokkiin ja saatujen tulosten luotettavuuteen. Tutkittavia rekrytoitiin sieltä, missä muutoksia oli tapahtunut eniten, ja on mahdollista, että haastattelukutsuun vastanneiden näkemykset poikkesivat – suuntaan tai toiseen – muiden yksiköissä työskentelevien näkemyksistä. Koska tutkimus rajoitui vain kahteen organisaatioon, ei tuloksia voida suoraan yleistää muualle Suomessa. Kokemukset olivat kuitenkin molemmissa organisaatioissa hyvin samankaltaisia, ja ne olivat piirteiltään samankaltaisia kuin mitä esimerkiksi kansainväliset tutkimukset ja uudistusten toteuttamista koskevat teorialähtökohdat kuvaavat. Tämä osoittaa tulosten mahdollisen siirrettävyyden myös muihin suomalaisiin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin sekä niiden sote-muutos/uudistusprosesseihin, alueellista sote-valmistelua unohtamatta.

Tutkimus toi esiin laajoissa organisaatiomuutoksissa havaittuja ongelmia. Käynnissä olevat muutosprosessit tuottavat lähes väistämättä paljon epävarmuutta, ja on huomioitava, että uusia toimintatapoja, työyhteisöjä ja yhteistyömalleja rakennettaessa alkuvaiheessa suorat kustannukset yleensä nousevat ja mahdolliset hyödyt saadaan vasta useamman vuoden jälkeen. Uuden toiminnan syntyvaiheessa työ on uuden opettelua ja vanhasta poisoppimista, mikä hidastaa perustyötä. Todellista toimintamallien muutosta voidaan kuitenkin nopeuttaa ja helpottaa ottamalla henkilöstö mahdollisimman laajasti mukaan kehittämiseen. Tällä voidaan myös varmistaa sitä, että uusista toimintamalleista ei hiljalleen palata vanhaan, tuttuun toimintatapaan.

Saapunut 24.8.2018
Hyväksytty 3.12.2018

KIRJALLISUUS

- Antikainen, Janne & Auri, Elina & Kahila, Petri & Lehtola, Ilkka & Lemponen, Virpi & Manu, Samuli & Sireni, Maarit & Yli-Koski, Maria: Maakuntauudistus ja vahvistuvat yhteistyörakenteet sivistyksessä ja hyvinvoinnissa (HYVINSIVI). Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2018:58. Helsinki, 2018.
- Bonciani, M. & Schäfer, W. & Barsanti, S. & Heineemann, S. & Groenewegen, P. P.: The benefits of collocation in primary care practices: the perspectives of general practitioners and patients in 34 countries. *BMC health services research* 18 (2018): 1, 132.
- Brand, Sarah L. & Coon, Jo Thompson & Fleming, Lora E. & Carroll, Lauren & Bethel, Alison & Wyatt, Katrina: Whole-system approaches to improving the health and wellbeing of healthcare workers: A systematic review. *PloS one* 12 (2017): 12.
- Brunsson, Nils: *The Irrationals Organization. Irrationality as a Basis for Action and Change*. Chichester: John Wiley & Sons, 1985.
- Elo, Satu & Kyngäs, Helvi: The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing* 62 (2008): 1, 107–115.
- Elovainio, Marko & Leino-Arjas, Päivi & Vahtera, Jussi & Kivimäki, Mika: Justice at Work and Cardiovascular Mortality: A Prospective Cohort Study. *Journal of Psychosomatic Research* 61 (2006): 271–274.
- Elovainio, Marko & Kivimäki, Mika & Vahtera, Jussi: Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health* 92 (2002): 1, 105–108.
- Fedor, Donald B. & Caldwell, Steven & Herold, David M.: The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology* 59 (2006): 1, 1–29.
- Gagnon, Marie-Pierre & Desmartis, Marie & Labrecque, Michele & Car, Josip & Pagliari, Claudia & Pluye, Pierre & Fremont, Pierre & Gagnon, Johanne & Tremblay, Nadine & Légaré, France: Systematic review of factors influencing the adoption of information and communication technologies by healthcare professionals. *Journal of medical systems* 36 (2012): 1, 241–277.
- Gilson, Lucy: Trust and the development of health care as a social institution. *Social Science & Medicine* 56 (2003): 7, 1453–1468.
- Gleibs, Ilka H. & Mummendey, Amelie & Noack, Peter: Predictors of change in postmerger identification during a merger process: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 5, 1095.
- Harter, James K. & Schmidt, Frank L. & Asplund, James W. & Killham, Emily A. & Agrawal, Sanggeeta: Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science* 5 (2010): 4, 378–389.
- Herscovitch, Lynne & Meyer, John: Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology* 87 (2002): 3, 474.
- Hupe, Peter L. & Hill, Michael: "And the rest is implementation". Comparing approaches to what hap-

- pens in policy processes beyond Great Expectations. *Public Policy and Administration* 31 (2016): 2, 103–121.
- Kangasniemi, Mari & Voutilainen, Ari & Kapanen, Sari & Tolmala, Annika & Koponen, Johannes & Hämäläinen, Mirja & Elovainio, Marko: Työn uusjako. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmien työnkuvien ja keskinäisen työnjaon kohdistaminen ja tehostaminen SOTE-reformissa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2017:66. Helsinki, 2017.
- Kinnunen, Marina & Lohiniva-Kerkelä, Mirva & Mäkäriäinen, Hanna: Terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun lain (559/1994) nykytilaa ja uudistamistarpeita koskeva selvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2/2018. Helsinki, 2018.
- Koivisto, Juha & Pohjola, Pasi & Lyytikäinen, Merja & Liukko, Eeva & Luoto, Eija: Ratkaisuja palveluiden yhteensovittamiseen: Innokylän innovaatiokatsaus. Työpäperi: 32/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2016.
- McKee, Martin & Aiken, Linda & Rafferty, Anne Marie & Sochalski, Julie: Organisational change and quality of health care: an evolving international agenda. *Quality in health care* (1998): 1, 37–41.
- Nevalainen, Marja & Lunkka, Nina & Suhonen, Marjo: Work-based learning in health care organisations experienced by nursing staff: A systematic review of qualitative studies. *Nurse education in practice* 29 (2018), 21–29.
- Niehoff, Brian P & Moorman, Robert H & Blakely, Gerald & Fuller, Jack: The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management* 26 (2001): 1, 93–113.
- Niiranen, Vuokko: Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. S. 297–31. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.): Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press, 2016a.
- Niiranen, Vuokko: Johtaminen moniammatillisuuden maailmassa. *Pro Terveys* 43 (2016b): 5, 12–13.
- Niiranen, Vuokko: Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. S. 43–56. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksessa. ACTA 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 2014.
- Nybondas-Kangas, Henriikka & Pakarinen, Terttu & Heiskanen, Margareta & Hotti, Anne & Juutinen, Mika & Paakkonen, Niina & Ruskoaho, Juho & Hakonen, Anu: Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 49/2017. Helsinki, 2017.
- Pahkin, Krista & Vesanto, Paula: Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos, 2013.
- Paulsen, Neil & Callan, Victor J. & Grice, Tim A & Rooney, David & Gallois, Cindy & Jones, Elizabeth & Jimmieson, Nerina L. & Bordia, Prashant: Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human relations* 58 (2005): 4, 463–496.
- Ponteva, Katariina: Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Kauppa- ja hallintotieteet. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 860, 2009.
- Shore, Lynn & Tetrick, Lois: The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behavior* (Trends in Organizational Behavior) 1 (1994): 91–109.
- Sinervo, Timo & Pekkarinen, Laura & Sankelo, Merja: Työyhteisön innovatiivisuutta edistävät tekijät muutoksessa. S. 132–144. Teoksessa Saarisilta, Jaana & Heikkilä, Johanna: Yhdessä innovoimaan. Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuivatutkimushankkeen loppuraportti. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, 2015.
- Suter, Esther & Oelke, Nelly D. & Adair, Carol E. & Armitage, Gail D.: Ten key principles for successful health systems integration. *Healthcare quarterly* 13 (2009): 16–23.
- Taskinen, Helena: Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopiston E. Yhteiskuntatieteet/26. Väitöskirja. Kuopio, 2005.
- THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: Sote-palvelujen integraatio, 2017. (luettu 9.4.2018) <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/sote-palveluiden-integraatio>
- Turner Parish, Janet & Cadwallader, Susan & Busch, Paul: Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 21 (2008): 1, 32–52.
- Vigoda-Gadot, Eran & Beerli, Itai: Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22 (2012), 573–596.
- Virtanen, Petri & Smedberg, Jari & Nykänen, Pirkko & Stenvall, Jari: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2017. Helsinki, 2017.
- Weiner, Bryan J.: A theory of organizational readiness for change. *Implementation science* 4 (2009): 1, 67.
- Wrzesniewski, Amy & Dutton, Jane E.: Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26 (2001), 179–201.
- Zhao, Hao & Wayne, Sandy & Glibkowski, Brian & Bravo, Jesus: The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 60 (2007): 647–680.

ENGLISH SUMMARY

Anu-Marja Kaiblanen & Sanna Laulainen & Vuokko Niiranen & Ilmo Keskimäki & Laura Hietapakka & Timo Sinervo: "Just trying to stay afloat in the life raft". Staff perceptions in the midst of social and health care changes ("Yrittäny vaan kestää pinnalla, tai sil pelastuslautalla". Sote-henkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskeltä)

The Finnish social and health care system is under major transformation. One of the main goals of the reform is to integrate social and health care services, which will require new practices in the workplace as well as a competent and committed workforce. It is known that major organizational changes always impact employees in various ways. In this study we wanted to find out how the current changes are perceived among social and health care employees and what viewpoints should be considered in the implementation of the reform. The study was conducted in two social and health care organizations that had already undergone the shift from a municipal system to a service operated by joint municipal authorities. Semi-structured one-on-one (n=6) and group interviews (n=12) were conducted with nurses, physiotherapists, physicians and social workers (n=47) from 16 units. Inductive content analysis was undertaken using Atlas.ti software.

The changes in the workplace and new employee instructions were a major source of stress for frontline

staff, especially when combined with an already heavy workload. Staff felt they had very limited say in the changes and that all information and instructions were delivered in top-down fashion, without genuine dialogue. Managers were expected to support employees by knowing their exact roles and by being available in everyday settings. It was felt that competence requirements were broader than before and that individual knowledge and skills were less appreciated. Increased multiprofessional cooperation was appreciated but considered challenging as staff were not familiar with their new co-workers and other professionals. Care integration presents a major challenge in the context of organisational reform where social and health care staff are faced with high workloads and at the same time have to learn to work with new managers and in new multiprofessional networks. It is crucial that adequate resources are made available to facilitate all these processes of change. Likewise, it is important that employees are actively involved in these processes rather than relegated to passive recipients of information and new instructions: this is crucial to producing effective and customer-oriented social and health care services.

Keywords: social and health care reform, employees, organizational change, service integration, leadership.